

## Gestores brasileiros e portugueses: Estrutura única de valores de sentido de vida?

Maria Luisa Mendes Teixeira

*Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Presbiteriana Mackenzie*

Silvia Marcia Russi de Domenico

*Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Presbiteriana Mackenzie*

**Resumo.** Compreender o sentido da vida e os diferentes sentidos que os indivíduos atribuem a suas vidas são desafios que acompanham o ser humano desde os primórdios, auxiliando-o a lidar com perplexidades. Sentidos de vida podem ser considerados valores, uma vez que orientam a conduta humana, passíveis de aprendizado e compartilhamento. Este artigo teve como objetivo comparar a estrutura de valores relativos a sentido de vida de gestores brasileiros e portugueses. Teve como propósito, aprofundar a compreensão de semelhanças e diferenças entre gestores de duas culturas – brasileira e portuguesa – que possuem histórias imbricadas, no entanto, com identidades próprias. De natureza exploratório-descritiva, a pesquisa coletou dados mediante a aplicação da escala de valores de sentido de vida – VSV – a uma amostra de 187 gestores brasileiros e 71 portugueses, tendo os mesmos sido tratados mediante escalonamento multidimensional. Os resultados evidenciaram a existência de uma única estrutura de valores de sentidos de vida para ambas as amostras, no entanto há diferenças de nuances, quanto à composição das categorias nela contempladas, que foram interpretadas tendo em vista as peculiaridades de cada cultura. A estrutura encontrada caracterizou-se como radex, composta de dois círculos concêntricos onde, no externo, situou-se o valor de sentido de vida Evolução Espiritual, e no interno, uma estrutura polar bi-dimensional contemplando as demais categorias teoricamente previstas: Solidariedade Humana *versus* Auto-realização, Relacionamento com Pessoas Próximas *versus* Evolução Pessoal.

*Palavras-chave:* Valores, valores de sentido de vida, gestores brasileiros, gestores portugueses.

### 1. Introdução

A reflexão sobre o sentido da vida e os sentidos que o ser humano atribui a sua vida está presente na humanidade desde os primórdios frente à perplexidade da morte e, em cuja base, assenta-se o

---

Endereço: Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, Rua Frei Caneca, 784 ap 53, 01307-000 São Paulo, Brasil.

desenvolvimento das religiões e o impulso para outras formas de conhecimento e ação. A busca de sentido está presente como pano de fundo na realização de metas de vida, desdobrada em objetivos que se sucedem ao longo do tempo vivencial, permeando de forma implícita, ou explícita, a ação humana.

A reflexão e construção/opção por sentido/sentidos de vida orientadores da própria vida, estão impregnadas e circunscritas no âmbito do social e culturalmente construído.

Portugal e Brasil, dois países visceralmente interligados, viram seu sangue misturado, em cadinhos culturais, em que receberam e recebem, trabalham e retrabalham formas de pensar, sentir e agir, em que por vezes, mesmo diante de um duro trabalho de decantação, é impossível separar que forma de pensar é pertinente a um ou a outro. Cada um, no entanto, embora com histórias interligadas, sendo e vivendo a sua própria cultura e identidade.

Sentido de vida foi considerado por Schwartz (1992) como sendo um valor integrante do tipo motivacional Benevolência. Como tal, tem entre as suas funções, orientar a conduta humana. Os valores são aprendidos desde a mais tenra infância e relativizados, também mediante aprendizagem, no convívio das instituições sociais (Rokeach, 1973).

Sendo o Brasil um país forjado numa vivência multicultural desde o seu nascedouro, porém, onde a cultura portuguesa teve papel preponderante e de natureza estrutural, é de se esperar que o sentido de vida de brasileiros e portugueses tenha concepções senão idênticas, imbricadas.

A influência dos valores na gestão organizacional vem sendo estudada desde a segunda metade dos anos mil e novecentos. Nas décadas de 60 e 70, autores como Guth e Taguri (1965) e England (1974) já abordavam a influência dos valores dos gestores nas decisões estratégicas da empresa. Sendo o sentido de vida, um valor, conforme Schwartz (1992) e que os valores dos indivíduos, especialmente dos fundadores, influenciam a cultura e conduta organizacionais (Schein, 1985; Oliveira & Tamayo, 2004), é de se esperar que os valores relativos a sentido de vida, dos fundadores e executivos das organizações exerçam influência sobre a conduta das mesmas na interação com seus *stakeholders*.

Estudar os valores de sentido de vida dos gestores parece ser, portanto, relevante em tempos de internacionalização empresarial e, em particular, no que se refere a gestores portugueses e brasileiros, pela conexão histórica, cultural e econômica entre os dois países.

O tema sentidos de vida passou a receber atenção especial nas ciências humanas e sociais a partir do pós-guerra, especialmente com os trabalhos de Viktor Frankl, neurologista e psiquiatra, sobrevivente dos campos de concentração alemães, que é uma referência na literatura sobre sentido de vida do ser humano (1965, 1972, 1989a, 1989b, 1991). Para este autor, a busca pelo sentido de vida, consiste no que há de mais humano, e denota amadurecimento à medida que ao fazê-lo, revela-se coragem para ultrapassar sentidos pré-estabelecidos, em uma perspectiva existencialista.

Outros estudos têm-se desenvolvido, no entanto, sobre outras perspectivas paradigmáticas, podendo-se citar Crumbaugh e Maholic (1964), no que concerne à relação entre sentidos de vida e psicopatologia, Reker (1977), no estudo da relação com a criminalidade, Kinnier, Metha, Keim, Okey, Alder-Tabia, Berry, e Mulvenon (1994), Nicholson Higgins, Turner, James, Sticler, e Pruitt (1994) e Newcomb e Harlow (1986), na relação com o uso de substâncias; enquanto Shek, Hong, e Cheung (1994) pesquisaram o relacionamento de sentidos de vida com o comportamento pró-social.

Debats, Van der Lubbe e Wezeman (1993) e Liu (1996) acreditam que exista uma relação entre

a experiência com o significado de vida e a orientação por valores. Schwartz (1992), ao estudar a natureza, o conteúdo e a estrutura dos valores humanos, propôs, entre outros, valores relativos à meta de sentido de vida, os quais denominou de “espiritualidade”. Concluiu, no entanto, que esses valores, não constituíam um tipo motivacional comum a todas as culturas.

A constatação de Schwartz (1992) tem intrigado pesquisadores. Recentemente Teixeira, Domenico, Mello, Almeida e Almeida (2006) desenvolveram uma pesquisa exploratória, buscando identificar e comparar sentidos de vida de gestores de empresas oriundos de duas culturas diferentes, porém com muitos aspectos comuns: a brasileira e a portuguesa. Em caso de culturas com histórias imbricadas, haveria sentidos de vida comuns? Seria a questão cultural uma justificativa para sentidos de vida comuns?

Esse estudo que envolveu pesquisa qualitativa e quantitativa e contemplou o desenvolvimento de uma escala de valores de sentido de vida – VSV, revelou diferenças de nuance quanto ao significado dos fatores para as duas amostras de gestores. A principal é que para a amostra brasileira, a realização pessoal apresentava-se mixada com a realização profissional, enquanto que para a portuguesa, apareciam em um único fator. Esta, por sua vez, contemplava um fator, ao qual os autores denominaram Busca de Equilíbrio, o qual tinha como significado o balanceamento entre os objetivos profissionais e os pessoais. Já para a amostra brasileira também surgiram os fatores específicos Relacionamento com Pessoas Próximas e Tolerância para com o Próximo. E, em comum às duas amostras, os fatores: Solidariedade Humana; Relacionamento Familiar, Evolução Mediante Aprendizagem, Desenvolvimento da Vocação, e Espiritualidade.

Na mesma pesquisa, no entanto, os autores identificaram que esses fatores abrigavam-se em categorias comuns às duas amostras, o que motivou a questão proposta para este estudo: haverá uma estrutura única para valores de sentido de vida de gestores brasileiros e portugueses?

