

DOI: 10.7819/rbgn.v16i50.1653

ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

## Influência da Dissimilaridade de Valores Individuais no Resultado de Times de Alta Gerência: um estudo em laboratório de gestão

*Influence of Individual Values Dissimilarity in the Outcome of top Management Teams: a study in a management lab*

*Influencia de la Disimilitud de Valores Individuales en el Resultado de Equipos de Alta Dirección: un estudio en laboratorio de gestión*

**Jorge Ramon D'Acosta Rivera<sup>1</sup>**

**Silvia Marcia Russi de Domenico<sup>2</sup>**

**Antonio Carlos Aidar Sauaia<sup>3</sup>**

Recebido em 15 de maio de 2013 / Aprovado em 12 de março de 2014

Editor responsável: João Maurício Gama Boaventura, Dr.

Processo de avaliação: *Double Blind Review*

### RESUMO

Numerosas pesquisas atribuem os resultados organizacionais à atuação de times de alta gerência (TAG). Algumas delas sugerem que o processo de escolha estratégica é influenciado pela base cognitiva e pelos valores dos executivos que compõem esses times e têm centrado sua atenção sobre a composição dos TAG, utilizando variáveis demográficas como *proxies* de características em nível profundo. O objetivo deste estudo, de natureza descritivo-exploratória, foi verificar, diretamente, a influência de características em nível profundo no resultado de TAG, mediante as dissimilaridades de valores individuais (pessoais e laborais) dos membros desses times. Utilizando o ambiente de

um laboratório de gestão de uma instituição de ensino superior paulista e o método quantitativo, aplicaram-se dois inventários para mensuração de valores pessoais e laborais, respectivamente, validados no Brasil, em TAG formados por graduandos de Administração e Contabilidade em situação de jogo de empresas, resultando amostra não probabilística de 32 times, contemplando 186 estudantes com respostas válidas. Mediante técnica de regressão linear múltipla, dois modelos resultaram estatisticamente significativos. Verificou-se que a melhoria dos resultados de times de alta gerência ocorre quando os membros diferem na importância atribuída a valores relacionados à abertura à mudança e valorizam de forma

1. Mestre em Administração pela Universidade Presbiteriana Mackenzie  
Professor Convidado da Universidade Presbiteriana Mackenzie e da Fundação Getúlio Vargas [jorge.ramon.dacosta@gmail.com].
  2. Doutora em Administração de Empresas e Professora na Universidade Presbiteriana Mackenzie  
[silviarussi@cdmil.com].
  3. Doutor em Administração e Professor na Universidade de São Paulo (USP)  
[asauaia@usp.br].
- Endereço dos autores: Rua Itamararé, 688 – Centro Universitário da FEI – São Paulo, SP – CEP 01525-000 – Brasil

semelhante aspectos relacionados a regras e segurança na vida (valores de conservação) e à busca de poder (prestígio), dando indícios de que isso pode ocorrer não só em ambiente de laboratório, mas no ambiente empresarial, no qual as pressões de tempo e competição são ainda mais severas e, portanto, mais suscetíveis às características subjetivas de nível profundo.

**Palavras-chave:** Valores pessoais. Valores laborais. Times de alta gerência. Resultados de times. Laboratório de gestão.

### ABSTRACT

Several studies relate organizational outcomes to the performance of top management teams (TMT). Some of these studies suggest that the process of strategic choice is influenced by the cognitive background and values of the executives in those teams, and have focused on the composition of TMT, using demographic variables as proxies for deep-level characteristics. The aim of this descriptive and exploratory study was to verify directly the influence of deep-level characteristics – the dissimilarities of TMT members' individual values – on the team outcomes. This research was carried out using a quantitative method within a public university management lab environment located in the city of São Paulo, applying two value surveys validated in Brazil on TMT composed of Business Management and Accounting undergraduates submitted to a business game situation, resulting in a non-probabilistic sample formed of 32 teams comprising 186 students with valid responses. Through multiple linear regression technique, two statistically significant regression models were found. It was found that the improved performance of TMT occurs when members differ in the importance assigned to values related to openness to change and have similar appreciation of values related to rules and to security in life (conservation values) and the pursuit of power (prestige), giving evidence that this can occur not only in a laboratory environment, but also in the business environment, where time pressures and competition are even more severe and, therefore, more subject to deep-level subjective characteristics.

**Keywords:** Personal values. Work values. Top management teams. Team outcomes. Management lab.

### RESUMEN

Numerosos estudios atribuyen los resultados de las organizaciones a la actuación de los Equipos de Alta Dirección (EAD). Algunos sugieren que la decisión estratégica está influenciada por la base cognitiva y los valores de los ejecutivos que componen estos equipos y centran su atención en la composición de los EAD, utilizando características demográficas como proxies de características de nivel profundo. El objetivo de este estudio descriptivo-exploratorio, fue verificar directamente la influencia de características de nivel profundo en el resultado de los EAD, mediante las disimilitudes de los valores individuales (personales y laborales) de miembros de los EAD. Utilizando el ambiente del laboratorio de gestión de una universidad en São Paulo y el método cuantitativo, se aplicaron dos inventarios de valores validados en Brasil en EAD compuestos por estudiantes de Administración y Contabilidad en situación de juegos de empresa, obteniendo una muestra no probabilística de 32 equipos, contemplando 186 estudiantes con respuestas válidas. Mediante la técnica de regresión múltiple, dos modelos resultaron estadísticamente significativos. Se verificó que la mejoría de los resultados de los EAD ocurre cuando los miembros difieren en la importancia atribuida a valores relacionados con la apertura al cambio y valorizan de forma semejante aspectos relacionados con reglas, seguridad en la vida (valores de conservación) y la búsqueda de poder (prestigio), dando indicios de que esto puede ocurrir no sólo en el ambiente del laboratorio, sino también en el ambiente empresarial, donde las presiones de tiempo y competencia son aún más severas y, por tanto, más susceptibles a las características de nivel profundo.

**Palabras clave:** Valores personales. Valores laborales. Equipos de alta dirección. Resultados de equipos. Laboratorio de gestión.

## I INTRODUÇÃO

A expressão “times de alta gerência” (TAG) vem sendo empregada por acadêmicos e por gestores. No presente artigo, refere-se ao pequeno grupo de executivos que ocupam os cargos mais altos da hierarquia (HAMBRICK, 1995). Compete a esse time formular respostas adaptativas ao ambiente, cuidar de sua implantação, definir prioridades e tomar decisões sobre a aplicação de recursos. Estudos têm mostrado que sua atuação pode ser afetada de forma significativa pelas características do time e de seus membros (LANKAU et al., 2007).

O estudo de Hambrick e Mason (1984) é considerado seminal no tema, ao formular um modelo para entender como as características pessoais de gerentes, integrantes do TAG, refletem nos resultados organizacionais. Para esses autores, os executivos combinam sua percepção da situação com seus valores para tomarem decisões.

