

FACULDADE NOVOS HORIZONTES
Programa de Pós-graduação em Administração
Mestrado

**O ENDOMARKETING COMO MEDIADOR DE VALORES
ORGANIZACIONAIS E DE VALORES RELATIVOS AO TRABALHO:
estudo de caso – empresa do setor de energia elétrica**

Lana Porto

Belo Horizonte
2009

Lana Porto

**O ENDOMARKETING COMO MEDIADOR DE VALORES
ORGANIZACIONAIS E DE VALORES RELATIVOS AO TRABALHO:
estudo de caso – empresa do setor de energia elétrica**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Ester Eliane Jeunon

Linha de pesquisa: Tecnologias de Gestão e Competitividade

Área de concentração: Organização e Estratégia

Belo Horizonte
2009

Porto, Lana
O endomarketing como mediador de valores
organizacionais e de valores relativos ao trabalho: estudo de
caso : empresa do setor de energia elétrica/ Lana Porto – Belo
P838e Horizonte: FNH, 2009.
140 f.

Orientadora: Prof^a Ester Eliane Jeunon
Dissertação (mestrado) – Faculdade Novos Horizontes,
Programa de Pós-graduação em Administração

1. Endomarketing. 2. Cultura organizacional. I. Jeunon,
Ester Eliane. II. Faculdade Novos Horizontes, Programa de
Pós-graduação em Administração. III. Título

CDD: 658.3145



Faculdade Novos Horizontes
Mestrado Acadêmico em Administração

**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO
DA FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **LANA PORTO**

Matrícula: 770125

LINHA DE PESQUISA: Tecnologias de Gestão e Competitividade

ORIENTADOR(A): Prof^a. Dr^a. Ester Eliane Jeunon

TÍTULO: O ENDOMARKETING COMO MEDIADOR DE VALORES ORGANIZACIONAIS E DE VALORES RELATIVOS AO TRABALHO: Um estudo de caso em uma empresa do setor de energia elétrica.

DATA: 19 de fevereiro de 2009

BANCA EXAMINADORA:

Prof^a. Dr^a. Ester Eliane Jeunon
ORIENTADORA (Faculdade Novos Horizontes)

Prof^a. Dr^a. Cristiana Fernandes De Muyllder
(Faculdade Novos Horizontes)

Prof^a. Dr^a. Valéria Maria Martins Judice
(UFSJ)

DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Declaro ter procedido à revisão da dissertação de mestrado, área de concentração "Organização e Estratégia", de autoria de Lana Porto, sob a orientação da Professora Doutora Ester Eliane Jeunon, apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, intitulada: "O Endomarketing como Mediador de Valores Organizacionais e de Valores Relativos ao Trabalho – Estudo de Caso: Empresa do Setor de Energia Elétrica", contendo 144 páginas.

Dados da revisão:

Redação

Início: 15/1/2009 / Término: 18/1/2009

Belo Horizonte, 19 de janeiro de 2009.


Afonso Celso Gomes
Revisor

Registro LP9602853/DEMEC/MG
Universidade Federal de Minas Gerais

AGRADECIMENTOS

Agradeço sinceramente:

A Deus, sem o qual não sou nada.

Às filhas amadas Karine e Luiza, que iluminaram todos os dias dessa caminhada e que foram minha fonte constante de energia.

Aos meus pais, eternos exemplos, os quais amo profundamente e a quem ofereço este trabalho.

Ao José Célio, meu amigo, amado, que, além do estímulo constante, me ajudou a não desistir nos momentos difíceis.

Aos meus irmãos, Léo, Léa, Lílea e Letícia.

À Professora Dra. Ester Eliane Jeunon, minha orientadora, pela confiança e pelo apoio imprescindíveis à conclusão deste trabalho.

A empresa onde desenvolvi o estudo, pela abertura e valiosa colaboração.
Aos colegas, professores e funcionários da Faculdade Novos Horizontes, pelo convívio.

A todos que, mesmo não tendo sido aqui citados, sem dúvida estão em meu coração.

Muito obrigada.

RESUMO

Este trabalho pesquisa procura identificar na empresa escolhida para estudo os valores organizacionais que orientam os projetos da Administração de Recursos Humanos para a definição das diretrizes sobre as decisões de nível organizacional. Também procura mapear os valores pessoais identificados pelos funcionários como necessários a sua atuação na organização no que tange ao alinhamento com o planejamento estratégico estabelecido pela empresa. Pretende-se com este trabalho verificar se os projetos aqui identificados como endomarketing funcionam como mediadores entre essas duas vias de valores pertinentes ao trabalho de cada um. O trabalho empírico foi desenvolvido em uma empresa de capital misto e de grande porte do estado de Minas Gerais. Foram utilizados dois questionários já validados – escala de valores organizacionais e escala de valores relativos ao trabalho – e aplicadas entrevistas com o objetivo de levantar dados, cujo tratamento se deu pelo método de análise descritiva, análise fatorial e análise de conteúdo. Tal pesquisa foi caracterizada como Estudo de Caso de cunho quantitativo/qualitativo.

Palavras-chave: Endomarketing. Valores Organizacionais. Valores Relativos ao Trabalho.

ABSTRACT

This research study aims to identify the company chosen to study the organizational values that guide the projects of the Human Resources Administration for the definition of guidelines on decisions regarding the organizational level. It also seeks to map the personal values identified by officials as necessary to its performance in the organization with regard to alignment with the strategic plan established by the company. The aim of this work was to verify whether the projects are identified as internal marketing function as mediators between these two pathways of values pertaining to the work of each. This survey was conducted in a mixed capital company and large the state of Minas Gerais. We used two previously validated questionnaires – scale organizational values and range of work values and applied – interviews with the objective of gathering data, which treatment was given by the method of descriptive analysis, factor analysis and content analysis. Such research has been characterized as a Case Study focused on quantity / quality.

Keywords: Internal Marketing. Organizational Values. The Work Values.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo dinâmico das estruturas motivacionais dos valores humanos.....	32
Figura 2 - Tipos motivacionais e interesses a que eles servem: individuais, coletivos e mistos.....	33

LISTA DE FIGURAS

Gráfico 1 – Variação anual de empregado.....	55
Gráfico 2 – Números de funcionários por concessionária.....	55
Gráfico 3 – Distribuição dos respondentes, segundo o gênero.....	67
Gráfico 4 – Distribuição dos respondentes, segundo a faixa etária.....	67
Gráfico 5 – Distribuição dos respondentes, segundo o estado civil.....	68
Gráfico 6 – Distribuição dos respondentes, segundo o grau de escolaridade.....	68
Gráfico 7 – Distribuição dos respondentes, segundo o tempo de trabalho na empresa.....	69
Gráfico 8 – Distribuição dos respondentes, segundo o tempo de atuação no cargo.....	69
Gráfico 9 – Distribuição dos respondentes, segundo a área de trabalho.....	70
Gráfico 10 – Distribuição dos respondentes, segundo o cargo.....	70
Gráfico 11 – Boxplot das dimensões EVT.....	75
Gráfico 12 – Porcentagem dos escores classificados.....	77
Gráfico 13 – Boxplot das dimensões EVO.....	83
Gráfico 14 – Porcentagem dos escores classificados.....	84

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Correlações de Pearson entre os tipos motivacionais dos valores individuais com as três dimensões bipolares dos valores organizacionais.....	38
Tabela 2 – correlações de Pearson entre valores relativos ao trabalho e valores organizacionais.....	41
Tabela 3 – Caracterização da amostra qualitativa.....	54
Tabela 4 – Guia para a apuração dos resultados da EVO.....	64
Tabela 5 – Guia para a apuração dos resultados da EVT.....	64
Tabela 6 – Alpha de Cronbach para cada dimensão da EVT.....	72
Tabela 7 – Alpha de Cronbach para cada dimensão da EVO.....	73
Tabela 8 – Estatística descritiva para a escala de valores relativos ao trabalho.....	74
Tabela 9 – Classificação dos escores das dimensões.....	76
Tabela 10 – Classificação dos princípios da EVT.....	77
Tabela 11 – Escala de Valores Organizacionais - EVO.....	82
Tabela 12 – Classificação dos escores das dimensões.....	83
Tabela 13 – Classificação dos princípios da EVO.....	84
Tabela 14 – Correlação entre as Escalas EVT e EVO.....	92
Tabela 15 – Correlação entre os fatores da Escala EVT.....	94
Tabela 16 – Correlação entre os fatores da Escala EVO.....	94

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Justificativa	13
1.2 Problema	15
1.3 Objetivos	19
1.3.1 Objetivo geral	19
1.3.2 Objetivos específicos.....	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 Endomarketing	20
2.2 Valores	25
2.2.1 Valores pessoais	27
2.2.2 Valores organizacionais	34
2.2.3 Valores relativos ao trabalho	39
2.3 Organizações públicas	43
2.3.1 Organizações públicas brasileiras.....	45
2.3.2 Características das organizações públicas	46
3 O SETOR DE ENERGIA ELÉTRICA	52
3.1 O setor de energia elétrica	52
3.2 A empresa e suas principais características	53
4 METODOLOGIA	59
4.1 Caracterização da pesquisa	59
4.2 Unidade de Análise, Unidade de Observação, Universo e Amostra	60
4.2.1 Unidade de Análise	60
4.2.2 Unidade de Observação – etapa quantitativa.....	61
4.2.3 Unidade de Observação – etapa qualitativa.....	61
4.2.4 Universo e Amostra	61
4.3 Procedimentos para o levantamento dos dados	62
4.3.1 Coleta de dados	63
4.4 Procedimentos para a análise dos dados.....	65
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	67
5.1 Caracterização da amostra	67
5.2 Análise exploratória dos dados	71
5.3 Análise de confiabilidade das escalas	72
5.4 Análise descritiva das escalas.....	73
5.5 Análise de correlação.....	92
5.6 Resultados da parte qualitativa	95
5.7 Discussão dos resultados.....	101
6 CONCLUSÃO	112
REFERÊNCIAS	116

APÊNDICES	125
Apêndice A - Valores das médias obtidos pelas escalas EVO e EVT	125
Apêndice B - Carta de Apresentação	127
Apêndice C - Questionário de dados demográficos	128
Apêndice D – Questionário enviado aos funcionários	129
Apêndice E – Roteiro de entrevista para o profissional de RH.....	135
Apêndice F – Roteiro de entrevista para outros profissionais	136

1 INTRODUÇÃO

As condições em que as organizações funcionam nos dias atuais e a forma como tratam os ativos humanos apontam para uma nova maneira de gerir as pessoas e os negócios, tal como demonstram recentes estudos. As exigências de um mercado turbulento e desafiador fazem com que as organizações se tornem verdadeiras máquinas de mudança (BARNEY, 1991).

Responder às necessidades deste mercado de forma eficaz, mantendo a qualidade de serviços, em tempo hábil, já não é mais a única preocupação das organizações. É primordial para a organização que ela tenha um diferencial, algo que não pode ser copiado. Para ocupar esse lugar de diferenciação, os ativos humanos se destacam e se tornam objetos de fortes investimentos por parte das organizações (GRÖNROOS, 2004).

Toda organização precisa entender a dinâmica que orienta os comportamentos de seus empregados para que possa direcioná-los aos seus objetivos. Dessa forma, utiliza o planejamento estratégico, por meio da construção de sua Missão, sua Visão e Valores, e sua estratégia.

Segundo Deal e Kennedy (1982), conhecer os valores de uma organização é primordial para seu sucesso, porque eles são princípios e crenças que fazem com que as pessoas se comportem de determinada maneira e sigam determinada direção. É preciso fazer com que os valores que a organização julga necessários para alcançar suas metas coincidam com os valores que seus empregados acreditam ser importantes para a sua vida. Cria-se, assim, um ambiente mais propício para a determinação dos comportamentos importantes para o crescimento da organização e a realização das suas metas, ao mesmo tempo em que traz para o empregado a satisfação e o bem-estar na execução de seu trabalho.

Esses valores devem ser alvos de estudos criteriosos, que procurem se aproximar da realidade subjetiva de cada empregado e explicitem, com a veracidade necessária, aquilo que os empregados utilizam para direcionar seus

comportamentos no trabalho, visando ao desempenho organizacional desejável. Para o estudo desses valores, as organizações contam com ferramentas importantes e valiosas. As pesquisas de Rokeach, Schwartz, Tamayo e Barros trazem para esse assunto a luz de que se precisava. Atualmente, para os estudos em organizações nacionais, Tamayo e Barros desenvolveram ferramentas que apresentam resultados fidedignos e adaptados à cultura nacional.

As organizações não cessam de desenvolver instrumentos para lidar com as questões do aumento de produtividade. Mas a necessidade atual exige mais do que isso. Deve-se ter produtividade (RODRIGUES, 2002). Entretanto, também se exigem das empresas investimentos na humanização da execução do trabalho de cada um de seus empregados. Para isso, o estudo da relação entre os valores da organização e os valores dos empregados torna-se uma ferramenta importante para que a organização identifique aqueles que estão sendo incorporados por seus funcionários de maneira satisfatória e aqueles que, por algum motivo, não foram assimilados por eles. Assim, há que se ter parcimônia, de tempo e de investimentos, além de maior objetividade e eficiência para se atingir os objetivos que a organização determina em seu planejamento estratégico (DEAL e KENNEDY, 1982).

O meio que as organizações mais utilizam atualmente é a execução de projetos que têm por objetivo esclarecer as metas da organização e seus valores. Esses projetos estão reunidos sob o termo *endomarketing*, que promove a disseminação dos valores que deverão orientar as metas e o comportamento na organização. Porém, nesse momento as organizações esbarram no rol de valores individuais cunhado pelos empregados. Ou se adaptam os valores da organização aos valores dos empregados ou se consegue criar um clima desagradável e pouco produtivo na organização (AMIT e SCHOEMAKER, 2001).

Este trabalho focaliza o estudo da relação entre endomarketing, valores organizacionais e valores relativos ao trabalho. Compõe-se de seis seções, incluindo esta Introdução, em que se desenvolve a justificativa, trazendo os pontos mais relevantes estudados, a motivação da escolha desses pontos e as contribuições que este estudo gerou. Dessa maneira, conseguiu-se apresentar o objetivo geral que orientou a pesquisa e os meios utilizados para atingir essa proposta.

Na segunda seção, faz-se a sustentação teórica do trabalho, que trata, em primeira instância, da caracterização da ferramenta empresarial de inserção de valores nas organizações, que é o endomarketing (AMIT e SCHOEMAKER, 2001).

Na terceira seção, discutem-se os valores humanos e pessoais, bem como os problemas advindos do desconhecimento e da não objetividade na definição desses valores nas organizações, de acordo com seus mais importantes representantes.

Na quarta seção descrevem-se as teorias que sustentam da identificação dos valores organizacionais, chegando aos valores relativos ao trabalho.

Na quinta seção, focaliza-se a empresa *Alpha*, objeto de estudo, buscando o rigor da metodologia.

Na sexta seção, apresentam-se a conclusão da pesquisa e as considerações finais.

1.1 Justificativa

Uma das principais preocupações das organizações atuais consiste em desenvolver respostas rápidas para o ambiente em que se encontram. Segundo Rodrigues (2002), só permanecerão no mercado as organizações que primarem por satisfazer o seu cliente de forma exclusiva, plena e em tempo hábil.

Preocupadas com essa nova realidade, as organizações e os pesquisadores desenvolvem, a todo o momento, novos tipos de tecnologias para orientar as diversas áreas das organizações em uma mesma direção. Citam-se aquelas de implantação tecnológica propriamente dita, como softwares, novos equipamentos, novos processos e novas técnicas, que trabalham o ambiente operacional da organização; e aquelas voltadas para a gestão de pessoas, que abrangem tanto a organização quanto os funcionários (AMIT e SCHOEMAKER, 2001).

Tendo como foco essas novas tecnologias de gestão, dentre as quais se encontra o endomarketing, delimitado adiante, esta pesquisa se justifica pelo profundo interesse pelas propostas de gestão voltadas para os empregados. Também são de interesse

dessa pesquisa as práticas de gestão que primam pela orientação dos comportamentos dos empregados. Tais práticas se caracterizam por projetos que trabalham simultaneamente o ambiente interno e a própria percepção do empregado sobre seu trabalho e a organização, utilizando o conhecimento dos valores humanos.

Tamayo (1993) sustenta que dedicar-se ao estudo dos projetos voltados para a disseminação ou a ratificação dos valores, identificando e fazendo a distinção entre os organizacionais e os pessoais, traz uma melhor compreensão do ambiente interno da organização. Porque os valores concorrem para o comportamento das pessoas quando executam seu trabalho e dão direção aos funcionários, principalmente para o alcance das metas organizacionais. Sem a consonância dessas duas vias de valores, ambos os lados sairão perdendo: o empregado em motivação e realização pessoal; a organização em produtividade e qualidade.

Objetivando identificar essa realidade, optou-se por trabalhar com uma empresa de grande porte do setor de energia elétrica de Minas Gerais, aqui identificada como empresa *Alpha*. Sua escolha ocorreu porque, por meio de suas demonstrações financeiras anuais, comunica à sociedade toda a preocupação que dedica à questão da gestão de pessoas, na medida em que investe boa parte de seus recursos para esse fim. Em suas publicações, menciona os diversos prêmios que ganhou por conta do extenso investimento destinado a essa causa. Está munida de um planejamento estratégico fortemente enraizado em sua Missão, Visão, Valores e Estratégias, e executa os projetos de endomarketing por meio das áreas de Recursos Humanos e de Comunicação.

Para a descrição dos projetos de endomarketing, utilizam-se nesta pesquisa diversos estudos sobre o tema, além das pesquisas relativas aos valores humanos de Rokeach (1967, 1973 e 1979), Schwartz (1992), Porto e Tamayo (2003 e 2006), Tamayo e Gondim (1996), esta última sobre valores motivacionais do indivíduo. Esses estudos referem-se às prioridades axiológicas de tipos motivacionais de valores, como mencionado no referencial teórico.

Pretendeu-se identificar, por meio de um instrumento validado e aplicado aos funcionários da *Alpha*, os valores que esses funcionários entendem como exigidos

pela empresa para a execução de seu trabalho, aqui tratados como valores organizacionais. Faz-se um contraponto com o modelo desenvolvido por Porto e Tamayo (2003) a respeito dos valores referentes ao trabalho como princípios ou crenças sobre metas que as pessoas buscam conseguir por meio de seu trabalho, que aqui se trata como sendo “valores relativos ao trabalho”, já que se referem às metas que cada indivíduo percebe como importantes para si.

Este estudo contribui para a ratificação da importância, da qualidade e da adequação das ferramentas atualmente utilizadas pelas empresas para orientar os seus funcionários na direção de seus principais objetivos e metas. As empresas realizam um grande investimento nesse sentido. Portanto, é importante que se tenha uma compreensão dos resultados desses investimentos.

O estudo dos valores dos empregados de uma empresa traz um conhecimento importante para a escolha das estratégias adotadas pela gestão de pessoas em termos de gestão do clima organizacional, de gestão das competências, de avaliação do desempenho, de cumprimento das metas, de orientação das equipes de trabalho e de política de treinamentos. Enfim, de tudo que diz respeito ao bom andamento do trabalho na empresa. Tudo isso pode ser mais eficaz se levar em consideração os valores individuais, porque esses valores são a base para o comportamento das pessoas na sociedade, de forma geral, e no trabalho, de forma específica (AMIT e SCHOEMAKER, 2001).

1.2 Problema

Atualmente, as organizações empenham-se em aprimorar seu desempenho no mercado. Dessa forma, todos os ativos, financeiros, naturais, humanos e informacionais, usados para desenvolver, produzir e oferecer produtos ou serviços para os consumidores constituem os recursos de uma organização. Porém, somente os recursos intangíveis têm condições de constituir-se em recursos estratégicos, desde que atendam às condições que assim os caracterizam (BARNEY, 1991).

A gestão de pessoas, cujo alvo é o ativo humano, assume grande importância como fonte de vantagem competitiva sustentável. Ou seja, é responsável pela escolha e

manutenção de recursos estratégicos que proporcionem a sustentabilidade da vantagem competitiva.

Dirigir os ativos humanos em prol dos objetivos que a organização pretende atingir é um dos grandes desafios atuais para a gestão de pessoas. Isso se faz necessário porque, sendo esses recursos considerados estratégicos, a organização precisa mantê-los e ainda alinhá-los aos seus objetivos. Uma das ferramentas usadas para ampliar os esforços dos funcionários para suprirem as atuais necessidades das organizações de se ajustarem às expectativas do mercado, fazendo o alinhamento dos valores organizacionais aos valores dos funcionários, é o endomarketing (AMIT e SCHOEMAKER, 2001).

O endomarketing se justifica pelo aporte de novas tecnologias, mescladas por campanhas para reforçar o moral, as atitudes de motivação e a criação de valores por meio de atividades grupais ou individuais. Além disso, a colocação do funcionário como mercado para as ofertas da empresa e para seus programas de marketing externo e o foco em metas para que os funcionários consigam uma sinergia entre os dois mercados, interno e externo – também se caracterizam como ações importantes para os diversos setores da instituição, oferecendo as condições aos funcionários para que transformem seu trabalho em produto capaz de agregar valor.

Essa crescente ênfase nas pessoas faz parte dessa estratégia de marketing voltada para o público interno: funções e departamentos internos à empresa são tratados como clientes internos e são tão valorizados como os clientes externos (GRÖNROOS, 2004). As pessoas, que anteriormente não concorriam para a valoração do produto, agora são alvo de investimentos constantes, altas tecnologias e estudos para consolidar sua influência na imagem externa da empresa e sua harmonia interna, contribuindo primordialmente para o desenvolvimento geral, incluindo produtividade, qualidade, adequação ao mercado, etc (GRÖNROOS, 2004).

Hoje, essas pessoas são atores de maior importância e têm sido consideradas ativos estratégicos para a empresa, quando colocadas como os primeiros clientes da

instituição, sendo os mais eficazes responsáveis pela agregação de valor ao produto que a empresa pode conseguir oferecer. Elas carregam consigo o encargo de estabelecerem a responsabilidade direta e em primeira mão com a qualidade do produto da empresa em que trabalham. Participam ativamente do processo que o resultado de seu trabalho irá tomar e tornam-se os principais instrumentos para agregar valor e integrantes fundamentais para a criação e entrega de valor superior ao cliente (PAYNE e HOLT, 2001).

Segundo Grönroos (1993) são os chamados “profissionais de marketing de meio período”, o que equivale a dizer que: apesar de exercerem outras funções, antes de tudo, fazem parte do processo de marketing do produto que sua empresa produz.

Para que a proposta do endomarketing seja levada a cabo, é necessário haver uma predisposição do funcionário para receber e transmitir aquilo que a empresa entende como necessário ao seu bom desempenho ou seja, cumprir a missão de responsabilidade pela produtividade, pela qualidade e pela boa reputação da empresa, valorando sua marca e a consistência no mercado. Lembre-se de que os objetivos da empresa estão imbricados a um planejamento estratégico guiado por sua missão, visão, valores e estratégia. Pesquisadores brasileiros, como Tamayo (1993), e anteriores, como Schwartz (1992), trabalharam exaustivamente com a questão dos valores pessoais dos indivíduos e fazem alusão a uma integração, ou alinhamento, entre os valores organizacionais e os valores pessoais, acreditando que dessa forma os funcionários conseguem trabalhar com maior comprometimento. Concomitante, a satisfação do funcionário e da empresa é crescente à medida que os valores pessoais entram em consonância com os valores organizacionais.

O funcionário que percebe em seu trabalho valores que considera importantes para si consegue fazer com que a organização em que trabalha seja fundamental para o seu crescimento pessoal. Ou seja, ele não trabalha somente em prol do crescimento da organização. Ao fazer isso, ele consegue o crescimento da organização e também seu próprio crescimento e satisfação.

Pode-se inferir que o funcionário que está inserido em uma empresa cujos valores estão alinhados com os seus valores pessoais, quando executa o seu trabalho,

enxerga mais recompensas para o seu crescimento pessoal do que numa situação de discordância entre esses dois valores. Ou, ainda, ao trabalhar em uma empresa cujos valores exigidos para a execução das tarefas são semelhantes àqueles que ele escolheu como orientadores para a sua vida, esse funcionário não só consegue sentir que seu trabalho, ao ser executado, torna-se importante para ele mesmo, como também consegue transferir esse sentimento para seus colegas de trabalho. Dessa maneira, a organização alcança o seu intento de arrebatá-los todos os funcionários para uma mesma direção, isto é, na direção para onde seu planejamento estratégico aponta (TAMAYO, 1994).

Na tentativa de executar esse alinhamento de valores a empresa lança mão de algumas estratégias. São projetos direcionados ao público interno, aqui conceituados como endomarketing, os quais têm por objetivo específico sensibilizar o funcionário para a compreensão e adoção de determinados valores essenciais para a organização. É nesse momento que os pesquisadores esbarram na essência do indivíduo, que já é constituída dos diversos valores que adquirem durante sua história. Alguns autores acreditam que os valores pessoais se desenvolvem como crenças duradouras (ROKEACH, 1973). Outros sustentam a idéia de que valores podem ser retomados e renovados de acordo com as necessidades desses indivíduos (TAMAYO; GONDIM, 1996). Com base nesta vertente de pensamento é que se pretendeu com esta pesquisa fazer o levantamento dos diversos valores que compõem a dinâmica da organização, verificando se há relação entre eles.

Os valores de cada um relativos a suas tarefas e à organização em que trabalha são representativos de mudanças internas importantes, que têm como consequências comportamentos sociais que afetam todo o grupo a que pertencem. As representações de cada um constituem um modo de conhecimento socialmente elaborado e partilhado, tendo um objetivo prático e concorrendo à construção de uma realidade comum a um conjunto social (JODELET, 1991).

Em função do exposto, a pergunta que norteou este trabalho foi: De que forma as ações de endomarketing da empresa *Alpha* são mediadoras dos valores organizacionais e dos valores relativos ao trabalho?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Explicitar como as ações de endomarketing praticadas pela empresa *Alpha* fazem a mediação entre os valores organizacionais e os valores relativos ao trabalho.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Identificar como os funcionários da empresa *Alpha* percebem os valores organizacionais;
- b) Levantar os valores relativos ao trabalho dos funcionários;
- c) Apurar de que forma são elaborados e executados os projetos de *endomarketing*; e
- d) Demonstrar a relação entre os valores organizacionais, os valores relativos ao trabalho e os valores que sustentam os projetos de *endomarketing*.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Endomarketing

Endomarketing é uma palavra cuja origem está na composição do prefixo grego *endon*, que significa “movimento para dentro”, e a palavra inglesa *marketing*, que não tem tradução exata em língua portuguesa e que foi definida por Kotler (1998), como “um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros” (KOTLER, 1998, p. 27). Nesse conceito, fica claro que essas ações de marketing não têm, prioritariamente, uma orientação para um público externo à organização. Isso gerou a possibilidade de utilizar-se desse processo em favor da empresa, porém voltando-se para o público interno. Estudos recentes discutem insistentemente o termo endomarketing, principalmente porque sua utilização é, volta e meia, substituída pelo termo *marketing interno* ou, ainda, citada nas ações voltadas à gestão de pessoas.

Segundo Grönroos (1993), o termo *marketing interno*, ou *endomarketing*, foi cunhado como um conceito para abranger uma variedade de atividades internas, oferecendo uma abordagem ao desenvolvimento de uma orientação para serviços, que não são novas em si próprias, mas que, enfocadas dessa maneira, geram um interesse por clientes e por marketing entre os funcionários da empresa.

O conceito de marketing interno surgiu primeiro na literatura de marketing de serviços e depois na literatura de gerência de serviços. Os autores de maior destaque são: Grönroos (1993), Berry (2001) e Carlzon (1987). Eiglier e Langeard, em 1976, já discutiam a necessidade de fazer o marketing de serviços internamente nas organizações, sem ter usado, contudo, o conceito em si. Em 1985, esse conceito também entrou na literatura de marketing industrial, a partir de Grönroos (1993).

Berry e Parasuraman (1995) definem o marketing interno como uma filosofia que trata os empregados como clientes, cuja meta final é estimular um comportamento eficaz de marketing, pois, satisfazendo as necessidades de seus clientes internos, uma empresa melhora a capacidade de satisfazer as necessidades de seus clientes externos (BERRY; PARASURAMAN, 1995). Sendo uma estratégia de gerenciamento, o foco está em como desenvolver nos empregados uma consciência do cliente. Tanto quanto como os serviços e campanhas de marketing externo, os produtos e serviços têm que ser vendidos aos empregados antes de serem colocados externamente no mercado. E, nesse sentido, “toda empresa ou qualquer organização tem um mercado interno de empregados que deve receber a primeira atenção” (GRÖNROOS, 1993, p. 279).

Uma das pesquisas desenvolvidas no Banco do Brasil, por Suzin em 2003, revela o paradoxo quanto ao uso do termo *endomarketing*. Esse estudo faz reflexões sobre o assunto, por meio de uma vasta pesquisa bibliográfica que procura contextualizar o tema “endomarketing” e assuntos correlatos, como: comunicação, motivação e satisfação no trabalho, liderança, qualidade, cultura e clima organizacional.

Segundo esse autor, a principal dificuldade para definir um conceito científico sobre o termo reside no fato de existirem poucos trabalhos diretamente ligados ao tema. Sua pesquisa demonstrou que não existe uma utilização nominada como endomarketing na empresa, entretanto ela desenvolve ações que operam de forma semelhante aos conceitos de endomarketing estudados nessa ocasião:

As pesquisas, entrevistas e o exame “in loco” de documentos e procedimentos evidenciaram que os conceitos de *Endomarketing* permeiam as práticas de gestão nas Divisões e, ainda, são de domínio dos principais líderes entrevistados. (SUZIN, 2003. p. 111)

Para Suzin (2003, p. 119) o termo *endomarketing* deve ser tratado a partir do seguinte conceito: “*Endomarketing*: são ações para conquistar, manter e encantar o cliente interno (sejam pessoas ou setores da organização), com vistas a obter igual resultado no cliente externo”.

Inkotte (2000) afirma que o número reduzido de pesquisas que utilizam o termo *endomarketing* pode ser explicado por ter se tornado uma marca, conferindo-se direitos exclusivos de uso a uma única entidade. Nas palavras do autor:

A existência de tão poucas obras tem sua explicação no fato de o INPI – Instituto Nacional de Propriedade Industrial, autarquia vinculada ao Ministério da Indústria e Comércio, ter concedido à S. Bekin e Consultores Associados Ltda ME a propriedade e uso exclusivo da marca nominativa “*ENDOMARKETING*”, garantindo a seus proprietários um vasto, virgem e exclusivo mercado para a exploração de treinamentos, palestras e consultorias nesta área. (INKOTTE, 2000, p.07)

Para esse autor, isso reflete uma desordenada busca de conceitos para definir o termo que mobiliza várias áreas de estudo da ciência social como a Psicologia, Relações Públicas, Motivação e Marketing. Baseado nisso, o autor faz a diferenciação entre marketing interno e *endomarketing*: “enquanto no Marketing Interno a empresa mobiliza seus funcionários para encantar o cliente externo, no *Endomarketing* a empresa é o próprio produto” (INKOTTE, 2000, p.84).

Outra pesquisa sobre o mesmo tema foi feita na Companhia Taubaté Industrial (C.T.I) com o objetivo de identificar as ações de *endomarketing* e comunicação interna realizadas pela empresa. Apresenta a seguinte conclusão sobre o uso do termo:

As análises revelaram ações pioneiras para a época, que apesar de não serem intituladas de *endomarketing*, visto que a criação do termo é relativamente recente, fortaleciam o vínculo dos funcionários com a empresa, motivando-os e informando-os dos fatos e acontecimentos relevantes. (CARNIELLO, 2007. P. 07)

Carniello (2007) afirma ainda que, apesar do uso incipiente do termo *endomarketing* na década de 1990, ele já demonstrara ter ganhado força na década de 70. Sua pesquisa aponta para o comprometimento da C.T.I em desenvolver projetos voltados para seu público interno com o objetivo de encantar e fidelizar seus funcionários.

Apesar dos impasses quanto ao uso dos termos, todas as pesquisas sugerem que o *endomarketing* deve ser tratado como um conjunto de ações voltadas para o interior da empresa, com o objetivo de motivar seus funcionários. Essas ações constituem-se em planos de ação vinculados à gestão de pessoas, que se orientam para o desenvolvimento dos funcionários de diversas maneiras, com vistas a atingir os objetivos da empresa.