Este trabalho teve como objetivo comparar a estrutura de valores relativos a sentido de vida de gestores brasileiros e portugueses. Aprofundar a compreensão sobre semelhanças e diferenças entre gestores dessas duas culturas, constituiu o propósito deste estudo, que integra um projeto que tem como objeto o estudo das diferenças e semelhanças de gestão empresarial entre diferentes países, com base em valores humanos de sentidos de vida, a qual visa contribuir para uma gestão de empresas que se insira de forma consciente e responsável nos ambientes sócio-culturais dos quais faz parte.

## **2. Sentidos de vida sob a perspectiva de valores**

### *2.1. Valores de sentido de vida: conceito*

Schwartz (1992), ao avançar na construção de uma teoria de valores, teve duas preocupações básicas: (1) identificar e classificar o conteúdo substantivo dos valores e estruturá-los de forma a que fosse possível realizar estudos comparativos entre culturas e, (2) pesquisar a influência que exercem sobre comportamentos.

Os valores foram então definidos por ele como “metas desejáveis e transitacionais, que variam

em importância, servem como princípios na vida de uma pessoa ou de outra entidade social” (Schwartz, 2006, p. 57). Servem aos interesses de alguém, podem motivar a ação, funcionam como critérios de julgamento e de justificação das ações e são adquiridos por meio da socialização e da experiência pessoal de aprendizagem (Schwartz, 1992).

Schwartz (1992) desenvolveu a sua proposta de tipologia de valores tendo como premissa que os seres humanos, para se adaptarem à realidade social, transformam as suas necessidades inerentes à existência e as expressam em linguagem de valores, os quais representam metas conscientes e respostas a três necessidades básicas: sobrevivência biológica, interação social e sobrevivência dos grupos.

A tipologia contemplou dez conjuntos de valores, os quais considerou como metas motivacionais, devido a se comporem não apenas de aspectos cognitivos e emocionais, mas também de natureza motivacional. O autor, no entanto, havia previsto a existência de um décimo primeiro tipo de valor, que se referia à meta de encontrar sentido para a vida. Este tipo de valor foi proposto tendo em vista a necessidade de dotar a vida de sentido frente à aparente ausência deste no dia-a-dia da existência humana. Schwartz (1992) nomeou-o Espiritualidade, por considerar ser uma resposta a questões espirituais, tendo como meta, o significado e a harmonia interior que transcendem a realidade diária.

O autor discute, todavia, a validade do valor Espiritualidade enquanto um valor universal. Primeiro, porque buscar sentido para a vida, conforme descrito por teólogos e filósofos, exige um nível de sofisticação além do alcance da maioria das pessoas e, é possível, que a necessidade de coerência possa ser satisfeita por outros tipos de valores como Tradição, Conformidade e Segurança. Segundo, porque provavelmente, o valor Espiritualidade possa ter diferentes significados para diferentes grupos e o sentido de vida possa ser encontrado a partir de diversas fontes, como a união com o sobrenatural, a natureza, abrir mão de bens materiais, entre outros (Schwartz, 1992)

A esses argumentos Schwartz (1992) adiciona dois outros ao longo das suas pesquisas: que o valor Espiritualidade não atende às três necessidades básicas preconizadas por ele e, segundo, que não foi encontrado em um número suficiente de culturas para que pudesse ser considerado efetivamente um décimo primeiro tipo de valor universal.

Os argumentos de Schwartz, todavia, merecem análise detalhada. Ele mesmo reconhece a necessidade de coerência e de busca de sentido para a vida, no entanto, esta necessidade não está contemplada entre as três que se constituem na premissa básica que orienta o seu trabalho. Isto porque, conforme ele mesmo declara em 1992, essas necessidades estão embasadas numa perspectiva evolucionária e toma o argumento de Buss (1986) em seu apoio, para mostrar que são cruciais para a sobrevivência humana. A sua perspectiva restringe-se à sobrevivência biológica e da sociedade.

Os tipos de valores Tradição, Conformidade e Segurança, mediante os quais, sugere Schwartz (1992), as pessoas podem satisfazer a necessidade de sentido de vida, fazem parte do conjunto dos dez tipos de valores propostos em sua teoria, que visam atender às três necessidades por ele mencionadas. Logo, se entre estas não está contemplada a necessidade de sentidos de vida, então aqueles valores não podem atender a esta necessidade.

Quanto ao fato de Schwartz (1992) não ter encontrado o tipo de valor Espiritualidade em um número suficiente de culturas para que fosse considerado universal, talvez o fato possa ser explicado em função dos itens que compuseram o tipo de valor: Uma vida Espiritual, Sentido na Vida, Harmonia

Interna e Desapego. Poder ser que para atender à necessidade de sentido de vida, as pessoas das diversas culturas lancem mão de outros valores, que efetivamente possam atendê-la.

Instigados por reflexões semelhantes, Teixeira et al. (2006) propuseram-se a desenvolver uma pesquisa buscando identificar valores relativos a sentidos de vida e levaram-na a efeito na cultura brasileira e na portuguesa, culturas essas que, embora preservem sua singularidade, apresentam aspectos em comum.

Esse estudo revelou oito fatores, com índice de confiabilidade de Cronbach acima de 0,7, para ambas as culturas, no entanto com algumas diferenças de nuance. Um fator denominado Espiritualidade, exatamente igual para portugueses e brasileiros; quatro fatores compartilhando, mutuamente, a maior parte das variáveis: Solidariedade Humana, Relacionamento Familiar, Evolução mediante Aprendizagem e Desenvolvimento da Vocação. Relacionamento com Pessoas Próximas e Tolerância para com o Próximo apareceram apenas na amostra brasileira, enquanto Busca de Equilíbrio apareceu apenas para a amostra portuguesa. O fator Desenvolvimento Pessoal mediante Realização Profissional apareceu dividido em dois para a amostra portuguesa: Desenvolvimento Pessoal e Realização Profissional.

Nesse trabalho, Teixeira et al. (2006) seguiram a trilha de Schwartz (1992) e assumiram naturalmente ser o sentido de vida um valor, sem porém explicitar o seu posicionamento. De fato, considerando a premissa de Schwartz (1992), de que os valores atendem a necessidades, bem como suas próprias reflexões, é possível entender a natureza do sentido de vida como um valor que tem como objetivo atender à necessidade de buscar coerência e sentido na vida, consistindo numa meta desejável e transituacional, que varia em importância e serve como princípio na vida de uma pessoa ou de outra entidade social.

Porém, considerando-se que Teixeira et al. (2006) encontraram fatores explicando 64,68% da variância do fenômeno ‘sentido de vida’ na amostra de gestores brasileiros e, 67,44%, na amostra de gestores portugueses, temos então que valores de sentido de vida constituem-se, à luz de Tamayo (2005), em um conjunto de valores específico, subconjunto do universo de valores básicos.

Os valores são aprendidos e podem ser compartilhados. Assim sendo, pode-se considerar que ‘sentido de vida’ pode significar não apenas o sentido de existência de indivíduos, mas também de outras entidades sociais, podendo ser estudado em diversos níveis.

Os valores de sentido de vida representam escolhas de princípios orientadores da vida como pretende Frankl (1989a), ao entender o ser humano como um ser responsável que realiza valores. Os valores de sentido de vida estão associados à missão que os indivíduos ou outras entidades sociais assumem para a sua existência.

## *2.2. Valores de sentido de vida: proposta de uma estrutura*

Partindo-se da premissa que os valores de sentido de vida constituem-se em um subconjunto de valores básicos, propõe-se uma estrutura para os mesmos à luz da estrutura de valores básicos encontrada por Schwartz (1992).

