

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM MARKETING

**O ENGAJAMENTO E O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL A PARTIR  
DA RELAÇÃO ENTRE VALORES PESSOAIS E ORGANIZACIONAIS –  
UM ESTUDO DE CASO DO COLÉGIO MARISTA ASSUNÇÃO**

Andressa Lemes da Silva

Orientador: Hugo Müller

Porto Alegre  
2012

## **Resumo**

O artigo tem por objetivo investigar o engajamento e o desempenho organizacional a partir da relação entre valores pessoais e organizacionais. Através do estudo de caso no Colégio Marista Assunção, localizado em Porto Alegre, analisou-se os valores pessoais e institucionais e avaliou-se o quanto as similaridades influenciam no engajamento e no desempenho da equipe de atendimento. Com base nos resultados alcançados, percebeu-se que esta relação qualifica e potencializa a produtividade e o comprometimento do grupo, visto que as semelhanças tornam o colaborador parte da empresa, estimulando os sentimentos de pertencimento e corresponsabilidade. Além disso, esta interrelação acarreta em indicadores favoráveis tanto para o funcionário (prazer em suas atividades, bem estar e satisfação) quanto para a organização (menor rotatividade, coesão do grupo, retenção e desenvolvimento de talentos).

Acredita-se também que a congruência entre valores pessoais e institucionais mantém o padrão de atendimento marista, visto que os valores orientam comportamentos e atitudes de acordo com as políticas organizacionais. As similaridades também reforçam a imagem e a identidade da instituição, assim como sua cultural organizacional.

**Palavras-chave:** valores institucionais; engajamento; desempenho organizacional.

## **1 Introdução**

Nos tempos da Revolução Industrial, os empregados eram os que moviam as empresas com longas jornadas de trabalho e poucos benefícios. Porém, com as mudanças no mercado de trabalho, esses se tornaram colaboradores que constroem e compartilham os sucessos da empresa. Deste modo, o capital humano passou a ser um diferencial estratégico.

Com a ampliação dos investimentos no setor de Recursos Humanos, as instituições têm por objetivo qualificar as equipes e torná-las mais produtivas e comprometidas com as práticas organizacionais. Acredita-se que por meio da relação entre os valores pessoais e institucionais é possível potencializar o engajamento e o desempenho dos colaboradores, visto que as semelhanças entre empresa e funcionário tornam os processos de identificação mais naturais. Sendo assim, as organizações focalizam seus esforços na seleção e no desenvolvimento de profissionais que tenham valores, objetivos e metas congruentes com a instituição, qualificando as práticas e políticas organizacionais. Destaca-se também que estas similaridades reforçam a

cultura e a identidade da empresa, disseminando amplamente a missão e a visão para os principais públicos estratégicos. Além disso, o fato de ter profissionais altamente engajados contribui para a produtividade e, conseqüentemente, para resultados e indicadores satisfatórios. Ressalva-se também que a contratação de novos profissionais comprometidos com as atividades da empresa requer esforços maiores do que para a retenção de talentos.

Desta forma, investiga-se como as similaridades entre valores pessoais e organizacionais podem influenciar no engajamento e no desempenho organizacional. Para averiguar esse aspecto, realizou-se estudo de caso no Colégio Marista Assunção, onde foi possível analisar, profundamente, esta relação, e avaliar a importância dos valores institucionais nas atividades diárias. Do mesmo modo, mensurar o comprometimento dos educadores com a proposta da instituição, e ainda, evidenciar ações que possam qualificar o engajamento e o desempenho organizacional.

Com uma pesquisa minuciosa no ambiente escolar, o estudo investiga opções estratégicas para selecionar, manter e desenvolver profissionais engajados, comprometidos e produtivos, sendo um modelo para estudos similares e servindo de inspiração para novos questionamentos.

## 2 Revisão teórica

Com a entrada da geração Y e as mudanças no mercado de trabalho, a expressão **vestir a camisa** [grifo nosso] ficou menos popular no ambiente organizacional. Hoje, os jovens almejam rapidamente ascensão, reconhecimento e experiências diversas, não desejando trabalhar por longos anos em uma única empresa. Em sintonia com essa nova realidade, no segundo semestre de 2006, a Gallup elaborou uma pesquisa<sup>1</sup> sobre o engajamento da força de trabalho brasileira e um dos pontos que merece destaque é em relação ao perfil dos trabalhadores. De acordo com a pesquisa, quanto mais jovem o profissional, menor seu engajamento. Na faixa etária de 18 a 29 anos, 17% dos trabalhadores são engajados, enquanto que, naqueles entre 30 a 49 anos, o índice é de 21%. Na faixa dos profissionais com mais de 50 anos o índice de engajamento passa para

---

<sup>1</sup> Realizada pelo segundo ano consecutivo, em onze regiões metropolitanas – São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Curitiba, Porto Alegre, Salvador, Recife, Brasília, Fortaleza, Manaus e Vitória. **Administradores**, 17 abril, 2007. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/informativo/engajamento-ou-paixao/10300/>> Acesso em: 26 jul 2012.