Ilggen, Hollenbeck e Johnson (2005, p. 527) identificaram, entre outros aspectos, a heterogeneidade dos membros da equipe como um fator que afeta seu desempenho. Os efeitos do grau das diferenças entre membros do TAG são apresentados a partir de duas perspectivas conflitantes. Por um lado, executivos que compartilham características demográficas próximas têm probabilidade de operar a partir de bases cognitivas e de valores semelhantes, o que aumenta a probabilidade de consenso sobre os objetivos críticos para o sucesso da organização. A segunda perspectiva sugere, no entanto, que maior dissimilaridade pode conduzir a melhores decisões, pois propicia mais criatividade e inovação, enriquecendo o número de alternativas consideradas (LANKAU et al., 2007). Em relação a essa última abordagem, as pesquisas em times de alta gerência identificaram dois tipos de conflito que explicam os diferentes efeitos da dissimilaridade entre os membros do grupo. Os conflitos de tarefa, ou cognitivos, favorecem a qualidade das decisões, já que permitem levar em conta diversas perspectivas, ao passo que os conflitos afetivos ou de relacionamento são disfuncionais, uma vez que provocam hostilidade, desconfiança, apatia e cinismo (LANKAU et al., 2007).

Apesar dos resultados organizacionais serem vistos, em muitos casos, como o reflexo dos valores e da base cognitiva dos membros de TAG (HAMBRICK; MASON, 1984), cujas diferenças são mais profundas, com maior influência na integração social do grupo, (BARSADE et al., 2000), grande parte dos estudos (e.g.: CARPENTER; GELETKANYCZ; SANDERS, 2004; HAMBRICK, 1995) têm examinado características demográficas e funcionais dos componentes de TAG para inferi-las. O pressuposto subjacente é o de que características demográficas são proxies razoáveis das diferenças de nível profundo como são os valores. Esse pressuposto, entretanto, desconsidera a possível diversidade de traços de personalidade, motivações, crenças e valores dentro de um grupo definido exclusivamente a partir de características demográficas. A esse respeito, Carpenter, Geletkanycz e Sanders (2004, p. 772), na revisão que fazem da literatura, concluem que:

Finalmente, é importante lembrar que a prática de usar indicadores demográficos como *proxies* é apenas uma conveniência metodológica. [...] Indicadores demográficos não são eles próprios os fatores teóricos chave de escolhas e processos estratégicos. Em vez disso, o modelo teórico postula que as cognições, valores e percepções afetam a escolha estratégica (tradução livre). (CARPENTER, GELETKANYCZ, SANDERS, 2004, p. 772).

Valores humanos têm sido caracterizados pelos pesquisadores do campo como crenças duradouras sobre fins ou modos desejáveis de conduta que guiam a seleção ou avaliação de comportamentos e acontecimentos, organizando-se pela sua importância relativa (SCHWARTZ, 2006, p. 56). Rohan (2000) propôs a existência de uma relação causal entre as prioridades dos valores pessoais e as decisões de um indivíduo, ao passo que Guth e Tagiuri (1965, 1998) consideraram os valores (pessoais) dos gestores determinantes nas escolhas estratégicas, as quais, frequentemente, envolvem processos de decisão “desestruturados, complexos e ambíguos” (LANKAU et al., 2007, p. 12, tradução livre).

Se os valores dos gestores influenciam suas escolhas e, por conseguinte, seus processos de decisão, é razoável hipotetizar que diferenças de valores individuais entre os membros de times de alta gerência podem estar relacionadas a diferenças nos resultados desses times. Hambrick e Mason (1984) destacavam a dificuldade de testar a influência de características pessoais de forma sistemática e compreensiva. Apesar da multiplicidade de pesquisas, poucos estudos examinaram diretamente percepções, conhecimentos e valores dos membros de TAG (LANKAU et al., 2007), analisando as diferenças em nível profundo (BARSADE et al., 2000) a partir das próprias variáveis.

O objetivo deste estudo foi verificar a influência que a dissimilaridade de valores dos membros de TAG (gerais e laborais) tem sobre os resultados desses times, utilizando não mais proxies, mas a mensuração de valores individuais propriamente ditos.

De natureza descritivo-exploratória, o presente estudo lançou mão de questionários com indícios de validade da escala, autopreenchidos para coleta de dados primários e análise com técnicas estatísticas mono, bi e multivariada. Investigaram-se times de alta gerência em ambiente laboratorial de jogo de empresas, que atuaram em uma disciplina dos programas de formação de contadores e administradores de uma universidade paulista.

Para alcançar o objetivo geral desta pesquisa, ele foi desdobrado nos objetivos específicos relacionados a seguir:

1. determinar os valores gerais dos membros de TAG;
2. determinar os valores relativos ao trabalho dos membros de TAG;
3. determinar as dissimilaridades dos valores gerais por TAG;
4. determinar as dissimilaridades dos valores relativos ao trabalho por TAG;
5. verificar a existência de correlações entre as dissimilaridades dos valores gerais dos membros de TAG e os resultados organizacionais;
6. verificar a existência de correlações entre as dissimilaridades dos valores relativos ao trabalho dos membros de TAG e os resultados organizacionais.

Ao longo das duas últimas décadas e meia desenvolveram-se ferramentas de simulação que reproduzem algumas das situações a que os componentes de times de alta gerência são submetidos ao realizar decisões estratégicas (SAUAIA, 2008). Os alunos constituindo times, nos quais desempenharam o papel de gestores da alta cúpula em jogos de empresas, competiram entre si em um mesmo mercado. Os estudantes de cada time, no papel de membros de um TAG, tomaram decisões mercadológicas, operacionais e financeiras objetivando a aplicação dos conhecimentos adquiridos para administrar a empresa e maximizar seus resultados (SAUAIA, 2008).

Esse ambiente difere da situação real onde os gestores de um time estão submetidos a pressões de diversas ordens que decorrem de possíveis disputas de poder e problemas de relacionamento (BARSADE et al., 2000). Apesar disso é um ambiente verossímil em que as equipes buscam desempenho superior para aprovação, o que permite a comparação entre os resultados dos times, por meio dos resultados das empresas que partem todas de uma mesma posição inicial, contando com os mesmos recursos econômicos, exceto o capital humano.

A simplificação do processo decisório, pela eliminação de alguns fatores de contexto, no caso do ambiente de jogo de empresas, permite “a gestão técnica da empresa bem como a gestão comportamental” (SAUAIA, 2008, p. 10). Apesar da simplificação, a escolha estratégica diante de problemas não estruturados realizada por uma equipe no papel de executivos no ambiente simulado do laboratório de gestão preserva dois elementos essenciais de uma escolha estratégica organizacional, a saber: a tomada de decisão e a percepção e interpretação seletiva das variáveis que afetam o resultado e que, de acordo com o modelo de Hambrick e Mason (1984), são influenciadas pelos valores e a base cognitiva dos decisores.

Este estudo procura constatar diretamente a influência da dissimilaridade de valores dos membros dos TAG nos resultados desses times em ambiente simulado e indiretamente sobre os elementos da escolha estratégica, que a simulação em laboratório reproduz do ambiente organizacional.

