

## AS INTERAÇÕES ENTRE VALORES RELATIVOS AO TRABALHO E GÊNERO SEGUNDO A VISÃO DOS GERENTES DE UMA ORGANIZAÇÃO BANCÁRIA

Taís Andrade<sup>1</sup>

Rosméri Elaine Essy Hoch<sup>2</sup>

Maria Ivete Trevisan Fossá<sup>3</sup>

### RESUMO

O objetivo deste artigo consiste em compreender como se estabelecem as interações entre valores do trabalho e gênero na percepção de gerentes do setor bancário, bem como identificar os valores laborais adotados por estes profissionais, comparando a percepção de homens e mulheres. A estratégia metodológica utilizada constitui-se de uma pesquisa qualitativa, que teve como empresa focal uma agência bancária pública, localizada na cidade de Santa Maria-RS. Os sujeitos investigados foram sete gerentes, sendo quatro do sexo masculino e três do sexo feminino. Os principais resultados encontrados expõem que os gerentes, de maneira geral, priorizam a *Estabilidade* e as *Relações Sociais*. As mulheres atribuem maior importância à variável *fazer o que gosta*, pertencente à dimensão *Realização no Trabalho*; a *independência financeira*, associada ao fator *Estabilidade* e a *cooperação*, pertencente às *Relações Sociais*. Por outro lado, os homens, quando comparados às mulheres, atribuíram maior importância à *realização*, pertencente ao fator *Realização no Trabalho*. Além disso, os gerentes compartilham a ideia que os homens têm como valores prioritários a racionalidade, o desejo de controle e a individualidade, enquanto que as mulheres priorizam a colaboração e a coletividade.

**Palavras-chave:** valores; trabalho; gênero

## 1 INTRODUÇÃO

O trabalho, caracterizado como um elemento central na identidade social dos indivíduos, constitui-se em um foro privilegiado para o alcance de metas individuais, sendo essencial na vida das pessoas (PORTO, *et al.*, 2006). Através do trabalho, o ser humano tem buscado atender suas necessidades, atingir seus objetivos e realizar-se (Oliveira *et al.* 2004). Nesse contexto, muitas pesquisas têm apontado para as diferenças existentes em relação à divisão sexual do trabalho, atribuindo grande ênfase ao estudo de gênero nas organizações (PEREIRA *et al.* 2008; TCHAICOVSKY e ELIZUR, 2000).

Bardage, Artech e Silva (2005), afirmam que homens e mulheres costumam ter objetivos e expectativas profissionais diferenciadas, existindo também, distinções entre gênero e hierarquia de valores em relação ao trabalho. Nesse sentido, a compreensão dos valores relativos ao trabalho assume grande importância, pois estes têm sido considerados preditores de comportamento no local de trabalho (PORTO e TAMAYO, 2008; MORIN, 2001).

Com tudo isso, percebe-se a relevância da temática envolvendo a percepção de homens e mulheres quanto aos valores do trabalho para o estabelecimento de políticas de gestão, visando conciliar as necessidades e particularidades individuais aos objetivos da empresa. Como afirmam Abu-Saad e Isralowitz (1997), essas distinções entre gênero e hierarquia de valores em relação ao trabalho, podem influenciar na identidade com o trabalho, afetando os resultados organizacionais.

Dado a importância destes dois temas, alguns estudos têm enfatizado a relação entre valores e gênero. Destaca-se a pesquisa realizada por Tchaicovsky e Elizur (2000) cujo objetivo foi examinar os valores no trabalho e tendências para realização profissional entre respondentes masculinos e femininos de diversos países. Os principais resultados encontrados indicaram que a amostra brasileira de mulheres considerou os valores relacionados à realização e afetividade mais importantes, diferentemente do que ocorreu em outros países.

Outra contribuição relevante acerca destes tópicos foi à pesquisa realizada por Silveira (2006), a qual identificou diferenças de atribuição na importância dada aos valores relativos ao trabalho entre homens e mulheres, sendo que a afiliação social

foi mais importante no grupo masculino. No entanto, tendo em vista a existência de poucas pesquisas científicas que abordam a temática, existe a necessidade de novos estudos (CAPELLE *et al.* 2003).

Além disso, observa-se que esta temática assume importância ainda maior no contexto das instituições bancárias, que têm passado por inúmeras transformações estruturais, adoção de novas tecnologias e, principalmente, maior participação da mulher nos últimos anos (PEREIRA *et al.* 2008). Outro fator importante refere-se à implantação do Programa Pró-Equidade de Gênero da Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, principalmente nas instituições financeiras públicas, com o compromisso de valorizar as diferenças e promover a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres.

Vale ressaltar que de acordo com os indicadores do referido programa, as mulheres vêm progressivamente ocupando cargos gerenciais e executivos. No entanto, no setor financeiro, o percentual de homens exercendo cargos de gestão é mais elevado quando comparado às mulheres (PEREIRA, 2008).

Diante desse cenário, buscou-se discutir a percepção dos colaboradores de uma instituição bancária pública acerca da temática valores relativos ao trabalho e gênero, procurando responder a seguinte questão central de pesquisa: *Como se estabelecem as interações entre os valores relativos ao trabalho e gênero na percepção de gerentes do setor bancário?*

Frente a essa colocação, a fim de contribuir para a exploração do tema, este estudo tem como objetivo geral: *(i) compreender como se estabelecem as interações dos valores relativos ao trabalho e gênero na percepção de gerentes do setor bancário;* e como objetivos específicos: *(ii) identificar os valores relativos ao trabalho adotados pelos gerentes masculinos e femininos; (iii) estabelecer a interação entre gênero e os valores relativos ao trabalho, comparando a percepção de homens e mulheres.*

Na próxima seção, são apresentados os valores relativos ao trabalho, como princípios orientadores dos indivíduos nas atividades laborais. Na seção três, são apresentadas relações entre valores e gênero. Na seção seguinte, são enfatizados os aspectos metodológicos relacionados à coleta e análise dos dados, para posteriormente (seção quatro) analisar os resultados encontrados. Por fim, na seção

cinco, são detalhadas as considerações acerca do estudo realizado, limitações e sugestões para pesquisas futuras.

## **2 VALORES RELATIVOS AO TRABALHO: ENTENDENDO OS PRINCÍPIOS QUE LEVAM AS PESSOAS A TRABALHAR**

O trabalho, além de ter um caráter utilitário, significa para o trabalhador uma forma de afirmar sua identidade por meio das atribuições individuais inseridas por ele na realização da tarefa (DEJOURS, 1997). Além disso, o trabalho caracteriza-se como agente de relações sociais e produtores de bens de consumo, proporcionando a satisfação das necessidades pessoais. Nesse contexto, os valores relativos ao trabalho refletem o que é importante para as pessoas no ambiente de trabalho (PORTO e TAMAYO, 2007).