Os resultados das pesquisas corroboram essa afirmativa. O estudo de Suzin (2003) apresenta como resultado a identificação de conceitos de endomarketing praticados na gerência da empresa, ainda que tenha sido verificada uma estratégia corporativa institucionalizada em todas as suas divisões e de existirem diversas oportunidades de melhoria.

Suzin (2003) enumera como exemplos de ações de endomarketing identificadas nas práticas de gestão da empresa: a pesquisa de clima organizacional, realizada semestralmente, que busca avaliar, de forma global, as percepções que os funcionários têm do ambiente de trabalho, das lideranças e da organização que trabalham; e o programa de controle da qualidade, com algumas atividades, como a organização/gerenciamento do fluxo geral de informações da qualidade e o desenvolvimento de programas de motivação à qualidade para a organização. O autor propõe em sua pesquisa algumas ações de endomarketing que ele considera recomendáveis para o desenvolvimento da empresa, por exemplo: a) realizar uma pesquisa científica de satisfação em cada agência, para a identificação e solução dos focos de insatisfação; b) ampliar essa pesquisa às agências maiores, para disseminar a cultura de crédito; c) realizar seminários e treinamentos para fomentar a interatividade dos funcionários na execução de suas atividades; d) pesquisar e elaborar um novo processo para o fluxo de informações, pela intranet ou sistema eletrônico de correio; e) criar um plano de comunicação abrangente para os funcionários, para expressar suas opiniões, idéias, sugestões; f) ampliar a pesquisa de clima organizacional; e g) instituir programa permanente de recompensa e valorização.

Os resultados da pesquisa de Moraes (2003) confirmam a importância de a organização voltar o seu foco também para o cliente interno, entendendo que o comprometimento do pessoal com as atividades desenvolvidas pela instituição é fator fundamental para a busca da vantagem competitiva.

A pesquisa de Carniello (2007) identificou os seguintes projetos de endomarketing, entre outros: concursos culturais e esportivos; criação da colônia de férias; rigor no cumprimento da legislação trabalhista; e circulação de um jornal interno, o *C.T.I. Jornal*, um veículo de comunicação empresarial que adquiriu importância,

credibilidade e visibilidade na região. O autor conclui que as ações de endomarketing, desde que bem planejadas e conduzidas, refletem a criação de ambientes de trabalho mais saudáveis e, conseqüentemente, um aumento de produtividade e qualidade (CARNIELLO, 2007).

Uma das premissas do endomarketing é a de que “uma troca interna entre a organização e as equipes de funcionários devem funcionar eficazmente” (BEKIM, 2004, p. 98). Para esse autor, o objetivo do endomarketing é facilitar e realizar trocas, construindo lealdade nos relacionamentos com o público interno, compartilhando os objetivos empresariais e sociais da organização, e harmonizando e fortalecendo essas relações.

O endomarketing opera difundindo uma linguagem interna referente à cultura organizacional, contemplando todos os funcionários, independente da função ou nível hierárquico que ocupem. Essa linguagem traz características próprias da empresa, mas é, em sua essência, propriedade dos funcionários. São eles que estabelecem os valores próprios e aceitos como necessários e bons para regular a relação das pessoas entre si e a própria organização (CERQUEIRA, 1994).

Giuliani, Pizzinatto, Pizzinatto e Pizzinatto (2003) desenvolveram uma pesquisa que analisou o papel do endomarketing como influenciador da cultura organizacional. Nesse estudo, o endomarketing é tratado como uma filosofia empresarial da área de marketing e como fator fonte de alterações dos comportamentos dos funcionários buscando seu comprometimento com os objetivos da organização. O estudo foi realizado na empresa Dinatrac Comercial Importadora Ltda., de multímarcas. Seus resultados possibilitaram uma análise da cultura organizacional da empresa e mostraram como o uso de técnicas de endomarketing pode contribuir para a melhoria do relacionamento entre empresa e funcionários, e a busca de melhores resultados, tanto financeiros como motivacionais, acentuando a importância de se trabalhar a cadeia empresa-funcionário-cliente. Também, mostrou a aplicabilidade do conceito de endomarketing aliada a prática do conceito de cultura organizacional.

A cultura expressa as crenças que os membros do grupo partilham. Tais valores manifestam-se por meio de símbolos, como mitos, rituais, histórias, lendas e uma

linguagem especializada, orientando os indivíduos de uma referida cultura sobre a forma de pensar, agir e tomar decisões. Na organização, ela é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações e construir a identidade organizacional, tanto age como elemento de comunicação e consenso como oculta e instrumentaliza as relações de dominação (FLEURY;e FISCHER, 1989).

Para Cerqueira (1994), todos os valores sociais de hoje convergem no conceito de liberdade: liberdade de ir e vir, de falar, de credo, de liberdade para amar e ser amado, de liberdade de dizer o que pensa. Liberdade é um valor que pode ser desdobrado em outros valores menos abrangentes, como transparência, que é a liberdade de expressar a verdade; participação, que é a liberdade de interagir; e democracia, que é a liberdade de escolher seu destino político.

Cerqueira (1994, p. 84) afirma que “não se admite nenhum grupo social que possa estar organizado, contrariando este valor, quer seja uma família, um clube ou uma empresa”.

2.2 Valores

Schwartz (1992) explica que cada indivíduo tem um rol de valores, hierarquicamente dispostos, que o orientam em direção às suas metas motivacionais, com base em necessidades. Portanto, ele deseja seguir em uma direção que seja condizente com o que almeja para seu futuro, observando o princípio de sua satisfação. Além disso, ao elencar seus valores, ele considera os modos aceitos socialmente para atingirmos nossos objetivos. Esses modos são aprendidos desde os primeiros ensinamentos de nossa inserção social (ROKEACH, 1973).

Estudar valores não é algo novo. Vários estudiosos acreditam que a origem desses estudos data da Grécia Antiga, com a Axiologia, que é a ciência que estuda a noção de valor, de modo geral. Depois dos gregos, os valores novamente vieram à tona com Nietzsche, representante da filosofia moderna: "Os valores caracterizam a

vontade de existir e de se afirmar de uma coletividade". Segundo esse filósofo, o indivíduo cria seus valores, mas se distancia deles de modo a perder a percepção de sua autoria. Assim, começa a acreditar em valores como algo transcendente, e não como sua própria invenção (PERRON, 1987).

Mais recentemente, os valores passaram a ser vistos divididos em duas categorias distintas. A primeira preconiza o subjetivismo como premissa e conceitua valor como atributo humano, como reações do indivíduo diante de um objeto, uma forma particular de ver o mundo. A segunda, em contraposição, preconiza o objetivismo, defende a idéia de que valores estão imbricados no objeto e independem da interpretação humana. Ou seja, cada objeto tem seu valor encarnado nele próprio (LUZ, 1992).

Esse paradoxo tomou conta dos estudos sobre valores durante algum tempo. A literatura ressalta a contribuição de Milton Rokeach (1967; 1973) sobre a natureza dos valores, criando uma nova maneira de caracterizar esse conceito:

Um valor é uma crença duradoura em que um modo específico de conduta ou estado definitivo de existência é pessoal ou socialmente preferível a um modo inverso ou oposto de conduta ou estado definitivo de existência. (ROKEACH, 1973). Um sistema de valores, nada mais é do que uma disposição hierárquica de valores, uma classificação ordenada de valores ao longo de um contínuo de importância (ROKEACH, 1967).

Para Rokeach (1973), os valores são classificados de acordo com sua importância relativa. Uma vez internalizado pelo indivíduo de forma consciente ou inconsciente, o valor se torna um padrão para comportamentos; ou seja, um critério que guiará a ação desse indivíduo. Assim, esse valor passa a ser responsável pelas escolhas de atitudes a serem tomadas socialmente e pelo julgamento moral do próprio indivíduo e dos outros que o cercam. Esse padrão identifica o indivíduo em relação ao grupo, porque compara e agrupa aqueles indivíduos com valores semelhantes.

Rokeach (1973) sustenta que os valores se convertem em premissas de convivência grupal que orientam todos os componentes a seguirem em determinada direção, a buscar determinados objetivos, a viver de determinada forma. O grupo exige de cada indivíduo a participação contínua de sua parcela, contribuindo para a sua

preservação, por meio do estabelecimento de obrigações e papéis a serem executados e cumpridos por seus membros. Cada grupo social estabelece seus valores internos como atributos que devem ser perseguidos e conquistados por seus membros. Caso não consiga apresentar os valores determinados pelo grupo, o membro pode sofrer sanções, castigos ou, até mesmo, ser privado da convivência naquele grupo (ROKEACH, 1973; 1981).

2.2.1 Valores pessoais

Valores pessoais são resultados da vivência social de cada pessoa, podendo ser esclarecidos por situações observáveis em seu ambiente social. Dessa maneira, conceitua-se o indivíduo como a resultante da sua experiência social, em que o estímulo externo provoca uma resposta em forma de comportamento. A cada estímulo corresponde uma decifração pelo organismo, que cria uma realidade subjetiva. Portanto, a realidade de cada indivíduo resulta da vivência na objetividade. Deve-se ainda lembrar que a realidade não é construída só de respostas para determinados estímulos, mas que o indivíduo também age de forma ativa em seu ambiente e, portanto, diretamente na formulação de seus próprios valores (MOTTA, 1997). As metas que determinam o comportamento das pessoas e os modos de agir para atingir essas metas são expressas pelos valores pessoais. Esses valores interferem na escolha e manutenção dos objetivos selecionados pelos indivíduos enquanto regulam todas as formas de ação utilizadas para alcançar esses objetivos. Nessa perspectiva, pode-se sugerir que existe uma relação entre os valores que se têm e o modo como se age para alcançar os objetivos. As pessoas, objetos e idéias determinam uma relação entre valor e comportamento (VINSON, SCOTT e LAMONT, 1977).

Os valores pessoais refletem as características de um grupo, nação e povo, estando diretamente ligados à cultura. Funcionam como instrumentos de adaptação social e identificam o que os indivíduos acreditam ter importância em suas vidas. A análise dos valores pessoais se dá pela identificação da influência de aspectos culturais sobre as ações do indivíduo, que se manifestam nos diversos comportamentos e

atitudes que desempenha. Cada grupo é caracterizado de forma diferente, mediante seus valores. Portanto, as diferenças culturais, identificadas por idiomas, religiões e instituições sociais, dentre outras, interferem no estabelecimento dos valores culturais e determinam o sistema cognitivo e de valores pessoais.

Lascu, Manrai e Manrai (1996) defendem que as políticas adotadas pelo país, bem como a língua que utiliza e seus componentes étnicos, estabelecem uma forte relação com os valores individuais e seu sistema cognitivo. Além disso, outras circunstâncias políticas geram um aparecimento de sistemas de valores bem particulares e claramente derivados dessas circunstâncias (SCHOPPHOVEN, 1990).

Rokeach (1973; 1981) considera que o rol de valores de um indivíduo não é um padrão que possa ser aplicado em qualquer situação e de qualquer maneira. Ao contrário, são marcas das atitudes anteriores que foram eficientes socialmente e que por isso se sustentam, segundo suas crenças diante de situações específicas. Assim, os valores servem como padrões ou, ainda, podem apresentar função motivacional. Como padrões, os valores orientam a conduta e como função motivacional dizem respeito às atitudes que conformam os comportamentos.

Quando se diz que uma pessoa possui valores, pode-se estar referindo tanto às crenças que essa pessoa apresenta, relativas aos modos eleitos para o comportamento (valores instrumentais) – por exemplo, divertir-se, agir de forma independente, mostrar autoconfiança – ou quanto aos estados por que passa após o ato de se comportar (valores terminais) – por exemplo, ser feliz, estar em paz, ser bem-sucedido (ROKEACH, 1973; 1981). Com essas duas categorias de valores, Rokeach (1973; 1979) desenvolveu um instrumento chamado de “escala de valores”, ou Rokeach Value Survey (RVS), composta de 36 itens, especificados no QUADRO 1.

VALORES TERMINAIS (SOCIAIS E PESSOAIS)	VALORES INSTRUMENTAIS (MORAIS E COMPETÊNCIA)
Amizade verdadeira	Animado
Amor maduro	Ambicioso
Auto respeito	Amoroso
Felicidade	Asseado
Harmonia interior	Auto controlado
Igualdade	Capaz
Liberdade	Corajoso
Prazer	Polido
Reconhecimento social	Honesto
Sabedoria	Imaginativo
Salvação	Independente
Segurança familiar	Intelectual
Segurança nacional	Liberal
Sentimento de realização	Lógico
Um mundo de beleza	Obediente
Um mundo em paz	Prestativo
Uma vida confortável	Responsável
Uma vida emocionante	Tolerante

Quadro 1 – Escala RVS de Rokeach, separando os Valores Terminais dos Valores Instrumentais
Fonte: ROKEACH, 1973 adaptado pela autora

O QUADRO 1 mostra a divisão dos valores identificados por Rokeach (1973), de acordo com a classificação de tipos entre os valores terminais e valores instrumentais. Na primeira coluna estão apresentados os de 18 valores, classificados como valores terminais, que dizem respeito aos estados vividos pelas pessoas quando alcançam os objetivos perseguidos. Esses estados podem ser de prazer ou de sofrimento no âmbito social, quando vividos em grupo, ou no âmbito pessoal, quando vivenciado individualmente. Na segunda coluna estão representados os valores classificados como instrumentais que dizem respeito ao comportamento apropriado para se atingir a meta desejada, estando, portanto relacionados à questão moral e de competência, que conferem a esses valores a características da escolha do modo “como fazer” para atingir seu objetivo.

Tamayo (2007) defende que a escala de Rokeach possui algumas características que dificultam a pesquisa sobre valores. Primeira, a baixa representatividade dos valores humanos apresentada pelos itens da escala, porque os critérios para a classificação dos valores em terminais e instrumentais não foram os mesmos. Os valores terminais foram identificados por meio de literatura estrangeira, o que dificulta a aplicação do instrumento no País. Todos os itens da escala foram

determinados por um grupo de 30 estudantes, que replicaram esses valores numa amostra de 100 sujeitos em uma pequena cidade norte-americana. Assim, a construção desse instrumento foi feita por meio de fontes limitadas, não podendo ser referência para valores humanos. Segunda, a escala não apresenta uma estrutura que possa considerar a relação entre os valores. Isso compromete a avaliação estatística da escala, porque apresenta variedade de resultados significativos, dificultando a explicação desses resultados. Terceira, o caráter hierárquico da escala. Isso dificulta entender quem responde à escala, além de apenas representar postos, e não quantidades que possam ser adicionadas e analisadas.

Em 1986, Tamayo publica sua primeira pesquisa sobre valores. Utiliza a escala de Rokeach (1973), porém modificada, ao substituir a hierarquia da escala por uma orientação intervalar, que permite o trabalho de estatística paramétrica. Esse trabalho foi pioneiro no Brasil (TAMAYO, 2007).

No ano seguinte, Schwartz e Bilsky (1987) publicam estudos sobre valores, sustentando que os valores são conceitos ou crenças que refletem estados psíquicos, situações desejadas ou comportamentos que influenciam os indivíduos na escolha ou análise de comportamentos ou eventos. Sendo estados psíquicos, são passíveis de mudança. Ao trabalhar com este modelo de Rokeach, Schwartz o contestou, desenvolvendo trabalhos com pesquisadores como Bilsky (Schwartz; Bilsky, 1990), que originaram mudanças no modelo original elaborado por Rokeach.

Schwartz (1992) apresenta uma escala de 56 valores distribuídos em duas listas, tendo acrescido 12 na primeira lista que Rokeach propôs, perfazendo um total de 30 valores. A segunda lista foi acrescida de 8 valores, perfazendo 26 itens. A escala final proposta por Schwartz (1992) é formada por 56 valores, agrupados em 11 tipos motivacionais, especificados no Quadro 2.

TIPOS MOTIVACIONAIS	OBJETIVOS	INTERESSES
1. Hedonismo	Prazer e gratificação sensual para si mesmo.	Individuais
2. Segurança	Integridade pessoal, estabilidade da sociedade, do relacionamento e de si mesmo.	Mistos
3. Poder Social	Controle sobre as pessoas e recursos, prestígio.	Individuais
4. Realização	Sucesso pessoal obtido por meio de uma demonstração de competência.	Individuais
5. Autodeterminação	Independência de pensamento, ação e opção.	Individuais
6. Benevolência	Promoção do bem estar das pessoas íntimas.	Coletivos
7. Universalismo	Tolerância, compreensão e promoção do bem estar de todos e da natureza.	Mistos
8. Conformidade	Controle de impulsos e ações que podem violar normas sociais ou prejudicar os outros.	Coletivos
9. Tradição	Respeito e aceitação dos ideais e costumes da sociedade.	Coletivos
10. Estimulação	Excitação, novidade, mudança e desafio.	Individuais
11. Espiritualidade	Não pode ser aplicado como tipo motivacional universal.	N/C

Quadro 2 – Os tipos motivacionais, os objetivos a que se propõe e os interesses que apresentam.
Fonte: PUPAK, 2003 adaptado pela autora

O QUADRO 2 descreve cada um dos tipos motivacionais considerados por Schwartz (1992) e classifica-os em: individuais, coletivos e mistos. Os tipos motivacionais individuais servem a interesses individuais e cinco deles foram classificados como tal: *poder*, *realização*, *hedonismo*, *estimulação* e *autodeterminação*. Os tipos motivacionais considerados como coletivos servem a interesses coletivos, sendo opostos tipos motivacionais individuais: *benevolência*, *tradição* e *conformidade*. Já os tipos motivacionais mistos servem para satisfazer a interesses tanto individuais como coletivos: *universalismo* e *segurança*. O tipo motivacional *espiritualidade* foi descartado como universal, porque, segundo o autor, apresenta uma variação intercultural muito marcante, precisando de um número maior de pesquisas para que possa ser examinado com um rigor maior.

Em 1993, numa parceria com Tamayo, Schwartz adapta seu modelo de 56 itens à realidade brasileira, introduzindo mais quatro itens. Em vez de considerar como tipo motivacional *universalismo*, o nome passou a ser *filantropia*. Além disso os 11 tipos motivacionais se estabilizaram em 10 e mudaram de nome (TAMAYO, 2007). Para a

escala brasileira, foram acrescentados valores específicos e peculiares à nossa cultura: *sonhador*, *esperto*, *vaidoso* e *trabalhador* (TAMAYO, 1994). Além de estruturar seu modelo em tipos motivacionais a serviço de interesses individuais, coletivos e mistos, Schwartz (1992) estabeleceu uma relação dinâmica entre esses tipos motivacionais de maneira oposta e contígua, além de distribuí-los em dimensões bipolares: *abertura à mudança versus conservação* e *autopromoção versus autotranscendência*, como explicitado na FIG. 4.

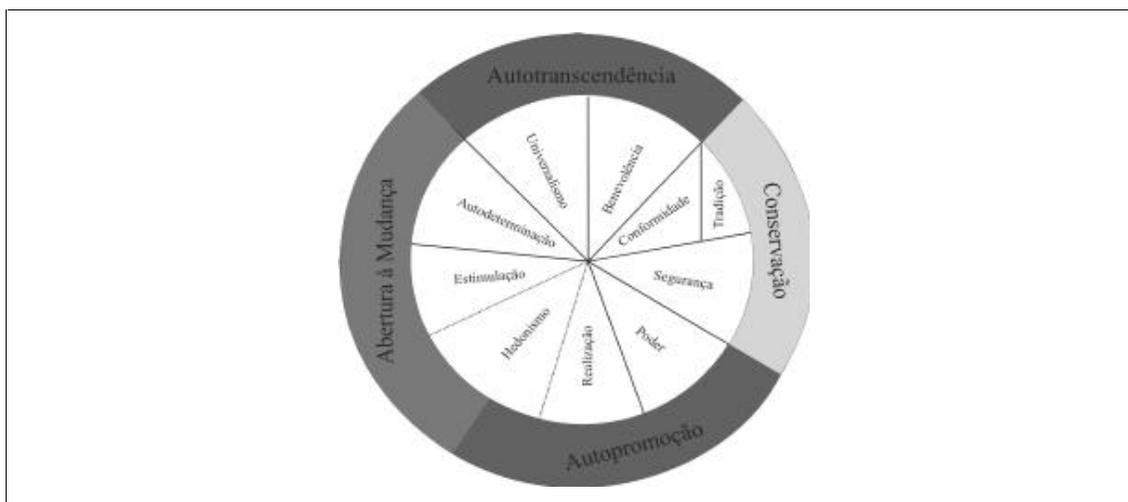


Figura 1 - Modelo dinâmico das estruturas motivacionais dos valores humanos
Fonte: SCHWARTZ, 1992 adaptado pela autora

A FIG. 1 demonstra como Schwartz (1992) entendeu a dinâmica entre os 10 tipos motivacionais e os interesses a que se referem e entre os tipos motivacionais e as dimensões bipolares conflituosas. Além disso, segundo Gondim (1996), cada tipo motivacional, de acordo com o interesse que perseguem, pode ser tratado como princípios universais e influenciam os indivíduos nas experiências de conflito e compatibilidade dos valores individuais. Os tipos motivacionais adjacentes são mais compatíveis. Portanto, na busca de tipos de valores, observa-se na figura que quanto maior a distância entre cada tipo motivacional no círculo, maiores a incompatibilidade e os conflitos advindos dos valores escolhidos. A dimensão *abertura à mudança* refere-se à ordenação de valores que estão relacionados a comportamentos motivados pela busca de independência e pelo fato de correr riscos.

Oposta a essa dimensão está à dimensão *conservação*, que se caracteriza pela predominância de um rol de valores que orientam comportamentos que buscam a manutenção do *status quo*, buscando, principalmente, a manutenção de um estado de conforto já alcançado pelo indivíduo. As duas outras dimensões opostas – *autopromoção* e *autotranscendência*, que também englobam valores ordenados de acordo com comportamentos de fundo motivacional conflitante. *Autopromoção* tem como motivação a busca de satisfação em comportamentos voltados aos interesses individuais, próprios, enquanto *autotranscendência* se baseia na busca de comportamentos voltados para o bem-estar comum e preocupados com a conservação da natureza (GONDIM, 1996).

Gondim (1996) desenvolveu um estudo com esse novo formato da escala para explicitar melhor os objetivos que dirigem os comportamentos dos indivíduos na sociedade. Nesse estudo, utiliza um círculo dividido em três partes que distinguem os 10 tipos motivacionais e os objetivos a que se orientam. Os tipos motivacionais estudados por Schwartz (1992), classificados por Gondim (1996) em três direções de objetivos, são apresentados na FIG. 3.

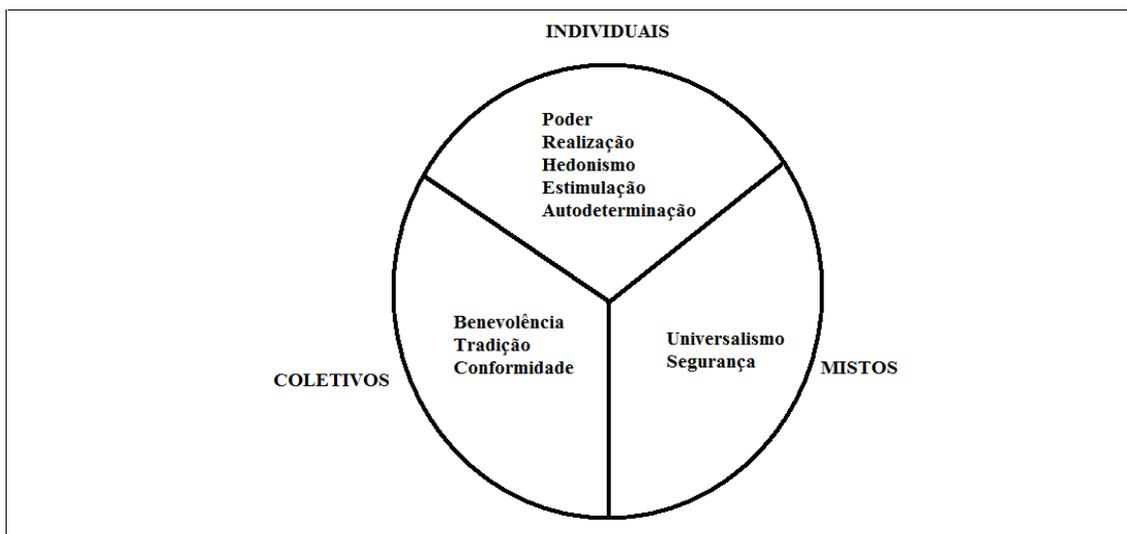


Figura 2 - Tipos motivacionais e interesses a que eles servem: individuais, coletivos e mistos.
Fonte: GONDIM, 1996 adaptado pela autora

Essa figura mostra a divisão dos tipos motivacionais de Schwartz (1992) e demonstra-os como parte de um ciclo que se revezam e atendem distintamente a interesses diversos. Os interesses individuais são representados pelos tipos

motivacionais *poder, realização, hedonismo, estimulação e autodeterminação*. Os interesses coletivos agrupam os tipos motivacionais *benevolência, tradição e conformidade*; e o último agrupamento une *segurança e universalismo* pelos interesses mistos

Para Gondim (1996), é importante ressaltar que as pesquisas realizadas por Schwartz incrementaram os estudos sobre valores e modificaram os rumos do pensamento das ciências sociais sobre o assunto. O modelo de Schwartz, da maneira como foi elaborado, permite explicitar a dinâmica das relações de compatibilidade e conflitos entre os tipos motivacionais. Agrupados em dimensões bipolares, ao contrário de nortear as pesquisas sobre identificação de valores inter e intragrupos, permite a identificação de antecedentes culturais na formação do rol de valores de cada indivíduo e ou de grupos de indivíduos. Também, permite relacionar esses valores com as atitudes e comportamentos que cada um escolhe como princípio orientador de sua vida social.

Para a escala brasileira, a grande importância vem com o convite de Schwartz, em 1989, ao professor Álvaro Tamayo para fazer parte da equipe de seus pesquisadores. Esse fato contribuiu, entre outras coisas, para o desenvolvimento de escalas para a medição de valores caracteristicamente brasileiros, fazendo com que os estudos atuais sejam consoantes com a realidade pátria e ainda detenham fidedignidade e confiabilidade científicas.

2.2.2 Valores organizacionais

Codo (1995) explica que um indivíduo que trabalha em um escritório qualquer, exercendo funções burocráticas, está sujeito a algumas regras específicas deste ambiente, que acabam por influenciar seu comportamento, mesmo fora do local de trabalho. O lugar onde trabalha determina alguns dias e horários de sua rotina semanal – por exemplo, os horários de almoço e de sono, e os dias de lazer. Deve preocupar-se com a aparência; ou seja, ter uma vestimenta que seja aprovada pelo grupo/organização. Suas atitudes provocarão interferência das pessoas com quem

ele se relaciona no trabalho, direta ou indiretamente, como seu chefe e os próprios colegas, que o levarão a corrigir seu erro ao trabalhar, coercitivamente. No caso de acertar, merecerá desses comentários elogiosos ou manifestações de inveja, que podem modificar o seu comportamento. Por exemplo, se errou na vestimenta, da próxima vez que fizer compras demorará em frente à vitrina, escolherá com mais critérios seu corte de cabelo ou forma de penteá-lo. Enfim, toda uma postura, ou um projeto (um sonho) de postura, reforçado cotidianamente por todas as suas relações de trabalho (CODO, 1995).

Ratificando esse ponto de vista, Tamayo (2007) relata sua convicção de que os valores do indivíduo são fortemente influenciados pelo ambiente de seu trabalho. Por isso, o trabalho tem que estar articulado com as metas do trabalhador. Para ele:

Os valores pessoais são considerados como metas motivacionais que expressam alvos que a pessoa pode atingir na vida. Os valores, portanto, tem um papel dominante no campo do trabalhador e nas suas atitudes e reações no trabalho. (TAMAYO; PASCHOAL, 2003 a.).

Os valores organizacionais constituem um conjunto dentro de um universo dos valores, porque se referem a valores que pertencem ao âmbito da organização. Eles são escolhidos logo no princípio de seu funcionamento, no momento de sua fundação (TAMAYO, 2007). Para Deal e Kennedy (1998), o conjunto de valores que uma organização elege define uma direção comum para seus empregados, o que influencia fundamentalmente o comportamento organizacional. Os valores organizacionais podem, ainda, preceder a existência da organização. Portanto, tornam-se um dos principais componentes da identidade de uma organização, funcionando como elementos integradores quando compartilhados pelo grupo, podendo influenciar fortemente no que os indivíduos fazem, tanto em seus comportamentos como no julgamento que esses indivíduos fazem dos comportamentos das outras pessoas (TAMAYO, 2007).

Já na aurora de sua existência esses valores aparecem, porque, para que uma coletividade se afirme como tal, precisa ser reconhecida por valores que lhe deem características particulares e a diferenciem das outras. Esses valores podem advir, por exemplo, de seu fundador e ou de seus membros mais influentes, transmitidos

pelos seus comportamentos na organização e ou inspirados na sociedade em que a organização se insere. Assim eleitos, enraízam-se em direção ao que a organização decide como importante, naquilo em que é forte, nas suas características peculiares e na sua decisão de tornar-se uma coletividade que perdure por mais tempo possível (CLAUDE, 2003). Os valores organizacionais são entidades subjetivas, que precisam ser ratificadas por seus funcionários. Nessa ratificação dos valores organizacionais, os empregados subordinam seus valores pessoais aos valores da organização, porque priorizam os anseios coletivos em detrimento aos anseios pessoais (TAMAYO, 2008).

Para Tamayo (2008), os valores organizacionais apresentam algumas características importantes:

1. São maneiras de conhecer a realidade organizacional, a qual exige que seus membros comportem-se de acordo com algumas diretrizes presentes no dia-a-dia da organização. Essas diretrizes, geralmente, são transmitidas por seus membros mais antigos, porque advêm de um conhecimento cumulativo adquirido pelas experiências passadas e que permite à organização definir o rol de valores que permeiam a sua realidade;
2. Funcionam como necessidades que determinam o comportamento orientado a um fim. De acordo com o que considera importante, a organização influencia seus funcionários a emitirem comportamentos que fortifiquem a aquisição de um objetivo. Em prol desse objetivo esses comportamentos não apenas se repetem como são consolidados pelos esforços dos funcionários;
3. São elementos estruturantes da empresa. São padrões coletivos que orientam o trabalho e o cotidiano da organização, prevalecendo sobre os valores individuais. Aqui é importante lembrar que essa submissão se dá por meio de um compromisso que a organização assume de considerar como determinantes de seus valores, os valores coletivos e as expectativas e motivações de seus funcionários, garantindo a convivência produtiva e o funcionamento sadio dos ativos humanos;

4. Somente assumem seu status de valores se forem compartilhados pelos membros da organização. Para que se tornem valores organizacionais, precisam ser compartilhados por toda a organização sendo comuns a todos os seus membros e sendo endossados por eles. O nível de compartilhamento desses valores não é conhecido a priori. Diferencia-se de organização para organização (ou de um setor para outro), só podendo ser identificado por meio de levantamento empírico.

Katz e Kahn (1978) preconizam que os valores organizacionais podem ser percebidos por meio das normas e procedimentos que uma organização adota como corretos, sendo os valores mais abrangentes e constituintes de uma ideologia característica de cada organização. Os valores podem ser considerados a partir de aspectos cognitivos e motivacionais. O aspecto cognitivo dos valores é essencial, já que aponta para crenças relativas aos comportamentos desejáveis pela organização e aos comportamentos considerados por ela indesejáveis. Isso proporciona ao funcionário conhecer a realidade organizacional e conhecer as respostas que poderá utilizar na resolução de problemas. Perceber os valores organizacionais faz parte de um processo cognitivo por que passa o funcionário, cujo resultado é a representação mental do modelo de funcionamento da organização (TAMAYO; GONDIM, 1996).

O aspecto motivacional dos valores organizacionais aponta a direção e a intensidade emocional com que os funcionários agem segundo seus interesses e desejos para atingir as metas organizacionais. Portanto, é função dos valores organizacionais orientar a vida da organização e guiar o comportamento dos seus membros (SCHWARTZ, 1994).

Porto e Tamayo (2003) desenvolveram alguns instrumentos para identificar e classificar os valores organizacionais, idealizados por meio de medidas baseadas na realidade de organizações e de participantes brasileiros, que nada deixam a desejar às tecnologias de qualidade da produção internacional (ABBAD, 2008): escala de valores organizacionais (EVO); e inventário de valores organizacionais (IVO).

A pesquisa de Pires (2004), que teve por objetivo identificar a relação entre os valores individuais, os valores organizacionais e um programa de qualidade de vida

no trabalho, é um exemplo da ampla utilização desse instrumento em níveis nacionais. Esse estudo foi realizado em uma organização pública.