Este artigo apresenta na sequência uma das teorias de valores mais utilizadas, nas últimas duas décadas, e adotada neste estudo, seguindo-se os procedimentos metodológicos, a apresentação e discussão dos resultados, finalizando-se com as conclusões e propostas de continuidade.

## 2 TEORIA DE VALORES HUMANOS BÁSICOS DE SCHWARTZ

Os valores humanos têm sido objeto de investigação em diversas áreas no âmbito das ciências sociais na tentativa de compreender e explicar o fenômeno humano, tanto na sua dimensão individual quanto na sua dimensão coletiva (AGLE, CALDWELL, 1999; KLUCKHOHN, 1951; ROHAN, 2000; ROKEACH, 1973; SCHWARTZ, 1992).

De acordo com Rohan (2000), coube a Milton Rokeach o crédito de dar ímpeto ao estudo de valores, definidos como crenças duradouras a respeito de modos de conduta ou estados finais de existência que são pessoal ou socialmente preferíveis a modos de conduta ou estados finais de existência opostos (ROKEACH, 1973). Esse pesquisador considerava como funções dos valores guiar decisões e dar expressão às necessidades humanas básicas, além de servir como critérios para julgamento de si e do outro.

Shalom H. Schwartz compartilhou com Rokeach o entendimento dos valores como critérios utilizados pelas pessoas. Compartilhou também o propósito de desenvolver pesquisa que permitisse elaborar estudos comparativos entre culturas e, “via também nessa análise transcultural a chave para desenvolver uma teoria básica do conteúdo e da estrutura dos valores humanos” (SCHWARTZ, 2006, p. 56).

Ao revisar a literatura do campo, Schwartz (2006, p. 56) identificou cinco características da definição conceitual de valores que aparecem de forma consistente, entre os diversos autores:

Um valor é: 1) uma crença; 2) que pertence a fins desejáveis ou a formas de comportamento; 3) que transcende as situações específicas; 4) que guia a

seleção ou avaliação de comportamentos, pessoas e acontecimentos; e 5) que se organiza por sua importância relativa a outros valores para formar um sistema de prioridades de valores.

Reconhecendo que esses traços comuns definem os aspectos formais que diferenciam os valores de outros conceitos correlatos, afirmou, no entanto, que essas mesmas características nada dizem a respeito do conteúdo substantivo, nem sobre a estrutura das relações entre os diferentes tipos de valor (SCHWARTZ, 2006). Ao partir desses dois problemas para desenvolver sua teoria, definiu valores como metas desejáveis e transitórias que variam em importância e servem como princípios na vida de uma pessoa ou de outra entidade social (SCHWARTZ, 2006).

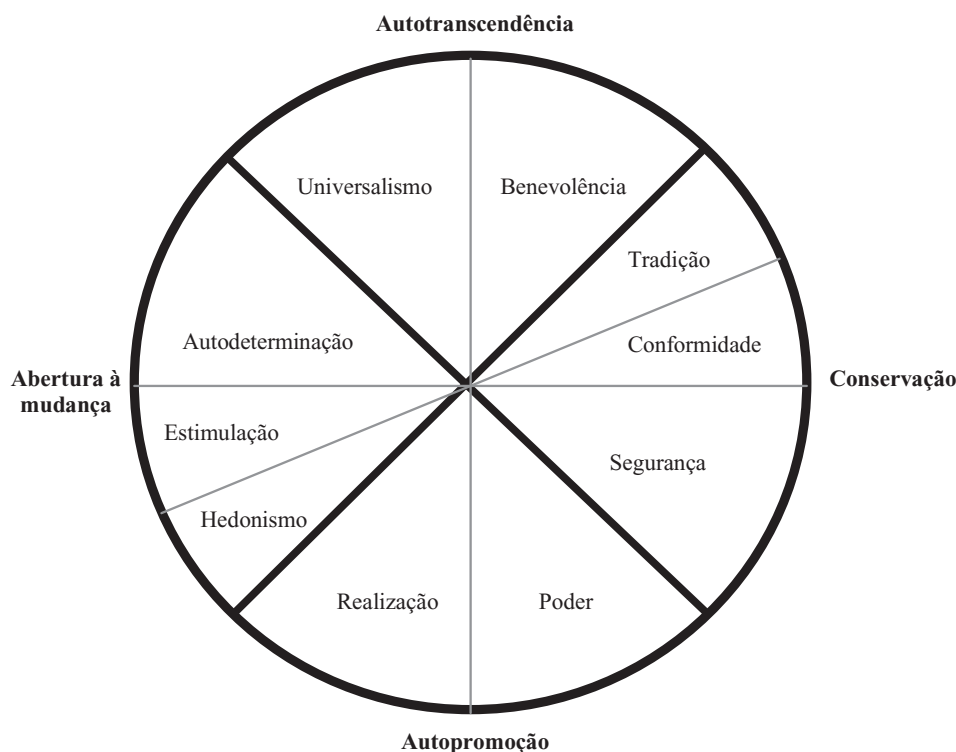
De acordo com a teoria de valores básicos de Schwartz (1994), todos os valores representam conteúdos motivacionais. O que os diferencia é “o tipo de meta motivacional que eles expressam” (SCHWARTZ, 1994, p. 21, tradução livre.). A partir disso, distingue dez tipos de valores motivacionais, diferenciáveis pela grande maioria das sociedades e que tendem a ser universais, uma vez que derivam dos três requisitos básicos inerentes à existência humana: “as necessidades dos indivíduos como organismos biológicos, requisitos de ação social coordenada e necessidade de sobrevivência e bem-estar dos grupos” (SCHWARTZ, 2005a, p. 23-24).

De acordo com Schwartz (1994), a chave para compreender a dinâmica de relações entre os valores de tipos motivacionais distintos é a constatação de que a mobilização (física, expressiva ou emocional) no sentido de alcançar um determinado valor tem consequências que podem ser compatíveis ou conflitar com a procura de outros tipos de valores. Por exemplo, ações para garantir a segurança pessoal podem impedir ou, ao menos, dificultar iniciativas na direção de uma maior independência ou criatividade; esforços no sentido de obter realização frequentemente conflitam com a procura de valores associados à benevolência, como ser prestativo; valores associados à tradição colidem, muitas vezes frontalmente, com valores associados à estimulação. De acordo com o autor:

“Comportamentos (e atitudes) não são guiados pela prioridade dada a um valor sozinho, mas por barganhas entre valores antagônicos que estão, simultaneamente, implicados no comportamento” (SCHWARTZ, 2005a, p.84-85).