Os valores básicos organizam-se em uma estrutura bidimensional e bipolar. Uma dimensão é representada pelos pólos Abertura à Mudança e Conservação e a outra, pelos pólos Auto-Transcendência

e Auto-Promoção. A primeira contempla a oposição de valores que enfatizam a independência de julgamento e ação em relação a outros, que dão ênfase às práticas tradicionais e de proteção da estabilidade, numa valorização que pressupõe a submissão às normas sociais. A segunda opção valores que priorizam a igualdade entre as pessoas e a preocupação com o seu bem-estar, àqueles que valorizam o sucesso pessoal e o domínio sobre os outros (Schwartz, 1992).

Note-se que essas dimensões contemplam valores que visam atender às três necessidades entendidas por Schwartz como básicas, entre as quais não está a necessidade de busca de sentido de vida e a coerência. Essa necessidade, segundo Frankl (1989b), contrapõe-se à necessidade de poder e representa a transcendência de si mesmo. A necessidade de poder seria decorrente da frustração do ser humano quanto à satisfação da necessidade de sentido. Fazendo uma analogia com a estrutura proposta por Schwartz, a necessidade de sentido seria representada pelo pólo Auto-Transcendência que, quando frustrada, conduziria o indivíduo para o pólo Auto-Promoção, ambos da mesma dimensão (Auto-Transcendência *versus* Auto-Promoção).

Teixeira et al. (2006) encontraram, mediante pesquisa qualitativa, quatro categorias de sentido de vida: a) Solidariedade com o Ser Humano – ajudar e respeitar o próximo, visando uma melhor condição de vida para todos; b) Relacionamento com Pessoas Próximas – relacionar-se bem com o próximo, criar laços de amizade e cultivar o amor junto aos familiares; c) Evolução Pessoal e Espiritual – evoluir superando dificuldades, aprender a lidar com mudanças, crescimento espiritual buscando Deus, cumprindo a missão na Terra, visando alcançar a eternidade; d) Auto-Realização – realização pessoal e profissional em busca de independência e vida estável. No entanto, uma análise cuidadosa do resultado da pesquisa de campo quantitativa, mediante os fatores encontrados, indica que a categoria Evolução Pessoal e Espiritual pode ser subdividida, resultando cinco categorias no total.

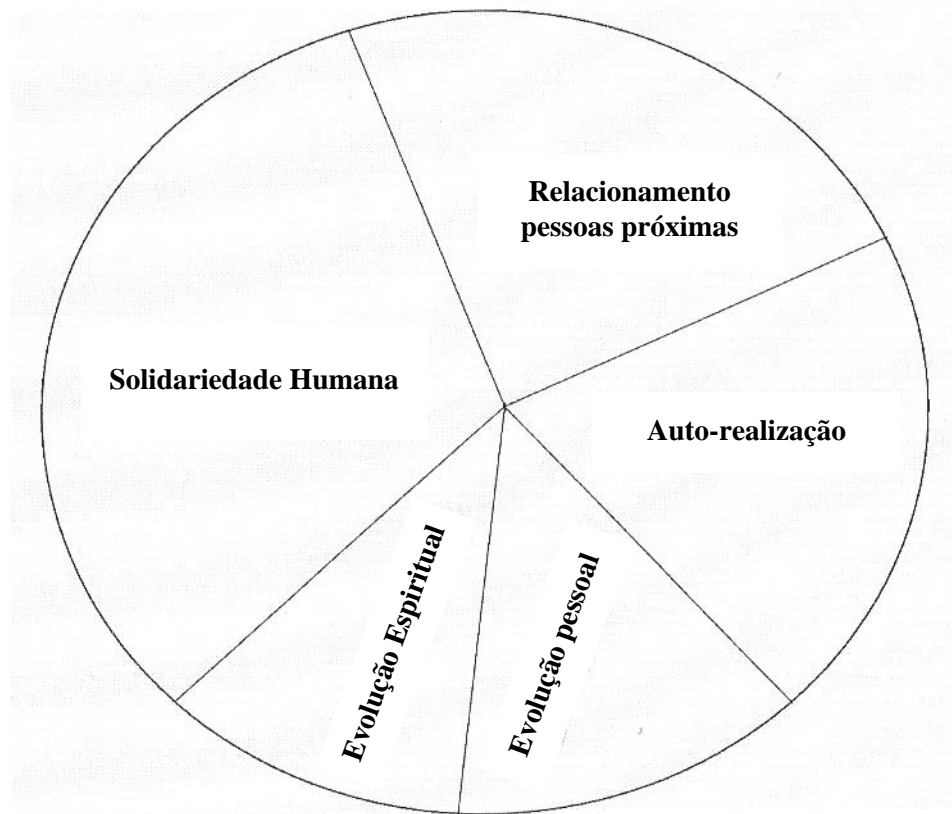
Essas categorias podem ser classificadas em duas outras de segunda ordem: uma orientada para o sentido de vida que contempla o outro, e uma segunda, contemplando o sentido de vida do indivíduo orientado para si próprio.

Em analogia à relação de oposição proposta por Schwartz, propõe-se neste trabalho que as categorias Solidariedade Humana e Relacionamento com Pessoas Próximas guardam uma relação de oposição com as categorias Auto-Realização, Evolução Pessoal e Evolução Espiritual (Figura 1).

Schwartz (1992), além de prever relações de oposição entre os valores, também prevê compatibilidades. A análise dos fatores encontrados por Teixeira et al. (2006) nos sugere prever analogamente, que também as categorias de valores de sentido de vida propostas por esses autores guardam entre si relações de compatibilidade.

À categoria Solidariedade Humana, Teixeira et al. (2006) associaram, teoricamente, o fator de mesmo nome. À categoria Relacionamento com Pessoas Próximas, foram associados os fatores Relacionamento Familiar, comum tanto à amostra portuguesa quanto à brasileira, e os fatores Tolerância para com o Próximo e Relacionamento com Pessoas, relativos à segunda amostra apenas. O fator Desenvolvimento da Vocação, comum às duas amostras, foi associado à categoria Auto-Realização. A essa mesma categoria foi também associado o fator brasileiro Desenvolvimento Pessoal mediante Realização Profissional e os fatores portugueses Desenvolvimento Pessoal, Realização Profissional e Busca de Equilíbrio. À categoria Evolução Pessoal e Espiritual foram associados os fatores Evolução mediante Aprendizagem e Evolução Espiritual, comuns às duas amostras.

Figura 1. Estrutura proposta de valores relativos a sentido de vida



Dessa forma, a categoria Evolução Pessoal deve ser compatível com Evolução Espiritual; esta com Solidariedade Humana; esta, por sua vez, compatível com Relacionamento com Pessoas Próximas; e esta, compatível com Auto-realização (Figura 1).

Com base nas variáveis relativas a cada fator, postulou-se para cada categoria contemplada na estrutura, os valores de sentido de vida apresentados no Quadro 1.

### 3. Procedimentos Metodológicos

A pesquisa caracterizou-se como exploratório-descritiva, uma vez que contemplou uma amostra não-aleatória de gestores portugueses e brasileiros, sendo os dados analisados e interpretados dentro do limite da amostra, sem que possam ser generalizados.

A opção por contemplar uma amostra portuguesa residiu no entendimento de que, se em amostras de culturas que apresentam pontos em comum não fosse encontrada uma mesma estrutura de valores de sentido de vida, poder-se-ia desistir de tentar encontrá-la. Uma vez que os valores são aprendidos e podem ser compartilhados, em princípio, deveria ser possível encontrar uma mesma estrutura.