Tabela 1 – Correlações de Pearson entre os tipos motivacionais dos valores individuais com as três dimensões bipolares dos valores organizacionais.

Tipos Motivacionais	Autonomia	Conservação	Igualitarismo	Hierarquia	Harmonia	Domínio
Auto-direção	0,24	0,26	0,23	0,29	0,26	0,32*
Estimulação	0,26	0,24	0,26	0,27	0,23	0,33*
Hedonismo	0,28	0,26	0,27	0,28	0,28	0,40*
Auto-realização	0,33*	0,28	0,34*	0,29	0,32*	0,43*
Poder	0,24	0,20	0,23	0,28	0,24	0,29
Benevolência	0,24	0,32*	0,24	0,38*	0,30*	0,29
Tradição	0,23	0,24	0,26	0,26	0,28	0,25
Conformidade	0,28	0,30*	0,28	0,34*	0,32*	0,34*
Segurança	0,24	0,25	0,23	0,33*	0,27	0,30*
Universalismo	0,27	0,29	0,27	0,36*	* 0,32*	0,35*

Fonte: PIRES, 2004

Os resultados da TAB. 1 indicam que a dimensão *autonomia* apresenta relação significativa com o tipo motivacional *auto-realização*. A dimensão *conservação* tem relação significativa com os tipos motivacionais: *benevolência* e *conformidade*. A dimensão *igualitarismo* apresenta relação significativa com o tipo motivacional *autor-realização*. A dimensão *hierarquia* relaciona significativamente com os tipos motivacionais: *benevolência*, *conformidade*, *segurança* e *universalismo*. A dimensão *harmonia* tem relação significativa com os tipos motivacionais: *autor-realização*, *benevolência*, *conformidade* e *universalismo*. Por último, a dimensão *domínio* relaciona significativamente com os tipos motivacionais: *auto-direção*, *estimulação*, *hedonismo*, *auto-realização*, *conformidade*, *segurança* e *universalismo*. Os tipos motivacionais *poder* e *tradição* não apresentaram relação significativa forte com nenhuma das dimensões dos valores organizacionais, porque são valores a que, na percepção dos trabalhadores, a organização dá pouca importância.

Segundo o autor, esses valores possuem metas motivacionais que não são adequadas a uma organização pública, uma vez que o poder nessas organizações se concentra nas relações de estima e nos jogos de influência. Ou seja, o direito de deliberar, agir e mandar é exercido por uma autoridade externa.

2.2.3 Valores relativos ao trabalho

Quando vão trabalhar, as pessoas procuram realizar as metas pessoais que são importantes para elas (PORTO; TAMAYO, 2008). Isso equivale a dizer que trabalhar encontra-se diretamente ligado ao fato de poder dirigir suas ações para onde “seu” desejo indica. Isso preconiza uma sintonia do trabalho executado com os valores pessoais de quem o executa, fazendo com que tenha resultados éticos; ou seja, que preserve os valores nele envolvidos e não fira a sua lógica pessoal e traga satisfação a quem o executa.

Uma das coisas que cada pessoa aprende é que precisa trabalhar. O mundo capitalista incluiu na sociedade o trabalho como um dos pilares da identidade de cada indivíduo (PORTO; TAMAYO, 2008). Portanto, trabalhar tornou-se uma necessidade humana que valoriza a cada momento comportamentos distintos. Porto e Tamayo (2003) destacam o trabalho como um dos elementos importantes para determinar a identidade social do indivíduo. No ambiente de trabalho, o indivíduo consegue vislumbrar o alcance de suas metas por meio de alguns tipos de comportamentos. Nesse contexto, o trabalho se recobre de uma gama de valores, sendo esses de caráter individual relativos ao trabalho que cada um executa, ou de caráter organizacional, mas que passa por um filtro individual – ou seja, valores que cada um acredita que a organização em que trabalha espera que ele possua (PORTO; TAMAYO, 2003).

Com base nessa informação, Porto e Tamayo (2008) afirmam que os indivíduos precisam perceber que o trabalho que executam, bem como o ambiente em que estão inseridos para executá-lo oferece-lhes a possibilidade de atingir alguns objetivos pessoais. Diante da percepção do direcionamento de alguns comportamentos específicos deste ambiente também específico, esses autores trazem um novo conceito para uma nova classe de valores: os valores relativos ao trabalho. São assim denominados por estarem intimamente ligados às metas pessoais somente possíveis de serem alcançados mediante comportamentos executados no ambiente de trabalho. Visam compreender os motivos que levam as pessoas a trabalhar:

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 (PORTO; TAMAYO, 2008 p. 295).

Esse conceito traz um entendimento amplo dos valores relativos ao trabalho que implica três características:

- a) Cognitiva – Esses valores formam um conjunto de crenças sobre o que é desejável e indesejável no trabalho;
- b) Motivacional – Expressam desejos e interesse dos indivíduos relacionados ao seu trabalho;
- c) Hierárquica – O rol de valores do indivíduo é organizado com base na importância dada a cada um deles.

A compreensão desses valores é de extrema importância para os gestores, porque dessa compreensão é que se devem elaborar as estratégias organizacionais, fazendo uma conexão entre o bem-estar dos funcionários e a melhoria dos resultados organizacionais.

Um dos instrumentos de ampla utilização no Brasil é a escala de valores relativos ao trabalho (EVT), estruturada e validada por Porto e Tamayo (2003). Para os autores, essa escala foi construída considerando as características brasileiras, com rigor científico, tendo sido validada por análises fatoriais exploratórias, apresentando bons índices de precisão (PORTO; TAMAYO, 2006). Os valores pessoais relativos ao trabalho estão especificados na EVT. De acordo com Porto e Tamayo (2003), esses valores podem ser agrupados em: a) pessoais relativos ao trabalho – são os princípios que guiam a vida no trabalho do indivíduo; b) sociais – são aqueles que se referem à percepção do indivíduo sobre os princípios defendidos pelas outras pessoas; c) culturais são os princípios endossados e promovidos por um grupo que podem ser definidos como valores compartilhados dos membros do grupo ou aqueles definidos por líderes ou pessoas significativas.

A EVT agrupa os valores pessoais relativos ao trabalho em quatro fatores: *realização no trabalho*, *relações sociais*, *prestígio* e *estabilidade*. Esse instrumento já foi objeto de diversas pesquisas, demonstrando em todas elas que é importante fonte para a avaliação dos valores relacionados ao ambiente de trabalho.

Uma dessas pesquisas foi realizada por Guimarães (2005), cujo objetivo principal foi investigar o impacto dos valores individuais relativos ao trabalho e os valores organizacionais na realização profissional. Nessa pesquisa foram utilizados os instrumentos: escala de valores relativos ao trabalho (PORTO; TAMAYO, 2003), escala de valores organizacionais (TAMAYO; GONDIM, 1996) e escala de indicadores de prazer e sofrimento no trabalho (MENDES, 2003). Esse estudo faz a correlação entre os fatores que compõem a escala de valores relativos ao trabalho e os fatores que compõem a escala de valores organizacionais, conforme demonstra a Tabela 2:

Tabela 2 – correlações de Pearson entre valores relativos ao trabalho e valores organizacionais

Fatores	Eficiência	Interação no Trabalho	Gestão	Inovação	Respeito ao Servidor
Realização no Trabalho	0,22**	0,16*	0,19*	0,06	0,14
Relações Sociais	0,26**	0,35**	0,24**	0,31**	0,29**
Prestígio	0,19*	0,21**	0,26**	0,18*	0,21**
Estabilidade	0,08	0,15	0,12	0,12	0,13

Fonte: Guimarães (2005).

A TAB. 2 mostra os resultados obtidos na correlação entre os fatores das duas escalas consideradas. A aferição feita nesse estudo demonstra que os valores relativos ao trabalho, agrupados nos fatores *prestígio* e *relações sociais*, correlacionaram-se, positiva e significativamente, com os cinco fatores da escala de valores organizacionais, o que demonstra que avaliam conceitos próximos. Os valores relativos ao trabalho que compõem o fator *estabilidade* não estavam correlacionados com nenhum dos valores organizacionais. O fator *realização* correlacionou-se positiva e significativamente com os fatores organizacionais *eficiência*, *interação no trabalho* e *gestão* (GUIMARÃES, 2005).

Outro estudo importante foi feito por Pereira (2006), que teve por objetivo analisar as congruências entre os valores individuais e os valores organizacionais. Esse estudo

apresentou como inovação o acréscimo da escala de valores relativos ao trabalho ao estudo avaliativo de congruências. O conceito de congruência entre pessoas e organizações é conhecido como P-O- *person organization fit*, que é “a congruência entre as normas e valores de organizações e valores das pessoas” (CHATMAN,1989, p. 339). Os resultados dessa pesquisa apontam para uma quantidade maior de pontos de congruência entre os valores organizacionais e os valores relativos ao trabalho, porque, segundo o autor, ambos estariam vinculados ao ambiente do trabalho. Essa congruência foi tanto positiva quanto de conflitos. Esses pontos mostram o encontro entre organização e indivíduo, demonstrando a importância que esse relacionamento tem para o indivíduo.

Esteves (2008), estudando sobre o tema, conseguiu identificar e analisar os valores individuais e os valores relativos ao trabalho que norteiam a atuação, com ou sem vínculo empregatício, dos profissionais de recursos humanos. Seu estudo revelou como resultado: a maior média alcançada pelos valores relativos ao trabalho, na seguinte ordem de importância: *realização, estabilidade, relações sociais e prestígio*. *Realização*, fator predominante de escolha dos entrevistados, diz respeito à busca de prazer e realização pessoal e profissional, bem como de independência de pensamento e ação no trabalho por meio da autonomia intelectual e da criatividade. Em relação às dimensões analisadas no inventário de Schwartz, que se referem à avaliação dos valores individuais, aquelas que foram consideradas determinantes e norteadoras da atuação dos profissionais de Recursos Humanos, em sua classificação global, apresentam-se nessa ordem: *benevolência, autodeterminação, segurança, conformidade, universalismo, hedonismo, realização, tradição, estabilidade e poder*. Para a análise da correlação entre os valores individuais e os valores relativos ao trabalho, a pesquisa observa que, apesar de ter-se constatado correlação presente entre as dimensões *poder e prestígio, realização e estimulação*, essas dimensões não foram citadas como sendo expressivas para os entrevistados. No entanto, foi importante constatar que esta última correlação – ou seja, realização e benevolência – encontra-se em coerência com as dimensões priorizadas pelos entrevistados tanto na classificação global como na classificação por grupo de atuação.

Observa-se que nessa pesquisa, em vez de fazer-se a correlação de fatores, fez-se a correlação das dimensões. Esse fato se justifica porque, segundo Tamayo (2007), a EVT se relaciona com as dimensões de ordem superior da teoria dos valores pessoais, admitindo diferentes formas de verificação das relações dos valores do indivíduo e o contexto em que está inserido.

Tamayo, que participou de diversas pesquisas, desenvolveu diversas ferramentas para a aferição dos valores humanos. Em uma de suas últimas publicações fez uma retrospectiva de seus estudos nesse campo, concluindo com as seguintes palavras:

Nas páginas precedentes discuti, brevemente, alguns elementos bastante objetivos que podem ser considerados como indicadores da minha contribuição ao estudo dos valores pessoais, laborais e organizacionais. Sem dúvida, eles são indicadores válidos. Contudo, considero que o indicador mais importante é a quantidade e a qualidade de pessoas que estão atualmente realizando pesquisa na área dos valores no Brasil. Atualmente existem vários núcleos ou centros de pesquisa sobre os valores. Nesses, bem como em diversas outras universidades, existe um número significativo de dissertações de mestrado e teses de doutorado que estão sendo elaboradas. Considero, portanto, que a semente lançada no início dos anos 1990 frutificou e atualmente existe no Brasil uma frondosa floresta de pesquisas axiológicas (TAMAYO, 2007, p.13)

2.3 Organizações públicas

Até o século XIX o Estado brasileiro pode ser caracterizado como um Estado patrimonialista, devido à sua pequena participação na econômica e na ordem social do país (PIMENTA, 1998).

Mesmo com o início da República, em 1889, quando ocorreram alterações significativas no processo político de detenção do poder, que deixou de ser centralizado por um imperador e passou a ser disputado pelas oligarquias locais, o perfil das ações do Estado não mudou significativamente. Para o mesmo autor, essas condições se estenderam até a década de 1930, com o início do processo de industrialização brasileiro, quando o Estado passou por uma transformação profunda, surgindo como um Estado intervencionista, que passou a induzir o crescimento econômico, ao mesmo tempo em que apoiou a profissionalização do funcionamento e a expansão das organizações burocráticas públicas. Foi nesse período que surgiram as primeiras características do Estado brasileiro como Estado

de Bem-Estar, com a criação de áreas de atuação, políticas e órgãos, como os Ministérios da Educação e Saúde Pública.

Martins (1997, p. 174-175) afirma que:

Do ponto de vista das organizações públicas, essa fase (década de 1930) não implicou uma maior demanda sobre a administração pública, nem registrou esforços sistemáticos de reforma administrativa, senão reestruturações ministeriais próprias da atividade governamental do Império e da Implantação do federalismo desconcentrado da República Velha.

De acordo com Marcelino (2003), foi no período entre 1930 e 1945 que se desenvolveu um esforço de renovação e inovação do poder governamental. As premissas fundamentais eram a reforma do sistema de pessoal e a implantação e simplificação de sistemas administrativos e das atividades de orçamento, para promover eficiência à administração pública. Denota-se que a característica mais marcante desse período foi a reforma dos meios, ou seja, das atividades de administração geral, em detrimento da reforma dos fins. Isto é das atividades substantivas.

Conforme afirma Marcelino (2003), o impulso reformista entrou em colapso após 1945, com a queda do Estado Novo, regime autoritário implantado por Getúlio Vargas em 1937. A falência ocorreu devido ao fato de a reforma ter obedecido a uma orientação autocrática e impositiva, por ocorrer num período ditatorial (1937–1945), o que contribuiu para que a administração assumisse características de um sistema fechado. Somente em 1952 é que se esboçou um novo ciclo, que se estendeu por dez anos, durante os quais se realizaram estudos e se elaboraram projetos que não chegaram, entretanto, a se concretizar.

Segundo Marcelino (2003), na década de 1960 consolida-se o modelo chamado “administração para o desenvolvimento”, voltado fundamentalmente para a expansão da intervenção do Estado na vida econômica e social, para a expansão da intervenção do Estado na vida econômica e social, para a substituição das atividades de trabalhadores estatutários por celetistas, para a criação de entidades da administração descentralizada e para realização da intervenção econômica do Estado. O clima político-institucional dos governos autoritários gerou um modelo

organizacional no País que se caracterizou pela centralização de um complexo aparelho burocrático.

Ainda segundo o mesmo autor, o desafio dos anos de 1980 era instalar sistemas administrativos que pudessem acelerar o desenvolvimento e possibilitar ao País o uso efetivo de seus recursos. No entanto, o complexo processo de reforma administrativa vincula-se aos contextos econômico, social, político e cultural do País, não podendo, dessa forma, ser enfatizado somente sob os aspectos legal e técnico.

Diante dos desafios dos anos de 1980 enfrentados pelo Estado, a Constituição promulgada em 1988, segundo Pimenta (1998), paradoxalmente, criou uma série de direitos e garantias aos trabalhadores de organizações públicas, direitos esses que vieram sobrecarregar as despesas do Estado. É o caso da estabilidade dos trabalhadores, da obrigatoriedade de implantação do regime jurídico na área de pessoal, que aumentou os seus direitos e garantias em organizações públicas, e da igualdade de vencimentos para cargos assemelhados, entre outros.

2.3.1 Organizações públicas brasileiras

As habilidades diplomáticas nas relações de trabalho nas organizações públicas se tornam importantes ferramentas para evitar as divergências nas gestões administrativas. No Brasil, as relações de estima e os jogos de influência são fortes indicadores de poder.

Castor e José (1998) explicam que a história da administração brasileira é uma repetição monótona da luta entre duas forças: de um lado, uma burocracia formalista, ritualista, centralizadora, ineficaz e adversa às tentativas periódicas de modernização do aparelho do Estado, que busca perpetuar seu controle social e seus privilégios por meio da centralização burocrática, de natureza conservadora e imobilista; de outro, as forças modernizantes, por seu turno, industrializadas e abertas ao exterior, a exibir novas missões para o Estado, principalmente na área de ampliação da infraestrutura econômica e social. Essas forças inovadoras procuram

introduzir nas organizações públicas uma cultura de flexibilidade e de gestão empreendedora capaz de permitir às organizações públicas atuarem de forma eficiente num mundo de rápidas transformações.

Nas organizações públicas, a luta de forças se manifesta entre o “novo” e o “velho”, isto é, as transformações e inovações das organizações no mundo contemporâneo, diante de uma dinâmica e de uma burocracia arraigadas.

As organizações públicas necessitam buscar o novo, em aspectos tanto administrativos como políticos. Essa busca torna-se necessária para promover uma maior reflexão estratégica das organizações para atingir seus objetivos.

Segundo Castor e José (1998), considerando a elevada autonomia operacional concedida às organizações públicas, a principal característica que todos devem considerar é a tentativa de transformar a cultura imposta a elas desde o princípio da criação do serviço público. Essa situação é evidenciada quando Guimarães (2000, p. 127) afirma que:

No setor público, o desafio que se coloca para a nova administração pública é como transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento em organizações flexíveis e empreendedoras.

Ainda para Guimarães (2000), essa transformação só é possível quando ocorrer uma ruptura com os modelos tradicionais de administração dos recursos públicos e introduzir uma nova cultura de gestão.

2.3.2 Características das organizações públicas

As organizações públicas têm como objetivo prestar serviços para a sociedade (DIAS, 1998). Podem ser consideradas como sistemas dinâmicos, extremamente complexos, interdependentes e inter-relacionadas coerentemente, envolvendo informações e seus fluxos, estruturas organizacionais, pessoas e tecnologias.

As organizações de serviços públicos dependem em maior grau do que as demais do ambiente sociopolítico: seu quadro de funcionamento é regulado externamente à organização. As organizações públicas podem ter autonomia na direção dos seus negócios, mas, inicialmente, seu mandato vem do Governo, seus objetivos são fixados por uma autoridade externa (DUSSALT, 1992, p.13).

As organizações públicas são mais vulneráveis à interferência do poder político, já que por ele são geridas. Sua missão é prestar serviços para a sociedade, o que, habitualmente, contrapõem-se com a limitação dos recursos recebidos por elas. E, quando há recursos disponíveis, tendem a depender da decisão política e das flutuações econômicas do Estado.

Segundo Gaster (1999), a baixa qualidade dos serviços públicos gera e perpetua menor expectativa diante do que pode ser oferecido por usuários ou prestadores de serviços, contribuindo para gerar um ciclo vicioso de descontentamento e frustração.

As organizações públicas são sistemas complexos, devido ao alto índice de burocracia. As condições e a organização do trabalho tendem a uniformizar-se no setor público, e seus colaboradores se encontram em situações semelhantes, proporcionadas pela burocracia estatal. Os dirigentes são responsáveis perante uma autoridade externa, gerando tendências à centralização das decisões. Estas organizações possuem as mesmas características básicas das demais, porém acrescidas de algumas especificidades, tais como: apego às regras e rotinas, supervalorização da hierarquia, paternalismo nas relações e apego ao poder.

De acordo com Carbone (2000), as características da organização pública que dificultam a sua mudança são as seguintes: a) burocratismo – excessivo controle de procedimentos, gerando uma administração engessada, complicada e desfocada das necessidades do País e do contribuinte; b) autoritarismo/centralização – excessiva verticalização da estrutura hierárquica e centralização do processo decisório; c) aversão aos empreendedores: ausência de comportamento empreendedor para modificar e se opor ao modelo de produção vigente; d) paternalismo – alto controle da movimentação de pessoal e da distribuição de empregos, cargos e comissões, segundo a lógica dos interesses políticos dominantes; e) levar vantagem – constante promoção da punição àqueles indivíduos

injustos, obtendo vantagens dos negócios do Estado; f) reformismo – desconsideração dos avanços conquistados, descontinuidade administrativa, perda de tecnologia e desconfianças generalizada; e g) corporativismo – obstáculo à mudança e mecanismo de proteção à tecnocracia.

Um ponto fundamental ao planejamento e à gestão pública, levantado por Martelane (1991), é a presença de dois corpos funcionais com características distintas: um permanente, formado pelos trabalhadores de carreira, cujos objetivos e cultura foram formados no seio da organização; e outro não permanente, composto por administradores políticos que seguem objetivos externos e mais amplos que os da organização.

O conflito entre eles se torna acentuado quando ocorre a troca dos trabalhadores não permanentes. Schall (1997) afirma que essa descontinuidade administrativa é um dos pontos que mais diferenciam a organização pública da privada, conferindo às públicas características específicas, que também podem ser aplicadas a realidade brasileira, como: a) projetos de curto prazo – cada governo só privilegia projetos que possam concluir em seu mandato, para ter retorno político; b) duplicação de projetos – cada novo governo inicia novos projetos, muitas vezes quase idênticos, reivindicando a autoria para si; c) conflitos de objetivos – entre os objetivos do corpo permanente e os do não permanente, o que pode gerar pouco empenho em relação aos procedimentos que vão contra interesses corporativos (ciência de que a chefia logo será substituída); e d) administração amadora – conduzida por indivíduos com pouco conhecimento da história e da cultura da organização e, muitas vezes, sem o preparo técnico necessário (predomínio de critérios políticos em detrimento da capacidade técnica ou administrativa dos nomeados).

Alguns problemas de ajustes em relação ao trabalhador permanente são atribuídos por Pereira (1996), quando afirma que:

No Brasil a extensão da estabilidade a todos os servidores públicos, ao invés de limitá-la a apenas às carreiras onde se exerce o poder de Estado, e o entendimento dessa estabilidade de uma forma tal que a ineficiência, a desmotivação, a falta de disposição para o trabalho não pudessem ser punidas com a demissão, implicaram em um forte aumento da ineficiência do servidor público (PEREIRA, 1996, p.20),

Segundo o mesmo o autor, outro ponto fundamental gerado pela estabilidade é o aumento dos custos públicos, o que impede a adequação dos quadros de trabalhadores às reais necessidades do serviço tanto em quantidade quanto em especialização técnica, inviabilizando a implantação de um sistema de administração eficiente.

Para Johnson *et al.* (1996), o fato de a propriedade ser pública torna frágeis, complexos e lentos vários processos simples e dinâmicos na organização privada. O controle público influencia o planejamento e a gestão, sendo o único caminho para o equilíbrio das forças sociais. Nas organizações controladas pelo governo, há a predominância dos processos políticos, que, muitas vezes, oneram ou se opõem aos processos operacionais e administrativos.

Shepherd e Valencia (1996) afirmam que as situações que dificultam a administração de organizações públicas são:

- a) A administração pública oferece, principalmente, serviços dos quais ela detém o monopólio, o que propicia que sejam produzidos de maneira ineficiente/
- b) O controle dos eleitores sobre os políticos e, normalmente, imperfeito, sendo que organizações políticas destinadas a representar os eleitores dificilmente trabalham sem atrito;
- c) A dificuldade dos políticos em controlar os funcionários e definir e medir com exatidão os resultados da administração pública.

Essas características, peculiares às organizações públicas, tornam-se obstáculos à implantação de novas tecnologias. São processos longos e que demandam tempo para o desenvolvimento e aperfeiçoamento, dificilmente restringindo-se a um único mandato governamental.

Pesquisa realizada por Vaitsman (2001), entre 1997 e 1998, com trabalhadores de um hospital público do Rio de Janeiro, objetivou investigar o gerencialismo, a cultura, as representações, os valores e as expectativas entre os trabalhadores públicos da saúde. Pretendia-se verificar a existência de algum tipo de defesa corporativa sobre

a estabilidade dos trabalhadores públicos. A estabilidade pode adquirir vários significados, dependendo da situação ou do contexto ao qual se refere.

A leitura dos dados demonstrou que para a maioria dos entrevistados a estabilidade consistiu na principal razão para a entrada no serviço público. Como representação social, a estabilidade já não tem significado positivo entre os trabalhadores. Pelo contrário, nas várias categorias profissionais dos participantes da pesquisa há uma noção associada à falta de compromisso, desmotivação e mau desempenho. Ainda que grande parte dos entrevistados tenha avaliado negativamente a estabilidade, a pesquisa revela que ninguém quer abdicar dessa condição. Isso se explica não apenas pelo fato de consistir em direito adquirido, mas também pela desconfiança que predomina entre os trabalhadores em relação à manutenção e ou cumprimento das regras do jogo e ao efetivo exercício da meritocracia no setor público, o que costuma ser atribuído, de forma generalizada, à “política”. Ainda em relação à pesquisa, quando perguntados sobre as mudanças no setor público, 41% consideraram que “Não dão certo por causa dos interesses políticos” e 40% que “Podem melhorar o setor”. Se, por um lado, as respostas confirmaram a representação negativa em relação a tudo aquilo que é associado à “política”, de outro, elas mostram que uma parte dos servidores acredita em mudanças.

De acordo com a pesquisa, perguntados sobre “Quem costuma se dar bem no serviço público?”, a maioria dos trabalhadores públicos apontou “quem tem padrinho político”. Ou seja, ainda que o mérito – “desempenho profissional” – e a qualificação técnica – “capacitação profissional” – sejam valores incorporados e aspirados, predomina a opinião de que, na prática, os que possuem padrinho político são os mais bem-sucedidos. A pesquisa permitiu concluir que as aspirações de meritocracia e competência técnica são parte da gramática universalista que certamente está presente e rege as relações de trabalho em uma área envolvendo atividades de alta complexidade e especialização.

O setor público é percebido como um terreno em que predominam o apadrinhamento político, as relações de favorecimento pessoal e os privilégios que contornam as normas formalmente instituídas. O sentimento de iniquidade e de injustiça, bem como as incongruências entre os discursos e as práticas oficiais, gera

frustração em relação aos projetos pessoais e profissionais, levando à desmotivação e dificultando a formação de expectativas positivas quanto às possibilidades de mudança.

3 O SETOR DE ENERGIA ELÉTRICA

3.1 O setor de energia elétrica

Em 1997, após a avaliação das medidas legais até então tomadas pelo governo, as reformas teriam que ser necessariamente feitas de acordo com os governos federal e estadual, participantes da propriedade e controle híbridos sobre os ativos. Havia elevação de consumo per capita de energia e expansão dos serviços. Seu sistema hidráulico operava no limite máximo de sua capacidade, gerando 92% da energia em 1997, o que tornou mais urgente a expansão. Surgiu daí a necessidade de criar um programa hidrelétrico adequado ao volume de reservas de gás natural, à vida útil das hidrelétricas e aos prazos de concessão, compatíveis com decisões dos investidores, dentre outras. No segundo trimestre de 2001, uma grave crise no setor energético brasileiro veio a se configurar: a demanda foi superior à oferta, não havendo investimentos suficientes para ampliar o volume de energia gerada no País. A crise decorreu do crescimento maior do consumo que do investimento em geração – 1995 a 2000; da redução dos níveis de reservatórios pelas geradoras; da não instalação de usinas termoeletricas a gás; e da expectativa de que a concorrência gerasse preços competitivos.

A partir de maio de 2001, vieram as medidas de racionamento para reduzir o consumo em todos os setores: industrial, comercial e residencial. O povo deveria economizar energia elétrica, ou a teria desligada.

A partir de maio de 2001, vieram as medidas de racionamento para redução do consumo em todos os setores: industrial, comercial e residencial. O povo deveria economizar energia elétrica, ou a teria desligada. Apesar das dúvidas em relação à medida governamental, se o racionamento de 20% do consumo seria suficiente para resolver o problema, em 2002 o governo anunciou o fim da redução excessiva dos gastos de energia e uma, pelo menos temporária solução para a situação energética no País.

3.2 A empresa e suas principais características

A empresa *Alpha* foi fundada em 22 de maio de 1952, com o objetivo de servir de pilar de um programa de modernização, diversificação e expansão do setor industrial de Minas Gerais. Em 2006, destacou-se como líder no processo de consolidação da indústria em seu setor sendo referência para a América Latina por sua posição estratégica, sua competência técnica e pelo mercado que atende.

O grande desafio para a empresa em 2008 foi retomar a posição de liderança no processo de consolidação. Para isso, foi necessário realizar mudanças na condução de seu plano diretor. Dentre essas iniciativas estão: mudanças no estatuto; reestruturação do processo de planejamento estratégico; constituição da Diretoria de Novos Negócios e da Diretoria de Comercialização; e revisão dos processos de seus ativos. Para os empregados decidiu-se:

Continuamos a implementar a nossa política de gestão do capital humano visando a adotar, de forma definitiva, uma melhor prática de remuneração de nossos empregados vinculando-a ao seu desempenho, esta prática irá materializar os ganhos de eficiência obtidos pela revisão de projetos em aumentos de produtividade e lucratividade (DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS, 2007, p. 3).

Sua área de concessão cobre cerca de 90% do território do estado de Minas Gerais, correspondendo a 560 mil quilômetros quadrados, na região Sudeste. É uma das maiores concessionárias de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica do País¹.

Além de vários prêmios, a empresa vem obtendo um crescimento significativo em usinas de geração, com predominância de hidrelétricas, 62 usinas, sendo 57 hidrelétricas, 4 termelétricas e 1 eólica, com uma capacidade instalada total de 6.678 MW.

¹ Demonstrações Financeiras em 2007 - Informações Consolidadas. Diretoria de Finanças, Participações e de Relações com investidores – DFN; Superintendência de Controladoria – CR; Gerência de Contabilidade – CR/CB. Referente ao exercício findo em 31 de dezembro de 2006. As principais informações deste Relatório referem-se às atividades da Controladora e das empresas nas quais o controle é exercido integralmente, destacando-se a Empresa Distribuição S.A. e empresa Geração e Transmissão S.A. Belo Horizonte, fev. 2007, p. 41.

Atua na geração, transmissão e distribuição de energia elétrica. Encontra-se no mercado de venda de energia elétrica (seu principal negócio) e presta serviços de planejamento, consultoria ou execução em áreas correlatas. Distribui e comercializa gás canalizado, por intermédio de subsidiária, e atua nos setores de telecomunicações, serviços de eficiência energética e outros. Em termos de participação econômica, tem o controle acionário do governo estado de Minas Gerais, tendo participação nas seguintes empresas transmissoras de energia (TAB. 3)

Tabela 3 – Caracterização da amostra qualitativa

Empresas transmissoras de energia	Percentual
Empresa Paraense de Transmissão de Energia	17,51
Empresa Norte de Transmissão de Energia	18,35
Empresa Regional de Transmissão de Energia	18,35
Empresa Amazonense de Transmissão de Energia	14,94
Empresa Catarinense de Transmissão de Energia	7,50

A empresa apresentou no exercício de 2007 um lucro líquido de R\$ 1.735 milhões, em comparação ao lucro líquido de R\$ 1.719 milhões no exercício de 2006. O planejamento estratégico da empresa se desenvolve sob duas grandes diretrizes do acionista controlador: crescer e agregar valor. Esses pilares orientaram a elaboração do Plano Diretor 2005/2035, que estabelece as bases para os ciclos de planejamento estratégico. Para se tornar um importante *player* no mercado em que atua, utiliza como estratégias as fusões e aquisições, além do aprimoramento da gestão da estratégia corporativa, com a utilização do *Balanced Scorecard* – BSC (sistema de gestão que relaciona objetivos, iniciativas, indicadores e metas com a estratégia da empresa).

