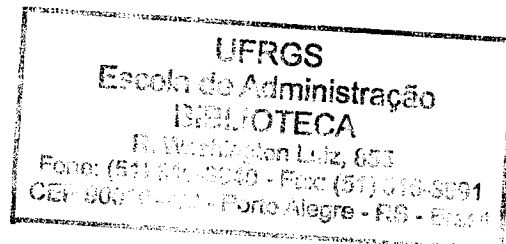


UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO



SISTEMA DE VALORES E SUAS RELAÇÕES COM
NÍVEL DE SATISFAÇÃO E EFICÁCIA ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO EXPLORATÓRIO

AUTOR: Sonia Mara Romero

ORIENTADOR: Prof. Francisco de Araújo Santos, Ph.D

Dissertação apresentada no Programa de Pós-Graduação em Administração como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração; Área de Concentração: Recursos Humanos

Porto Alegre, 1994.

(...)
"Mostremos **valor**, constância,
Nesta ímpia, injusta guerra
Sirvam as nossas façanhas
De modelo a toda terra.

Mas não basta prá ser livre
Ser forte, aguerrido e bravo,
Fovo que não tem **virtude**
Acaba por ser escravo."

(Hino Rio Grandense,
Joaquim José Medanha e
Francisco Pinto da Fontoura)

AGRADECIMENTOS

O percurso para a elaboração de uma dissertação pode ser comparado a uma viagem numa floresta densa: uma aprendizagem ímpar num espetáculo maravilhoso; às vezes com sol, outras com chuva e vento; às vezes uma estrada larga, outras tortuosa e íngreme com pedras e galhos, que, à primeira instância, mostram-se intransponíveis. Nos momentos em que necessitei de ajuda, sempre contei com os personagens que habitam essa floresta e que têm como missão apontar o Norte. Meu guia e orientador, professor Francisco de Araújo Santos; uma mão amiga para subir uma pedra mais alta, Professor Roberto Fachin, o primeiro a mostrar-me a estrada sobre o tema valores. A Professora Edi M. Fracasso, cuidando para que eu usasse as ferramentas certas na viagem. Meu marido, incentivador e perseguidor dos ideais de uma sociedade democrática; presente em todos os momentos. Meus pais; primeiros formadores do meu Sistema de Valores. Meu filho, questionando seus valores de adolescente. E finalmente, às organizações que me receberam de mentes abertas, desejosas de que os resultados possam aprimorar a qualidade de vida dos indivíduos.

SUMARIO

LISTA DE QUADROS.....	V
LISTA DE GRAFICOS E TABELAS.....	VII
RESUMO.....	X
SUMMARY.....	XII
1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Relevância teórica.....	2
1.2 Relevância prática.....	3
2 REVISAO DA LITERATURA.....	6
2.1 Referencial teórico.....	6
2.1.1 A amplitude dos valores humanos.....	6
2.1.2 Valores como parte da cultura organizacional.....	8
2.1.3 Valores no comportamento dos individuos.....	12
2.1.4 Valores e ética.....	25
2.2 Esquema conceitual.....	31
2.2.1 Conceito de valor diferenciado de outros conceitos	31
2.2.2 Funções do sistema de valores.....	36

2.2.3 Mudança nos valores.....	38
2.2.4 Número de valores.....	42
2.2.5 Sistema de valores considerados neste estudo.....	46
2.3 Nível de satisfação.....	51
2.4 Nível de eficácia organizacional.....	55
2.5 Pesquisas anteriores.....	66
3 PROBLEMA.....	75
3.1 Questões.....	75
4. METODOLOGIA.....	77
4.1 Classificação do estudo.....	77
4.2 Amostra dos operários e executivos.....	78
4.3 Coleta de dados.....	80
4.3.1 Observações durante a aplicação dos instrumentos..	81
4.4 Descrição dos instrumentos.....	86
4.5 Técnicas de análise.....	91
5 RESULTADOS E ANALISE.....	94
5.1 Dados sócio-demográficos dos respondentes.....	94
5.2 Sistema de valores dos operários e percepção dos executivos.....	108
5.2.1 Empresa A.....	108
5.2.2 Instituição B.....	113
5.2.3 Resumo dos resultados.....	118

5.3 Sistema de valores e nível de satisfação.....	120
5.4 Sistema de valores e nível de eficácia organizacional.....	124
6 CONCLUSÕES E SUGESTÕES.....	128
7 BIBLIOGRAFIA.....	132
ANEXO A - Dados sócio-demográficos.....	135
ANEXO B - Questionário O1 completo.....	136
ANEXO C - Questionário E1 completo.....	147
ANEXO D - Questionário O1 aplicado.....	158
ANEXO E - Questionário E1 aplicado.....	169
ANEXO F - Indicadores de Eficácia Organizacional.....	180

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Relação do sistema de valores terminais e instrumentais de Rokeach.....	23
Quadro 2 - Sistema de valores obtido nas pesquisas de Nash.....	27
Quadro 3 - Correspondência entre os valores instrumentais de Rokeach com os valores-alvo deste estudo.....	48
Quadro 4 - Ambientes e paradoxos da organização moderna	59
Quadro 5 - Indicadores de eficácia organizacional identificados por Friedlander e Pickle.....	61
Quadro 6 - Indicadores de eficácia organizacional considerados neste estudo.....	63
Quadro 7 - Valores identificados no trabalho de Luz Filho - Discurso dos fundadores.....	71
Quadro 8 - Valores identificados no trabalho de Luz Filho - Discurso dos funcionários.....	71

Quadro 9 - Valores identificados no trabalho de Luz Filho - Empresa 1.....	72
Quadro 10 - Valores identificados no trabalho de Luz Filho - Empresa 2.....	72
Quadro 11 - Alternativas, pontos e médias dos questioná- rios sobre sistema de valores aplicados.....	88

Faculdade de Ciências Econômicas
Biblioteca Gladis W. do Amaral

LISTA DE GRAFICOS E TABELAS

Gráfico 1	- Idade dos respondentes da Empresa A.....	97
Gráfico 2	- Sexo dos respondentes da Empresa A.....	97
Gráfico 3	- Tempo de empresa dos respondentes da Empresa A.....	98
Gráfico 4	- Escolaridade dos respondentes da Empresa A.	98
Gráfico 5	- Estado civil dos respondentes da Empresa A.	99
Gráfico 6	- Salário médio dos respondentes da Empresa A.....	99
Gráfico 7	- Número de filhos dos respondentes da Empresa A - total.....	100
Gráfico 8	- Número de filhos dos respondentes da Empresa - por família.....	100
Gráfico 9	- Idade dos respondentes da Instituição B....	104
Gráfico 10	- Sexo dos respondentes da Instituição B.....	104
Gráfico 11	- Tempo de empresa dos respondentes da Instituição B.....	105
Gráfico 12	- Escolaridade dos respondentes da Instituição B.....	105

Gráfico 13 - Estado civil dos respondentes da Instituição B.....	106
Gráfico 14 - Salário médio dos respondentes da Instituição B.....	106
Gráfico 15 - Número de filhos dos respondentes da Instituição B - total.....	107
Gráfico 16 - Número de filhos dos respondentes da Instituição B - por família.....	107
Gráfico 17 - Média do sistema de valores da Empresa A... ..	111
Gráfico 18 - Desvio padrão do sistema de valores da Empresa A.....	112
Gráfico 19 - Média do sistema de valores da Instituição B.....	116
Gráfico 20 - Desvio padrão do sistema de valores da Instituição B.....	117
Gráfico 21 - Nível de satisfação da Empresa A.....	122
Gráfico 22 - Nível de satisfação da Empresa A - total... ..	122
Gráfico 23 - Nível de satisfação da Instituição B.....	123
Gráfico 24 - Nível de satisfação da Instituição B -total.....	123
Gráfico 25 - Indicadores de clima e eficácia.....	127
Tabela 1 - Médias gerais e "consonância" calculadas do sistema de valores na Empresa A.....	110
Tabela 2 - Médias gerais e "consonância" calculadas do sistema de valores na Instituição B.....	114
Tabela 3 - Resultado do sistema de valores analisado.....	118

Tabela 4 - Resultado da avaliação do nível de eficácia organizacional.....	125
Tabela 5 - Resumo dos resultados.....	128

RESUMO

O presente estudo trata sobre valores e sistema de valores. É um estudo exploratório, utilizando dois casos. Procura-se identificar a expressão do sistema de valores dos operários e a percepção que os executivos têm desse mesmo sistema em duas organizações da grande Porto Alegre, uma indústria de metalurgia e uma instituição educacional. Além disso, procura-se também descobrir a "consonância" entre as expressões e percepções desse sistema de valores e relacionar possíveis conseqüências em relação ao aumento do nível de satisfação e do nível de eficácia organizacional. A autora teve como preocupação maior abordar o tema valores de forma pragmática, e abrir horizontes cognitivos sobre a relação de sistema de valores com outros indicadores, sem uma preocupação, neste momento, de comprovar estatisticamente os resultados. Foram elaborados instrumentos específicos e coletados dados nas organizações alvo. A análise foi realizada de forma descritiva, no entanto, quantificaram-se alguns resultados para facilitar esse processo.

A nível geral, aparece uma tendência nas duas organizações, os executivos demonstraram pouco conhecimento sobre o sistema de valores dos operários. Além disso, parecem acreditar que a real importância efetivamente dada a certos valores pelos operários, é menor do que a verbalmente expressa pelos mesmos operários.

Para efeito deste estudo, considera-se como "consonância" o grau de coincidência entre o sistema de valores, expresso pelos operários, e o que os executivos imaginam seja esse sistema de valores. A "consonância", acima descrita, foi medida nas duas organizações estudadas e percebeu-se um resultado surpreendente. Esperava-se que maior "consonância" entre percepções e expressões de executivos e operários pudesse aumentar os níveis de satisfação e eficácia organizacional, não foi o que ocorreu. A Empresa A apresentou maior "consonância" entre a expressão dos operários do sistema de valores e a percepção dos executivos desse mesmo sistema, mas também apresentou menor nível de satisfação e eficácia organizacional. Por outro lado, a Instituição B apresentou menor "consonância" e teve níveis mais altos, comparados à Empresa A, em relação a satisfação e a eficácia organizacional. Tais resultados, mesmo não podendo ser generalizados, servem de fonte para subsidiar pesquisas posteriores, mais amplas e mais rigorosas nos métodos quantitativos, examinando o reflexo da "consonância" na satisfação e na eficácia da organização.

SUMMARY

This two-case exploratory study deals with values systems. In two organizations located in the greater Porto Alegre, an attempt was made to identify the workers' value system as expressed by themselves, and the perception that the executives of the same organization had of such value system. A further attempt was made to measure the degree of convergence or "consonance" between, on one hand, the workers' value system, as expressed by themselves, and, on the other hand, the perception the executives had of such value system. Besides, the positive effects of such "consonance" was analysed and discussed. The main attention of the author was directed into exploring, in a pragmatic way, the direct expression of a value system by the workers' themselves. Only a hint was sought in relation to the possible positive effects of the "consonance" on the organizational performance, the data not allowing for a statistical test. To capture the "expressed value system" specific instruments were developed by the author whose aim was mainly to obtain a descriptive analysis although with the help of

some quantitative indicators.

In general the executives of the two organization analysed have shown little knowledge of the value system as expressed by the workers' themselves. Beside, they seem to believe that the effective importance given by the workers to specific values is smaller than what they had verbally expressed.

In relation to "consonance" (expressing the degree of convergence between the value system, expressed by the workers themselves, and what the executives would imagine such value system to be), it was expected that the greater such the degree of "consonance", the higher would be the level of satisfaction and organizational performance. Surprisingly, considering the two organizations analysed, to the variation in the degree of "consonance" did not correspond variations either in the level of satisfaction or of organizational efficiency. One knows, of course, that no significant results can be obtained from a two-cases study, but a path open to encourage larger and more rigorous studies in the field.

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho procura conhecer duas percepções diversas de sistema de valores e identificar as prováveis consequências em relação ao nível de satisfação e ao nível de eficácia organizacional. Primeiramente procura-se conhecer qual a expressão do sistema de valores dos operários. Em segundo lugar, procura-se saber qual é a percepção, por parte dos executivos ou gerentes em relação ao sistema de valores dos operários. Em terceiro lugar, procura-se detectar se a "consonância" dessas percepções pode influir de forma a aumentar o nível de satisfação e de eficácia organizacional. Para efeitos deste estudo, considera-se como "consonância" o grau de coincidência entre o sistema de valores, expresso pelos operários, e o que os executivos imaginam seja esse sistema de valores. O grau de "consonância" foi detectado em duas organizações, uma empresa da área industrial e uma instituição educacional de ensino técnico.

O tema valores foi abordado de forma pragmática. Foi

elaborado e aplicado um instrumento específico para conhecer o sistema de valores, um "questionário", composto por histórias que relatam situações e/ou problemas de vivências cotidianas. Os respondentes manifestaram suas reações mediante determinado problema ou situação, usando como referencial seus sistemas internos de valores. Dessa forma, procurou-se obter a expressão dos valores aplicados e/ou vivenciados.

A preocupação maior da pesquisadora foi abrir uma vereda para dentro da complexa malha de percepções diferenciadas de sistema de valores, e de que forma essas percepções semelhantes podem aumentar a satisfação dos funcionários e a eficácia da organização.

1.1 Relevância teórica.

O estudo dos valores é de extrema importância, tanto para conhecer e entender o que impulsiona as pessoas a agir desta ou daquela forma, como para subsidiar futuras pesquisas. Rokeach (1973, p.326) diz que: "a cultura, a sociedade e a personalidade são os principais antecedentes dos valores, e que as atitudes e o comportamento são as principais conseqüências". Assim, os valores estão no cerne de toda expressão das pessoas; na vida das pessoas. Daí a relevância deste estudo, por levar em consideração o sistema de valores dos operários de organizações. Há

necessidade de conhecer e estudar mais este tema, até então pouco explorado, para promover uma melhor adaptação e integração do indivíduo, na vida pessoal e profissional. Avançando sobre o estudo de Rokeach, sugerimos, exploratóriamente, a necessidade de examinar a "consonância", entre executivos e operários, como elemento causador do aumento no nível de satisfação e da eficácia organizacional.

1.2 Relevância prática.

O sistema de valores é acionado toda vez que o indivíduo tem que tomar uma decisão, dessa forma, os valores fazem parte da vida. Conhecendo as expressões do sistema de valores dos indivíduos, é possível compará-los com o de outros grupos com características diferentes. Mais especificamente, é possível examinar o grau de "consonância" entre o sistema de valores, expresso por um determinado grupo (o de operários, por exemplo) e a percepção que outro grupo (o dos executivos) possa ter daquele sistema de valores. Ou seja: os operários podem ter um sistema de valores "X", e os executivos podem imaginar que tal sistema seja "Y". A proximidade entre "X" e "Y" indica o grau de "consonância". Por falta de melhor termo, a palavra "consonância" é aqui utilizada com um significado bem específico. Indica o grau de coincidência entre um sistema de valores

expresso por um determinado grupo, e a percepção que outro grupo tem ou possa ter do mesmo.

Para evitar qualquer dúvida, é preciso acrescentar que não se analisa aqui a coerência entre o sistema de valores verbalmente expresso e o efetivamente vivenciado. Parte-se do pressuposto de que o sistema de valores expresso é o vivenciado.

Portanto, considera-se neste estudo o seguinte:

Valores dos executivos.....	Valores dos operários
	..consonância..
Nível de satisfação.....	Nível de eficácia

A medida que os executivos conheçam o sistema de valores dos operários (consonância), estes ficarão mais satisfeitos e tenderão a aumentar a eficácia organizacional. Maior "consonância" do sistema de valores leva a maior satisfação, que leva a maior eficácia organizacional.

Segundo Rokeach, (1973,p.330) os valores determinam o comportamento e qualquer modificação no sistema de valores de um indivíduo ou de um grupo pode levar à mudanças nas atitudes e nos comportamentos. Rokeach (1973, p.38) também salienta que: " A percepção de uma pessoa sobre o sistema de valores de outras pessoas, grupos ou organizações sociais ou sociedade, representa a imagem do outro." E completa: " A correlação entre os valores

próprios e os valores percebidos é uma medida de similaridade percebida, ou de identificação positiva ou negativa com o outro." Dessa forma, pretende-se descobrir até que ponto a "consonância" entre a expressão do sistema de valores dos operários e a percepção dos executivos desse mesmo sistema pode aumentar o nível de satisfação e a eficácia organizacional. Assim, a organização descobrindo o grau de "consonância" poderia usar mecanismos de ajustes para, quando for o caso, aumentar a "consonância", gerando maior satisfação e eficácia. Esses mecanismos poderiam ser gerados a partir de outros diagnósticos posteriores, como identificação de necessidades, clima organizacional, conflitos, barreiras de comunicação de percepções, etc. Subsidiada pelos resultados, a direção da empresa poderia, definir metas, políticas, estratégias e táticas que objetivassem disseminar um sub-grupo de valores comuns, atendendo às necessidades dos indivíduos, aumentando a satisfação e melhorando o clima. Como resultado surge a melhoria nos índices de qualidade e produtividade aprimorando assim, o desempenho organizacional como um todo.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Referencial teórico

2.1.1 A amplitude dos valores humanos

O valor acompanha a humanidade desde os primórdios dos tempos. O homem primitivo, mesmo de forma ruda, procurava criar, manter e conservar certos valores que o caracterizavam como indivíduo, na busca de um convívio social. O homem do nosso século possui um sistema de valores que norteia a sua vida em sociedade. O sistema de valores é acionado toda vez que o indivíduo tem que tomar uma decisão, por outro lado, a atividade gerencial, dentro das organizações, exige do líder uma série de decisões imediatas embasadas num sistema de valores.

O termo valor pode ser analisado sob diversos ângulos. No sentido econômico, emprega-se a palavra valor para designar o preço de uma mercadoria. No cotidiano, valor pode designar uma

obra de arte ou um indivíduo com qualidades exímias e excepcionais. No sentido ético, valor qualifica as ações humanas. No sentido filosófico, valor aparece inserido na axiologia. Na filosofia, valor passou a fazer parte da reflexão que o homem faz sobre a natureza do valor e dos juízos de valor, conquistando uma área autônoma de investigação.

A idéia de valor está presente em toda a história da filosofia. Nomes como Lotze (1817-1881), Nietzsche (1844-1900), Max Scheler (1874-1928) e Nicolai Hartmann (1882-1950), repensaram os problemas básicos da axiologia ou teoria dos valores, procurando definir e diferenciar o ser do valor (Kunz, 1978).

Durkheim (1858-1917), coloca a origem dos valores na sociedade; para ele, valor é um fato social, criado pela presença e atividade de uma sociedade; por exemplo, a maternidade somente é valor numa sociedade como a nossa, na medida em que ela corresponde às necessidades da situação atual. (Durkheim apud Kunz, 1978, p.190)

Nas ciências sociais, o conceito de valor é utilizado há muito tempo, num sentido restrito e técnico. Mukerjee, (apud Perron, 1987), fala de uma brecha nas ciências sociais, que deu lugar aos valores, passando a analisá-los exaustivamente. No

campo da psicologia organizacional, Perron (1987), salienta Smith; Scheibe e Rokeach, como estudiosos do assunto.

Rokeach (1973, p.323), diz que: " é possível descrever os valores de qualquer indivíduo ou grupo de indivíduos em termos quantitativos e compará-los com os valores de outros grupos." Ainda salienta que: " os valores estão implicados em quase todos os níveis da análise social, cultural e institucional de grupos e indivíduos". Isto significa que os valores são manifestos através das atitudes e dos comportamentos das pessoas e essas manifestações podem ser identificadas, medidas e comparadas. No presente trabalho, focaliza-se os valores sob o aspecto do comportamento, com base nos estudos de Rokeach.

2.1.2 Valores como parte da cultura organizacional

É importante conceituar a cultura organizacional para um entendimento mais específico dos valores como parte dessa cultura e das inferências que daí possam advir.

Schein apresenta um dos conceitos mais difundidos sobre cultura organizacional:

"A cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem, para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas." (apud Freitas 1991, p.7)

Schein (apud Freitas, 1991, p.8), subdivide a cultura, em três níveis: a) artefatos e criações; b) valores; e c) pressupostos básicos.

Shrivastava, conceitua cultura organizacional como:

"Um conjunto de produtos concretos através dos quais o sistema é estabilizado e perpetuado. Estes produtos incluem: mitos, sagas, sistemas de linguagem, metáforas, símbolos, cerimônias, rituais, sistemas de valores e normas de comportamento." (apud Freitas, 1991, p.8)

Wilkins e Patterson também incluem os valores na sua conceituação da cultura organizacional:

"São conclusões que um grupo de pessoas têm a partir de suas experiências e incluem: as práticas convencionais, os valores e os pressupostos." (apud Freitas, 1991, p.9)

Com todas essas conceituações, pode-se situar os valores como parte integrante da cultura organizacional. A formação desta

cultura é um processo longo de adaptação externa e integração interna da organização, e parte deste processo inclui a difusão de um determinado sistema de valores. Sistema esse formado por um conjunto de valores difundidos como desejáveis e que merecem ser acatados, internalizados e incorporados pelos demais membros da organização. Beyer e Trice (apud Fleury & Fischer 1990, p.19) entendem a cultura como: "rede de concepções, normas e valores, que é tomada por certa e que permanece submersa à vida organizacional". Além disso, para criar e manter a cultura, essas concepções, normas e valores devem ser afirmadas e comunicadas aos membros da organização de forma clara e tangível.

A criação e manutenção de determinado sistema de valores numa organização, pode ser considerada como parte da manutenção da própria cultura organizacional. Assim sendo, a identificação e a disseminação dos valores, peculiares a cada empresa, para o seu corpo funcional é extremamente importante, na medida em que é uma forma de manter o sistema de valores e a cultura organizacional ajustados às necessidades e interesses dos indivíduos e grupos envolvidos.

Ainda podemos citar a importância dos valores na mudança cultural das organizações. Freitas (1991, p.115-117), ao referir-se à polêmica existente em torno da possibilidade de mudar ou não a cultura organizacional, diz o seguinte:

"O que se entende por mudança cultural é a definição de um outro rumo, uma nova maneira de fazer as coisas, alicerçada em novos valores, símbolos e rituais. (...)"

Ainda, Vijay Sathe (apud Freitas, 1991, p. 117) salienta que a mudança cultural é influenciada pelos administradores e que:

"É importante reconhecer que se os valores e crenças influem no comportamento, é também verdade que o comportamento reforça e confirma esses valores, assim, uma maneira eficiente de se promover uma mudança cultural é atuando sobre o comportamento, cuja motivação deve ser baseada em causas intrínsecas."

Em um tempo de incertezas e de mudanças organizacionais que as empresas vivenciam é fundamental o entendimento da importância do sistema de valores como propulsor dessas mudanças. Novos conjuntos de crenças e padrões de valores vão sendo agregados aos anteriores e passam a vigorar exigindo das pessoas uma grande flexibilidade e uma alta capacidade de adaptação.

A mudança de uma cultura organizacional inicia pelo topo, sendo absorvida pelos executivos e gerentes que têm o papel de divulgadores e facilitadores perante a base da pirâmide. Isso só será possível na medida em que a alta cúpula da empresa, geradora do sistema de valores vigente, conhecendo o sistema de valores do corpo funcional, criar um novo sistema de valores, coerentes com os objetivos da mudança.

2.1.3 Valores no comportamento dos indivíduos

Muitas tentativas foram feitas para conceituar e entender exatamente o real significado dos valores. Allport (apud Perron, 1987, p. 12), caracteriza valores como sendo: "atitudes centrais ou sentimentos destinados a estabelecer prioridades entre as preferências e, desse modo, a dar uma estrutura à vida humana." Kluckhohn (apud Perron, 1987, p.12), conceitua valor como: "uma concepção de algo desejável, implícita ou explicitamente, distintivo de um indivíduo ou característico de um grupo, que influi na seleção dos meios e dos fins da ação, a partir de modalidades disponíveis."

Revisando o material publicado sobre as conceituações de valores entre 1930 e 1960, Tisdale (apud Perron, 1987, p.12), conclui que eles são: "construtores motivacionais, ligados a diferenças percebidas no comportamento teleorientado e refletidos pela seleção de alternativas de ação, oferecidas por situações sociais."

Raths, (apud Luz Filho, 1992, p.13) conceitua valor da seguinte forma: "As pessoas têm experiências, nascem e aprendem. Das experiências surgem certos guias de conduta. Esses guias tendem a dar determinada duração à vida e podem ser chamados valores ". Já Becker, (apud Luz Filho, 1992, p.13) adota a

conceituação proposta por Parsons, no livro The Social System :

"Um elemento de um sistema simbólico compartilhado, que serve como critério ou padrão para a seleção entre as alternativas de orientação que estão intrinsecamente abertas numa situação, pode ser chamado de um valor."

Rokeach (1973) defende o ponto de vista de que formular um conceito sobre valores é algo complexo e de difícil elaboração. Para tanto, a criação do conceito de valor de Rokeach (1973,p.3) foi guiada por cinco pressupostos sobre a natureza dos valores humanos:

- a) O número total de valores que uma pessoa possui é relativamente pequeno;
- b) Todas as pessoas, em todos os lugares, possuem os mesmos valores, porém em graus diferentes;
- c) Valores estão organizados em sistemas de valores;
- d) Os antecedentes dos valores humanos podem ser ligados à cultura, sociedade, organizações e personalidade;
- e) As consequências dos valores humanos serão virtualmente manifestas em todos os fenômenos que os cientistas sociais possam considerar de importância à sua investigação e compreensão.

Para Rokeach (1973,p.3), o conceito de valor deveria ocupar uma posição central em todas as ciências sociais como sociologia,

antropologia, psicologia, psiquiatria, ciência política, educação, economia e história. Nesse aspecto, o conceito de valor, mais do que qualquer outro conceito é uma variável interveniente que mostra a sua habilidade em unificar todos os diversos interesses das ciências que estudam o comportamento humano.

Rokeach (1973, p.5) comparando o poder relativo do conceito de valor em relação a outros conceitos, refere o seguinte:

" Focando os valores na dimensão da "pessoa", nós estaríamos lidando com um conceito que é mais central, mais dinâmico, mais econômico; um conceito que convidaria para a colaboração interdisciplinariamente entusiasta, e isso iria alargar o campo de interesses tradicionais dos psicólogos sociais e incluir problemas como a educação e a reeducação, tanto quanto problemas de persuasão."

Recentemente, o conceito de valor mais aceito, devido ao grande número de pesquisas realizadas e trabalhos publicados sobre o assunto, é o de Rokeach (1973, p.5). E o adotado neste trabalho. Procurando deixar o conceito o mais claro possível, apresentamos o original, em inglês e a posterior tradução.

"A value is an enduring belief that a specific mode of conduct or end-state of existence is personally or socially preferable to an opposite or converse mode of conduct or end-state of existence."

"Um valor é uma crença duradoura, em que um modo específico de conduta, ou objetivo de vida, é pessoal ou socialmente preferível a um modo oposto ou inverso de conduta ou objetivo de vida."

Ou seja, a pessoa prefere agir desta forma ao invés de outra forma, movida por uma determinada crença que justifica este comportamento, ou prefere empenhar-se para atingir a um determinado objetivo de vida ao invés de outro objetivo de vida.

Deve-se enfatizar o adjetivo "preferível". Especifica uma escolha entre possíveis alternativas. A pessoa expressa preferência, seja por um modo de conduta, seja por um objetivo de vida.

Moraes (apud Luz Filho, 1992, p.13) também refere-se a sistema de valores, e explica:

" O sistema de valores do indivíduo é, portanto, representativo de sua cultura. Sem os valores, os indivíduos não teriam padrões transituacionais segundo os quais viver, pois esses proporcionam princípios de orientação em todas as situações. Tal posicionamento tem, como pressuposto básico, a idéia de que os precedentes dos valores de uma pessoa são a personalidade, a cultura e a sociedade, através de suas instituições."

Assim, o sistema de valores é precedido de aspectos de personalidade, culturais e sociais e determinante de todo o

comportamento do indivíduo.

A qualidade de "duradouro" encontrada na conceituação de Rokeach (1973), advem principalmente do fato de que os valores são inicialmente ensinados e apreendidos isoladamente. Por outro lado, se os valores fossem completamente estáveis, mudanças individuais e sociais seriam impossíveis. Ao contrário, se fossem completamente instáveis, a continuidade da personalidade humana e a vida em sociedade seria impossível. Não se ensina a uma criança que é desejável ser honesta ou responsável, nem que determinado comportamento é preferível a outro. Ensina-se que todos os valores são desejáveis e importantes e que ela deve sempre demonstrar isso, caso contrário será chamada à atenção. Assim, é o aprendizado absoluto dos valores que mais ou menos garante sua forma "duradoura". Quando uma criança cresce e amadurece ela encontra-se diante de situações sociais, nas quais estão envolvidos vários valores, acontece então uma "competição" interna que requer algum tipo de "pesagem" dos valores. Assim, gradualmente, através da vivência de situações, as pessoas vão aprendendo a integrar o isolado. Valores absolutos ensinados vão formando um sistema hierarquicamente organizado, em que cada valor é ordenado por prioridades ou importância em relação a outros valores. Porém, quando um valor é realmente ativado com outros numa determinada situação, o comportamento será o resultado da relativa importância de todos os valores

concorrentes que essa situação tenha ativado. Ou seja, o comportamento é o resultado da aplicação de vários valores numa situação, paradoxalmente porém, de um valor em particular que a tenha ativado.

Rokeach (1973), ao referir-se aos valores como crenças, distingue três tipos de crenças. Crenças descritivas ou existenciais, capazes de ser verdadeiras ou falsas; crenças de avaliação, em que o objeto da crença é julgado bom ou mau e crenças prescritivas, em que meios ou fins são julgados desejáveis ou não. Para Rokeach (1973), valor é uma crença do terceiro tipo: prescritiva, confirmada pela citação de Allport: "Um valor é uma crença baseada na qual o homem age por preferência." (apud Rokeach, 1973, p.7).

Ainda para Rokeach (1973,p.7), valor como crença prescritiva tem componentes cognitivos, afetivos e comportamentais, como segue:

a) **Cognitivos** - Valor é um conhecimento sobre o desejável. Dizer que uma pessoa tem valor é dizer que, através da experiência, ela sabe a maneira correta de comportar-se ou o correto objetivo de vida, para empenhar-se a atingi-lo.

b) **Afetivos** - Um valor é afetivo no sentido de que a pessoa

podará sentir emoção em relação à ele, ser afetada a favor ou contra. Aprovar aquelas pessoas que demonstram interesse e desaprovar aquelas pessoas que demonstram desinteresse nela.

c) **Comportamentais** - Um valor tem componente comportamental, no sentido de que é uma variável interveniente que leva as pessoas à ação, quando ativado.

Perron (1987) salienta que, além dos componentes, os valores possuem atributos, que contribuem para explicitar sua natureza, distingui-los de outros conceitos e indicar o modo de testá-los quantitativamente. Perron (1987, p.17-19), apresenta 6 atributos principais dos valores:

a) **Estabilidade** - Uma das propriedades dos valores é permanecerem no tempo e em face de diferentes situações. As mudanças no sistema de valores de um indivíduo estão diretamente relacionadas com modificações importantes que ocorreram na sociedade em que ele está interagindo. Rokeach confirma a estabilidade como um dos atributos dos valores, e encontrou em suas pesquisas os seguintes resultados, relacionados à estabilidade: "Quanto mais estável o sistema de valores terminais de um indivíduo, mais estável será o seu sistema de valores instrumentais. Parece que as mulheres têm o sistema de valores terminais e instrumentais mais estável do que os homens."

(Rokeach, 1973,p.35). Contudo, ele salienta que há uma série de variáveis como sexo, idade, habilidade intelectual, e outras tantas que podem ser determinantes da estabilidade dos sistemas de valores terminais e instrumentais.

b) Hierarquização - Os valores de um indivíduo se organizam num sistema hierarquizado, em que cada valor passa a ter um determinado nível de "importância". Rokeach (1973,p.6) salienta que: "Gradualmente, através das experiências e do processo de amadurecimento, todos nós aprendemos a integrar o isolado; valores absolutos, que nos foram ensinados em diferentes contextos, passam a formar um sistema hierarquicamente organizado, em que cada valor passa a ser ordenado por prioridades ou importância em relação a outros valores." Portanto, os indivíduos possuem, dentro de um mesmo sistema de valores, diferentes níveis de importância para cada valor.

c) Generalização- Os valores têm um caráter geral, uma vez que transcendem um objeto preciso ou uma situação em particular. No nível mais geral referem-se a finalidades de vida como: felicidade, liberdade, igualdade, etc; já no nível mais específico, designam modos de ser ou de agir como: o de ser ambicioso, obediente, otimista, etc.

d) **Caráter explícito-implícito** - Os valores são explícitos quando expressos verbalmente pela pessoa que os possui, ou quando reconhecidos em uma lista apresentada, ou identificados em uma determinada situação. Já o caráter implícito envolve a dificuldade de verbalizá-los, eles existem, mas de modo latente no indivíduo. Essa distinção é muito importante, principalmente a nível prático, pois nos métodos de mensuração de valores eles são considerados tanto nas manifestações implícitas, como nas manifestações explícitas.

e) **Desejo e obrigação** - Uma pessoa pode ter um valor sob a forma de um desejo ou de uma obrigação. Como desejo, um valor se situa no prolongamento de uma necessidade; como obrigação, o valor apresenta-se como uma resposta a uma pressão externa. McLaughlin (apud Perron, 1987, p.18) reconhece que esses dois aspectos dos valores devem ser claramente identificados e distinguidos um do outro, pois em cada caso (desejo ou obrigação) é diferente a concordância com o comportamento manifesto. E continua dizendo que: "tratando-se de desejo, podemos falar de valor em sentido real; mas apresentando-se como resposta a pressão externa, teremos "pseudo-valores", pois eles perdem sua ligação com o agir quando a pessoa se liberta da pressão."

f) Propriedade do sujeito ou do objeto- Muitas discussões filosóficas procuram entender o lugar do valor. Ferron reconhece que os dois lugares do valor; como propriedade do sujeito e do objeto, são equivalentes. Nesse aspecto ele concorda com Kunz (1978, p.204) que salienta a necessidade da união de ambos: sujeito e objeto, para que o valor transforme-se em realidade, uma vez que no objeto o valor existe como apelo e no sujeito, como resposta a esse apelo. Porém, para Rokeach (1973, p.5), considerando a observação, descrição e medida, o lugar do valor é ao lado do sujeito, na dimensão "pessoa", já que é através dele (sujeito) que o valor será observado, descrito e medido em sua manifestação, posição esta que a autora também adota no presente trabalho.

Sendo representações abstratas, os valores são frutos do pensamento formal, não se limitam às sensações imediatas, quer se trate de percepções, quer de situações. Além disso, o aspecto normativo dos valores é manifesto através de expressões: "é necessário"; "deve-se"; "é importante". Trata-se portanto, de padrões, de critérios de avaliação.

Ao explicar o conceito de valor como modo de conduta ou objetivo de vida, Rokeach (1973, p.9,173), distingue dois tipos fundamentais de valores que possuem uma estreita relação funcional:

a) **Valores Terminais** - Referem-se aos valores centralizados socialmente ou autocentralizados, focando o intrapessoal e o interpessoal. Objetivos de vida ou estados finais da existência como: salvação e "paz mental", são considerados intrapessoais, enquanto que paz mundial e fraternidade são considerados interpessoais.

b) **Valores Instrumentais** - Referem-se aos valores centralizados nos modos de conduta ou comportamento das pessoas. Podem ser divididos em valores morais e valores de competência. Os valores morais referem-se principalmente à maneira da pessoa comportar-se e não incluem, necessariamente, valores referentes aos objetivos de vida. Esses valores, quando violados, geram "consciência pesada" e "sentimentos de culpa", por ter feito "algo errado". Os valores de competência ou valores de auto-realização, têm um foco mais intrapessoal, e a sua violação leva muito mais a sentimentos de vergonha por incompetência pessoal do que a sentimentos de culpa. Então, agir de modo honesto e responsável leva a sentimentos de comportamento moralmente aceitos, enquanto que agir de forma inteligente e imaginativa leva a pessoa a pensar que o seu comportamento é competente.