Com base nessas perspectivas, os valores relativos ao trabalho assumem um papel importante no contexto social atual, na medida em que orientam o comportamento dos indivíduos em relação ao trabalho. Nesse sentido, Ros, Schwartz e Surkiss (1999) conceituam valores relativos ao trabalho como princípios ou crenças, sobre comportamentos, que guiam as avaliações sobre os resultados e alternativas no contexto do trabalho. Seguindo a linha dos referidos autores, Porto e Tamayo definem os valores laborais como:

princípios ou crenças sobre metas ou recompensas desejáveis, hierarquicamente organizados, que as pessoas buscam por meio do trabalho e que guiam as suas avaliações sobre os resultados e contexto do trabalho, bem como o seu comportamento no trabalho e a escolha de alternativas de trabalho (2003, p. 146).

Sob essa ótica, os valores gerais demonstram exercer influência sobre a importância que os indivíduos atribuem ao trabalho. Como afirmam Ros, Schwartz e Surkiss (1999) os valores do trabalho são influenciados pelos valores individuais gerais, ou seja, quanto mais os valores gerais são importantes para a pessoa, mais ela buscará esses valores no contexto do trabalho. Corroborando com essa visão, Elizur e Sagie (1999) declaram que os valores relativos ao trabalho caracterizam-se como uma das facetas dos valores individuais.

Assim, Schwartz e Bilsky (1987) sugerem que os valores individuais correspondem a representações cognitivas de três necessidades humanas universais: necessidades biológicas, sociais de interação e socioinstitucionais de sobrevivência e bem estar dos grupos. Com base nessas exigências Schwartz (1992) apud Schwartz (2005), desenvolveu uma tipologia contendo dez tipos motivacionais de valores, organizados em uma estrutura bidimensional. Estes tipos motivacionais de valores estão organizados em duas dimensões: *abertura à mudança* (autodeterminação, estimulação e hedonismo) versus *conservação* (segurança, conformidade e tradição); *autopromoção* (poder, realização e hedonismo) versus *autotranscendência* (universalismo e benevolência).

Segundo Sagiv e Schwartz (2005) as dimensões propostas na tipologia motivacional de valores são consideradas bipolares, pois abertura a mudança, entendida como a perspectiva da organização em promover inovações, criatividade e independência de seus colaboradores, opõe-se a conservação, a qual visa à manutenção do *status quo*. Da mesma forma, a dimensão autopromoção, apresenta valores que privilegiam os interesses individuais, opõe-se à dimensão autotranscendência, que visa o bem-estar da sociedade e a harmonia no convívio social (SCHWARTZ, 2005).

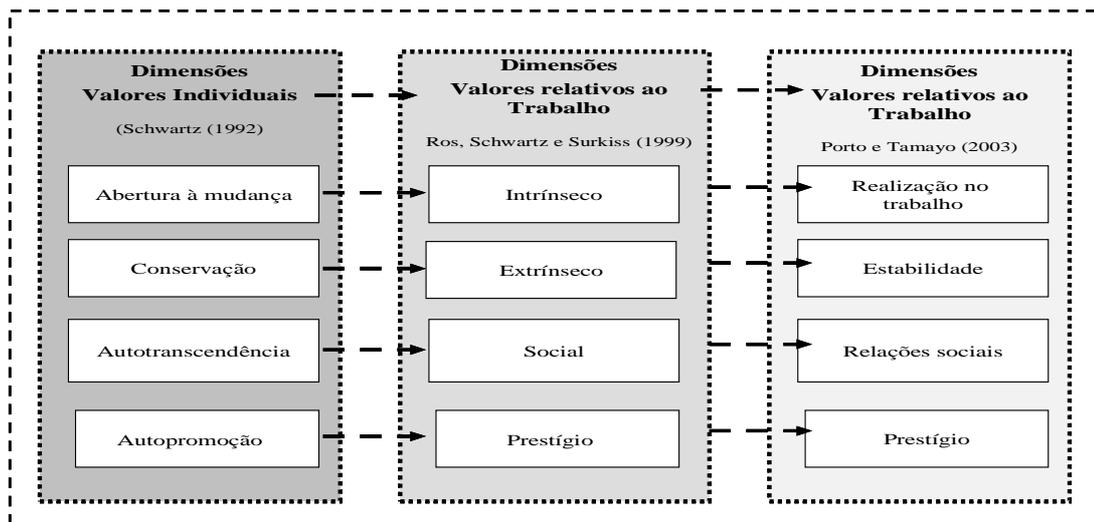
Para Ros, Schwartz e Surkiss (1999), a partir dos tipos motivacionais de valores propostos por Schwartz, identificaram quatro tipos de valores relativos ao trabalho: *intrínseco*, relacionado a metas obtidas pelo conteúdo do trabalho; *extrínseco*, referindo-se às metas obtidas pelos resultados do trabalho; *social* pertinente com a busca de relacionamentos interpessoais e *prestígio*, compreendido como a busca pelo poder e reconhecimento através do trabalho.

No contexto nacional, Porto e Tamayo (2003), também embasados na Teoria de Valores de Schwartz, desenvolveram a Escala de Valores Relativos ao Trabalho, pertinente à realidade brasileira, estabelecendo a relação entre a estrutura dos valores individuais e os valores relativos ao trabalho. O modelo proposto pelos referidos autores aponta quatro dimensões dos valores relativos ao trabalho: *realização no trabalho*, referindo-se a busca de prazer, estimulação e independência de pensamento e ação no trabalho por meio da autonomia; *relações sociais*, enfatizando a busca de relações sociais positivas e de contribuições para a

sociedade; *prestígio*, que se reflete na busca de autoridade, sucesso profissional e poder de influência; e *estabilidade*, abordando a busca de segurança e ordem na vida através do trabalho, possibilitando suprir materialmente as necessidades pessoais.

Dessa forma, percebe-se a semelhança entre a Teoria de Valores Individuais proposta por Schwartz (1992, *apud* SCHWARTZ, 2005), o modelo de Valores Relativos ao Trabalho desenvolvido por Ros, Schwartz e Surkiss (1999) e a Escala de Valores relativos ao Trabalho, criada pelos autores Porto e Tamayo (2003). As dimensões dos valores do trabalho correspondem às dimensões dos valores individuais, conforme a Figura 01.

**Figura 01 - Interface entre os valores individuais e os valores relativos ao trabalho**



Fonte: Elaborado a partir de Schwartz (2005); Ros, Schwartz e Surkiss (1999); Porto e Tamayo (2003).