Quadro 1

*Variáveis por categoria de valores relativos a sentido de vida*

---

**Categoria Solidariedade Humana**

- V30 - Procurar dar um pouco de mim para o meu próximo
  - V38 - Trazer ensinamentos para os mais humildes
  - V41 - Ajudar o próximo para que depois tenham melhores condições de vida
  - V58 - Fazer as outras pessoas felizes
  - V62 - Direcionar para o bem as pessoas que estão ao meu lado
  - V63 - Crescimento pessoal através do relacionamento com outras pessoas
  - V64 - Ser mais tolerante com o próximo
  - V65 - Fazer o bem
  - V68 - Aprender com as pessoas
  - V69 - Contribuir para o desenvolvimento do ser humano
  - V72 - Trazer alegria para os mais humildes
  - V89 - Aprender para repassar conhecimentos
- 

**Categoria Auto-Realização**

- V42 - Prosperar no trabalho
  - V49 - Desenvolver competências que ajudam a realizar o meu sonho
  - V50 - Descobrir minha verdadeira aptidão
  - V60 - Ter sucesso profissional
  - V66 - Ter uma vida estável
  - V77 - Aproveitar todas as oportunidades
  - V87 - Realizar-me profissionalmente
- 

**Categoria Relacionamento com Pessoas Próximas**

- V35 - Relacionar-me bem com as pessoas
  - V36 - Construir bons relacionamentos
  - V40 - Garantir uma vida digna e justa
  - V52 - Criar laços de amizade verdadeiros
  - V53 - Curtir minha família
  - V71 - Cultivar o amor junto aos familiares
  - V74 - Trazer benefícios para as pessoas que estão à minha volta
  - V76 - Bem-estar da minha família
- 

**Categoria Evolução Pessoal**

- V55 - Evoluir junto com a humanidade
  - V61 - Conciliar os objetivos pessoais com os profissionais
  - V73 - Buscar a perfeição
  - V75 - Atingir a plenitude
  - V78 - Satisfazer o desejo de crescimento pessoal através do trabalho
  - V79 - Atingir o equilíbrio para alcançar objetivos profissionais
  - V80 - Ser perseverante
  - V82 - Colher a cada dia novos conhecimentos
  - V83 - Ser mais tolerante comigo mesmo
  - V88 - Aprender a lidar com mudanças radicais
- 

**Categoria Evolução Espiritual**

- V46 - Buscar Deus em primeiro lugar
  - V85 - Alcançar um novo estágio na humanidade
  - V86 - Estabelecer relacionamentos baseados em um padrão bíblico
-



Com esse intuito realizou-se o estudo a partir dos dados obtidos por Teixeira et al. (2006) ao investigarem os sentidos de vida de gestores brasileiros e portugueses.

A amostra ficou composta por 187 brasileiros e 71 portugueses. A amostra brasileira contava com 74% de gestores do sexo masculino; 59% entre 26 e 40 anos de idade e 72% graduados e pós-graduados, que ocupavam cargos de gestão em áreas administrativas, comerciais ou financeiras e com mais de quatro anos de experiência na gestão de equipes. A amostra portuguesa caracterizou-se por profissionais numa faixa etária superior, com mais de 45 anos (62%), com menor nível de instrução (58% graduados), contudo, mais experientes (66% com mais de catorze anos de experiências), ocupando cargos de nível hierárquico mais elevado (66% eram diretores ou presidentes de empresas), predominantemente do sexo masculino (87%).

A diferença de escolaridade entre as duas amostras deve-se, possivelmente, ao fato de apresentarem faixas etárias diferentes, sendo que os mais jovens, via de regra, têm à sua disposição, maiores facilidades de obter graus mais elevados de formação.

O fato de as duas amostras apresentarem características demográficas diferentes consistiu num aspecto favorável à realização deste estudo, pois, se de um lado poder-se-ia encontrar uma mesma estrutura de valores de sentido de vida, já que as culturas dos dois países apresentam aspectos comuns, por outro, o contrário poderia ocorrer, tendo em vista as diferenças demográficas entre os sujeitos pesquisados. Inglehart e Baker (2000) esclarecem que a mudança de valores de uma cultura pode ser perceptível, do ponto de vista de mensuração, ao serem comparados os valores de duas gerações diferentes. No caso deste estudo, encontrar a mesma estrutura de valores de sentido de vida, ainda que tendo sido contempladas amostras de gerações diferentes entre as culturas, significaria que a diferença de valores de sentido de vida entre as mesmas não teria força suficiente para alterar a estrutura.

Os dados foram coletados por Teixeira et al. (2006), mediante uma escala de valores de sentido de vida, desenvolvida pelos autores, construída a partir de pesquisa qualitativa com gestores brasileiros e portugueses. A escala gerada, de importância, do tipo Likert, dispunha de seis pontos e, após análise fatorial, compôs-se de quarenta variáveis.

O questionário, auto-preenchível, foi aplicado aos gestores in loco tanto no Brasil, quanto em Portugal, mediante formato em papel.

Para o tratamento de dados e identificação das relações de oposição e compatibilidade, utilizou-se escalonamento multidimensional (MDS), que tem por objetivo identificar dimensões-chave decorrentes de avaliações frente a objetos quer de natureza abstrata, quer concreta.

O MDS permite ao pesquisador obter imagens sobre a distribuição dos objetos avaliados, tendo por referência as dimensões-chave, representando medidas de similaridade ou dissimilaridade entre pares de objetos na forma de distâncias entre pontos, cuja proximidade deve estar representada exatamente na sua correspondente distância. A medida de *stress* indica o limite admissível de erro, isto é, de que a proximidade não esteja corretamente representada pela distância entre os pontos. Borg e Lingoes (1987) apontam, contudo, que mais importante do que os coeficientes de *stress* é a interpretabilidade dos dados. A aplicação do MDS foi feita mediante PROSCAL, incluso no software SPSS. Empregou-se a Distância Euclidiana para identificação das distâncias e os dados foram organizados com base no compartilhamento do espaço comum.

O critério empregado para determinar se um conjunto de variáveis presentes numa região representava uma categoria de valores de sentido de vida foi o mesmo adotado por Schwartz (1992): considerou-se que uma determinada região espacial correspondia a uma categoria de valores desde que pelo menos 60% dos valores postulados *a priori* estivessem contidos na região; que não mais de 33% dos valores previstos fizessem parte de uma outra única região; e que pelo menos 70% de todos os valores na região tivessem sido postulados *a priori* como refletindo potencialmente a meta do tipo de valor considerado na categoria.

Identificadas as soluções e demarcadas as regiões correspondentes às dimensões-chave, procedeu-se à análise da hierarquia de valores de sentido de vida, mediante média simples, sem deixar de analisar o desvio-padrão, visando identificar a dispersão dos dados.

## **4. Resultados**

### *4.1. Estrutura de valores de sentido de vida*

A estrutura proposta no modelo era do tipo polar, no entanto os resultados mostraram que a estrutura de valores de sentido de vida caracteriza-se como radex, combinando estrutura polar e modular (Figuras 2 e 3).

As variáveis pertencentes à categoria Evolução Espiritual situaram-se no círculo externo nas duas amostras, enquanto no círculo interno, alocaram-se as variáveis relativas às demais categorias, estas distribuídas numa estrutura polar. A categoria Solidariedade Humana situou-se numa região de oposição a Auto-Realização e a categoria Relacionamento com Pessoas Próximas em oposição a Evolução pessoal. Estas categorias, portanto, constituem-se em pólos de uma estrutura bipolar composta por duas dimensões: Solidariedade Humana *versus* Auto-Realização e Relacionamento Humano *versus* Evolução Pessoal.