SISTEMA DE VALORES DE ROKEACH

TERMINAIS	INSTRUMENTAIS
VIDA CONFORTAVEL	AMBICIOSO
VIDA EXCITANTE	TOLERANTE
REALIZAÇÃO	CAPAZ
PAZ MUNDIAL	ALEGRE
BELEZA	LIMPO
IGUALDADE	CORAJOSO
SEGURANÇA FAMILIAR	INDULGENTE
LIBERDADE	PRESTATIVO
FELICIDADE	HONESTO
PAZ INTERIOR	IMAGINATIVO
AMOR MADURO	INDEPENDENTE
SEGURANÇA NACIONAL	INTELECTUAL
PRAZER	LOGICO
SALVAÇÃO	AMOROSO
RESPEITO PROPRIO	OBEDIENTE
RECONHECIMENTO SOCIAL	POLIDO
AMIZADE VERDADEIRA	RESPONSAVEL
SABEDORIA	AUTOCONTROLADO

Quadro 1

Relação dos sistemas de valores terminais e instrumentais de Rokeach (1973, P.221-228).

Referindo-se ainda ao conceito de valor como "algo pessoal ou socialmente preferível ao seu oposto", Rokeach (1973) explica a importância da palavra "preferível". Um valor representa uma preferência quando uma pessoa prefere um modo específico de conduta ou objetivo de vida, em particular não somente quando o compara ao seu oposto, mas também quando o compara com outros valores do seu próprio sistema de valores. Ela escolhe o que está mais alto na sua hierarquia.

Segundo Rokeach (1973) variações na experiência pessoal, social e cultural não vão apenas gerar diferenças individuais no sistema de valores, mas também vão gerar diferenças individuais na sua estabilidade.

Ferron (1987,p.23) coloca que os valores manifestam os posicionamentos em face aos problemas existentes na sociedade, como por exemplo: pena de morte, criminalidade, educação dos filhos, aborto, relacionamento entre patrões e empregados, etc. Quando o indivíduo é colocado diante destas questões o seu sistema de valores é que subsidia o posicionamento e a tomada de decisões.

Rokeach (1973) considera que diferenças entre culturas, classes sociais, ocupações religiosas ou orientações políticas são todas transferíveis as questões relacionadas a diferenças no

sistema de valores dos indivíduos.

Conclui-se que o sistema de valores de uma pessoa é a base de todo o seu comportamento social. Estruturados no contexto sócio-cultural em que a pessoa foi criada, durante a formação de sua personalidade e manifestos através das atitudes e comportamentos, estão no centro da vida das pessoas. Sua importância e estudo são fundamentais para o entendimento do comportamento do indivíduo na sua vida pessoal e profissional. Toda pessoa tem apenas o seu sistema interno de valores para guiar-se nas decisões cotidianas e mover-se no convívio sócio-profissional.

2.1.4 Valores e ética

Atualmente é muito complexo falar de valores sem uma conotação ética a nível de organização. Os valores, como parte da cultura organizacional, estão intimamente ligados às ações praticadas. As atuais formas de estabelecer objetivos, estimular e incentivar a motivação, tomar decisões e solucionar conflitos, na medida em que voltam-se apenas ao apelo do interesse próprio, podem levar qualquer empresa à falência moral e financeira. Isso não ocorrerá se forem considerados, primordialmente, os interesses do grupo de indivíduos e não o interesse de apenas um indivíduo.

O desenvolvimento ético da empresa implica, diretamente, na manifestação e na prática de seus valores. O terceiro milênio deve ser encarado como a busca de um conjunto de premissas gerenciais que possam garantir a integridade. Na visão de Nash (1991,p.31), o termo "integridade" é, talvez, o mais adequado quando fala-se de ética na empresa, sugere ainda o termo "integridade nos negócios", referindo-se àquelas premissas que compõe o "credo da empresa", ou o conjunto de valores que embasam a tomada de decisão dos indivíduos. Esses "fundamentos morais" de uma empresa, que podem ser chamados de sistema de valores, primeiramente gerados pelos fundadores, devem ser amplamente difundidos, compreendidos e praticados, para que se possa falarem manter e obter a excelência. James Brurke, (apud Nash,1993) ex-presidente da Johnson & Johnson, descreve que toda empresa deve ter o seu "credo", um conjunto de princípios que determinam o "denominador comum", no qual todos acreditam.

Dentro desse aspecto, Laura Nash (1993,p.32), pesquisando os valores entre milhares de executivos, de diferentes níveis, através de algumas perguntas básicas, como: "O que lhe move?", "O que é indispensável na sua vida, para que você ainda seja capaz de se olhar no espelho?", constatou que existem determinados valores que mobilizam o idealismo das pessoas com regularidade. Com pouca variação, Nash detectou o seguinte conjunto de valores:

SISTEMA DE VALORES DE NASH

:	:	:
:	HONESTIDADE;	FAMILIA;
:	:	:
:	INTEGRIDADE	REALIZAÇÃO;
:	:	:
:	CREDIBILIDADE;	CONFIABILIDADE;
:	:	:
:	RESPEITO PRÓPRIO;	JUSTIÇA
:	:	:
:	RESPEITO PELOS OUTROS;	LEALDADE;
:	:	:
:	AMOR;	RELIGIÃO;
:	:	:
:	TRABALHO "DURO";	:
:	:	:

Quadro 2

Sistema de Valores obtido nas pesquisas de Nash (1991).

Os diversos grupos pesquisados nunca sugeriram que seus ideais éticos centralizavam-se no "hedonismo sádico", na "exploração desenfreada" ou na "discriminação violenta". Muito embora tais ideais, às vezes, influenciem o pensamento gerencial, eles não são aclamados como atos de integridade, ou seja, atos aprovados a nível ético.

Nash (1993) denomina de "ética convencional dos negócios" a combinação coerente de motivação, lucro e valores altruístas que ajuda a confiança e a cooperação entre as pessoas de uma determinada organização, e situa o foco da solução de um problema no relacionamento. Assim o objetivo do administrador não é tanto

um produto específico, mas a manutenção do processo pelo qual as atitudes de serviço traduzem-se em criação de valor. Exemplificando, os valores podem ser percebidos da seguinte forma: o produto deve ter qualidade suficiente para garantir a confiança entre cliente e produtor, no que diz respeito à qualidade. A ética convencionada dos negócios, além de trazer uma moralidade mais comunitária ao pensamento empresarial, cria a perspectiva de aumentar o senso de valor próprio do administrador.

Toda ação praticada nas organizações possui um sistema de valores que a antecede; assim, valores como honestidade, lealdade, confiança, justiça, e outros, deverão ser formados, praticados e difundidos por toda a organização. A busca por um conjunto de premissas gerenciais que possam estimular a integridade pessoal e organizacional e a manutenção de um sistema de valores a nível ético é um dos grandes objetivos que desafiam o administrador.

Rokeach (1973), já polariza o tema ética sob outra abordagem. Seu estudo sobre valores analisa a influência das instituições de ensino na criação e incentivo de um determinado sistema de valores. As instituições educacionais sempre estiveram no negócio da "transmissão do conhecimento" de uma geração para outra e na "modelagem" de alguns valores em certas direções. Além

disso, Rokeach (1973) diz que as instituições educacionais não são as únicas que se preocupam em "modelar" valores. Instituições como a própria família, o exército, a igreja se vêem como legitimamente responsáveis pela modelagem de determinados valores. Quanto à ética, Rokeach (1973,p.335) diz que:

"Questões éticas referentes à consentimentos (de poder ou não modelar valores) geralmente não se levantam, exceto talvez quando uma Instituição Social invade ou ameaça os valores de outra Instituição Social.(...) Selecionando um valor em particular como o valor "alvo" e mudando a sua importância na direção escolhida é um ato éticamente permitido se, na opinião da maioria do Comitê (Comitê de Etica de amplitude Universitária) atender aos seguintes critérios: ser compatível com os interesses básicas de uma sociedade democrática e, principalmente, com toda a humanidade. Com base nesses dois critérios, pesquisas feitas para induzir diminuições em valores como liberdade, igualdade, paz no mundo, beleza não seriam éticamente permitidas."

Assim, as instituições educacionais estão de acordo com os princípios éticos, na medida em que são responsáveis pela disseminação de um sistema de valores compatível com uma sociedade democrática e com toda a humanidade. A repercussão da "falta de ética" de um professor agrava-se, na medida em que ela invade tanto o sistema de valores do aluno como indivíduo, como o sistema de valores da própria instituição educacional.

Rokeach (1973,p.336), referindo-se a possibilidade de uma

prática que pudesse mudar valores, defende que os princípios éticos que guiam as decisões numa instituição educacional devem ser os mesmos que guiam as decisões sobre as pesquisas científicas. Para facilitar o entendimento, a pessoa deverá fazer apenas uma pergunta: "A aplicação prática é julgada como compatível com os interesses básicos de uma sociedade democrática e de toda a humanidade?" Se a resposta for "não", então a aplicação prática seria éticamente indefensável, pelo menos entre aqueles que se consideram ligados ao mesmo código de ética que governa a pesquisa científica.

O tema ética e valores é em si riquíssimo, podendo facilmente ser alvo de um estudo específico. Procurou-se abordá-lo sob dois aspectos diferenciados: a prática da ética convencionalizada nas organizações, situando a questão ética como parte do sistema de valores aplicado e a ética aplicada em uma possível mudança do sistema de valores realizado pelas instituições educacionais. A preocupação de Rokeach (1973) quanto a possibilidade de produzir mudanças duradouras cognitivas e de comportamento é extremamente válida. Como cerne de toda ação humana, os valores são determinantes de comportamento, e como tal, se modificados, vão refletir também em mudanças de comportamento. No ambiente organizacional os valores fazem parte das mudanças culturais que ocorrem, e estão diretamente relacionados às questões éticas que daí possam advir.

2.2 Esquema conceitual

Considerando que esse trabalho inspirou-se, basicamente, nas pesquisas de Rokeach (1973), sobre o conhecimento do sistema de valores dos indivíduos e cientes de que alguns aspectos desses estudos já foram descritos nos itens anteriores; procura-se aqui uma visão mais pragmática do modelo teórico que foi utilizado como ponto norteador.

2.2.1 Conceito de valor diferenciado de outros conceitos

Cabe salientar a importância do estudo do conceito de valor, já descrito anteriormente, e a necessidade de uma diferenciação de outros conceitos, aparentemente semelhantes. Rokeach (1973) demonstra esta preocupação ao diferenciar o conceito de valor de outros conceitos como: atitudes, normas sociais, necessidades, características e interesses.

a) **Valores e atitudes.** Vários psicólogos deram maior atenção ao desenvolvimento de teorias e testes voltados a medição das atitudes das pessoas. A proporção de estudos de atitudes para estudo de valores, citada em Psychological Abstracts (Apud Rokeach, p.17), entre 1961 e 1965 foi de cinco ou seis estudos sobre atitudes para um estudo sobre valores. Rokeach (1973) salienta que: "há poucas razões para se pensar que esta proporção

seria diferente em outros anos." Esta afirmação é confirmada na medida em que encontra-se muita dificuldade na aquisição de bibliografia específica sobre valores, principalmente no aspecto comportamental.

Para Rokeach (1973,p.17) uma atitude difere de um valor no fato de que esta refere-se a uma organização de diversas crenças específicas. Um valor refere-se apenas a uma única crença de um tipo específico. Refere-se a um "modo de conduta" ou "objetivo de vida" preferível ao seu oposto, guiando as ações, atitudes, julgamentos e comparações, através de situações específicas. Avaliações favoráveis ou não de atitudes, objetos e situações, podem ser baseadas em um número relativamente pequeno de valores que servem como padrão. Uma pessoa possui tantos valores, quanto ela apreendeu de crenças, referindo-se a preferíveis modos de conduta ou comportamento; ao passo que uma pessoa apresenta tantas atitudes quanto aos encontros diretos ou indiretos que ela teve com objetos ou situações específicas. Estimando que os valores de uma pessoa são em torno de dezoito ou vinte, as atitudes seriam em torno de mil.

b) Valores e normas sociais. Para Rokeach (1973,p.19) existem três razões fundamentais que diferem valores de normas sociais. Primeira, um valor pode referir-se a um modo de conduta ou a um objetivo de vida, enquanto que uma norma refere-se apenas

a um modo de conduta. Segunda, um valor transcende situações específicas, uma norma social é uma prescrição de um comportamento numa determinada situação. Exemplificando, os brasileiros devem comportar-se respeitosamente quando o hino nacional for executado em cerimônias públicas, mas não quando for executado informalmente, nas suas próprias casas. Terceira, um valor é mais pessoal e interno enquanto que uma norma é externa à pessoa. Um mesmo valor pode ser um ponto de referência para muitas normas específicas, ao mesmo que, uma norma em particular, pode representar a simultânea aplicação de diversos valores. Valor como padrão do que é "preferível", pode fornecer subsídios para aceitar ou rejeitar determinadas normas.

c) **Valores e necessidades.** Assim como alguns autores confundem valor com atitude, outros confundem valor com necessidade. Maslow (apud Rokeach 1973,p.19) considera a auto-realização como uma necessidade e como um valor de ordem superior. Ao considerar-se valor como uma necessidade e proporcional a tal, então a mais baixa necessidade que uma pessoa possui poderia ser considerada como o mais "baixo" valor. Para Rokeach (1973,p.19) "os valores são vistos como muito mais centrais no comportamento humano e inexistentes no comportamento animal", como é o caso das necessidades primárias. O homem é o único animal que pode ser descrito como "possuidor" de valores. E a presença dos valores e de um sistema de valores organizado que

diferencia o homem dos animais. Valores são a cognitiva representação e transformação das necessidades, e o homem é o único animal capaz de tais representações e transformações. Além disso, a vida em sociedade e a relação indivíduo-sociedade, demandam a socialização do indivíduo para a prática do bem-comum. Uma vez que as demandas e necessidades se transformarem cognitivamente em valores serão capazes de ser defendidas e justificadas como pessoal e socialmente preferíveis. Exemplificando, necessidades de sexo pode ser cognitivamente transformadas em valores como amor, união espiritual ou intimidade; necessidades de dependência, conformidade ou humilhação, podem ser transformadas em valores referentes à independência, iniciativa e respeito; necessidades agressivas podem ser transformadas em valores referentes à ambição, honra, segurança nacional ou familiar.

d) **Valores e características.** Pela condição até hoje conhecida, é difícil localizar estudos experimentais que dizem respeito às mudanças das características das pessoas, isto deve-se, provavelmente, porque o conceito de característica não se presta a alterações por manipulação experimental. Segundo Rokeach (1973,p.21), a única operação que podemos fazer com as características é correlacioná-las com outras características e analisá-las. É inviável mudar alguma característica através da educação ou da psicoterapia, as características de um indivíduo

têm a condição básica da estabilidade. Como exemplo, um indivíduo identificado como agressivo, pode ver-se como ambicioso ou como alguém que se preocupa em fornecer o melhor para a sua família, ou ainda como alguém preocupado em realizar algo importante na sua vida. A maior vantagem de analisar os valores ao invés das características, é que o sistema de valores de um indivíduo é passível de mudanças, ao passo que as características não são.

e) **Valores e interesses.** Apesar de que autores como Perry (apud Rokeach 1973,p.21), considerarem interesses e valores como conceitos idênticos, Rokeach (1973,p.22) defende a idéia de que um interesse é uma das manifestações que os valores possuem. Um interesse pode ser a representação cognitiva das necessidades, pode guiar ações e pode realizar comparações, porém é um conceito limitado quando comparado ao conceito de valor. Um interesse não pode ser considerado como uma crença ou como a representação de um modo de comportamento. Seria difícil argumentar que o interesse é um padrão, e que os homens organizam seus interesses em "sistema de interesses", e que esses servem para subsidiar conflitos e tomada de decisões. Interesses parecem ser mais semelhantes às atitudes do que aos valores; representando uma atitude favorável ou não para com determinados objetos como arte, dinheiro ou atividades como algum tipo de esporte, em particular.

2.2.2 Funções do sistema de valores

Referindo-se ao conceito de sistema de valores, Rokeach(1973,p.12), salienta que "o sistema de valores é uma organização apreendida de princípios e regras para ajudar-nos a escolher alternativas, resolver conflitos e tomar decisões." Quanto às funções do sistema de valores, considerando valores como padrões que guiam ações em andamento, Rokeach (1973,p.13) reconhece elas atuam como planos avançados, aplicados na resolução de conflitos e nas tomadas de decisões. Dessa forma também pode-se considerar sistema de valores como um padrão mais amplo que tem como função mor orientar o comportamento. Segundo Rokeach (1973, p.13), o sistema de valores pode guiar a conduta em situações variadas como:

- a) Tomar decisões em eventos sociais;
- b) Predispor a favorecer uma ideologia política ou religiosa, ao invés de outra;
- c) Guiar a forma de apresentar-se aos outros;
- d) Avaliar, julgar, cultivar elogios e sentimentos de culpa;
- e) Atuar como padrões centrais nos processos de comparação, sendo empregados para assegurar que a pessoa é tão "moral" ou "competente" como as outras pessoas;
- f) Atuar como padrões para influenciar e persuadir outras pessoas, demonstrando crenças, atitudes e ações.

Além disso, o sistema de valores aplicado como padrão serve para protestar, desafiar e reclamar ações, crenças, atitudes e valores de outras pessoas que são dignos de tentar-se uma mudança, quando não concorda-se com a aplicação desses. E ainda servem para justificar crenças, atitudes e ações que seriam socialmente inaceitáveis, mas que seriam imprescindíveis para o aumento da auto-estima. Por exemplo, uma observação desagradável feita a uma amiga pode ser vista como uma honesta comunicação; uma vida sexual inibida pode ser vista como uma vida guiada pelo autocontrole e até um ato de agressão, praticado por um país pode ser visto como a defesa da segurança nacional ou a preservação da liberdade.

O processo da racionalização, um dos mecanismos de defesa do ego, que consiste, segundo Hamachek (1979,p.26) em "inventar" desculpas aparentemente "lógicas", e socialmente aceitas para o nosso comportamento passado, presente e futuro; propiciando o atendimento de dois objetivos defensivos, mas primordiais, como:

a)ajudar-nos a desculpar por fazer o que achamos que não deveríamos fazer, mas que queremos fazer; e

b)ajudar-nos a mitigar o desapontamento e a frustração relacionados com o não alcance de um objetivo proposto;

Esse e outros mecanismos de defesa do ego seriam impossíveis se o homem não tivesse um sistema de valores. Necessidades, sentimentos e ações que seriam pessoal e socialmente inaceitáveis, podem ser refeitos pelos mecanismos de defesa do ego e transformados em termos mais aceitáveis. Dessa forma o sistema de valores passa a trazer a certeza de que tais justificativas podem passar de forma mais "suave" e sem tanto "esforço". Entre todas estas funções, talvez a função mais importante do sistema de valores de um indivíduo seja a de manutenção e aumento da sua auto-estima, preservando e defendendo o "ego", aspecto fundamental num mundo turbulento e inconstante em que se vive atualmente.

O sistema de valores atua então como um mapa, ou seja, numa determinada situação a pessoa consulta apenas a parte do mapa envolvida, o resto é ignorado neste momento. Isso significa que nem sempre ativa-se todo o sistema de valores de um indivíduo ao mesmo tempo, mas apenas aquele valor envolvido na situação do momento.

2.2.3 Mudança nos valores

Para considerar as mudanças nos valores de um indivíduo, torna-se necessário analisar um pouco mais os antecedentes e as consequências dos valores e do sistema de valores.

Conforme Rokeach (1973,p.23), pode-se analisar de forma mais central, os valores como variáveis dependentes e independentes. Como variáveis dependentes, os valores são o resultado de todas as forças culturais, pessoais e institucionais que atuam ou atuaram na vida de uma pessoa. Como variáveis independentes, os valores têm efeito em todas as áreas da atividade humana. Os valores são internalizados como resultado das experiências culturais, sociais e pessoais de cada indivíduo e são determinantes de todas as ações dos indivíduos, incluem-se todos os tipos de comportamento - atitudes sociais, ideologias, avaliações, julgamentos, justificativas, comparações, apresentações e tentativas de influência e persuasão. Por tudo isto, os valores são guias e determinantes das atitudes e do comportamento social.

Estudos sobre valores não consideram apenas os valores pessoais de um indivíduo, mas também os valores observados em grupos, organizações, nações ou culturas. Imagens das organizações podem ser conceitualizadas como a percepção que um indivíduo, ou grupo de indivíduos têm do sistema de valores daquelas organizações.

Rokeach (1973,p.324) sugere que: "quanto maior é a diferença entre os valores próprios e os valores percebidos, maior é a alienação da pessoa". Dessa forma, procura-se neste estudo

examinar a "consonância" entre a percepção dos executivos e a expressão dos operários em relação ao sistema de valores. Entende-se que, quanto menor a diferença, ou quanto maior a "consonância", maior a satisfação e a eficácia organizacional. Analisa-se a "consonância" na percepção dos valores como fator de integração do indivíduo na organização em que ele atua.

As mudanças descritas por Rokeach (1973,p.324) no sistema de valores dos indivíduos, direcionam-se mais ao "aumento" do que à "diminuição" na importância de quatro valores : igualdade, liberdade, mundo-belo e autocontrole. A teoria de Rokeach (1973) sugere que as mudanças podem começar pela "indução" a um estado afetivo de "auto-insatisfação", referente a contradição com os conceitos; e são motivados pelo desejo de manter, pelo menos, e se possível, aumentar os conceitos sobre si mesmo como um ser humano moral e competente. Até que ponto uma pessoa pensa "bem", ou positivamente de si mesma depende bastante da dimensão que ela pensa que satisfaz as demandas de determinadas instituições sociais, organizações ou grupos em que ela se identifica. Ou seja, na medida em que a pessoa percebe que não está atendendo de maneira satisfatória a "demanda" de determinado sistema de valores, por exemplo, da sua organização, ela irá esforçar-se para atender, nesse momento já está se processando uma mudança de valores. Rokeach (1973,p.332), reforça que:

"O real ímpeto que leva a uma mudança no sistema de valores vem do próprio indivíduo. A mudança é o resultado de um processo de inspeção e comparação da classificação do seu sistema de valores com a classificação do sistema de valores dos outros. Dizer a um indivíduo qual é a importância que ele dá aos seus valores e dar-lhe a liberdade para compará-los com aqueles significativos para os outros pode ser uma condição suficiente para começar uma mudança nos valores."

As pesquisas de Rokeach (1973) abrem um campo muito importante, não apenas no estudo dos valores e do sistema de valores, mas também na possibilidade de se efetivar uma real mudança no sistema de valores, com o objetivo de integrar o indivíduo, enquanto trabalhador, dentro da organização que atua e dentro do seu contexto social.

Reforça-se aqui a importância deste estudo, na medida em que irá trazer implicações através do conhecimento do sistema de valores de um grupo de indivíduos (operários), da percepção dos executivos sobre esse mesmo sistema, bem como o efeito da "consonância" dessas percepções no aumento do nível de satisfação e dos indicadores de eficácia organizacional.

No entanto, não deve-se desconsiderar, as questões éticas que envolvem as mudanças nos valores e no sistema de valores, já referidas, neste trabalho, em capítulos anteriores.

2.2.4 Número de valores.

As pesquisas de Rokeach (1973,p.11) têm estimado que os seres humanos possuem um número relativamente pequeno de valores e que o número de valores terminais é menor do que o número de valores instrumentais. Isso pode ser explicado partindo-se do pressuposto de que um indivíduo adulto possui, em média, uma dúzia e meia de valores terminais; os valores instrumentais seriam várias vezes esse número, talvez, cinco ou seis dúzias; uma vez que para atender a cada valor terminal, relacionado com um "objetivo de vida", o indivíduo necessita de vários valores instrumentais, ou "formas de conduta" ou "modos de comportamento". Apesar disso, Rokeach (1973), relaciona nos seus estudos dezoito valores terminais e dezoito valores instrumentais.

Considerando que os valores terminais e instrumentais constituem dois sistemas separados, Rokeach (1973,p.12) relata que esses dois sistemas são funcionalmente interligados, de forma que para cada valor terminal, ou objetivo de vida, corresponde um valor instrumental, como "modo de comportamento", que permite alcançá-lo. O indivíduo procura atingir um valor terminal, através de determinado comportamento, manifesto por um, ou mais, valores instrumentais.

O modelo teórico de Rokeach baseou-se nas referências de Freud, Maslow e Murray sobre o número de necessidades do homem. Freud propôs duas, Maslow cinco e Murray vinte e oito (apud Rokeach 1973,p.12); essas estimativas sugerem que o número total de valores pode variar entre dois e vinte e oito. Assim Rokeach chegou ao número de dezoito valores, tanto terminais, como instrumentais.

Mesmo considerando que o homem possui um número relativamente pequeno de valores, o número teórico das variações possíveis, em nível de importância, é enorme. Segundo Rokeach (1973, P.23): "podemos esperar que semelhanças culturais reduzirão o número total de possíveis variações para um número muito menor, moldando os sistemas de valores de maneiras similares." Maiores reduções podem ser esperadas em uma determinada cultura como resultado da socialização praticada por instituições sociais similares. Por exemplo, certas instituições religiosas, familiares, educacionais, políticas, etc, se especializam em difundir um determinado sub-grupo de valores semelhantes, porém com graus de importância diferenciados. Então, se a manutenção, o aumento e a transmissão de valores é realizada pelas instituições, uma identificação das principais instituições de uma sociedade poderia fornecer um razoável ponto de partida para a compreensão e a classificação dos valores humanos. Assim sendo, pode-se também determinar um conjunto de valores, ou

sistema de valores dos indivíduos que trabalham numa mesma organização e até em organizações com as mesmas características, como por exemplo indústrias, comércio, etc.

A lista dos dezoito valores terminais de Rokeach (1973,p.29) foi obtida de uma lista muito maior, de diversas fontes: revisão de literatura, valores terminais sugeridos por escritores, e através de entrevistas com 100 adultos que falaram sobre quais seriam seus valores terminais. O número de valores compilado foi de centenas, essas foram reduzidas usando os seguintes critérios:

- a) eliminados valores sinônimos;
- b) eliminados valores que se sobrepõem;
- c) eliminados valores muito específicos;

Desse modo Rokeach (1973) obteve os dezoito valores terminais. Já para os dezoito valores instrumentais o procedimento foi diferente. Rokeach (1973,p.29) partiu da lista de Anderson's, que apresentava 555 palavras positivas e negativas referentes à características de personalidade. Anderson's derivou sua lista de outra muito maior, com 18.000 palavras, feita por Allport e Odbert, conservando apenas as palavras que "seriam úteis" e eliminando palavras com sentido muito amplo, características físicas e palavras com conotações sexuais. Como o interesse de Rokeach (1973) é em valores, a lista de Anderson's pode ser reduzida, rapidamente, a apenas 200 palavras.

Os dezoito valores instrumentais de Rokeach (1973,p.29) foram relacionados segundo os seguintes critérios:

- a) conservando apenas uma palavra de um grupo de sinónimos;
- b) conservando palavras mais diferentes entre si;
- c) conservando palavras mais significativas e mais importantes na cultura e na sociedade americana.

O procedimento aplicado por Rokeach (1973) para obter os dois sistemas, o de valores terminais e o de instrumentais é intuitivo, segundo ele mesmo coloca. Além disso, Rokeach (1973,p.30) se pergunta: "seria interessante ver o que outros produziriam, aplicando os mesmos critérios."

O estudo dos valores aplica-se a todas as disciplinas das ciências comportamentais e sociais, fornecendo informações substancialmente importantes. Parece que, considerando algumas diferenças culturais, praticamente o mesmo número de valores está presente em todas as sociedades, em todas as famílias, em todas as empresas, a toda hora, no mundo inteiro; porém com diferentes níveis de importância. Entre as características dos valores e dos sistemas de valores, talvez a flexibilidade e a universalidade sejam as mais relevantes.

2.2.5 Sistema de valores considerado neste estudo

O sistema de valores apresentado nos questionários O1 e E1, nas questões de 1 a 18, foi gerado a partir do instrumento de Rokeach (1973, p.418); da aplicação desse instrumento no trabalho realizado por Petrof, Sayegh e Vlahopoulos (s.d.): The Influence of the School of Business on the Values of its Students que adaptaram o questionário de Rokeach numa pesquisa realizada na Université Laval, Faculté des Sciences de L'administration, no Canadá e da monografia de Romero (1992), na conclusão da disciplina "Cultura e Valores Organizacionais", que aplicou o instrumento de Petrof et al. em 120 funcionários de uma indústria metalúrgica da grande Porto Alegre.

Para tanto, foi feita uma análise minuciosa e cuidadosa dos valores instrumentais apresentados por Rokeach (quadro 1), tendo-se como critérios a realidade brasileira, mais especificamente a cultura das empresas do Rio Grande do Sul, as características do nosso operariado, e os valores universalmente aceitos e mais presentes no nosso dia-a-dia.

Dos dezoito valores instrumentais apresentados por Rokeach (1973), foram feitas as seguintes adaptações:

Dez continuaram iguais, com a nomenclatura adaptada e

com o significado mais abrangente;

Três receberam nomenclaturas diferentes, com o significado original mantido, porém mais ampliado;

Cinco foram adaptados, considerados mais relevantes para este estudo, uma vez que procura-se analisar os valores nas relações de trabalho. Dessa forma, as adaptações procuraram atender a realidade organizacional brasileira.

O quadro a seguir apresenta os dezoito valores instrumentais de Rokeach (1973,p.419), adaptados para esse estudo; bem como a sua correspondência com os dezoito valores que serão analisados, mantida a ordem da classificação acima descrita.

CORRESPONDENCIA ENTRE OS VALORES INSTRUMENTAIS DE ROKEACH COM OS
VALORES-ALVO DESTE ESTUDO

VALORES INSTRUMENTAIS DE ROKEACH	SISTEMA DE VALORES ANALISADOS NESSE ESTUDO
1 - AMBICIOSO; (trabalhador, aspirar)	- AMBICÃO;
2 - CAPAZ; (competente, efetivo)	- COMPETENCIA;
3 - LIMPO; (asseado)	- HABITOS DE HIGIENE/LIMPEZA;
4 - PRESTATIVO; (trabalha para o bem- estar de outros)	- COOPERAÇÃO;
5 - HONESTO; (sincero, verdadeiro)	- HONESTIDADE;
6 - IMAGINATIVO; (criativo)	- CRIATIVIDADE;
7 - AMOROSO (afetuoso, querido)	- AFEIÇÃO;
8 - POLIDO (Educado, cortez)	- CORDIALIDADE;
9 - RESPONSÁVEL (digno de confiança)	- RESPONSABILIDADE;
10 - AUTOCONTROLADO (moderado, auto-disciplinado)	- AUTOCONTROLE;
11 - ALEGRE; (jovial, animado)	- OTIMISMO;
12 - INDEPENDENTE; (autoconfiança, autosuficiência)	- INICIATIVA;
13 - INTELLECTUAL; (inteligente, reflexivo)	- INTELECTUALIDADE;
14 - TOLERANTE (propenso a abertura)	- APRIMORAMENTO;
15 - CORAJOSO (enfrentando as metas)	- HARMONIA;
16 - INDULGENTE (desajoso de perdoar)	- PARTICIPAÇÃO;
17 - LÓGICO (consistente, racional)	- RECONHECIMENTO;
18 - OBEDIENTE (respeitoso)	- RESPEITO;

Quadro 3

A seguir, apresenta-se o significado do sistema de valores considerado neste trabalho:

1. AFEIÇÃO - Considera o carinho e o afeto demonstrados para com os membros da família.
2. APRIMORAMENTO - Considera a constante busca da qualidade e a aplicação da melhoria contínua nas atividades cotidianas.
3. AMBIÇÃO - Considera a necessidade de crescer em termos econômicos, ambicionando galgar nova classe social.
4. AUTOCONTROLE - Considera o auto-domínio e o controle emocional demonstrados em situação de pressão.
5. COMPETENCIA - Considera a capacidade de alcançar objetivos e de apresentar resultados positivos nas suas atividades.
6. COOPERAÇÃO - Considera o sentido de cooperação, a prestimosidade e a ajuda demonstrada espontaneamente, para com outras pessoas.
7. CORDIALIDADE - Considera a polidez e a educação demonstrada nos relacionamentos diários.
8. CRIATIVIDADE - Considera a facilidade de inovar, gerar idéias e dar sugestões, bem como manifestá-las e implementá-las.
9. HABITOS DE HIGIENE E LIMPEZA - Considera a importância de cultivar hábitos de higiene e limpeza, mantendo um ambiente saudável à sua volta.
10. HARMONIA - Considera a valorização da tranquilidade e da paz interior, necessárias à vida em comum.

11. HONESTIDADE - Considera a probidade e a integridade de caráter, demonstrados em relação a pertencas (dinheiro) de terceiros.
12. INICIATIVA - Considera a capacidade de ser independente, tomando decisões por conta e risco próprios.
13. INTELECTUALIDADE - Considera a relevância dada à escolaridade e a formação educacional, demonstrada através da continuidade na educação formal e na realização de cursos.
14. OTIMISMO - Considera a visão positiva da vida e a capacidade de olhar as coisas de forma otimista.
15. PARTICIPAÇÃO - Considera a valorização do envolvimento em grupos de forma construtiva e produtiva, cultivando e demonstrando espírito de equipe.
16. RECONHECIMENTO - Considera a valorização do sentir-se aceito e reconhecido por aquilo que é capaz de realizar.
17. RESPONSABILIDADE - Considera o cumprimento dos compromissos assumidos e das "combinações" feitas em todas as situações.
18. RESPEITO - Considera o aceitar opiniões diferentes das suas, reconhecendo as diferenças individuais.

2.3 Nível de satisfação

Estudos sobre nível de satisfação apresentam-se em número significativo. Teorias motivacionais de autores reconhecidos como Maslow, Herzberg, McClelland, Vroom (Hampton, 1983, p.35) e outros, procuram explicar as necessidades humanas e os fatores que podem gerar satisfação e insatisfação.

Como este estudo está centrado na "consonância", anteriormente definida quanto ao sistema de valores, a análise do nível de satisfação, é uma das informações que servirá como subsídio do tema alvo, uma vez que procura-se detectar de que forma a "consonância" pode aumentar o nível de satisfação. Portanto, optou-se pelo estudo de Hirschman: Saída, Voz e Lealdade (Hirschman, 1973), que forneceram a inspiração necessária à criação do indicador sobre nível de satisfação.

Segundo Hirschman (1973), o indivíduo, como funcionário ou cliente, pode apresentar três tipos de comportamento em relação à organização ou aos produtos/serviços que utiliza: saída, voz ou lealdade. A saída, segundo Hirschman (1973, p.16) pode ser manifestada da seguinte maneira: LM 1.60".LS1

" Alguns clientes param de comprar o produto da firma, ou alguns membros deixam a organização: é a "opção saída". Como resultado, a renda diminui, cai o número de sócios e a direcção é obrigada a procurar uma forma de corrigir as causas dessa saída."

Enquanto que a opção saída nada exige além da decisão de "ir embora", a opção voz pode ser considerada como uma "arte", que envolve, constantemente, tomada de decisões. Hirschman, (1973, p.40), define a opção voz como:

"...qualquer tentativa de modificação, em vez de fuga, de um estado ao qual se pode fazer objeções, através de petições individuais ou coletivas à administração diretamente responsável, apelos a autoridades superiores, com a intenção de pressionar a direção ou, vários tipos de ação e protesto, inclusive os destinados a opinião pública."