Assim, como afirmam Porto e Tamayo (2003), os valores individuais apresentam uma estrutura universal, e a partir dela, estruturas específicas são formadas para contextos específicos, como o trabalho, demonstrando alinhamento entre os estudos internacionais e nacionais (PORTO e TAMAYO, 2003). Com isso, Abu-Saad e Isralowitz (1997) mencionam que a valorização do trabalho confere a homens e mulheres a possibilidade de poder decidir suas escolhas para carreira, bem como formas de recompensa.

### 3 CONEXÕES ENTRE GÊNERO E VALORES RELATIVOS AO TRABALHO

Homens e mulheres possuem diferentes motivações, satisfação e valorização em relação ao trabalho, comentam Abu-Saad e Isralowitz (1997). Dessa forma, devido a sua singularidade, desempenham as atividades laborais de maneira diferenciada, mesmo em cargos similares, devido principalmente à hierarquia de valores pessoais e culturais. Assim distintos significados podem ser atribuídos ao trabalho em função do perfil e de variáveis como cargo, estrutura e posição hierárquica.

Ao se referir às diferenças de gênero para os valores do trabalho (especialmente para as pessoas que obtiverem o ensino superior) as teorias tradicionais são bastante consistentes em apontar que homens dão mais valor à conquista, a concorrência, progressão na carreira, estimulação intelectual, autonomia, prestígio, alto rendimento, a carreira e sucesso; já as mulheres atribuem maior importância às interações sociais e relações, estética, rotinas de trabalho e de lazer (MOORE e OLLENBURGER, 1986 *apud* ABU-SAAD e ISRALOWITZ, 1997).

Os valores do trabalho são identificados a partir de socialização e experiências dos colaboradores, sendo provenientes do ambiente ao qual homens e mulheres pertenceram. Nesse contexto, diferentes conjuntos de valores laborais podem ser percebidos, as mulheres apreendem a valorizar as relações sociais e a filiação, enquanto que os homens são ensinados a valorizar a conquista e a concorrência (ABU-SAAD e ISRALOWITZ, 1997; STREY, 1999; MURARO, 2006).

As assimetrias nos valores essenciais relacionadas a gênero são evidenciadas em diversas pesquisas possuindo impacto na hierarquia de tipos motivacionais de valores. Essa constatação foi refletida na pesquisa de Tamayo (2007b) ao revelar que homens priorizam valores individuais (Hedonismo e Estimulação), em contrapartida as mulheres são atraídas por valores cuja meta motivacional aponta para os interesses coletivos (Benevolência, Tradição, Conformidade) e mistos (Segurança e Filantropia). Neste sentido:

O perfil axiológico das mulheres é nitidamente mais aloccêntrico que o dos homens; elas dão preferência às metas que estão a serviço do *ingroup* e da coletividade em geral. As metas individuais parecem estar subordinadas à procura da integridade e segurança da família, harmonia das relações e

interdependência de todos na sociedade. Os tipos motivacionais de valores enfatizados pelos homens, ao contrário, manifestam uma tendência ao idiocentrismo, cujo núcleo consiste em dar prioridade às metas pessoais sobre as metas do grupo e da coletividade. O perfil axiológico do homem é caracterizado pela ênfase dada aos valores que servem o *self* por meio da gratificação sensual e da variedade na estimulação. Os valores relativos ao bem-estar da família e dos grupos de referência, à segurança, à tradição, à conformidade e à filantropia apresentaram coeficientes de importância inferiores aos das mulheres. (TAMAYO, 2007b, p.12-13)

Avaliando as questões de gênero associadas aos valores do trabalho pode-se afirmar que homens e mulheres vêem o mesmo mundo com olhos diferentes. Helgesen (1999) tem convicção que as mulheres desejam quebrar padrões por meio de novas estratégias e improvisações. Nessa perspectiva, o autor afirma que as preocupações masculinas são direcionadas para o alcance de resultados, objetivos, *status* e poder, ser competitivo. Já as prioridades femininas englobam comunicação, harmonia, igualdade, amor e o relacionamento interpessoal.

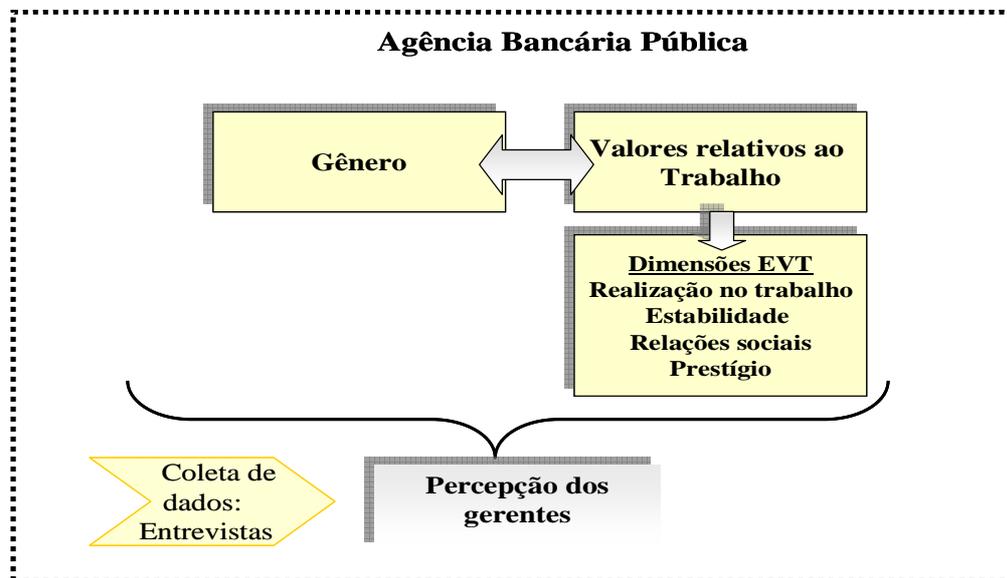
#### **4 MÉTODO DE PESQUISA**

Este estudo pode ser classificado em relação a sua abordagem, como qualitativo com a intenção de verificar como se estabelecem as relações de gênero e valores relativos ao trabalho na percepção de gerentes do setor bancário. Como afirmam Morgan e Smirich (1980), as pesquisas qualitativas podem valer-se de muitas técnicas para investigação com diferentes tipos de suposições sobre ontologia e natureza humana, com a intenção de aprofundar os conhecimentos sobre determinado assunto, enfatizando a importância de compreender os processos nos quais os seres humanos criam a realidade.

A estratégia de pesquisa adotada para este estudo pode ser classificada como descritiva que, segundo Triviños (2007) tem como principal objetivo informar o pesquisador sobre situações, fatos, opiniões ou comportamentos da população analisada, buscando mapear a distribuição de um fenômeno. Hair *et al.* (2005) afirmam ainda que os planos de pesquisa descritiva em geral são estruturados e especificamente criados para medir as características descritas em uma questão de

pesquisa, ou seja, para mensurar um evento ou atividade. Para melhor compreensão, a Figura 02 apresenta uma síntese do modelo de pesquisa realizado neste estudo.