A partir das relações de compatibilidade e conflito dos conteúdos motivacionais, os tipos apresentados são dispostos em uma estrutura circular, na qual as categorias de valores adjacentes compartilham conteúdos motivacionais

semelhantes. Schwartz (2005b) identificou nessa estrutura circular um duplo antagonismo bipolar entre os tipos de valores de ordem superior que ele denominou “autopromoção” (poder e realização), “autotranscendência” (universalismo e benevolência), “abertura à mudança” (autodeterminação, estimulação e hedonismo, este último podendo fazer parte, dependendo da amostra, do polo “autopromoção”) e “conservação” (tradição, conformidade e segurança), ilustrados na Figura 1.



**FIGURA 1** - Estrutura teórica de relações entre tipos de valores

**Fonte:** Schwartz (2006, p. 62)

A verificação inicial da teoria foi realizada por Schwartz (1992) mediante amplo levantamento transcultural com 97 amostras em 44 países, com a aplicação do Schwartz Value Survey (SVS), com 57 questões. Com base nesse estudo, concluiu que havia suporte para afirmar o reconhecimento pelos indivíduos, de forma quase universal, desses quatro tipos de valores de ordem superior, que se organizam em duas dimensões bipolares, contrapondo autopromoção à autotranscendência e abertura à mudança à conservação (Figura 1). Diversos outros estudos foram realizados, utilizando diferentes instrumentos de pesquisa,

como o PVQ-40 (Portrait Value Questionnaire), desenvolvido por Schwartz et al. (2001), traduzido e validado no Brasil por Porto e Tamayo (2007) e o PVQ-21 da European Social Survey, elaborado para pesquisas via internet. Ambos corroboraram os achados anteriores, indicando que a estrutura de oposição entre polos das duas dimensões axiológicas contempladas na teoria de valores básicos ocorrem independentemente do método de mensuração (SCHWARTZ, 2005a), reforçando ainda mais a teoria.

Valores individuais, por sua vez, dizem respeito não só a questões gerais, mas também a

contextos específicos (TAMAYO, 2005), como o trabalho. Ros, Schwartz e Surkiss (1999) consideraram os valores relativos ao trabalho (ou laborais) como expressões dos valores individuais gerais no contexto laboral e propõem uma estrutura bipolar de duas dimensões, em correspondência com a estrutura dos valores individuais de ordem superior da teoria de valores básicos.

No Brasil, a teoria de valores gerais de Schwartz (1992) foi aplicada ao contexto específico do trabalho por Borges (1999) e Porto e Tamayo (2003) que desenvolveram escalas dos valores relativos ao trabalho, sendo a primeira voltada especificamente a um público de baixa escolaridade, que não é o caso do estudo aqui proposto. Considerando-se a pesquisa de Porto e Tamayo (2003), foram identificados quatro fatores de valores laborais – realização no trabalho, prestígio, estabilidade e relações sociais –, correspondentes aos quatro tipos de ordem superior da teoria de valores gerais de Schwartz (1994), respectivamente: abertura à mudança, autopromoção, conservação e autotranscendência (PORTO; TAMAYO, 2007).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo foi realizado em um Laboratório de Gestão como proposto por Sauaia (2008), que consiste em um ambiente de educação gerencial e pesquisa aplicada, operado na disciplina Jogo de Empresas, que permite reproduzir algumas das condições dos problemas não estruturados que os times de alta gerência enfrentam ao realizarem suas escolhas estratégicas. Nesse ambiente é possível aplicar os conceitos de Administração, Economia e Contabilidade e ainda exercitar “[...] a coordenação do trabalho em equipe, a distribuição de tarefas, a negociação de ideias, o uso do tempo, a liderança, o planejamento e a tomada de decisão em grupo” (SAUAIA, 2006).

A população estudada foi composta de 48 times constituídos por quatro a seis membros, reunindo 231 graduandos, matriculados no ano letivo de 2007 nos cursos de Administração de Empresas e de Contabilidade de uma universidade

localizada na cidade de São Paulo. Dessa população foi obtida uma amostra não aleatória, por conveniência, formada por 194 alunos. O tratamento de dados envolveu as seguintes etapas: tabulação e verificação de entrada de dados; análise de dados faltantes; análise de questionários com viés de discriminação, considerando-se a eliminação de participantes com mais de 80% de respostas em um mesmo escore (ESS, 2009) e identificação de observações atípicas (HAIR JR. et al., 2005). Uma vez realizada a depuração da base de dados restaram, da amostra original, 186 registros (80,5% da população) e 32 grupos (66,7% do total da população). O tratamento de dados omissos foi realizado de acordo com o procedimento recomendado por Hair Jr. et al. (2005, p. 64-70).

Dos 186 casos válidos, 61,3% dos respondentes eram do sexo masculino, 91,8% tinham menos de 30 anos, 86,4% estavam concentrados no sétimo e nono semestres, sendo que 42,2% encontravam-se matriculados no curso de Administração de Empresas e 57,8% no curso de Contabilidade. As porcentagens de alunos do período diurno e noturno corresponderam, respectivamente, a 43,7% e a 56,3%. Dos participantes deste estudo, 86,6% indicaram estar trabalhando em empresa, sendo que 51,1% tinham vínculo empregatício, ao passo que 35,5% trabalhavam como estagiários. A porcentagem de itens sem resposta variou de 0% no caso de gênero e atuação profissional até 1,6% no caso de idade e horário, correspondendo a três respostas faltantes. Diferença especial foi observada no caso da função desempenhada pelos membros dentro do time. A ausência de respostas nesse item alcançou 9,7% da amostra depurada.

Para a mensuração dos valores individuais foi utilizado o Questionário de Perfis de Valores (QPV), desenvolvido por Schwartz com a denominação PVQ-40 traduzido no Brasil por Porto e Tamayo (2007). Para operacionalizar a mensuração dos valores relativos ao trabalho, empregou-se o instrumento Escala de Valores relativos ao Trabalho (EVT), desenvolvido por Porto e Tamayo (2003). Para ambos instrumentos encontraram-se indícios de validade.

Em relação à mensuração dos resultados dos times de alta gerência, a identificação dos fatores que tornam uma equipe efetiva depende do aspecto de efetividade avaliado e encontra diversas abordagens. Podem ser considerados, entre outros: os resultados produtivos do desempenho, a satisfação ou atitude dos membros, a sobrevivência do time e resultados comportamentais. É possível, ainda, lançar mão de fatores no nível do indivíduo, da equipe e da organização. As variáveis de resultado para avaliar times também dependem do tipo de time estudado e da unidade de análise que está sendo utilizada (ALBUQUERQUE, PUENTE-PALACIOS, 2004; COHEN, BAILEY, 1997; HACKMAN, 2003; QUEIROZ, 2005). No presente estudo reconheceram-se os múltiplos aspectos considerados pelos diversos pesquisadores do campo para avaliar a efetividade de um time, mas restringiu-se o foco à consideração exclusiva dos resultados organizacionais obtidos em função das ações do TAG. De acordo com Queiroz (2005), nos times de alta gerência é usual a avaliação ser feita utilizando-se resultados organizacionais objetivos como rentabilidade, aumento de lucratividade, participação de mercado e retorno sobre o investimento.