A *Alpha* tem uma atuação expressiva no setor elétrico e constitui diversas empresas para o gerenciamento de seus ativos. Na área da geração e transmissão, atua por intermédio, dentre outras, da empresa Geração e Transmissão S.A.; na área de distribuição de energia elétrica, com a Distribuição S.A., a Light S.A. (Rio de Janeiro) e a subsidiária Controladora. O quadro de empregados apresenta a seguinte variação anual:

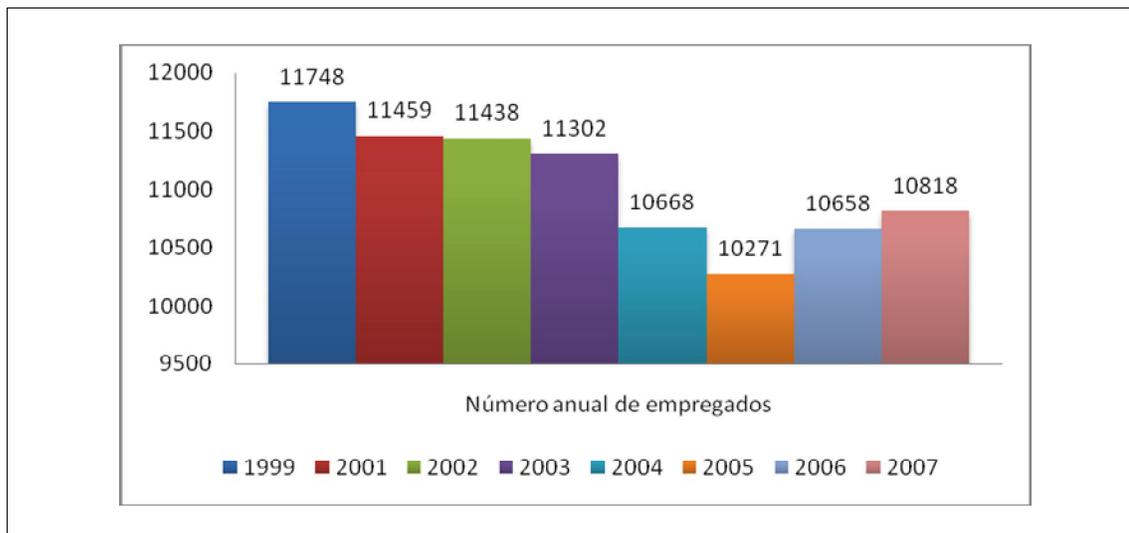


Gráfico 1 – Variação anual de empregado

Fonte: adaptado de Demonstrações Financeiras da empresa, 2007.

O GRAF. 1 demonstra que a empresa reduziu seu número de empregados: de 11.748 em 1999 para 11.459 em 2001, fechando o ano de 2005 com 10.271. Em oposição à tendência de redução do número de funcionários, o que se observou no ano de 2006 foi um crescimento, chegando a 10.658 funcionários. Esse número voltou a crescer durante o ano de 2007, que encerrou com um número de 10.818 empregados.

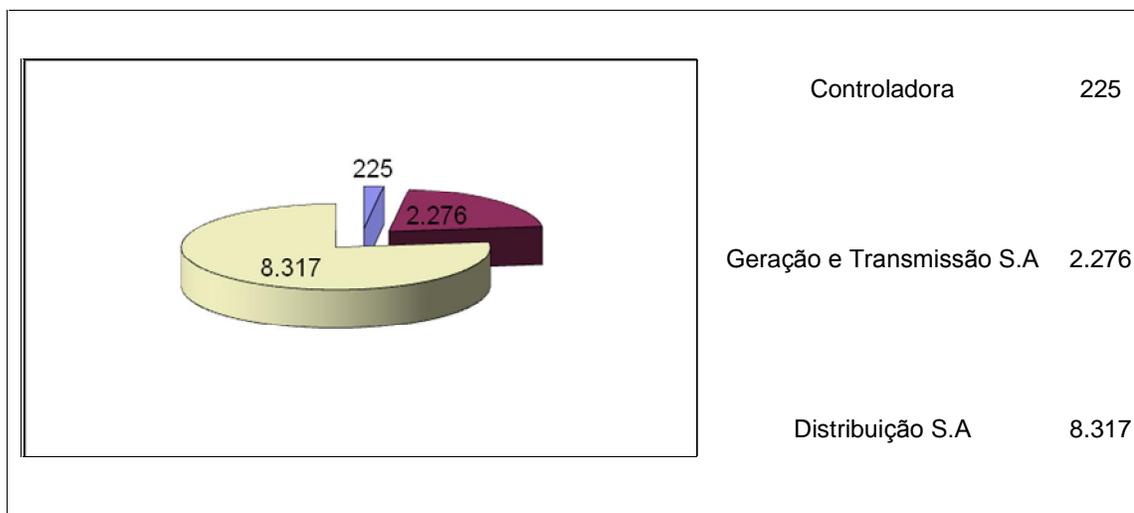


Gráfico 2 – Números de funcionários por concessionária

Fonte: Demonstrações Financeiras da empresa, 2007, adaptado pela autora

O GRAF. 2 mostra a divisão de empregados por concessionária, revelando que a

concessionária Controladora possui o menor número de empregados, que é de 225, seguida pela concessionária Geração e Transmissão S.A., com 2.276 empregados. A concessionária que absorveu o maior número de empregados foi a Distribuição S.A., que apresentou o maior número de empregados: 8.317. O alinhamento do capital humano ao planejamento estratégico é feito pela área de Recursos Humanos, por meio da implantação de diversos projetos, tanto para a atualização técnica dos funcionários como para a adaptação do ambiente de trabalho e saúde do trabalhador, entre outros.

Esse modelo foi desenvolvido a partir da Visão e da Missão da empresa, cujo elemento central é a Gestão do Desempenho, mediante a contratação de metas e a assinatura de acordos individuais de desenvolvimento, alinhando ações individuais e de equipes às diretrizes organizacionais. A estratégia da empresa busca a maximização de valor para os acionistas, de forma sustentável, e atendendo ao Plano Diretor (2005/2035), o qual estabelece as bases financeiras para o planejamento estratégico.

O sistema de gestão da empresa *Alpha* :

está orientado para conduzir e operar com sucesso a sua organização e que foi concebido de forma a melhorar continuamente o seu desempenho, levando em consideração as necessidades das partes interessadas. O sistema de gestão está direcionado ao desenvolvimento da empresa, com atenção e respeito à sociedade. A sua implantação, a sua manutenção e o seu aprimoramento têm como premissas: as diretrizes estratégicas da empresa; os seus valores. Dessa forma, mais que uma ferramenta de gerenciamento, o sistema de gestão da empresa *Alpha*, deve ser entendido pelos seus empregados como um instrumento para atingir as diretrizes da empresa assegurando uma postura coerente com os seus valores. As diretrizes da empresa estão expressas: na sua visão e missão; no Planejamento Estratégico (SITE DA EMPRESA, EM 16/01/2009).

Sua Visão está embasada em se tornar uma das maiores empresas do setor elétrico brasileiro:

São elementos da Visão: agregação de valor para a Empresa; aumento da participação no mercado; tornar-se uma das melhores empresas para se trabalhar; atuação no Brasil e não apenas em Minas Gerais; atendimento a todos os seus consumidores; parceria com a comunidade onde atua; crescimento no mercado de gás; política de dividendos reconhecida como a mais consistente e atrativa do setor; tornar a cultura da empresa voltada para resultados empresariais; ser cliente preferencial de seus fornecedores; garantir a sustentabilidade; resguardar a qualidade de seus produtos e serviços (SITE DA EMPRESA, EM 16/01/2009).

A missão da empresa é: “Atuar no setor de energia com rentabilidade, qualidade e responsabilidade social”.

São valores da empresa:

- Integridade: honrar compromissos e agir com transparência e honestidade;
- Ética: praticar o bem. Respeitar a dignidade das pessoas;
- Riqueza: gerar bens e serviços para o bem-estar e a prosperidade dos clientes, acionistas, empregados, fornecedores e sociedade;
- Responsabilidade social: suprir energia segura, limpa, confiável e efetiva em termos de custo, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social;
- Entusiasmo no trabalho: agir com comprometimento, criatividade e dedicação;
- Espírito empreendedor: tomar iniciativas, ousar e decidir, observando as diretrizes da empresa;

Na área de Recursos Humanos (ARH), o contexto descrito propiciou o surgimento de diversas iniciativas e mudanças, tais como: movimentações com base no desempenho, concurso externo, programa trainee, mobilidade interna, diversos programas de capacitação e desenvolvimento, e gestão do clima organizacional.

Visando dar continuidade à Pesquisa de Clima Organizacional feita em 2005, foram elaborados 95 planos de ação dedicados ao planejamento de ações de melhoria, culminando em sua mais expressiva vitória: ser classificada entre as 150 melhores empresas para trabalhar no Brasil, em 2007, que levou em consideração os seguintes critérios:

- índice de felicidade no trabalho;
- a qualidade do ambiente de trabalho;
- a opinião dos empregados sobre a companhia;
- o que é oferecido em termos de remuneração, carreira profissional, saúde, responsabilidade social, dentre outros.

A empresa apresentou uma despesa com pessoal no ano de 2007 de R\$968 milhões, inferior à de 2006. Isso se deve à necessidade de fazer provisão para a indenização dos anuênios futuros dos empregados, pelos reajustes salariais de 4% e 5%, e pelo aumento de empregados no percentual de 1,5.

4 METODOLOGIA

4.1 Caracterização da pesquisa

Segundo Vergara (2003), as pesquisas podem ser classificadas quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, este estudo é caracterizado como pesquisa descritiva. O enfoque descritivo, relatado por Vergara (2003), identifica características do grupo estudado ou do fenômeno observado.

Ao levantar os valores organizacionais e os valores relativos ao trabalho dos funcionários da empresa Alpha, foi caracterizado o enfoque descritivo dessa pesquisa. O enfoque exploratório da pesquisa permite ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema, ou seja, o pesquisador parte de uma pergunta e, a partir daí, direciona seus estudos para uma realidade específica.

Quanto aos meios, a presente pesquisa caracterizou-se como um “estudo de caso”, que teve por finalidade retratar uma unidade ou uma situação particular, a empresa Alpha, analisando-a em profundidade, reunindo informações e detalhes, a fim de permitir a compreensão da totalidade da referida situação. (Vergara, 2003)

Segundo Yin (2005) o estudo de caso, é um dos caminhos para a realização de pesquisa em ciência social e, em geral, é a estratégia preferida quando as questões "como" ou "por que" estão presentes, quando o investigador tem um pequeno controle sobre os eventos, e quando o foco é no fenômeno contemporâneo entre alguns contextos na vida real. É indicado quando se tem o propósito de analisar profundamente uma realidade.

A pesquisa adotou um enfoque quantitativo, onde se pode traduzir em gráficos e números as opiniões e informações obtidas, para classificá-los e organizá-los à partir de métodos estatísticos.

Foi adotado também um enfoque qualitativo, que segundo Cervo, Bervian e Da Silva (2007) trabalha com dados ou fatos colhidos da própria realidade, que, nessa etapa caracterizou-se pela entrevista feita com alguns profissionais convidados da empresa Alpha.

O estudo foi efetuado em duas etapas:

1ª Etapa:

- Elaboração da entrevista.
- Teste piloto com uma amostra da população.
- Definição da entrevista.
- Entrevistas.
- Aplicação dos questionários
- Efetivação da pesquisa.

2ª Etapa:

- Tabulação dos dados obtidos na pesquisa.
- Análise dos dados.
- Considerações finais.

4.2 Unidade de Análise, Unidade de Observação, Universo e Amostra

4.2.1 Unidade de Análise

A unidade de análise, para Mazzotti e Gewandsznajder (1999), é representada pela forma como se organizam os dados para o estudo. Nesta pesquisa, a unidade de análise é a empresa Alpha, pertencente ao setor de energia elétrica. A identificação da empresa foi preservada, a pedido da direção, mas o acesso a ela, para os levantamentos dos dados, foi permitido sem restrições.

4.2.2 Unidade de Observação – etapa quantitativa

Caracterizam-se como unidades de observação 463 funcionários, em seus diversos níveis, funções e áreas, nos níveis de gerência e operacional.

4.2.3 Unidade de Observação – etapa qualitativa

Para compor a unidade de observação da etapa qualitativa da pesquisa, foram convidados alguns profissionais da empresa Alpha. Considerou-se que era de suma importância a entrevista com um profissional da área de Recursos Humanos, para permitir a identificação dos projetos de endomarketing propostos e ou efetivamente executados por essa área. Da mesma forma, poderiam ser identificados os valores que compusessem o arcabouço desses projetos. Portanto, a unidade de observação foi determinada pelo critério da intencionalidade, que escolhe os indivíduos a partir de certas características relevantes para os pesquisadores (GIL, 2002). Dessa forma, foi possível entrevistar quatro empregados.

4.2.4 Universo e Amostra

O universo da pesquisa compõe-se de 10.818 funcionários da empresa Alpha. A amostra foi determinada pelo critério de acessibilidade, que elege os indivíduos pela facilidade de acesso (VERGARA, 2004) e, ainda, pelo critério da intencionalidade, que escolhe os indivíduos a partir de certas características relevantes pelos pesquisadores (GIL, 2002).

Também foram seguidos, com apoio em Triviños (1987): o critério de envolvimento no fenômeno; conhecimento amplo e detalhado das circunstâncias envolvidas na questão de pesquisa; e a capacidade para exprimir a essência e o detalhe para a compreensão do fenômeno em estudo.

O tamanho da amostra desta pesquisa foi calculado com base na fórmula de

amostra aleatória simples para populações finitas com variância estimada (TRIOLA, 1999):

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot S^2}{e^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot S^2}$$

Em que:

n = tamanho da amostra

N = tamanho da população

Z = valor da variável Z para o nível de confiabilidade adotado

e = erro máximo admitido

S² = estimativa da variância populacional

No presente estudo, adotar-se-ão os seguintes valores:

N = 10818 para o tamanho da população, segundo dados do balanço da empresa.

Considerando-se o nível de 95% de confiabilidade, Z vale 1,96.

Admitiu-se um erro de 0,3.

A estratégia utilizada para estimar a variância foi a mesma adotada por Veiga (2000). Para uma população de 10818 pessoas, tem-se 5.409, atribuindo-se notas em cada extremo da escala. Nessa situação, observa-se o pior caso devido à máxima variância. A variância correspondente seria de 5. Esse valor foi considerado como estimativa da variância populacional. Assim, tem-se:

$$n = \frac{10818 \cdot (1,96)^2 \cdot 5}{0,3^2 \cdot (10818 - 1) + (1,96)^2 \cdot 5} = 209,31$$

Efetuando-se o cálculo, obteve-se um valor de n igual a 209, o que corresponde a, aproximadamente, 1,9% da população de 10.818 pessoas. A amostra final, entretanto, foi de 456 questionários respondidos, 4,2% do universo, cujos dados passaram por processo de checagem e validação.

4.3 Procedimentos para o levantamento dos dados

4.3.1 Coleta de dados

Foram utilizadas duas técnicas para a coleta de dados: o questionário e a entrevista. Teve o questionário a função de coletar dados quantitativos; a entrevista semiestruturada, de coletar dados qualitativos.

Os questionários são constituídos de indagações que levaram a população consultada a responder objetivamente sobre o assunto, além de serem bastante úteis para a obtenção de informações acerca do que a pessoa “sabe, crê ou espera, sente ou deseja, pretende fazer, faz ou fez, bem como a respeito de suas explicações ou razões para quaisquer das coisas precedentes” (SELLTIZ, 1967, p. 273). Essa técnica é particularmente útil para o estudo de atitudes, crenças e valores de uma população específica. A vantagem deste tipo de técnica é que se constitui no melhor método para se acumular grande quantidade de dados de opinião sobre um grande elenco de questões sociais. Nesta técnica, os dados se prestam à análise estatística rigorosa, que pode ajudar na análise de tendências em diversas situações.

Orientados pelos resultados dos trabalhos pesquisados e, principalmente, pelo trabalho pioneiro de Tamayo, citados no referencial teórico, escolheram-se dois tipos de instrumentos, que tornaram factível a consecução desse trabalho. A escolha desses instrumentos também se deve ao consistente referencial teórico que portam e que conferem um caráter científico ao construto que originou cada instrumento. Além disso, tornam-se fortemente indicados para este trabalho, porque foram idealizados por meio de medidas baseadas na realidade de organizações e de participantes brasileiros que nada deixam a desejar às tecnologias de qualidade da produção internacional (ABBAD, 2008). São eles: escala de valores organizacionais (EVO) (Siqueira, 2008) e escala de valores relativos ao trabalho (EVT) (Porto; Tamayo, 2008).

A aplicação da escala de valores organizacionais e da escala de valores relativos ao trabalho aconteceu de forma simultânea, via correio eletrônico, a todos os

empregados da empresa Alpha. A sua administração teve o cuidado de garantir o anonimato das respostas, uma vez que não se identificou o nome do respondente durante as análises dos dados. Cuidou-se para que os respondentes entendessem as instruções e assinalassem suas respostas via orientações autoexplicativas, contidas nas próprias escalas. As respostas foram dadas pelos empregados de acordo com suas disponibilidades. Dessa maneira, os respondentes puderam agir livremente para preencher cada item do questionário de acordo com sua vontade e tempo disponível. Para a apuração dos resultados levou-se em consideração que a escala de valores organizacionais não produz um único escore, mas um perfil de escores composto pelos cinco fatores da escala. A Tabela 3 contém elementos utilizados para o cálculo do escore em cada um dos fatores.

Tabela 4 – Guia para a apuração dos resultados da EVO

Fatores	Ítems	Divisor
Eficácia/eficiência	05, 07, 10, 12, 13, 25, 28, 31, 32	09
Interação no trabalho	01, 02, 03, 04, 06, 08, 09, 11, 15, 36	10
Gestão	14, 17, 23, 24, 29, 37, 38,	07
Inovação	19, 20, 22, 30	04
Respeito ao servidor	16, 18, 21, 26, 27, 33, 34, 35	08

Fonte: PORTO; TAMAYO, 2008, adaptado pela autora

A TAB.4 traz os cinco fatores motivacionais dos valores organizacionais da escala EVO, bem como as definições de cada um dos fatores e o total de itens referentes a esses fatores constantes da escala EVO, demonstrando, ainda, os índices de precisão apurados após as pesquisas de validação do instrumento. Para calcular a hierarquia dos valores relativos ao trabalho do indivíduo, obteve-se, primeiramente, a média de cada valor, de acordo com a TAB. 4.

Tabela 5 – Guia para a apuração dos resultados da EVT

Fatores	Ítems	Divisor
Realização no trabalho	10, 13, 39, 16, 24, 7, 30, 5, 12, 14, 44, 40, 4, 41 e 8	15
Relações sociais	36, 20, 29, 3, 19, 28, 45, 23, 26, 32, 11 e 21	12
Prestígio	42, 25, 33, 22, 27, 17, 34, 31, 6, 15 e 38	11
Estabilidade	43, 9, 2, 18, 35 e 37	7

Fonte: PORTO; TAMAYO, 2008, adaptado pela autora

A TAB.5 traz os quatro fatores motivacionais dos valores relativos ao trabalho da escala EVT e as definições de cada um dos fatores e o total de itens referentes a

esses fatores constantes da escala EVT, demonstrando, ainda, os índices de precisão apurados após as pesquisas de validação do instrumento.

Segundo Bowditch (2002), a entrevista é uma técnica para se coletar informações sobre como as pessoas se sentem a respeito de certas questões e problemas, além de possibilitar a análise do comportamento não verbal do entrevistado. Entrevistas devem ser feitas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado. As entrevistas semiestruturadas, ou parcialmente estruturadas, são guiadas por relação de pontos de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo de seu curso. As vantagens deste tipo de técnica são: a) é uma abordagem mais direta; b) pode levar a uma visão mais profunda do significado real de dados subjetivos; e c) sendo feita face a face, com maior flexibilidade que a técnica dos questionários, permite que o entrevistado possa se expressar com maior clareza (BOWDITCH, 2002).

Para a etapa qualitativa, foram feitas entrevista semiestruturadas com os empregados. O convite para a participação da empresa na pesquisa foi feito por meio de carta, entregue pessoalmente à área de Recursos Humanos da empresa.

4.4 Procedimentos para a análise dos dados

Para a análise estatística, foram utilizadas diferentes estratégias. Uma delas foi a do emparelhamento, que consiste em associar os dados recolhidos a um modelo teórico, com a finalidade de compará-los. Essa estratégia requer a existência de uma teoria sobre a qual a pesquisa possa apoiar-se para explicar o fenômeno ou a situação. Assim, torna-se possível verificar se há verdadeiramente correspondência entre a construção teórica e os dados observados. Outra estratégia é a da construção interativa de uma explicação (LAVILLE, DIONNE, 1999), que não requer modelo teórico prévio. O processo de análise e interpretação é, fundamentalmente, interativo, pois o pesquisador elabora, pouco a pouco, uma explicação lógica do fenômeno ou da situação estudada, examinando as unidades de sentido, as inter-relações entre essas unidades e entre as categorias em que elas se encontram

reunidas. Todos os dados levantados por meio da aplicação do questionário foram examinados para verificar a relação entre as variáveis e o ajuste dos dados da amostra, com as suposições estatísticas inerentes análise de dados, conforme sugerido por Hair Junior *et al.* (2005).

Os dados foram tratados utilizando-se o programa SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) for Windows, versão 15, com fins de avaliação dos resultados finais e dos testes de relação entre as variáveis. A análise dos dados incluiu os seguintes procedimentos: a) estatística descritiva – média e desvio-padrão dos escores obtidos em cada indicador e em cada variável; e b) coeficiente de correlação de Pearson – para determinar a correlação entre as variáveis componentes das duas escalas utilizadas.

Em estatística descritiva, o coeficiente de correlação de Pearson, também chamado de "coeficiente de correlação produto-momento" ou, simplesmente, de "r de Pearson" mede o grau da correlação (e a direção dessa correlação, se positiva ou negativa) entre duas variáveis de escala métrica. Para cada correlação calculada, obtém-se também o p-valor, que é referente ao teste de hipóteses que verifica se a correlação é significativa ou não. As correlações são consideradas significativas se o p-valor for inferior ao nível de significância estabelecido.

Outra forma de verificar os dados consiste na análise feita por um gráfico de caixa elaborado por meio dos quartis dos dados, chamado de *Boxplot*, que apresenta uma linha inferior da caixa que corresponde ao primeiro quartil, que é o valor no qual 25% dos dados estão abaixo dele. A linha superior da caixa corresponde ao terceiro quartil, que é o valor correspondente aos 75% dos dados abaixo dele. A linha entre o primeiro e terceiro quartil corresponde à mediana, que é o valor em que 50% dos dados estão acima dele. As linhas horizontais traçadas acima do terceiro quartil e a linha traçada abaixo do primeiro quartil correspondem aos valores máximo e mínimo dos dados, respectivamente. Os pontos marcados acima ou abaixo do máximo e do mínimo são valores considerados como *outliers*, que são valores atípicos; ou seja, que estão a uma distância maior do que três desvios padrão dos dados.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 Caracterização da amostra

A amostra desta pesquisa foi composta por 456 respondentes que apresentaram o perfil delimitado a seguir:

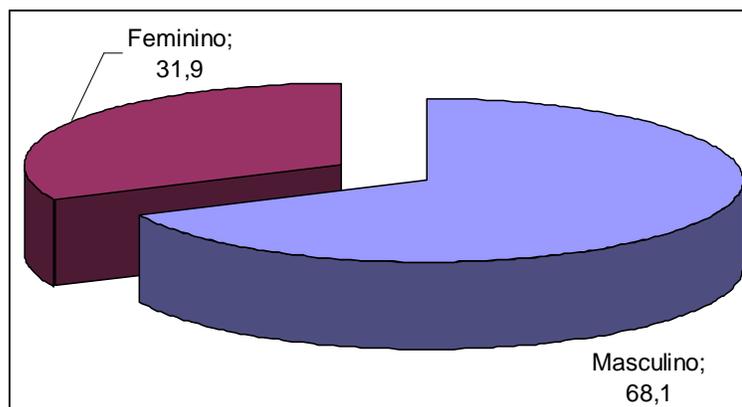


Gráfico 3 – Distribuição dos respondentes, segundo o gênero
Fonte: Dados coletados da pesquisa

O GRAF. 3 mostra que a maior parte dos entrevistados é do sexo masculino, correspondendo a um percentual de 68,1% , enquanto a minoria de entrevistados foi de mulheres, compreendendo um percentual de 31,9%.

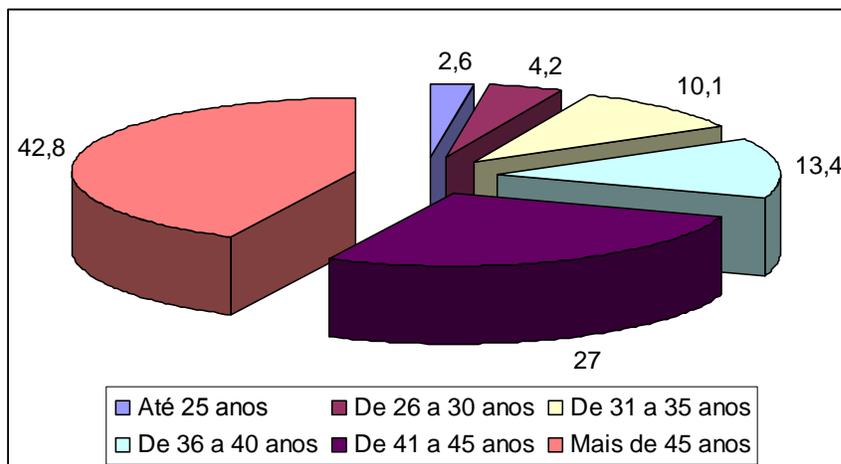


Gráfico 4 – Distribuição dos respondentes, segundo a faixa etária
Fonte: Dados coletados da pesquisa

O GRAF. 4 mostra que a maior parte da amostra, que corresponde a 42,8% dos entrevistados, é de empregados com a faixa etária acima de 45 anos. Seguem-se os

empregados na faixa etária entre 41 e 45 anos, que compuseram um percentual de 27%. O restante da amostra foi dividido em 13,4% de empregados na faixa etária entre 36 e 40 anos, 10,1% de empregados com faixa etária entre 31 a 35 anos, 4,2% de empregados com faixa etária entre 26 e 30 anos. A menor composição para a amostra foi de empregados mais jovens, com idade inferior a 25 anos. Isso caracteriza a amostra como de empregados mais senis.

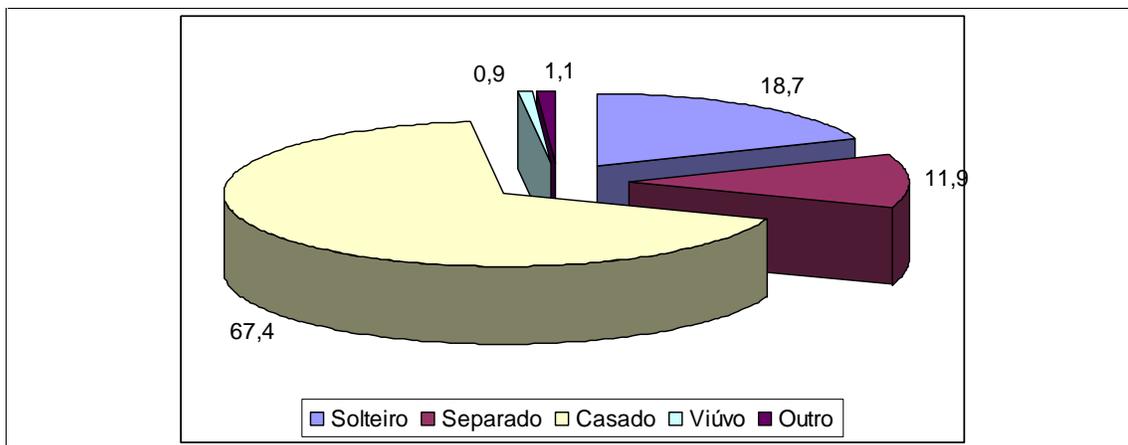


Gráfico 5 – Distribuição dos respondentes, segundo o estado civil.

Fonte: Dados coletados da pesquisa

O GRAF. 5 mostra que a predominância na amostra foi de entrevistados casados, que apresentaram o maior percentual avaliado, atingindo 67,4%. O percentual de solteiros alcançou o segundo maior percentual, 18,7%, seguido pelos empregados separados, que marcaram um percentual de 11,9%. Caracterizados pela opção “Outro”, que não faz referência a estado civil, esses empregados apresentaram um percentual de 1,1. A amostra apresentou um número pequeno de viúvos, 0,9%.

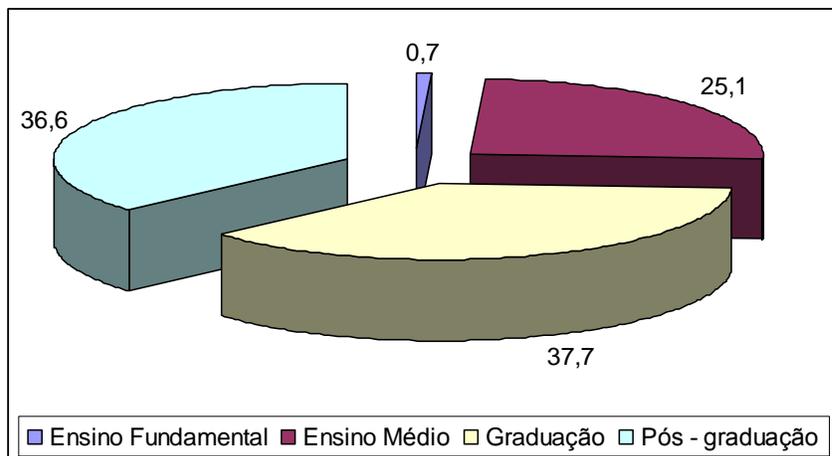


Gráfico 6 – Distribuição dos respondentes, segundo o grau de escolaridade.

Fonte: Dados coletados da pesquisa

O GRAF. 6 faz a classificação da amostra levando em consideração a escolaridade dos entrevistados. Observa-se que há pouca diferença entre os números que se referem aos empregados com graduação e pós-graduação, que apresentaram, respectivamente, 37,7% e 36,6%. Além disso, o número de empregados com ensino médio também obteve boa representatividade, apresentando um percentual de 25,1%. O menor percentual indicado pela amostra foi de empregados com apenas ensino médio, 0,7%.

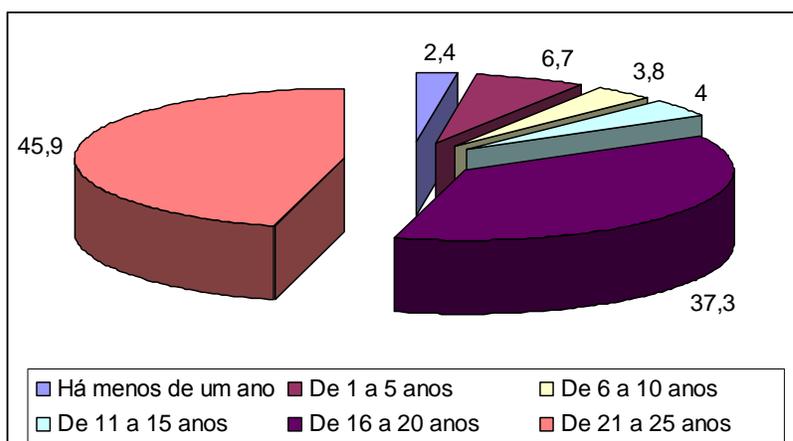


Gráfico 7 – Distribuição dos respondentes, segundo o tempo de trabalho na empresa.
Fonte: Dados coletados da pesquisa

O GRAF. 7 faz referência à análise da amostra por tempo de trabalho na empresa *Alpha*. Percebe-se que a maior parte dos entrevistados, 45,9%, apresentou tempo de trabalho entre 21 e 25 anos; 37,3% dos respondentes têm entre 16 e 20 anos de trabalho na empresa; com um tempo entre 1 e 5 anos de trabalho, estão 6,7% da amostra. Isso demonstra que a amostra foi composta, em sua maior parte, por pessoas que trabalham a mais tempo na empresa.

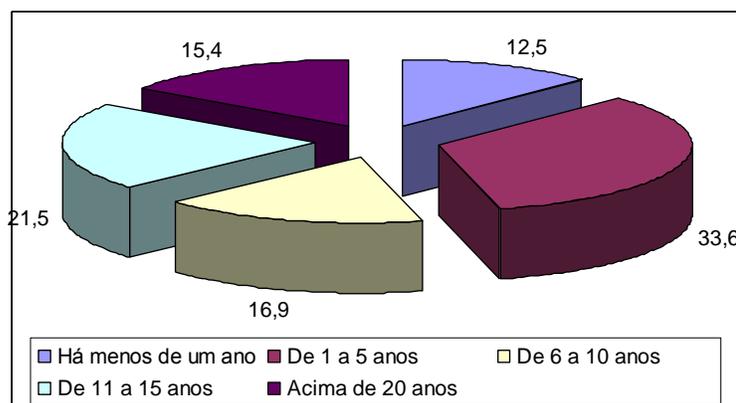


Gráfico 8 – Distribuição dos respondentes, segundo o tempo de atuação no cargo.
Fonte: Dados coletados da pesquisa

O GRAF. 8 mostra a análise da amostra por tempo de atuação no cargo. Verifica-se que 33,6% dos entrevistados têm entre 1 e 5 anos de atuação no cargo; e 21,5% têm entre 11 e 15 anos; 16,9% tem entre 6 e 10 anos de atuação no cargo; 15,4%, mais de 20 anos; e 12,5%, menos de um ano no cargo atual.