**Figura 02 - Desenho de pesquisa**



Fonte: elaborado pelos autores

Quanto ao método, efetuou-se um estudo em uma agência bancária pública localizada na cidade de Santa Maria-RS. A agência atualmente possui 40 colaboradores, sendo 7 gerentes, 16 escriturários, 9 estagiários, uma telefonista e 7 funcionários dos setores de vigilância e serviços gerais. Em relação aos clientes, a agência possui aproximadamente 1450 correntistas Pessoa Física, 430 Pessoa Jurídica e 2700 beneficiários do INSS.

Os critérios de escolha da organização focal basearam-se na importância que a empresa exerce no ramo financeiro e, principalmente, devido à instituição bancária possuir o Programa Pró-Equidade de Gênero da Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres da Presidência da República. Este programa tem como objetivo tornar a empresa capaz de abrigar e valorizar toda sua diversidade, refletindo a importância atribuída à temática.

Os participantes da pesquisa foram selecionados através de uma amostra não-probabilística intencional, por serem gerentes e técnicos comerciais exercendo o cargo de substitutos gerenciais, os quais neste trabalho serão denominados gerentes substitutos, totalizando 7 entrevistados. Desta forma, foram entrevistados o Gerente

Geral, o Gerente de Atendimento, o Gerente Pessoa Jurídica, o Gerente de Relacionamento, a Gerente Pessoa Física e duas Gerentes Substitutas, conforme perfil descrito na Tabela 01.

**Tabela 1 - Perfil dos entrevistados**

<b>Cargo</b>	<b>Gênero</b>	<b>Idade</b>	<b>Formação</b>	<b>Tempo de Empresa</b>
Gerente Geral (GG)	Masculino	44	Pós-Graduação Gestão Empresarial	19 anos
Gerente de Atendimento (GA)	Masculino	51	Técnico em contabilidade	25 anos
Gerente Pessoa Jurídica (PJ)	Masculino	44	Superior em Direito e Matemática	19 anos
Gerente de Relacionamento (GR)	Masculino	42	Superior em Ciências Contábeis	19 anos
Gerente Pessoa Física (PF)	Feminino	45	Superior em Economia	19 anos
Gerente Substituta (S1)	Feminino	38	Superior em Letras	4 anos
Gerente Substituta (S2)	Feminino	42	Superior em Ciências Contábeis	5 anos

Fonte: elaborado pelos autores

A coleta de dados utilizada neste estudo foi efetuada através de dados primários e secundários. Os dados primários foram obtidos através das entrevistas semi-estruturadas, realizadas com os gerentes, desenvolvidos com base na Escala de Valores Relativos ao Trabalho de Porto e Tamayo (2003). Conforme Minayo (1992) o que torna a entrevista instrumento privilegiado de coleta de informações para as ciências sociais é a possibilidade de a fala ser reveladora de condições estruturais, de sistemas de valores e normas, ao mesmo tempo em que pode transmitir as representações de grupos, em condições históricas e culturais específicas. Os dados

secundários foram obtidos pela análise documental, como *site* da empresa, histórico da organização e documentos disponibilizados pelos gerentes entrevistados.

As entrevistas individuais em profundidade foram gravadas e posteriormente transcritas. Para garantir uma análise profunda, as referidas entrevistas foram codificadas por temas, conforme a abordagem seletiva, sugerida por Van Mannen (1990), onde se destaca orações ou parte de orações que parecem ser temáticas da experiência vivida.

No tratamento dos dados qualitativos, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, que permite a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo evidente da comunicação (BARDIN, 1979). De acordo com Triviños (2007) a referida técnica possibilita o estudo das motivações, atitudes, crenças e valores.

## **5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS**

Primeiramente será apresentada a análise dos resultados, divididas em quatro grandes grupos, conforme os construtos do modelo EVT: realização no trabalho, estabilidade no emprego, relações sociais no trabalho e prestígio no ambiente de trabalho. Posteriormente será abordada a relação entre gênero e valores relativos ao trabalho, comparando a percepção de homens e mulheres. Por fim, apresenta-se um resumo dos resultados encontrados nas dimensões analisadas.

### **5.1 Dimensão Realização no Trabalho**

Através da percepção dos gerentes da agência bancária investigada, pode-se evidenciar que três entrevistados ressaltaram que a sua realização e prazer no trabalho estão relacionados à satisfação dos clientes, como mostram os depoimentos seguintes:

Depois de um dia de trabalho eu me sinto realizado se o cliente sair satisfeito com o atendimento, com a resolução dos problemas (GA).  
Quando eu vejo um cliente sair satisfeito com o atendimento que foi dado eu me realizo, sinto que cumpri minha missão. Não importa se foi a cópia de um documento solicitado ou a concessão de um empréstimo (GR).

O que me deixa mais satisfeito é o trabalho realizado em harmonia, atingimento dos resultados pela equipe de trabalho e, principalmente o cliente se sentir bem aqui e sair satisfeito, sentindo um bom clima na empresa (GG).

Além disso, o Gerente de Atendimento evidenciou também a importância do prazer relacionado à satisfação com o trabalho e atividades executadas, ou seja, fazer o que gosta, como essencial para a realização profissional, sendo esta visão compartilhada pelas três gerentes entrevistadas, como descrito abaixo:

Considero muito importante a satisfação, você fazer o que gosta, ter prazer no que faz para mim isto é essencial, é o que me motiva a trabalhar. Se não fosse por isso eu não teria condições de desempenhar meu trabalho (PF).  
Se você não estiver realizado com seu trabalho, tendo prazer no que você faz, não tem como buscar o crescimento dentro da empresa. Na minha opinião é praticamente impossível (S1).  
O que eu penso no meu trabalho, se você não gosta do que faz, você não consegue trabalhar por muito tempo. [...] Você acaba se realizando se trabalha com o que gosta (S2).

Através dos depoimentos, pode-se constatar que as três colaboradoras entrevistadas priorizam a realização no trabalho através do prazer em realizar uma atividade que as deixam satisfeitas, não sendo demonstrada tal prioridade pela maioria dos entrevistados do sexo masculino. Estes resultados corroboram com a visão de Silveira (2006), que através de um estudo com homens e mulheres de uma empresa do setor elétrico, constatou que as mulheres atribuem maior importância à satisfação pessoal e obtenção de prazer no que fazem.