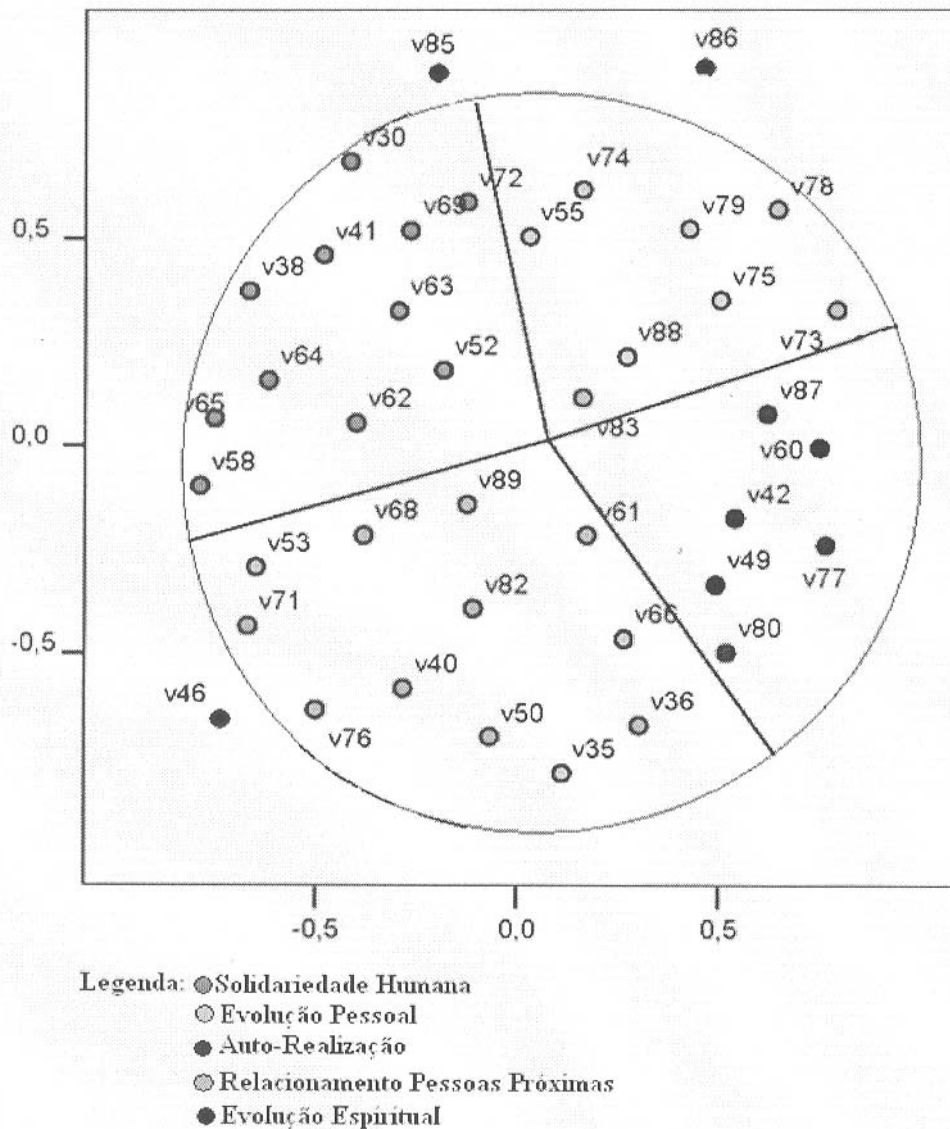
Desconsiderando a categoria Evolução Espiritual da estrutura polar prevista, a estrutura polar encontrada mostrou-se compatível com aquela, de tal forma que Solidariedade Humana apresentou-se compatível com Relacionamento entre Pessoas Próximas, esta com Auto-Realização e, por fim, esta com Evolução Pessoal.

A estrutura encontrada foi a mesma para as duas amostras e o nível de stress situou-se dentro do score ótimo considerado pelo software PROSCAL, por meio do qual foram realizados os cálculos.

É interessante notar que para a amostra brasileira, as três variáveis da categoria Evolução Espiritual situaram-se distribuídas cada uma próxima a uma região polar diferente: Solidariedade Humana, Evolução Pessoal e Relacionamento com Pessoas Próximas e, nenhuma próxima à região Auto-Realização. Já na amostra portuguesa, as três variáveis situaram-se próximas à região Evolução Pessoal.

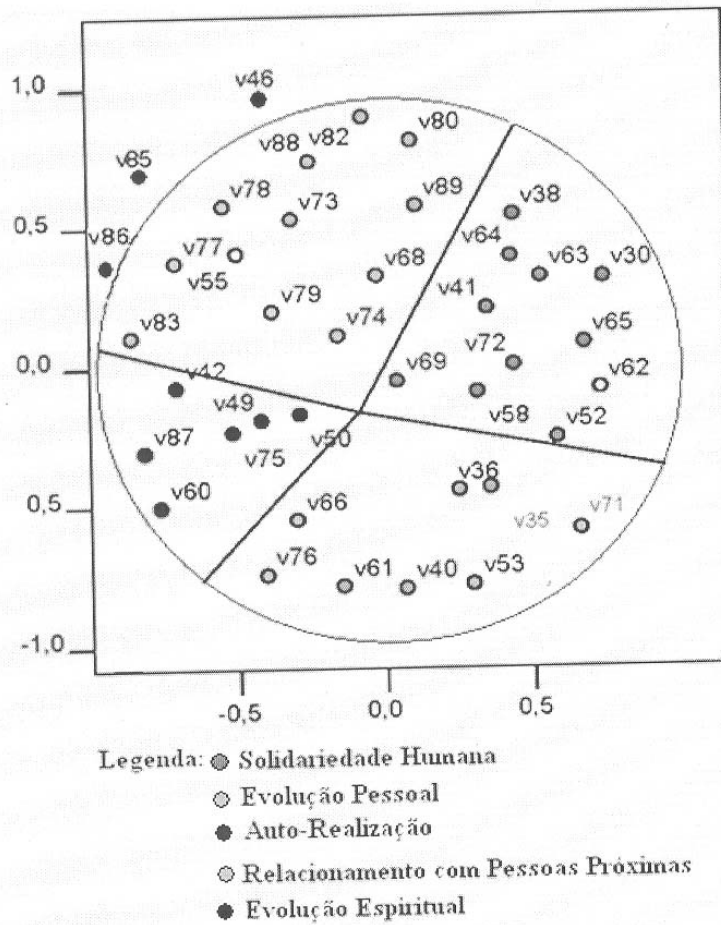
Estes resultados indicam que a Evolução Espiritual tanto para uma amostra quanto para a outra não consiste num tipo de valor relativo a sentido de vida, alternativo. Ele faz parte da vida das pessoas independentemente de outros valores de sentido de vida. Todavia, para a amostra brasileira, Evolução Espiritual está relacionada à Solidariedade Humana, ao Relacionamento com Pessoas Próximas e à

Figura 2. Mapa de valores relativos a sentido de vida da amostra brasileira



Evolução Pessoal. Isto é, as pessoas percebem que a solidariedade humana, o relacionamento com pessoas próximas e a evolução pessoal é uma forma também de se desenvolverem espiritualmente, embora este desenvolvimento também tenha outras especificidades que lhe são próprias. Para a amostra portuguesa, a distribuição foi diferente: todas as três variáveis apareceram próximas à região Evolução Pessoal, indicando que para os executivos portugueses pesquisados, evoluir como indivíduo é uma forma de também evoluir espiritualmente, mas que não percebem a mesma relação no que se refere à solidariedade humana e ao relacionamento com pessoas próximas.

Figura 3. Mapa de valores relativos a sentido de vida da amostra portuguesa



#### 4.2. Composição das regiões (categorias)

##### 4.2.1. Região Evolução Espiritual

A região Espiritualidade ficou composta por 100% das variáveis previstas, tanto para uma amostra quanto para a outra.

##### 4.2.2. Dimensão Solidariedade Humana *versus* Auto-Realização

###### 4.2.2.1. Região: Solidariedade Humana

Esta região ficou composta por onze variáveis sendo dez (83,3%) das variáveis postuladas para a categoria e contemplou uma outra variável (12,5%) prevista para a categoria Relacionamento com

Pessoas Próximas, situando-se dentro dos critérios estabelecidos. Todas as variáveis reunidas atendem ao critério de traduzir a meta ‘ajudar e respeitar o próximo’, visando uma melhor condição de vida para todos.