28%. Entretanto, não é apenas a idade que influencia no baixo engajamento profissional. As exigências do ambiente de trabalho, a alta carga horária, o pouco incentivo em cursos de capacitação e a ausência de um plano de carreira também são fatores que desestimulam os profissionais. Um reflexo desta realidade é a pesquisa<sup>2</sup> realizada em 28 países, pela Towers Watson<sup>3</sup>, que investigou o engajamento da força de trabalho.

Em um grupo de 500 profissionais brasileiros, apenas 28% dizem que estão altamente engajados no trabalho. Entre os demais, 30% estão desengajados, 26% se sentem sem suporte por parte das empresas e 16% estão desvinculados de suas companhias. No mundo, este índice ainda é maior: 65% dos profissionais não estão totalmente engajados no trabalho e estão lutando para lidar com situações de emprego que não oferecem suporte suficiente ou ligação emocional. A partir destas análises, percebe-se que, hoje, o engajamento no trabalho é um fator crítico, sensível e pouco explorado pelas empresas. Os baixos índices não afetam apenas a motivação no trabalho, mas também influenciam o comprometimento e o desempenho organizacional.

Para lidar com esta nova realidade e despertar nos profissionais o sentimento de pertencimento (de estar em um grupo; pertencer a ele), as empresas estão investindo no setor de Recursos Humanos. O desafio é, a partir das similaridades entre valores pessoais e organizacionais, maximizar o engajamento e o desempenho dos colaboradores. Para avaliar esta relação e torná-la estratégica, é primordial o estudo dos conceitos: **valores, engajamento e desempenho organizacional** [grifo nosso].

Acredita-se que para o bem estar e a satisfação no trabalho, os profissionais devem ser compatíveis com a missão, as metas e os objetivos organizacionais. Além disso, é fundamental que os valores pessoais e institucionais sejam parecidos. Sagie e Elizur (1996, apud PORTO; TAMAYO, 2007, p. 63) definem que “os valores guiam as atitudes e o comportamento das pessoas e eles podem estar relacionados a focos específicos da vida do indivíduo”. Os valores pessoais também podem ser identificados nas ações cotidianas através de necessidades e motivações. Tamayo e Schwartz (apud MENDES, 2004, p. 188) descrevem:

[...] modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida do indivíduo e expressam interesses individuais, coletivos e mistos. Desse modo, os valores caracterizam-se por serem metas que o indivíduo fixa para si mesmo e modelos de comportamento desejáveis, por sua raiz ser motivacional, expressão de interesses e

---

<sup>2</sup> Pesquisa global realizada pela Towers Watson sobre engajamento da força de trabalho, que ouviu 32.000 profissionais em 28 países. **Você S/A**, 19 julho 2012. Disponível em: <http://vocesa.abril.com.br/desenvolva-sua-carreira/materia/brasileiro-pouco-engajado-693429.shtml>. Acesso em: 28 nov. 2012.

necessidades individuais, coletivas e mistas. Apresentam hierarquia baseada na importância que tem na vida do indivíduo e são determinantes da rotina diária, orientando a vida e moldando a forma de pensar, agir e sentir. Tamayo e Schwartz (apud MENDES, 2004, p. 188).

Sendo assim, percebe-se que os valores pessoais orientam, diariamente, as atitudes profissionais, impactando efetivamente na rotina de trabalho. Considerando este contexto, Porto e Tamayo (2003, p. 146) definem os valores laborais como:

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

Contudo, além dos valores orientarem o comportamento dos colaboradores, os valores institucionais também fazem parte da cultura da empresa. Para Hofstede (apud MENDES, 2004, p. 188) “os valores formam o coração da cultura, manifestam-se em alternativas de comportamento, são adquiridos cedo pela socialização e podem se diferenciar de acordo com a percepção que os membros da organização têm das práticas organizacionais [...]”. Os valores institucionais também identificam e diferenciam as empresas. Em relação a esta afirmação, Tamayo (2007, p. 21) destaca:

Os valores organizacionais constituem um conjunto dentro do universo dos valores. Eles referem-se ao domínio específico das organizações. [...] Assim, por meio dos valores, a organização expressa as suas metas e se afirma como diferente na sociedade e no mercado. Para a escolha dos seus valores e da prioridade dada aos mesmos, a organização inspira-se nos valores da sociedade e nos valores dos seus membros, particularmente dos fundadores e daqueles com maior poder de influência.