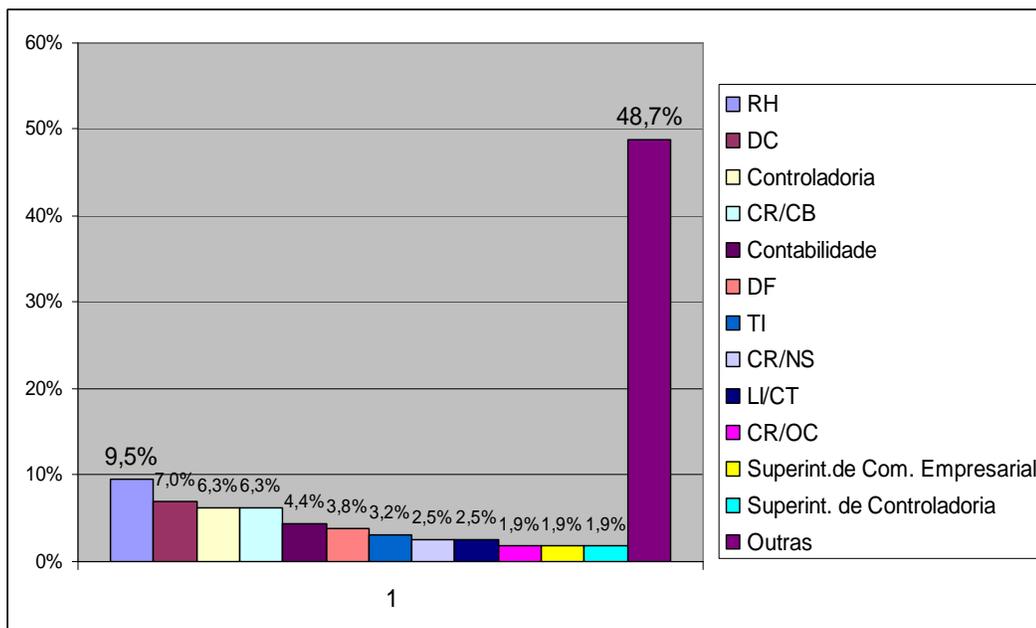


Gráfico 9 – Distribuição dos respondentes, segundo a área de trabalho.
Fonte: Dados coletados da pesquisa

O GRAF. 9 mostra que 9,5% dos respondentes são da área de RH da empresa *Alpha*; 7%, da área DC; e 48,7%, de outras áreas não mencionadas. Isso demonstra que a amostra está bem diversificada, no que tange a área de trabalho.

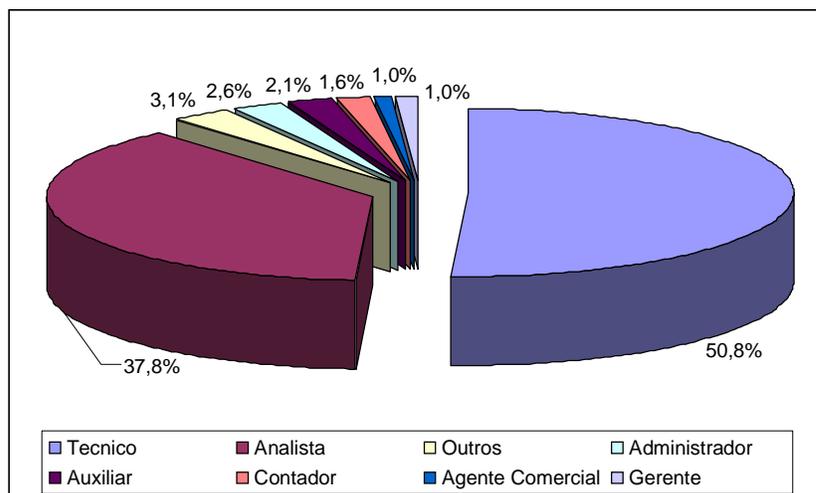


Gráfico 10 – Distribuição dos respondentes, segundo o cargo.
Fonte: Dados coletados da pesquisa

O GRAF. 10 faz a análise da amostra pelo critério de cargo. Observa-se que 50,8% dos entrevistados ocupam o cargo de técnicos; 37,8%, o cargo de analistas; 3,1%, Outros; 2,6%, administradores; 2,1% auxiliares; 1,6%, contadores, 1,0%, agente comercial; e 1,0%, gerente.

5.2 Análise exploratória dos dados

Conforme sugerem Tabachnick e Fidel (2001), uma análise preliminar da consistência e da qualidade dos dados deve preceder a análise variada ou multivariada, pois violações de pressupostos e inconsistências nos dados podem gerar distorções que levem a conclusões equivocadas a respeito do problema de pesquisa. Nesse sentido, buscou-se evidenciar e tratar possíveis problemas nos dados antes de se passar a sua análise.

Inicialmente, verificou-se a consistência do banco de dados, por meio da identificação de valores fora dos limites das escalas ou dados inconsistentes. Dados digitados fora dos limites das escalas foram, progressivamente, substituídos no banco de dados pelos valores devidamente verificados nos questionários. Após a análise da consistência do banco de dados da pesquisa, procedeu-se à verificação da extensão dos dados perdidos, que, conforme Hair *et al.* (2005) pode comprometer a generalização dos resultados de uma pesquisa. Na análise dos dados ausentes, pôde-se observar a presença de 153 dados ausentes, o que representa menos de 1% dos dados. A análise dos casos, entretanto, apontou 7 casos com um índice superior a 5% de dados perdidos, levando a sua eliminação (MALHOTRA, 2001). Para atestar a aleatoriedade dos dados ausentes, extraídos os 7 casos, fez-se uma série de testes MCAR (*Missings Completely At Random*) de aleatoriedade dos dados ausentes, não sendo encontrado resultado significativo. Assim, procedeu-se com o método de substituição dos dados ausentes pelas médias dos indicadores (HAIR, 2005).

Observações atípicas, ou *outliers*, apresentam uma combinação única de características identificáveis como sendo notavelmente diferentes das outras

observações (HAIR *et al.*, 2005). Elas podem surgir devido a: a) erros de procedimento, como erros na entrada dos dados ou falhas na codificação; b) resultado de um evento extraordinário, que explica a peculiaridade da observação; c) observações extraordinárias para as quais o pesquisador não tem explicação; e d) observações que estão no intervalo usual de valores para cada variável, mas são únicas em sua combinação de valores entre as variáveis. Neste último caso, o pesquisador deve reter a observação (HAIR *et al.*, 2005).

Os *outliers* foram diagnosticados por meio da análise do número de desvios padrão em relação à média, sendo classificados como observações discrepantes, com escores Z fora dos limites de $\pm 3,29$, conforme sugerem Tabachnick e Fidel (2001). Segundo esse critério, foram identificados 650 *outliers* univariados, menos de 1,7% dos dados, sendo que a maior concentração de *outliers* ocorreu para as variáveis *efic9*, com 56 *outliers*, e *efic3* com 55 *outliers*. Nesse passo, a exclusão destes *outliers* não alterou os resultados das correlações e, portanto, não influencia os resultados. A opção foi por mantê-los na amostra.

5.3 Análise de confiabilidade das escalas

Usualmente, o *alpha de cronbach* é usado para estimar a consistência interna da escala, sendo interpretado como o percentual de variância de uma escala que é livre de erros aleatórios (CHURCHILL; IACOBUCCI, 2002). Normalmente, escalas com valor *alpha* superior a 0,8 são consideradas confiáveis e consistentes internamente (NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA, 2003), mas valores de 0,7 podem ser aceitos como limite menos conservador (MALHOTRA, 2001).

Tabela 6 – Alpha de Cronbach para cada dimensão da EVT.

Dimensão	Alpha de Cronbach
Realização no trabalho	0,920
Relações sociais	0,816
Prestígio	0,856
Estabilidade	0,828

Fonte: Dados coletados da pesquisa

A TAB.6 mostra que a análise de confiabilidade dos fatores da escala de valores relativos ao trabalho, apresentou valores de *alpha* superior a 0,8. O fator *realização no trabalho* foi o que apresentou o maior valor de *alpha*, 0,920. Na sequência, o fator *relações sociais* apresentou um valor de *alpha* de 0,816. O fator *prestígio* apresentou um valor de *alpha* 0,856, não sendo diferente para o fator *estabilidade*, que indicou um valor de *alpha* 0,828. Isso demonstra que a escala tem consistência interna; ou seja, elas mediram o que pretendiam medir. Procedeu-se, na sequência, à análise da confiabilidade da escala de valores organizacionais. Abaixo foi feita a análise da confiabilidade da Escala de Valores Organizacionais:

Tabela 7 – Alpha de Cronbach para cada dimensão da EVO.

Dimensão	Alpha de Cronbach
Inovação	0,773
Interação no Trabalho	0,880
Respeito ao Servidor	0,921
Gestão	0,848
Eficiência Eficácia	0,899

Fonte: Dados coletados da pesquisa

A TAB. 7 mostra a classificação dos fatores da escala de valores organizacionais em ordem crescente dos valores de *Alpha* alcançados. Todos os fatores apresentaram estimativas de confiabilidade com valores acima de 0,8, indicando boa consistência e confiabilidade dos dados, com exceção da dimensão *inovação*, que apresentou o valor de 0,773, o que, de acordo com Malhotra (2001), não compromete a credibilidade da medida desse valor.

5.4 Análise descritiva das escalas

No questionário, objetivou-se verificar os valores mais e os menos importantes para os funcionários da empresa *Alpha* como norteadores de sua vida profissional. Foi utilizada a média aritmética para o conjunto de itens que compõem cada fator ou dimensão. Essa escala varia de 1 a 5, em que o menor valor representa nenhuma importância e o maior valor, extrema importância.

A apuração dos resultados levou em consideração que a escala de valores organizacionais não produz um único escore, mas um perfil de escores composto

pelos quatro fatores da escala: estabilidade, realização no trabalho, *prestígio* e *relações sociais*. O escore individual foi obtido por meio do somatório dos valores escalares que por cada sujeito atribui aos itens que compõem o fator considerado, dividido pelo número de itens do fator. Os resultados são apresentados a seguir:

Tabela 8 – Estatística descritiva para a escala de valores relativos ao trabalho

Fatores	Respondentes	Média	Desvio Padrão
Estabilidade	456	4,215	0,526
Realização Trabalho	456	4,196	0,538
Relações Sociais	456	3,635	0,758
Prestígio	456	2,292	0,821

Fonte: Dados coletados da pesquisa

A TAB.8 mostra os fatores da escala de valores relativos ao trabalho e as médias obtidas na pesquisa em ordem decrescente. Observa-se que o fator que obteve a maior média entre os respondentes foi *estabilidade*, com uma média de 4,215. Foi também o fator com menor desvio padrão, 0,526, apontando para a alta valorização do fator pelos entrevistados, além da menor variação da resposta em torno da média. Ou seja, a opinião dos entrevistados ficou mais próxima da média, indicando que existe uma concordância maior das respostas dadas pelos entrevistados. Em ordem decrescente, vêm o fator *realização no trabalho*, que obteve uma média de 4,196, e o fator *relações sociais*, com uma média de 3,635, ficando em última classificação *prestígio*, com uma média de 2,292.

Portanto, os fatores *relações sociais* e *prestígio* obtiveram as menores médias, 3,635 e 2,292, e os maiores desvios padrões, 0,758 e 0,821, respectivamente. Estes dados apontam para a pouca representatividade destes valores para os entrevistados e para uma maior dispersão de respostas em torno das médias obtidas.

Os resultados classificam o fator *estabilidade* em primeiro lugar, o que significa uma maior preocupação do grupo na busca de segurança e estabilidade financeira por meio do trabalho.

A outra maior preocupação do grupo é em relação a *relações sociais*, o que mostra que o grupo também busca *relações sociais* positivas no trabalho e de contribuição para a sociedade por meio do trabalho.

Esses dois fatores se sobressaem em detrimento de *realização no trabalho* e *prestígio* que representam, respectivamente, busca de prazer, estimulação e independência de pensamento e ação no trabalho, de um lado, e a busca do exercício da influência sobre outras pessoas e do sucesso no trabalho, de outro.

Os desvios padrão desses quatro fatores apresentam valores baixos, o que significa que as respostas variaram pouco em relação às médias obtidas, indicando que o grupo percebe de forma semelhante os princípios avaliados. O fator *estabilidade* foi o que apresentou menor desvio padrão, indicando que a maioria dos respondentes concorda com sua alta importância na empresa.

Assim, este grupo buscará mais fortemente oportunidades de trabalho, para que possa promover a sua independência e autonomia, pois estas são metas que valoriza em seu trabalho, estando menos voltados para a busca de independência e prazer no trabalho, como também menos sucesso e poder de influência.

O fator *prestígio* é o que apresenta o comportamento mais diferenciado, com maior variabilidade de respostas e menores média e mediana. Isso pode ser comprovado pela análise do *boxplot*, no gráfico a seguir:

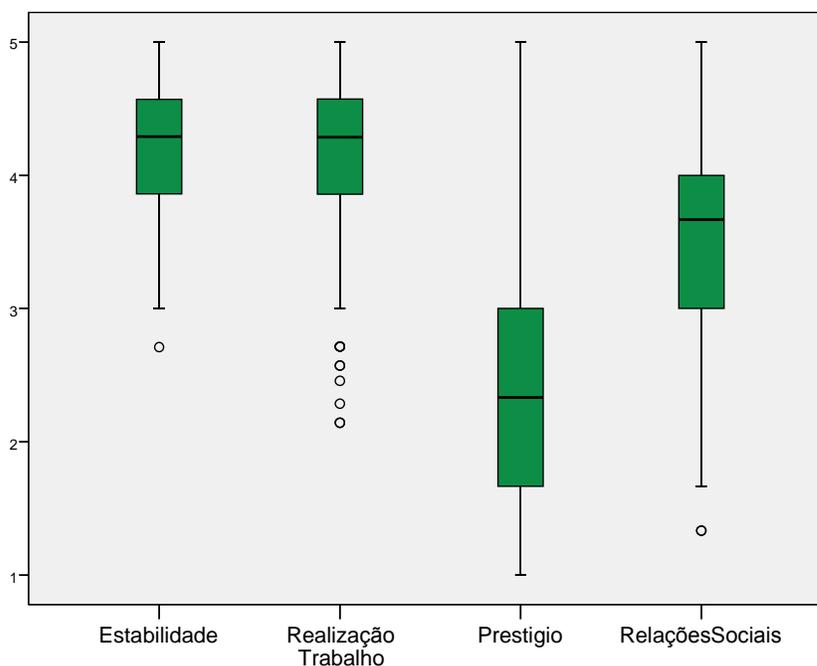


Gráfico 11 – Boxplot das dimensões EVT.
Fonte: Dados coletados da pesquisa

O GRAF. 11 mostra o comportamento dos quatro fatores da escala de valores relativos ao trabalho. Observa-se que apenas o fator *prestígio* está abaixo da linha mediana, o que significa que apenas ele recebeu respostas entre 1 e 3, e que os empregados o consideram pouco importante. Os outros fatores, *estabilidade*, *realização no trabalho* e *relações sociais*, apresentam representatividade acima da linha mediana, significando respostas para esses fatores entre 3 e 5. Os fatores *estabilidade* e *realização no trabalho* superam a linha do terceiro quartil, indicando que foram avaliados como muito importantes, além de apresentarem respostas menos dispersas, donde se conclui que os respondentes avaliaram de forma semelhante os dois fatores. O fator *relações sociais* encontra-se abaixo da linha do terceiro quartil e acima da linha da mediana, o que significa que há respostas para esse fator no intervalo de 3 a 4, sendo considerado como muito importante. As respostas para esse fator têm maior dispersão, Portanto, os respondentes não o avaliaram de forma muito homogênea. O gráfico para o fator *prestígio* mostra uma extensão maior, o que significa que as respostas estão mais dispersas e que há mais discordância sobre a importância desse valor. A TAB. 9 especifica as respostas e o valor de importância atribuído a cada uma delas:

Tabela 9 – Classificação dos escores das dimensões

Classificação	Faixa de valor
Pouco importante	1 a 2,5
Importância considerável	2,6 a 3,5
Muito importante	3,6 a 5

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Para uma análise mais aprofundada, foram classificados os valores obtidos para cada entrevistado nos quatro fatores, conforme faixas estabelecidas na Tabela 8. Por exemplo, se um indivíduo apresentou escore de 2,8, há evidências de que ele dá importância considerável aos valores da dimensão em estudo. O Gráfico 12 analisa os escores alcançados pelos fatores:

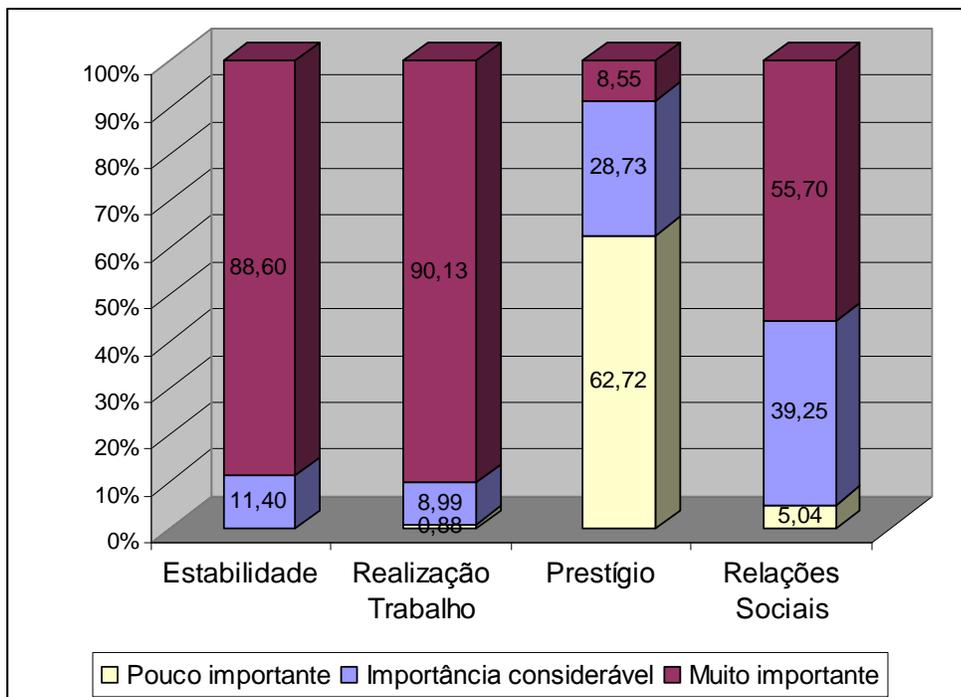


Gráfico 12 – Porcentagem dos escores classificados
Fonte: Dados coletados da pesquisa

De acordo com o GRAF. 12, quase a totalidade dos entrevistados (90%) considera os valores abordados pelo fator *realização no trabalho* como muito importante para nortear a vida profissional. Apesar de a média do fator *estabilidade* ser maior, uma maior quantidade de funcionários da empresa *Alpha* considera o fator *realização no trabalho* como o mais importante. Em contrapartida, 62,72% dos entrevistados consideram os valores do fator *prestígio* pouco importante e apenas 8,55% dos respondentes o consideram como muito importante. Relacionam-se, a seguir, os quatro fatores da escala de valores relativos ao trabalho e seus princípios:

Tabela 10 – Classificação dos princípios da EVT

						Continua
	Valores	N	Media	D P	Fator	Geral
	Poder me sustentar	456	4,511	0,692	1º.	1
	Ser independente financeiramente	456	4,432	0,686	2º.	3
	Estabilidade financeira	456	4,308	0,757	3º.	8
Estabilidade	Ter melhores condições de vida	456	4,282	0,705	4º.	11
	Estabilidade no trabalho	456	4,222	0,754	5º.	15
	Ganhar dinheiro	456	4,066	0,804	6º.	18
	Suprir necessidades materiais	456	3,676	0,829	7º.	30

	Valores	N	Media	D P	Conclusão	
					Fator	Geral
Realização T.	Ter prazer no que faço	456	4,400	0,696	1º.	4
	Realização profissional	456	4,360	0,694	2º.	5
	Satisfação pessoal	456	4,316	0,754	3º.	6
	Ser feliz com o trabalho que realizo	456	4,316	0,751	4º.	7
	Realização pessoal	456	4,292	0,727	5º.	10
	Gostar do que faço	456	4,248	0,800	6º.	13
	Realizar um trabalho significativo para mim	456	4,222	0,736	7º.	14
	Crescimento intelectual	456	4,154	0,777	8º.	16
	Aprimorar conhecimentos da minha profissão	456	4,145	0,779	9º.	17
	Identificar-me com o trabalho	456	4,048	0,740	10 ^c	19
	Trabalho interessante	456	3,976	0,769	11 ^c	20
	Trabalho intelectualmente estimulante	456	3,967	0,796	12 ^c	22
	Autonomia para estabelecer a forma de realização do trabalho	456	3,786	0,801	13 ^c	27
	Trabalho que requer originalidade e criatividade	456	3,762	0,818	14 ^c	29
	Relações S.	Preservar minha saúde	456	4,459	0,788	1º.
Bom relacionamento com colegas de trabalho		456	4,300	0,653	2º.	9
Colaborar com colegas de trabalho para alcançar as metas de trabalho do grupo		456	4,264	0,750	3º.	12
Auxiliar os colegas de trabalho		456	3,971	0,885	4º.	21
Ajudar os outros		456	3,921	1,606	5º.	23
Amizade com colegas de trabalho		456	3,903	0,874	6º.	24
Ser útil para a sociedade		456	3,833	0,840	7º.	26
Conhecer pessoas		456	3,784	0,824	8º.	28
Colaborar para o desenvolvimento da sociedade		456	3,589	0,821	9º.	31
Ter compromisso social		456	3,482	0,994	10 ^c	32
Combater injustiças sociais		456	3,388	1,129	11 ^c	33
Mudar o mundo		456	2,539	1,078	12 ^c	40
Prestígio	Enfrentar desafios	456	3,883	0,771	1º.	25
	Ter prestígio	456	3,121	0,914	2º.	34
	Competitividade	456	3,111	0,979	3º.	35
	Status no trabalho	456	3,033	0,991	4º.	36
	Ter superioridade baseada no êxito do meu trabalho	456	2,915	1,011	5º.	37
	Obter posição de destaque	456	2,730	0,980	6º.	38
	Supervisionar outras pessoas	456	2,654	0,964	7º.	39
	Ter notoriedade	456	2,345	1,052	8º.	41
	Prestígio	456	2,292	0,822	9º.	42
	Competir com colegas de trabalho para alcançar as minhas metas profissionais.	456	2,234	0,873	10 ^c	43
	Ter fama	456	1,802	0,875	11 ^c	44
	Seguir a profissão da família	456	1,762	0,981	12 ^c	45

Fonte: Dados coletados da pesquisa

A TAB. 9 classifica a escala de valores relativos ao trabalho, apresentando os princípios e suas respectivas médias e desvios padrão. Ainda estão especificados os fatores que agrupam cada princípio em ordem decrescente de importância. Cada princípio está classificado dentro de um fator, de acordo com suas médias e em ordem decrescente. A última coluna da tabela mostra a classificação do princípio em toda a escala, também de acordo com as médias. Os números mostram que o grupo prioriza mais fortemente o fator *estabilidade*, seguido por *realização no trabalho*. O fator relações sociais aparece em terceiro lugar. O último no critério de avaliação dos empregados é *prestígio*, sendo considerado pelo grupo como aquele que eles consideram como de menor importância quando estão trabalhando.

Também estão representadas na TAB. 8 as médias obtidas considerando cada um dos princípios agrupados para formar o fator *estabilidade*, cuja média foi de 4,215. Esses princípios estão organizados em ordem decrescente dos valores das médias. Em primeiro lugar, está o princípio *poder me sustentar*, com 4,511. A classificação final fica para o princípio *suprir necessidades materiais*, com média de 3,676.

O fator *estabilidade* foi o que apresentou menor desvio padrão, indicando que a maioria dos respondentes concorda com sua alta importância na empresa. Esse fator agrupa os princípios que se referem principalmente à busca de segurança e estabilidade financeira por meio do trabalho. Para o grupo analisado esse foi o fator que obteve as maiores médias. Os resultados apontam que também é grande a preocupação do grupo com a garantia de poder se sustentar financeiramente com seu trabalho.

O princípio *poder me sustentar* aparece como o mais bem avaliado de toda a escala EVT, o que indica uma forte inclinação do grupo para a motivação financeira. Corroborando essa afirmativa estão representados nesse fator os princípios que obtiveram as maiores médias, quais sejam: *ser independente financeiramente*, *estabilidade financeira*, *ter melhores condições de vida*, *estabilidade no trabalho* e *ganhar dinheiro*. Todos receberam também uma alta avaliação na escala geral EVT.

Os desvios padrão dos princípios *suprir necessidades materiais* e *ganhar dinheiro* apresentaram valores maiores, o que significa que as respostas variaram mais em

relação às médias obtidas e aponta para percepções diferentes entre os respondentes. O princípio que apresentou menor variação em torno da média foi *ser independente financeiramente*, que obteve o menor desvio padrão, indicando a maior concordância do grupo em relação à avaliação desse princípio.

Observa-se que a classificação em ordem decrescente das médias obtidas pelos valores alcançados em cada um dos princípios formadores do *fator realização no trabalho*, cuja média obtida foi de 4,196, está representada na TAB. 11. Com a maior média está o princípio *ter prazer no que faço*, com uma média de 4,400. Ocupa o último lugar o princípio *trabalho que requer originalidade e criatividade*, com uma média de 3,762. Esse fator agrupa os princípios: *realização profissional; ser feliz com o trabalho que realizo; satisfação pessoal; realização pessoal; gostar do que faço; realizar um trabalho significativo para mim; crescimento intelectual; aprimorar conhecimentos da minha profissão; identificar-me com o trabalho; trabalho interessante; trabalho intelectualmente estimulante e autonomia para estabelecer a forma de realização do trabalho*. As altas médias alcançadas por esses princípios sugerem que o grupo busca mais prazer, estimulação e independência de pensamento e ação quando trabalha.

O maior desvio padrão foi alcançado pelo princípio *trabalho que requer originalidade e criatividade*, o que significa que as respostas para esse princípio variaram mais em relação às médias obtidas. O princípio que apresentou menor variação em torno da média foi *realização profissional*, que obteve o menor desvio padrão no fator analisado.

O fator *relações sociais* obteve uma média de 3,635. Com a maior média está o princípio *preservar minha saúde*, com média de 4,459. Ocupa o último lugar o princípio *mudar o mundo*, com uma média de 2,539. Além de apresentar o primeiro lugar do fator *relações sociais*, o princípio *preservar minha saúde* obteve a segunda melhor pontuação de toda a escala EVT. Isso significa que esse princípio direciona os comportamentos do grupo na execução de seu trabalho, de maneira geral e dentro da empresa *Alpha*.

Os outros princípios agrupados nesse fator são, em ordem de pontuação: *bom relacionamento com colegas de trabalho, colaborar com colegas de trabalho para alcançar as metas de trabalho do grupo, auxiliar os colegas de trabalho, ajudar os outros; amizade com colegas de trabalho, ser útil para a sociedade; conhecer pessoas, colaborar para o desenvolvimento da sociedade, ter compromisso social; combater injustiças sociais e mudar o mundo*. Os bons índices das médias alcançadas nesse fator demonstram que o grupo busca relações sociais positivas no trabalho e contribuir para a sociedade quando está trabalhando.

Os desvios padrão dos princípios *ajudar os outros, combater injustiças sociais e mudar o mundo* apresentaram valores maiores, o que significa que as respostas variaram mais em relação às médias obtidas. O princípio que apresentou menor variação em torno da média foi *bom relacionamento com colegas de trabalho*, que obteve o menor desvio padrão no fator analisado.

O fator *prestígio* obteve uma média de 2,292. Observa-se que o princípio que obteve a primeira classificação foi *enfrentar desafios*, com uma média de 3,883. O último lugar ficou com o princípio *seguir a profissão da família*, que alcançou uma média de 1,762. Os princípios, que alcançaram médias baixas compõem o fator *prestígio* são eles: *ter prestígio, competitividade, status no trabalho, ter superioridade baseada no êxito do meu trabalho, obter posição de destaque, supervisionar outras pessoas, ter notoriedade, competir com colegas de trabalho para alcançar as minhas metas profissionais e ter fama*.

Ocupando o último lugar na classificação dos quatro fatores, *prestígio* recebeu as médias mais baixas. Isso caracteriza a fraca tendência do grupo para a busca do exercício da influência sobre outras pessoas e do sucesso no trabalho. Os desvios padrão dos princípios *ter notoriedade e ter superioridade baseada no êxito do meu trabalho* apresentaram valores maiores, o que significa que as respostas variaram mais em relação às médias obtidas. O princípio que apresentou menor variação em torno da média foi *enfrentar desafios*, que obteve o menor desvio padrão no fator analisado.

Demonstram-se, a seguir, os cinco fatores da escala de valores organizacionais, os valores das médias que cada um obteve na pesquisa e os desvios padrão encontrados.

Tabela 11 – Escala de Valores Organizacionais - EVO

Fatores	Respondentes	Média	Desvio Padrão
Eficiência /Eficácia	456	5,012	0,978
Gestão	456	4,772	0,991
Inovação	456	4,553	1,217
Respeito Servidor	456	4,362	1,263
Interação Trabalho	456	4,238	1,100

Fonte: Dados coletados da pesquisa

A TAB. 11 mostra que, em relação aos fatores determinantes da escala de valores organizacionais, o fator mais determinante é *eficiência/eficácia*, que obteve a maior média entre os respondentes, 5,012. Na última classificação aparece *interação no trabalho*, com uma média de 4,238 na escala de -1 a 7. Esses resultados demonstram que os princípios agrupados no fator *eficiência/eficácia* foram avaliados pelos funcionários como sendo aqueles que a empresa Alpha considera como essenciais no desempenho do trabalho. Considerando-se o valor médio da escala de 3, todos os fatores obtiveram médias superiores ao valor médio da escala, apontando para a valorização de todos os fatores. Não obstante, o fato de *interação no trabalho* ter sido avaliado com a menor média indica que os funcionários da empresa Alpha acreditam que os princípios que ele agrupa não são tão relevantes no desempenho de seu trabalho.

Os desvios padrão dos fatores *eficiência/eficácia* e *gestão* conseguiram pontuações menores que os outros três fatores, o que demonstra que as respostas não obtiveram uma grande variação em torno da média, indicando a preferência dos respondentes pelos fatores de maiores médias.

A análise do *boxplot* vai confirmar a ordem de importância dos fatores, como demonstrado na TAB. 11.

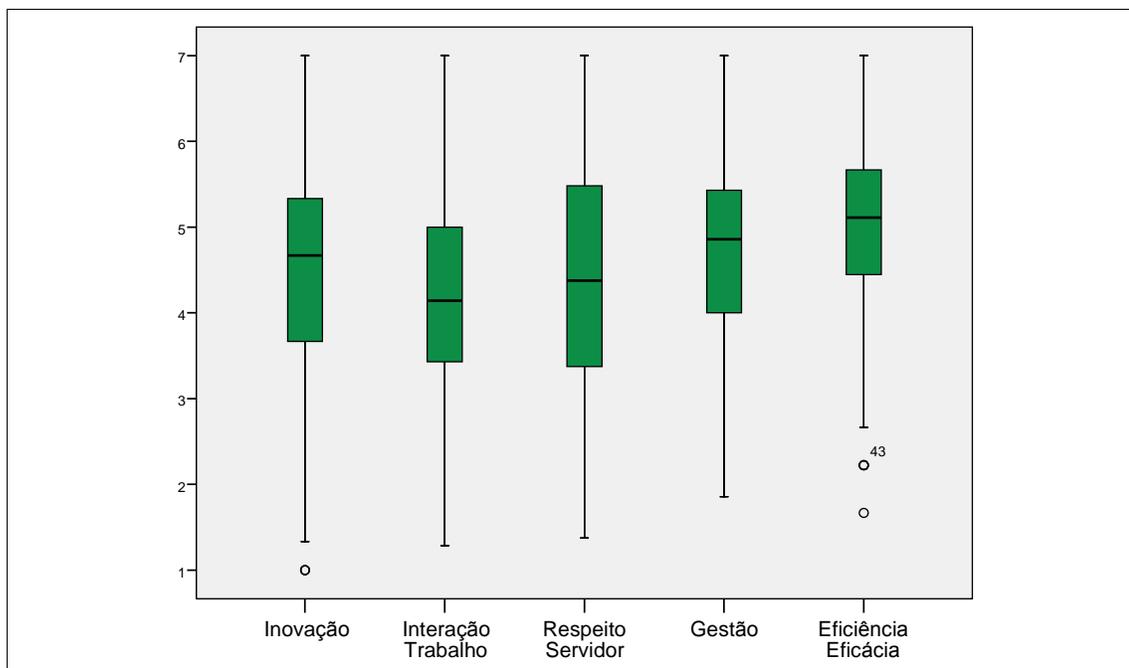


Gráfico 13 – Boxplot das dimensões EVO.