Em relação à autonomia, relacionada às prioridades que a organização dá ao crescimento profissional, a exploração de alternativas de trabalho, mediante atuação ativa do empregado (TAMAYO, 2007a), somente um dos entrevistados ressaltou sua importância. O entrevistado Gerente PJ demonstrou opinião favorável à autonomia para a realização do trabalho, ressaltando que não percebe a existência deste valor no desenvolvimento de suas atividades, como ilustra seu depoimento:

Acho importante à autonomia para realizar o meu trabalho, para crescer enquanto profissional, só que aqui é uma autonomia muito reduzida, quase inexistente. Ficamos presos às normas, muitas coisas são estipuladas e não temos como questionar, temos que agir em conformidade com elas (PJ).

Resultado semelhante foi encontrado no estudo de Tamayo (2007a) com funcionários do setor bancário onde a autonomia apresentou um dos níveis mais baixos de prioridade e, em consequência, ocupou um dos lugares mais inferiores da hierarquia.

Outro aspecto ressaltado somente por um dos entrevistados refere-se à realização de trabalho interessante, com situações novas que requerem atitudes proativas, conforme o relato:

Eu considero importante o trabalho interessante, com coisas novas, desafiadoras, coisas que eu nunca fiz que tenho que buscar as soluções. [...] Algumas situações vivenciadas possibilitam isso, como é o caso da abertura de contas judiciais. Me sinto realizado quando aparece alguma situação nova que eu não tenho conhecimento dos procedimentos a serem executados (GR).

Este resultado corrobora a percepção de Morin (2001) ao afirmar que os indivíduos buscam um sentido para as atividades laborais através de um trabalho interessante e variado, com muita autonomia para poder decidir como fazê-lo. No entanto, na percepção da maioria dos entrevistados, não foram constatados estas prioridades, sendo ressaltado somente pelo depoimento do Gerente de Relacionamento, contrariando os achados do estudo realizado pela autora.

## **5.2 Estabilidade no Emprego**

Para Ros e Grad (2005) a segurança no trabalho, relacionada à dimensão Estabilidade no emprego, refere-se ao caráter assumido pelas atividades laborais como provedoras da segurança física, material, pessoal e social das pessoas. Além disso, como afirmam Ros, Schwartz e Surkiss (1999) os colaboradores que priorizam os valores relacionados à estabilidade buscam segurança no trabalho, com o objetivo de possuir uma renda necessária à manutenção da ordem de suas vidas.

Percebeu-se, através das entrevistas realizadas, que todos os colaboradores investigados demonstraram atribuir importância à estabilidade financeira, conforme expõe os gerentes GG e S1:

Na verdade a principal opção por esta atividade e por esta empresa é a questão de estabilidade [...]. Assim, não é nem questão de estabilidade no

trabalho é estabilidade financeira mesmo e melhorar as condições de vida (GG).

O retorno financeiro e a estabilidade financeira eu considero as duas coisas mais importantes, em função da segurança no emprego que possibilita melhorar a condição de vida (S1).

No entanto, somente as colaboradoras PF e S2 mencionaram a importância atribuída a estabilidade, relacionada à independência financeira, como demonstram seus depoimentos: *Considero importante a boa remuneração para ter independência financeira e também melhorar as condições de vida (PF)* “e *considero que um bom salário contribui para que você tenha independência financeira [...]*”. *Então se você tem estabilidade, você sabe que vai poder contar com aquele salário todo mês (S2)*.

É possível perceber que os gerentes, de modo geral, atribuem grande importância à estabilidade financeira, sendo que somente duas gerentes consideraram relevante a independência financeira. Estas perspectivas foram contrárias aos resultados encontrados por Silveira (2006), onde a maioria dos homens atribuiu maior importância à estabilidade relacionada à independência financeira e o poder de sustentar-se.

Outro fator relevante ressaltado por um dos entrevistados está relacionado à estabilidade no emprego, mesmo considerada importante, torna-se menos relevante quando comparada à estabilidade financeira, como afirma o GR:

Aqui a estabilidade no emprego eu não sei até quando ainda vai existir. Assim como estamos trabalhando aqui, amanhã podemos não estar. Nunca aconteceu, que eu saiba, de algum colega ser demitido, mas pode acontecer, principalmente agora com a reestruturação bancária mundial. Acho mais importante a estabilidade financeira, essa é excelente (GR).

Pelos depoimentos dos entrevistados é possível identificar que a percepção dos gerentes em relação à importância do fator estabilidade está mais relacionada à questões financeiras do que à estabilidade no emprego e segurança. Esta perspectiva relaciona-se com a sobrevivência pessoal e familiar, com o objetivo de garantir sustento e melhores condições de vida para estes indivíduos (PORTO, 2005).

### 5.3 Relações Sociais no Trabalho

A dimensão Relações Sociais no trabalho, associada à autotranscendência, visa o relacionamento positivo dos indivíduos e o bem-estar das pessoas próximas e da sociedade, aceitando os outros como iguais (SCHWARTZ, 2005; TAMAYO, 2007a). Esta dimensão prioriza valores relacionados à coletividade, visando a harmonia no convívio social.

A percepção de todos os entrevistados evidencia que o relacionamento entre os colegas de trabalho caracteriza-se pela harmonia nas relações sociais, como revela a opinião dos colaboradores:

O relacionamento com os colegas é bem tranquilo, não tem muito aquela visão de hierarquia. Alguns anos eram mais fortes, hoje não, tem muito de coleguismo mesmo. Na verdade todos são colegas e alguém está eventualmente ocupando uma função de gestão, de coordenação de equipe. [...] No meu caso, especificamente, procuro desenvolver uma gestão bem participativa (GG).

O relacionamento com os colegas aqui é bem harmonioso, na hora de ser social tem que ser social, na hora de ser profissional tem que ser profissional. Acho que as duas coisas podem andar juntas, desde que tu saiba distinguir os momentos, de forma que o clima fique agradável e aqui nós conseguimos isso (GA).

No entanto, embora o Gerente de Atendimento e o Gerente Pessoa Jurídica tenham manifestado prioridade em manter um bom relacionamento com os colegas, somente as gerentes PF e S2 destacaram a importância da cooperação entre os membros da equipe, visando maior interação e colaboração no ambiente laboral, como ilustram seus relatos:

Considero muito importante o relacionamento harmonioso, com simplicidade e principalmente colaboração. No dia-a-dia isso é essencial, se você tem contribuição e ajuda mútua entre os colegas tudo fica mais fácil (PF).

Tenho grande facilidade de relacionamento e sempre estou disposta a ajudar os colegas. Eu acho que os colegas devem ajudar uns aos outros, num ambiente de cooperação e não só de competição (S2).