Em relação a terceira opção, lealdade, Hirschman considera que ela diminui nitidamente a probabilidade da opção saída, uma vez que o indivíduo, mesmo descontente, continua na organização e passa a ter um comportamento "fiel":

"É verdade que, frente ao descontentamento com o estado da organização, um membro pode continuar fiel mesmo que, pessoalmente, não seja influente, contando que acredite que "alguém" vai agir ou que "alguma coisa" vai acontecer para melhorar a situação" (Hirschman, 1973, p.83).

Dessa forma, a manifestação da satisfação ou da insatisfação, se dá através das três opções, todas importantes. A lealdade é um conceito-chave, uma vez que mantém os membros na organização, diminuindo a saída; a voz é outro conceito fundamental; através dela os membros podem lutar para

mudar as coisas que não concordam, obtendo maior satisfação. Hirschman escreve: "Em toda a gama de instituições humanas, do estado à família, a voz, mesmo "tortuosa", é tudo de que os membros dispõem" (1973,p.27). Se os membros da organização estão convencidos de que a voz poderá trazer resultados, podem adiar a saída.

A saída também pode, às vezes, ser uma forma de tentar modificar alguma coisa mesmo fora da organização. No entanto, quase sempre que os indivíduos procuram outras alternativas, a alta rotatividade na organização é um sinal de insatisfação.

A luz dessas reflexões de Hirschman, foi elaborado um indicador de nível de satisfação, com três graus:

- a) Insatisfação (Saída para Hirschman);
- b) Indiferença (Lealdade para Hirschman);
- c) Adesão Criativa (Voz para Hirschman);

Existe a insatisfação quando o indivíduo está descontente com a organização, com desejo de sair. Caso apareça outra oportunidade que atenda aos seus anseios, ele não titubeará em sair.

A indiferença, se manifesta por acomodação. O indivíduo aceita a organização sem questionar-se muito. Não há desejo, nem estímulo para modificar alguma coisa. Há uma adaptação improdutiva, sem perspectivas de colaboração para com o seu crescimento e para com o crescimento da organização.

A adesão criativa manifesta a satisfação máxima do indivíduo. Há um questionamento crítico em relação à organização, e quando o indivíduo percebe as coisas com as quais não concorda, tem estímulo para as modificar. Procura aplicar a criatividade na modificação das coisas que lhe tocam, tentando aprimorar sempre suas atividades. É colaborador participante que deseja crescer e continuar na organização.

O nível de satisfação nos seus três graus: insatisfação, indiferença e adesão criativa; foi aferido pela questão de número 19, do questionário aplicado sobre sistema de valores.

O nível de satisfação é um dos indicadores fundamentais para este trabalho. Centrado no sistema de valores e nas diferentes percepções, procura-se detectar de que forma a "consonância" pode aumentar o nível de satisfação e outros indicadores.

2.4 Nível de eficácia organizacional

O nível de eficácia organizacional será analisado sob a forma de indicadores de eficácia organizacional (IEO). Os indicadores de eficácia organizacional podem ser muito amplos, diversificados e analisados sob diferentes aspectos. Procura-se inicialmente, apresentar uma visão macro da organização, situando os indicadores de eficácia dentro dela, para, posteriormente, enfocá-los na forma em que serão analisados para fins desse estudo.

Pode-se dizer que as organizações estão passando por uma mudança de paradigma. Antigamente considerava-se apenas a "maximização dos lucros". Hoje, existe grande preocupação com a qualidade dos produtos/serviços, com a satisfação do corpo funcional, e com a ecologia. Há uma nova visão. Expressões como "subordinado", "mão-de-obra", "paço"; estão sendo substituídas por "cliente interno" e "colaborador". Michael Hammer, o pai da reengenharia, salienta que:

"O empregado é alguém que se preocupa com seu trabalho, como fazer sua tarefa na hora, e trabalha basicamente para cumprir as metas. Não precisamos mais de empregados em nossas companhias. Necessitamos de profissionais."
(Exame, outubro/13, 1993, p.136)

Os estudos sobre as organizações e suas interrelações se aprofundaram, dando mais apoio a essa nova visão. Toda

organização influencia e é influenciada pelas trocas que realiza com o ambiente. Este ambiente pode ser analisado sob dois aspectos: ambiente interno e ambiente externo.

a) **Ambiente Interno** - Abrange todos os aspectos de inter-relações, políticas, estrutura organizacional, recursos humanos, tecnologia, etc, que orientam e influenciam o contexto interno da empresa. O tipo de gestão, as formas de administração, a cultura e o clima organizacional, os clientes internos, as relações interpessoais, a informatização, os processos de tomada de decisão, a administração de conflitos. Esses e inúmeros outros aspectos poderiam ser citados como parte do ambiente interno. No entanto, esses aspectos também relacionam-se com o ambiente externo, na medida em que a organização efetua, constantemente, trocas. Praticamente todo processo de mudança organizacional é gerado por uma ameaça e um sensu de oportunidade advindos do ambiente externo.

b) **Ambiente Externo** - Abrange todos os aspectos relacionados ao contexto sócio-econômico-político e cultural externo a empresa. Hampton (1986,p.106) identifica como componentes do ambiente externo dois conjuntos de fatores. Numa primeira instância, cita: fornecedores, acionistas, agências governamentais, clientes, instituições financeiras e organizações sindicais. Numa segunda instância: fatores tecnológicos, fatores

sócio-culturais, fatores políticos-legais e fatores econômicos. Stoner (1982,p.41), identifica como elementos externos de influência direta na organização: fornecedores, fragueiros, concorrentes, acionistas, instituições financeiras, organizações trabalhistas e órgãos públicos. Como elementos externos de influência indireta, Stoner (1982,p.42) identifica: legislação, grupos de pressão política, desenvolvimentos em outras indústrias, pesquisas e desenvolvimento, grupos de educação, meios de comunicação, ativistas, consumidores, grupos ecológicos e outros grupos.

Referindo-se às variáveis sócio-culturais, Stoner (1982) salienta que:

"Os valores e costumes de uma sociedade estabelecem diretrizes que determinam como a maioria das organizações e dos administradores trabalharão. (...) Os valores e costumes da sociedade também se refletem na estrutura organizacional de uma firma.(...) A localização (da empresa) afeta os tipos de grupos de pressão que se formam e os problemas dos quais eles tratam." (Stoner,1982,p.46)

Ressalta a importância dos ambientes, tanto interno, como externo, refletindo direta e indiretamente no desempenho das empresas. A complexidade dessas inter-relações é mais latente na medida em que os resultados de desempenho de uma empresa nunca podem ser mensurados sem um determinado grau de influência dessas duas ambiências de complexa convivência.

Elementos importantes no contexto organizacional que também influenciam as duas ambiências são os paradoxos que a sociedade moderna impõe. Souza (1990,p.52) salienta como mais significativos: estabilidade e inovação; complexidade e simplicidade; misticismo e tecnologia; cooperação e competição; integração e diferenciação; controles e autonomia; globalismo e nacionalismo; poder e delegação; independência e interdependência; dedicação total e saúde física e mental. Além disso, a nova orientação de gestão segue o caminho de estruturas mais enxutas e flexíveis. As relações interpessoais horizontalizam-se, as redes de comunicação ganham importância e a pirâmide hierárquica tradicional está sendo questionada para uma nova forma, talvez mais arredondada. Surgem novos posicionamentos frente as relações hierárquicas e de poder: os conceitos de subordinação e autoritarismo já não são vistos como "modelos". A participação e as novas formas de gestão sugerem mais comprometimento e responsabilidade da parte de todos.

A questão maior talvez seja como a organização obtém os melhores resultados de desempenho, interagindo de forma produtiva com os dois ambientes, incentivando a participação e mantendo elevados os níveis de satisfação do seu corpo funcional.

A seguir, apresentamos um mapa geral das relações entre os paradoxos e as ambiências de uma organização:

SOCIEDADE MODERNA

PARADOXOS

 AMBIENTE EXTERNO

Fornecedores Acionistas

 AMBIENTE INTERNO

: Executivos e Operários :
 : Clima e Cultura :
 : Relações interpessoais :
 : Estilos gerenciais :
 : Clientes internos :
 : Informatização :
 Estrutura Organizacional

Clientes Externos Sindicatos

Instituições Financeiras Governo

Tecnologia - Sociedade - Cultura

Economia - Política - Legislação

 ESTABILIDADE e INOVAÇÃO COMPLEXIDADE e SIMPLICIDADE

MISTICISMO e TECNOLOGIA COOPERAÇÃO e CONCORRENCIA

INTEGRAÇÃO e DIFERENCIAÇÃO CONTROLES e AUTONOMIA

GLOBALISMO e NACIONALISMO PODER e DELEGAÇÃO

INDEPENDENCIA e INTERDEPENDENCIA

DEDICAÇÃO TOTAL e SAUDE FISICA E MENTAL

Quadro 4
 Ambientes e paradoxos da organização moderna

Identificar e mensurar nível de eficácia organizacional através de indicadores de eficácia organizacional é uma tarefa desafiadora, se considerarmos as variáveis que estão envolvidas. A situação torna-se mais complexa na medida em que públicos diferentes, tanto internos como externos, têm necessidades diferentes, e por isto, julgam a eficácia organizacional de forma também diferenciada.

Num estudo sobre eficácia organizacional, realizado por Friedlander e Pickle (Stoner, 1982,p.53) em 97 empresas, nas diversas áreas de produtos e serviços, foram identificados indicadores de eficácia organizacional, segundo públicos diferenciados.

O quadro a seguir (Stoner, 1982,p.53), apresenta essas indicadores de eficácia organizacional, bem como os ambientes envolvidos e os públicos interessados.

INDICADORES DE EFICACIA ORGANIZACIONAL IDENTIFICADOS POR
FRIEDLANDER E PICKLE

FONTES DE INDICADORES DE EFICACIA ORGANIZACIONAL	EXEMPLOS DE INDICADORES
<u>Ambiente Interno:</u>	
* Proprietários----->	Satisfação com retorno financeiro das operações da organização.
* Empregados----->	Satisfação com o trabalho, com a remuneração e com a supervisão na organização.
<u>Ambiente Externos:</u>	
* Clientes----->	Satisfação com a qualidade e com a quantidade dos bens e serviços prestados pela organização.
* Fornecedores----->	Satisfação com os pagamentos, correção nas transações, etc.
* Credores----->	Credibilidade da organização.
* Comunidade----->	Envolvimento da organização e seus membros nas atividades locais.
* Governo----->	Observância, pela organização, das responsabilidades diante dos órgãos públicos, prevenção contra penalidades, repressões ou censura.

O enfoque deste trabalho, quanto aos indicadores de eficácia organizacional, se orienta para o ambiente interno da organização, uma vez que executivos e operários envolvidos com o sistema de valores estudado, são parte desse ambiente. Procura-se detectar de que forma a "consonância" entre expressões e percepções de sistema de valores pode, como consequência, aumentar a eficácia da organização.

Considerando o ambiente interno e o público de "empregados", conforme o modelo de Friedlander e Pickle, foram selecionados dez indicadores que expressam a importância que a organização dá aos seus clientes internos. Os critérios utilizados na seleção desses indicadores foram dois:

a) Indicadores relevantes para o sucesso de uma organização moderna, centrada em estimular a participação, atender às necessidades do corpo funcional, e manter em índices elevados a qualidade e a produtividade.

b) Indicadores que podem ser identificados facilmente, através de uma descrição o mais próximo de ideal possível.

A seguir, apresentam-se os dez indicadores de eficácia organizacional considerados neste estudo:

INDICADORES DE EFICACIA ORGANIZACIONAL CONSIDERADOS
NESTE ESTUDO

INDICADORES
1. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL;
2. POLITICA SALARIAL;
3. PLANO DE CARREIRA;
4. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO;
5. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E POTENCIAL;
6. PROCESSO DE INTEGRAÇÃO;
7. REDES DE COMUNICAÇÃO;
8. ABSENTEISMO E ACIDENTES;
9. QUALIDADE E PRODUTIVIDADE;
10. VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL;

Quadro 6

Descrição em termos "ideais", ou de atendimento total dos indicadores de eficácia organizacional analisados:

1. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Possui e divulga ao corpo funcional a estrutura organizacional, através do organograma, com definição das funções, divisões, departamentos e setores.

2. POLITICA SALARIAL

Possui e aplica uma política salarial clara e definida, remunerando de acordo com a média do mercado e realizando pesquisas para manter-se atualizada.

3. PLANO DE CARREIRA

Mantém atualizadas as descrições de cargos e utiliza-as nos processos de recrutamento e seleção, possibilitando acesso aos funcionários interessados. Propicia aos funcionários crescimento planejado, com critérios definidos e divulgados no plano de carreira.

4. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Investe em treinamento e desenvolvimento de recursos humanos, mantendo, em média, 10 h/ano de curso por funcionário. Realiza levantamento de necessidades anualmente e elabora planos de desenvolvimento de pessoal.

5. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E POTENCIAL

Mantém um programa de avaliação de desempenho e potencial, reconhecendo os altos desempenhos, descobrindo as potencialidades e procurando diminuir os baixos desempenhos; alinhavado ao plano de carreira e ao plano de desenvolvimento de pessoal.

6. PROCESSO DE INTEGRAÇÃO

Mantém um programa de integração funcional para novos funcionários. Realiza integração interna periodicamente, entre a diretoria, corpo gerencial e funcionários.

7. REDES DE COMUNICAÇÃO

Mantém os canais de comunicação abertos através de jornais, quadros-murais, memorandos e comunicações internas, de forma que todos os funcionários tenham acesso às informações de interesse geral.

8. ABSENTEISMO E ACIDENTES

Mantém abaixo da média os níveis de absenteísmo e acidentes de trabalho, atuando de forma profilática.

9. QUALIDADE E PRODUTIVIDADE

Procura manter em níveis elevados a qualidade dos produtos/serviços prestados, através da implementação planejada de programas de melhoria e modernas tecnologias de gestão (TQC, Reengenharia, etc) estimulando e desenvolvendo a participação e realizando reinvestimento nos recursos humanos e materiais.

10. VALORIZAÇÃO

Mantém programas participativos, reconhecendo e premiando talentos, subsidiando assim, os programas de melhoria de qualidade e de produtividade.

2.5 Pesquisas anteriores

O presente trabalho subsidiou-se em três estudos anteriores. O primeiro, que despertou o interesse sobre o assunto, foi a monografia realizada por Romero (1992), como trabalho de conclusão da disciplina Cultura e Valores Organizacionais, na qual a autora aplicou o questionário de Rokeach (1973), adaptado por Petrof et al. (s.d.) em 120 funcionários de uma indústria metalúrgica da grande Porto Alegre. O segundo foi o contato com as pesquisas de Rokeach (1973), no seu livro: The Nature os Human Values, já descrito em capítulos anteriores. E o terceiro foi a dissertação de mestrado de Silvio Serafim da Luz Filho (1992), intitulada: O Significado dos Valores nas Organizações - Um Estudo Exploratório.

O primeiro contato realizado pela autora sobre o tema valores e sistema de valores despertou uma grande curiosidade e uma necessidade de aprofundamento, uma vez que considera-se valores um tema presente em praticamente todos os campos das ciências sociais. Além disso, o sistema de valores está por trás de toda decisão que o indivíduo toma. Uma pessoa conhecida da autora, trocando idéias sobre o tema, fez uma interessante simbologia sobre valores. Ela diz que, tomar uma decisão é como "fazer um bolo", coloca-se um pouco de cada valor, pesando os ingredientes. Caso a mistura ficar "ruim", é porque o indivíduo

excedeu-se ou menosprezou o "peso" de algum valor, em detrimento de outro ou de outros. É necessário manter o equilíbrio entre o sistema interno de valores, de forma que o indivíduo sintasse "confortável" em relação à decisão tomada, sem aquele "incômodo" ou "peso na consciência" que uma situação "mal-resolvida" pode gerar.

Na monografia realizada por Romero (1992), com a aplicação do questionário de Rokeach (1973), utilizado na pesquisa de Petrof et. al., já referido anteriormente (p.51), procurou-se detectar o nível de importância de cada valor instrumental para os funcionários de uma empresa. Os funcionários foram divididos em quatro grupos, por setores de atuação. Os respondentes deveriam colocar numa escala crescente de 1 a 7, sua ordem de importância para os 18 valores instrumentais. Primeiramente solicitava-se que os indivíduos respondessem sobre a percepção dos valores na sua vida. Em segundo lugar, aplicando a mesma escala, solicitava-se a percepção, sobre esses mesmo valores, em relação à empresa. Os resultados, mesmo não podendo ser generalizados, demonstraram que os indivíduos, aparentemente, deram maior importância aos valores, quando percebidos na sua vida, do que quando percebidos na sua empresa. Vários questionamentos surgiram, resultando na decisão de realizar esta dissertação sobre o mesmo tema, porém de forma mais abrangente.

As pesquisas de Rokeach trouxeram grandes contribuições sobre o assunto. Os resultados obtidos são em número significativo e muito abrangentes, procura-se, aqui, resumir as contribuições mais significativas do seu trabalho.

Rokeach (1973) necessitava de um método simples e padronizado para medir valores e sistema de valores, além disso, também deveria ser útil como um indicador social e passível de variadas aplicações nas áreas de psicologia, psiquiatria, sociologia, antropologia e nas ciências políticas e educacionais.

O instrumento de Rokeach (1973,p.418) caracteriza-se por uma lista de dezoito valores terminais e outra de dezoito valores instrumentais, com pequenas definições, agrupados alfabeticamente. Os respondentes devem "arrumá-los", segundo Rokeach: " em ordem de importância para você, guiando-se pelos princípios da sua vida" (Rokeach, 1973,p.27). Para a classificação os respondentes utilizam etiquetas adesivas com a numeração do primeiro ao décimo oitavo. O método de classificação presume que não é a presença ou a ausência de um valor que é importante, mas sim a sua organização. Assim, a pessoa tem apenas o seu próprio sistema de valores interno para guiar-se. As pesquisas de Rokeach (1973) demonstraram que a apresentação dos valores em ordem alfabética não influenciou de forma alguma os respondentes.

Rokeach (1973,p.32) testou vários tipos de instrumentos sobre valores, chegando a conclusão que a melhor versão que ele desenvolveu é a descrita anteriormente.

Quanto à percepção do sistema de valores em relação a outras pessoas, Rokeach (1973,p.38) salienta que: " A percepção de uma pessoa sobre o sistema de valores de outras pessoas, grupos ou organizações sociais ou sociedade, representa a imagem do outro." Dessa forma, neste estudo pretende-se estudar "consonância", ou seja, grau de coincidência entre a expressão do sistema de valores do operários e a percepção dos executivos sobre esse mesmo sistema, ou seja, qual a "imagem" que o executivo tem em relação aos operários. Além disso, também analisa-se de que forma uma maior "consonância" pode aumentar o nível de satisfação e a eficácia organizacional.

Para orientar-se sobre a credibilidade do seu teste, Rokeach (1973,p.38) mediu até que ponto as mudanças em um valor ocorrem em razão da sua apresentação inicial. Descobriu que os valores classificados com maior e menor importância são os que menos mudam, já os valores identificados com um nível médio de importância são os que mais mudam. Os indivíduos classificam os valores de maior e menor importância com um nível mais alto de confiança, isso demonstra que a ordem de apresentação não é relevante.

As pesquisas de Rokeach (1973, p.327) parecem ser compatíveis com a hipótese de que algumas instituições sociais podem ser consideradas como especialistas em aumentar um determinado sub-grupo de valores. Entre elas salientam-se as instituições cristãs, políticas e educacionais, dessa forma, o sistema de valores de um indivíduo pode ser resultado das influências institucionais sobre ele.

As implicações práticas encontradas por Rokeach (1973,p.330) salientam que o estudo do sistema de valores pode ser aplicado em dois níveis: individual e grupal, possibilitando o aumento do conhecimento e do entendimento entre os indivíduos.

a) Nível individual - Diagnóstico para orientação vocacional; determinar progressos em psicoterapia; identificar aos políticos as orientações do eleitorado.

b) Nível grupal - Indicador social para localizar fontes de conflitos e lacunas de valores entre grupos como: estudantes e professores, jovens e velhos, espôsas e espôsos, policiais e policiados, superiores e subordinados e até entre nações.

O terceiro trabalho, de Luz Filho (1992,p.2), foi realizado em duas empresas na grande Porto Alegre, objetivando identificar a forma de manifestação dos valores e contradições existentes entre os valores manifestos em discursos e praticados.

Luz Filho (1992,p.36), por meio de observações diretas, não participantes, entrevistas e análise de documentos, identificou os seguintes valores:

VALORES IDENTIFICADOS NO DISCURSO DOS FUNDADORES

EMPRESA 1	EMPRESA 2
MERITOS PESSOAIS	CONFIANÇA
INTELIGENCIA	VALORIZAÇÃO
TRABALHO	HONESTIDADE
COLABORAÇÃO	CUMPRIR FUNÇÃO SOCIAL
INICIATIVA	TRABALHO
CRESCIMENTO DA EMPRESA:	DEDICAÇÃO
UNIDADE	ESTUDO
ESTUDO	TRANSPARENCIA
NAO DESPERDICIO	PROFISSIONALIZAÇÃO
	COMPETENCIA
	QUALIDADE DO PRODUTO
	ETICA PROFISSIONAL

Quadro 7

VALORES IDENTIFICADOS NO DISCURSO DOS FUNCIONARIOS

EMPRESA 1	EMPRESA 2
HONESTIDADE	HONESTIDADE
DEDICAÇÃO	TRABALHO
RESPEITO	AMIZADE
RESPONSABILIDADE	PROGREDIR NA VIDA
A PALAVRA	NAO PREJUDICAR PESSOAS:
A VERDADE	RESPONSABILIDADE
SINCERIDADE	PONTUALIDADE
ESTUDO	DIZER A VERDADE
HUMILDADE	DISPONIBILIDADE
CORREÇÃO DE ATITUDES	ESTUDO
DISCIPLINA	
TRABALHO	
NAO DISCRIMINAR	

Quadro 8

VALORES IDENTIFICADOS NA EMPRESA 1

JORNAL INTERNO	PROGRAMAS DE INTEGRAÇÃO
DEDICAÇÃO	ASSIDUIDADE
ASSIDUIDADE	PONTUALIDADE
DISCIPLINA	PRODUTIVIDADE
CRESCIMENTO DO GRUPO	BOA CONDUTA
LEALDADE	BOA APRESENTAÇÃO
FIDELIDADE	REMUNERAÇÃO (SIGILO)
VESTIR A CAMISETA	
ANTIGUIDADE	
QUALIDADE DO PRODUTO	
DEDICAÇÃO A EMPRESA	
ACEITAR AS NORMAS	

Quadro 9

VALORES IDENTIFICADOS NA EMPRESA 2

POLITICA DE RECURSOS HUMANOS
SEGURANÇA NO TRABALHO
RECRUTAMENTO COM POTENCIAL
REMUNERAÇÃO A NIVEL DE MERCADO
ESTABILIDADE
BENEFICIOS PARA A QUALIDADE DE VIDA
DEMOCRATIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO
TRABALHO EM EQUIPE
GESTÃO PARTICIPATIVA
QUALIDADE DO PRODUTO
DISTRIBUIÇÃO DE LUCROS

Quadro 10

Luz Filho (1992, p.114) salienta que: "os valores identificados são conceitos particulares e que pertencem à elite dominante, porque revelam e asseguram os interesses de quem detém o poder."

As considerações de Luz Filho (1992,p.121) sobre a influência dos valores na cultura organizacional são muito importantes; ressalta que o tipo de orientação predominante nas empresas é o indivíduo como mero objeto de seu contexto; incapaz de pensar e criar. Além disso, nas suas considerações finais, salienta que:

"...é tão importante repensar e recriar as opções valorativas vigentes até então expressas via comunicação unilateral, metodologias de ensino alienantes e normas disciplinares coercitivas. Tais orientações, quando não tratadas bilateralmente, geram automatismo, indisciplina, violência, descompromisso, rivalidade, competição, etc. É fundamental que seja possibilitado aos envolvidos nos processos transacionais condições para conscientizarem-se desta dominação. Tornar explícito o que está implícito e estimular as pessoas envolvidas à reflexão problema e ação. Entender de que forma os valores atuam como agentes socializadores e manipuladores do indivíduo quando na relação com a empresa, é uma tarefa permanente, pois como pano de fundo está o conflito das relações de produção."

Luz Filho (1992) no resumo de seu trabalho salienta que a obediência, a honestidade e a disciplina são os valores mais apreciados, tornando-se, segundo ele: "instrumentos de dominação, típicos da instituição da propriedade privada que está na essência de nosso histórico cultural." E que as implicações do estudo realizado sobre valores são a nível ideológico, socializante, de caráter conservador e autoritário. Assim sendo, os valores assumem uma importância vital dentro da organização,

delineando e formando o perfil dos funcionários.

Cabe um comentário sobre os valores identificados por Luz Filho (1992), mesmo que a autora não concorda em parte com a nomenclatura de alguns "conceitos" identificados por ele como "valores", salienta-se os importantes resultados apresentados que sugerem uma "disonância" entre os valores manifestos no discurso dos fundadores e dos funcionários, e os valores identificados através do jornal interno, do programa de integração e das políticas de recursos humanos das duas empresas estudadas.

Cabe uma referência ao trabalho de Teixeira (1989) sobre a ideologia dos metalúrgicos de Salvador. Através de um estudo exploratório, Teixeira procurou retratar a ideologia operária em duas metalúrgicas de Salvador. O autor ressalta que existe uma lacuna nos estudos sobre classes operárias (Teixeira, 1989,p.18), a qual ele pretendeu preencher.

Salienta-se que, apesar das pesquisas anteriores serem importantes para referendar o presente trabalho, não foi encontrado, pela autora, alguma pesquisa que objetiva "medir" "consonância" entre sistema de valores, relacionado-a com nível de satisfação e indicadores de eficácia organizacional. Há indicações de que esse pode ser um trabalho pioneiro, com possibilidades de subsidiar pesquisa posterior.

3 PROBLEMA

O tema valores e sistema de valores pode abranger uma diversidade de problemas. Procura-se aqui delinear algumas questões específicas, suscetíveis de análise e interpretação com a aplicação da presente pesquisa.

3.1 Questões:

a) Qual é a forma que os operários expressam seu sistema de valores, nas empresas analisadas ?

b) Qual é a percepção, por parte dos executivos, do sistema de valores dos operários, nas empresas analisadas ?

c) Existe consonância entre a expressão, por parte dos operários, e a percepção, por parte dos executivos, do sistema de valores nas empresas analisadas ?

d) Que prováveis conseqüências podem advir dessa consonância em relação ao nível de satisfação?

e) Que prováveis consequências podem advir dessa consonância em relação ao nível de eficácia organizacional ?

4 METODOLOGIA

4.1 Classificação do estudo

Segundo Gil (1991), o estudo de caso caracteriza-se pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento. Considerando que este trabalho é fundamentado pelo contato direto com operários e executivos de duas organizações, sobre a percepção do sistema de valores e que, após detectada a "consonância" entre a percepção dos executivos e a expressão dos operários, esses resultados foram relacionados com nível de satisfação e com eficácia organizacional; conclui-se que esse é um estudo exploratório sobre dois estudos de casos.

Além disso, Gil (1991,p.59) recomenda o estudo de caso para as fases iniciais de uma investigação sobre temas complexos. No presente trabalho depara-se com o estudo dos sistemas de valores, tema complexo e pouco explorado, principalmente no que se refere ao conhecimento dos sistemas de valores dos operários, à

percepção dos executivos sobre esse sistema e às inter-relações com nível de satisfação e eficácia organizacional.

Entre as principais vantagens do estudo de caso, segundo Gil (1991,p.59), pode-se salientar:

a) **Estímulo a novas descobertas.** Pela flexibilidade do planejamento do estudo, o pesquisador pode deparar-se com estímulos antes não percebidos e que, ao longo do trabalho, lhe despertem um novo interesse. Muitas vezes estes novos estímulos podem tornar-se mais relevantes para a solução do problema do que os percebidos inicialmente, por essa razão, o estudo de caso é altamente recomendado para a realização de estudos exploratórios.

b) **A ênfase na totalidade.** No estudo de caso o pesquisador encontra-se com a multiplicidade de dimensões do problema, focalizando-o como um todo.

4.2 Amostra dos operários e executivos

Foi utilizada na presente pesquisa uma Amostra não-Probabilística Intencional em duas organizações da grande Porto Alegre, uma empresa da área industrial metalúrgica e uma instituição educacional de ensino técnico. Esse tipo de amostra

tem suas limitações. O enfoque considera um grupo pouco representativo, e os resultados não podem ser generalizados. Este é um estudo exploratório no qual pretende-se levantar informações relevantes sobre sistema de valores e suas relações com nível de satisfação e eficácia organizacional. A amostra envolvida é composta por dois grupos:

a) 10 operários em cada organização - fazem parte desse grupo indivíduos que realizam uma "operação" tarefa ou atividade, seja "operando" uma máquina, seja desenvolvendo tarefas administrativas ou burocráticas, não detendo nenhum cargo de comando;

b) 10 executivos em cada empresa - fazem parte desse grupo indivíduos que exercem funções de comando, ou seja, gerentes e executivos que atuam com um determinado tipo de autoridade legitimada, sobre um grupo de funcionários que lhe são subordinados;

Para facilitar a análise e interpretação dos resultados, será identificada como Empresa A, a indústria metalúrgica analisada, e como Instituição B, a instituição educacional estudada.

Na Empresa A, foram entrevistados operários do "chão-de-fábrica", bem como executivos da mesma organização. Na Instituição B, foram considerados "operários" indivíduos que exerciam funções burocráticas de recepção, telefonia, secretaria, manutenção, almoxarifado e serviços gerais. Os executivos atuam com funções de comando na instituição.

4.3 Coleta de dados

Os dados referentes aos sistemas de valores foram coletados através de entrevistas estruturadas, realizadas de forma individual ou em pequenos grupos de dois a cinco indivíduos, utilizando-se como instrumentos dois questionários, O1 para os operários e E1 para os executivos (Anexos D e E). No início de cada entrevista foram esclarecidos o objetivo do trabalho e fornecidas orientações para o preenchimento dos questionários. Após o preenchimento, os questionários foram recolhidos pela autora. Cabe salientar que, como esse é um estudo exploratório, a entrevista foi o momento de testar os instrumentos, através da observação direta. Procurou-se anotar dificuldades encontradas pelos respondentes nas questões apresentadas.

Ao final de cada questionário, O1 e E1, (Anexos D e E), na questão número 19, consta a pergunta sobre nível de satisfação. Essa questão procurou detectar a percepção dos operários e dos

executivos quanto ao seu nível de satisfação em relação à empresa.

Elaborou-se também um terceiro instrumento, com o propósito de quantificar nível de eficácia organizacional, através dos indicadores de eficácia organizacional, IEO (Anexo F), "medindo" o desempenho da empresa em relação a fatores específicos de inter-relação com o corpo funcional. O IEO foi preenchido apenas pela autora, através das informações coletadas em entrevistas com representantes de recursos humanos, produção ou serviços prestados, e indivíduos a nível de assessoria, que acompanham e/ou implementam mudanças organizacionais. Foram entrevistadas quatro pessoas em cada organização.

Objetivando conhecer aspectos mais específicos dos respondentes elaborou-se um levantamento sobre dados sócio-demográficos (Anexo A) composto de algumas questões sobre idade, sexo, escolaridade, etc.

4.3.1 Observações durante a aplicação dos instrumentos

Como esse é um estudo exploratório, os questionários O1 e E1 foram aplicados com o propósito de serem "testados", junto aos respondentes, através da observação direta da autora durante a aplicação. Foi dito aos respondentes que, além de preencherem o

questionário, relatassem dificuldades encontradas em alguma questão em especial, ou outros fatos que chamassem à atenção.

Observou-se que o tempo médio de preenchimento variou pouco nas organizações. Na Empresa A, os operários ocuparam um tempo médio de 21 minutos e os executivos ocuparam um tempo médio de 23 minutos, maior do que o tempo dos operários. Na Instituição B, os operários ocuparam um tempo médio de 16 minutos e os executivos ocuparam um tempo médio de 19 minutos. Percebe-se que o tempo ocupado pelos grupos de operários e executivos na Instituição B foi menor do que na Empresa A. Talvez porque na Instituição B, o nível de escolaridade de operários e executivos é maior do que na Empresa A.

Para alguns respondentes (três da Empresa A), a questão número 2, sobre o valor APRIMORAMENTO e a questão número 8, sobre o valor CRIATIVIDADE, pareceram semelhantes. A observação parece relevante, e se torna necessário, em outra oportunidade, rever essas duas questões.

Alguns detalhes demonstraram-se relevantes. O grupo de executivos da Empresa A, quando do preenchimento do questionário, perguntou o que significava a "maioria" dos operários. Foi esclarecido que a maioria era a "maior parte" do número de funcionários da empresa, sem funções de comando. Dessa forma,

disseram que, caso as questões se referissem ao "chão-de-fábrica", ao "povão", à "massa", as respostas seriam diferentes daquelas que considerassem, por exemplo um "fresador" ou um "torneiro", operários mais "qualificados". Por outro lado, na Instituição B, alguns executivos (três), disseram que a demoninação "operário" influenciou, de forma negativa, suas respostas, pois parece que a palavra "operário" refere-se apenas à "peões" de fábrica. Um deles salientou que a nomenclatura: "operário", "peão", "chão-de-fábrica" não deve mais ser usada, nas organizações em geral, uma vez que essas pessoas são "profissionais" e não "apenas" operários.

As manifestações dos respondentes na questão número 8 do levantamento de dados sócio-demográficos foram bastante interessantes. A maioria dos respondentes operários perguntava se poderia escrever "qualquer coisa"; era-lhe respondido que sim. As manifestações estão descritas a seguir, "ipsis litteris".

Da parte dos executivos da Empresa A, houve apenas uma manifestação: "Lamento a não obediência do horário". Curiosamente, o encontro com o grupo de executivos iniciou com, aproximadamente, 30 minutos de atraso, por parte da empresa.

Três operários da Empresa A (30% dos respondentes), manifestaram as seguintes opiniões:

a) "Eu, crítica contra a empresa, não tenho, só espero que ela cresça mais gerando mais empregos."

b) "Eu gosto de participar. Gosto que me façam participante, e também de conhecer outras pessoas que trabalham aqui. Gosto, sinto-me bem no meio de gente."

c) "Na minha opinião este é um tipo de trabalho muito importante. Se todos fizessem assim, o Brasil e o mundo seriam bem melhores."

Na executivos Instituição B, quatro executivos (40 % dos respondentes), manifestaram suas opiniões:

a) "Achei interessante !"

b) "O questionário aplicado não considerou as diferenças individuais das pessoas, classificando-as somente como operários."

c) "Seria interessante a adaptação do instrumentos ao público-alvo, no que diz respeito à expressão operário ."

d) "Acho difícil responder pelos outros questões tão subjetivas, que implicam em escalas de valores diversos."

Três operários da Instituição B (30% dos respondentes), manifestaram suas opiniões:

a) "Achei muito importantes as questões escritas aqui. Têm

como princípio ver o nível de capacidade e entrosamento. Meus parabéns!"

b) "Perguntas sobre comportamento são válidas. Mexem com nosso estado emocional e social."

c) "Espero que o questionário tenha sido respondido à altura do que foi pedido."

Em geral percebe-se maior manifestação dos respondentes na Instituição B, do que na Empresa A.

Por outro lado, houveram algumas "reações" diferenciadas na aplicação dos questionários, que merecem registro. Na Empresa A, os operários demonstravam muita "seriedade" e certa "preocupação" ao responderem aos questionários. Já os executivos demonstravam bastante "descontração", "sorrindo" em algumas questões. Por outro lado, na Instituição B, o clima estabelecido foi de muita "descontração". Alguns operários "brincavam" sobre o questionário, e verbalizavam observações como: "Essa é boa!", "Imagina só!", sorrindo. Isso talvez possa ser justificado porque na Instituição B, o número de funcionários é menor do que na Empresa A. O relacionamento dentro da Instituição B parece ser mais descontraído.