Assim, os resultados dos times foram obtidos dos Demonstrativos de Operações e dos Demonstrativos Financeiros, gerados a cada rodada do jogo de empresas e consolidados ao final do semestre letivo pelo simulador industrial SIMULAB, sob a forma da nota para aprovação na disciplina, que exprimiu o resultado final da empresa gerenciada por cada time de quatro a seis alunos no papel de membros de TAG.

Os escores dos valores foram calculados de acordo com os protocolos do QPV e do EVT e submetidos ao processo de correção do uso individual de escalas (ESS, 2009).

A dissimilaridade de valores dos membros dos TAG foi obtida calculando-se o desvio-padrão da distribuição de valores de seus membros (BARSADE et al., 2000; CHOI, 2007), segundo a fórmula :

$$DesvpVv = \sqrt{\sum_{i=1}^n (Vvi - \bar{Vv})^2 \times 1(n-1)}$$

Sendo:

$DesvpVv$  = Dissimilaridade do time em relação ao valor  $Vv$  considerado

$V_i$  = Medida do valor  $Vv$  para o membro  $i$

$\bar{Vv}$  = Média dos valores  $Vv$  no time considerado

$n$  = Número de membros do TAG considerado

Uma vez realizada a depuração da base de dados e calculadas as dissimilaridades de valores individuais para os grupos, foram examinadas as eventuais correlações de Pearson, entre os tipos motivacionais de segunda ordem e entre os valores laborais, de forma a verificarem-se as relações de oposição entre polos, conforme estipulado por Schwartz (1992).

Finalmente, para explorar as relações entre resultados de TAG e valores individuais empregou-se a técnica de regressão linear múltipla. Tendo em vista que o número de observações (50 por variável independente) requerido pelo método Stepwise não pôde ser satisfeito com o tamanho da amostra do presente estudo, o método utilizado na procura de modelos de regressão significativos foi a abordagem combinatória, ou seja, o de incluir as variáveis, por meio do método Enter (SPSS) e avaliar a significância das diversas combinações (HAIR JR. et al., 2005). Foram analisados 42 modelos de regressão, correspondendo a todas as combinações possíveis (15) entre as dissimilaridades de valores gerais de segunda ordem, todas as combinações possíveis (15) entre as dissimilaridades de valores relativos ao trabalho e 12 combinações envolvendo dissimilaridades relativas a ambos os tipos de valores que se mostraram significativas nos modelos anteriores.

#### 4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS

Para a amostra estudada, após a depuração da base de dados conforme descrita nos procedimentos metodológicos, procedeu-se ao cálculo dos tipos motivacionais de segunda ordem (Tabela 1). Nessa tabela também são apresentados o resultado do cálculo dos valores relativos ao trabalho descritos anteriormente e as correlações entre os tipos motivacionais de segunda ordem e entre os valores relativos ao trabalho.



**TABELA 1** – tipos motivacionais, valores laborais e correlações

	Média	Desvio-padrão	$\alpha$ Cronbach	Nº itens	1	2	3
Valores gerais							
1. Autotranscendência	4,72	0,65	0,764	9			
2. Abertura à mudança	4,70	0,63	0,723	8	-0,256**		
3. Autopromoção	4,36	0,81	0,790	7	-0,702**	0,151*	
4. Conservação	3,89	0,61	0,689	12	0,160*	-0,723**	-0,549**
Valores laborais							
1. Estabilidade	4,26	0,62	0,873	11			
2. Realização no trabalho	4,22	0,58	0,907	15	-0,422**		
3. Relações sociais	3,52	0,59	0,837	7	-0,188*	-0,225**	
4. Prestígio	3,02	0,74	0,836	12	-0,150*	-0,392**	-0,589**

**Fonte:** dos autores.

\*\* Correlações bivariadas são significativas no nível 0,01 (bi-caudal).

\* Correlações bivariadas são significativas no nível 0,05 (bi-caudal).

Os respondentes da amostra privilegiaram os tipos motivacionais Autotranscendência e Abertura à mudança, seguidos pelos valores Autopromoção e Conservação. É interessante observar que, na amostra estudada composta por universitários dos últimos semestres do curso de graduação, quando os respondentes foram expostos ao contexto específico do trabalho, o tipo motivacional mais valorizado foi a Estabilidade, que, de acordo com o referencial teórico (ROS, SCHWARTZ, SURKISS, 1999), corresponde ao tipo Conservação, justamente o que recebeu o menor escore, dentre os tipos motivacionais de segunda ordem dos valores gerais. Esse resultado pode estar associado à circunstância específica dos estudantes dos últimos semestres que pretendiam ser aprovados na disciplina para concluir o curso, estavam iniciando sua carreira profissional na área e buscavam independência financeira.

Nas correlações entre os tipos motivacionais de segunda ordem dos respondentes, conforme pode ser observado, os tipos motivacionais Autotranscendência e Autopromoção apresentam uma correlação negativa de 0,702, significativa no nível 0,01, ao passo que os valores Abertura à mudança e Conservação apresentam uma correlação negativa de 0,723 no mesmo nível de significância, o que corrobora a oposição desses polos de acordo com o modelo de Schwartz (2006).

Nas correlações entre os valores laborais, verificaram-se também as oposições previstas no quadro teórico de referência, aqui considerado, de Porto e Tamayo (2003) – Relações Sociais e Prestígio (-0,589\*\*) e Estabilidade e Realização no Trabalho (-0,422\*\*) –, correspondendo às correlações negativas de maior magnitude.

Apresentam-se, a seguir, os dois modelos que obtiveram significância estatística para cada conjunto de valores considerado como variável independente. Ambos respeitaram as premissas desse tipo de análise estatística, isto é, a verificação da normalidade, linearidade, homoscedasticidade e análise de observações influentes, conforme recomendado por Hair Jr. et al. (2005).

#### 4.1 A influência da dissimilaridade dos valores gerais no resultado consolidado dos TAG

A Tabela 2 apresenta o modelo encontrado para os valores gerais de segunda ordem, incluindo alguns parâmetros básicos. Como pode ser observado nesse modelo, o coeficiente de determinação indica que 21,6% da variação total da variável dependente é explicada pelo modelo. Foram obtidos também o erro padrão da estimativa, correspondente à estimativa do desvio-padrão dos escores reais da variável dependente

em relação à reta de regressão, de 1,503 e o R quadrado ajustado, de 0,162. O diagnóstico de colinearidade apresentou valores de Tolerância de

0,838 e Fator de Inflação da Variância de 1,193 para as duas variáveis, sendo, portanto, aceitáveis (HAIR JR. et al., 2005).