Fonte: Dados coletados da pesquisa

O GRAF. 13 indica que todos os fatores intercedem a linha mediana, isso significa que todos os fatores receberam respostas entre 3 e 6, sendo avaliados pelos empregados como: de importância considerável e muito importante. O fator que obteve uma variação maior de respostas foi *respeito ao servidor*, indicando que os empregados discordaram mais ao avaliar esse fator. *Eficiência/eficácia* foi o fator que o grupo respondeu com maior semelhança.

Para uma análise mais aprofundada, os escores obtidos para cada dimensão de todos os entrevistados foram classificados de acordo com a TAB. 12.

Tabela 12 – Classificação dos escores das dimensões

Faixa de valor	Classificação
-1 a 2	Pouco importante
2,1 a 5	Importância considerável
5,1 a 7	Muito importante

Fonte: Dados coletados da pesquisa

A TAB. 12 relaciona os escores dos fatores da escala de Valores Organizacionais. As respostas classificadas como -1 e 2 demonstram que o empregado julga o valor como pouco importante. Os valores de importância considerável foram avaliados no intervalo de 2,1 a 5. Os valores mais importantes foram aqueles classificados no

intervalo de 5,1 a 7, na escala de respostas. O Gráfico 14 mostra o comportamento de cada fator em relação aos escores especificados:

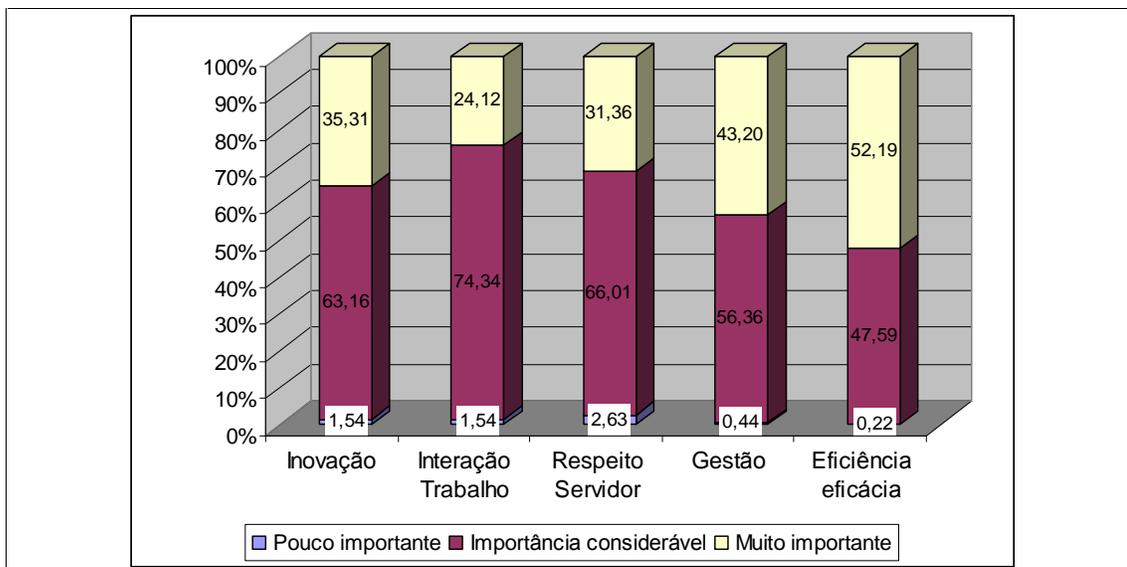


Gráfico 14 – Porcentagem dos escores classificados.

Fonte: Dados coletados da pesquisa

De acordo com o GRAF. 14, eficiência/eficácia é o fator da escala EVO que obteve o maior percentual de respondentes que o consideram muito importante (52,19%), seguido por gestão, com 43,20%. Pode-se identificar que um percentual muito pequeno de entrevistados considera os fatores como pouco importantes.

Tabela 13 – Classificação dos princípios da EVO

						continua	
Código	Indicador	N	Média	DP	Fator	Geral	
1 - Eficiência	Qualidade	456	5,318	1,179	1º	1	
	Comprometimento	456	5,160	1,334	2º	3	
	Eficiência	456	5,147	1,240	3º	4	
	Produtividade	456	5,125	1,193	4º	5	
	Competência	456	5,061	1,357	5º	8	
	Eficácia	456	5,059	1,368	6º	9	
	Planejamento	456	4,976	1,272	7º	12	
	Pontualidade	456	4,697	1,442	8º	19	
	Dedicação	456	4,568	1,431	1º	21	
2 - Gestão	Hierarquia	454	5,209	1,279	1º	2	
	Organização	456	5,118	1,247	2º	6	
	Obediência	456	4,961	1,206	3º	13	
	Postura profissional	454	4,905	1,315	4º	15	
	Fiscalização	456	4,730	1,414	5º	17	
	Tradição	455	4,316	1,645	6º	29	
	Supervisão	456	4,162	1,445	7º	32	

Código	Indicador	N	Média	DP	conclusão	
					Fator	Geral
3 - Inovação	Probidade	452	5,117	1,364	1º.	7
	Modernização de recursos materiais	455	4,989	1,341	2º.	11
	Incentivo à pesquisa	456	4,485	1,468	3º.	25
	Integração interorganizacional	456	4,186	1,473	4º.	31
4 - Respeito	Honestidade	456	4,956	1,549	1º.	14
	Qualificação dos recursos humanos	455	4,727	1,347	2º.	18
	Polidez	456	4,645	1,310	3º.	20
	Harmonia	456	4,452	1,369	4º.	27
	Respeito	456	4,248	1,608	5º.	30
	Justiça	451	4,018	1,752	6º.	34
	Reconhecimento	456	3,989	1,773	7º.	36
	Plano de carreira	456	3,862	1,795	8º.	37
5 - Interação	Competitividade	454	5,013	1,634	1º.	10
	Benefícios	456	4,825	1,357	2º.	16
	Amizade	456	4,533	1,266	3º.	22
	Coleguismo	456	4,498	1,329	4º.	23
	Cooperação	456	4,498	1,334	5º.	24
	Criatividade	456	4,480	1,449	6º.	26
	Flexibilidade	456	4,355	1,438	7º.	28
	Sociabilidade	456	4,024	1,654	8º.	33
	Abertura	456	3,991	1,558	9º.	35
	Democracia	456	3,300	1,837	10º.	38

Fonte: Dados coletados da pesquisa

A TAB. 13 classifica a escala de valores organizacionais, apresentando os princípios e suas respectivas médias e desvios padrão. Ainda estão especificados nesta tabela os fatores que agrupam cada princípio em ordem decrescente de importância. Cada princípio está classificado em cada fator de acordo com suas médias e em ordem decrescente. A última coluna da TAB. 13 mostra a classificação do princípio em toda a escala, também de acordo com as médias. Os números mostram que o grupo percebe que a empresa *Alpha* prioriza mais fortemente o fator *eficiência/eficácia*, seguido por *gestão*. O fator *inovação* aparece no nível mediano e *respeito ao servidor e interação no trabalho* são os que obtiveram médias menores, sendo considerados pelo grupo como aqueles a que a empresa dá menor importância. Os desvios padrão desses três últimos fatores apresentam valores maiores, o que significa que as respostas variaram mais em relação às médias obtidas do que os dois primeiros fatores, que apresentaram valores menores de desvio padrão.

Assim, o grupo empenha-se, prioritariamente, em fazer as tarefas de forma a atingir os objetivos esperados e de forma correta, buscando competência no “saber fazer”

as tarefas propostas pela empresa. Essas tarefas são executadas de acordo com a missão da organização, o que sugere que o valor *comprometimento* está em alta no grupo analisado.

Em relação ao fator *eficiência/eficácia*, cuja média foi de 5,012, observa-se que a maior parte dos princípios nele agrupados recebeu valores altos em suas avaliações. Isso demonstra que o grupo acredita que esses sejam os mais importantes princípios orientadores dos comportamentos na empresa *Alpha*.

O princípio que obteve a primeira classificação foi *qualidade*, com uma média de 5,318. Em último lugar, aparece *dedicação*, que alcançou uma média de 4,568. Para esse fator estão agrupados os seguintes princípios: *qualidade*, que se caracteriza pelo compromisso com o aprimoramento dos produtos e serviços; *comprometimento*, que mantém os comportamentos identificados com a missão da organização; *eficiência*, que orienta a execução das tarefas da organização de forma certa; *produtividade*, que dirige a atenção para a produção e a prestação de serviços; *competência*, que diz respeito a saber executar as tarefas da organização; e *eficácia*, que significa fazer as tarefas de forma a atingir os objetivos esperados.

Também são princípios componentes desse fator: *planejamento*, que significa a elaboração de planos para evitar a improvisação na organização; e *pontualidade*, que diz respeito à preocupação com o cumprimento de horários e compromissos. Esses princípios receberam uma alta avaliação também na escala geral da EVO, o que indica que são também os princípios que, mais fortemente, orientam os comportamentos dos funcionários dentro da empresa *Alpha*.

Os desvios padrão dos princípios *pontualidade* e *dedicação* apresentam valores maiores, o que significa que as respostas variaram mais em relação às médias obtidas. O princípio que apresentou menor variação em torno da média foi *qualidade*, que obteve o menor desvio padrão do fator analisado, indicando que a maioria dos respondentes concorda com a alta importância desse princípio para a organização.

Ainda em relação ao fator *eficiência/eficácia*, o grupo trabalha com dedicação, promovendo o trabalho com afinco e com preocupação com o cumprimento de horários e compromissos. Na execução de seu trabalho, o grupo prima pela qualidade, não se esquecendo da produtividade, voltando a atenção para a produção e a prestação de serviços. Essa forma de trabalhar só é possível porque o valor *planejamento* aparece em alta e executa a elaboração de planos, para evitar a improvisação na empresa.

O fator *gestão* apresentou uma média de 4,772. Os princípios que o compõem estão apresentados em ordem decrescente dos valores das médias. Classifica-se em primeiro lugar, com 5,209, *hierarquia*. O último lugar é ocupado por *supervisão*, com média de 4,162. Esse fator é percebido pelo grupo como de grande importância para a empresa, sendo vivido intensamente pelos funcionários na execução de seu trabalho no dia-a-dia.

A *hierarquia* trata do respeito aos níveis de autoridade, e *organização*, que se caracteriza pela existência de normas claras e explícitas, foram os itens que obtiveram as maiores médias do fator gestão e também fazem parte dos itens mais bem avaliados da escala geral EVO. O alto controle do serviço executado, a existência de normas claras e explícitas, o respeito às ordens, a hierarquia e a preservação dos usos e costumes da empresa fazem desse fator um dos mais importantes.

São, ainda, princípios agrupados nesse fator: *obediência*, que significa a tradição de respeito às ordens; e *postura profissional*, que diz respeito à promoção e execução das funções ocupacionais de acordo com as normas da organização.

Esse fator também é formado por *fiscalização*, que faz o controle do serviço executado; *tradição*, que significa preservar usos e costumes da organização, *supervisão*, que envolve o acompanhamento e avaliação contínuos das tarefas.

O maior desvio padrão foi alcançado pelo princípio tradição, o que significa que as respostas para esse princípio variaram mais em relação às médias obtidas. Ou seja, houve maior discordância sobre a importância desse princípio entre os

respondentes. O princípio que apresentou menor variação em torno da média foi *obediência*, que obteve o menor desvio padrão do fator analisado. Isso indica que a maioria dos respondentes avaliou esse princípio de forma mais homogênea.

Reconhece-se que o grupo atribui grande importância a obediência e respeito em relação à tradição e costumes da organização. Esse cenário promove uma postura profissional alta, porque a execução das tarefas é feita de acordo com as normas impostas, sendo acompanhadas e avaliadas continuamente.

A importância de *inovação* aparece no nível intermediário para o grupo. Na percepção dos funcionários, a empresa atribui média preocupação com *incentivo à pesquisa de interesses organizacionais*, investindo razoavelmente na aquisição de equipamentos, programas de informática e outros.

O agrupamento dos princípios formadores no fator *inovação* obteve uma média de 4,553. Os quatro princípios estão classificados em ordem decrescente dos valores das médias obtidas na pesquisa. O princípio que obteve a maior média foi probidade, cujo valor é de 5,117. O último lugar é ocupado pelo princípio integração, com a média de 4,186. Apesar disso, o princípio probidade, que traduz a preocupação em administrar de maneira adequada o dinheiro público, apresenta uma média bastante alta, estando entre os itens mais bem avaliados da escala geral EVO.

O princípio *modernização de recursos materiais* também recebeu uma avaliação alta tanto para o fator analisado quanto para a escala geral EVO. Isso demonstra que o grupo percebe a preocupação da empresa em investir na aquisição de equipamentos, programas de informática e outros. Observa-se que os outros dois princípios formadores desse fator apresentam médias mais baixas: *incentivo à pesquisa relacionada com interesses organizacionais* e *integração*, que faz referência ao intercâmbio com outras organizações. Esses princípios exercem baixa influência nos comportamentos na empresa *Alpha*.

O maior desvio padrão foi alcançado pelo princípio *integração*, o que significa que as respostas para esse princípio variaram mais em relação às médias obtidas,

indicando a discordância dos respondentes em relação à importância desse princípio. O princípio que apresentou menor variação em torno da média foi *modernização de recursos materiais*, que obteve o menor desvio padrão no fator analisado. Esse dado indica que na empresa *Alpha* existe um investimento visível no ambiente laboral no que diz respeito às condições físicas propícias ao desenvolvimento do trabalho.

Os fatores de menor importância são: *respeito ao servidor* e *interação no trabalho*. Na análise do fator *respeito ao servidor*, o grupo percebe que a empresa *Alpha* dá menor importância a *harmonia* e a *clima de cortesia e educação no relacionamento interpessoal cotidiano*. A sensação que o grupo apresenta é que a empresa tem baixa imparcialidade nas decisões administrativas, não reconhecendo o mérito de cada um na realização de seu trabalho, o que promove a baixa percepção pelos funcionários de ações que transmitam caráter de honestidade.

O fator *respeito ao servidor* obteve uma média de 4,362. Os princípios estão agrupados em ordem decrescente de suas médias. Esse fator é percebido pelo grupo como de menor importância, porque foi avaliado com médias menores, indicando baixa orientação dos respondentes pelos princípios nele agrupados. O princípio que alcançou a maior média foi *honestidade*, com o valor de 4,956. O último lugar foi ocupado pelo princípio *plano de carreira*, com uma média de 3,862. Esse princípio, caracterizado pela promoção do combate à corrupção na organização, obteve a maior média. Não obstante, na escala geral EVO obteve uma avaliação mediana.

O princípio *qualificação dos recursos humanos*, que se caracteriza por promover a capacitação e o treinamento dos empregados, vem em seguida, apresentando uma média ainda menor. Isso se repete com os outros princípios que formam o fator avaliado, como: *polidez*, que faz referência ao clima de cortesia e educação no relacionamento cotidiano; *harmonia*, que é promovida por um ambiente de relacionamento interpessoal adequado; *respeito*, que significa a consideração às pessoas e às opiniões; *justiça*, que leva em consideração a imparcialidade nas decisões administrativas; *reconhecimento do mérito na realização do trabalho*; e *Plano de carreira*, que mede o quanto a empresa se preocupa com a carreira

funcional dos empregados. Na ordem apresentada, cada princípio recebeu média inferior ao anterior.

O maior desvio padrão foi alcançado pelo princípio *plano de carreira*, o que significa que as respostas para esse princípio variaram mais em relação às médias obtidas. Isso indica que há pessoas que percebem esse princípio claramente como importante para a empresa, enquanto outros, ao contrário, julgam esse princípio pouco importante. O princípio que apresentou menor variação em torno da média foi *Polidez*, que obteve o menor desvio padrão no fator analisado. Os respondentes concordam, em sua maioria, que esse princípio é importante para a empresa.

O grupo classifica como pequena a orientação para a carreira funcional dos empregados com baixa capacitação. Tudo isso faz com que o valor *respeito* esteja em baixa, porque se percebe que há pouca consideração com as pessoas.

O fator que obteve a menor média e, portanto, é o que os funcionários percebem como de menor importância para a empresa *Alpha é interação no trabalho*, cuja média foi de 4,238 . A menor média alcançada por esse fator leva *interação no trabalho* para o último lugar de prioridades percebidas pelos funcionários na empresa *Alpha*. O grupo classifica como baixo o princípio *abertura*, que é caracterizado pela promoção de um clima propício às sugestões e ao diálogo.

A maior média foi apresentada pelo princípio *competitividade*, que se caracteriza pela preocupação em conquistar clientes em relação à concorrência. É interessante frisar que, apesar de integrar o fator menos pontuado na pesquisa, esse princípio está entre os dez mais bem pontuados da escala geral EVO. O princípio *benefícios*, que significa a preocupação da empresa com a promoção de programas assistenciais aos funcionários, foi o segundo mais bem pontuado no fator *interação no trabalho*. Isso quer dizer que o grupo avalia de forma satisfatória a postura da empresa em relação a esse quesito.

Os princípios *amizade*, *coleguismo* e *cooperação*, que fazem referência ao clima de relacionamento amistoso, de compreensão, de apoio e de ajuda mútua entre os funcionários receberam médias baixas. Além disso, o princípio *sociabilidade*, que

significa a promoção de estímulos às atividades sociais fora do ambiente de trabalho, também foi mal avaliado tanto como componente do fator *interação no trabalho* como na escala geral EVO.

A *abertura*, que é promoção de um clima propício às sugestões e ao diálogo; *criatividade*, que é a capacidade de inovar na organização; e *flexibilidade*, que se caracteriza pela administração que se adapta às situações concretas, corroboram o último lugar alcançado pelo princípio *democracia*, que é caracterizado pela participação dos empregados nos processos decisórios. Esse princípio também vem em último lugar geral na escala EVO, o que reflete um ambiente com forte controle hierárquico e voltado à obediência, sem espaço para a participação dos funcionários, a criatividade e a flexibilidade na execução das tarefas.

Também são princípios integrantes do fator *interação no trabalho*: *amizade*, *coleguismo*, *cooperação* e *sociabilidade*. Todos apresentaram médias baixas, o que demonstra que o clima de relacionamento amistoso, de compreensão, de apoio e de ajuda mútua entre os funcionários é pouco valorizado pela empresa *Alpha*.

Aliada a essa questão, o princípio *benefícios* (promoção de programas assistenciais aos empregados) e *sociabilidade* (estímulos às atividades sociais fora do ambiente de trabalho) receberam avaliações também mais baixas. O princípio *competitividade*, ou seja, a conquista de clientes em relação à concorrência, é o mais bem avaliado nesse fator.

O maior desvio padrão foi alcançado pelo princípio *democracia*, o que significa que as respostas para esse princípio variaram mais em relação às médias obtidas, indicando que não há grande concordância do grupo em relação à percepção desse princípio. O princípio que apresentou menor variação em torno da média foi *amizade*, que obteve o menor desvio padrão no fator analisado e indica que os respondentes avaliaram de forma homogênea esse princípio.

Diante desses resultados, pode-se inferir que este grupo buscará oportunidades de trabalho em que possam promover os princípios *qualidade*, *eficiência* e *eficácia*, bem como se adequar às normas impostas pela empresa, mais do que desenvolver os

princípios *democracia, criatividade e ambiente de relacionamento interpessoal adequado e harmônico*. Os primeiros são princípios que eles percebem que a empresa considera importantes para o seu desenvolvimento e, portanto, necessários ao rol de princípios de todos os empregados da empresa *Alpha* para o desempenho de seu trabalho.

5.5 Análise de correlação

Para verificar a relação entre valores relativos ao trabalho e valores organizacionais, foram calculadas as correlações de *Pearson* (ver TAB.16) entre os quatro fatores que agrupam os princípios relativos ao trabalho – *realização no trabalho, relações sociais, prestígio e estabilidade* e os cinco fatores que agrupam os princípios organizacionais *Eficiência, Interações no Trabalho, Gestão, Inovação e Respeito ao Servidor*.

Pela definição de correlação como associação sistemática entre duas variáveis (LEVIN, 1978), pode-se supor que uma relação significativa e positiva entre eles demonstre sua coerência, dado que quanto mais altos os princípios relativos ao trabalho, mais altos os princípios organizacionais, e vice-versa.

As correlações entre os fatores componentes das duas escalas utilizadas foram significativas. A maior delas, entre *eficiência/eficácia* da escala EVO e *relações sociais* da escala EVT, foi de 0,293. *Estabilidade* é o fator que menos correlações significativas estabeleceu com os fatores da escala EVO. Somente com o fator *eficiência/eficácia* foi estabelecida uma correlação significativa, de 0,106. A TAB. 14 mostra os dados da correlação entre as duas escalas.

Tabela 14 – Correlação entre as Escalas EVT e EVO

Fatores	Estabilidade	Realização Trabalho	Prestígio	Relações Sociais
Inovação	-0,023	0,134(*)	0,001	0,242(**)
Interação Trabalho	0,079	0,105(*)	0,152(**)	0,213(**)
Respeito ao Servidor	0,042	0,118(*)	0,101(*)	0,198(**)
Gestão	0,088	0,222(*)	0,081	0,225(**)
Eficiência / Eficácia	0,106(*)	0,244(*)	0,190(**)	0,293(**)

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Nota: ** A correlação é significativa ao nível 0,01 (bilateral).

* A correlação é significativa ao nível 0,05 (bilateral).

Os dados da TAB. 14 revelam que os valores de p apontam que os fatores correlacionados avaliam conceitos próximos. Portanto, os princípios que fazem parte da escala de valores organizacionais e de valores relativos ao trabalho apresentam uma relação positiva e significativa.

O fator *relações sociais*, referente aos valores relativos ao trabalho, é o que apresenta maior número de correlações. Apresenta correlação positiva e significativa em 0,01, com o fator *eficiência/eficácia* em p 0,293. Em relação ao fator *inovação*, a correlação também é positiva e significativa em 0,01, com p de 0,242. A correlação para o fator *gestão* é positiva e significativa também em 0,01, com p de 0,225. O fator *interação no trabalho* apresentou uma correlação positiva e significativa em 0,01, com p 0,213. A correlação que apresentou um valor de p menor (0,198) foi em relação ao fator *respeito ao servidor*.

O fator *prestígio*, agrupado na escala EVT, apresenta o segundo maior número de correlações. Mostra correlação positiva e significativa com o fator *eficiência/eficácia* em 0,01, com p de 0,190. A correlação com o fator *interação no trabalho* também é positiva e significativa em 0,01, com p de 0,152. Entretanto, na correlação com o fator *respeito ao servidor* foi positiva e significativa em 0,05, com um p de 0,101.

O fator *realização no trabalho*, constante da EVT, apresenta correlação positiva e significativa com os fatores *eficiência/eficácia* em 0,01, com p de 0,190. Na correlação com o fator *interação no trabalho*, a correlação foi positiva e significativa em 0,01, com p de 0,152. Esse fator também apresentou uma correlação positiva e significativa com o fator EVO respeito ao servidor, em 0,05, com p de 0,101.

O fator *estabilidade* apresenta apenas uma correlação em relação ao fator *eficiência/eficácia*. Os números são: $p = 0,106$ em 0,01.

A TAB. 15 verifica as correlações internas na Escala de Valores Relativos ao trabalho:

Tabela 15 – Correlação entre os fatores da Escala EVT

Fatores	Estabilidade	Realização Trabalho	Prestigio	Relações Sociais
Estabilidade	1			
Realização Trabalho	0,197(**)	1		
Prestigio	0,197(**)	0,254(*)	1	
Relações Sociais	0,024	0,456(*)	0,187(**)	1

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Nota: ** A correlação é significativa ao nível 0,01 (bilateral).

* A correlação é significativa ao nível 0,05 (bilateral).

Na escala EVT, verifica-se que todos os fatores relacionam-se de maneira significativa entre si, com exceção de *estabilidade* e *relações sociais*. A correlação mais alta se dá entre os fatores *realização no trabalho* e *relações sociais*, com coeficiente de 0,456. A TAB. 16 mostra as correlações internas na escala de valores organizacionais.

Tabela 16 – Correlação entre os fatores da Escala EVO

Fatores	Inovação	Interação Trabalho	Respeito Servidor	Gestão	Eficiência Eficácia
Inovação	1				
Interação Trabalho	0,520(**)	1			
Respeito Servidor	0,612(**)	0,826(**)	1		
Gestão	0,570(**)	0,648(**)	0,718(**)	1	
Eficiência Eficácia	0,605(**)	0,727(**)	0,728(**)	0,732(**)	1

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Nota: ** A correlação é significativa ao nível 0,01 (bilateral).

* A correlação é significativa ao nível 0,05 (bilateral).

Na escala EVO, as correlações, além de significativas, são de moderadas a altas. *Interação no trabalho* e *respeito ao servidor* são os fatores com maior coeficiente de correlação, 0,826. Isso significa que qualquer alteração em uma dos fatores gera uma grande alteração no outro. *Respeito ao servidor* é o fator que obteve os maiores coeficientes de correlação com os demais. *Inovação* obteve os menores coeficientes.

5.6 Resultados da parte qualitativa

Participaram das entrevistas cinco empregados nos diversos níveis, um Analista de desenvolvimento de RH, um Analista Contábil e dois Técnicos.

Os projetos ou programas de qualquer área podem ser elaborados pelo setor de RH ou por consultorias externas. São encaminhados para o setor de Comunicação ou Marketing, que desenvolvem o que for necessário para a veiculação do projeto ou programa. Foi citado como meio de divulgação a área de RH, que utiliza diversos recursos para propagar os projetos em toda a empresa. Um deles é a utilização do “Painel de contribuição interna”. Essas informações foram verificadas durante as entrevistas, não se constatando divergências.

Perguntado sobre os valores da empresa, o profissional de RH hesitou na resposta. Sugeriu que essas informações fossem buscadas nos documentos, porque não estava autorizado a dizer muitas coisas.

Citou os seguintes valores:

Integridade: honrar compromissos e agir com transparência e honestidade;
Ética: praticar o bem e respeitar a dignidade das pessoas;

Riqueza: gerar bens e serviços para o bem estar e a prosperidade dos clientes e acionistas, empregados fornecedores e sociedade.

Responsabilidade Social: suprir as necessidades de energia de forma confiável e efetiva em termos de custo. Contribuindo para o desenvolvimento econômico e social.

Entusiasmo no trabalho: agir com comprometimento, criatividade e dedicação.

Espírito empreendedor: tomar iniciativas, ousar e decidir, observando as diretrizes da empresa. (RH)

Os outros entrevistados não souberam distinguir os valores da visão ou missão, sendo que todos se concentraram nessas duas definições, não mencionando os valores da empresa:

Prestar um serviço de qualidade a população na qualidade de concessionária de serviço público de energia elétrica. Ser a melhor concessionária de energia elétrica do Brasil. (F2)

Valores ou princípios? Fornecimento de energia com qualidade, objetivando rentabilidade aos seus acionistas e responsabilidade social. (F3)

Hoje os valores, responsabilidade de se tornar a melhor empresa de energia do Brasil. SGI, sistema de gestão integrada. A responsabilidade também de, ao material humano, satisfação do cliente, responsabilidade com o meio ambiente. (F4)

De acordo com o profissional de RH, o mais importante de todos os valores trabalhados pela empresa é segurança:

Segurança é tratado como o mais importante valor, tem a ver com saúde e bem estar. Existe uma gerência responsável exclusivamente pela segurança. É a gerência de Segurança. (RH)

Perguntados sobre o alinhamento dos empregados com esses valores, os funcionários responderam, em sua maioria, que são o RH e o Departamento de Comunicação:

É todo centrado na CE, comunicação externa. (F4)

Tem programas de informação aos empregados, através de folhetins, jornais e informativos, e a família também. Te desenvolvimento de sistemas de gestão da qualidade, interno para os empregados, saúde e segurança e meio ambiente. Superintendências de recursos humanos e de comunicação empresarial, esses dois e que fazem a primeira parte. E para, e o segundo já é cada órgão, ou cada gerência da empresa. (F3)

RH e CE – Comunicação Empresarial. E de forma geral todos os órgãos são orientados para esse fim. Mas a essência do RH deveria ser essa. E a comunicação divulga através de folders, mensagens eletrônicas, escritas, papel, televisão, etc. (F2)

Questionados sobre a existência do Marketing Interno na empresa, todas as respostas foram afirmativas, ilustradas com exemplos do que eles consideram ações de Marketing Interno:

Existe. Folders, cartazes, E-mails, Banners, filme, publicitários, reuniões, palestras no auditório, reuniões gerenciais, correspondências escritas, avisos, mensagens. (F2)

Existe, através de informativos, folhetins e jornais de divulgação, através da superintendência de comunicação empresarial. (F3)

Existe. Através dos jornais, informativos, intranet, tem vários. (F4)

O termo *endomarketing* não é utilizado para definir o conjunto dos projetos desenvolvidos para o público interno da empresa, apesar de existirem inúmeros projetos voltados para esse público, de acordo com os profissionais entrevistados:

Não chamamos esses projetos de Endomarketing, mas, por exemplo: a Gestão do Clima é um projeto muito importante. É respondido por um número alto de funcionários, o que é difícil aqui na empresa. Nós conseguimos um índice de resposta em torno de 70%, e ele é importante porque retrata como os funcionários estão se sentindo em relação às mudanças que estão acontecendo aqui na empresa. (RH).

Cada projeto tem um nome específico referente ao objetivo que pretende alcançar. Não utiliza o termo Endomarketing, mas eu entendo que são várias dessas ações, são ações de Endomarketing. Todos esses projetos, de mudança cultural que a empresa passa, todas as ações voltadas para dentro da empresa, porém nunca ouvi essa expressão lá dentro. (F2)

Lá dentro não, mas eu já ouvi falar que é o marketing voltado para a empresa” (F3).

Esse termo, eu não li a respeito desse termo, não conheço. Não conheço o termo, mas dentro da empresa tem o marketing interno. (F4)

Perguntados sobre os projetos de endomarketing da empresa, os entrevistados identificaram diversos meios de comunicação interna e alguns projetos:

Programa de Segurança da Informação. Conscientização, segurança de informação eletrônica e papéis, roubo de informação e pirataria. Segurança de sistema. Aperfeiçoamento profissional, contabilidade internacional, adequação à lei Sox. (F2)

Tem programas de informação aos empregados, através de folhetins, jornais e informativos, e a família também. Te desenvolvimento de sistemas de gestão da qualidade, interno para os empregados, saúde e segurança e meio ambiente...os órgãos: Superintendências de recursos humanos e de comunicação empresarial, esses dois e que fazem a primeira parte. E para, e o segundo já é cada órgão, ou cada gerencia da empresa.(F3)

Não conheço o termo, mas dentro da empresa tem o marketing interno. (F4)

Perguntados sobre a atuação do RH na execução desses projetos, os entrevistados demonstraram algumas divergências. Para o entrevistado F1, todos os projetos são de responsabilidade do RH:

Os projetos já saem prontos daqui, somos nós que fazemos tudo no projeto, de acordo com as necessidades de cada setor, por exemplo: se uma área precisa de treinamento, o líder procura a gente e a gente providencia o que for preciso, curso, palestra – se for mais pessoas. (RH)

Para o entrevistado F2, o RH não participa desses projetos, e a empresa contrata consultores externos para a execução do trabalho:

Contrata consultores, empresas. Não é feito pelo RH, esse trabalho é feito por consultores externos. Fazendo um trabalho de reestruturação de pessoal na empresa. Cargos, novas adequações, inclusive a redução de empregados. Só de apoio, disponibilizando material, dados, arquivos, passando questionários, indicando locais, abrindo a empresa para os outros profissionais. Funciona como facilitador, divulgação e multiplicação. A empresa passa por um processo de mudança cultural. Um processo de transformação para se adequar a nova realidade do mercado competitivo. Exigências internacionais como: adequação às normas internacionais, como leis, de órgãos fiscalizadores como Aneel (agência nacional de energia elétrica), CVM (comissão de valores mobiliários), etc. Exigências de qualidade de serviços da população pelos órgãos de defesa do consumidor: PROCON, Movimento das Donas de Casa. A desregulamentação do mercado, a concorrência. O estado tem o controle acionário da empresa. (F2)

Os entrevistados F3 e F4 afirmam que tanto o RH quanto outras empresas são responsáveis pelos projetos de marketing interno da empresa:

Os dois, no caso da empresa a superintendência de comunicação empresarial. Estagiários e contratados. Consultorias. Ele deveria ser o elo de ligação entre os valores pregados dentro dessa comunicação empresarial e as atividades de recursos humanos, como plano de carreira, por exemplo. Ele faz na verdade, só que dentro das diretrizes que são traçadas pelo conselho de administração e os acionistas majoritários. Você pode ir até aqui, depois você não vai mais. Dentro de limites pré estabelecidos. (F3)

“Contrata. Consultoria para poder ajudá-lo desenvolver o que precisa. O RH acompanha os projetos, eu acredito que dentro do RH, é um trabalho de contratação. SAPR3, a empresa comprou, eu lembro que o RH foi o último a entrar em atividade nesse módulo. (F4)

Para o profissional de RH entrevistado, todos os projetos ou programas desenvolvidos na empresa seguem a orientação do Planejamento Estratégico. Portanto, o que se procura é alinhar os comportamentos dos funcionários da empresa com a estratégia estabelecida por tal planejamento.