As opiniões manifestadas pelos respondentes, mesmo diversificadas, demonstraram um grande interesse no preenchimento

do questionário. Parece que, as pessoas gostam de se sentir "participantes" , de ser "chamadas" a dar sua opinião.

4.4 Descrição dos instrumentos

Os instrumentos aplicados no presente trabalho foram três. Primeiro o questionário O1, para os operários, segundo o questionário E1, para os executivos, terceiro o Instrumento de avaliação da eficácia organizacional. (IED).

Os questionários O1 e E1 são compostos de 19 questões cada um. As questões de número 1 a 18 apresentam uma situação ou problema, relativo ao sistema de valores. Cada questão corresponde a um determinado valor. Há cinco alternativas de respostas:

a); b); c); d); e e);

O respondente deveria ler o enunciado e escolher apenas uma das alternativas, optando por aquela que melhor expressasse o seu modo de ser/agir perante a situação ou problema apresentado. As respostas foram orientadas pelo sistema interno de valores de cada respondente.

No questionário O1, nas questões de 1 a 18, o operário manifestava seu sistema de valores, relacionando o valor considerado, expresso através de uma situação/problema, com as alternativas apresentadas. No questionário E1, nas questões de 1 a 18, o executivo manifestava a percepção que ele tinha de como a maioria dos operários responderia ao mesmo questionário.

Salienta-se que em cada questão é considerado um valor específico que, propositadamente, não está descrito na questão, evitando que o respondente se influencie pela denominação do valor. Os anexos B e C, apresentam os questionários com os valores correspondentes a cada questão, os anexos D e E, apresentam os questionários na forma em que foram aplicados. As alternativas seguem uma mesma ordem de opções dessa forma os respondentes puderam "circular" livremente, de uma "maior importância" a uma "menor importância" em relação ao valor considerado.

Para possibilitar a coleta e a análise dos dados, cada alternativa recebeu, posteriormente, um determinado ponto. As médias obtidas pelos respondentes, considerando os pontos aplicados nas alternativas dos questionários. O quadro a seguir apresenta as correspondências entre as alternativas, os pontos e as médias do sistema de valores analisado:

Alternativas, pontos e médias dos questionários sobre sistema de valores aplicados

Alternativas	Pontos	Médias
a) Muito importante	5	de 4,1 a 5,0
b) Importante	4	de 3,1 a 4,0
c) Mais ou menos importante	3	de 2,1 a 3,0
d) Pouco importante	2	de 1,1 a 2,0
e) Muito pouco importante	1	de 1,0

Quadro 11

Cabe salientar que o instrumento criado para analisar sistema de valores foi uma iniciativa da autora, inspirada nas pesquisas de Rokeach (1973), em Petrof et al. (s.d.) e na monografia de Romero (1992), e que a aplicação desse instrumento representou uma oportunidade valiosa para testá-lo e corrigir possíveis desvios.

A questão número 19 refere-se ao nível de satisfação de operários e do executivos em relação à empresa. Inspirada nos estudos de Hirschman (1973), a pergunta procurou medir a satisfação em três níveis: insatisfação, indiferença e adesão criativa. Para cada nível foi criada uma afirmação que expressou, em forma de "decisão", o nível de satisfação do respondente em relação à organização.

O instrumento de aferição da eficácia organizacional, IEO, foi inspirado no modelo de Fliedlander e Fickle (apud Stoner, 1982). Considerando apenas o público "empregados", e se fundamenta nas vivências da autora na área de recursos humanos em diversas organizações. O IEO envolve a descrição de dez indicadores expressos em uma afirmativa positiva. Para avaliar cada indicador, a autora realizou entrevistas informais com representantes de: recursos humanos, produção ou serviços prestados, e assessores responsáveis em acompanhar e/ou implementar processos de mudanças organizacionais.

Foram entrevistadas quatro pessoas em cada empresa. Na empresa A, entrevistou-se o Assessor da Diretoria, o Gerente de Recursos Humanos, o Gerente de Produção e o Chefe de Programação e Controle da Produção, PCP. Na Instituição B foram entrevistados o Diretor Geral, o Gerente Técnico, o Gerente Administrativo e o Assessor da Direção Geral.

Após coletar as informações, foi pontuado, de 1 a 5, o nível de atendimento da organização com relação a cada indicador, da seguinte forma:

5	4	3	2	1
Atende totalmente	Atende na maioria	Atende em parte	Atende na minoria	Não atende em nada

A pontuação na escala, dos indicadores de eficácia sugere, para um futuro estudo, a possível correlação de Pearson entre o grau de "consonância", relativo ao sistema de valores, e o nível de eficácia organizacional. Neste estudo exploratório, com apenas 10 casos em cada organização, não cabe tal análise estatística. No entanto, para fins de "medida" pontuou-se as respostas e calculou-se uma média entre elas. A pontuação foi feita da seguinte forma:

- 5 atende totalmente à descrição;
- 4 atende na maioria à descrição;
- 3 atende em parte à descrição;
- 2 atende muito pouco à descrição;
- 1 não atende em nada à descrição;

Foi feito também o levantamento dos dados sócio-demográficos. Os respondentes assinalaram com um "x" as questões de número 1 a 6, e indicaram a quantidade de filhos na questão número 7.

Essas questões procuram conhecer os respondentes no que diz respeito a:

1. Idade;
2. Sexo;
3. Tempo que trabalha na empresa;
4. Escolaridade;
5. Estado Civil;
6. Salário médio;
7. Número de filhos;

A questão número 8 foi aberta a qualquer tipo de manifestação que o respondente desejasse expressar.

4.5 Técnicas de análise

As respostas coletadas pelos questionários O1 e E1, (questões de 1 a 18), ensejaram medir, pelo cálculo da diferença entre as médias, desprezando-se o sinal, a existência de "consonância" entre a expressão do sistema de valores dos operários, e a percepção que os executivos têm desse mesmo sistema de valores.

Já a análise e a interpretação dos dados sobre sistema de valores em relação a nível de satisfação foi realizada em função das respostas apresentadas pelos executivos e operários na questão número 19 dos questionários O1 e E1. Os resultados dessa questão receberam análise de frequência em termos percentuais e

através de pareceres descritivos, foram confrontados com os resultados obtidos na percepção do sistema de valores em O1 e E1, para cada organização, procurando-se detectar possíveis conseqüências.

No que refere-se ao nível de eficácia organizacional, medido pelos indicadores, a análise e a interpretação de dados foi realizada através da pontuação dada, pela autora, no instrumento, resultado das entrevistas feitas. Com base nesses resultados foi feita uma análise descritiva em relação aos resultados obtidos na percepção do sistema de valores em O1 e E1, para cada organização, procurando-se detectar possíveis conseqüências.

O levantamento dos dados sócio-demográficos teve seus resultados expressos em termos percentuais, através da análise de freqüência, considerando cada organização pesquisada.

Com os dados coletados pelos instrumentos, foram gerados gráficos para facilitar a descrição e a interpretação visual dos resultados.

Cabe salientar que esse é um estudo exploratório de dois estudos de casos. Trata-se de uma tentativa de aferir o sistema de valores dos operários, analisando a consonância existente entre os valores expressos pelos operários e a percepção que os

executivos têm desses mesmos valores. Por tratar-se de uma amostra pequena, o cálculo da consonância foi feito apenas pela diferença entre as médias atribuídas pelos operários e as médias percebidas pelos executivos. Perfeita consonância igual a zero, existência de dissonância diferente de zero. Essa consonância deveria, eventualmente, ser correlacionada, tanto com o nível de satisfação, como com o nível de eficácia organizacional. Em relação aos indicadores de eficácia organizacional, a própria autora fez a avaliação, havendo, pois uma propensão ao viés subjetivo. Como optou-se por uma amostra pequena, não representativa, e por pareceres descritivos das respostas, não houve, neste momento, a preocupação de comprovar estatisticamente os resultados. Dessa forma, pretendeu-se levantar conjecturas sobre um tema pouco explorado, principalmente no que tange a relação entre "consonância" de sistema de valores e aumento na satisfação e na eficácia organizacional.

5 RESULTADOS E ANALISE

5.1 Dados sócio-demográficos dos respondentes

Encontrou-se alguns resultados interessantes em termos da identificação dos respondentes.

Os gráficos de números 1 a 8 apresentam a caracterização dos respondentes da Empresa A. Considerando a idade dos operários e executivos (Gráfico 1), percebe-se que 40 % dos operários tem menos de 20 anos, e 50 % tem de 20 a 30 anos. Já o grupo de executivos possui, na maioria, 90%, idades entre 31 e 50 anos. Quanto ao sexo (Gráfico 2), 70% dos operários e 100% dos executivos são do sexo masculino.

Quanto ao tempo em que atuam nas respectivas organizações (Gráfico 3), 60 % dos operários está de 1 a 5 anos, enquanto que o grupo executivo divide-se em: 40% de 1 a 5 anos e 30% de 10 a 15 anos.

Em relação à escolaridade (Gráfico 4), 70% dos operários tem primeiro grau incompleto; já 60 % dos executivos tem superior completo, contra 20% com superior incompleto.

O estado civil dos respondentes (Gráfico 5), demonstra que 50% dos operários são solteiros e 77 % dos executivos são casados.

Quanto ao salário médio (Gráfico 6), nota-se que 100% dos operários percebem de 1 a 5 salários mínimos, contra 100% dos executivos que percebem acima de 10 salários mínimos.

O número de filhos é bem maior no grupo de executivos do que no grupo de operários (Gráficos 7 e 8). Os executivos têm, ao todo, 25 filhos; 18 são menores de 18 anos e 7 são maiores de 18 anos, distribuídos em dez famílias (Gráfico 8). Os operários têm, ao todo, 4 filhos menores de 18 anos, distribuídos em três famílias (Gráfico 8).

A análise dos dados sócio-demográficos da Empresa A, sugere que os operários são jovens-adultos, apresentam baixa escolaridade, e possuem pouco tempo de empresa; metade é solteira a outra metade se divide em casado(a), vive com companheiro (a), separado(a) e viúvo(a). Talvez essa última característica

explique o baixo número de filhos. Talvez, a baixa remuneração, de 1 a 5 salários mínimos, seja a razão básica, pois, dificilmente se pode sustentar uma família de três ou mais pessoas. Os executivos são adultos maduros e apresentam nível superior de escolaridade. O tempo de empresa foi considerado nos intervalos de: 1 a 5 anos; 10 a 15 anos; 15 a 20 anos e 25 a 30 anos. A informação foi confirmada pela gerência de Recursos Humanos. O grau de filhos dos executivos da Empresa A talvez seja explicado pela alta idade média do grupo.

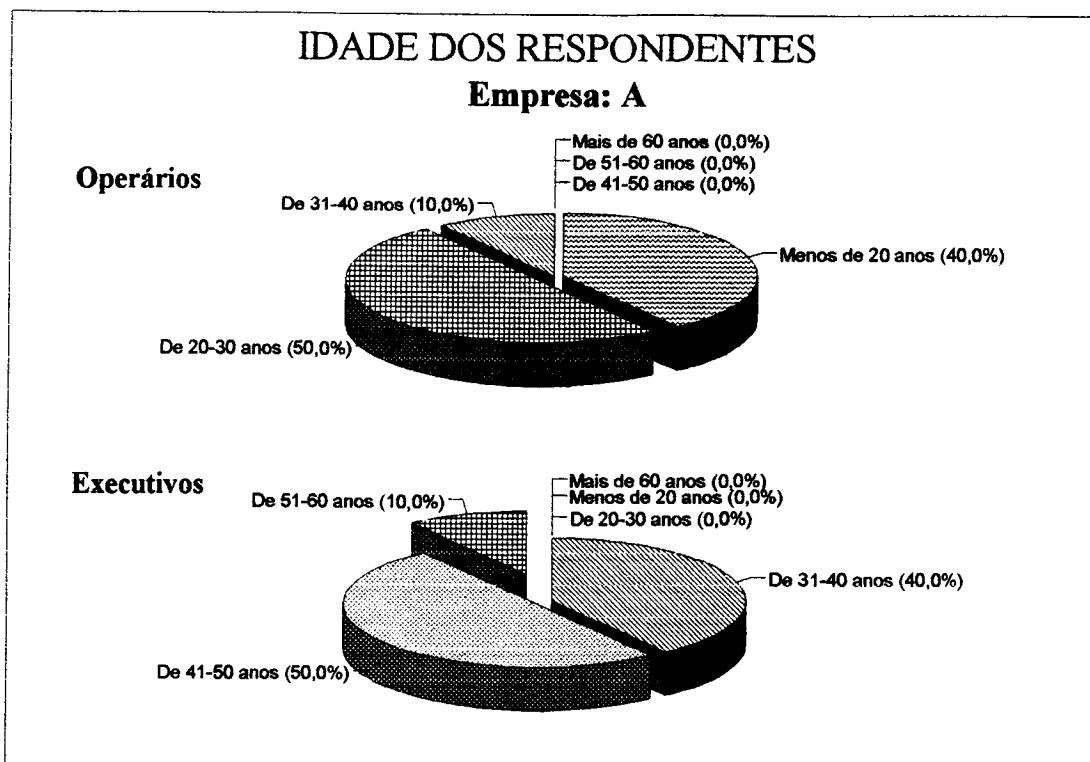


GRÁFICO 1

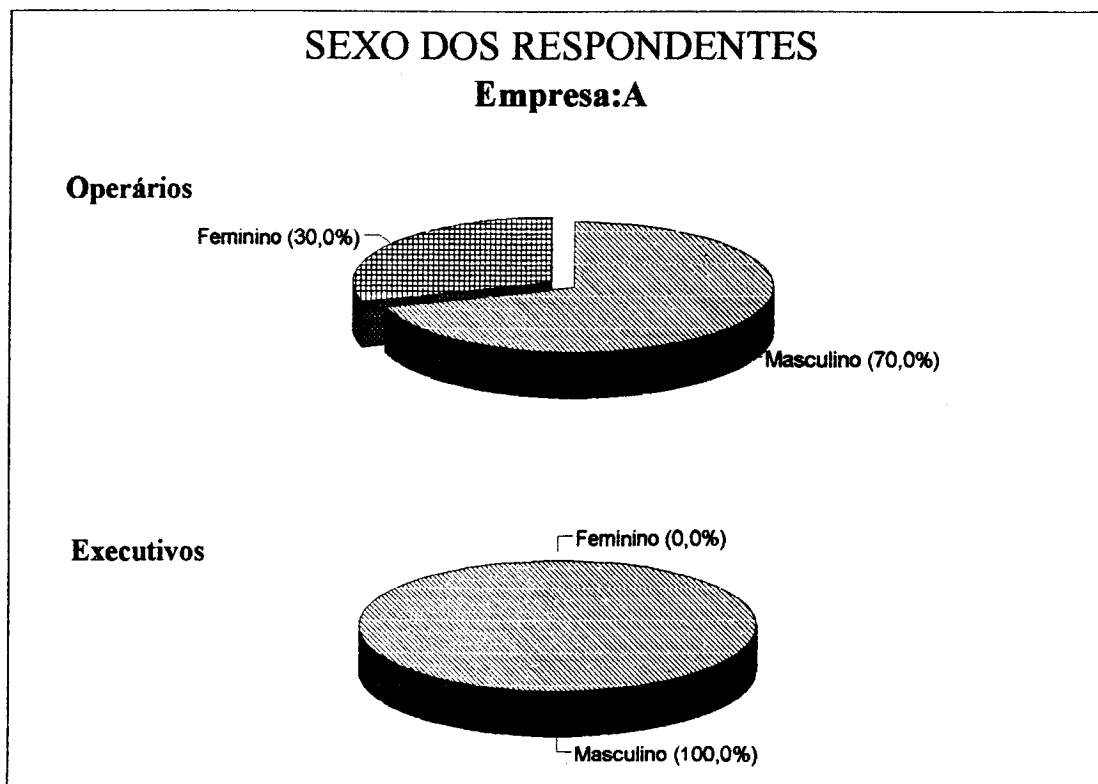


GRÁFICO 2

DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS

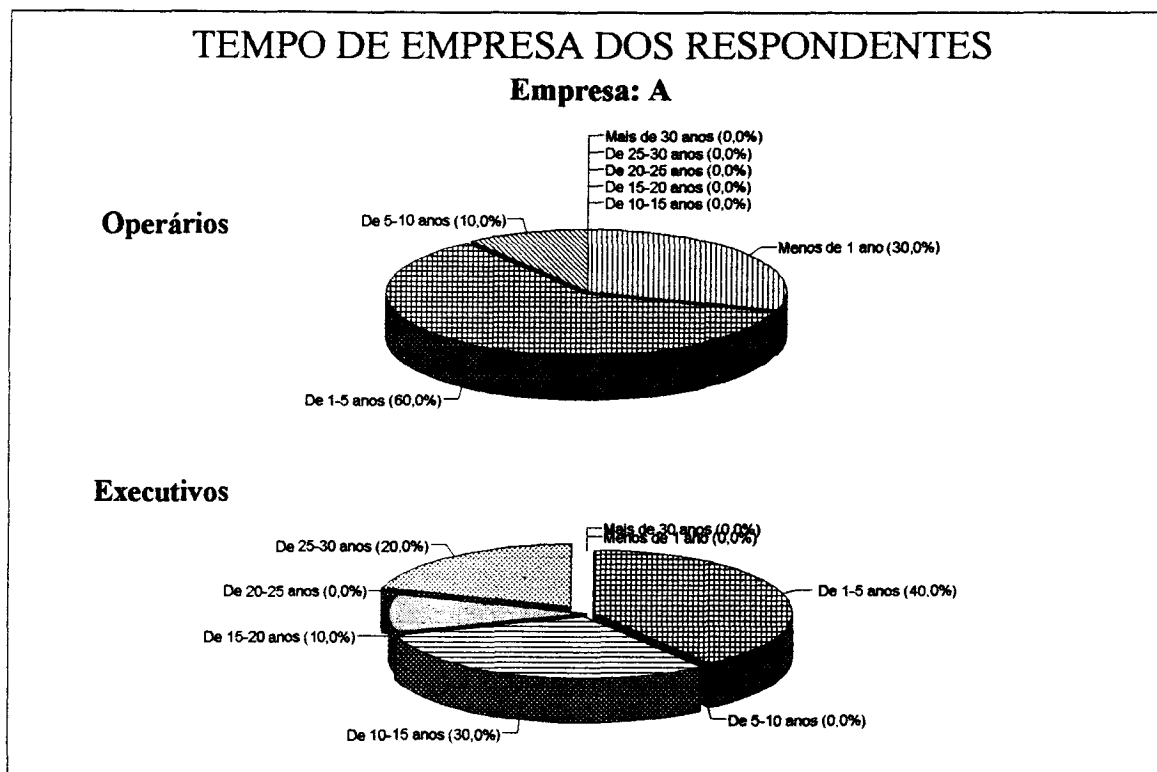


GRÁFICO 3

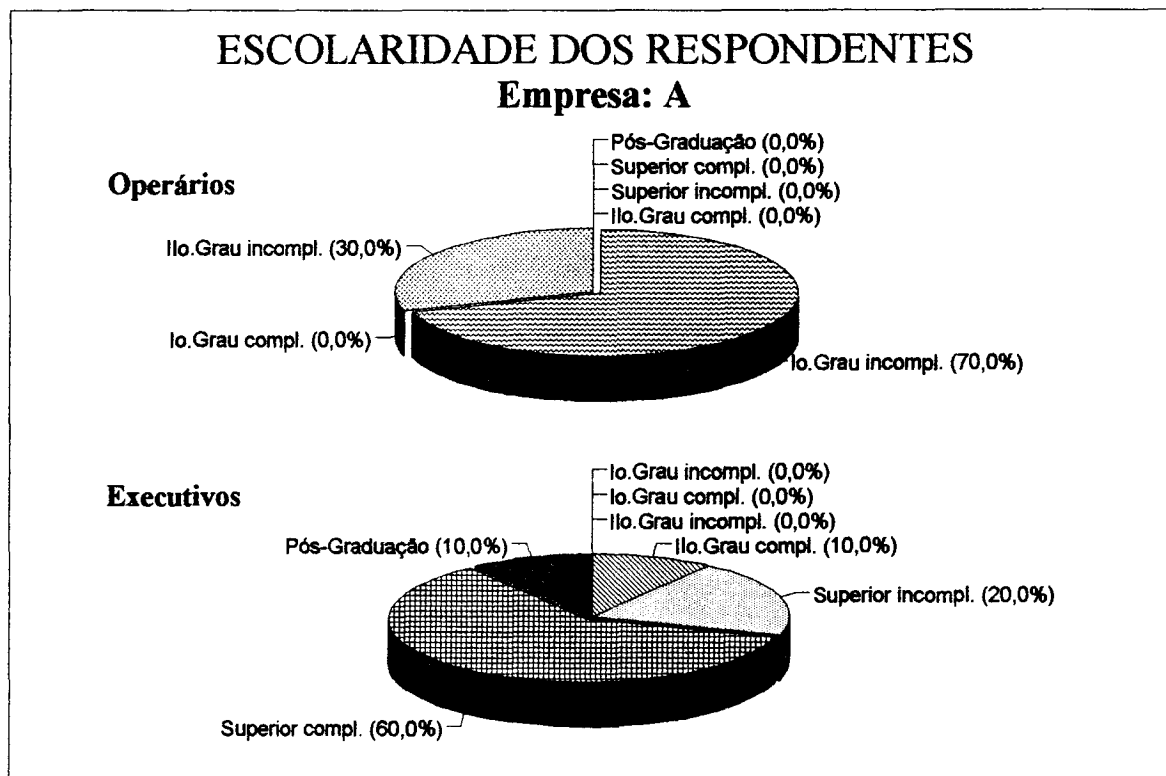


GRÁFICO 4

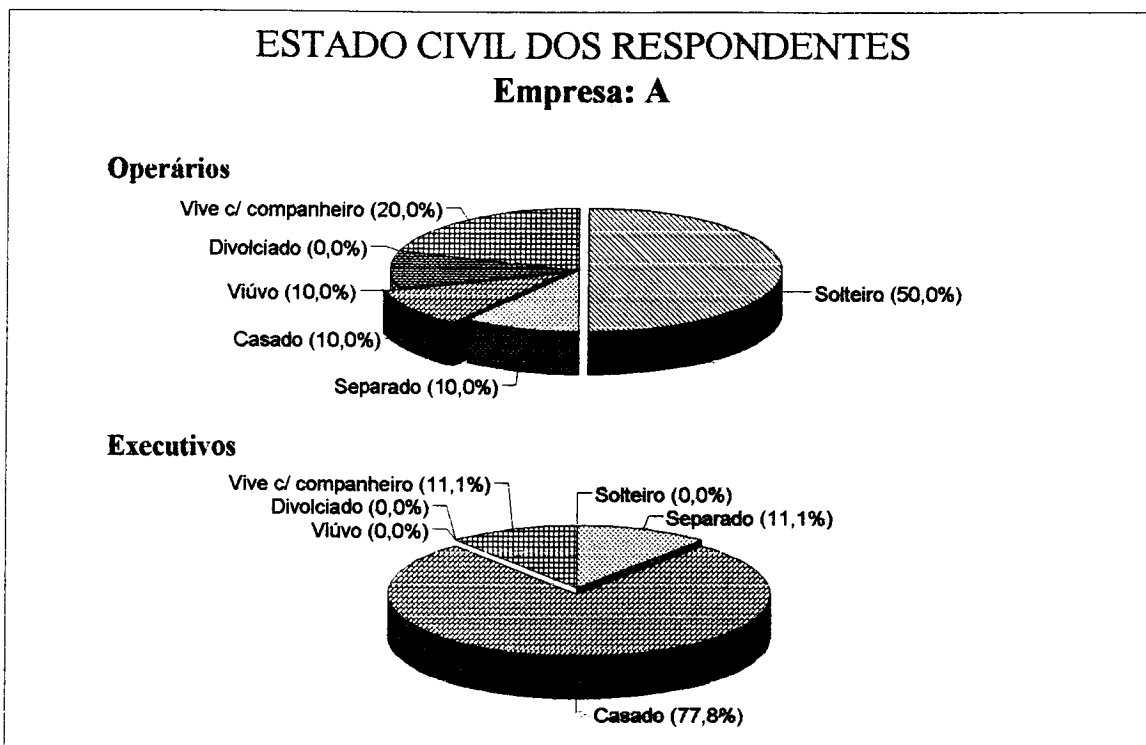


GRÁFICO 5

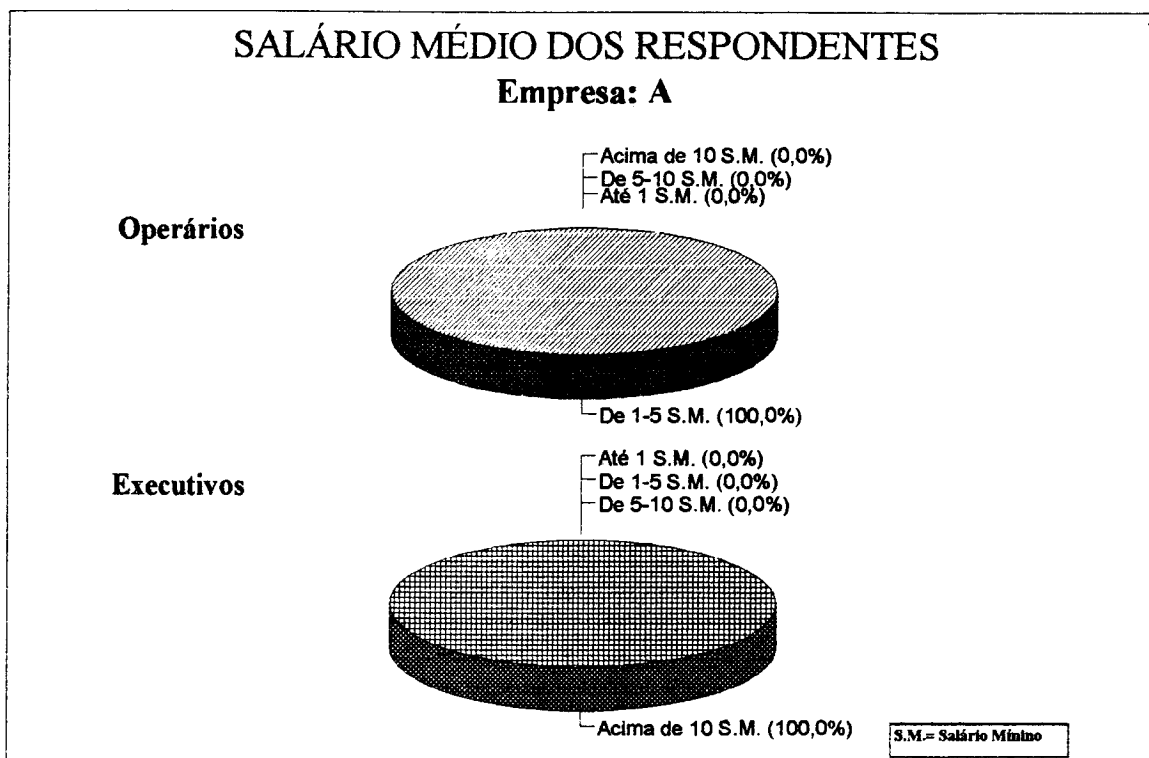


GRÁFICO 6

DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS

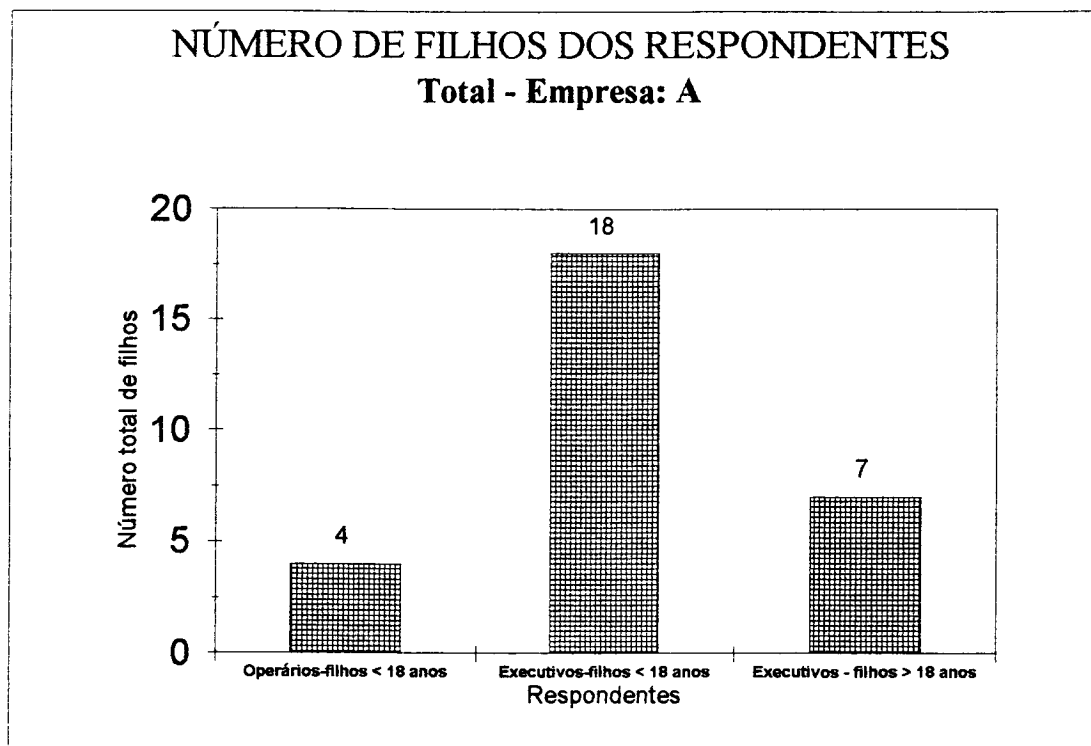


GRÁFICO 7

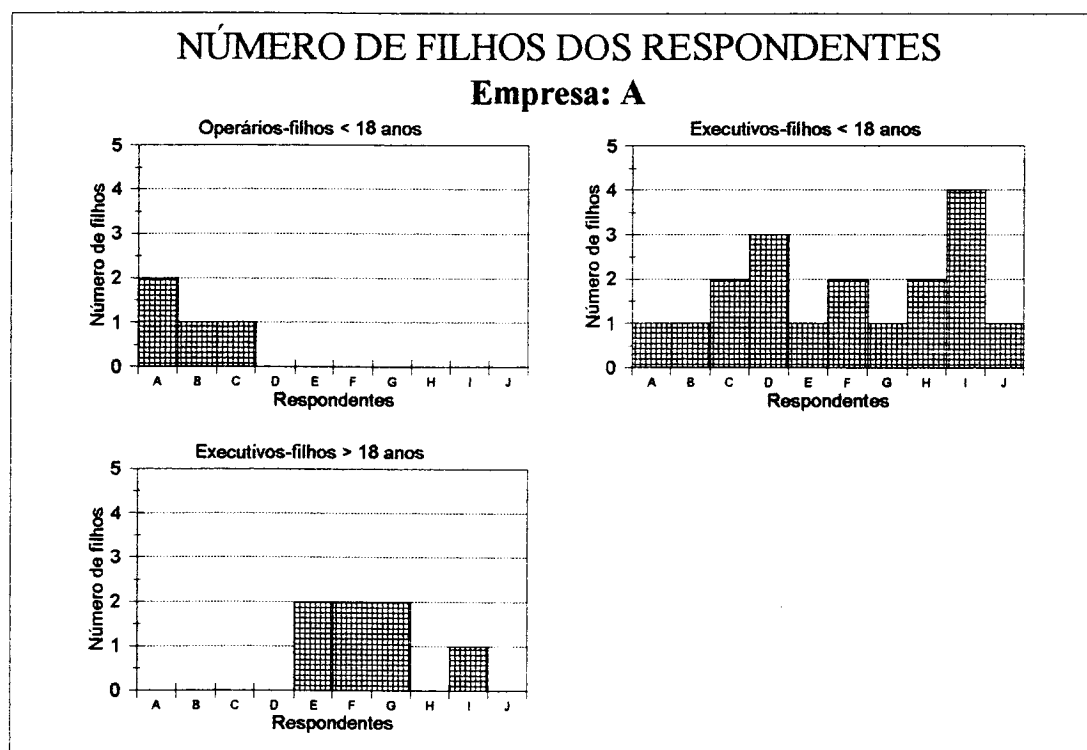


GRÁFICO 8

Os gráficos de 9 a 16 apresentam os dados sócio-demográficos dos respondentes da Instituição B.

Considerando a idade, 70 % dos operários tem de 31 a 40 anos (Gráfico 9). Os executivos se dividem em: 50% com idade entre 31 a 40 anos e 40 % com idade entre 41 a 50 anos.

Quanto ao sexo (Gráfico 10), 50 % dos operários são do sexo masculino e 50 % são do sexo feminino. O quadro dos executivos demonstra que 70 % são do sexo masculino, contra 30% do sexo feminino.

Em relação ao tempo em que atuam nas respectivas organizações, 70% dos operários está de 1 a 5 anos; 5 a 10 anos e 10 a 15 anos (Gráfico 11); já 80% dos executivos está de 10 a 15 anos; 15 a 20 anos e 20 a 25 anos.

O nível de escolaridade dos operários apresenta bastante dispersão (Gráfico 12). Varia de 30 % com primeiro grau incompleto, 30 % com segundo grau incompleto; 20 % com segundo grau completo e 20 % com curso superior completo. Por outro lado, 20 % dos executivos tem curso superior incompleto; 50 %, curso superior completo; e ainda 20 % com curso de pós-graduação.

Quanto ao estado civil (Gráfico 13), 50 % dos operários da Instituição B, são casados e 50% são solteiros. Os executivos são na maioria (70 %), casados.

O nível salarial (Gráfico 14), é distribuído da seguinte forma: 80% dos operários percebem de 1 a 5 salários mínimos e 20% percebem de 5 a 10 salários mínimos. Os executivos percebem, na sua maioria (70 %), de 5 a 10 salários mínimos. Apenas 30% percebe acima de 10 salários mínimos.

O número de filhos (Gráficos 15 e 16), demonstra que ao todo, os operários têm 8 filhos menores de 18 anos, distribuídos em quatro famílias. Os executivos têm, ao todo, 16 filhos: 15 menores de 18 anos e 1 maior de 18 anos, distribuídos em sete famílias (Gráfico 16).

A análise dos dados sócio-demográficos da Instituição B, sugere que os operários e executivos são mais maduros em termos de idade cronológica, comparados aos operários da Empresa A. Há uma maior representatividade do sexo feminino (80%), na Instituição B, comparada à Empresa A (apenas 30%). O tempo de empresa dos operários e executivos da Instituição B, também é maior. A escolaridade na Instituição B, é bastante alta, inclusive no quadro de operários, em que 20% tem curso superior incompleto. Os dados referentes ao estado civil dos respondentes

das duas organizações podem ser considerados semelhantes.

O número de filhos na Instituição B é menor do que na Empresa A; 24 filhos distribuídos em sete famílias, contra 29 filhos distribuídos em dez famílias na Empresa A.

Chama a atenção o dado sobre salário. Na Empresa A, 100% dos operários percebem de 1 a 5 salários mínimos, e 100% dos executivos percebem acima de 10 salários mínimos. Já na Instituição B, 20 % dos operários ganham entre 5 a 10 salário mínimos, mais do que os operários da Empresa A; por outro lado, 70 % dos executivos da Instituição B, percebem de 5 a 10 salários mínimos, menos do que os executivos da Empresa A, e apenas 30 % percebem igual, ou seja, acima de 10 salários mínimos. Parece existir na Empresa A uma distância muito grande entre os salários dos operários e dos executivos, o que não parece ocorrer na Instituição B. Por outro lado, níveis de escolaridade e culturais também devem ser considerados, uma vez que a Instituição B é uma instituição de ensino, portanto pressupõe-se que exige pessoal mais qualificado e também remunera melhor.

DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS

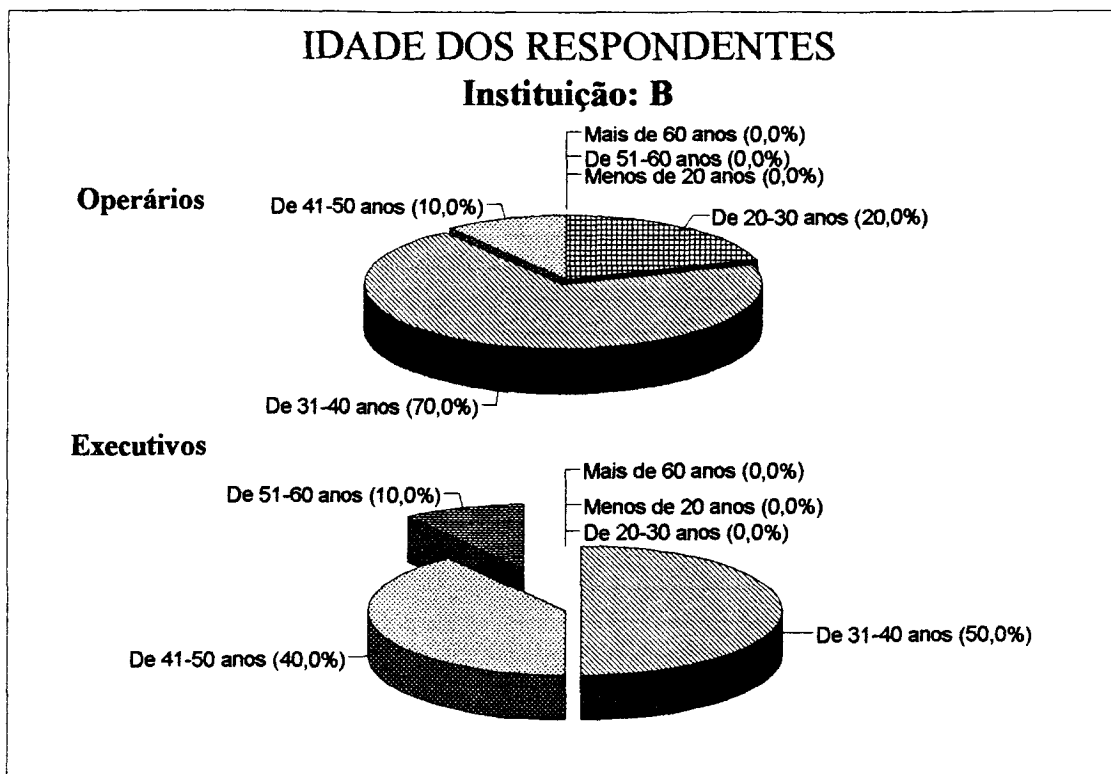


GRÁFICO 9

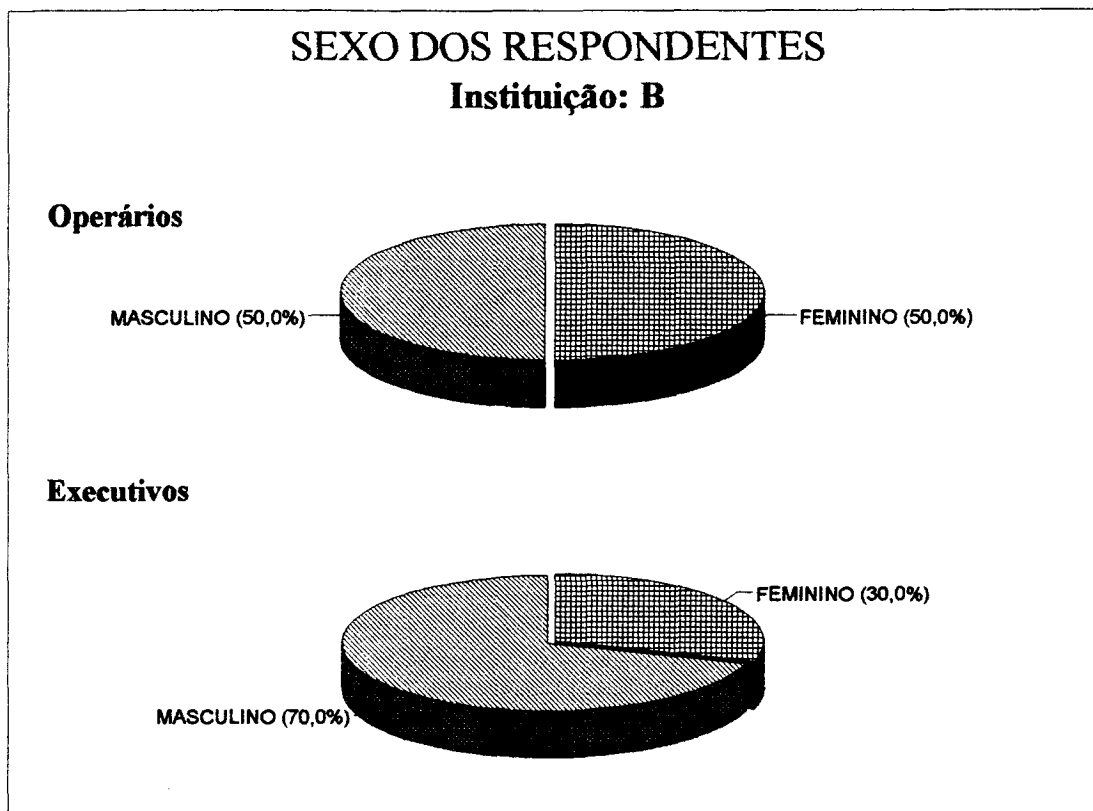


GRÁFICO 10

DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS

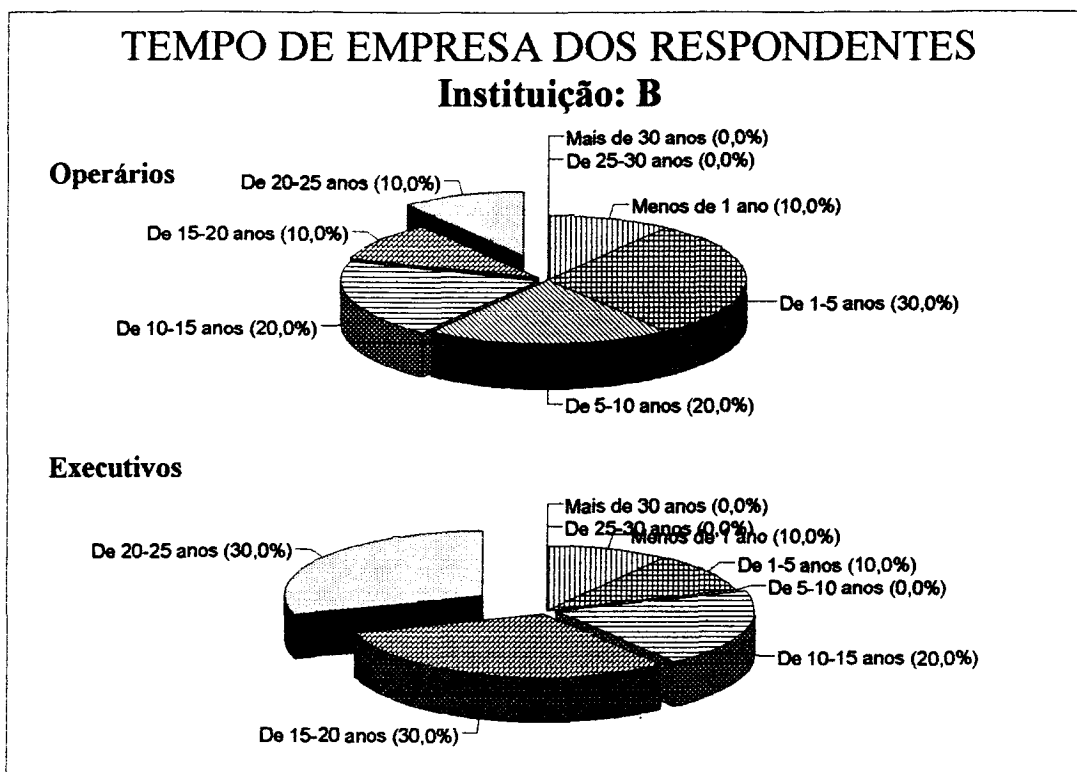


GRÁFICO 11

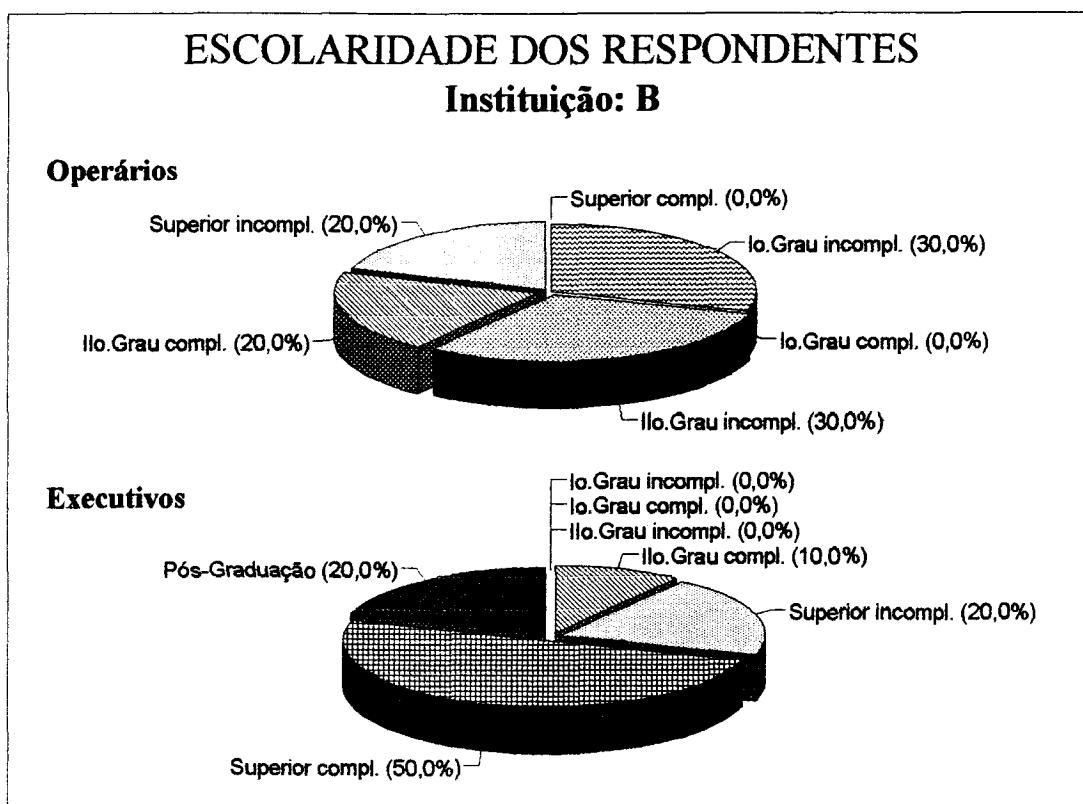


GRÁFICO 12

DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS

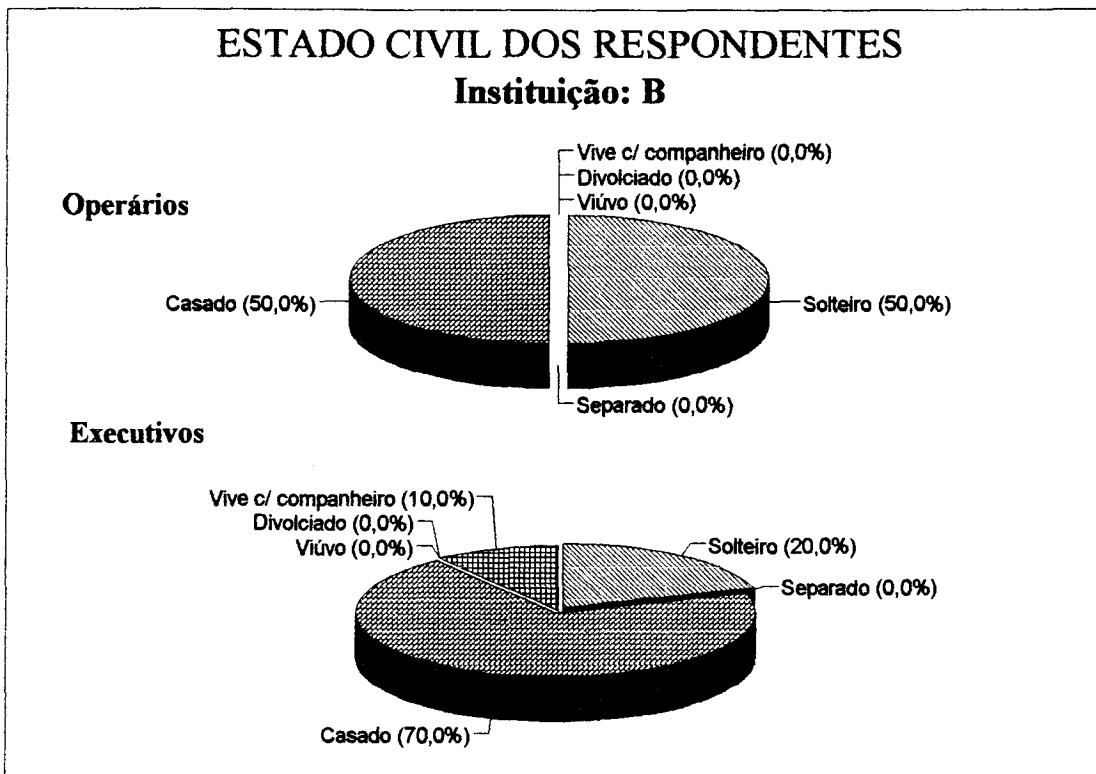


GRÁFICO 13

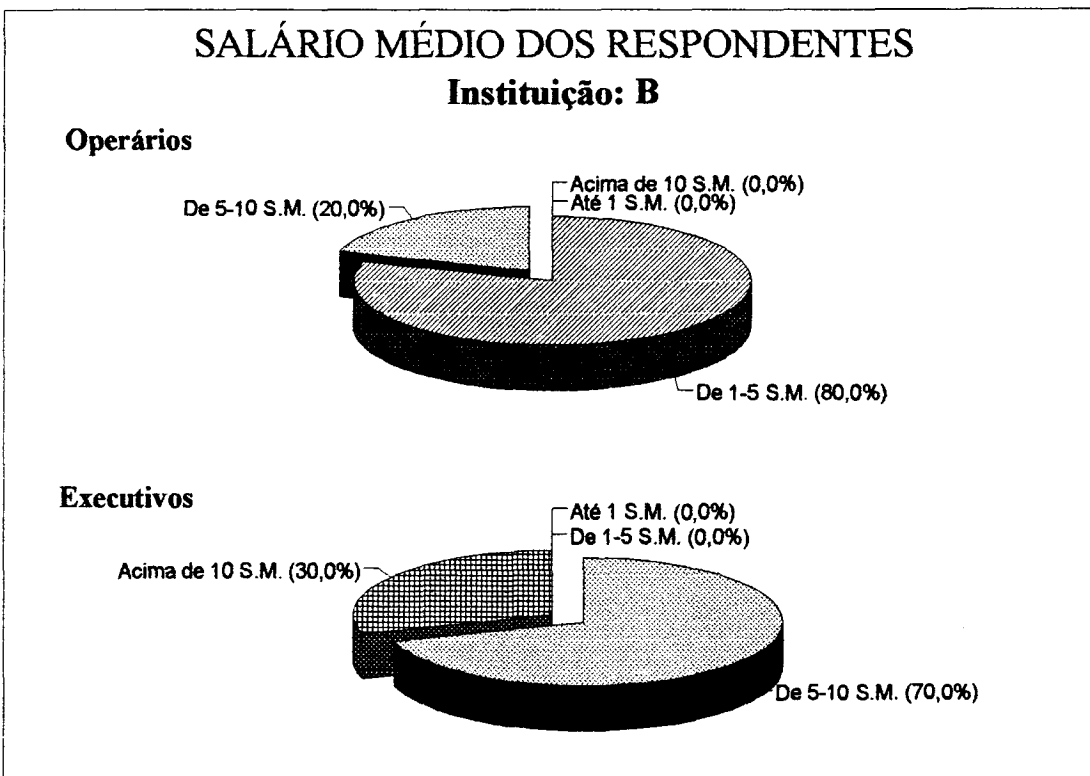


GRÁFICO 14

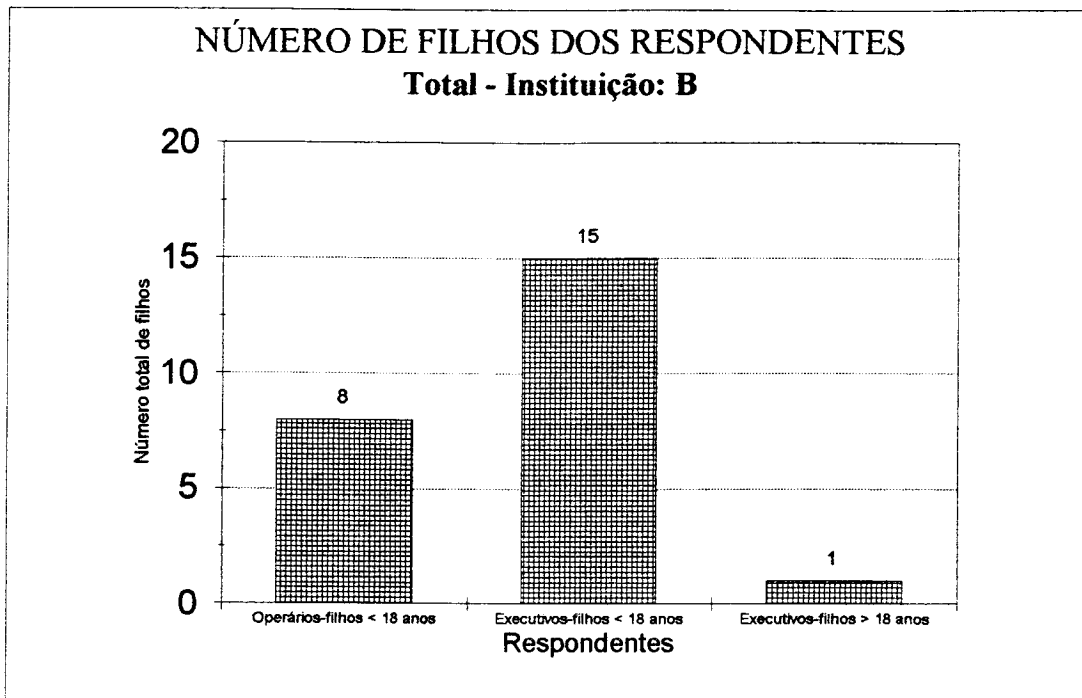


GRÁFICO 15

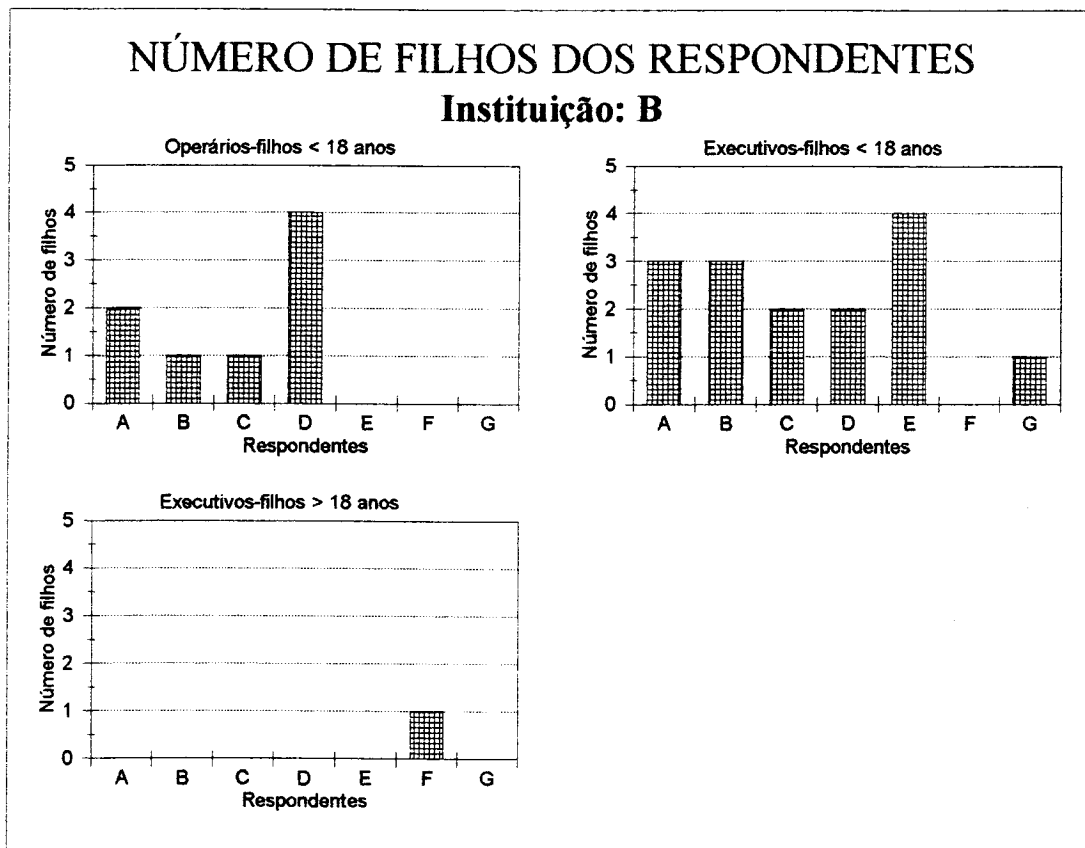


GRÁFICO 16

5.2 Sistema de valores dos operários e percepção dos executivos

5.2.1 Empresa A

Os gráficos 17 e 18 apresentam a média e o desvio padrão para cada resposta do instrumento aplicado sobre sistema de valores, nas questões de 1 a 18 do questionário O1 e E1, da Empresa A.

No grupo de operários, 11 valores foram considerados como "Muito importantes" (média entre 4,1 a 5,0): AFEIÇÃO, APRIMORAMENTO, COMPETENCIA, COOPERAÇÃO, CORDIALIDADE, HABITOS DE HIGIENE E LIMPEZA, HARMONIA, OTIMISMO, PARTICIPAÇÃO, RESPONSABILIDADE e RESPEITO. Foram considerados como "Importantes" 7 valores (média entre 3,1 a 4,0), na expressão dos operários: AMBICÃO, AUTOCONTROLE, CRIATIVIDADE, HONESTIDADE, INICIATIVA, INTELECTUALIDADE e RECONHECIMENTO.

Quanto à percepção do sistema de valores dos operários por parte dos executivos, apenas 3 dos 18 valores, foram percebidos como sendo "Muito importantes", para os operários (média entre 4,1 a 5,0): CORDIALIDADE, HARMONIA e HONESTIDADE. Por outro lado, os executivos perceberam como "Importantes"

para os operários a maioria dos valores; 11 dos 18 valores (média entre 3,1 a 4,0): AFEIÇÃO, APRIMORAMENTO, COOPERAÇÃO, CRIATIVIDADE, HABITOS DE HIGIENE E LIMPEZA, INICIATIVA, OTIMISMO, PARTICIPAÇÃO, RECONHECIMENTO, RESPONSABILIDADE e RESPEITO. E foram considerados como "Mais ou menos importantes", aparentemente, 4 valores (média entre 2,1 a 3,0): AMBIÇÃO, AUTOCONTROLE, COMPETENCIA e INTELECTUALIDADE. Sugerindo que, para esses valores, os executivos acreditam que os operários não dão muita importância. Por outro lado, os operários consideraram esses valores como: COMPETENCIA: "Muito importante"; AMBIÇÃO, AUTOCONTROLE e INTELECTUALIDADE: "Importante".

Percebe-se que em 16 valores analisados, apenas 2 valores - INICIATIVA e HONESTIDADE - demonstraram, uma média pouco maior na percepção dos executivos em relação à expressão desses mesmos valores pelos operários. Sugerindo, que, para esses valores os executivos talvez pensem que os operários dão maior importância, apesar da diferença ser, aparentemente, pouco significativa.

A média calculada para os 16 valores, de acordo com a expressão dos operários, foi maior do que a média calculada da percepção do sistema de valores por parte dos executivos.

A tabela a seguir, apresenta as médias calculadas do sistema de valores analisado na Empresa A.

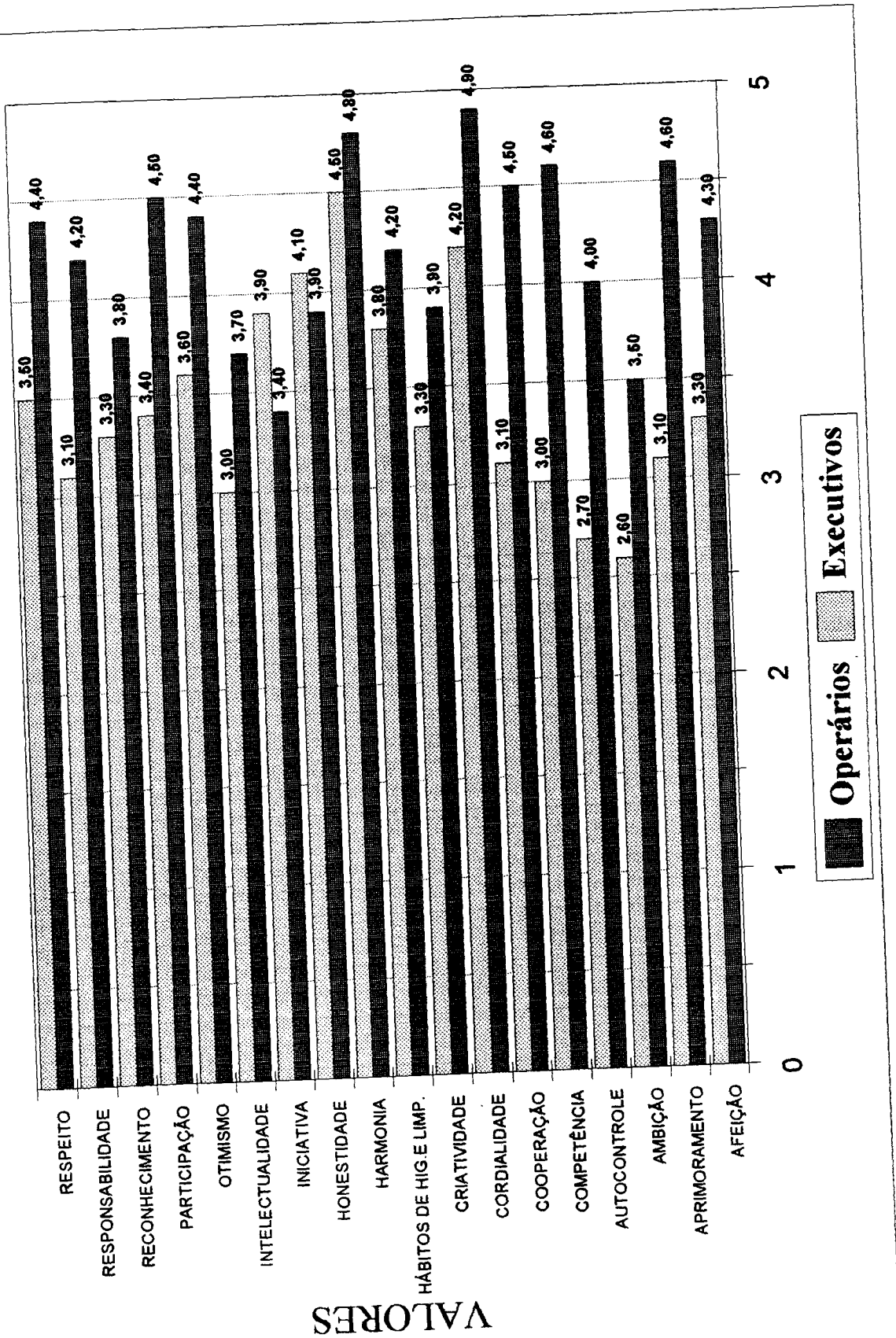
TABELA 1 - Médias gerais e "consonância" calculadas do sistema de valores na Empresa A

VALORES CONSIDERADOS	OPERARIOS MEDIA	EXECUTIVOS MEDIA	CONSONANCIA
1. AFEIÇÃO	4,3	3,3	1,0
2. APRIMORAMENTO	4,6	3,1	1,5
3. AMBIÇÃO	3,5	2,6	0,9
4. AUTOCONTROLE	4,0	2,7	1,3
5. COMPETENCIA	4,6	3,0	1,6
6. COOPERAÇÃO	4,5	3,1	1,4
7. CORDIALIDADE	4,9	4,2	0,7
8. CRIATIVIDADE	3,9	3,3	0,6
9. HABITOS HIG. E LIMP.	4,2	3,8	0,4
10. HARMONIA	4,8	4,5	0,3
11. HONESTIDADE	3,9	4,1	0,2
12. INICIATIVA	3,4	3,9	0,5
13. INTELLECTUALIDADE	3,7	3,0	0,7
14. OTIMISMO	4,4	3,6	0,8
15. PARTICIPAÇÃO	4,5	3,4	1,1
16. RECONHECIMENTO	3,8	3,3	0,5
17. RESPONSABILIDADE	4,2	3,1	1,1
18. RESPEITO	4,4	3,5	0,9
	-----	-----	15,5

A nível geral, mesmo considerando que a amostra é pouco representativa e que os dados não podem ser generalizados, pode ser percebida alguma feição da Empresa A. Os executivos perceberam e consideraram como mais baixa a importância do sistema de valores expressa pelos operários. A "consonância" medida foi de 15,5 e pode ser considerada relativamente significativa.

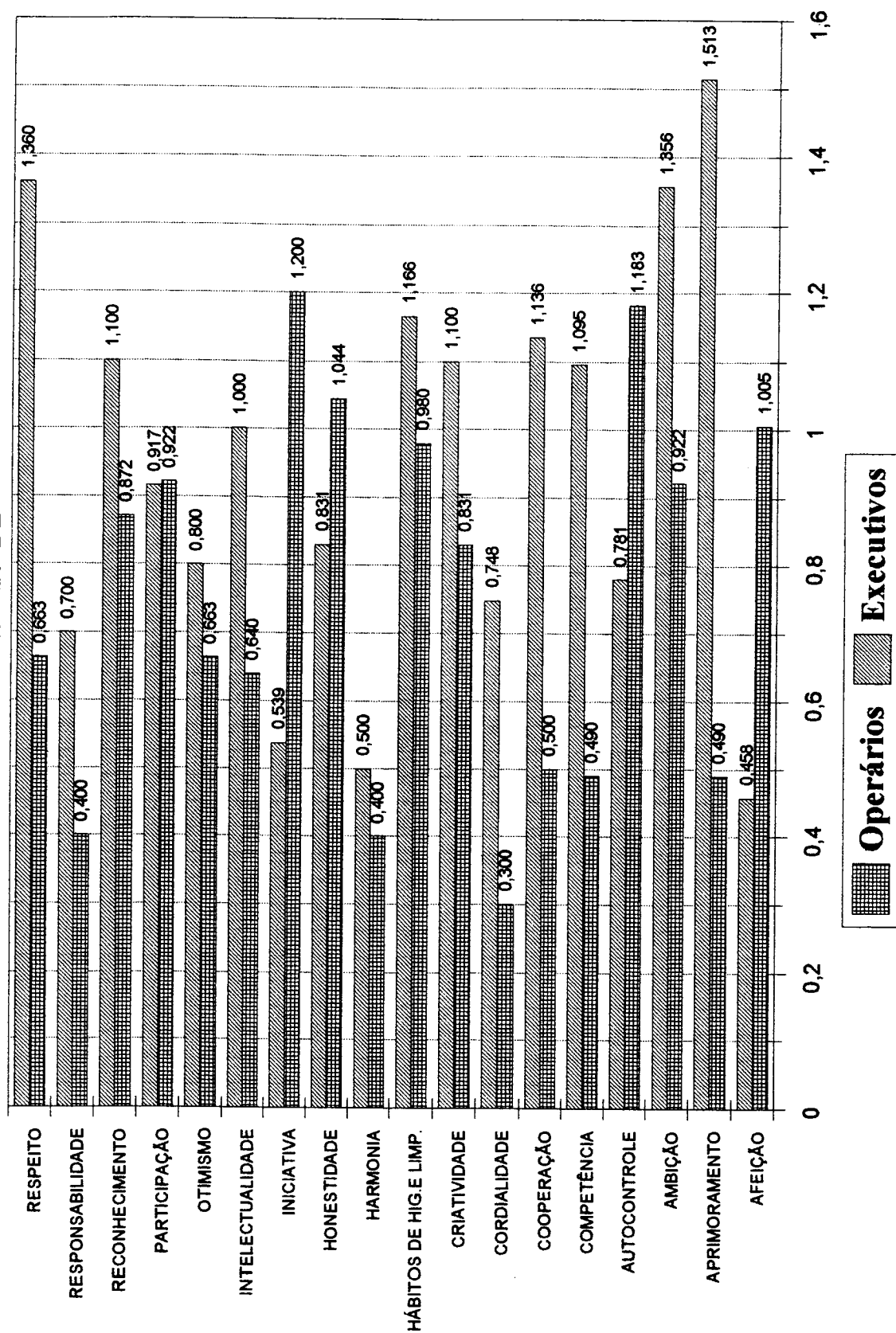
MÉDIAS DO SISTEMA DE VALORES

EMPRESA: A



DESVIO PADRÃO DO SISTEMA DE VALORES

EMPRESA: A



5.2.2 Instituição B

Os gráficos 19 e 20 apresentam a média aferida e o desvio padrão para cada resposta do instrumento aplicado sobre sistema de valores, nas questões de 1 a 18 do questionário O1 e E1, da Instituição B.

Os operários consideraram 16, dos 18 valores analisados, aparentemente, como "Muito importantes" (média entre 4,1 a 5,0): AFEIÇÃO, APRIMORAMENTO, AMBIÇÃO, AUTOCONTROLE, COMPETENCIA, COOPERAÇÃO, CORDIALIDADE, CRIATIVIDADE, HABITOS DE HIGIENE E LIMPEZA, HARMONIA, HONESTIDADE, INICIATIVA, INTELECTUALIDADE, OTIMISMO, PARTICIPAÇÃO, e RESPEITO. Apenas 2 valores: RECONHECIMENTO e RESPONSABILIDADE, foram percebidos como "Importantes" (média entre 3,1 a 4,0).

A percepção dos executivos sobre o sistema de valores dos operários foi a seguinte: dos 18 valores, 13 foram percebidos como "Importantes" (média entre 3,1 e 4,0) : AFEIÇÃO, COMPETENCIA, COOPERAÇÃO, CORDIALIDADE, HABITOS DE HIGIENE E LIMPEZA, HARMONIA, HONESTIDADE, INICIATIVA, INTELECTUALIDADE, OTIMISMO, PARTICIPAÇÃO, RESPONSABILIDADE e RESPEITO. Já 5 valores: AMBIÇÃO, APRIMORAMENTO, AUTOCONTROLE, CRIATIVIDADE e RECONHECIMENTO, foram percebidos como "Mais ou menos importantes" na visão dos executivos, (média entre 2,1 e 3,0).

Sugerindo que, para esses valores os executivos talvez pensem que os operários não dão muita importância. Por outro lado os operários consideraram esses valores como "Muito importante" : AMBIÇÃO, APRIMORAMENTO, AUTOCONTROLE e CRIATIVIDADE; e "Importante": RECONHECIMENTO. Nenhum valor dos operários foi percebido como "Muito Importante" na visão dos executivos. A tabela a seguir, apresenta as médias calculadas do sistema de valores analisado na Instituição B.