**TABELA 2** – Modelo 1

Variável dependente	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	Erro padrão da estimativa		
MÉDIA TRI09 (Resultado consolidado)	0,216	0,162	1,50258		
Modelo 1	Coefficiente de regressão	Erro padrão de coeficiente	Coefficientes $\beta$	Valor t	Significância
Intercepto	5,559	0,784		7,088	0,000
Diss. Conservação	-3,646	1,590	-0,412	-2,293	0,029
Diss. Abertura à mudança	3,526	1,450	0,437	2,431	0,021

**Fonte:** dos autores.

a. Preditores: (Constant), ABERTUR\_CEN\_DESVP\_GPO, CONSERV\_CEN\_DESVP\_GPO

b. Variável Dependente: MÉDIATRI09

No que diz respeito à análise da variância para o modelo, 1 a razão F entre o quadrado médio da regressão e o do resíduo é 3,987 que, para dois coeficientes e 29 graus de liberdade, tem uma significância estatística no nível 0,030. Isso significa que, para a amostra considerada, o modelo de regressão pode explicar a variação no resultado do time aproximadamente quatro vezes mais do que quando se usa a média, sem que isso tenha probabilidade de ocorrer ao acaso (HAIR JR. et al., 2005).

A Tabela 1 também apresenta os coeficientes de regressão para o modelo. Observa-se que os coeficientes de regressão padronizados das variáveis independentes são de magnitudes semelhantes (-0,412 e 0,437) e têm sinais opostos, sendo negativo para a dissimilaridade do valor Conservação e positivo para a dissimilaridade do valor Abertura à mudança; ambos têm significância estatística menor que 0,05.

#### 4.1.1 *Análise e Interpretação do Modelo 1*

A obtenção de um modelo estatisticamente significativo demonstra a influência da dissimilaridade de valores gerais de segunda ordem dos times sobre o resultado desses times. O que se verifica, no entanto, de acordo com o Modelo 1 de regressão encontrado, é que essa influência é decorrente de alguns tipos de valores (Conservação

e Abertura à mudança) e que pode ser tanto positiva (Abertura à mudança) quanto negativa (Conservação).

As dissimilaridades envolvidas no modelo de regressão expressam as diferenças dos membros do time no modo de conceber as metas individuais associadas aos aspectos gerais da vida. Considerando a dissimilaridade de valores que tem influência positiva sobre o desempenho, isto é, Abertura à mudança, o modelo de regressão indica que quanto mais diferentemente são valorizados pelos membros a independência de pensamento e ação, a criatividade e curiosidade e o prazer e a gratificação para si mesmo, melhores resultados são obtidos pelo time. Em contrapartida, considerando-se a dissimilaridade relativa ao valor Conservação (oposto a Abertura à mudança, segundo a teoria de valores básicos), quanto mais diferentemente os membros do time valorizam o respeito, o compromisso com as normas estabelecidas, os costumes, a busca de segurança e estabilidade, o resultado do time é influenciado negativamente.

O objetivo a ser alcançado pelos estudantes, na condição de membros de TAG no Jogo de Empresas é maximizar os resultados de seus times de acordo com um conjunto de indicadores estabelecidos no início da disciplina. Para tanto, os membros devem considerar os possíveis fatores que afetam esses indicadores e tomar decisões

estratégicas. Diversamente da maioria dos trabalhos desenvolvidos nas disciplinas dos cursos de formação universitária, as decisões a serem tomadas envolvem problemas não estruturados, pois os alunos desconhecem o algoritmo de cálculo do simulador e têm de considerar fatores mutáveis representados pelas estratégias dos times concorrentes, o que caracteriza a presença da incerteza.

Nesse contexto, eles dispõem de relatórios para análise, que são os demonstrativos financeiros e da operação e os conceitos aprendidos sobre o funcionamento dos mercados e a gestão de organizações. Dessa forma, para atingir o objetivo do time, o problema a ser resolvido consiste em identificar, numa realidade não estruturada, a influência dos fatores que determinam o resultado e a estratégia dos concorrentes e, em função disso, fazer escolhas estratégicas.

Para resolver esse problema, ou seja, interpretar dados da realidade laboratorial e tomar decisões na busca de desempenho superior, a dissimilaridade dos membros em relação aos valores Abertura à mudança, isto é, a dispersão do quanto eles valorizam a autonomia intelectual e a independência de pensamento leva a melhores decisões e, portanto, a melhores resultados. Diante do mesmo problema “não estruturado”, pouca dissimilaridade relativa ao valor Conservação – isto é, baixa dispersão do time em relação à busca de segurança, respeito à tradição e conformidade com normas e expectativas sociais – tem uma influência positiva.

Em outras palavras, tanto melhor é o resultado do time quanto mais seus membros valorizarem de forma semelhante as expectativas sociais e as regras estabelecidas e divergirem

quanto à busca da mudança. Assim, parece ser recomendável ter em um mesmo time de alta gerência, pessoas mais ousadas e criativas, mas ao mesmo tempo ponderadas, alinhadas por regras e expectativas.

Para interpretar esse resultado, deve-se ter em mente que, de acordo com o modelo teórico de Schwartz (2005b), os tipos motivacionais Abertura à mudança e Conservação correspondem a uma das dimensões bipolares do modelo e expressam o conflito entre uma orientação para o pensamento e ação independentes que favorecem a mudança e a preservação de práticas tradicionais e preservação da estabilidade. Ora, se parte do problema consiste em identificar a estratégia dos concorrentes e os fatores que determinam o resultado, os times nos quais exista uma diversidade de orientação para o pensamento e ação independentes parecem apresentar melhores condições de propor um número maior de alternativas, propiciando uma melhor decisão estratégica, o que corrobora os achados de Lankau et al. (2007), para quem a dissimilaridade de valores pode conduzir a melhores decisões estratégicas por propiciar maior número de alternativas.

#### 4.2 A influência da dissimilaridade dos valores laborais no resultado consolidado dos TAG

A Tabela 3 apresenta o modelo de regressão estatisticamente significativo, que relaciona a variável dependente Resultado consolidado às dissimilaridades dos times relativas aos valores laborais Realização no trabalho e Prestígio, como variáveis independentes.

**TABELA 3** – Modelo 2

Variável dependente	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	Erro padrão da estimativa		
MÉDIA TRI09 (Resultado consolidado)	0,246	0,194	1,47353		
Modelo 2	Coefficiente de regressão	Erro padrão de coeficiente	Coefficientes β	Valor t	Significância
Intercepto	6,410	0,886		7,235	0,000
Diss. Realização no trabalho	4,385	1,973	0,367	2,223	0,034
Diss. Prestígio	-4,073	1,598	-0,421	-2,549	0,016

**Fonte:** dos autores.

a. Preditores: (Constant), PRESTI\_CEN\_DESVP\_GPO, REALIZ\_CEN\_DESVP\_GPO

b. Variável dependente: MÉDIATRI09

Como pode ser observado nesse modelo, os dois tipos de valores relativos ao trabalho respondem por 24,6% da variância do resultado final dos times, sendo ligeiramente superior ao do primeiro modelo. O erro padrão da estimativa é de 1,473.