Existem os planos de ação que são específicos de cada área ou de cada setor, ou gerência. Funciona assim, eles definem o que precisam, comunicam com o RH e aí o RH providencia, por exemplo, Workshops, palestras, treinamentos. Aqui no RH cada um é responsável por uma parte desses processos. (RH).

O Projeto de Gestão do Clima é executado por uma consultoria externa contratada pela empresa, a qual faz o levantamento de necessidades, por meio de grupos focais, em todos os níveis hierárquicos e por toda a empresa. Nessa fase do projeto, a área de RH não tem nenhuma participação. São feitos 11 grupos focais, com, aproximadamente, 20 empregados em cada um. Esses grupos definem as questões que impactam o trabalho. A partir dos resultados obtidos pelos grupos, elaborase um questionário para ser aplicado em toda a empresa. Os resultados desses questionários são estratificados por área. A partir daí, o RH trabalha com as áreas, negociando as possibilidades de atender às necessidades levantadas.

Existe, também, a Avaliação de Desempenho, considerado como um projeto direcionado aos empregados, que orienta a avaliação das sete competências que a empresa definiu como necessárias ao bom desempenho do trabalho por seus funcionários:

Esse projeto é composto por várias etapas: uma auto-avaliação, uma avaliação do superior imediato e a avaliação de três pares escolhidos aleatoriamente. Ele é um indicador importante, porque, desde que foi criado, consegue traçar um panorama do desempenho dos funcionários. (RH).

Quando ocorre a contratação de funcionários, é feito um Programa de Integração, para que esses novos funcionários conheçam a empresa de uma forma geral. Esse programa é composto por palestras e treinamentos, que dão uma visão geral da empresa e explicam sobre o setor em que a empresa está inserida, as empresas que constituem a marca da empresa, o consórcio e a estrutura da empresa e seu organograma.

O grupo ainda fica sabendo sobre o Planejamento Estratégico e a Governança Corporativa desenvolvidos pela empresa. Além desses esclarecimentos, esse programa fornece aos novos funcionários noções sobre frequência, férias e aposentadoria.

Ao entrar na empresa o funcionário recebe o Código de Conduta Profissional. Assina o contrato de trabalho e faz um juramento solene de cumprimento às condutas e normas constantes desse código, em uma cerimônia no nosso auditório. (RH).

Outro projeto considerado pelo profissional de RH como voltado para o público interno é o Plano Corporativo voltado para a Gestão de Pessoas, ligado à missão, à visão e aos valores da empresa.

O Plano Corporativo Voltado para a Gestão de Pessoas faz com que todos os empregados conheçam a Missão e a Visão da empresa. A missão da empresa é: Atuar no setor de energia com rentabilidade, qualidade e responsabilidade social. E a Visão da empresa é: Ser a melhor empresa de energia do Brasil. (RH).

Perguntados sobre os motivos que leva cada profissional a trabalhar na empresa, obtivemos como resposta de todos os entrevistados, a motivação financeira:

Meu ganha pão, o sustento meu e da minha família. E ao longo dos anos de trabalho, você acaba desenvolvendo um amor pelo tipo de trabalho que você faz. Eu gosto do que eu faço. Se você não gostar do que você faz, aí você tá perdido. Tem que aprender a gostar. Antes de trabalhar na empresa a minha aspiração, a minha idéia era trabalhar na área de educação física ou área médica. Depois de entrar na empresa eu procurei desenvolver as minhas habilidades dentro das atividades exercidas. (F3)

Satisfação, claro que aliada a satisfação tem a necessidade. (F4)

Quando foram mencionados os valores, os entrevistados puderam falar de seus valores pessoais. Em sua fala, fica evidente a ligação dos valores com a moral e a honestidade de cada um:

O principal que eu acho que a gente tem que ter em qualquer situação é a honestidade, com você com seus colegas, com a empresa. (F3)

Ética. Principio moral, responsabilidade. (F4)

Perguntados sobre o principal valor da empresa, as respostas foram sistematicamente em direção à questão do lucro:

Otimização dos recursos humanos, em todas as ações que ela propõe e a redução de pessoal, uma gestão mais eficiente. Redução de recursos humanos. O lucro para seus acionistas, isto é nítido, para ser competitiva ela tem que ser rentável. (F3)

Gerar lucro, com certeza. E crescer no mercado energético. (F4)

5.7 Discussão dos resultados

Este estudo teve por objetivo estudar uma empresa mista (pública-privada) do setor de energia elétrica quanto ao desenvolvimento e aplicação de projetos, com foco em seu público interno. Pretendeu identificar a validação desses projetos na percepção de seus funcionários no que tange aos valores individuais.

A partir da explicitação dos objetivos específicos, procurou-se reconhecer como os funcionários da empresa escolhida para estudo percebem os seus valores. Para identificar esses valores, utilizou-se a escala de valores organizacionais (EVO), criada para identificar os valores que a organização define como importantes, os quais deverão ser seguidos por seus empregados (TAMAYO e GONDIM, 1996). É importante frisar que essa escala define tais valores na percepção do empregado, e não de acordo com o que empresa define como seus valores, pois, para compreender a dinâmica dos valores humanos em uma organização, é preciso, obrigatoriamente, identificar o que os empregados percebem em relação ao que a organização quer.

A EVO é composta de 38 princípios, que fazem referência aos valores que normalmente todas as empresas julgam importantes.

Comprovou-se a confiabilidade da escala EVO no item **5.3** deste estudo. Ela mediu aquilo que pretendia medir. Ou seja, numa escala de importância de -1 a 7, mediu a importância de cada valor para o funcionário da empresa *Alpha* (TAB. 7).

Discutiu-se, também, a dimensão dos fatores relativos aos valores da escala EVO (TAB. 11), por meio da análise do *boxplot* (GRÁF. 13), o que revelou o comportamento de cada fator na escala (item **5.4**). Tal procedimento contribuiu para a análise de mais dados, o que ratificou a importância dos valores organizacionais.

A identificação feita por esta escala foi útil, na medida em que, ao permitir a comparação com os valores relativos ao trabalho, demonstrou primazia. Todos os valores identificados obtiveram as maiores médias do estudo, o que indicou forte orientação dos funcionários em direção aos valores da empresa *Alpha* (Apêndice A).

Os primeiros 22 itens submetidos à comparação entre as duas escalas, de um total de 83 itens, são valores organizacionais. A partir do item 23 é que começa a haver uma mescla com os itens da escala de valores relativos ao trabalho. Ainda assim, com primazia. Ao final da comparação, quase não aparecem, ocorrendo intervalos de mais de seis valores. Portanto, dos 38 itens da EVO 22 foram identificados pelos funcionários da *Alpha* como os mais importantes valores.

Essa orientação, também, ficou fortemente demonstrada pelas entrevistas feitas com os funcionários. Todos souberam reconhecer a missão, a visão e os valores da empresa. Esses conceitos aparecem associados, porque os funcionários não conseguiram distingui-los, o que não invalida a forte presença dessa tríade em suas falas:

Integridade: honrar compromissos e agir com transparência e honestidade;
 Ética: praticar o bem e respeitar a dignidade das pessoas;
 Riqueza: gerar bens e serviços para o bem estar e a prosperidade dos clientes e acionistas, empregados fornecedores e sociedade.
 Responsabilidade Social: suprir as necessidades de energia de forma confiável e efetiva em termos de custo. Contribuindo para o desenvolvimento econômico e social.
 Entusiasmo no trabalho: agir com comprometimento, criatividade e dedicação.
 Espírito empreendedor: tomar iniciativas, ousar e decidir, observando as diretrizes da empresa. (RH)

Prestar um serviço de qualidade à população na qualidade de concessionária de serviço público de energia elétrica. Ser a melhor concessionária de energia elétrica do Brasil. (F2)

Valores ou princípios? Fornecimento de energia com qualidade, objetivando rentabilidade aos seus acionistas e responsabilidade social. (F3)

Hoje os valores, responsabilidade de se tornar a melhor empresa de energia do Brasil. SGI, sistema de gestão integrada. A responsabilidade também de, ao material humano, satisfação do cliente, responsabilidade com o meio ambiente. (F4)

O valor organizacional identificado na EVO como mais importante foi *qualidade*, que faz parte do fator *eficiência/eficácia*, o qual agrupa nove valores, dos quais seis estão entre os dez que receberam maior média na comparação geral de valores analisados (TAB. 13 e Apêndice A).

Os funcionários da *Alpha* buscam, em primeiro lugar, realizar seu trabalho de forma a atingir os objetivos desejados pela empresa e da maneira correta, dando primazia

à *competência*. Os dados demonstram que as tarefas são executadas de acordo com a missão da organização.

Guimarães (2000) ensina que transformar uma organização pública só é possível a partir da ruptura dos modelos tradicionais de administração dos recursos públicos, mediante a introdução de uma nova cultura na forma de gerir as pessoas. É o que ocorre na empresa *Alpha*. Os dez valores mais importantes percebidos pelos funcionários são característicos dessa nova forma de gerir pessoas nas organizações públicas: *qualidade, comprometimento, eficiência, produtividade, competência, eficácia, planejamento, pontualidade e dedicação*.

Esse processo de mudança é comprovado pela fala de um dos funcionários:

[...] A empresa passa por um processo de mudança cultural. Um processo de transformação para se adequar a nova realidade do mercado competitivo. Exigências internacionais como: adequação às normas internacionais, como leis, de órgãos fiscalizadores como Aneel (agência nacional de energia elétrica), CVM (comissão de valores mobiliários), etc. Exigências de qualidade de serviços pela população, pelos órgãos de defesa do consumidor: PROCON, Movimento das Donas de Casa. A desregulamentação do mercado, a concorrência [...] (F2).

A empresa *Alpha* é formada por capital misto e se caracteriza por apresentar uma cultura diferenciada, que percorre tanto o âmbito público quando o âmbito privado. A despeito disso, demonstra disseminar para seus funcionários os valores inerentes às organizações privadas, por meio de sua gestão.

Corroborando essa afirmativa, o fator *gestão* aparece em segundo lugar na avaliação dos empregados da EVO. *Hierarquia, organização, obediência, postura profissional, fiscalização, tradição e supervisão* são os valores agrupados por esse fator. Todos obtiveram médias altas e compõem o rol dos valores mais bem votados em comparação com todos os valores avaliados (Apêndice A).

Os outros dois fatores que compõem a EVO também obtiveram boas avaliações. Entretanto, o valor *democracia* foi classificado na 72ª posição entre 83 valores avaliados, o que significa que os valores do fator *gestão* realmente fazem sobreposição às questões de pensamento livre no trabalho e à participação dos

funcionários nos processos decisórios. Percebe-se aqui a superioridade dos valores avaliados na EVO sobre os valores avaliados na EVT. A empresa *Alpha* exerce forte influência nos comportamentos dos empregados, via disseminação de seus valores. Portanto, considera-se atingido o primeiro objetivo proposto pela pesquisa, na medida em que os valores organizacionais foram identificados de acordo com a percepção dos funcionários.

O segundo objetivo dizia respeito ao levantamento de valores relativos ao trabalho dos funcionários da empresa *Alpha*. Com essa finalidade, utilizou-se a escala de valores relativos ao trabalho, desenvolvida para identificar os valores que os funcionários julgam importantes na realização de seu trabalho (TAMAYO e GONDIM, 1996). Os valores avaliados por essa escala são definidos como metas que as pessoas buscam quando vão trabalhar. Ou seja, fazem parte do rol de valores que as pessoas levam consigo, mesmo antes de começarem a trabalhar em qualquer empresa. Essa escala foi escolhida porque dá prioridade à medição dos valores laborais, tendo sido desenvolvida por pesquisadores brasileiros, o que valida ainda mais o instrumento, no sentido de sua adaptação à realidade brasileira (TAMAYO e GONDIM, 1996).

Para este estudo, avaliou-se a confiabilidade da escala EVT no item **5.3** deste estudo (TAB. 6). Mediu-se com ela aquilo que se pretendia medir. Ou seja, numa escala de importância de 1 a 5, mediu a importância de cada valor para o funcionário da empresa *Alpha*.

A dimensão dos fatores relativos aos valores da escala (TAB. 11) foi discutida por meio da análise do *boxplot* (GRÁF. 11), o que permitiu revelar o comportamento de cada fator na escala (item **5.4**). Isso contribuiu para a obtenção de mais dados que ratificaram a importância dos valores organizacionais.

A EVT é composta de 45 valores, que fazem referência aos valores que cada pessoa prioriza quando vai trabalhar, dependendo, ou não, dos valores de uma empresa específica.

O resultado da aplicação da escala foi bastante compreensível, haja vista a sobreposição dos valores organizacionais discutida acima. Todos os valores identificados por ela obtiveram as médias mais baixas do estudo, o que aponta para uma submissão dos valores pessoais aos valores organizacionais (Apêndice A).

Os valores relativos ao trabalho, que constituem uma subclassificação dos valores pessoais (TAMAYO, 2007), desaparecem nos primeiros 22 itens, apresentados pela comparação das duas escalas, que somam 83 itens. A partir do item 23 é que começa a exercer alguma influência na organização, mas ainda com primazia dos valores organizacionais. Só ao final da comparação, portanto nos últimos lugares da classificação é que se estabelecem como prioritários (Apêndice A).

Assim, dos 45 itens da EVT, 30 só aparecem após a 50ª posição, sendo identificados como de pouca ou nenhuma importância para o trabalho desses funcionários.

O item com superioridade nessa escala foi o valor *Poder me sustentar*, que diz respeito às necessidades básicas de sobrevivência e às condições financeiras. Esse valor significou a 23ª colocação na comparação geral das escalas (Apêndice A).

O que corrobora os resultados são as falas dos funcionários quando perguntados sobre os principais motivos que os levam a trabalhar na empresa *Alpha*:

Meu ganha pão, o sustento meu e da minha família...(F3)

Satisfação, claro que aliada à satisfação tem a necessidade. (F4)

Esse valor está agrupado no fator *estabilidade*, juntamente com outros seis valores referentes à condição financeira do indivíduo e ao ato de viver na sociedade. São eles: *Ser independente financeiramente*, *Estabilidade financeira*, *Ter melhores condições de vida*, *Estabilidade no trabalho*, *Ganhar dinheiro* e *Suprir necessidades materiais*.

O fator *estabilidade* foi o mais bem avaliado pelos empregados, o que demonstra que é a primeira coisa que valorizam quando vão trabalhar na empresa *Alpha*.

Após atender à maioria dos valores exigidos pela empresa, os funcionários da empresa *Alpha* buscam o seu sustento, ter dinheiro e alcançar estabilidade no trabalho. Os dados demonstram que a motivação dos funcionários da empresa *Alpha* está intimamente ligada aos salários pagos pela empresa e à estabilidade fornecida pelo emprego público.

Segundo Vaitsman (2001), a estabilidade pode adquirir vários significados, dependendo da situação ou do contexto ao qual se refere. Em sua pesquisa, demonstrou que para a maioria dos entrevistados a estabilidade consistiu na principal razão para a entrada no serviço público. Isso se confirma também em relação à empresa *Alpha*, de acordo com os dados demonstrados na Tabela 9.

Os dados da pesquisa de Vaitsman (2001) revelam que ninguém deseja abdicar da estabilidade que conquistou no serviço público. Isso acontece porque as organizações públicas são altamente influenciadas pelos mandatos dos eleitos em cada período, além de a estabilidade se consistir em direito adquirido, via concurso público.

Após a primazia da *estabilidade*, aparece o fator *realização no trabalho*, seguido pelos fatores: *relações sociais e prestígio*.

Isso demonstra que o grupo, de maneira geral, está bastante preocupado com sua situação financeira e com a estimulação nas tarefas que realiza, estando menos voltados para as relações com o grupo de trabalho e as interações pessoais. Esse grupo se motiva menos com o poder de influenciar as pessoas e com ter notoriedade em seu trabalho.

Assim, considera-se atingido o segundo objetivo proposto pela pesquisa, na medida em que os valores relativos ao trabalho dos funcionários foram levantados.

O terceiro objetivo consistiu em verificar de que forma são elaborados e executados os projetos de endomarketing na empresa *Alpha*.

Como mostrado no item 2.1, o endomarketing abrange uma variedade de atividades, tendo como assuntos correlatos: comunicação, motivação, satisfação no trabalho, liderança, qualidade, cultura e clima organizacional. São ações para conquistar, manter e encantar o cliente interno (sejam pessoas ou setores da organização, com vistas a obter igual resultado no cliente externo) (SUZIN, 2003).

Para esse autor, são programas de endomarketing: pesquisa de clima organizacional, programa de controle da qualidade, pesquisa sobre satisfação, orientação para a resolução dos pontos críticos, realização de seminários, treinamentos, uso da intranet e internet, plano de comunicação interna e programas de recompensa e valorização do empregado.

É importante frisar que não existe nenhum instrumento validado cientificamente para esse fim. Entretanto, as entrevistas semiestruturadas foram fundamentais para essa parte da pesquisa.

Portanto, para que essa verificação fosse realizada, optou-se por entrevistar um profissional representante da área de RH da empresa e mais três funcionários, estes, escolhidos pelo critério da acessibilidade.

Os resultados das entrevistas foram detalhadamente analisados no item **5.6**.

Observou-se que a empresa *Alpha* não utiliza o nome *endomarketing* para os projetos que desenvolve para seu público interno, apesar de ter sido reconhecido pelos empregados como programas voltados para eles:

Não chamamos esses projetos de Endomarketing, mas, por exemplo: a Gestão do Clima é um projeto muito importante. (RH).

Não utiliza o termo Endomarketing, mas eu entendo que são várias dessas ações, são ações de Endomarketing. (F2)

Lá dentro não, mas eu já ouvi falar que é o marketing voltado para a empresa (F3).

Os entrevistados forneceram informações importantes a respeito desse assunto. Eles conseguiram identificar facilmente a existência do endomarketing e os responsáveis por sua elaboração:

É todo centrado na CE, comunicação externa... Existe. Através dos jornais, informativos, intranet, tem vários. (F4)

RH e CE – Comunicação Empresarial. E de forma geral todos os órgãos são orientados para esse fim. Mas a essência do RH deveria ser essa. E a comunicação divulga através de *folders*, mensagens eletrônicas, escritas, papel, televisão, etc...Existe. *Folders*, cartazes, *E-mails*, *Banners*, filmes publicitários, reuniões, palestras no auditório, reuniões gerenciais, correspondências escritas, avisos, mensagens. (F2)

Superintendências de recursos humanos e de comunicação empresarial, esses dois é que fazem a primeira parte. E para o segundo já é cada órgão, ou cada gerencia da empresa... Existe, através de informativos, folhetins e jornais de divulgação, através da superintendência de comunicação empresarial. (F3)

Os projetos de endomarketing são executados de diversas formas, de acordo com as informações dadas pelos funcionários. Ora a empresa executa os projetos por meio da área de RH, ora por meio de empresas de consultoria, mas que também são contratadas pelo RH da empresa *Alpha*.

Para os entrevistados, existem os seguintes projetos de endomarketing:

- Programa de Segurança da informação;
- Aperfeiçoamento Profissional;
- Programa de Informação aos Empregados (folhetins, jornais e informativos);
- Programa de Gestão da Qualidade;
- Programa de Saúde e Segurança;
- Programa de Treinamento (Cursos e Palestras)
- Programa de Reestruturação de Pessoal;
- Plano de Carreira;
- Programa *SAPR3*;
- Projeto de Gestão do Clima Organizacional;
- Avaliação de Desempenho;
- Programa de Integração para Novos Funcionários;
- Plano Corporativo voltado para a Gestão de Pessoas.

Dessa forma, considera-se também atingido o terceiro objetivo deste estudo, na medida em que permitiu identificar de que forma são elaborados e executados os

projetos de endomarketing na empresa *Alpha*.

O quarto objetivo consistiu em verificar a relação entre os valores organizacionais, os valores relativos ao trabalho e os projetos de endomarketing da empresa *Alpha*.

Como mostra o item **5.5**, procedeu-se à verificação da correlação entre a escala de valores organizacionais e a escala de valores relativos ao trabalho, cujos resultados foram significativos, de acordo com os coeficientes ρ levantados. Entretanto, observou-se que os valores organizacionais da EVO obtiveram uma avaliação muito melhor que os valores relativos ao trabalho da escala EVT (Apêndice A).

A TAB.14 demonstra as correlações em torno de ρ , indicando que os fatores se correlacionam. Ou seja, os fatores agrupam valores que são avaliados de forma semelhante.

A primeira correlação a ser considerada é o fator eficiência/eficácia, da escala EVO, que demonstra avaliar conceitos próximos aos conceitos avaliados nos fatores *estabilidade**, *realização no trabalho**, *prestígio*** e *relações sociais***. Ou seja, todos os fatores avaliados pela escala EVT (*0,05 e **0,01).

Pode-se inferir que o fator *eficiência/eficácia* agrupa os valores mais disseminados pela empresa *Alpha* aos seus funcionários, quais sejam: *qualidade*, *comprometimento*, *eficiência*, *produtividade*, *competência*, *eficácia*, *planejamento*, *pontualidade* e *dedicação*, arrebatando dos funcionários seus valores relativos ao trabalho: *Poder me sustentar*, *Ser independente financeiramente*, *Estabilidade financeira*, *Ter melhores condições de vida*, *Estabilidade no trabalho*, *Ganhar dinheiro* e *Suprir necessidade materiais*. A empresa *Alpha* consegue sustentar essa forte relação com os projetos que desenvolve para gerir as pessoas em seu trabalho, tal como discutido no cumprimento do terceiro objetivo, ou seja, por meio dos projetos de endomarketing:

- Programa de Gestão da Qualidade;
- Programa de Treinamento (cursos e palestras)
- Programa de Reestruturação de Pessoal;

- Plano de Carreira;
- Avaliação de Desempenho;
- Programa de Integração para Novos Funcionários;
- Plano Corporativo voltado para a Gestão de Pessoas.

Isso também foi demonstrado na fala de um dos funcionários:

Meu ganha pão, o sustento meu e da minha família [...] (F3)

Outro funcionário afirma que:

Satisfação, claro que aliada à satisfação tem a necessidade. (F4)

Isso confirma a segunda correlação que este estudo demonstrou (TAB. 13), que é o fator *realização no trabalho*, constante da escala EVT em relação aos fatores *inovação**, *interação no trabalho**, *respeito ao servidor** e *gestão** ($p = *0,05$ e $**0,01$). Esse fator agrupa os valores: *Ter prazer no que faço*, *Realização profissional*, *Satisfação pessoal*, *Ser feliz com o trabalho que realizo*, *Realização pessoal*, *Gostar do que faço*, *Realizar um trabalho significativo para mim*, *Crescimento intelectual*, *Aprimorar conhecimentos da minha profissão*, *Identificar-me com o trabalho*, *Trabalho interessante*, *Trabalho intelectualmente estimulante*, *Autonomia para estabelecer a forma de realização do trabalho* e *Trabalho que requer originalidade e criatividade*. Ele arrebatou na empresa *Alpha* os valores dos fatores que a ela interessam, nesse caso, o restante dos valores organizacionais, ora de forma mais significativa, ora de maneira menos expressiva. Essa conclusão remete aos projetos de endomarketing, que são definidos por suas práticas de gestão de pessoas:

- Aperfeiçoamento Profissional;
- Programa de Informação aos Empregados (folhetins, jornais e informativos);
- Programa de Treinamento (cursos e palestras)
- Programa *SAPR3*;
- Avaliação de Desempenho;
- Plano Corporativo voltado para a Gestão de Pessoas;

Isso é representado na fala de um dos funcionários:

[...] E ao longo dos anos de trabalho, você acaba desenvolvendo um amor pelo tipo de trabalho que você faz. Eu gosto do que eu faço. Se você não gostar do que você faz, aí você tá perdido. Tem que aprender a gostar. Antes de trabalhar na empresa a minha aspiração, a minha idéia era trabalhar na área de educação física ou área médica. Depois de entrar na empresa eu procurei desenvolver as minhas habilidades dentro das atividades exercidas. (F3)

Outra clara representatividade das ações do endomarketing, mediando essas duas vias de valores, é a correlação apresentada também pelo fator relações sociais, constante da escala EVT, em relação a todos os fatores da escala EVO. Isso demonstra que os valores agrupados por esse fator — *Preservar minha saúde, Bom relacionamento com colegas de trabalho, Colaborar com colegas de trabalho para alcançar as metas de trabalho do grupo, Auxiliar os colegas de trabalho, Ajudar os outros, Amizade com colegas de trabalho, Ser útil para a sociedade, Conhecer pessoas, Colaborar para o desenvolvimento da sociedade, Ter compromisso social, Combater injustiças sociais e Mudar o mundo*, são arrebatados por todos os valores que a empresa *Alpha* dissemina em suas ações de endomarketing, podendo ser representadas pelos seguintes projetos de endomarketing:

- Programa de Informação aos Empregados (folhetins, jornais e informativos);
- Programa de Saúde e Segurança;
- Plano de Carreira;
- Projeto de Gestão do Clima Organizacional;
- Programa de Integração para Novos Funcionários;
- Plano Corporativo voltado para a Gestão de Pessoas

Portanto, considera-se também cumprido o objetivo deste estudo de entender como as ações de endomarketing da empresa *Alpha* fazem a mediação entre os valores organizacionais e os valores relativos ao trabalho.

6 CONCLUSÃO

Este estudo teve por objetivo geral apurar de que forma as ações de endomarketing praticadas pela empresa *Alpha* fazem a mediação entre os valores organizacionais e os valores relativos ao trabalho.

À partir desse objetivo é que se pretendeu fazer o levantamento dos diversos valores que compõem a dinâmica da organização, verificando se há relação entre esses valores.

Para esse fim, considerou-se, inicialmente, como amostragem todos os funcionários da empresa *Alpha*, vinculada ao setor de energia elétrica, já que cada um tem algo a dizer após sua a experiência pessoal na execução de suas tarefas.

Tornou-se necessário avaliar alguns aspectos dessa dinâmica da organização. Identificaram-se os projetos de endomarketing que têm por objetivo fazer a inserção ou a ratificação de valores organizacionais, que, nesse caso, referem-se aos valores que a empresa pretende que o empregado utilize no exercício de suas funções, disseminados pelos projetos de endomarketing.

Foram levantados, ainda, os valores que a organização entende como necessários que seus funcionários apresentem para que ela obtenha o desempenho esperado no mercado em que atua. Esses valores são aqui denominados “valores organizacionais”.

Foi necessário, também, identificar os valores mais importantes para os funcionários quando exercem suas atividades laborais. Esses valores são aqui denominados “valores relativos ao trabalho”.

Ao fim desses levantamentos, foram identificados os valores mais relevantes apontados pelos funcionários, os quais foram relacionados aos valores pré-ditos pelos projetos da empresa, verificando se as ações de endomarketing foram

mediadores desses dois grupos de valores.

Durante todo o transcorrer do estudo a empresa mostrou-se muito receptiva. A solicitação para a sua realização, submetida ao Diretor de Recursos Humanos, foi prontamente atendida (Apêndice B).

Autorizada a pesquisa, deu-se início aos contatos com a área de Recursos Humanos, que prestou todos os esclarecimentos solicitados, participando, inclusive, da captação das respostas aos questionários, fazendo contato direto com os funcionários alocados na ARH ou enviando, via intranet, os questionários a outros funcionários da empresa.

Após três semanas de envio, retornaram apenas 23 questionários respondidos. Isso exigiu uma estratégia mais agressiva. Pessoas que trabalham na empresa foram, então, acionadas para coletar uma amostra satisfatória para a conclusão deste estudo.

A resistência à entrega dos formulários, conforme se apurou posteriormente, prendia-se à extensão dos questionários. De fato, as duas escalas utilizadas e o levantamento dos dados demográficos compreendiam 91 perguntas a serem respondidas (Apêndices C e D). Certamente, em tempos de mudança, como é o caso da empresa *Alpha*, conseguir responder a esse grande número de perguntas não é uma tarefa fácil para a maioria dos funcionários.

Outro ponto importante a ser considerado sobre os respondentes em relação às escalas aplicadas prende-se ao seu conteúdo. Muitos se sentiam entediados em responder às perguntas, principalmente porque tinham a impressão de estarem respondendo a perguntas que se repetiam nos dois questionários.

Em relação aos dois pontos levantados, vale lembrar que estas escalas já haviam sido testadas, tendo apresentado bom índice de confiabilidade, o que serve de justificativa para sua apresentação. Por essa razão, remete-se a outro momento, quando da execução de novos estudos, a conveniência de apreciar cada escala separadamente e em tempos alternados.

Ainda em relação aos respondentes, agora durante as entrevistas explicitadas no item 5.6, observou-se que os funcionários da empresa *Alpha* não apresentaram nenhuma dificuldade em falar sobre seu local de trabalho. Demonstraram total segurança e objetividade em relação às respostas, tendo transmitido tranquilidade ao expressarem seus sentimentos, valores e vontades. Isso é de extrema importância, porque transmite a certeza de que as respostas apresentaram alto caráter de confiabilidade, senão haveria o risco de trabalhar com respostas enviesadas pela presença do pesquisador ou não totalmente concernentes à realidade estudada.

Durante a realização da parte qualitativa do trabalho, é preciso esclarecer, a empresa *Alpha* não autorizou a gravação das entrevistas, bem como não forneceu nenhum documento para estudo. Isso exigiu uma observação mais atenta dos respondentes em relação às atitudes e expressões diante de cada pergunta, como também a necessidade de escrever, da forma mais fiel possível, as falas dos entrevistados. O desafio consistiu em fazer desse ato um momento agradável e tranquilo, para que os respondentes não ficassem preocupados com o conteúdo do que estava sendo documentando e não desfizessem sua linha de pensamento, por meio de interrupções nas falas que prejudicassem a anotação de suas declarações.

Não se pode deixar de observar a escolha de um dos temas desta pesquisa: o termo *endomarketing*. Isso gerou alguns problemas. O primeiro refere-se à procura de referencial teórico. Esse termo não é muito trabalhado pela academia, o que deixa o tema a mercê de entendimentos não muito científicos, além de apresentar dificuldade em relação à sua conceituação. O tema teve que ser muito bem delimitado, para que não oferecesse dupla interpretação, com uma provável confusão com o marketing interno. Outrossim, optou-se por trabalhar com pesquisas recentes sobre o termo que tivessem cunho acadêmico, como teses e dissertações. Esse caminho se tornou o mais coerente com este trabalho e trouxe para o estudo uma tendência mais atual, porque essas pesquisas datam dos anos 2000.

Acredita-se que a empresa *Alpha* possa utilizar-se deste estudo para futuras decisões em relação à gestão das pessoas, na medida em que oferece fortes

indicativos de que sua política de gestão tem obtido os resultados que pretende, mesmo que não consiga alinhar os aqui chamados “valores organizacionais” aos valores relativos ao trabalho de seus funcionários de forma definitiva.

Considera-se, também, que este estudo possa ter contribuído para um melhor entendimento da dinâmica dos valores nas organizações, uma vez que se baseou em uma coleta de informações relevantes para esse tema na Administração.

REFERÊNCIAS

ABBAD, G.S. In: SIQUEIRA, M.M. (Org.). **Medidas do comportamento Organizacional**: Ferramentas de diagnóstico e de gestão. Artmed: Porto Alegre, p. 13-15, 2008.