As variáveis contempladas nessa região foram as seguintes: 30 – Procurar dar um pouco de mim para o meu próximo; 38 – Trazer ensinamentos para os mais humildes; 41 – Ajudar o próximo para que depois tenham melhores condições de vida; 52 – Criar laços de amizade verdadeiros; 58 – Fazer as outras pessoas felizes; 62 – Direcionar para o bem as pessoas que estão ao meu lado; 63 – Crescimento pessoal através do relacionamento com outras pessoas; 64 – Ser mais tolerante com o próximo; 65 – Fazer o bem; 69 – Contribuir para o desenvolvimento do ser humano; 72 – Trazer alegria para os mais humildes; (Tabela 1, Figuras 2 e 3).

Tabela 1  
Dimensão Solidariedade Humana versus Auto-Realização

Região	Brasil		Portugal	
	Média	DP	Média	DP
<b>SOLIDARIEDADE HUMANA</b>				
V30 - Procurar dar um pouco de mim para o meu próximo	5.18	,794	4.77	,778
V38 - Trazer ensinamentos para os mais humildes	5.40	,744	4.56	,967
V41 - Ajudar o próximo para que tenham melhores condições de vida	5.32	,825	4.89	,785
V52 - Criar laços de amizade verdadeiros (RPP)	5.54	,641	5.18	,639
V58 - Fazer as outras pessoas felizes	5.47	,735	4.97	,774
V62 - Direcionar para o bem as pessoas que estão ao meu lado	5.44	,696	4.92	,788
V63 - Crescimento pessoal através do relacionamento com outras pessoas	5.30	,730	4.73	,675
V64 - Ser mais tolerante com o próximo	5.31	,784	4.61	,836
V65 - Fazer o bem	5.57	,647	4.93	,816
V69 - Contribuir para o desenvolvimento do ser humano	5.30	,730	4.56	,890
V72 - Trazer alegria para os mais humildes	5.31	,748	4.51	,906
<b>AUTO-REALIZAÇÃO</b>				
V42 - Prosperar no trabalho	5.33	,692	4.87	,653
V49 - Desenvolver competências que ajudam a realizar o meu sonho	5.52	,642	5.10	,720
V50 - Descobrir minha verdadeira aptidão	–	–	4.86	,961
V60 - Ter sucesso profissional	5.08	,747	4.75	,626
V75 - Atingir a plenitude (EP)	–	–	4.27	1.055
V77 - Aproveitar todas as oportunidades	4.87	1.034	–	–
V80 - Ser perseverante (EP)	5.42	,724	–	–
V87 - Realizar-me profissionalmente	5.13	,775	4.83	,717

Legenda: RPP – Relacionamento com Pessoas Próximas; EP – Evolução Pessoal.

#### 4.2.2.2. Região: Auto-Realização

Tanto para a amostra brasileira quanto para a amostra portuguesa, esta região congregou seis (85,7%) das sete variáveis previstas para a categoria, sendo que a amostra brasileira, assim como a portuguesa contemplaram uma (10%) variável prevista para a categoria Evolução Pessoal.

As variáveis comuns às duas amostras foram: 42 – Prosperar no trabalho; 49 – Desenvolver competências que ajudam a realizar o meu sonho; 60 – Ter sucesso profissional; 87 – Realizar-me profissionalmente. As variáveis 77 e 80 – Ser perseverante, fez-se presente apenas para a amostra brasileira e a 50 – Descobrir minha verdadeira aptidão e 75 – Atingir a plenitude, apenas para a amostra portuguesa (Tabela 1, Figuras 2 e 3).

#### 4.2.3. Dimensão Relacionamento com Pessoas Próximas *versus* Evolução Pessoal

##### 4.2.3.1. Região: Relacionamento com Pessoas Próximas

Nessa região ficaram alocadas seis das oito variáveis prevista (75%) e mais duas, sendo uma (10%) oriunda da região Evolução Pessoal e, outra (14%), prevista para a região Auto-Realização. Da amostra brasileira, mais quatro variáveis compuseram a região: uma prevista para a região Auto-Realização (14%); uma originária da região Evolução Pessoal (10%); e duas, da região Solidariedade Humana (16,8%).

Fizeram parte de ambas as amostras as variáveis: 35 – Relacionar-me bem com as pessoas; 36 – Construir bons relacionamentos; 40 – Garantir uma vida digna e justa; 53 – Curtir minha família; 71 – Cultivar o amor junto aos familiares; 76 – Bem-estar da minha família; 61 – Conciliar os objetivos pessoais com os profissionais e 66 – Ter uma vida estável. As variáveis presentes apenas na amostra brasileira foram: 50 – Descobrir a minha verdadeira aptidão; 68 – Aprender com as pessoas; 82 – Colher a cada dia novos conhecimentos; 89 – Aprender para repassar conhecimento (Tabela 2, Figuras 2 e 3).

##### 4.2.3.2 Região: Evolução Pessoal

A região reuniu, para a amostra brasileira, sete variáveis das dez previstas para a categoria (70%) e, para a amostra portuguesa, oito (80%). A amostra brasileira contou com oito variáveis, importando uma da categoria Relacionamento com Pessoas Próximas (12,5%). Já a amostra portuguesa congregou onze variáveis, tendo importado duas da região Solidariedade Humana (16,7%) e uma da região Auto-Realização (14,3%).

As variáveis 55 – Evoluir junto com a humanidade; 73 – Buscar a perfeição; 78 – Satisfazer o desejo de crescimento pessoal através do trabalho; 79 – Atingir o equilíbrio para alcançar objetivos profissionais; 83 – Ser mais tolerante comigo mesmo; e 88 – Aprender a lidar com mudanças radicais – surgiram na região para ambas as amostras, enquanto que a variável 74 – Trazer benefícios para as pessoas que estão à minha volta e a 75 – Atingir a plenitude – apareceram apenas na amostra brasileira e as variáveis 68 – Aprender com as pessoas; 77 – Aproveitar todas as oportunidades; 80 – Ser perseverante; 82 – Colher a cada dia novos conhecimentos; 89 – Aprender para repassar conhecimentos, apareceram apenas para a amostra portuguesa (Tabela 2, Figuras 2 e 3).

Tabela 2  
 Dimensão Evolução Pessoal versus Relacionamento com Pessoas

Região	Brasil		Portugal	
	Média	DP	Média	DP
<b>EVOLUÇÃO PESSOAL</b>				
V55 – Evoluir junto com a humanidade	5,20	0,940	4,34	1,195
V68 – Aprender com as pessoas (SH)	–	–	5,01	0,837
V73 – Buscar a perfeição	4,25	1,251	4,15	1,261
V74 – Trazer benefícios para as pessoas que estão à minha volta (RPP)	5,06	0,846	–	–
V75 – Atingir a plenitude	4,81	1,095	–	–
V77 – Aproveita todas as oportunidades (AR)	–	–	4,35	0,938
V78 – Satisfazer o desejo de crescimento pessoal através do trabalho	4,67	1,046	4,42	0,787
V79 – Atingir o equilíbrio para alcançar objetivos profissionais	5,13	0,870	4,52	0,826
V80 – Ser perseverante	–	–	5,01	0,621
V82 – Colher a cada dia novos conhecimentos	–	–	4,68	0,824
V83 – Ser mais tolerante comigo mesmo	5,13	0,949	4,07	1,033
V88 – Aprender a lidar com mudança radicais	5,27	0,766	4,58	0,873
V89 – Aprender para repassar conhecimentos (SH)	–	–	4,65	0,776
<b>RELACIONAMENTO COM PESSOAS PRÓXIMAS</b>				
V35 – Relacionar-me bem com as pessoas	5,66	0,587	5,10	0,613
V36 – Construir bons relacionamentos	5,65	0,570	4,96	0,726
V40 – Garantir uma vida digna e justa	5,79	0,449	5,49	0,606
V50 – Descobrir minha verdadeira aptidão (AR)	5,44	0,824	–	–
V53 – Curtir minha família	5,66	0,604	5,34	0,675
V61 – Conciliar os objetivos pessoais com os profissionais (EP)	5,45	0,665	5,08	0,649
V66 – Ter uma vida estável (AR)	5,20	0,777	4,89	0,766
V68 – Aprender com as pessoas (SH)	5,24	0,624	–	–
V71 – Cultivar o amor junto aos familiares	5,58	0,620	5,10	0,613
V76 – Bem-estar da minha família	5,58	0,620	5,37	0,567
V82 – Colher a cada dia novos conhecimentos (EP)	5,40	0,736	–	–
V89 – Aprender para repassar conhecimentos (SH)	5,45	0,665	–	–

Legenda: SH – Solidariedade Humana; RPP – Relacionamento com Pessoas Próximas; AR – Auto-Realização; EP – Evolução Pessoal.