Tais percepções corroboram com a visão de Morin (2001), citando Emery (1964), de que o trabalho deve ser reconhecido e apoiado pelos membros da organização, estimulando a necessidade de afiliação e vinculação. Na visão de Silva

(2003), aspectos relacionados ao calor e apoio no ambiente de trabalho contribuem para o clima organizacional harmonioso.

Quanto às relações com a sociedade, seis entrevistados demonstraram valorizar o compromisso com o desenvolvimento da sociedade. Ressaltando que através do trabalho desenvolvido na instituição, podem colaborar socialmente, sobretudo através da concessão de linhas de crédito específicas a pessoas de baixa renda, contribuindo para a geração de empregos, como ressaltado nos depoimentos:

Principalmente a contribuição social com as classes menos favorecidas, poder conceder crédito para estas pessoas, pois estas geralmente não tem acesso sequer a moradia (S1).

Temos a obrigação de disseminar programas da empresa e os benefícios. Até pela função social que a gente tem aqui no Banco X, temos a obrigação de divulgar isto, a gente trabalha com muitos programas sociais. Muitas vezes a pessoa tem o direito de tirar aquele benefício com maiores vantagens, e a pessoa não sabe, então temos que alertar sobre isto (GA).

Temos grande contribuição social com a geração de empregos através da concessão de crédito auxiliando as famílias. Temos vários programas que possibilitam isto, trabalhar aqui no Banco X nos possibilita isto, temos consciência do nosso papel social (PJ).

Tais perspectivas relacionam-se com a contribuição social do trabalho, que deve permitir a união entre o exercício de atividades e suas conseqüências sociais, contribuindo para a construção da identidade social, protegendo a dignidade pessoal (MORIN, 2001).

#### **5.4 Prestígio no Ambiente de Trabalho**

O fator Prestígio, relacionado à autopromoção, refere-se ao sucesso profissional, poder de influência, status social, bem como controle ou domínio sobre pessoas e recursos (SCHWARTZ, 2005). Oliveira e Tamayo (2004) complementam ainda afirmando que esta dimensão apresenta valores que privilegiam os interesses do indivíduo.

Na opinião dos gerentes entrevistados, o prestígio não foi considerado importante. No entanto, como ressaltado em seis depoimentos, os clientes e a sociedade conferem prestígio ao cargo gerencial exercido, como expõem os colaboradores:

Eu não vejo isso, as pessoas vêm. Todo funcionário do Banco X tem o sobrenome da instituição. Na minha visão, ser gerente não dá prestígio, mas para as pessoas isso tem prestígio (GR).

A profissão traz prestígio sim, não que eu considere isto importante, mas as pessoas te valorizam por isso (PF).

Acho que a profissão me dá prestígio pelo que as pessoas atribuem, não que eu considere importante [...]. Trabalhar bem para obter uma melhor posição e não para aparecer ou ter notoriedade (S2).

Somente um colaborador ressaltou a importância para este fator afirmando que: *“o prestígio não está relacionado ao cargo, mas a pessoa, ao que você faz [...] O povo te olha da maneira que você o atende. O reconhecimento pessoal pelo relacionamento interpessoal eu considero importante”* (GA). No entanto, mesmo inicialmente não atribuindo importância ao fator, a gerente S2 afirmou: *“considero importante ter superioridade baseada no êxito do trabalho e obter posição de destaque”* (S2). Esta constatação demonstrou uma contradição no depoimento da referida colaboradora, que mesmo afirmando não atribuir importância ao prestígio, demonstra interesse em obter posição de destaque.

De maneira geral, as percepções dos gerentes corroboram com os resultados encontrados no estudo de Góes (2006), realizado com colaboradores de uma instituição financeira pública, onde o fator prestígio apresentou a menor média entre os fatores, evidenciando que na hierarquia dos valores relativos ao trabalho, este não demonstra ter importância.

Além disso, cinco dos entrevistados, sendo que a maioria deles eram gerentes mulheres, ressaltaram a importância de enfrentar desafios e a competitividade no mercado financeiro, conforme as declarações:

Acho importante enfrentar desafios e a competitividade para alcançar os objetivos da empresa (PF).

Em minha opinião o mais importante é ter condições para enfrentar os desafios. E estes são muitos, a concorrência neste mercado é grande e temos que estar preparados para isto (S1).

Considero importante enfrentar desafios, hoje isso é essencial, ter prosperidade e ser competitivo (PJ).

Como afirmam Zacharias, Figueiredo e Almeida (2008), com a abertura dos mercados e o crescimento da onda de fusões e aquisições que aconteceram na última década, o setor bancário brasileiro vem experimentando significativos impactos em termos de concorrência, passando a adotar uma postura de

aproximação com os clientes como estratégia para manter-se competitivo. Estes resultados remetem ao entendimento de que os colaboradores percebem este contexto e consideram prioritário o enfrentamento dos desafios do mercado varejista do setor financeiro. Esta percepção foi ressaltada pelos gerentes do sexo feminino, contrariando a perspectiva teórica defendida por Helgesen (1999) de que os homens priorizam a competitividade no ambiente de trabalho quando comparados às mulheres.

### **5.5 Relação entre gênero e valores relativos ao trabalho: comparando a percepção de homens e mulheres**

A respeito da atuação entre homens e mulheres, os respondentes, de maneira geral, não consideraram a existência de diferença de atuação. Para os entrevistados, independente da atuação, as pessoas revelam características próprias que são marcantes e não relacionadas ao gênero. No entanto, para o entrevistado (GA) *“os homens assumem mais tarefas e as mulheres são mais vulneráveis. Por exemplo, se eu tenho várias autenticações para fazer no caixa no final do expediente, não vou pedir para uma mulher, certamente vou pedir para um homem, tem que levar em conta as condições físicas também”*; revelando sua percepção de que existem diferenças entre a capacidade laborativa de homens e mulheres.

Além disso, na visão dos entrevistados o trabalho feminino e masculino realizado na empresa focal é caracterizado por algumas peculiaridades, de acordo com os seguintes extratos:

[...] a empresa possui a filosofia de trabalhar com mulheres na gerência e que estão cada vez mais capacitadas, o que é extremamente positivo, devido principalmente à sensibilidade, intuição e percepção. As mulheres trazem para o trabalho um equilíbrio necessário ao trabalho, pois nós homens somos muito racionais (GG).

O trabalho masculino ainda é patriarcal, impõem mais respeito, por isso penso que as melhores oportunidades são oferecidas aos homens, pois é comum ter maior número de homens em cargos de gerência (S 1).

A questão social é um entrave para a mulher na ascensão de cargo. A mulher dificilmente vai mudar de cidade para poder estar na gerência. (S2) e (PJ).