Mendes (2005, p. 191), ainda acrescenta: “os valores organizacionais podem passar mensagens e comportamentos convenientes, levando à naturalização do conteúdo e ao repasse espontâneo para os demais membros [...]”. Dessa forma, entende-se que a partir dos valores pessoais e organizacionais é possível identificar o envolvimento do empregado, predizer atitudes e ações, potencializar modelos positivos e minimizar os negativos e, ainda, reforçar a cultura da empresa. Destaca-se também que na abordagem estudada, atitudinal/afetiva, quanto maior a compatibilidade entre valores pessoais e organizacionais, maior será o sentimento de pertencimento e, conseqüentemente, o engajamento e o desempenho organizacional.

Antigamente, o trabalho era visto apenas como uma fonte de renda, no qual se acatava a todas as ordens e se relevava as dificuldades e as injustiças. Entretanto, hoje, o trabalho também é bem estar, motivação e autodesenvolvimento. Além dos benefícios financeiros, os funcionários

buscam atividades prazerosas e realização pessoal. Neste contexto é que o termo engajamento no trabalho emergiu, descrevendo pessoas que sentem prazer nas atividades profissionais que realizam e que buscam equilibrar o trabalho com sua saúde física e psicológica (SCHAUFELI; DIJKSTRA; VAZQUEZ, 2012).

Nesta perspectiva, o trabalho torna-se um propósito de vida, no qual é possível aprender, desenvolver habilidades e, acima de tudo, relacionar-se. Levando em conta estes aspectos, Schaufeli, Dijkstra e Vazquez (2012, p. 4) definem o engajamento no trabalho:

Trabalhar com envolvimento – e é isso que queremos enfatizar – é também denominado ‘engajamento no trabalho’. Pessoas engajadas sentem mais satisfação e vigor no trabalho, dedicando-se mais às atividades propostas (BAKKER, 2005). Elas estão totalmente imersas em seu trabalho. E mesmo quando estão muito ocupadas, parece que o tempo voa e o dia passa num piscar de olhos.

Ressalta-se que o engajamento no trabalho possui características específicas, as quais podem ser consideradas como aspectos positivos e pontos a melhorar. Os autores Schaufeli, Dijkstra e Vazquez (2012, p. 5) citam as três particularidades:

Vitalidade: Pessoas engajadas se sentem energizadas, fortalecidas e vibrantes no trabalho. Elas sentem autoconfiança e dificilmente se desencorajam nas atividades realizadas, mesmo quando ‘puxam seu tapete’.

Dedicação: Pessoas engajadas se sentem conectadas ao trabalho e são entusiasmadas em suas tarefas. Elas realmente se importam com o que acontece no dia a dia do trabalho; assim como atribuem um significado positivo às suas atividades e sentem orgulho do que fazem.

Concentração: Pessoas engajadas se sentem completamente imersas e absorvidas em seu trabalho e atividades. Elas são focadas, consideram seu trabalho desafiador, sentem tanto prazer nas atividades que desenvolvem que, geralmente, se esquecem do tempo quando estão trabalhando.

Destaca-se também que há grande diferença entre pessoas engajadas e viciadas em trabalho. Para os viciados em trabalho – conhecidos também como *workaholics* – suas atividades profissionais sempre são prioridade. Eles sentem necessidade de estar trabalhando, são pessoas que não possuem vida social e que não sabem o que fazer, além de trabalhar. Este não é o caso dos engajados, que se dedicam ao trabalho, porque sentem prazer e satisfação. Contudo, não significa que os profissionais engajados não ficam cansados, pelo contrário, podem sentir-se exaustos. Porém, é um cansaço físico com sentimento de dever cumprido e entusiasmo com as atividades realizadas.

Além do prazer e do bem estar com sua rotina profissional, o funcionário engajado também contribui para o desempenho da empresa. Os autores Schaufeli, Dijkstra e Vazquez (2012, p. 8) elencam alguns dos benefícios apontados pelas recentes pesquisas.

Pessoas engajadas no trabalho, bem como os setores/departamentos onde atuam, apresentam um desempenho melhor. Equipes engajadas de recepção em hotéis, por exemplo, são mais amistosas com os clientes, o que faz com que estes se hospedem novamente no mesmo hotel com maior frequência.