No que diz respeito à análise da variância do modelo 2, a Razão F, entre o quadrado médio da regressão e o do resíduo, é 4,723, que, para dois coeficientes e 29 graus de liberdade, tem uma significância estatística no nível 0,017. Portanto, para a amostra considerada, utilizando-se o modelo de regressão, pode-se explicar a variação aproximadamente cinco vezes mais do que quando se emprega a média, sem que isso tenha probabilidade de ocorrer ao acaso (HAIR JR. et al., 2005). O diagnóstico de colinearidade apresentou valores de Tolerância de 0,954 e Fator de inflação da variância de 1,048 para as duas variáveis – sendo, portanto, aceitáveis (HAIR JR. et al., 2005).

A Tabela 3 apresenta também os coeficientes de regressão para o Modelo 2. Como no caso do Modelo 1, os coeficientes de regressão padronizados das variáveis independentes também são de magnitudes semelhantes (-0,421 e 0,367) e têm sinais opostos, sendo positivo para a dissimilaridade do valor Realização no trabalho e negativo para a dissimilaridade do valor Prestígio; ambos têm nível de significância estatística menor que 0,05.

#### 4.2.1 *Análise e interpretação do Modelo 2*

De maneira semelhante ao Modelo 1, que envolveu as dissimilaridades de dois valores gerais de segunda ordem, o Modelo 2 de regressão indicou a influência da dissimilaridade de dois valores relativos ao trabalho, Realização no trabalho e Prestígio, sobre a variável dependente, Resultado consolidado. O Modelo 2 também aponta para efeitos contrários dessas variáveis independentes sobre os resultados dos times, sendo positivo no caso da dissimilaridade do valor Realização no trabalho e negativo no caso da dissimilaridade do valor Prestígio.

Este resultado indica que a dissimilaridade dos membros do time em relação a aspectos

de Abertura à mudança no contexto laboral, de busca de prazer, realização pessoal e profissional, independência de pensamento e ação mediante a autonomia intelectual e da criatividade por meio do trabalho conduziu a melhores decisões, aumentando o resultado do time. De forma diversa, as diferenças entre os membros em relação a valores de Autopromoção, relacionados à busca de autoridade, sucesso profissional e poder de influência, afetam de forma negativa o resultado final do time.

Os sentidos da influência das dissimilaridades presentes no modelo de regressão com valores laborais apontaram na direção prevista pelo referencial teórico (LANKAU et al., 2007), uma vez que indicaram uma influência positiva para diferenças relativas ao valor Realização no trabalho, associado ao conflito de tarefas, e uma influência negativa para diferenças relativas ao valor Prestígio, associado ao conflito de relacionamento.

## 5 CONCLUSÕES

Se o resultado organizacional é visto como reflexo da atuação do time da alta gerência (GUTH, TAGIURI, 1965; HAMBRICK, 1995; HAMBRICK, MASON, 1984) e, de acordo com diversos estudos, sua atuação pode ser afetada de forma significativa pelas características do time e de seus membros (LANKAU et al., 2007), foi verificado, por meio dos resultados desta pesquisa teórico-empírica para a amostra estudada, que diferenças de valores individuais dos membros de TAG afetaram os resultados desses times. Partindo-se da mensuração dos valores individuais por meio da aplicação de dois inventários já validados no Brasil, foi possível estudar, em ambiente laboratorial, a influência de diferenças em nível profundo entre os membros de times e os resultados desses times.

Foram obtidos dois modelos de regressão linear que relacionam a dissimilaridade de tipos motivacionais e valores laborais dos membros de TAG aos resultados desses times.

Dessa forma, alcançou-se o objetivo geral do estudo ao se verificar a influência da dissimilaridade de valores entre os membros de TAG nos

resultados desses times, notando-se, todavia, que ocorrem somente para alguns tipos de valores, e não para outros. Além disso, dependendo do tipo motivacional envolvido, o efeito dessas dissimilaridades sobre o resultado pode ser tanto positivo quanto negativo.

Diversamente dos resultados de pesquisas reportados por Hambrick e Mason (1984), apontando que problemas rotineiros são mais bem resolvidos por equipes homogêneas, enquanto equipes heterogêneas lidam melhor com problemas não estruturados, verificou-se que, diante de problemas não estruturados, no ambiente de pesquisa deste estudo, a heterogeneidade de equipes, em relação a certos tipos de valores individuais, no caso Conservação (valor geral) e Prestígio (valor laboral), tiveram uma influência negativa sobre o resultado.

É neste ponto que o presente estudo apresenta uma contribuição específica, já que não basta considerar de forma ampla a dissimilaridade de valores, na condição de variável influenciadora, mas é preciso especificar o tipo de valor a que a dissimilaridade se refere, já que o efeito ocorre para alguns tipos e não para outros, podendo aumentar ou reduzir o resultado do TAG.

Os resultados deste estudo indicam que diferenças associadas a valores tanto gerais quanto laborais, concernentes ao tipo motivacional de segunda ordem Abertura à mudança, ou seja, relacionadas à valorização da inovação, independência de pensamento e ação, liberdade, curiosidade e realização pessoal, sugerem a promoção de maior número de alternativas pelos membros dos TAG diante dos problemas pouco estruturados com os quais são confrontados nos jogos de empresas. Por sua vez, melhores resultados ocorrem quando há poucas diferenças associadas a valores de Conservação, no caso de valores gerais e de Autopromoção, no caso dos laborais. Portanto, quanto mais os membros valorizarem de forma parecida aspectos relacionados a regras e segurança na vida de forma geral e à busca de poder no ambiente de trabalho, melhores serão os resultados, podendo-se pensar que homogeneidade na valorização de certas metas (valores) entre os membros ajudam a reduzir conflitos de relacionamento, que surgiriam

se essas questões fossem consideradas de formas muito diferentes entre eles. Esses achados corroboram, portanto, Lankau et al. (2007), na medida em que dão indícios de que valores individuais, variáveis de nível profundo, podem influenciar na promoção de conflitos de tarefa (positivo) e na redução dos conflitos de relacionamento, gerando melhores resultados organizacionais.

Em que medida, porém, os resultados obtidos em um experimento laboratorial podem ser estendidos para uma circunstância real? Ao tentar responder essa questão deve-se levar em conta que a situação experimental preserva dois elementos importantes, que também estão presentes no processo de escolha estratégica em uma organização real (HAMBRICK, MASON, 1984): a tomada de decisão e a percepção e interpretação seletiva das variáveis que afetam o resultado. A partir dos achados da pesquisa, é razoável supor que se a influência dos valores sobre o resultado do time ocorre em um ambiente laboratorial, ela pode também ocorrer numa circunstância em que as pressões de tempo, custo e competição são mais severas, dando origem ao processo de ativação de valores descrito por Schwartz (2005b, p. 80) sendo, portanto, menos técnicas e mais suscetíveis às características subjetivas de nível profundo (base cognitiva e valores) dos executivos, apontando para uma efetiva contribuição do estudo para a gestão organizacional.