TABELA 2 - Médias gerais e "consonância" calculadas do sistema de valores na Instituição B

VALORES CONSIDERADOS	OPERARIOS MEDIA	EXECUTIVOS MEDIA	CONSONANCIA
1. AFEIÇÃO	4,6	3,5	1,1
2. APRIMORAMENTO	4,7	3,0	1,7
3. AMBIÇÃO	4,1	2,6	1,5
4. AUTOCONTROLE	4,4	2,7	1,7
5. COMPETENCIA	4,6	3,6	1,0
6. COOPERAÇÃO	4,3	3,7	0,6
7. CORDIALIDADE	4,6	3,8	0,8
8. CRIATIVIDADE	4,3	3,0	1,3
9. HABITOS HIG. E LIMP.	4,6	3,5	1,1
10. HARMONIA	4,7	4,0	0,7
11. HONESTIDADE	4,9	4,0	0,9
12. INICIATIVA	4,3	3,9	0,4
13. INTELECTUALIDADE	4,1	3,3	0,8
14. OTIMISMO	4,6	3,4	1,2
15. PARTICIPAÇÃO	4,5	3,3	1,2
16. RECONHECIMENTO	3,5	3,0	0,5
17. RESPONSABILIDADE	4,0	3,2	0,8
18. RESPEITO	4,7	3,7	1,0
	-----	-----	18,3

A nível geral, mesmo considerando que a amostra é pouco

representativa e que os dados não podem ser generalizados, pode ser percebida certa tendência na Instituição B: os executivos perceberam e consideraram o sistema de valores dos operários com menor importância do que a real importância expressa pelos operários. Aparentemente, percebe-se que em todos os valores analisados na Instituição B e em 16 valores analisados na Empresa A, a média calculada, de acordo com a expressão dos operários foi maior do que a média calculada da percepção do sistema de valores por parte dos executivos.

Na percepção dos executivos, os valores: AMBICÃO e AUTOCONTROLE, têm a média mais baixa, nas duas organizações. Na Empresa A, 2,6 e 2,7 respectivamente. Na Instituição B: 2,6 e 2,7. Foram considerados como "Mais ou menos importantes". Por sua vez, os operários evidenciaram esses valores como: "Importante" na Empresa A, e "Muito importante" na Instituição B.

Chama a atenção os valores medidos sobre "consonância". Na Empresa A foi encontrado 15,5; na Instituição B foi encontrado 18,3; um valor significativamente maior. Aparentemente parece que há maior "consonância" entre a expressão dos operários e a percepção dos executivos sobre o sistema de valores na Empresa A, do que na Instituição B; mesmo considerando-se que a Instituição B é uma entidade educacional.

MÉDIAS DO SISTEMA DE VALORES INSTITUIÇÃO: B

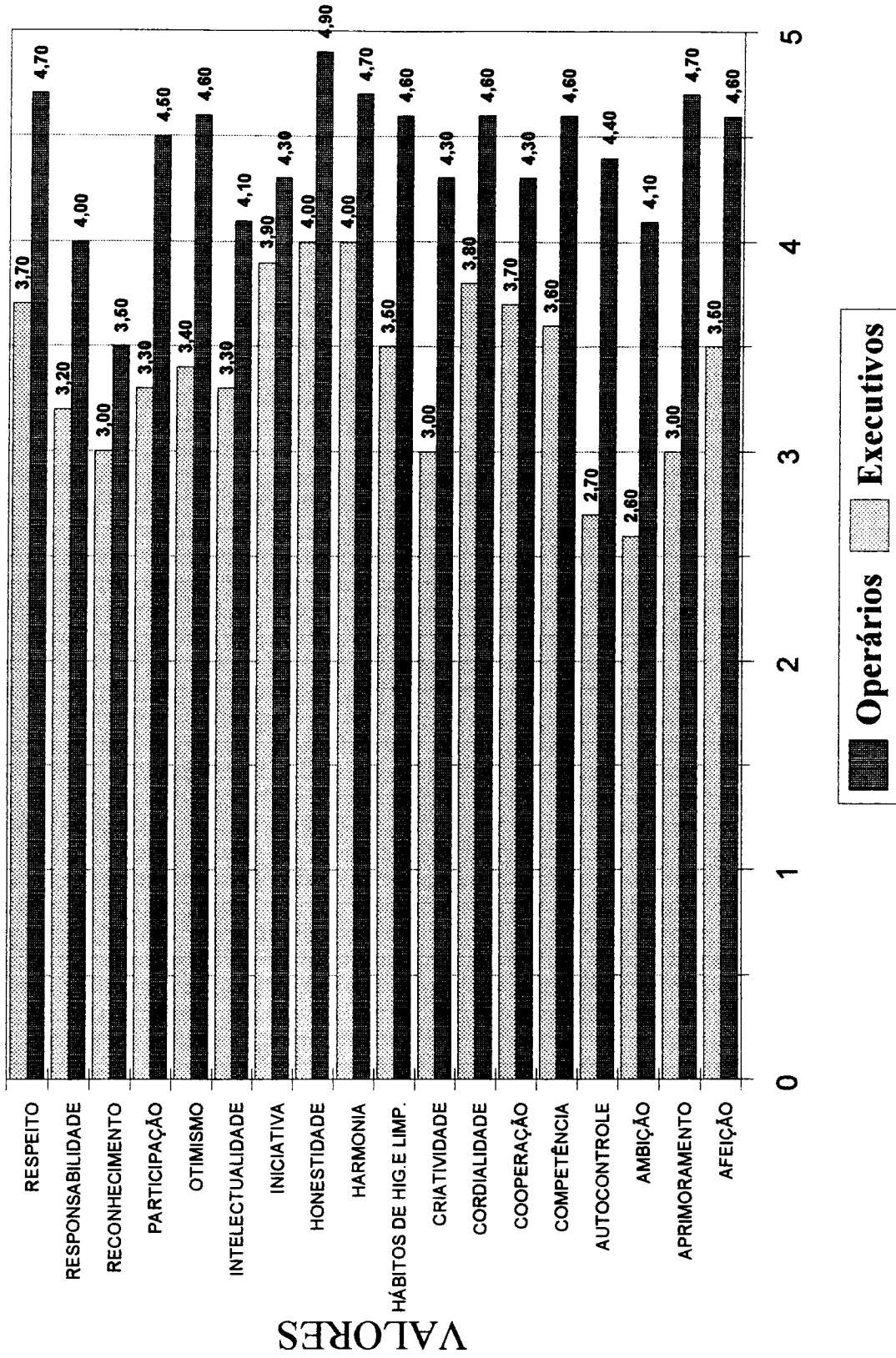


GRÁFICO 19

DESVIO PADRÃO DO SISTEMA DE VALORES INSTITUIÇÃO: B

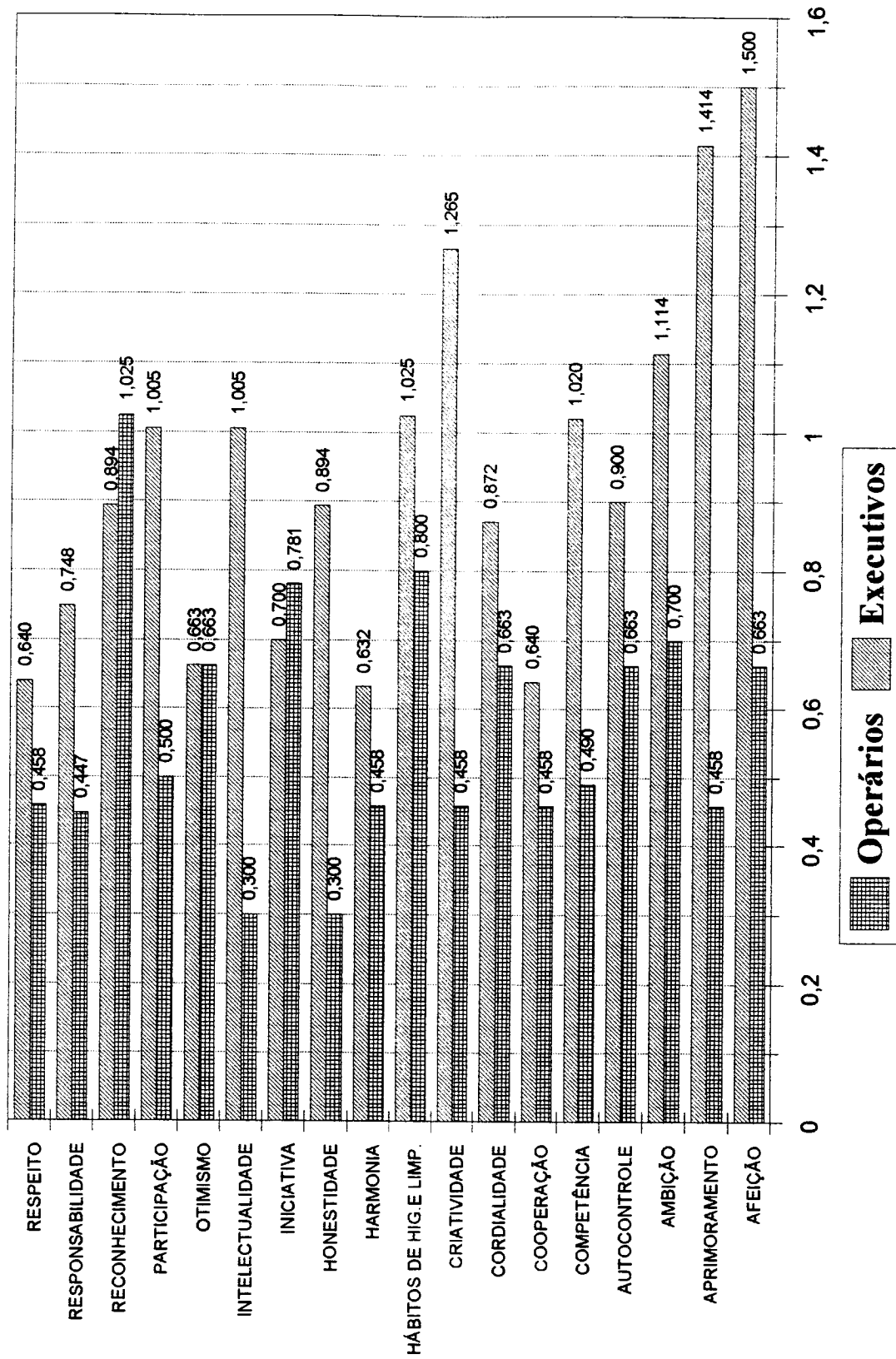


GRÁFICO 20

5.2.3 Resumo dos resultados

O quadro a seguir demonstra os resultados a nível geral, em relação a expressão dos operários e a percepção dos executivos em relação ao sistema de valores considerado neste estudo.

TABELA - 3 Resultado do sistema de valores analisado

	EMPRESA A				INSTITUIÇÃO B			
	Operários		Executivos		Operários		Executivos	
Níveis:	Número	Média	Número	Média	Número	Média	Número	Média
	valores:	valores:	valores:	valores:	valores:	valores:	valores:	valores:
Muito import.:	11	4,4	3	4,2	16	4,5	--	---
Import.:	7	3,7	11	3,4	2	3,7	13	3,3
Mais ou menos import.:	--	---	4	2,8	--	---	5	2,8
Pouco import.:	--	---	--	---	--	---	--	---
Muito pouco import.:	--	---	--	---	--	---	--	---

Mesmo considerando a amostra pequena e pouco significativa, é notável uma tendência: os Executivos das duas organizações perceberam como mais baixo o nível de importância dos valores expresso pelos operários. Salienta-se que na Instituição B,

nenhum valor foi percebido como "Muito importante" pelos executivos, por outro lado, 5 valores foram percebidos como "Mais ou menos importantes" sugerindo talvez, um maior desconhecimento do sistema de valores dos operários do que na Empresa A. Na Instituição B, o número de valores considerados como "Muito importante", na expressão dos operários foi maior, sugerindo que na Instituição B, para os operários, os valores possuem maior importância.

Chama a atenção o fato de que os operários das duas organizações pesquisadas apresentaram baixo desvio padrão, sugerindo uma mentalidade homogênea na forma de expressão do seu sistema de valores. Nenhum valor do grupo de operários foi considerado como "Mais ou menos importante"; "Pouco importante"; ou "Muito pouco importantes", refletindo um alto grau de importância na expressão dos operários sobre seu sistema de valores.

Mesmo considerando o pequeno tamanho da amostra, percebe-se que há maior consonância na Empresa A do que na Instituição B, representada pelas medidas de 15,5 e 18,3 respectivamente. Basta saber de que forma essa "consonância" reflete no aumento do nível de satisfação e da eficácia organizacional, o que será decrito a seguir.

5.3 Sistema de valores e nível de satisfação

Os gráficos 21, 22, 23 e 24 apresentam o nível de satisfação dos respondentes na Empresa A e na Instituição B.

Aparentemente, na Empresa A, 40 % dos operários e 40% dos executivos manifestaram a opção adesão criativa; por outro lado, 30% dos operários e executivos manifestaram-se insatisfeitos; e 30% dos operários e executivos manifestaram indiferença em relação a empresa. Apesar de parte dos executivos e operários (40%), optarem pela adesão criativa, contribuindo positivamente na empresa, ainda uma grande maioria (60%), dos operários e executivos apresenta-se, insatisfeita e indiferente, desejando sair da empresa ou sentindo-se simplesmente acomodada.

Na Instituição B, o quadro demonstra significativa diferença. 70% dos operários manifestaram a opção adesão criativa, contra apenas 50% dos executivos. 10% dos operários sentem-se insatisfeitos e 20% apresentam indiferença. Entre os executivos, 20% manifestaram-se insatisfeitos com a empresa e 30% manifestaram-se indiferentes. Parece que na Instituição B, a maioria (60%), dos operários e executivos está envolvida e desejosa de contribuir para com a organização, apenas 15% do total demonstra insatisfação, querendo sair da Instituição, e 25% apresenta-se indiferente, acomodada, sem desejar mudar.

Na medida em que os operários das duas organizações demonstram uma mentalidade homogênea na expressão do seu sistema de valores, apresentando um baixo desvio; a maior parte, manifesta uma grande satisfação para com a empresa, confirmada de forma mais significativa na instituição B, (70% dos operários), e menos significativa na Empresa A, (40 % dos operários).

Apesar de que a amostra é pequena, pode-se tender a afirmar que a mentalidade homogênea no grupo de operários, tende a aumentar os níveis de satisfação para com a empresa. O que não ocorreu com os demais grupos de executivos. Os executivos da Empresa A e da Instituição B não apresentaram mentalidade homogênea nas percepções do sistema de valores em relação aos operários, confirmadas pelo alto desvio, e baixos níveis de adesão criativa no todo.

Quanto à consonância salienta-se um aspecto bastante interessante. Como aparentemente, a "consonância" entre a expressão do sistema de valores dos operários e a percepção desse mesmo sistema pelos executivos é maior na Empresa A, esperava-se que também o nível de satisfação fosse maior. No entanto, encontrou-se significativamente maior nível de satisfação, expresso pela adesão criativa, na Instituição B; 60% do total, contra apenas 40% na Empresa A. Este resultado sugere maiores pesquisas sobre o efeito da consonância na satisfação dos funcionários.

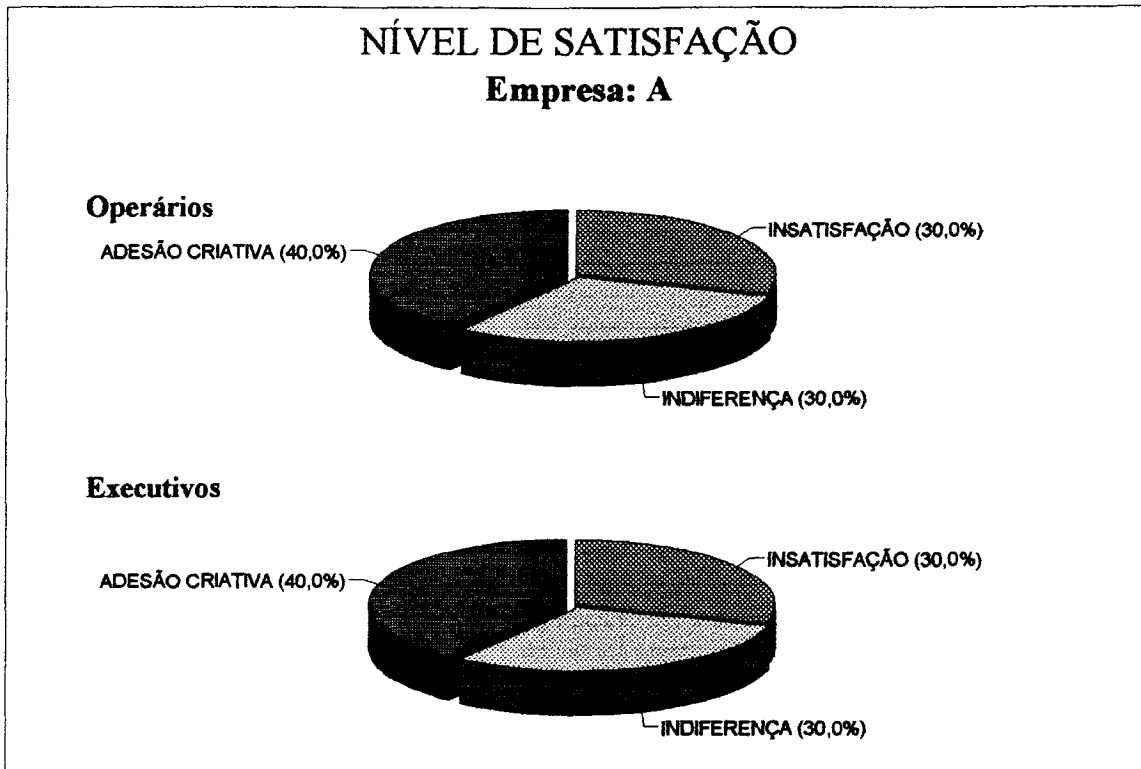


GRÁFICO 21

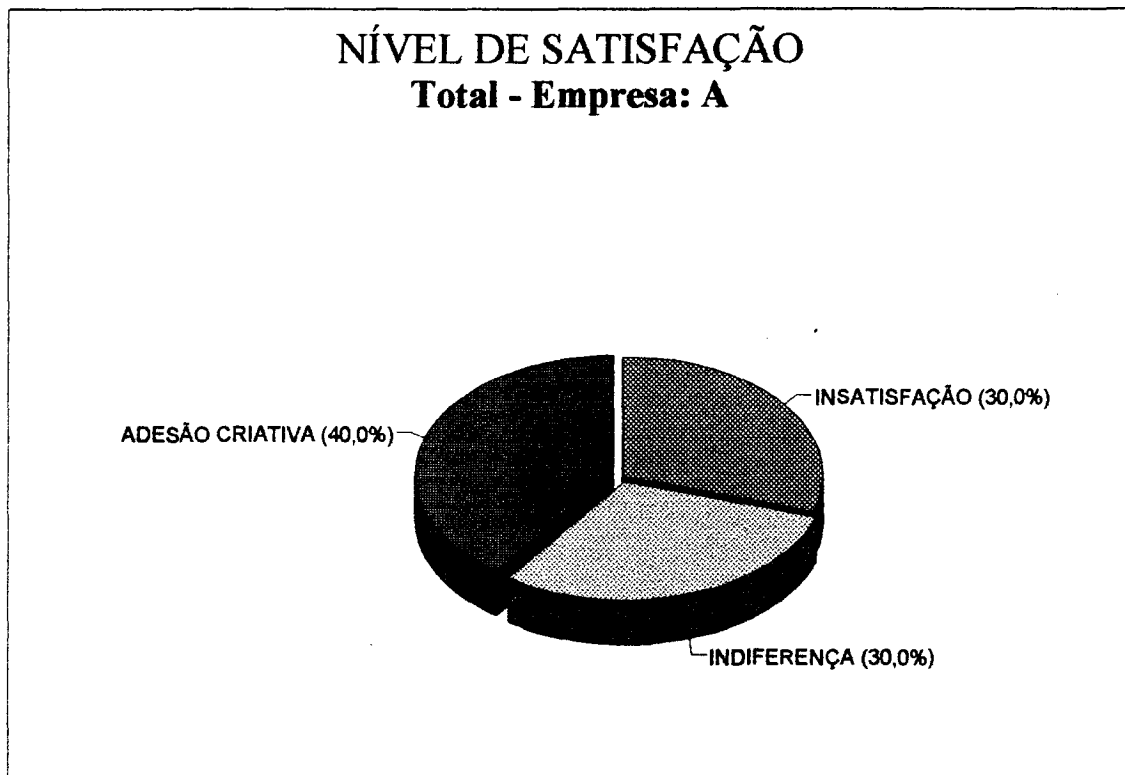


GRÁFICO 22

NÍVEL DE SATISFAÇÃO

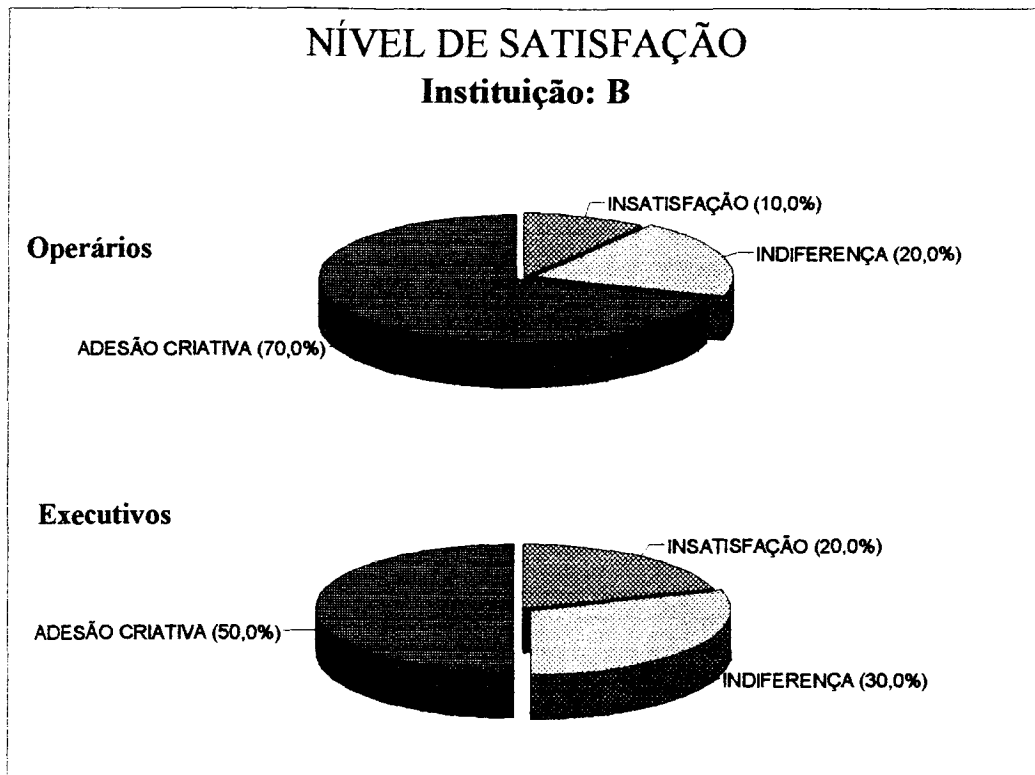


GRÁFICO 23



GRÁFICO 24

5.4 Sistema de valores e nível de eficácia organizacional

O gráfico número 23 apresenta a avaliação da autora para o nível de eficácia organizacional, através dos indicadores de eficácia organizacional. Mesmo sujeitos à subjetividade, os resultados demonstram que a Instituição B obteve pontos maiores, na maioria dos indicadores, do que a Empresa A: 34 pontos no total, contra 25 pontos da Empresa A. Novamente, parece que, como os operários da Instituição B apresentam mentalidade homogênea na expressão do seu sistema de valores tendem a manter altos os indicadores, principalmente no que se refere a satisfação para com a política salarial e baixos índices de absentismo e acidentes (nota 5); redes abertas de comunicação e preocupação com qualidade e produtividade (nota 4); conhecimento da estrutura organizacional, satisfação com o plano de carreira, integração na organização e sentimentos de valorização (nota 3).

Por outro lado, os operários da Empresa A, apesar de apresentarem mentalidade homogênea em relação à expressão do seu sistema de valores, também tendem a manter altos apenas alguns indicadores, como: baixos níveis de absentismo e acidentes (nota 5); redes abertas de comunicação e integração na organização (nota 4); e conhecimento da estrutura organizacional (nota 3).

A tabela abaixo, demonstra o quadro geral da avaliação do nível de eficácia nas duas organizações estudadas.

TABELA 4 - Resultado da avaliação do nível de eficácia organizacional

INDICADORES	EMPRESA A PONTOS	INSTITUIÇÃO B PONTOS
1. Estrutura organizacional	3	3
2. Política salarial	2	5
3. Plano de carreira	1	3
4. Treinamento e desenvolvimento	1	2
5. Avaliação de desempenho e potencial	1	2
6. Processo de integração	4	3
7. Redes de comunicação	4	4
8. Absenteísmos e acidentes	5	5
9. Qualidade e produtividade	2	4
10. Valorização profissional	2	3
TOTAL	25	34

Quanto a consonância entre a expressão do sistema de valores dos operários e a percepção dos executivos sobre esse mesmo sistema não tende a influir positivamente no aumento da eficácia organizacional. Fato esse ressaltado de forma mais significativa na Instituição B, que obteve notas "altas" (acima de 3 pontos), em 80 % dos indicadores; e menos significativamente na Empresa A, que obteve notas "altas" em apenas 40% dos indicadores.

Chama a atenção sobre esse resultado, uma vez que também esperava-se encontrar maiores pontuações nos Indicadores de Eficácia Organizacional na empresa A, uma vez que ela apresentou maior consonância. Essa conclusão exige estudos posteriores mais aprofundados.

Salienta-se que a avaliação desses indicadores foi feita pela autora, estando propensa a uma percepção um tanto unilateral, no entanto, os resultados podem ser considerados relevantes, uma vez que não confirmaram que o efeito da consonância pode aumentar o nível de satisfação e o nível de eficácia organizacional.

Salienta-se a importância de aprofundar os dados obtidos, uma vez que nesse momento procurou-se abrir horizontes sobre "consonância" de sistema de valores, na expressão dos operários e na percepção dos executivos, e sua relação com o aumento do nível de eficácia organizacional.

INDICADORES

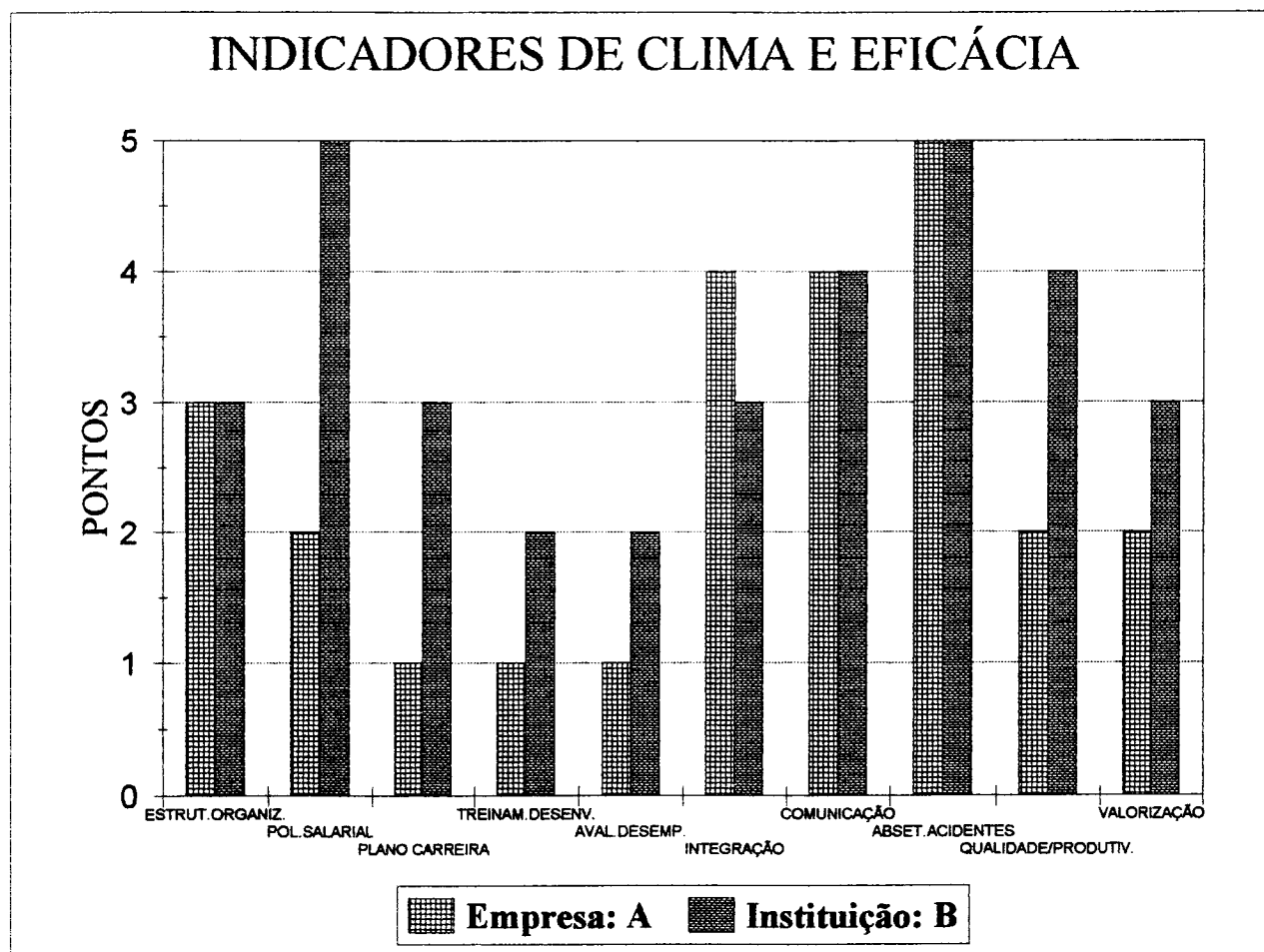


GRÁFICO 25

6 CONCLUSÕES E SUGESTÕES

As conseqüências da "consonância", entre a expressão do sistema de valores dos operários e a percepção dos executivos sobre esse mesmo sistema, no aumento do nível de satisfação e na eficácia organizacional apresentaram um resultado interessante. Esperava-se que maior "consonância" poderia aumentar o nível de satisfação e o nível de eficácia organizacional, o que não foi comprovado. Como percebe-se na tabela 5, a Empresa A apresentou maior consonância, ou menor "dissonância", por outro lado não foi a que obteve índices mais altos de nível de satisfação e de eficácia organizacional.

Tabela 5 - Resumo dos resultados

ORGANIZAÇÕES	CONSONANCIA:	NIVEL DE SATISFAÇÃO			INDICADORES DE EFICACIA ORGANIZACIONAL
		OPER.:	EXEC.:	TOTAL:	
A	15,5	40%	40%	40%	25
B	18,3	70%	50%	60%	34

Outro resultado é que os grupos de operários obtiveram menor desvio nas suas médias do que os grupos de executivos, sugerindo uma mentalidade homogênea na expressão do seu sistema de valores. Isso é reforçado de modo mais significativo na Instituição B e menos significativo na Empresa A. Por outro lado os grupos de executivos das duas organizações apresentaram alto desvio, sugerindo que perceberam de forma bastante diferenciada o sistema de valores dos operários. Isso implica em reflexões sobre o aumento da satisfação e da eficácia organizacional como consequência de maior "consonância", por outro lado, até que ponto os executivos realmente conhecem o sistema de valores dos operários para atender as necessidades e anseios desse grupo.

Vários questionamentos surgem. Parece que os resultados nas organizações pesquisadas não confirmam o fato de que a "consonância" entre expressão de operários e percepções de executivos reflete de forma positiva, aumentando os níveis de satisfação e eficácia organizacional.

Pergunta-se porque a "consonância" maior, ou a menor "dissonância" foi encontrada na Empresa A, com níveis de satisfação e eficácia mais baixos do que na Instituição B ? A "consonância" para fins deste estudo é considerada como o grau de coincidência entre o sistema de valores expresso pelos

operários e a percepção dos executivos sobre esse mesmo sistema. Nesse sentido pode-se falar em maior e menor "consonância".

Talvez, uma das conclusões mais importantes encontrada neste estudo é que os grupos de executivos, das organizações pesquisadas, parecem não conhecerem a real importância dos valores na vida dos operários, pois perceberam esses valores com grau de importância menor do que a real importância expressa pelos operários. Pode-se supor que, se os executivos das duas organizações pesquisadas, conhecessem a real importância expressa pelos operários no sistema de valores: os níveis de satisfação e eficácia organizacional poderiam ser elevados, trazendo contribuições valiosas às organizações como um todo.

Esperava-se que os executivos da Instituição B; por ser uma organização de ensino, e portanto, responsável pela divulgação e manutenção de um sub-grupo de valores; tivessem uma mentalidade homogênea em relação à percepção dos valores expressos pelos operários, de outra forma, esses executivos também apresentaram baixo nível de adesão criativa para com a organização.

Sugere-se pesquisas posteriores através de estudos de validade dos instrumentos, aplicação dos instrumentos sobre sistema de valores, nível de satisfação e eficácia organizacional, numa amostra representativa, em um número maior

de empresas, e com rigor estatístico, procurando confirmar as inquietações delineadas nesse estudo, como por exemplo: Até que ponto a consonância entre a expressão dos operários e a percepção dos executivos sobre sistema de valores pode aumentar o nível de satisfação e a eficácia organizacional?; Será que os executivos conhecem realmente o sistema de valores dos operários?; Será que os executivos sabem o que os operários esperam da organização?; Será que podem atender às necessidades dos operários, e atendendo, aumentar a satisfação e a eficácia da organização?

Há necessidade de aprofundar os estudos sobre essas questões, aplicando o rigor estatístico, para realmente comprovar até que ponto "consonância" pode refletir no aumento da satisfação e da eficácia organizacional. No entanto, considerando que este foi um estudo exploratório de dois casos, o levantamento de tais inquietações, demonstra que o tema não foi esgotado, pelo contrário, este estudo conseguiu ampliar os horizontes cognitivos entre sistema de valores, nível de satisfação e eficácia organizacional. Numa simbologia, parece que tateou-se parte de um "iceberg", uma vez que o tema sistema de valores e suas relações com o comportamento organizacional necessitam de um mergulho mais profundo.

7 BIBLIOGRAFIA

- BASTOS, Cleverson; Keller, Vicente. Aprendendo a Aprender: Introdução à Metodologia Científica. 3.ed. Rio de Janeiro: Ed. Vozes, 1992. 104 p.
- BECKER, F.; FARINA S.; SCHEID U. Apresentação de Trabalhos Escolares. 13.ed. Porto Alegre: Multilivro, 1993. 69p.
- DETECTE Os Sinais de Doença da empresa. Folha de São Paulo. São Paulo, 29 agosto 1993, Oitavo Caderno, p.1.
- FLEURY, M.Tereza; FISCHER, Rosa M.; et al. Cultura e Poder nas Organizações. 2.ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1990. 170p.
- FREITAS, Maria Ester. Cultura Organizacional: Formação, Tipologias e Impactos. São Paulo: Makron Books, 1991. 140p.
- GIL, Antonio Carlos. Como elaborar Projetos de Pesquisa. São Paulo: Ed. Atlas, 1991. 159p.
- HAMMER, Michael. Esse infame mundo da administração. Exame. São Paulo, 13 outubro 1993, p.134-138.
- HAMPTON, David. Administração-Comportamento Organizacional. São Paulo: McGraw-Hill, 1991. 397p.
- HAMPTON, David. Administração-Processos Administrativos. São Paulo: McGraw-Hill, 1990. 493p.