Os resultados encontrados são condizentes com os encontrados por Oliveira, Oliveira e Dalfior (2000) em seu estudo sobre gênero junto às gerentes do Banco do Brasil, cujo objetivo foi verificar as percepções acerca das dificuldades de ascensão na carreira, preconceitos de clientes e diferenças entre o trabalho de homens e mulheres.

Em suma, dada a complexidade que envolve as relações entre valores do trabalho e gênero podemos inferir que homens e mulheres visualizam as características cognitivas e emocionais como dicotômicas. Dessa forma os gerentes compartilham da idéia que os homens têm como valores predominantes: a racionalidade, o desejo de controle e individualidade, e as mulheres: são emocionais, colaborativas e dão ênfase para coletividade, confirmando as abordagens teóricas que enfatizam esses aspectos como essenciais.

Para um melhor entendimento dos resultados optou-se por elaborar uma tabela comparando as variáveis indicadas como preferenciais pelos participantes da pesquisa.

**Tabela 02 – Comparativo gênero e valores relativos ao trabalho**

Dimensões	Variáveis	Homens				Mulheres		
		GG	GA	GR	PJ	PF	S1	S2
<b>Realização no Trabalho</b>	Realização	x	x	x				
	Fazer o que gosta		x			x	x	x
	Autonomia				x			
	Trabalho interessante			x				
<b>Estabilidade</b>	Estabilidade financeira	x	x	x	x	x	x	x
	Independência financeira					x		x
<b>Relações Sociais</b>	Harmonia	x	x	x	x	x	x	x
	Cooperação					x		x
	Desenvolvimento da sociedade	x	x		x	x	x	x
<b>Prestígio</b>	Prestígio		x					x
	Desafios e competitividade	x			x	x	x	x

Fonte: elaborado pelos autores

Assim, os resultados evidenciam que os gerentes priorizam a *Estabilidade* e as *Relações Sociais*. No entanto, as mulheres se identificam com a variável *fazer o que gosta*, pertencente à dimensão *Realização no Trabalho*; outro aspecto de destaque foi à *independência financeira*, ligada ao fator *Estabilidade* e a *cooperação*, relacionado às *Relações Sociais*. Já na concepção de homens, as variáveis relevantes incluíram à *realização*, pertencente ao fator *Realização no Trabalho*.

## 6 CONSIDERAÇÕES

Através desse estudo, pode-se visualizar que homens e mulheres atribuem ênfase diferente em relação aos valores do trabalho nas quatro dimensões do estudo. Assim na dimensão: *Realização no Trabalho* os gerentes homens sentem satisfação ao deixar o cliente satisfeito, enquanto que para as mulheres nesse item foi mencionada a satisfação profissional, relacionada à variável *fazer o que gosta*, como valor essencial. As variáveis, autonomia e trabalho interessante tiveram pouca importância na manifestação dos entrevistados, sendo mencionadas apenas por gerentes masculinos.

Outra constatação recai sobre a dimensão *Estabilidade no Emprego*, na qual a estabilidade financeira proporcionada aos colaboradores foi definida por todos os respondentes como principal valor agregado ao trabalho. É enfatizada ainda pelas gerentes do sexo feminino (PF) e (S2) a importância da independência financeira atribuída e esta dimensão.

Com relação às *Relações Sociais*, é interessante notar que, no relacionamento com os colegas a harmonia na empresa é uma questão essencial, apesar disso apenas as gerentes femininas (PF) e (S2) disseram que as relações na empresa devem visar maior interação e colaboração no ambiente laboral através da cooperação entre os membros da equipe. Além disso, para a maioria dos respondentes as relações com a sociedade podem ser identificadas através do trabalho desenvolvido na instituição, sobretudo por meio de concessão de linhas de crédito.

Na dimensão *Prestígio Social* as percepções gerenciais indicaram o baixo significado desta variável, no entanto podem ser verificados através das falas de seis dos depoimentos, que os clientes e a sociedade conferem prestígio ao cargo gerencial exercido. Além disso, cinco dos entrevistados lembraram a importância de enfrentar desafios e a competitividade no mercado financeiro. Dessa forma, aparece como prioritário o enfrentamento dos desafios do mercado varejista do setor financeiro.

Comparando-se com a importância atribuída aos valores relativos ao trabalho, pelos gerentes os resultados remetem a idéia que os gerentes priorizam, de maneira geral, a *Estabilidade* e as *Relações Sociais*. Nesta perspectiva, as mulheres atribuem maior importância à variável *fazer o que gosta*, pertencente à dimensão *Realização no Trabalho*; se inclui ainda a *independência financeira*, associada ao fator *Estabilidade* e a *cooperação*, pertencente às *Relações Sociais*. Além disso, na visão das mulheres, enfrentar *desafios e a competitividade* do mercado também são considerados prioritários. Contudo, na visão dos homens, a *realização*, pertencente ao fator *Realização no Trabalho* é a variável mais relevante.

Especificamente, em relação a gênero e valores relativos ao trabalho, os resultados do estudo evidenciaram a inexistência de diferença de atuação para os respondentes, na empresa focal. Porém, ao tentarem explicar o equilíbrio entre o desempenho das funções um dos entrevistados deixou transparecer as diferenças: “*se eu tenho várias autenticações para fazer [...] não vou pedir para uma mulher, [...] tem que levar em conta as condições físicas também*” (GA).

Desta forma, vale ressaltar, que para os entrevistados o trabalho feminino e masculino realizado na empresa focal é marcado por características cognitivas e emocionais dicotômicas. Assim, os gerentes compartilham a idéia que os homens têm como valores prioritários a racionalidade, o desejo de controle e a individualidade, enquanto que as mulheres priorizam a colaboração e a coletividade. Esses pressupostos corroboram com o referencial teórico descrito no capítulo específico.

Ressalta-se, ainda, que devem ser considerados os limites do estudo, principalmente quanto a sua abrangência, visto que os dados foram coletados em uma única organização, o que impossibilita a generalização dos resultados

encontrados. Dessa forma, um dos desafios para futuros estudos, seria expandir a investigação desta temática para organizações de outros segmentos bem como a realização de um estudo quantitativo.

### ABSTRACT

The study aims at comprehending how the interactions among work values and gender are established by the bank sector managers as well as identifying the labor values adopted by these professionals by comparing men and women perceptions. The methodological strategy is constituted by a qualitative research which is based in a public bank agency, located in Santa Maria city, in Rio Grande do Sul state. The participants investigated were seven managers, four male and three female. The main results found demonstrate that the managers, in general, emphasize the *Stability* and the *Social Relationships*. The women attribute much value to the variant *Doing what they like to* which belongs to the dimension *Realized in Work*; the *Financial Independence*, associated to the factor of *Stability* and the *Cooperation*, both belonged to the *Social Relations* variant. In another side, the men, when compared to the women, they attribute much importance to the *Realized*, a variant belonged to the *Realized in work*. Besides, the managers share the idea that men have as values the rationality, the desire of control and individuality, while women emphasize the collaboration and collectivity.