Algumas limitações devem ser levadas em conta, inerentes ao presente estudo. Este trabalho considerou uma amostra por acessibilidade e não uma amostra probabilística. Foram analisados grupos incompletos, já que nem todos os participantes da disciplina preencheram o instrumento de pesquisa. Outra limitação é que não foram consideradas outras variáveis que poderiam influenciar o resultado como curso e histórico escolar dos membros dos times (os grupos foram formados segundo um critério não aleatório, baseado em desempenho individual anterior (SAUAIA, 2003), o que poderá ser objeto de uma nova investigação).

Nesse sentido, propõe-se que este estudo seja replicado com amostras maiores que permitam considerar diferenças em relação a outras

variáveis, incluindo-se variáveis demográficas, e novas pesquisas sejam feitas em ambientes organizacionais, de forma que a influência de diferenças de variáveis de nível profundo (valores) e a influência de variáveis demográficas possam ser comparadas em ambos ambientes.

Propõem-se, ainda, novos estudos que analisem, em maior detalhe, a relação entre dissimilaridades de valores, conflito e resultados, para aprofundar a compreensão dos efeitos negativos de algumas dissimilaridades e os positivos de outras.

Por fim, vale destacar que os dados primários obtidos por meio de levantamentos estarão sempre sujeitos a limitações decorrentes da interpretação atribuída pelos respondentes ao texto nos instrumentos de pesquisa.

## REFERÊNCIAS

- AGLE, B. R.; CALDWELL, C. B. Understanding research on values in business. **Business and Society**, Thousand Oaks, v. 38, n. 3, p. 326-387, Sept. 1999.
- ALBUQUERQUE, F. J. B. D.; PUENTE-PALACIOS, K. E. Grupos e equipes de trabalho nas organizações. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E. (Ed.) **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 357-379.
- BARSADE, S. G. et al. To your heart's content: a model of affective diversity in top management teams. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 45, n. 4, p. 802-836, Dec. 2000.
- BORGES, L. O. A estrutura fatorial dos atributos valorativos e descritivos do trabalho: um estudo empírico de aperfeiçoamento e validação de um questionário. **Estudos de Psicologia, Natal**, v. 4, n. 1, p.107-139, jan./jun. 1999.
- CARPENTER, M. A.; GELETKANYCZ, M. A.; SANDERS, W. G. Upper echelons research revisited: antecedents, elements, and consequences of top management team composition. **Journal of Management**, Thousand Oaks, v. 30, n. 6, p. 749-778, Dec. 2004.
- CHOI, J. N. Group composition and employee creative behavior in a Korean electronics company: distinct effects of relational demography and group diversity. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, London, v. 80, n. 2, p. 213-234, June 2007.
- COHEN, S. G.; BAILEY, D. E. What makes teams work: group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. **Journal of Management**, Thousand Oaks, v. 23, n. 3, p. 239-290, 1997.
- EUROPEAN SOCIAL SURVEY EDUNET – ESS. **Measuring values**. [2009]. Disponível em: < <http://essedunet.nsd.uib.no/cms/topics/1/4/>>. Acesso em: 20 abr. 2009.
- GUTH, W. D.; TAGIURI, R. Personal values and corporate strategy. **Harvard Business Review**, Boston, v. 43, p. 123-132, 1965.
- \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Personal values. In: HAMBRICK, D. C. (Ed.). **The executive effect: concepts and methods for studying job managers**. Greenwich, Conn.: JAI, 1998. p. 3-34.
- HACKMAN, J. R. Learning more by crossing levels: evidence from airplanes, hospitals, and orchestras. **Journal of Organizational Behavior**, [S.l.], v. 24, n. 8, p. 905-922, Dec. 2003.
- HAIR JR., J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HAMBRICK, D. C. Fragmentation and the other problems CEOs have with their top management teams. **California Management Review**, Berkeley, v. 37, n. 3, p. 110-127, Mar. 1995.
- \_\_\_\_\_; MASON, P. A. Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, n. 9, n. 2, p. 193-206, Apr. 1984.
- ILGEN, D. R.; HOLLENBECK, J. R.; JOHNSON, M. Teams in organizations: from input-process-output models to IMOI models. **Anual**

**Review of Psychology**, [S.l.], v. 56, p. 517-543, 2005.

KLUCKHOHN, C. K. M. Values and value orientation in the theory of action. In.: PARSONS, T; SHILDS, E. (Eds.). **Toward a general theory of action**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1951. p. 388-433.

LANKAU, M. J. et al. Examining the impact of organizational value dissimilarity in top management teams. **Journal of Managerial Issues**, Pittsburgh, v. 19, n. 1, p. 11-34, Spring 2007.

PORTO, J. B.; TAMAYO, A. Escala de valores relativos ao trabalho - EVT. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 19, n. 2, p. 145-152, maio/ago. 2003.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Estrutura dos valores pessoais: a relação entre valores gerais e laborais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 23, n. 1, p. 63-70, 2007.

QUEIROZ, R. C. **A influência da diversidade demográfica no desempenho de times multifuncionais em indústria automobilística**. 2005. 218 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2005.

ROHAN, M. A rose by any name? The values construct. **Personality and Social Psychology Review**, Mahwah, v. 4, n. 3, p. 255-277, Aug. 2000.

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

ROS, M.; SCHWARTZ, S. H.; SURKISS, S. Basic individual values, work values, and the meaning of work. **Applied Psychology: An International Review**, London, v. 48, n. 1, p. 49-71, Jan. 1999.

SAUAIA, A. C. A. Conhecimento versus desempenho das organizações: um estudo empírico com

jogos de empresas. In: **SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – SEMEAD**, 6., 2003, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2003. p. 1-12.

\_\_\_\_\_. **Gestão da estratégia: um guia prático**. São Paulo: USP, 2006. (Material instrucional - Livro apostilado).

\_\_\_\_\_. **Laboratório de gestão: simulador organizacional, jogo de empresas e pesquisa aplicada**. Barueri, S.P.: Manole, 2008.

SCHWARTZ, S. H. Are there universal aspects in the structure and contents of human values? **Journal of Social Issues**, Ann Arbor, v. 50, n. 4, p. 19-45, Winter 1994.

\_\_\_\_\_. Há aspectos universais na estrutura e no conteúdo dos valores humanos? In: ROS, M.; GOUVEIA, V. (Orgs.) **Psicologia social dos valores humanos**. São Paulo: SENAC, 2006. p. 55-85.

\_\_\_\_\_. Validade e aplicabilidade da teoria de valores. In: TAMAYO, A.; PORTO, J. B. (Orgs.) **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis: Vozes, 2005b. p. 56-95.

\_\_\_\_\_. Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. In: TAMAYO, A.; PORTO, J. B. (Orgs.) **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis: Vozes, 2005a. p. 21-55.

\_\_\_\_\_. Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. **Advances in Experimental Social Psychology**, [S.l.], v. 25, p. 1-65, 1992.

\_\_\_\_\_ 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**, Thousand Oaks, v. 32, n. 5, p. 519-542, Sept. 2001.

TAMAYO, A. Prefácio. In: TAMAYO, A.; PORTO, J. B. (Orgs.) **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis: Vozes, 2005. p. 17-19.