- HAMPTON, David. Administração Contemporânea. 2.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983. 494p.
- HIRSCHMAN, Albert. Saída, Voz e Lealdade. São Paulo : Ed. Perspectiva, 1973. 159p.
- KUNZ, Edmundo Luis. O ser do valor e valores. Veritas - Revista da PUC do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, n.91, p.186-214, 1978.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina A. Técnicas de Pesquisa. 2.ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1990. 231p.
- LUZ FILHO, Silvio Serafin da. O Significado dos Valores nas Organizações: Um Estudo Exploratório. Porto Alegre, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1992. 140p. (Dissertação Mestrado Administração)
- MEDEIROS, João Bosco. Redação Científica. São Paulo: Ed. Atlas, 1991. 144p.
- MORETTIN, Pedro; BUSSAB, Wilton. Métodos Quantitativos para Economistas e Administradores. São Paulo: Atual, 1981. 308p.
- NASH, Laura. Ética nas Empresas: Boas intenções à parte. São Paulo: McGraw-Hill, 1993. 239p.
- FERRON, Jacques. Bases e Aplicações dos Valores em Psicologia e Educação. Porto Alegre: Ed. Sagra, 1987. 117p.
- PETROF, J., SAYEGH, E., VLAHOPOULOS P. The Influence of the School of Business on the Values of its Students. Faculté des Sciences de l'administration, Université Laval, Québec, Canadá, [s.n.t.;s.d.l.].
- RICHARDSON, Roberto J. et al. Pesquisa Social: Métodos e Técnicas. 3.ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1989. 287p.

ROMERO, Sonia Mara T. A percepção dos Valores mais significativos numa empresa. Porto Alegre, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1992. 54p.(Monografia)

ROKEACH, Milton. The Nature of Human Values. New York : Free Press, 1973. 429p.

SEVERO, Carlos Henrique. Excesso de Tecnologia pode atrapalhar: Luis A. Costacurta Junqueira. Zero Hora, Porto Alegre, 8 maio 1994, (Caderno de Empregos, p.28.)

SILVA, Sonia Aparecida I. Valores em Educação: O problema da compreensão e da operacionalização dos valores na prática educativa. 2.ed. Rio de Janeiro: Ed. Vozes, 1988. 144p.

SOUZA, Edela Lanzer P.de. Treinando Gerentes para o Futuro. Ed. Blocher, [s.l;s.d.] 187p.

STONER, James A.F. Administração. Rio de Janeiro : Prentice/Hall do Brasil, 1985. 464p.

TEIXEIRA, João Gabriel. Os metalúrgicos de Salvador. Um Estudo de Ideologia Operária. Brasília: Fundação Universidade de Brasília, 1989. 191p.

ANEXO A

DADOS SOCIO-DEMOGRAFICOS

Com o objetivo de conhecer suas características, assinale com um "X" as respostas às questões de número 1 a 6. Na questão de número 7, coloque no parêntese o número correspondentes à resposta. A questão de número 8 é aberta, você pode escrever o que desejar.

1. IDADE:

- menos de 20 anos
 20 - 30 anos
 31 - 40 anos
 41 - 50 anos
 51 - 60 anos
 mais de 60 anos

2. SEXO:

- masculino
 feminino

3. TEMPO QUE TRABALHA NA EMPRESA:

- menos de 1 ano
 de 1 a 5 anos
 de 5 a 10 anos
 de 10 a 15 anos
 de 15 a 20 anos
 de 20 a 25 anos
 de 25 a 30 anos
 mais de 30 anos

4. ESCOLARIDADE:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> 1o.grau incompleto | <input type="checkbox"/> 1o.grau completo |
| <input type="checkbox"/> 2o.grau incompleto | <input type="checkbox"/> 2o.grau completo |
| <input type="checkbox"/> Superior incompleto | <input type="checkbox"/> Superior completo |
| <input type="checkbox"/> Pós-Graduação | |

5. ESTADO CIVIL:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> solteiro(a) | <input type="checkbox"/> casado (a) |
| <input type="checkbox"/> separado(a) | <input type="checkbox"/> divorciado(a) |
| <input type="checkbox"/> vive com companheiro(a) | <input type="checkbox"/> viúvo(a) |

6. SALARIO:

- até 1 salário mínimo
 de 1 a 5 salários mínimos
 de 5 a 10 salários mínimos
 acima de 10 salários mínimos

7. NUMERO DE FILHOS:

- menores de 18 anos maiores de 18 anos

8. Este espaço é seu, coloque opiniões, sugestões e/ou críticas que ache necessário:

ANEXO B - QUESTIONARIO 01 COMPLETO

QUESTIONARIO DE PESQUISA SOBRE SISTEMA DE VALORES - 01

ORIENTAÇÕES PARA O PREENCHIMENTO:

O questionário aqui apresentado, procura identificar as coisas que você considera realmente importantes na vida, através da sua reação, em pensamentos e atos, perante uma série de situações. Não se preocupe em acertar ou errar, todas as respostas são corretas. O importante é que você seja totalmente sincero, respondendo exatamente como você pensaria e/ou agiria face a determinadas situações ou problemas.

São 19 questões, com 5 alternativas cada uma:

a), b), c), d) e e).

Assinale, com um "X", no parêntese ao lado, a alternativa que melhor representa o seu modo de ser e de agir. Em cada questão você pode escolher **apenas uma alternativa**. É importante que você não deixe nenhuma questão sem resposta.

A questão número 19 é em relação à você. Há apenas 3 alternativas. Assinale, com um "X", a alternativa que melhor expressa seus sentimentos perante a empresa em que você trabalha.

Você não precisa identificar-se, não assine, nem coloque seu nome.

1. AFEIÇÃO - (Considera o carinho e o afeto, demonstrados para com os membros da família.)

1. Você chega em casa à noite do dia de aniversário de seu par, sem presente, dizendo que :

- () a) Eu te amo, e acho que um grande beijo e abraço valem mais do que qualquer presente que eu poderia te dar.
- () b) Eu te amo e vou te dar um grande abraço de presente!
- () c) Te desejo felicidades e outro dia compro alguma coisinha prá ti, tá !
- () d) Quase me esqueci que é teu aniversário, felicidades!
- () e) Se você não me lembra eu tinha esquecido que é teu aniversário, mas mesmo assim, tudo de bom !

2. APRIMORAMENTO - (Considera a constante busca da qualidade e a aplicação da melhoria contínua nas atividades.)

2. Você aprendeu uma nova forma de fazer determinada tarefa na empresa que trabalha. Como você reage sobre isso?

- () a) Eu sempre busco novas formas de melhorar cada vez mais o meu trabalho; troco sugestões com os colegas e chefes.
- () b) Eu procuro apresentar novas formas de melhorias, porque acho importante e creio que são bem aceitas.
- () c) Eu não tenho certeza de que aqui serão bem aceitas as melhorias, é melhor aguardar um pouco.
- () d) Eu vou pelo ditado: "Não se muda time que está ganhando", ou seja, se está funcionando é melhor não mudar, prefiro ficar quieto.
- () e) Eu prefiro não mudar nada, afinal aqui eu faço a mesma coisa há anos, está bom assim.

3. AMBICIAO - (Considera a necessidade de crescer em termos econômicos, ambicionando galgar nova classe social.)

3. Você está numa roda de amigos em que o assunto é a visão que as pessoas têm do futuro. O que você diz e pensa a respeito do seu futuro:

- () a) Eu tenho metas traçadas a curto e longo prazo que procuro atingir, pois quero crescer e sou uma pessoa muito ambiciosa.
- () b) Eu procuro conhecer e estudar pessoas que tenham tido sucesso nas suas vidas, pois crescer é importante para mim.
- () c) Eu me esforço, mas prefiro deixar as coisas um pouco por conta da sorte, já que me considero uma pessoa mais ou menos ambiciosa.
- () d) Eu prefiro deixar as coisas acontecerem sozinhas, confio na minha boa sorte.
- () e) Eu estou satisfeito assim como estou, portanto, porque mudar ?

4. AUTOCONTROLE - (Considera o autodomínio e o controle emocional demonstrados em situação de pressão.)

4. No seu trabalho você está sobrecarregado de tarefas, além disso, um colega pediu demissão e tem que "passar" a você o serviço. O que você pensa nesta situação ?

- () a) Eu sempre tenho muita coisa para fazer ao mesmo tempo, mantenho a calma e atendo à todos.
- () b) Eu faço de tudo um pouco e quando há ameaça de perda de calma, respiro fundo e mantenho o controle, aqui ninguém perde a paciência.
- () c) Eu fico, às vezes, um pouco irritado(a) com a situação, e até falo um pouco mais alto.
- () d) Eu fico sempre muito irritado(a), aqui querem tudo ao mesmo tempo, dá vontade de mandar todos longe como fez um colega meu.
- () e) Eles sempre me mandam fazer um monte de coisas, gritam comigo, mas eu também grito com eles, afinal não dá para deixar por menos.

5. COMPETENCIA - (Considera a capacidade de alcançar objetivos e de apresentar resultados positivos nas suas atividades.)

5. No seu trabalho, você recebe uma tarefa extraordinária para ser realizada em muito curto prazo. Como você reage sobre isso ?

- () a) Eu me esforço ao máximo para cumprir o prazo e apresentar uma tarefa excelente, afinal o mais importante é fazer tudo bem feito.
- () b) Mesmo sendo importante fazer as coisas bem feitas, às vezes não consigo cumprir os prazos combinados, eu entrego a tarefa atrasada, mas bem feita.
- () c) Eu acho que tudo pode ser mais ou menos, por isso não me preocupo em fazer tudo tão perfeito e entregar nos prazos certos.
- () d) Eu sei que aceitam as coisas de qualquer jeito, é sempre assim, por isso posso entregar atrasado e não me esforço tanto.
- () e) Nem eu, nem ninguém, se esforça para cumprir prazos e fazer um bom trabalho, não é uma coisa importante.

6. COOPERAÇÃO - (Considera o sentido de cooperação, a prestimosidade e a ajuda demonstra, espontaneamente, para com outras pessoas.)

6. Você vê um colega passando muito trabalho em acertar uma tarefa que está realizando. Ele está tentando e não consegue. O que você faz ?

- () a) Vou imediatamente ajudá-lo, afinal isto faz parte do meu serviço e na nossa empresa todos sempre ajudam todos.
- () b) Vou ajudá-lo, pois é comum eu ajudar os colegas, e afinal nos ajudamos mutuamente.
- () c) Dependendo da situação talvez ajude meu colega, já que isto não é um hábito freqüente que eu tenho.
- () d) Muito dificilmente vou ajudar ao colega, afinal eu não costumo fazer isso.
- () e) Deixo ele se danar sozinho, esta é uma regra que eu tenho e aqui ninguém ajuda ninguém.

7. CORDIALIDADE - (Considera a polidez e a educação demonstradas nos relacionamentos diários.)

7. Você chega em casa cansado e recebe uma visita inesperada. O que você faz ?

- () a) Mesmo cansado(a), eu fico conversando, ofereço alguma coisa e dou toda a atenção possível.
- () b) Mesmo cansado(a), eu converso e dou alguma atenção.
- () c) Eu converso pouco, esperando que a visita não demore.
- () d) Eu fico chateado(a), demonstro que estou cansado(a) e que quero descansar, para ver se a visita vai logo embora.
- () e) Eu fico irritado(a) e peço que a visita venha outro dia.

8. CRIATIVIDADE - (Considera a facilidade de inovar, gerar idéias e dar sugestões, bem como manifestá-las e implementá-las.)

8. Você teve uma nova idéia para modificar um processo de trabalho no seu setor. O que você faz ?

- () a) Eu comunico a todos a minha idéia, acho muito importante dar idéias e colocá-las em prática.
- () b) Eu discuto as idéias com chefes e colegas, sei que a maioria pode ser posta em prática.
- () c) Eu penso muito antes de fazer qualquer sugestão pois acho que novas idéias são raramente aceitas.
- () d) Eu não conto para ninguém, não acho importante ficar dando novas idéias.
- () e) Eu não faço nada, pois eu sou pago para trabalhar e não para ter idéias.

9. HABITOS DE HIGIENE E LIMPEZA - (Considera a importância de cultivar hábitos de higiene e limpeza, mantendo um ambiente saudável à sua volta.)

9. Um amigo seu está de aniversário e lhe convidou para um churrasco na casa dele. Você sabe que irão muitas pessoas e deseja ir bem apresentável. No momento de arrumar-se como você reage ?

- () a) Eu sei exatamente onde encontrar aquela roupa bonita que está limpa e pendurada no roupeiro.
- () b) Eu procuro e logo encontro uma roupa bonita que guardei na semana passada.
- () c) Eu demoro um pouco, mas finalmente encontro uma roupa que guardei ontem.
- () d) Eu procuro horas por uma roupa que penso ter guardado mais ou menos limpa, mas que ainda dá para sair com ela.
- () e) Eu fico sem saber o que fazer pois minhas roupas estão sempre sujas e atiradas por todos os lados.

10. HARMONIA - (Considera a valorização da tranquilidade e da paz interior, necessárias à vida em comum.)

10. Você e seu par compraram um móvel novo para a sala. Você combinou com seu par um determinado lugar para colocar o móvel. Quando você chega em casa, seu par colocou o móvel noutro lugar. O que você faz ?

- () a) Eu converso e logo chego a um ponto comum sobre aonde colocar o móvel, afinal não vale a pena brigar por tão pouco.
- () b) Eu fico chateado(a) e discuto com meu par, mas acabamos encontrando um ponto comum.
- () c) Eu fico irritado(a) e quase brigo, afinal isto não foi o combinado.
- () d) Eu fico muito irritado(a) e nós brigamos, pois acho um desaforo meu par fazer o que bem entende.
- () e) Eu fico furioso(a), mando meu par longe; ficamos brigados por um tempo.

11. HONESTIDADE - (Considera a probidade e a integridade de caráter, demonstrados em relação a pertencas (dinheiro) de terceiros.)

11. Você pediu uma grande quantia de dinheiro emprestado a um amigo sem data marcada de pagamento. Você já dispõe do dinheiro para devolvê-lo, mas seu amigo esqueceu e nunca mais falou no assunto. O que você faz ?

- () a) Eu pago meu amigo imediatamente.
- () b) Eu lembro ao meu amigo que lhe devo algum dinheiro, lhe digo que já tenho o dinheiro e que posso devolvê-lo, lhe pagando logo a seguir.
- () c) Eu negocio com meu amigo tentando estabelecer um prazo maior de tempo para lhe pagar.
- () d) Eu lembro ao meu amigo de que lhe devo, mas digo que pagarei assim que puder.
- () e) Eu faço de conta que também esqueci e fica tudo por isso mesmo.

12. INICIATIVA - (Considera a capacidade de ser independente, tomando decisões por conta e risco próprios.)

12. Você tem uma difícil e importante decisão a tomar sobre um assunto estritamente pessoal e particular, que envolve apenas a sua pessoa. O que você faz ?

- () a) Eu tomo logo a decisão, ponderando os aspectos positivos e negativos, com certeza de que é a decisão mais correta.
- () b) Eu tomo a decisão, com um pouco de dificuldade, sentindo-me um pouco inseguro(a), mas com certeza de que é esta a decisão que deveria ser tomada.
- () c) Com muita dificuldade eu decido o que fazer, sem ter a certeza de que tomei a decisão certa.
- () d) Para mim sempre foi muito difícil tomar qualquer decisão na minha vida, mas assim mesmo tomo a decisão sentindo muito medo e insegurança.
- () e) Eu não decido nada e deixo por conta da sorte.

13. INTELECTUALIDADE - (Considera a relevância dada à escolaridade e a formação educacional, demonstrada através da continuidade na educação formal e na realização de cursos.)

13. Perto de sua casa abriu uma escola que tem cursos supletivos noturnos para adultos. Você não concluiu seus estudos. Você tem tempo de freqüentar e dinheiro para pagar o curso que não é caro. O que você faz?

- () a) Isto nunca aconteceria comigo, afinal eu nunca parei de estudar.
- () b) Eu vou imediatamente fazer a matrícula para continuar a estudar, afinal estudo é uma coisa muito importante para mim.
- () c) Eu penso muito antes de me decidir se vou ou não continuar a estudar, afinal já passou muito tempo.
- () d) Eu penso duas vezes antes de ir até lá informar-me, afinal estudo não é tão importante assim.
- () e) Eu nem penso em fazer o curso, pois estou bem assim mesmo e não preciso estudar mais.

14. OTIMISMO - (Considera a visão positiva da vida e a capacidade de olhar as coisas de forma otimista.)

14. Você está passando por um período difícil da sua vida; sem dinheiro e cheio de dívidas, com poucas possibilidades de melhora. O que você pensa ?

- () a) Eu acredito firmemente que é apenas uma fase e que logo tudo vai melhorar, sempre fui uma pessoa muito positiva.
- () b) Eu acho que é uma fase, e que espero dias melhores.
- () c) Eu penso que é uma fase, mas que já está durando tempo demais para passar e fico um pouco preocupado(a).
- () d) Eu fico um pouco ansioso(a) e acho que ainda vai custar a passar esta fase ruim, afinal não sou muito positivo.
- () e) Eu fico muito angustiado(a), não durmo à noite e acho que tudo vai continuar e piorar, pois eu me considero uma pessoa pessimista.

15. PARTICIPAÇÃO - (Considera a valorização do envolvimento em grupos de forma construtiva e produtiva, cultivando e demonstrando espírito de equipe.)

15. Você foi convidado para fazer uma tarefa com um grupo de colegas. O que você pensa a respeito?

- () a) Eu acho muito importante trabalhar em grupo, afinal somos uma grande equipe.
- () b) Eu já participei de outros grupos de trabalho e acho uma boa idéia.
- () c) Às vezes participo de trabalhos de grupo, mas não acho isso muito importante.
- () d) Eu não gosto de trabalhar em grupo, por isto acho difícil ser convidado para uma tarefa em grupo.
- () e) Eu detesto trabalhar em grupo, acredito que sozinho posso produzir melhor.

16. RECONHECIMENTO - (Considera a valorização do sentir-se aceito e reconhecido por aquilo que é capaz de realizar.)

16. Você e seus colegas fizeram um excelente trabalho durante um fim-de-semana. O que você pensa numa situação assim?

- () a) Acho muito importante receber elogios e prêmios, e até gostaria de ser, um dia, funcionário-padrão.
- () b) Acho que é importante receber elogios, ainda mais que eu fiz um excelente trabalho.
- () c) Eu gostaria de, nessa situação, receber um elogio.
- () d) Eu não acho tão importante assim receber elogios, mas, às vezes, um: "Muito Obrigado!" cai bem.
- () e) Para mim não é importante esse negócio de elogios, eu não preciso disso.

17. RESPONSABILIDADE - (Considera o cumprimento dos compromissos assumidos e das "combinações" feitas, em todas as situações.)

17. No fim-de-semana você trouxe uma tarefa do seu trabalho para terminar em casa. O que você faz ?

- () a) Logo que eu chego em casa faço o trabalho de forma correta e completa.
- () b) Eu reservo um tempo e dedico-me ao trabalho, mesmo deixando outras coisas que gostaria de fazer para depois.
- () c) Com dificuldade eu faço o trabalho, afinal eu disse que entregaria segunda-feira.
- () d) Eu acredito que fim-de-semana é para descansar e não para trabalhar, com relutância, faço apenas um pouco da tarefa e entrego-a, segunda-feira, dizendo que não tive tempo.
- () e) Eu não faço nada e na segunda-feira dou uma desculpa qualquer.

18. RESPEITO - (Considera o aceitar opiniões diferentes das suas, reconhecendo as diferenças individuais.)

18. Você está discutindo com um amigo sobre pontos-de-vista diferentes. Como você reage ?

- () a) Eu argumento e demonstro meu ponto-de-vista, mas se percebo que estou errado, prontamente retrocedo e aceito a opinião dele.
- () b) Eu procuro argumentar e demonstrar meu ponto-de-vista, se percebo que estou errado, custo um pouco a aceitar e a retroceder.
- () c) Geralmente eu argumento, mas custo muito a admitir que estou errado.
- () d) Eu mantenho meu ponto-de-vista e faço de tudo para ele ceder e admitir que eu estou certo, mesmo sabendo que estou errado.
- () e) Eu discuto e até brigo se ele não cede ao meu ponto-de-vista, pois sei que estou certo.

19. NIVEL DE SATISFAÇÃO

19. Refletindo sobre o nível de satisfação que você sente na empresa em que trabalha, a que conclusão você chega?

- () a) Aqui na empresa eu não me sinto muito contente; acredito que, se aparecesse outra oportunidade, pensaria seriamente em deixá-la.
- () b) Aqui na empresa eu me sinto bem; acho que têm defeitos como em qualquer outra empresa, mas estou adaptado.
- () c) Aqui na empresa eu me sinto contente; procuro sempre melhorar as coisas no que me toca, e quero continuar trabalhando aqui.

ANEXO C - QUESTIONARIO E1 COMPLETO

QUESTIONARIO DE PESQUISA SOBRE SISTEMA DE VALORES - E1

ORIENTAÇÕES PARA O PREENCHIMENTO:

O questionário aqui apresentado, procura identificar sua visão dos valores de real importância na vida dos operários de sua empresa, através do que você considera a reação deles, em pensamentos e atos, perante uma série de situações. Não se preocupe em acertar ou errar, todas as respostas são corretas. O importante é que você seja totalmente sincero, respondendo exatamente como você percebe que a maioria dos operários pensaria e/ou agiria face a determinadas situações ou problemas.

São 18 questões, com 5 alternativas cada uma:

a), b), c), d) e e).

Assinale, com um "X", no parêntese ao lado, a alternativa que, na sua percepção, melhor representa o modo de ser e de agir da maioria dos operários. Em cada questão você pode escolher apenas uma alternativa. É importante que você não deixe nenhuma questão sem resposta.

A questão número 19 é em relação à você. Há apenas 3 alternativas. Assinale, com um "X", a alternativa que melhor expressa seus sentimentos perante a empresa em que você trabalha.

Você não precisa identificar-se, não assine, nem coloque seu nome.

1. AFEIÇÃO - (Considera o carinho e o afeto, demonstrados para com os membros da família.)

1. O operário chega em casa à noite do dia de aniversário do par, sem presente. O que ele diz ?

- () a) Ele diz: " Eu te amo, e acho que um grande beijo e abraço valem mais do que qualquer presente que eu poderia te dar."
- () b) Ele diz: " Eu te amo e vou te dar um grande abraço de presente!"
- () c) Ele diz: " Te desejo felicidades e outro dia compro alguma coisinha prá ti, tá !"
- () d) Ele diz: " Quase me esqueci que é teu aniversário, felicidades!"
- () e) Ele diz: " Se você não me lembra eu tinha esquecido que é teu aniversário, mas mesmo assim, tudo de bom !"

2. APRIMORAMENTO - (Considera a constante busca da qualidade e a aplicação da melhoria continua nas atividades.)

2. O operário aprendeu uma nova forma de fazer determinada tarefa na empresa que trabalha. Como ele reage sobre isso?

- () a) Ele diz: "Eu sempre busco novas formas de melhorar cada vez mais o meu trabalho; troco sugestões com os colegas e chefes."
- () b) Ele diz: " Eu procuro apresentar novas formas de melhorias, porque acho importante e creio que são bem aceitas."
- () c) Ele diz: "Eu não tenho certeza de que aqui serão bem aceitas as melhorias, é melhor aguardar um pouco."
- () d) Ele diz: " Eu vou pelo ditado: "Não se muda time que está ganhando", ou seja, se está funcionando é melhor não mudar, prefiro ficar quieto."
- () e) Ele diz: " Eu prefiro não mudar nada, afinal aqui eu faço a mesma coisa há anos, está bom assim."

3. AMBICIAO - (Considera a necessidade de crescer em termos económicos, ambicionando galgar nova classe social.)

3. O operário está numa roda de amigos em que o assunto é a visão que as pessoas têm do futuro. O que ele diz e pensa a respeito do futuro?

- () a) Ele diz: "Eu tenho metas traçadas a curto e longo prazo que procuro atingir, pois quero crescer e sou uma pessoa muito ambiciosa."
- () b) Ele diz: "Eu procuro conhecer e estudar pessoas que tenham tido sucesso nas suas vidas, pois crescer é importante para mim."
- () c) Ele diz: "Eu me esforço, mas prefiro deixar as coisas um pouco por conta da sorte, já que me considero uma pessoa mais ou menos ambiciosa."
- () d) Ele diz: "Eu prefiro deixar as coisas acontecerem sozinhas, confio na minha boa sorte."
- () e) Ele diz: "Eu estou satisfeito assim como estou, portanto, porque mudar?"

4. AUTOCONTROLE - (Considera o autodomínio e o controle emocional demonstrados em situação de pressão.)

4. No trabalho, o operário está sobrecarregado de tarefas, além disso, um colega pediu demissão e ele tem que "receber" o serviço. Como ele reage nessa situação?

- () a) Ele diz: "Eu sempre tenho muita coisa para fazer ao mesmo tempo, mantenho a calma e atendo à todos."
- () b) Ele diz: "Eu faço de tudo um pouco e quando há ameaça de perda de calma, respiro fundo e mantenho o controle, aqui ninguém perde a paciência."
- () c) Ele diz: "Eu fico, às vezes, um pouco irritado(a) com a situação, e até falo um pouco mais alto."
- () d) Ele diz: "Eu fico sempre muito irritado(a), aqui querem tudo ao mesmo tempo, dá vontade de mandar todos longe como fez um colega meu."
- () e) Ele diz: "Eles sempre me mandam fazer um monte de coisas, gritam comigo, mas eu também grito com eles, afinal não dá para deixar por menos."

5. COMPETENCIA - (Considera a capacidade de alcançar objetivos e de apresentar resultados positivos nas suas atividades.)

5. No trabalho, o operário recebe uma tarefa extraordinária para ser realizada em muito curto prazo. Como ele reage sobre isso ?

- () a) Ele diz: " Eu me esforço ao máximo para cumprir o prazo e apresentar uma tarefa excelente, afinal o mais importante é fazer tudo bem feito."
- () b) Ele diz: " Mesmo sendo importante fazer as coisas bem feitas, às vezes não consigo cumprir os prazos combinados, eu entrego a tarefa atrasada, mas bem feita."
- () c) Ele diz: " Eu acho que tudo pode ser mais ou menos, por isso não me preocupo em fazer tudo tão perfeito e entregar nos prazos certos."
- () d) Ele diz: " Eu sei que aceitam as coisas de qualquer jeito, é sempre assim, por isso posso entregar atrasado e não me esforço tanto."
- () e) Ele diz: " Nem eu, nem ninguém, se esforça para cumprir prazos e fazer um bom trabalho, não é uma coisa importante."

6. COOPERAÇÃO - (Considera o sentido de cooperação, a prestimosidade e a ajuda demonstra, espontaneamente, para com outras pessoas.)

6. O operário vê um colega passando muito trabalho em acertar uma tarefa que está realizando. Ele está tentando e não consegue. O que ele faz ?

- () a) Ele diz: " Vou imediatamente ajudá-lo, afinal isso faz parte do meu serviço e na nossa empresa todos sempre ajudam todos."
- () b) Ele diz: " Vou ajudá-lo, pois é comum eu ajudar os colegas, e afinal nos ajudamos mutuamente."
- () c) Ele diz: " Dependendo da situação talvez ajude meu colega, já que isto não é um hábito freqüente que eu tenho."
- () d) Ele diz: " Muito dificilmente vou ajudar ao colega, afinal eu não costumo fazer isso."
- () e) Ele diz: " Deixo ele se danar sozinho, esta é uma regra que eu tenho e aqui ninguém ajuda ninguém."

7. CORDIALIDADE - (Considera a polidez e a educação demonstradas nos relacionamentos diários.)

7. O operário chega em casa cansado e recebe uma visita inesperada. Como ele reage ?

- () a) Ele diz: " Mesmo cansado(a), eu fico conversando, ofereço alguma coisa e dou toda a atenção possível."
- () b) Ele diz: " Mesmo cansado(a), eu converso e dou alguma atenção."
- () c) Ele diz: "Eu converso pouco, esperando que a visita não demore."
- () d) Ele diz: " Eu fico chateado(a), demonstro que estou cansado(a) e que quero descansar, para ver se a visita vai logo embora."
- () e) Ele diz: " Eu fico irritado(a) e peço que a visita venha outro dia."

8. CRIATIVIDADE - (Considera a facilidade de inovar, gerar idéias e dar sugestões, bem como manifestá-las e implementá-las.)

8. O Operário teve uma nova idéia para modificar um processo de trabalho no setor. Como ele reage ?

- () a) Ele diz: " Eu comunico a todos a minha idéia, acho muito importante dar idéias e colocá-las em prática."
- () b) Ele diz: " Eu discuto as idéias com chefes e colegas, sei que a maioria pode ser posta em prática."
- () c) Ele diz: " Eu penso muito antes de fazer qualquer sugestão pois acho que novas idéias são raramente aceitas."
- () d) Ele diz: " Eu não conto para ninguém, não acho importante ficar dando novas idéias."
- () e) Ele diz: " Eu não faço nada, pois eu sou pago para trabalhar e não para ter idéias."

9. HABITOS DE HIGIENE E LIMPEZA - (Considera a importância de cultivar hábitos de higiene e limpeza, mantendo um ambiente saudável à sua volta.)

9. Um amigo do operário está de aniversário e convidou-o para um churrasco na casa dele. Ele sabe que irão muitas pessoas e deseja ir bem apresentável. No momento de arrumar-se como ele reage ?

- () a) Ele diz: " Eu sei exatamente onde encontrar aquela roupa bonita que está limpa e pendurada no roupeiro."
- () b) Ele diz: " Eu procuro e logo encontro uma roupa bonita que guardei na semana passada."
- () c) Ele diz: " Eu demoro um pouco, mas finalmente encontro uma roupa que guardei ontem."
- () d) Ele diz: "Eu procuro horas por uma roupa que penso ter guardado mais ou menos limpa, mas que ainda dá para sair com ela."
- () e) Ele diz: " Eu fico sem saber o que fazer pois minhas roupas estão sempre sujas e atiradas por todos os lados."

10. HARMONIA - (Considera a valorização da tranquilidade e da paz interior, necessárias à vida em comum.)

10. O operário e o par compraram um móvel novo para a sala. Ele combinou com o par um determinado lugar para colocar o móvel. Quando ele chega em casa, seu par colocou o móvel noutra lugar. O que ele diz ?

- () a) Ele diz: "Eu converso e logo chego a um ponto comum sobre aonde colocar o móvel, afinal não vale a pena brigar por tão pouco."
- () b) Ele diz: "Eu fico chateado(a) e discuto com meu par, mas acabamos encontrando um ponto comum."
- () c) Ele diz: "Eu fico irritado(a) e quase brigo, afinal isto não foi o combinado."
- () d) Ele diz: "Eu fico muito irritado(a) e nós brigamos, pois acho um desaforo meu par fazer o que bem entende."
- () e) Ele diz: " Eu fico furioso(a), mando meu par longe; ficamos brigados por um tempo."

11. HONESTIDADE - (Considera a probidade e a integridade de caráter, demonstrados em relação a pertences (dinheiro) de terceiros.)

11. O operário pediu uma grande quantia de dinheiro emprestado a um amigo sem data marcada de pagamento. Ele já dispõe do dinheiro para devolvê-lo, mas o amigo esqueceu e nunca mais falou no assunto. Como ele reage ?

- () a) Ele diz: "Eu pago meu amigo imediatamente."
- () b) Ele diz: "Eu lembro ao meu amigo que lhe devo algum dinheiro, lhe digo que já tenho o dinheiro e que posso devolvê-lo, lhe pagando logo a seguir."
- () c) Ele diz: "Eu negocio com meu amigo tentando estabelecer um prazo maior de tempo para lhe pagar."
- () d) Ele diz: "Eu lembro ao meu amigo de que lhe devo, mas digo que pagarei assim que puder."
- () e) Ele diz: "Eu faço de conta que também esqueci e fica tudo por isso mesmo."

12. INICIATIVA - (Considera a capacidade de ser independente, tomando decisões por conta e risco próprios.)

12. O operário tem uma difícil e importante decisão a tomar sobre um assunto estritamente pessoal e particular, que envolve apenas a sua pessoa. Como ele reage ?

- () a) Ele diz: "Eu tomo logo a decisão, ponderando os aspectos positivos e negativos, com certeza de que é a decisão mais correta."
- () b) Ele diz: "Eu tomo a decisão, com um pouco de dificuldade, sentindo-me um pouco inseguro(a), mas com certeza de que é esta a decisão que deveria ser tomada."
- () c) Ele diz: "Com muita dificuldade eu decido o que fazer, sem ter a certeza de que tomei a decisão certa."
- () d) Ele diz: "Para mim sempre foi muito difícil tomar qualquer decisão na minha vida, mas assim mesmo tomo a decisão sentindo muito medo e insegurança."
- () e) Ele diz: "Eu não decido nada e deixo por conta da sorte."

13. INTELLECTUALIDADE - (Considera a relevância dada à escolaridade e a formação educacional, demonstrada através da continuidade na educação formal e na realização de cursos.)

13. Perto da casa do operário abriu uma escola que tem cursos supletivos noturnos para adultos. Ele não concluiu os estudos. Ele tem tempo de frequentar e dinheiro para pagar o curso que não é caro. Como ele reage?

- () a) Ele diz: "Isto nunca aconteceria comigo, afinal eu nunca parei de estudar."
- () b) Ele diz: "Eu vou imediatamente fazer a matrícula para continuar a estudar, afinal estudo é uma coisa muito importante para mim."
- () c) Ele diz: "Eu penso muito antes de me decidir se vou ou não continuar a estudar, afinal já passou muito tempo."
- () d) Ele diz: "Eu penso duas vezes antes de ir até lá informar-me, afinal estudo não é tão importante assim."
- () e) Ele diz: "Eu nem penso em fazer o curso, pois estou bem assim mesmo e não preciso estudar mais."

14. OTIMISMO - (Considera a visão positiva da vida e a capacidade de olhar as coisas de forma otimista.)

14. O operário está passando por um período difícil na vida; sem dinheiro e cheio de dívidas, com poucas possibilidades de melhora. Como ele reage ?

- () a) Ele diz: "Eu acredito firmemente que é apenas uma fase e que logo tudo vai melhorar, sempre fui uma pessoa muito positiva."
- () b) Ele diz: " Eu acho que é uma fase, e que espero dias melhores."
- () c) Ele diz: "Eu penso que é uma fase, mas que já está durando tempo demais para passar e fico um pouco preocupado(a)."
- () d) Ele diz: " Eu fico um pouco ansioso(a) e acho que ainda vai custar a passar esta fase ruim, afinal não sou muito positivo."
- () e) Ele diz: "Eu fico muito angustiado(a), não durmo à noite e acho que tudo vai continuar a piorar, pois eu me considero uma pessoa pessimista."

15. PARTICIPAÇÃO - (Considera a valorização do envolvimento em grupos de forma construtiva e produtiva, cultivando e demonstrando espírito de equipe.)

15. O Operário foi convidado para fazer uma tarefa com um grupo de colegas. O que ele pensa a respeito?

- () a) Ele diz: "Eu acho muito importante trabalhar em grupo, afinal somos uma grande equipe."
- () b) Ele diz: "Eu já participei de outros grupos de trabalho e acho uma boa idéia."
- () c) Ele diz: "As vezes participo de trabalhos de grupo, mas não acho isso muito importante."
- () d) Ele diz: "Eu não gosto de trabalhar em grupo, por isto acho difícil ser convidado para uma tarefa em grupo."
- () e) Ele diz: "Eu detesto trabalhar em grupo, acredito que sozinho posso produzir melhor."

16. RECONHECIMENTO - (Considera a valorização do sentir-se aceito e reconhecido por aquilo que é capaz de realizar.)

16. O Operário e os colegas fizeram um excelente trabalho durante um fim-de-semana. O que ele espera numa situação assim ?