#### 4.3. Comparação da hierarquia de valores de sentido de vida entre as duas amostras

Calculadas as médias por região verifica-se que, para a amostra portuguesa, Solidariedade Humana é tão importante quanto Auto-Realização em termos de valores de sentido de vida, enquanto que para a amostra brasileira, a primeira aparece como mais importante do que a segunda. Para ambas as amostras, o Relacionamento com Pessoas Próximas surgiu como o mais importante valor de sentido de vida e Evolução Espiritual, como o menos importante (Tabela 3).

Examinando-se as médias obtidas por ambas as amostras para as quatro regiões, poder-se-ia pensar que os portugueses valorizam menos os valores de sentido de vida do que os brasileiros. No entanto, nota-se que estes tenderam a respostas com valores mais elevados, Por este motivo, procedeu-se à padronização das variáveis. Excetuando-se as variáveis 73 e 78, ambas pertencentes à região Evolução Pessoal, em todas as demais a diferença entre as médias foi significativa, mediante a aplicação de Teste T para amostras independentes, considerando-se a igualdade de variância.

Tabela 3  
*Hierarquia de categorias de valores relativos a sentido de vida*

Região	Brasil		Portugal	
	Média	Ordem	Média	Ordem
Espiritualidade				
Solidariedade Humana	5.37	2.º	4.78	2.º
Auto-Realização	5.23	3.º	4.78	2.º
Evolução Pessoal	4.94	4.º	4.53	3.º
Relacionamento com Pessoas Próximas	5.53	1.º	5.16	1.º
Evolução Espiritual	4.56	5.º	3.06	4.º

Nota-se que, embora em primeiro lugar se situe o valor relativo ao sentido de vida Relacionamento com Pessoas Próximas, a ordem de importância subsequente não é a mesma, valorizando a amostra brasileira menos a “Auto-Realização” do que a amostra portuguesa.

## 5. Discussão dos Resultados e Pesquisas Futuras

O objetivo deste estudo consistiu em comparar a estrutura de valores relativos a sentidos de vida de gestores brasileiros e portugueses. Para tanto foi proposta uma estrutura polar contemplando cinco categorias de valores, entre as quais se previam relações de oposição e de compatibilidade.

Os resultados indicaram que a estrutura dos valores de sentidos de vida não é apenas polar, mas combina esta com outra modular, resultando numa estrutura total do tipo radex.

A parte modular compõe-se de dois círculos concêntricos, onde no externo situam-se as variáveis relativas ao valor de sentido de vida Evolução Espiritual e no círculo interno, distribuídas numa estrutura polar bidimensional, as variáveis relativas às demais categorias. A estrutura bidimensional ficou representada pelas dimensões Solidariedade Humana *versus* Auto-Realização e Relacionamento com Pessoas Próximas *versus* Evolução Pessoal.

As relações de compatibilidade, excetuando-se as previstas para Evolução Espiritual, que resultou na compatibilidade não prevista entre Evolução Pessoal e Solidariedade Humana, foram confirmadas: Solidariedade Humana com Relacionamento com Pessoas Próximas e esta com Auto-Realização.

A estrutura radex mostra que Evolução Espiritual não é valor da mesma natureza que os demais valores relativos a sentidos de vida e que mantém relacionamento possível com os demais, estando além e concomitante com eles. Logo as pessoas podem valorizar a Evolução Espiritual, independentemente de também valorizarem outros valores relativos a sentidos de vida.

Evolução Espiritual, no caso da amostra brasileira, teve uma das variáveis ‘Buscar Deus em primeiro lugar’ (v.46), relacionada a Relacionamento com Pessoas Próximas; a variável ‘Alcançar um novo estágio na humanidade’ (v.85), associada à Solidariedade Humana e, a variável ‘Estabelecer relacionamentos baseados em padrões bíblicos’ (v.86) à Evolução Pessoal. Para a amostra portuguesa, todas as variáveis de Evolução Espiritual apareceram relacionadas à categoria Evolução Pessoal.



O povo brasileiro é um povo místico por natureza. A religiosidade indígena, e especialmente a africana em contato com a portuguesa, trazida à época da colonização, marcaram profundamente a vida brasileira. Tanto a religiosidade indígena quanto a africana são essencialmente práticas, pois nelas há embutida uma promessa para a solução dos problemas humanos. Ela não é apenas vista especificamente como uma forma de evolução pessoal, mas participa dos relacionamentos, do apaziguamento das catástrofes e de demais âmbitos da vida. Veja-se que, embora tanto para brasileiros como para portugueses tenha sido a Evolução Espiritual a categoria menos valorizada, os brasileiros valorizaram-na mais do que os portugueses.

É interessante notar a oposição entre Solidariedade Humana e Auto-Realização. Este resultado remete a Viktor Frankl (1989b), ao afirmar que o ser humano só se interessará por poder, quando não consegue atender a sua necessidade de sentido. Embora o valor Auto-Realização não inclua variáveis que abordem a questão do poder, abordam o sucesso profissional que, em parte, nos dias de hoje, significa obter *status* profissional, que implica no exercício de poder.

Apesar de ter sido encontrada a mesma estrutura para as duas amostras, não quer dizer que o significado das categorias de valores relativos a sentido de vida sejam as mesmas para ambas. Como explicam Schwartz e Bilsky (1990), diferenças entre variáveis que compõem as regiões ao comparem-se culturas podem ser decorrentes de especificidades das mesmas.

Além da categoria Evolução Espiritual, a Solidariedade Humana foi a que contemplou para ambas amostras as mesmas variáveis e também a que congregou o maior número, indicando que possuem o mesmo significado para ambas as amostras. As demais categorias, além das variáveis comuns, algumas diferentes apareceram em cada uma das amostras.

Apesar de Solidariedade Humana apresentar o mesmo significado, análise da hierarquia mostrou que os gestores brasileiros a priorizam mais do que os portugueses. Holanda (2004) nos mostra que um traço da cultura ibérica diz respeito à valorização da capacidade de sobreviver sem depender dos outros. Diz o autor: “[...] o índice do valor de um homem infere-se, antes de tudo, da extensão em que não precise depender dos demais [...]” (p. 32). É possível que esta forma de pensar tenha levado os gestores portugueses a valorizarem um pouco menos a Solidariedade Humana do que os brasileiros.

Comparando com a amostra brasileira, a amostra portuguesa foi a que contemplou maior número de variáveis, enquanto que aquela concentrou um maior número na categoria Relacionamento com Pessoas Próximas.

No caso da amostra brasileira, Relacionamento com Pessoas Próximas contemplou o maior número de variáveis se comparada com a amostra portuguesa. Embora tanto a amostra portuguesa quanto a brasileira tenha priorizado Relacionamento com Pessoas Próximas, o fato de ser esta a categoria contemplada nesta amostra com o maior número de variáveis, sugere neste aspecto diferenças entre as duas amostras a serem consideradas. O povo brasileiro desenvolveu-se dentro da estrutura familiar da casa-grande, na qual se originou o primeiro tipo de empresa brasileira (Ribeiro, 2005) e nela recebeu o peso das “relações de simpatia” e de não considerar agradáveis as relações impessoais (Holanda, 2004). O homem brasileiro tem como traço a cordialidade e “[...] visceralmente inadequado às relações impessoais que decorrem da posição, da função do indivíduo, e não da sua marca pessoal e familiar, das afinidades nascidas na intimidade dos grupos primários” (Holanda, p. 24). Talvez o traço do bastar-se a si

mesmo sugerido como característico dos povos ibéricos e, conseqüentemente, do português, e o traço do relacionamento personalizado do brasileiro, possam responder, ainda que apenas em parte, pelas diferenças encontradas.