ALVES-MAZZOTTI, A. A.; GEWANDSZNAJDER, F. **O Método nas Ciências Naturais e sociais**: pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo: Pioneira, 1999.

AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. Strategic assets and organizational rents. **Strategic management Journal**, 14, p.22 – 46, 2001.

BACON, F. **The advancement of learning**. Oxford: Ed. A. Johnston, 1974.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa/Portugal: Edições 70 Ltda., 1979.

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitived Advantage. **Journal of Management**. Vol. 17, nº 1, p. 99- 120, 1991.

BEKIN, S.F. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

BERRY, L.L. **Descobrimdo a essência do serviço**: os nove geradores de sucesso sustentável nos negócios. Rio de Janeiro: Qualitymark ed., 2001.

BERRY, L.L.; PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing**: competindo através da qualidade. São Paulo: Maltese- Norma, 1995.

BERRY, L.L.; PARASURAMAN, A. The employee as customer. **Journal of Retailing Banking**. Arlington, v. 03 – n. 1, p. 33-40, 1981.

BILSKY, W.; SCHWARTZ, S. Values and personality. **European journal of personality**, v. 8, p. 163-181, 1994.

BOBBIO, N.; MATTEUCCI, N.; PASQUINO, G. **Dicionário de política**. Brasília: Ed. UnB, 1999. p. 956-957. v. 2.

BOWDITCH, J.L.; BUONO, A.F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 2002.

CARBONE, P. P. **Cultura organizacional no setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura**. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 2, p. 133-144, mar./abr. 2000.

CARNIELLO, M. F. **Endomarketing nas décadas de 30 e 40 – um estudo de caso da Companhia Taubaté Industrial**. São Paulo: PUC, 2007

CARLZON, J. **Moments of Truth**. Cambridge, MA: Ballinger, 1987.

CASTOR, B. V. J.; JOSÉ, H. A. A. Reforma e contra-reforma: a perversa dinâmica da administração pública brasileira. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 6, p. 97-111, nov./dez.1998.

CERQUEIRA, W. **Endomarketing**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R. **Metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Perarson Prentice Hall, 2007.

CHATMAN, J. A. Improving international organizational research: A model of Person-Organization firms. **Academy of Management Review**, v. 14, 1989.

CHURCHILL, G. A.; PETER, P. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000.

CHURCHILL, G. A.; **Marketing Research – metodological foundations**. Orlando: Dryden Press, 1999.

CODO, W. **Relações de trabalho e transformação social**. UNESP – Campos de Assis, São Paulo, 1995.

DAVEL, E.; VERGARA, S.C. **Gestão com Pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DEAL, T.E.; KENNEDY, A.A. **Corporate culture: The rites and rituals of corporate life**. Penguin Books. Massachusetts: Addison-Westley Publishing Company, Inc., 1998.

DEAL, T.E.; KENNEDY, A.A. **The New Corporate cultures**. Perseus Books, reading. MA, 1982.

Demonstrações Financeiras em 2006 - Informações Consolidadas. Diretoria de finanças, Participações e de Relações com investidores – DFN; Superintendência de Controladoria – CR; Gerência de Contabilidade – CR/CB. Referente ao exercício findo em 31 de dezembro de 2006. p. 41, 2007.

Demonstrações Financeiras em 2007 – Informações Consolidadas. Diretoria de finanças, Participações e de Relações com investidores – DFN; Superintendência de Controladoria – CR; Gerência de Contabilidade – CR/CB. Referente ao exercício findo em 31 de dezembro de 2007. Mensagem da administração, p.03, 2008.

DIAS, T. L. **Modelo de sistemas viáveis em organizações públicas**: um estudo de caso da função de planejamento de informações estratégicas para informatização da Secretaria Municipal de Saúde de Belo Horizonte. 1998, 146 f. Dissertação (Mestrado) – Escola de Governo, Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 1998.

DUSSAULT, G. A gestão dos serviços públicos de saúde: características e exigências. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 26, n. 2, p. 8-19, abr./jun. 1992.

EIGLIER, P.; LANGEARD, E. **Principes Politiques de Marketing pour les Enterprises de Service**. Institute d'administration des Enterprises, Université d'Aix-Marseille, Working paper, 1976.

ESTEVES, M. L. M. **Valores individuais e valores relativos ao trabalho**: um estudo dos norteadores da atuação de profissionais de recursos humanos. Belo Horizonte: FNH, 2008. (Dissertação de Mestrado). 115 f.

FLEURY, M. T.L.; FISCHER, R.M. **Cultura e poder nas organizações**. 2ª Ed.. São Paulo:Atlas, 1989. 216 p.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio século XXI**: o dicionário da língua portuguesa. 3 ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

GASTER, L. **Quality in public services**: managers choices. Buckingham: Open University Press, 1999.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1987.

GONDIM, M.G.C. **Valores organizacionais hierarquia de valores do CNPq, segundo a percepção de seus servidores**. Dissertação (Mestrado). Universidade de Brasília, Instituto de Psicologia, 1996.

GRÖNROOS, C. **Marketing – gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GRÖNROOS, C. **Marketing gerenciamento e serviços**. Elsevier, 2004.

GRÖNROOS, C. **Marketing: Gerenciamento de serviços**. (Service Management and Marketing: a customer relationship Management approach). 2ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

GUI, R.T. **Prazer e sofrimento no Trabalho: Representações sociais de profissionais de Recursos Humanos**. Psicologia Ciência e Profissão, p.86-92, ano 22, 2002.

Guia Exame – Você S. A. 2006.

GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 125-140, maio/jun. 2000.

GUIMARÃES, F.A. L. **Realização Profissional, Prazer e Sofrimento no Trabalho e Valores: um estudo com profissionais de nível superior**. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia, 137f. : il.2005.

GIULIANI, A.C.; PIZZINATTO, A. K.; PIZZINATTO, N. K.; PIZZINATTO, N. K. **Endomarketing e cultura organizacional: um estudo de caso em empresa multi marcas**. Universidade Metodista Piracicaba – FEMP/UNIMEP. São Paulo, 2003.

HOOLEY, G.J.; SAUNDERS, J.A.;PIERCY, N.F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. Prentice Hall Europe, 2001.

HOOLEY, G.J.; SAUNDERS, J.A.;PIERCY, N.F. **Posicionamento competitivo: gerenciamento estratégico orientado para o mercado.** São Paulo: Makron Books do Brasil, 1996.

HAIR, J. ET Al. **Análise multivariada de dados.** 5ª ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2005.

INKOTTE, A. L. **Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico.** Dissertação de Mestrado. Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC.2000.

JODELET. **Grand dictionnaire de la psychologie.** Larousse, Paris, 1991.

JOHNSON, B. B. **Serviços públicos no Brasil: mudanças e perspectivas.** São Paulo: Edgard Blucher, 1996.

KATZ, D.; KAHN, R. **Psicologia social das organizações.** São Paulo: Editora Atlas, 1978.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento e controle.** São Paulo: Atlas, 1998.

LASCU, D.N.; MANRAI, L.A. ; MANRAI, A.K. **Value Differences Between Polish and Romanian Consumers: A Caution Against Using a Regiocentric Marketing Orientation in Eastern Europe,** p.145 - 167 ,1996.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas.** Porto Alegre: Artmed, 1999.

LUZ, FILHO, S.S. **O significado dos valores nas organizações: um estudo exploratório.** Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Ciências Econômicas, Rio Grande do Sul, 1992.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCELINO, G. F. Em busca da flexibilidade do estado: o desafio das reformas planejadas no Brasil. **Revista de Administração Pública,** Rio de Janeiro, v. 37, n. 3, p. 641-659, maio/jun. 2003.

MARTELANE, R. O relacionamento entre os corpos permanentes e não-permanentes na organização pública – um modelo. In: REUNIÃO ANUAL DA ANPAD, 15., 1991, Salvador, BA, **Anais...** Salvador, BA: ANPAD, 1991.

MARTINS, H. F. A ética do patrimonialismo e a modernização da administração pública brasileira. In: MOTTA, F. C. P. e CALDAS, M. P. (Orgs.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

MENDES, A. M.; TAMAYO, A. **Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho**. PsicoUSF, 6(1), 39-46. 2001.

MORAES, F. E.. **O endomarketing como estratégia para o comprometimento dos clientes internos da Polícia Militar de Minas Gerais –PMMG**. 2003. 163f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

MOTTA, C.P.; CALDAS, M.P. (Org.) **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

MOTTA, F.C.P. **Teoria Geral da Administração**: Uma introdução. 16ª Ed., São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1991.

PAYNE, A.; HOLT, S. Relationship Value Management: Exploring the Integration of Employee, Customer and Shareholder Value. **Journal of Marketing Management** vol. 17, nº. 7-8, p. 785-817(33) august, 2001.

PEREIRA, L. C. B. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 120, n. 1, p. 7-40, jan./abr. 1996.

PERRON, J. **Bases e Aplicações dos Valores em Psicologia e Educação**. Tradução de Armando Marocco. Porto Alegre, RS: Sagra, Livraria, Editora e Distribuidora Ltda., 1ª edição em português, 1987.

PIMENTA, C. C. A reforma gerencial do estado brasileiro no contexto das grandes tendências mundiais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, p. 173-199, set./out. 1998.

POPE, A. **Correspondence**. Oxford: Ed. E. Sherburn, v. 4, 1956.

PORTO, J.B. ; TAMAYO, A. **Valores e Comportamento nas Organizações**. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2005.

PORTO, J.B. ; TAMAYO, A. **Escala de Valores Relativos ao trabalho – EVT**. Psicologia Teoria e Pesquisa, Brasília, v. 19, n.2, p. 145-152, mai./ago, 2003.

PUPAK, M.O. Tese de Doutorado. **Identificação dos valores organizacionais do Instituto de Pesquisas Energéticas e Gestão Nucleares – IPEN**: Contribuição para gestão Organizacional Baseada em Valores. Universidade de São Paulo, 2003.

RAMOS, A. L. Qualidade nos serviços públicos: um reflexo do exercício da cidadania. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 17., 1993, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 1993.

RODRIGUES, M.V. **Ritos e excelência nas empresas**: a busca da excelência a partir dos valores e aspectos culturais das empresas. Petrópolis: Editora Vozes, 2002.

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

ROKEACH, M. **Understanding human values**: individual and societal. New York: Free Press, 1979.

ROKEACH, M. **Value Survey**. Sunnyvale, CA.: Halgren Tests, 1967.

SCHALL, E. Public – sector succession: a strategic approach to sustaining innovation. **Public Administration Review**, Washington, D.C., v. 57, n. 1, p. 4-10, jan./fev. 1997.

SCHWARTZ, S.H. Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. M. Zanna (Org.).**Advances in experimental social psychology**. New York: Academy Press, vol.25, p.1-65, 1992.

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

SCHWARTZ, S.H. Beyond individualism-collectivism: New cultural dimensions of values. IN: Kim, U. (Org.), **Individualism and collectivism**: Theory, method, and application. London: Sage, p.77-119. Newbury Park, CA: Sage, 1994.

SCHWARTZ, S.H.; BILSKY, W. Toward a theory of the universal content and structure of values: Extensions and cross-cultural replications. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 58, p. 878-891, 1990.

SCHWARTZ, S.H.; BILSKY, W. Toward a universal psychological structure of human values. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 53, p. 550-562, 1987.

SELLTIZ, C. et. al. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. 2ª Ed. São Paulo: Editora Herder, 1967.

SHEPHERD, G. & VALENCIA, S. Modernizando a administração pública na América Latina: problemas comuns sem soluções fáceis. **Revista do Serviço Público**, v. 120, n. 3, p.103-128, set./dez. 1996.

SIMONISHI, J.S.; MACHADO-DA-SILVA, C.L. A influência de traços culturais nas atividades gerenciais de organizações altamente estruturadas. **Administração em Diálogo**, São Paulo, nº 5, p. 43-54, 2003.

SIQUEIRA, M.M. (Org.). **Medidas do comportamento Organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Artmed: Porto Alegre, 2008.

SITE DA EMPRESA, EM 16/01/2009.

SCHOPPHOVEN, I. Values and Consumption Patterns: A Comparison between Rural and Urban Consumers in Western Germany. **European Journal of Marketing**. V. 25, n. 12, 1991. (1990).

SOUZA, G.C. **Cultura Organizacional como elemento de controle: uma perspectiva antropológica**. 30º Encontro da ANPAD - 23 a 27 de set. – Salvador/BA Brasil, 2006.

SUZIN, Leandro José. **Endomarketing: um estudo de caso na Gerência de análise de Crédito do Banco do Brasil**. 2003. 125f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

TAMAYO, A. Contribuições ao estudo dos valores pessoais, laborais e organizacionais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. v. 23, Brasília, 2007.

TAMAYO, A. Hierarquia de valores transculturais e brasileiros. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v.10, p. 269-285, 1994.

TAMAYO, A. Escala de Valores Sexuais. In: **Resumos de comunicações científicas**. Ribeirão Preto: SBP, 1993.

TAMAYO, A.; GONDIM, M. G. C. Escala de valores organizacionais. In: **Revista de administração**, v. 31, p. 62-72, 1996.

TAMAYO, A.; SCHWARTZ, S.H. Estrutura motivacional dos valores. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 9, p.329-348, 1993.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987. Triviños (1987)

VAITSMAN, J. Gerencialismo, cultura e expectativas entre os servidores públicos de saúde. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 1, p. 29-47, jan./fev. 2001.

VERGARA, S.C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2003

VEIGA, A. R. **Attudes de consumidores frente a novas tecnologias (tecnofobia)**. Dissertação de Mestrado. Campinas: Puccampi, 2000

VINSON, D.; SCOTT, J. E.; LAMONT, L. M.. The Role of Personal Values in Marketing and Consumer Behavior. **Journal of Marketing**, v. 41, 1977.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 207 p.

APÊNDICES

APENDICE A - Valores das médias obtidos pelas escalas EVO e EVT

Princípios	Média	D P	
1º. Qualidade	5,318	1,179	EVO
2º. Hierarquia	5,209	1,279	EVO
3º. Comprometimento	5,160	1,334	EVO
4º. Eficiência	5,147	1,240	EVO
5º. Produtividade	5,125	1,193	EVO
6º. Organização	5,118	1,247	EVO
7º. Probidade	5,117	1,364	EVO
8º. Competência	5,061	1,357	EVO
9º. Eficácia	5,059	1,368	EVO
10º. Competitividade	5,013	1,634	EVO
11º. Modernização de recursos materiais	4,989	1,341	EVO
12º. Planejamento	4,976	1,272	EVO
13º. Obediência	4,961	1,206	EVO
14º. Honestidade	4,956	1,549	EVO
15º. Postura profissional	4,905	1,315	EVO
16º. Benefícios	4,825	1,357	EVO
17º. Fiscalização	4,730	1,414	EVO
18º. Qualificação dos recursos humanos	4,727	1,347	EVO
19º. Pontualidade	4,697	1,442	EVO
20º. Polidez	4,645	1,310	EVO
21º. Dedicção	4,568	1,431	EVO
22º. Amizade	4,533	1,266	EVO
23º. Poder me sustentar	4,511	0,692	EVT
24º. Coleguismo	4,498	1,329	EVO
25º. Cooperação	4,498	1,334	EVO
26º. Incentivo à pesquisa	4,485	1,468	EVO
27º. Criatividade	4,480	1,449	EVO
28º. Preservar minha saúde	4,459	0,788	EVT
29º. Harmonia	4,452	1,369	EVO
30º. Ser independente financeiramente	4,432	0,686	EVT
31º. Ter prazer no que faço	4,400	0,696	EVT
32º. Realização profissional	4,360	0,694	EVT
33º. Flexibilidade	4,355	1,438	EVO
34º. Tradição	4,316	1,645	EVO
35º. Ser feliz com o trabalho que realizo	4,316	0,751	EVT
36º. Satisfação pessoal	4,316	0,754	EVT
37º. Estabilidade financeira	4,308	0,757	EVT
38º. Bom relacionamento com colegas de trabalho	4,300	0,653	EVT
39º. Realização pessoal	4,292	0,727	EVT
40º. Ter melhores condições de vida	4,282	0,705	EVT

41°. Colaborar com colegas de trabalho para alcançar as metas de trabalho do	4,264	0,750	EVT
42°. Respeito	4,248	1,608	EVO
43°. Gostar do que faço	4,248	0,800	EVT
44°. Estabilidade no trabalho	4,222	0,754	EVT
45°. Realizar um trabalho significativo para mim	4,222	0,736	EVT
46°. Integração	4,186	1,473	EVO
47°. Supervisão	4,162	1,445	EVO
48°. Crescimento intelectual	4,154	0,777	EVT
49°. Aprimorar conhecimentos da minha profissão	4,145	0,779	EVT
50°. Ganhar dinheiro	4,066	0,804	EVT
51°. Identificar-me com o trabalho	4,048	0,740	EVT
52°. Sociabilidade	4,024	1,654	EVO
53°. Justiça	4,018	1,752	EVO
54°. Abertura	3,991	1,558	EVO
55°. Reconhecimento	3,989	1,773	EVO
56°. Trabalho interessante	3,976	0,769	EVT
57°. Auxiliar os colegas de trabalho	3,971	0,885	EVT
58°. Trabalho intelectualmente estimulante	3,967	0,796	EVT
59°. Ajudar os outros	3,921	1,606	EVT
60°. Amizade com colegas de trabalho	3,903	0,874	EVT
61°. Enfrentar desafios	3,883	0,771	EVT
62°. Plano de carreira	3,862	1,795	EVO
63°. Ser útil para a sociedade	3,833	0,840	EVT
64°. Autonomia para estabelecer a forma de realização do trabalho	3,786	0,801	EVT
65°. Conhecer pessoas	3,784	0,824	EVT
66°. Trabalho que requer originalidade e criatividade	3,762	0,818	EVT
67°. Suprir necessidades materiais	3,676	0,829	EVT
68°. Colaborar para o desenvolvimento da sociedade	3,589	0,821	EVT
69°. Trabalho variado	3,583	0,801	EVT
70°. Ter compromisso social	3,482	0,994	EVT
71°. Combater injustiças sociais	3,388	1,129	EVT
72°. Democracia	3,300	1,837	EVO
73°. Ter prestígio	3,121	0,914	EVT
74°. Competitividade	3,111	0,979	EVT
75°. Status no trabalho	3,033	0,991	EVT
76°. Ter superioridade baseada no êxito do meu trabalho	2,915	1,011	EVT
77°. Obter posição de destaque	2,730	0,980	EVT
78°. Supervisionar outras pessoas	2,654	0,964	EVT
79°. Mudar o mundo	2,539	1,078	EVT
80°. Ter notoriedade	2,345	1,052	EVT
81°. Competir com colegas de trabalho para alcançar as minhas metas profissionais.	2,234	0,873	EVT
82°. Ter fama	1,802	0,875	EVT
83°. Seguir a profissão da família	1,762	0,981	EVT

APÊNDICE B - Carta de Apresentação

FACULDADE NOVOS HORIZONTES
PROGRAMA DE MESTRADO ACADÊMICO
PESQUISA EM TECNOLOGIAS DE GESTÃO E COMPETITIVIDADE
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Prezado(a) Senhor,

O Núcleo de pesquisa de Tecnologias de Gestão e Competitividade do Programa de Mestrado Acadêmico da Faculdade Novos Horizontes, está realizando a pesquisa “O Endomarketing como mediador de Valores Organizacionais e de Valores Relativos ao Trabalho em uma Empresa do Setor de Energia Elétrica”, cujo objetivo é investigar as relações entre as variáveis Valores Relativos ao Trabalho e Valores Organizacionais, ressaltando os projetos de Endomarketing na empresa.

Essa pesquisa, destinada à realização da Dissertação de Mestrado, está sendo procedida junto aos empregados em várias Superintendências e Gerências.

Nesse sentido, solicito sua colaboração respondendo ao questionário que lhe está sendo entregue, o qual constitui importante elemento para a realização da pesquisa.

Outrossim, ao responder as questões propostas, gostaria de solicitar-lhe que fique inteiramente à vontade para assinalar, ao longo do questionário suas respostas, já que seu nome e o nome dessa empresa não serão identificados ou divulgados por essa pesquisa.

Ressalto que sua participação é de extrema importância para que a pesquisa tenha sua fidedignidade preservada, agradeço a colaboração e coloco-me à inteira disposição para quaisquer dúvidas ou informações que se fizerem necessárias.

Cordialmente,

Lana Porto
Mestranda

Profª. Drª. Ester Eliane Jeunon
Orientadora

APÊNDICE C - Questionário de dados demográficos

Esse bloco do questionário tem como único objetivo traçar um perfil do conjunto dos participantes da pesquisa. Por favor, marque com um (X) a alternativa mais adequada ao seu caso:

1 – Sexo: 1. () Masculino

2. () Feminino

2 – Faixa etária:

1. () Até 25 anos

4. () De 36 a 40 anos

2. () De 26 a 30 anos

5. () De 41 a 45 anos

3. () De 31 a 35 anos

6. () Mais de 45 anos

3 – Estado Civil:

1. () Solteiro(a)

3. () Casado

5. () Outro _____

2. () Desquitado(a)
Divorciado(a)

4. () Viúvo(a)

4 – Escolaridade:

1. () Ensino Fundamental

3. () Graduação _____

2. () Ensino Médio

4. () Pós – graduação _____

5 – Há quanto tempo você trabalha nessa empresa?

1. () Há menos de um ano

4. () De 11 a 15 anos

5. () De 26 a 30 anos

2. () De 1 a 5 anos

6. () De 16 a 20 anos

6. () De 30 a 35 anos

3. () De 6 a 10 anos

6. () De 21 a 25 anos

7. () Acima de 35 anos

6 – Área/Setor/Gerência/Superintendência: _____

7 – Cargo Ocupado: _____

8 – Há quanto tempo você atua nesse cargo?

1. () Há menos de um ano

4. () De 6 a 10 anos

5. () De 16 a 20 anos

2. () De 1 a 5 anos

5. () De 11 a 15 anos

6. () Acima de 20 anos

APÊNDICE D – Questionário enviado aos funcionários

Neste questionário você deve perguntar a si próprio: **“Quais são os motivos que me levam a trabalhar?”**. Esses motivos constituem os valores do trabalho.

A seguir, há uma lista de valores do trabalho. Pedimos sua colaboração para avaliar quão importante cada valor é para você como um princípio orientador em sua vida no trabalho, **circulando o número**, à direita de cada valor, que melhor indique a sua opinião. Use a escala de avaliação abaixo:

Como princípio orientador em minha vida no trabalho este motivo é:

1 Nada Importante	2 Pouco Importante	3 Importante	4 Muito Importante	5 Extremamente Importante
-------------------------	--------------------------	-----------------	--------------------------	---------------------------------

Quanto maior o número **(1, 2, 3, 4, 5)**, mais importante é o valor como um princípio orientador em sua vida no trabalho. Tente diferenciar, tanto quanto possível, os valores entre si, usando para isso todos os números. Evidentemente, você poderá repetir os números em suas respostas/avaliações.

É importante para mim:

1. Estabilidade financeira	1 2 3 4 5
2. Ser independente financeiramente	1 2 3 4 5
3. Combater injustiças sociais	1 2 3 4 5
4. Realização profissional	1 2 3 4 5
5. Realizar um trabalho significativo para mim	1 2 3 4 5
6. Competitividade	1 2 3 4 5
7. Trabalho intelectualmente estimulante	1 2 3 4 5
8. Autonomia para estabelecer a forma de realização do trabalho	1 2 3 4 5
9. Poder me sustentar	1 2 3 4 5
10. Ter prazer no que faço	1 2 3 4 5
11. Conhecer pessoas	1 2 3 4 5
12. Satisfação pessoal	1 2 3 4 5
13. Trabalho interessante	1 2 3 4 5
14. Crescimento intelectual	1 2 3 4 5
15. Seguir a profissão da família	1 2 3 4 5
16. Gostar do que faço	1 2 3 4 5
17. Status no trabalho	1 2 3 4 5

18. Ganhar dinheiro	1 2 3 4 5
19. Ser útil para a sociedade	1 2 3 4 5
20. Auxiliar os colegas de trabalho	1 2 3 4 5
21. Preservar minha saúde	1 2 3 4 5
22. Ter prestígio	1 2 3 4 5
23. Bom relacionamento com colegas de trabalho	1 2 3 4 5
24. Identificar-me com o trabalho	1 2 3 4 5
25. Supervisionar outras pessoas	1 2 3 4 5
26. Amizade com colegas de trabalho	1 2 3 4 5
27. Competir com colegas de trabalho para alcançar as minhas metas profissionais.	1 2 3 4 5
28. Ter compromisso social	1 2 3 4 5
29. Colaborar para o desenvolvimento da sociedade	1 2 3 4 5
30. Realização pessoal	1 2 3 4 5
31. Ter superioridade baseada no êxito do meu trabalho	1 2 3 4 5
32. Mudar o mundo	1 2 3 4 5
33. Ter fama	1 2 3 4 5
34. Ter notoriedade	1 2 3 4 5
35. Estabilidade no trabalho	1 2 3 4 5
36. Ajudar os outros	1 2 3 4 5
37. Suprir necessidades materiais	1 2 3 4 5
38. Enfrentar desafios	1 2 3 4 5
39. Ser feliz com o trabalho que realizo	1 2 3 4 5
40. Trabalho variado	1 2 3 4 5
41. Aprimorar conhecimentos da minha profissão	1 2 3 4 5
42. Obter posição de destaque	1 2 3 4 5
43. Ter melhores condições de vida	1 2 3 4 5
44. Trabalho que requer originalidade e criatividade	1 2 3 4 5
45. Colaborar com colegas de trabalho para alcançar as metas de trabalho do grupo	1 2 3 4 5

A partir de agora você deve perguntar a si próprio: **“Que valores são importantes para a empresa em que trabalho?”** Entende-se por valores organizacionais os princípios que orientam a vida das organizações.

A seguir há uma lista de valores, estes valores foram levantados em diferentes organizações. Depois encontra-se uma explicação que pode ajudá-lo a compreender o seu significado.

Sua tarefa é avaliar quão importante é para a sua organização cada valor, como um princípio orientador na vida da organização.

Observe bem que não se trata de avaliar os seus valores pessoais, nem os valores que você gostaria que existissem na sua organização, mas sim os valores que, segundo você, orientam a vida da sua organização. Avalie a importância dos valores da sua organização em uma escala de 0 a 6.

A escala de avaliação encontra-se abaixo.

Como princípio orientador na vida da minha organização, este valor é:

Nada					Importante					Muito	
Importante											Importante
0	1	2	3	4	5	6					

0 = significa que o valor é nada importante; não é relevante como um princípio orientador na vida da sua organização.

3 = significa que o valor é importante.

6 = significa que o valor é muito importante.

Quanto maior o número (**0, 1, 2, 3, 4, 5, 6**), mais importante é o valor como um princípio orientador na vida da sua organização.

Além dos números de 0 a 6, em suas avaliações você pode usar ainda os números **-1 e 7** considerando que:

-1 = significa que o valor é oposto aos princípios que orientam a vida na sua organização.

7 = significa que o valor é de suprema importância como um princípio orientador na vida da sua organização. Geralmente, uma organização não possui mais de dois destes valores.

Como um princípio orientador na vida da minha organização, este valor é:

	Nada					Importante					Muito	
	Importante											Importante
-1	0	1	2	3	4	5	6	7				

No espaço **“sua avaliação”** escreva o número (**-1, 0, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7**) que corresponde à avaliação que você faz deste valor, conforme os critérios acima definidos. Tente diferenciar, tanto quanto possível, os valores entre si, usando para isso todos os números. Evidentemente, você poderá repetir os números em suas respostas/avaliações.

Antes de começar, leia os valores de 1 a 38, escolha aquele que, segundo você, é o **valor supremo** para a sua organização e avalie-o com **7**. A seguir, identifique os **valores opostos** aos valores da sua organização e avalie-os como **-1**. Se não houver valor algum deste tipo, escolha aquele que tem **menor importância** para a sua organização e o avalie como **0 ou 1**, de acordo com a sua importância. Depois avalie os demais valores (até o 38).

Lembre-se que não se trata de avaliar os seus valores pessoais, nem os valores que você gostaria que existissem na organização, mas sim os valores que, segundo você, orientam a vida na sua organização.

Lista de valores organizacionais

	Sua Avaliação	Valor	Significado
1		Abertura	Promoção de um clima propício às sugestões e ao diálogo
2		Amizade	Clima de relacionamento amistoso entre os empregados
3		Benefícios	Promoção de programas assistenciais aos empregados
4		Coleguismo	Clima de compreensão e apoio entre os empregados
5		Competência	Saber executar as tarefas da organização
6		Competitividade	Conquistar clientes em relação à concorrência
7		Comprometimento	Identificação com a missão da organização
8		Cooperação	Clima de ajuda mútua
9		Criatividade	Capacidade de inovar na organização
10		Dedicação	Promoção ao trabalho com afinco
11		Democracia	Participação dos empregados nos processos decisórios
12		Eficácia	Fazer as tarefas de forma a atingir os objetivos esperados
13		Eficiência	Executar as tarefas da organização de forma certa
14		Fiscalização	Controle do serviço executado
15		Flexibilidade	Administração que se adapta às situações concretas
16		Harmonia	Ambiente de relacionamento interpessoal adequado
17		Hierarquia	Respeito aos níveis de autoridade
18		Honestidade	Promoção do combate à corrupção na organização
19		Incentivo à pesquisa	Incentivo à pesquisa relacionada com interesses organizacionais
20		Integração interorganizacional	Intercâmbio com outras organizações
21		Justiça	Imparcialidade nas decisões administrativas
22		Modernização de recursos materiais	Preocupação em investir na aquisição de equipamentos, programas de informática e outros
23		Obediência	Tradição de respeito às ordens
24		Organização	Existência de normas claras e explícitas
25		Planejamento	Elaboração de planos para evitar a improvisação na organização

26		Plano de carreira	Preocupação com a carreira funcional dos empregados
27		Polidez	Clima de cortesia e educação no relacionamento cotidiano
28		Pontualidade	Preocupação com o cumprimento de horários e compromissos
29		Postura profissional	Promover a execução das funções ocupacionais de acordo com as normas da organização
30		Probidade	Administrar de maneira adequada o dinheiro público
31		Produtividade	Atenção voltada para a produção e a prestação de serviços
32		Qualidade	Compromisso com o aprimoramento dos produtos e serviços
33		Qualificação dos recursos humanos	Promover a capacitação e o treinamento dos empregados
34		Reconhecimento	Reconhecimento do mérito na realização do trabalho
35		Respeito	Consideração às pessoas e opiniões
36		Sociabilidade	Estímulo às atividades sociais fora do ambiente de trabalho
37		Supervisão	Acompanhamento e avaliação contínuos das tarefas
38		Tradição	Preservar usos e costumes da organização

APENDICE E – Roteiro de entrevista para o profissional de RH

1. Quais são os valores ou princípios da empresa?
2. Em relação às atividades de alinhamento dos empregados com a empresa (cultura) quais os setores que são responsáveis por isso?
3. Na empresa existe um marketing interno?
De que forma?
4. Que termo é utilizado para a empresa (endomarketing)?
5. Que termo é utilizado pela empresa em relação a esses projetos e a implementação desses valores?
6. Como ele foi pensado, estruturado e implementado, quais são os objetivos?
7. De quem é a responsabilidade pela elaboração de programas de endomarketing e de que forma eles são elaborados?
8. Quais são os atuais programas de endomarketing?
9. Como cada programa foi pensado?
10. Como cada programa foi implementado?
11. Quais os valores trabalhados em cada programa?
12. A empresa já tem resultados, Quais são?
13. Qual o público a ser atingido por cada um dos programas da empresa?
14. Quais são os objetivos de cada um dos programas?
15. Quem são as pessoas ou órgãos responsáveis pela implementação de cada um dos programas?
16. A empresa executa os programas ou contrata pessoas para execução?
17. De que forma é mensurado o comprometimento em relação aos projetos de endomarketing?

APÊNDICE F – Roteiro de entrevista para outros profissionais

1. Quais são os valores ou princípios da empresa?
2. Em relação às atividades de alinhamento dos empregados com a empresa (cultura) quais os setores que são responsáveis por isso?
3. Na empresa existe um marketing interno?
 - a. De que forma?
4. Que termo é utilizado pela empresa em relação a esses projetos e a implantação desses valores?
5. Você conhece o termo Endomarketing?
6. A empresa executa os programas ou contrata pessoas para execução?
7. Qual a participação do RH nesses projetos?
8. Qual o motivo que te leva a trabalhar nessa empresa?
9. Qual é seu o principal valor?
10. Qual é o principal valor da empresa?