Pessoas engajadas no trabalho são leais a suas organizações. A taxa de rotatividade de funcionários é menor entre os engajados no trabalho.

Pessoas engajadas apresentam atitude pró-social que as fazem aceitar mais frequentemente tarefas desafiadoras que exigem dedicação extra.

Pessoas engajadas no trabalho cometem menos erros e causam menos acidentes.

Pessoas engajadas se divertem mais no seu trabalho: ficam mais satisfeitas com suas atividades e experimentam com mais facilidade a sensação do *flow* (um estado em que você fica totalmente imerso no seu trabalho e que, posteriormente, é percebido como um período prazeroso).

Funcionários engajados são mais positivamente avaliados por seus superiores do que seus colegas.

Funcionários engajados costumam se sentir mais confortáveis consigo mesmos, dificilmente apresentam queixas psicossômáticas e são mais resistentes ao estresse.

Com base nas características e nos benefícios de profissionais engajados, evidencia-se que o engajamento no trabalho influencia expressivamente no desempenho organizacional. Por isso, é recomendável que as empresas prestem atenção e explorem suas contribuições, podendo ter o capital humano como um diferencial.

As exigências do mercado de trabalho por altos níveis de produtividade e desempenho transformam o ambiente organizacional. Hoje, as empresas não se sustentam apenas com máquinas e tecnologias avançadas, há uma necessidade crescente de profissionais engajados e comprometidos com os valores da empresa. Consequência disso é o novo contexto organizacional, no qual se investe no funcionário e se valoriza suas contribuições. Prova disso é a ampliação dos investimentos no setor de Recursos Humanos. Segundo a 21ª edição da pesquisa Tendências e Indicadores de Recursos Humanos<sup>4</sup>, realizada pela Deloitte, 88% das instituições pretendem manter ou aumentar os orçamentos, enquanto que, em 2011, este valor estava em 61%.

Destacando as novas diretrizes do contexto empresarial, Vazquez e Hutz (2012, p. 7) afirmam: “constata-se que, mais do que nunca, há uma elevada valorização da contribuição de

---

<sup>4</sup> Na 21ª edição da Pesquisa Tendências e Indicadores de Recursos Humanos, realizada pela Deloitte, uma das maiores empresas de consultoria e auditoria do mundo. Acesso em: 30 dez 2012. Disponível em: <<http://convergenciadigital.uol.com.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=31197&sid=57>>

cada colaborador na empresa, enfatizando-se suas competências e a forma pela qual este agrega valor para os resultados da organização no mercado”. Dessa forma, é primordial que os funcionários sintam-se parte da empresa, visto que profissionais entusiasmados e engajados com os objetivos e metas da instituição são mais produtivos.

Entretanto, o engajamento e o comprometimento não garantem um desempenho satisfatório. Avaliações sistemáticas de produtividade e desempenho são fundamentais, uma vez que acompanham não só as atividades diárias, mas também as atitudes profissionais. Os autores Vazquez e Hutz (2012, p. 14) definem que “desempenho é o comportamento do funcionário frente à expectativa ou a um padrão de comportamento estabelecido pela organização”. Afirmam também que “é a distância entre o comportamento ideal e o observado”. Em contrapartida, Chiavenato e Sapiro (2003, p. 247) destacam: “desempenhar significa cumprir uma tarefa ou obrigação, exercer uma função ou papel na organização, cumprimento, exercício, atuação, execução e que dependem da clareza de metas, objetivos e resultados esperados”. Sendo assim, entende-se que o desempenho organizacional deve ser mensurado, propondo ações de melhoria e desenvolvendo competências. Acredita-se também que os processos de avaliação são essenciais para as empresas, uma vez que é possível medir fatores críticos, aperfeiçoar procedimentos, estabelecer perfis ideais de profissionais e potencializar habilidades.

Destaca-se, ainda, que o comprometimento influencia significativamente o desempenho organizacional. Conforme Mowday, Porter e Steers (1982, p. 27) o comprometimento “envolve uma relação ativa, na qual o indivíduo deseja por algo de si próprio para contribuir para o bem-estar da organização”. Reforçando essa relação, Boyatzis e Skelly (1995, apud TAMAYO, 2001, p. 20) afirmam que “existem evidências de que a simples mudança de valores sociais tem impacto sobre a vida organizacional”. Portanto, acredita-se que através da congruência entre os valores pessoais e institucionais é possível ter o capital humano como um diferencial. Evidencia-se ainda que o sentimento de pertencimento torna os funcionários corresponsáveis do sucesso da empresa, influenciando em altos níveis de engajamento e de produtividade. Observa-se que, quando há identificação, os colaboradores, naturalmente, têm posturas profissionais condizentes com os objetivos e metas organizacionais.