De qualquer modo estas reflexões apontam para a importância de considerarem-se as diferenças culturais ao se tentar entender o modo de pensar e agir de gestores de ambos os países. Não é porque as duas culturas têm histórias imbricadas, que podemos desconsiderar as diferenças. Mas por outro lado, é importante refletir sobre o fato de que até mesmo as diferenças podem ter sua origem nas conexões encontradas entre ambas as culturas ao longo do tempo, quando estas possuem sua história interconectada. Como por exemplo, a valorização do relacionamento interpessoal nasce na organização social promovida pelo português durante o período de colonização, ao criar como célula sócio-econômica fundamental a estrutura da casa-grande, em torno da qual girava tanto a vida social, quanto econômica, quanto política e cultural.

Esta pesquisa tem como principal limite, o fato de se constituir em uma pesquisa que embora descritiva, ainda é exploratória, tendo trabalhado com amostras não-aleatórias e não-representativas de gestores de ambos países.

Este trabalho consiste num dos passos iniciais para compreender valores relativos a sentidos de vida. Algumas perguntas precisam ser respondidas mediante outras pesquisas, como por exemplo: existe uma estrutura transcultural de tendência universal? Por outro lado, antes mesmo desse passo, há a necessidade de explorar o significado de cada uma das categorias em culturas diferentes e desenvolver novos itens de forma a aperfeiçoar a escala VSV. Outra pesquisa importante consiste em analisar a relação entre valores relativos a sentido de vida e valores pessoais, assim como a relação com outros constructos. Por outro lado, seria interessante analisar-se a relação entre sentidos de vida e conduta dos gestores na administração das organizações, tanto em pequenas e médias empresas, como também contemplando gestores de grandes empresas.

O estudo de valores relativos a sentidos de vida surge como uma possibilidade de virem a constituir-se numa alternativa para compreender o comportamento dos gestores na condução das organizações, uma vez que se espera que a atividade de gestão se insira no contexto do sentido de vida dos gestores.

## **Referências Bibliográficas**

- Borg, I., & Lingoes, J. C. (1987). *Multidimensional similarity structure analysis*. New York: Springer Verlag.
- Buss, D. M. (1986). Can a social science be anchored in evolutionary biology? Four problems and a strategic solution. *Revue Europeenne des Sciences Sociales*, 24, 41-50.
- Crumbaugh, J. C., & Maholic, L. T. (1964). An experimental study in existentialism: The psychometric approach to Frankl's concept of noogenic neurosis. *Journal of Clinical Psychology*, 20, 200-207.
- Darcy, R. (2005). *O povo brasileiro: A formação e o sentido do Brasil*. São Paulo: Companhia das Letras.
- Debats, D. L., Van der Lubbe, P. M., & Wezeman, F. R. A. (1993). On the psychometric properties of the Life Regard Index (LRI): A measure of meaningful life. *Personality and Individual Differences*, 14 (2), 337-345.

- England, G., & Lee, R. (1974). The relationship between managerial values and managerial success in the United States, Japan, India and Australia. *Journal of Applied Psychology*, 59 (4), 411-419.
- Frankl, V. E. (1965). *Man's search for meaning: an introduction to logotherapy*. Boston: Beacon Press.
- Frankl, V. E. (1972). The feeling of meaninglessness: A challenge to psychotherapy. *American Journal of Psychoanalysis*, 32 (1), 85-89.
- Frankl, V. E. (1989a). *Psicoterapia e sentido da vida: Fundamentos da logoterapia e análise existencial*. São Paulo: Quadrante.
- Frankl, V. E. (1989b). *Sede de sentido*. São Paulo: Quadrante.
- Frankl, V. E. (1991). *Em busca de sentido: Um psicólogo no campo de concentração*. Petrópolis: Editora Vozes.
- Guth, W. D., & Taguri, R. (1965). Personal values and corporate strategy. *Harvard Business Review*, 43.
- Holanda, S. B. (2004). *Raízes do Brasil*. São Paulo: Companhia das Letras.
- Inglehart, R., & Baker, W. E. (2000). Modernization, cultural change, and the presence of traditional values. *American Sociological Review*, 65 (1), 19-51.
- Kinnier, R. T., Metha, A. T., Keim, J. S., Okey, J. L., Alder-Tabia, R. L., Berry, M. A., & Mulvenon, S. W. (1994). Depression, meaninglessness, and substance abuse in "normal" and hospitalized adolescents. *Journal of Alcohol & Drug Education*, 39 (2), 101-111.
- Liu, K. R. (1996). *Meaning, freedom & values: A framework for the creation of meaning in life within the context of organization*. Doctoral dissertation, California School of Professional Psychology. Los Angeles, CA.
- Nicholson, T., Higgins, W., Turner, P., James, S., Stieler, F., & Pruitt, T. (1994). The relation between meaning in life and the occurrence of drug abuse: A retrospective study. *Psychology of Addictive Behaviors*, 8 (1), 24-28.
- Oliveira, A. F., & Tamayo, A. (2004). Inventário de perfis de valores organizacionais. *Revista de Administração*, 39 (2), 129-140.
- Reker, G. T. (1977). The purpose-in-life test in an inmate population: An empirical investigation. *Journal of Clinical Psychology*, 33 (3), 688-693.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: The Free Press.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Sage.
- Shek, D. T. L., Hong, H. K., & Cheung, P. C. (1994). Meaning in life and adolescent antisocial and prosocial behavior in a Chinese context. *Psychology*, 37, 211-218.
- Schwartz, S. H. (1992). Universal in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical test in 20 countries. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 1-65). New York: Academic Press.
- Schwartz, S. H. (2006). *Psicologia social dos valores humanos: Desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados*. São Paulo: Senac.
- Schwartz, S. H., & Bilsky, W. (1990). Toward a theory of the universal content and structure of values: Extensions and cross-cultural replications. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 878-891.
- Teixeira, M. L. M., Domenico, S. M. R. D., Mello, N. O., Almeida, C. M. A., & Almeida, F. J. R. (2006). Sentidos de vida: Um estudo transcultural entre gestores brasileiros e portugueses. *Organizações & Sociedade*, 13 (38), 15-30.

**Abstract.** Understanding the meaning of life and the different meanings which individuals attribute to their lives are challenges which accompany the human being from their origins, helping them to deal with perplexities. Meanings of life can be regarded as values, once they orient the human being's conduct, amenable to learning and sharing. This article was aimed at comparing the structure of values related to the meaning of life of Brazilian and Portuguese managers and to improve the comprehension of the similarities and differences between managers of two cultures – Brazilian and Portuguese – which have intertwined histories although with their own identity. Descriptive-Explanatory in nature, the research collected data through the application of scales of meaning-of-life values – VSV – to a sample of 187 Brazilian and 71 Portuguese managers, dealt with through multidimensional scaling. The results showed the existence of a single structure of meaning-of-life values for both samples, although with some subtle differences, with respect to the composition of the categories contemplated, which were interpreted based on the particularities of each culture. The structure found was made up of a radex composed of two concentric circles, where in the external it was found the meaning-of-life value Spiritual Evolution, and in the internal a bi-dimensional polar structure contemplating the other categories theoretically forecasted: Human Solidarity *versus* Self-fulfilment, Relationship with Close People *versus* Personal Evolution.

*Key words:* Values, values of meaning of life, brazilian managers, portuguese managers.