**Key-words:** values; work; gender

### NOTAS

<sup>1</sup> Doutoranda em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Professora do curso de Administração da Faculdade Metodista de Santa Maria (FAMES). E-mail: tais0206@gmail.com

<sup>2</sup> Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). E-mail: rosehoch@yahoo.com.br

<sup>3</sup> Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul(UFRGS). Professora Adjunta da Universidade Federal de Santa (UFSM). E-mail: mfossa@terra.com.br

## REFERÊNCIAS

ABU-SAAD, I.; ISRALOWITZ, R.E.; Gender as a determinant of work value among university students in Israel. *Journal of social Psychology*, 1997, 137(6), 749-763.

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1979.

CAPELLE, M. C. A. et al. A Representação Feminina na Mídia de Negócios: um Estudo com Duas Revistas Populares Especializadas em Gestão. In: *XXVII Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD*, Atibaia, 2003.

DEJOURS, Christophe. *O fator humano*. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas, 1997.

ELIZUR, D.; SAGIE, A. Facets of personal values: a structural analysis of life and work values. *Applied Psychology: An International Review*, v. 48, n.1, p. 73-87, 1999.

EMERY, F. *Report on the Hunsfoss Project*. London : Tavistock Document Series, 1964.

GÓES, A. M.M. *Valores relativos ao trabalho como antecedentes do comprometimento organizacional*. 71 p. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Universidade Católica de Brasília. Brasília, 2006.

HAIR, et al. *Fundamentos de Métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HELGESEN, S. As mulheres e a nova economia. In: HESSELBELBEIN, F.; COHEN, P. M. *De líder para líder*. São Paulo: Futura, 1999.

MINAYO, M. C. S. *O desafio do conhecimento. Pesquisa qualitativa em saúde*. 4. ed. São Paulo: Ed. De Humanismo, Ciência e tecnologia - Abrasco, 1992.

MORGAN, G., SMIRICH, L. The case for qualitative research. *Academy of Management Review*, v.5, n.4, 1980.

MORIN, E. Os Sentidos do Trabalho. *Revista de Administração de Empresas RAE*, v. 41, n.º3, p. 8-19, 2001.

MURARO, R.M. *Mais lucro: valores humanos na construção da empresa*. Rio de Janeiro: José Olympio, 2006.

OLIVEIRA, N.; OLIVEIRA, R.C.M.; DALFIOR, S.R.; Gênero e novas perspectivas de trabalho: um estudo junto a mulheres gerentes de atendimento no Banco do Brasil. *In: XXIV Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD*, Florianópolis: 2000.

OLIVEIRA, S.R.O.; PICCININI, V.C.; FONTOURA, D.S; SCHWEIG, C. Buscando o Sentido do Trabalho. . *In: XXVII Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD: Atibaia*, 2004.

OLIVEIRA, A.; TAMAYO, A. Inventário de perfis de valores organizacionais. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*. v. 369, n. 2, p. 129-140. abr/jun, 2004.

PEREIRA, A. N *et al.*; A Inclusão Vertical de Gênero no Setor Bancário: Um Estudo Documental, Evolutivo e Comparativo do Banco do Brasil e do Bradesco. *In: XXXII Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD: Rio de Janeiro*, 2008.

PORTO, J.B. Mensuração de valores no Brasil. . *In: TAMAYO, A.; PORTO, J. B. (Orgs.). Valores e comportamento nas organizações*. Petrópolis: Vozes, 2005.

PORTO, J. *et. al.* Análise fatorial confirmatória da Escala de Valores Relativos ao Trabalho. *In: XXX Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD: Salvador*, 2006.

PORTO, J.; TAMAYO, A. Escala de Valores Relativos ao Trabalho- EVT. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 19, n. 2, p. 145-152, 2003.

PORTO, J.; TAMAYO, A. Estrutura dos Valores Pessoais: A Relação entre Valores Gerais e Laborais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 23, n. 1, p. 63-70, 2007.

PORTO, J.; TAMAYO, A. Valores do trabalho. *In: SIQUEIRA, M.M.M. et al. Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2008.

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

ROS, M.; GRAD, H. O significado do valor trabalho relacionado à experiência ocupacional. . In: TAMAYO, A.; PORTO, J. B. (Orgs.). *Valores e comportamento nas organizações*. Petrópolis: Vozes, 2005.

SAGIV, L.; SCHWARTZ, S.H. Um novo olhar sobre a cultura nacional: aplicações ilustrativas em estresse ocupacional e comportamento gerencial. In: TAMAYO, A.; PORTO, J. B. (Orgs.) *Valores e comportamento nas organizações*. Petrópolis: Vozes, 2005.

SCHWARTZ, S. H. Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. In: TAMAYO, A.; PORTO, J. B. (Orgs.) *Valores e comportamento nas organizações*. Petrópolis: Vozes, 2005.

SCHWARTZ, S. H.; BILSKY, W. Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*. v. 52, n. 3, p. 550-562, 1987.

SILVA, N.T. *Uma proposta dos fatores a serem utilizados para avaliação do clima de uma Instituição de Ensino Superior*. 140f. (Dissertação de Mestrado) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

SILVEIRA, N. S. P. A diversidade de gênero e as diferenças e semelhanças na hierarquia de valores do trabalho de homens e mulheres no chão de fábrica. *REGE. Revista de Gestão USP*, v. 13, p. 77-91, 2006.

STREY, M.N. Mulher e trabalho. In: ROSSO *et al.* *Gênero por escrito: saúde, identidade e trabalho*. EDPUC. 1999.

TAMAYO, A. Impactos dos valores da organização sobre o estresse ocupacional. *RAC Eletrônica*, v. 1, n.2, p. 20-33. mai./ago. 2007a.

TAMAYO, A. Hierarquia de Valores Transculturais e Brasileiros. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 23, n. especial, p. 7-15, 2007b.

TCHAICOVSKY, F.M.; ELIZUR, D. Diferenças de gênero em valores no trabalho e motivação para realização. In: *VII Conferência Bi-Anual da International Society for the Study of Work and Organization Values (ISSWOV)*, Israel, 2000.

TRIVIÑOS, A. N.S. Pesquisa qualitativa. In: *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 2007. p. 116-173.

VAN MANNEN, M. Hermeneutic Phenomenological reflection. In: *Researching lived experience*. New York: State of New York Press, 1990.

ZACHARIAS, M.L.B.; FIGUEIREDO, K.F.; ALMEIDA, V.M.C. Determinantes da Satisfação dos Clientes com Serviços Bancários. *RAE-eletrônica*, v.7, n. 2, 2008.