- () a) Ele diz: "Acho muito importante receber elogios e prêmios, e até gostaria de ser, um dia, funcionário-padrão."
- () b) Ele diz: "Acho que é importante receber elogios, ainda mais que eu fiz um excelente trabalho."
- () c) Ele diz: "Eu gostaria de, nessa situação, receber um elogio."
- () d) Ele diz: "Eu não acho tão importante assim receber elogios, mas, às vezes, um: "Muito Obrigado!" cai bem."
- () e) Ele diz: "Para mim não é importante esse negócio de elogios, eu não preciso disso."

17. RESPONSABILIDADE - (Considera o cumprimento dos compromissos assumidos e das "combinações" feitas, em todas as situações.)

17. No fim-de-semana o operário trouxe uma tarefa do trabalho para terminar em casa. O que ele faz ?

- () a) Ele diz: "Logo que eu chego em casa faço o trabalho de forma correta e completa."
- () b) Ele diz: "Eu reservo um tempo e dedico-me ao trabalho, mesmo deixando outras coisas que gostaria de fazer para depois."
- () c) Ele diz: " Com dificuldade eu faço o trabalho, afinal eu disse que entregaria segunda-feira."
- () d) Ele diz: "Eu acredito que fim-de-semana é para descansar e não para trabalhar, com relutância, faço apenas um pouco da tarefa e entrego-a, segunda-feira, dizendo que não tive tempo."
- () e) Ele diz: "Eu não faço nada e na segunda-feira dou uma desculpa qualquer."

18. RESPEITO - (Considera o aceitar opiniões diferentes das suas, reconhecendo as diferenças individuais.)

18. O Operário está discutindo com um amigo sobre pontos-de-vista diferentes. Como ele reage ?

- () a) Ele diz: " Eu argumento e demonstro meu ponto-de-vista, mas se percebo que estou errado, prontamente retrocedo e aceito a opinião dele."
- () b) Ele diz: " Eu procuro argumentar e demonstrar meu ponto-de-vista, se percebo que estou errado, custo um pouco a aceitar e a retroceder."
- () c) Ele diz: " Geralmente eu argumento, mas custo muito a admitir que estou errado."
- () d) Ele diz: " Eu mantenho meu ponto-de-vista e faço de tudo para ele ceder e admitir que eu estou certo, mesmo sabendo que estou errado."
- () e) Ele diz: " Eu discuto e até brigo se ele não cede ao meu ponto-de-vista, pois sei que estou certo."

19. NIVEL DE SATISFAÇÃO

19. Refletindo sobre o nível de satisfação que você sente na empresa em que trabalha, a que conclusão você chega?

- () a) Aqui na empresa eu não me sinto muito contente; acredito que, se aparecesse outra oportunidade, pensaria seriamente em deixá-la.
- () b) Aqui na empresa eu me sinto bem; acho que têm defeitos como em qualquer outra empresa, mas estou adaptado.
- () c) Aqui na empresa eu me sinto contente; procuro sempre melhorar as coisas no que me toca, e quero continuar trabalhando aqui.

ANEXO D - QUESTIONARIO 01 APLICADO

QUESTIONARIO DE PESQUISA SOBRE SISTEMA DE VALORES - 01

ORIENTAÇÕES PARA O PREENCHIMENTO:

O questionário aqui apresentado, procura identificar as coisas que você considera realmente importantes na vida, através da sua reação, em pensamentos e atos, perante uma série de situações. Não se preocupe em acertar ou errar, todas as respostas são corretas. O importante é que você seja totalmente sincero, respondendo exatamente como você pensaria e/ou agiria face a determinadas situações ou problemas.

São 18 questões, com 5 alternativas cada uma:

a), b), c), d) e e).

Assinale, com um "X", no parêntese ao lado, a alternativa que melhor representa o seu modo de ser e de agir. Em cada questão você pode escolher apenas uma alternativa. É importante que você não deixe nenhuma questão sem resposta.

A questão número 19 é em relação à você. Há apenas 3 alternativas. Assinale, com um "X" a alternativa que melhor expressa seus sentimentos perante a empresa em que você trabalha.

Você não precisa identificar-se, não assina, nem coloque seu nome.

1. Você chega em casa à noite do dia de aniversário de seu par, sem presente, dizendo que :

- () a) Eu te amo, e acho que um grande beijo e abraço valem mais do que qualquer presente que eu poderia te dar.
- () b) Eu te amo e vou te dar um grande abraço de presente!
- () c) Te desejo felicidades e outro dia compro alguma coisinha prá ti, tá !
- () d) Quase me esqueci que é teu aniversário, felicidades!
- () e) Se você não me lembra eu tinha esquecido que é teu aniversário, mas mesmo assim, tudo de bom !

2. Você aprendeu uma nova forma de fazer determinada tarefa na empresa que trabalha. Como você reage sobre isso ?

- () a) Eu sempre busco novas formas de melhorar cada vez mais o meu trabalho; troco sugestões com os colegas e chefes.
- () b) Eu procuro apresentar novas formas de melhorias, porque acho importante e creio que são bem aceitas.
- () c) Eu não tenho certeza de que aqui serão bem aceitas as melhorias, é melhor aguardar um pouco.
- () d) Eu vou pelo ditado: "Não se muda time que está ganhando", ou seja, se está funcionando é melhor não mudar, prefiro ficar quieto.
- () e) Eu prefiro não mudar nada, afinal aqui eu faço a mesma coisa há anos, está bom assim.

3. Você está numa roda de amigos em que o assunto é a visão que as pessoas têm do futuro. O que você diz e pensa a respeito do seu futuro:

- () a) Eu tenho metas traçadas a curto e longo prazo que procuro atingir, pois quero crescer e sou uma pessoa muito ambiciosa.
- () b) Eu procuro conhecer e estudar pessoas que tenham tido sucesso nas suas vidas, pois crescer é importante para mim.
- () c) Eu me esforço, mas prefiro deixar as coisas um pouco por conta da sorte, já que me considero uma pessoa mais ou menos ambiciosa.
- () d) Eu prefiro deixar as coisas acontecerem sozinhas, confio na minha boa sorte.
- () e) Eu estou satisfeito assim como estou, portanto, porque mudar ?

4. No seu trabalho você está sobrecarregado de tarefas, além disso, um colega pediu demissão e tem que "passar" a você o serviço. O que você pensa nesta situação ?

- () a) Eu sempre tenho muita coisa para fazer ao mesmo tempo, mantenho a calma e atendo à todos.
- () b) Eu faço de tudo um pouco e quando há ameaça de perda de calma, respiro fundo e mantenho o controle, aqui ninguém perde a paciência.
- () c) Eu fico, às vezes, um pouco irritado(a) com a situação, e até falo um pouco mais alto.
- () d) Eu fico sempre muito irritado(a), aqui querem tudo ao mesmo tempo, dá vontade de mandar todos longe como fez um colega meu.
- () e) Eles sempre me mandam fazer um monte de coisas, gritam comigo, mas eu também grito com eles, afinal não dá para deixar por menos.

5. No seu trabalho, você recebe uma tarefa extraordinária para ser realizada em muito curto prazo. Como você reage sobre isso ?

- () a) Eu me esforço ao máximo para cumprir o prazo e apresentar uma tarefa excelente, afinal o mais importante é fazer tudo bem feito.
- () b) Mesmo sendo importante fazer as coisas bem feitas, às vezes não consigo cumprir os prazos combinados, eu entrego a tarefa atrasada, mas bem feita.
- () c) Eu acho que tudo pode ser mais ou menos, por isso não me preocupo em fazer tudo tão perfeito e entregar nos prazos certos.
- () d) Eu sei que aceitam as coisas de qualquer jeito, é sempre assim, por isso posso entregar atrasado e não me esforço tanto.
- () e) Nem eu, nem ninguém, se esforça para cumprir prazos e fazer um bom trabalho, não é uma coisa importante.

6. Você vê um colega passando muito trabalho em acertar uma tarefa que está realizando. Ele está tentando e não consegue. O que você faz ?

- () a) Vou imediatamente ajudá-lo, afinal isto faz parte do meu serviço e na nossa empresa todos sempre ajudam todos.
- () b) Vou ajudá-lo, pois é comum eu ajudar os colegas, e afinal nos ajudamos mutuamente.
- () c) Dependendo da situação talvez ajude meu colega, já que isto não é um hábito freqüente que eu tenho.
- () d) Muito dificilmente vou ajudar ao colega, afinal eu não costumo fazer isso.
- () e) Deixo ele se danar sozinho, esta é uma regra que eu tenho e aqui ninguém ajuda ninguém.

7. Você chega em casa cansado e recebe uma visita inesperada. O que você faz ?

- () a) Mesmo cansado(a), eu fico conversando, ofereço alguma coisa e dou toda a atenção possível.
- () b) Mesmo cansado(a), eu converso e dou alguma atenção.
- () c) Eu converso pouco, esperando que a visita não demore.
- () d) Eu fico chateado(a), demonstro que estou cansado(a) e que quero descansar, para ver se a visita vai logo embora.
- () e) Eu fico irritado(a) e peço que a visita venha outro dia.

8. Você teve uma nova idéia para modificar um processo de trabalho no seu setor. O que você faz ?

- () a) Eu comunico a todos a minha idéia, acho muito importante dar idéias e colocá-las em prática.
- () b) Eu discuto as idéias com chefes e colegas, sei que a maioria pode ser posta em prática.
- () c) Eu penso muito antes de fazer qualquer sugestão pois acho que novas idéias são raramente aceitas.
- () d) Eu não conto para ninguém, não acho importante ficar dando novas idéias.
- () e) Eu não faço nada, pois eu sou pago para trabalhar e não para ter idéias.

9. Um amigo seu está de aniversário e lhe convidou para um churrasco na casa dele. Você sabe que irão muitas pessoas e deseja ir bem apresentável. No momento de arrumar-se como você reage ?

- () a) Eu sei exatamente onde encontrar aquela roupa bonita que está limpa e pendurada no roupeiro.
- () b) Eu procuro e logo encontro uma roupa bonita que guardei na semana passada.
- () c) Eu demoro um pouco, mas finalmente encontro uma roupa que guardei ontem.
- () d) Eu procuro horas por uma roupa que penso ter guardado mais ou menos limpa, mas que ainda dá para sair com ela.
- () e) Eu fico sem saber o que fazer pois minhas roupas estão sempre sujas e atiradas por todos os lados.

10. Você e seu par compraram um móvel novo para a sala. Você combinou com seu par um determinado lugar para colocar o móvel. Quando você chega em casa, seu par colocou o móvel noutro lugar. O que você faz ?

- () a) Eu converso e logo chego a um ponto comum sobre aonde colocar o móvel, afinal não vale a pena brigar por tão pouco.
- () b) Eu fico chateado(a) e discuto com meu par, mas acabamos encontrando um ponto comum.
- () c) Eu fico irritado(a) e quase brigo, afinal isto não foi o combinado.
- () d) Eu fico muito irritado(a) e nós brigamos, pois acho um desaforo meu par fazer o que bem entende.
- () e) Eu fico furioso(a), mando meu par longe; ficamos brigados por um tempo.

11. Você pediu uma grande quantia de dinheiro emprestado a um amigo sem data marcada de pagamento. Você já dispõe do dinheiro para devolvê-lo, mas seu amigo esqueceu e nunca mais falou no assunto. O que você faz ?

- () a) Eu pago meu amigo imediatamente.
- () b) Eu lembro ao meu amigo que lhe devo algum dinheiro, lhe digo que já tenho o dinheiro e que posso devolvê-lo, lhe pagando logo a seguir.
- () c) Eu negocio com meu amigo tentando estabelecer um prazo maior de tempo para lhe pagar.
- () d) Eu lembro ao meu amigo de que lhe devo, mas digo que pagarei assim que puder.
- () e) Eu faço de conta que também esqueci e fica tudo por isso mesmo.

12. Você tem uma difícil e importante decisão a tomar sobre um assunto estritamente pessoal e particular, que envolve apenas a sua pessoa. O que você faz ?

- () a) Eu tomo logo a decisão, ponderando os aspectos positivos e negativos, com certeza de que é a decisão mais correta.
- () b) Eu tomo a decisão, com um pouco de dificuldade, sentindo-me um pouco inseguro(a), mas com certeza de que é esta a decisão que deveria ser tomada.
- () c) Com muita dificuldade eu decido o que fazer, sem ter a certeza de que tomei a decisão certa.
- () d) Para mim sempre foi muito difícil tomar qualquer decisão na minha vida, mas assim mesmo tomo a decisão sentindo muito medo e insegurança.
- () e) Eu não decido nada e deixo por conta da sorte.

13. Perto de sua casa abriu uma escola que tem cursos supletivos noturnos para adultos. Você não concluiu seus estudos. Você tem tempo de freqüentar e dinheiro para pagar o curso que não é caro. O que você faz?

- () a) Isto nunca aconteceria comigo, afinal eu nunca parei de estudar.
- () b) Eu vou imediatamente fazer a matrícula para continuar a estudar, afinal estudo é uma coisa muito importante para mim.
- () c) Eu penso muito antes de me decidir se vou ou não continuar a estudar, afinal já passou muito tempo.
- () d) Eu penso duas vezes antes de ir até lá informar-me, afinal estudo não é tão importante assim.
- () e) Eu nem penso em fazer o curso, pois estou bem assim mesmo e não preciso estudar mais.

14. Você está passando por um período difícil da sua vida: sem dinheiro e cheio de dívidas, com poucas possibilidades de melhora. O que você pensa ?

- () a) Eu acredito firmemente que é apenas uma fase e que logo tudo vai melhorar, sempre fui uma pessoa muito positiva.
- () b) Eu acho que é uma fase, e que espero dias melhores.
- () c) Eu penso que é uma fase, mas que já está durando tempo demais para passar e fico um pouco preocupado(a).
- () d) Eu fico um pouco ansioso(a) e acho que ainda vai custar a passar esta fase ruim, afinal não sou muito positivo.
- () e) Eu fico muito angustiado(a), não durmo à noite e acho que tudo vai continuar e piorar, pois eu me considero uma pessoa pessimista.

15. Você foi convidado para fazer uma tarefa com um grupo de colegas. O que você pensa a respeito?

- () a) Eu acho muito importante trabalhar em grupo, afinal somos uma grande equipe.
- () b) Eu já participei de outros grupos de trabalho e acho uma boa idéia.
- () c) As vezes participo de trabalhos de grupo, mas não acho isso muito importante.
- () d) Eu não gosto de trabalhar em grupo, por isto acho difícil ser convidado para uma tarefa em grupo.
- () e) Eu detesto trabalhar em grupo, acredito que sozinho posso produzir melhor.

16. Você e seus colegas fizeram um excelente trabalho durante um fim-de-semana. O que você pensa numa situação assim ?

- () a) Acho muito importante receber elogios e prêmios, e até gostaria de ser, um dia, funcionário-padrão.
- () b) Acho que é importante receber elogios, ainda mais que eu fiz um excelente trabalho.
- () c) Eu gostaria de, nessa situação, receber um elogio.
- () d) Eu não acho tão importante assim receber elogios, mas, às vezes, um: "Muito Obrigado!" cai bem.
- () e) Para mim não é importante esse negócio de elogios, eu não preciso disso.

17. No fim-de-semana você trouxe uma tarefa do seu trabalho para terminar em casa. O que você faz ?

- () a) Logo que eu chego em casa faço o trabalho de forma correta e completa.
- () b) Eu reservo um tempo e dedico-me ao trabalho, mesmo deixando outras coisas que gostaria de fazer para depois.
- () c) Com dificuldade eu faço o trabalho, afinal eu disse que entregaria segunda-feira.
- () d) Eu acredito que fim-de-semana é para descansar e não para trabalhar, com relutância, faço apenas um pouco da tarefa e entrego-a, segunda-feira, dizendo que não tive tempo.
- () e) Eu não faço nada e na segunda-feira dou uma desculpa qualquer.

18. Você está discutindo com um amigo sobre pontos-de-vista diferentes. Como você reage ?

- () a) Eu argumento e demonstro meu ponto-de-vista, mas se percebo que estou errado, prontamente retrocedo e aceito a opinião dele.
- () b) Eu procuro argumentar e demonstrar meu ponto-de-vista, se percebo que estou errado, custo um pouco a aceitar e a retroceder.
- () c) Geralmente eu argumento, mas custo muito a admitir que estou errado.
- () d) Eu mantenho meu ponto-de-vista e faço de tudo para ele ceder e admitir que eu estou certo, mesmo sabendo que estou errado.
- () e) Eu discuto e até brigo se ele não cede ao meu ponto-de-vista, pois sei que estou certo.

19. Refletindo sobre o nível de satisfação que você sente na empresa em que trabalha, a que conclusão você chega?

- () a) Aqui na empresa eu não me sinto muito contente, acredito que, se aparecesse outra oportunidade, pensaria seriamente em deixá-la.
- () b) Aqui na empresa eu me sinto bem; acho que têm defeitos com em qualquer outra empresa, mas estou adaptado.
- () c) Aqui na empresa eu me sinto contente; procuro sempre melhorar as coisas no que me toca, e quero continuar trabalhando aqui.

ANEXO E - QUESTIONARIO E1 APLICADO

QUESTIONARIO DE PESQUISA SOBRE SISTEMA DE VALORES - E1

ORIENTAÇÕES PARA O PREENCHIMENTO:

O questionário aqui apresentado, procura identificar sua visão dos valores de real importância na vida dos operários de sua empresa, através do que você considera a reação delas, em pensamentos e atos, perante uma série de situações. Não se preocupe em acertar ou errar, todas as respostas são corretas. O importante é que você seja totalmente sincero, respondendo exatamente como você percebe que a maioria dos operários pensaria e/ou agiria face a determinadas situações ou problemas.

São 18 questões, com 5 alternativas cada uma:

a), b), c), d) e e).

Assinale, com um "X", no parêntese ao lado, a alternativa que, na sua percepção, melhor representa o modo de ser e de agir da maioria dos operários. Em cada questão você pode escolher apenas uma alternativa. É importante que você não deixe nenhuma questão sem resposta.

A questão número 19 é em relação à você. Há apenas 3 alternativas. Assinale, com um "X" a alternativa que melhor expressa seus sentimentos perante a empresa em que você trabalha.

Você não precisa identificar-se, não assine, nem coloque seu nome.

1. O operário chega em casa à noite do dia de aniversário do pai, sem presente. O que ele diz ?

- () a) Ele diz: " Eu te amo, e acho que um grande beijo e abraço valem mais do que qualquer presente que eu poderia te dar."
- () b) Ele diz: " Eu te amo e vou te dar um grande abraço de presente!"
- () c) Ele diz: " Te desejo felicidades e outro dia compro alguma coisinha prá ti, tá !"
- () d) Ele diz: " Quase me esqueci que é teu aniversário, felicidades!"
- () e) Ele diz: " Se você não me lembra eu tinha esquecido que é teu aniversário, mas mesmo assim, tudo de bom !"

2. O operário aprendeu uma nova forma de fazer determinada tarefa na empresa que trabalha. Como ele reage sobre isso ?

- () a) Ele diz: "Eu sempre busco novas formas de melhorar cada vez mais o meu trabalho: troco sugestões com os colegas e chefes."
- () b) Ele diz: " Eu procuro apresentar novas formas de melhorias, porque acho importante e creio que são bem aceitas."
- () c) Ele diz: "Eu não tenho certeza de que aqui serão bem aceitas as melhorias, é melhor aguardar um pouco."
- () d) Ele diz: " Eu vou pelo ditado: "Não se muda time que está ganhando", ou seja, se está funcionando é melhor não mudar, prefiro ficar quieto."
- () e) Ele diz: " Eu prefiro não mudar nada, afinal aqui eu faço a mesma coisa há anos, está bom assim."

3. O operário está numa roda de amigos em que o assunto é a visão que as pessoas têm do futuro. O que ele diz e pensa a respeito do futuro?

- () a) Ele diz: "Eu tenho metas traçadas a curto e longo prazo que procuro atingir, pois quero crescer e sou uma pessoa muito ambiciosa."
- () b) Ele diz: " Eu procuro conhecer e estudar pessoas que tenham tido sucesso nas suas vidas, pois crescer é importante para mim."
- () c) Ele diz: " Eu me esforço, mas prefiro deixar as coisas um pouco por conta da sorte, já que me considero uma pessoa mais ou menos ambiciosa."
- () d) Ele diz: " Eu prefiro deixar as coisas acontecerem sozinhas, confio na minha boa sorte."
- () e) Ele diz: " Eu estou satisfeito assim como estou, portanto, porque mudar ?"

4. No trabalho, o operário está sobrecarregado de tarefas, além disso, um colega pediu demissão e ele tem que "receber" o serviço. Como ele reage nessa situação ?

- () a) Ele diz: "Eu sempre tenho muita coisa para fazer ao mesmo tempo, mantenho a calma e atendo à todos."
- () b) Ele diz: " Eu faço de tudo um pouco e quando há ameaça de perda de calma, respiro fundo e mantenho o controle, aqui ninguém perde a paciência."
- () c) Ele diz: " Eu fico, às vezes, um pouco irritado(a) com a situação, e até falo um pouco mais alto."
- () d) Ele diz: " Eu fico sempre muito irritado(a), aqui querem tudo ao mesmo tempo, dá vontade de mandar todos longe como fez um colega meu."
- () e) Ele diz: " Eles sempre me mandam fazer um monte de coisas, gritam comigo, mas eu também grito com eles, afinal não dá para deixar por menos."

5. No trabalho, o operário recebe uma tarefa extraordinária para ser realizada em muito curto prazo. Como ele reage sobre isso ?

- () a) Ele diz: " Eu me esforço ao máximo para cumprir o prazo e apresentar uma tarefa excelente, afinal o mais importante é fazer tudo bem feito."
- () b) Ele diz: " Mesmo sendo importante fazer as coisas bem feitas, às vezes não consigo cumprir os prazos combinados, eu entrego a tarefa atrasada, mas bem feita."
- () c) Ele diz: " Eu acho que tudo pode ser mais ou menos, por isso não me preocupo em fazer tudo tão perfeito e entregar nos prazos certos."
- () d) Ele diz: " Eu sei que aceitam as coisas de qualquer jeito, é sempre assim, por isso posso entregar atrasado e não me esforço tanto."
- () e) Ele diz: " Nem eu, nem ninguém, se esforça para cumprir prazos e fazer um bom trabalho, não é uma coisa importante."

6. O operário vê um colega passando muito trabalho em acertar uma tarefa que está realizando. Ela está tentando e não consegue. O que ele faz ?

- () a) Ele diz: " Vou imediatamente ajudá-lo, afinal isso faz parte do meu serviço e na nossa empresa todos sempre ajudam todos."
- () b) Ele diz: " Vou ajudá-lo, pois é comum eu ajudar os colegas, e afinal nos ajudamos mutuamente."
- () c) Ele diz: " Dependendo da situação talvez ajude meu colega, já que isto não é um hábito freqüente que eu tenho."
- () d) Ele diz: " Muito dificilmente vou ajudar ao colega, afinal eu não costumo fazer isso."
- () e) Ele diz: " Deixo ele se danar sozinho, esta é uma regra que eu tenho e aqui ninguém ajuda ninguém."

7. O operário chega em casa cansado e recebe uma visita inesperada. Como ele reage ?

- () a) Ele diz: " Mesmo cansado(a), eu fico conversando, ofereço alguma coisa e dou toda a atenção possível."
- () b) Ele diz: " Mesmo cansado(a), eu converso e dou alguma atenção."
- () c) Ele diz: "Eu converso pouco, esperando que a visita não demore."
- () d) Ele diz: " Eu fico chateado(a), demonstro que estou cansado(a) e que quero descansar, para ver se a visita vai logo embora."
- () e) Ele diz: " Eu fico irritado(a) e peço que a visita venha outro dia."

8. O Operário teve uma nova idéia para modificar um processo de trabalho no setor. Como ele reage ?

- () a) Ele diz: " Eu comunico a todos a minha idéia, acho muito importante dar idéias e colocá-las em prática."
- () b) Ele diz: " Eu discuto as idéias com chefes e colegas, sei que a maioria pode ser posta em prática."
- () c) Ele diz: " Eu penso muito antes de fazer qualquer sugestão pois acho que novas idéias são raramente aceitas."
- () d) Ele diz: " Eu não conto para ninguém, não acho importante ficar dando novas idéias."
- () e) Ele diz: " Eu não faço nada, pois eu sou pago para trabalhar e não para ter idéias."

9. Um amigo do operário está de aniversário e convidou-o para um churrasco na casa dele. Ele sabe que irão muitas pessoas e deseja ir bem apresentável. No momento de arrumar-se como ele reage ?

- () a) Ele diz: " Eu sei exatamente onde encontrar aquela roupa bonita que está limpa e pendurada no roupeiro."
- () b) Ele diz: " Eu procuro e logo encontro uma roupa bonita que guardei na semana passada."
- () c) Ele diz: " Eu demoro um pouco, mas finalmente encontro uma roupa que guardei ontem."
- () d) Ele diz: "Eu procuro horas por uma roupa que penso ter guardado mais ou menos limpa, mas que ainda dá para sair com ela."
- () e) Ele diz: " Eu fico sem saber o que fazer pois minhas roupas estão sempre sujas e atiradas por todos os lados."

10. O operário e o par compraram um móvel novo para a sala. Ele combinou com o par um determinado lugar para colocar o móvel. Quando ele chega em casa, seu par colocou o móvel noutra lugar. O que ele diz ?

- () a) Ele diz: "Eu conversei e logo chego a um ponto comum sobre aonde colocar o móvel, afinal não vale a pena brigar por tão pouco."
- () b) Ele diz: "Eu fico chateado(a) e discuto com meu par, mas acabamos encontrando um ponto comum."
- () c) Ele diz: "Eu fico irritado(a) e quase brigo, afinal isto não foi o combinado."
- () d) Ele diz: "Eu fico muito irritado(a) e nós brigamos, pois acho um desaforo meu par fazer o que bem entende."
- () e) Ele diz: " Eu fico furioso(a), mando meu par longe; ficamos brigados por um tempo."

11. O operário pediu uma grande quantia de dinheiro emprestado a um amigo sem data marcada de pagamento. Ele já dispõe do dinheiro para devolvê-lo, mas o amigo esqueceu e nunca mais falou no assunto. Como ele reage ?

- () a) Ele diz: " Eu pago meu amigo imediatamente."
- () b) Ele diz: "Eu lembro ao meu amigo que lhe devo algum dinheiro, lhe digo que já tenho o dinheiro e que posso devolvê-lo, lhe pagando logo a seguir."
- () c) Ele diz: " Eu negocio com meu amigo tentando estabelecer um prazo maior de tempo para lhe pagar."
- () d) Ele diz: "Eu lembro ao meu amigo de que lhe devo, mas digo que pagarei assim que puder."
- () e) Ele diz: "Eu faço de conta que também esqueci e fica tudo por isso mesmo."

12. O operário tem uma difícil e importante decisão a tomar sobre um assunto estritamente pessoal e particular, que envolve apenas a sua pessoa. Como ele reage ?

- () a) Ele diz: " Eu tomo logo a decisão, ponderando os aspectos positivos e negativos, com certeza de que é a decisão mais correta."
- () b) Ele diz: "Eu tomo a decisão, com um pouco de dificuldade, sentindo-me um pouco inseguro(a), mas com certeza de que é esta a decisão que deveria ser tomada."
- () c) Ele diz: " Com muita dificuldade eu decido o que fazer, sem ter a certeza de que tomei a decisão certa."
- () d) Ele diz: " Para mim sempre foi muito difícil tomar qualquer decisão na minha vida, mas assim mesmo tomo a decisão sentindo muito medo e insegurança."
- () e) Ele diz: "Eu não decido nada e deixo por conta da sorte."

13. Perto da casa do operário abriu uma escola que tem cursos supletivos noturnos para adultos. Ele não concluiu os estudos. Ele tem tempo de frequentar e dinheiro para pagar o curso que não é caro. Como ele reage?

- () a) Ele diz: "Isto nunca aconteceria comigo, afinal eu nunca parei de estudar."
- () b) Ele diz: "Eu vou imediatamente fazer a matrícula para continuar a estudar, afinal estudo é uma coisa muito importante para mim."
- () c) Ele diz: "Eu penso muito antes de me decidir se vou ou não continuar a estudar, afinal já passou muito tempo."
- () d) Ele diz: "Eu penso duas vezes antes de ir até lá informar-me, afinal estudo não é tão importante assim."
- () e) Ele diz: "Eu nem penso em fazer o curso, pois estou bem assim mesmo e não preciso estudar mais."

14. O operário está passando por um período difícil na vida: sem dinheiro e cheio de dívidas, com poucas possibilidades de melhora. Como ele reage ?

- () a) Ele diz: "Eu acredito firmemente que é apenas uma fase e que logo tudo vai melhorar, sempre fui uma pessoa muito positiva."
- () b) Ele diz: " Eu acho que é uma fase, e que espero dias melhores."
- () c) Ele diz: "Eu penso que é uma fase, mas que já está durando tempo demais para passar e fico um pouco preocupado(a)."
- () d) Ele diz: " Eu fico um pouco ansioso(a) e acho que ainda vai custar a passar esta fase ruim, afinal não sou muito positivo."
- () e) Ele diz: "Eu fico muito angustiado(a), não durmo à noite e acho que tudo vai continuar e piorar, pois eu me considero uma pessoa pessimista."

15. O Operário foi convidado para fazer uma tarefa com um grupo de colegas. O que ele pensa a respeito?

- () a) Ele diz: "Eu acho muito importante trabalhar em grupo, afinal somos uma grande equipe."
- () b) Ele diz: "Eu já participei de outros grupos de trabalho e acho uma boa idéia."
- () c) Ele diz: "As vezes participo de trabalhos de grupo, mas não acho isso muito importante."
- () d) Ele diz: "Eu não gosto de trabalhar em grupo, por isto acho difícil ser convidado para uma tarefa em grupo."
- () e) Ele diz: "Eu detesto trabalhar em grupo, acredito que sozinho posso produzir melhor."

16. O Operário e os colegas fizeram um excelente trabalho durante um fim-de-semana. O que ele espera numa situação assim ?

- () a) Ele diz: "Acho muito importante receber elogios e prêmios, e até gostaria de ser, um dia, funcionário-padrão."
- () b) Ele diz: "Acho que é importante receber elogios, ainda mais que eu fiz um excelente trabalho."
- () c) Ele diz: "Eu gostaria de, nessa situação, receber um elogio."
- () d) Ele diz: "Eu não acho tão importante assim receber elogios, mas, às vezes, um: "Muito Obrigado!" cai bem."
- () e) Ele diz: "Para mim não é importante esse negócio de elogios, eu não preciso disso."

17. No fim-de-semana o operário trouxe uma tarefa do trabalho para terminar em casa. O que ele faz ?

- () a) Ele diz: "Logo que eu chego em casa faço o trabalho de forma correta e completa."
- () b) Ele diz: "Eu reservo um tempo e dedico-me ao trabalho, mesmo deixando outras coisas que gostaria de fazer para depois."
- () c) Ele diz: " Com dificuldade eu faço o trabalho, afinal eu disse que entregaria segunda-feira."
- () d) Ele diz: "Eu acredito que fim-de-semana é para descansar e não para trabalhar, com relutância, faço apenas um pouco da tarefa e entrego-a, segunda-feira, dizendo que não tive tempo."
- () e) Ele diz: "Eu não faço nada e na segunda-feira dou uma desculpa qualquer."

18. O Operário está discutindo com um amigo sobre pontos-de-vista diferentes. Como ele reage ?

- () a) Ele diz: " Eu argumento e demonstro meu ponto-de-vista, mas se percebo que estou errado, prontamente retrocedo e aceito a opinião dele."
- () b) Ele diz: " Eu procuro argumentar e demonstrar meu ponto-de-vista, se percebo que estou errado, custo um pouco a aceitar e a retroceder."
- () c) Ele diz: " Geralmente eu argumento, mas custo muito a admitir que estou errado."
- () d) Ele diz: " Eu mantenho meu ponto-de-vista e faço de tudo para ele ceder e admitir que eu estou certo, mesmo sabendo que estou errado."
- () e) Ele diz: " Eu discuto e até brigo se ele não cede ao meu ponto-de-vista, pois sei que estou certo."

19. Refletindo sobre o nível de satisfação que você sente na empresa em que trabalha, a que conclusão você chega?

- () a) Aqui na empresa eu não me sinto muito contente; acredito que, se aparecesse outra oportunidade, pensaria seriamente em deixá-la.
- () b) Aqui na empresa eu me sinto bem; acho que têm defeitos como em qualquer outra empresa, mas estou adaptado.
- () c) Aqui na empresa eu me sinto contente; procuro sempre melhorar as coisas no que me toca, e quero continuar trabalhando aqui.

ANEXO F
INDICADORES DE EFICACIA ORGANIZACIONAL:

1. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Possui e divulga, ao corpo funcional, a estrutura organizacional, através do organograma com definição clara das funções, divisões, departamentos e setores.

5	4	3	2	1
Atende totalmente	Atende na maioria	Atende em parte	Atende na minoria	Não atende em nada

2. POLITICA SALARIAL

Possui e aplica uma Política Salarial clara e definida, remunerando de acordo com a média do mercado e realizando pesquisas para manter-se atualizada.

5	4	3	2	1
Atende totalmente	Atende na maioria	Atende em parte	Atende na minoria	Não atende em nada

3. PLANO DE CARREIRA

Mantém atualizadas as Descrições de Cargos e utiliza-as nos processos de Recrutamento e Seleção, possibilitando acesso aos funcionários interessados. Possibilita aos funcionários crescimento planejado, com critérios definidos e divulgados no Plano de Carreira.

5	4	3	2	1
Atende totalmente	Atende na maioria	Atende em parte	Atende na minoria	Não atende em nada

4. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Investe em Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos, mantendo, em média, 10h/ano de cursos por funcionário. Realiza Levantamento de Necessidades anualmente e elabora Planos de Desenvolvimento de Pessoal.

5	4	3	2	1
Atende totalmente	Atende na maioria	Atende em parte	Atende na minoria	Não atende em nada

5. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E POTENCIAL

Mantém um Programa de Avaliação de Desempenho e Potencial, reconhecendo os altos desempenhos, descobrindo as potencialidades e procurando diminuir os baixos desempenhos; alinhavado ao Plano de Carreira e ao Plano de Desenvolvimento de Pessoal.

5	4	3	2	1
Atende	Atende	Atende	Atende	Não atende
totalmente	na maioria	em parte	na minoria	em nada

6. PROCESSO DE INTEGRAÇÃO

Mantém um Programa de Integração Funcional para novos funcionários. Realiza Integração Interna, periodicamente, entre a Diretoria, Corpo Gerencial e funcionários.

5	4	3	2	1
Atende	Atende	Atende	Atende	Não atende
totalmente	na maioria	em parte	na minoria	em nada

7. COMUNICAÇÃO

Mantém os canais de comunicação claros e abertos, através de jornais, memorandos e comunicações internas, de forma que todos os funcionários tenham acesso às informações de interesse geral.

5	4	3	2	1
Atende	Atende	Atende	Atende	Não atende
totalmente	na maioria	em parte	na minoria	em nada

8. ABSENTEISMO E ACIDENTES

Mantém abaixo da média os níveis de absenteísmos e acidentes de trabalho, atuando de forma profilática.

5	4	3	2	1
Atende	Atende	Atende	Atende	Não atende
totalmente	na maioria	em parte	na minoria	em nada

9. QUALIDADE E PRODUTIVIDADE

Procura manter em níveis elevados a qualidade dos produtos/serviços prestados, através da implementação planejada de programas de melhoria e modernas tecnologias de gestão (TQC, Reengenharia, etc.) estimulando e desenvolvendo a participação e realizando reinvestimentos nos recursos humanos e materiais.

5	4	3	2	1
Atende	Atende	Atende	Atende	Não atende
totalmente	na maioria	em parte	na minoria	em nada

10. VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL

Mantém programas participativos, reconhecendo e premiando talentos, subsidiando assim, os programas de melhoria da qualidade e da produtividade.

5	4	3	2	1
Atende	Atende	Atende	Atende	Não atende
totalmente	na maioria	em parte	na minoria	em nada