Para investigar o impacto dos valores na performance dos colaboradores, realizou-se um estudo de caso no Colégio Marista Assunção, em Porto Alegre. Porém, para compreender o contexto pesquisado é fundamental conhecer a Rede Marista de Colégios e Unidades Sociais.



Presente há 110 anos no Sul do Brasil, a Rede Marista de Colégios e Unidades Sociais faz parte da Província Marista do Rio Grande do Sul – PMRS. A instituição Marista foi fundada por São Marcelino Champagnat em 1817 e está presente em mais de 75 países. A Missão Marista tem na sua centralidade Jesus Cristo, e em Maria o modelo de educadora. É a partir da Missão que a Rede Marista propõe uma educação que tem por objetivo formar cidadãos capazes de transformar a realidade na qual estão inseridos, tendo uma sólida formação humano-cristã. Atendendo 15 mil estudantes, os Colégios Maristas do Rio Grande do Sul contam com 21 unidades no Estado e uma escola em Brasília.

Para transmitir esta missão e dar continuidade ao trabalho de São Marcelino Champagnat, durante a construção do Plano Estratégico, o Conselho Provincial da PMRS discutiu e revisou os valores prioritários a serem vividos no cotidiano da atuação marista. Observando a realidade contemporânea e a ação de Irmãos e Leigos (colaboradores não religiosos), algumas características da cultura marista foram destacadas e tiveram sua definição reescrita, bem como, outras novas foram incluídas. Deste modo, estabeleceram-se sete valores institucionais, os quais devem orientar o comportamento, as atitudes e a postura profissional dos educadores maristas. Para trabalhar e disseminar esses valores, realizam-se momentos de formação e divulgam-se seus desdobramentos nos editoriais da Rede Marista. Para clarificar o estudo realizado, citam-se os principais valores institucionais<sup>5</sup>:

**Amor ao Trabalho:** Realizamos o trabalho com disposição e espírito cooperativo, desenvolvendo talentos e colocando-os a serviço do bem comum. Por meio do trabalho cumprimos a nossa missão e participamos da obra da criação, como protagonistas na construção de uma sociedade justa e fraterna.

**Audácia:** Agimos com espírito empreendedor, atentos aos sinais dos tempos, tomando, quando necessário, decisões inéditas e corajosas para enfrentar o novo, explorar novas possibilidades e promover mudanças.

**Espírito de Família:** Afirmamos nossa pertença a uma família onde se irradia o amor, a entre ajuda e a alegria. Buscamos estabelecer um ambiente de aconchego e proximidade. Acolhemos o pluralismo e a diversidade, aceitando-nos diferentes e complementares. Colocamos os interesses comuns acima dos pessoais.

**Espiritualidade:** Procuramos viver de acordo com o Evangelho, tendo Maria e São Marcelino Champagnat como inspiradores do nosso jeito de ser e atuar. A espiritualidade é a força propulsora que dá sentido e harmonia às nossas vidas. Ela ilumina a nossa compreensão do mundo e orienta o nosso relacionamento com Deus, conosco, com as pessoas e com a natureza.

**Presença:** Buscamos criar um clima de harmonia, cuidado e respeito, por meio da presença atenta e disponível nos ambientes onde se desenvolve a nossa missão. Como um elemento importante da pedagogia marista, empenhamo-nos em estar próximos das pessoas, cultivando uma relação de confiança.

---

<sup>5</sup> Informações presentes na Revista Nós em Rede nº 5, distribuído em junho/julho.

Simplicidade: Adotamos um estilo de vida simples em nível pessoal e institucional. Procuramos ser autênticos, reconhecendo nossas potencialidades e limitações. Tratamos a todos com respeito, suscitando o que há de melhor em seus corações.

Solidariedade: Somos sensíveis às necessidades dos outros. Damos atenção especial aos pobres e excluídos. Buscamos auxiliar as pessoas por meio da partilha de dons pessoais e de bens materiais, promovendo a paz, a justiça e a vida, como sinal de esperança ao mundo.<sup>6</sup>

Como parte da Rede Marista de Colégios e Unidades Sociais, o Marista Assunção compartilha os sete valores institucionais, trabalhando-os efetivamente com todos os educadores. Com influências do Catolicismo, 61 anos de tradição e uma identidade consolidada, o Marista Assunção possui cerca de 90 professores e funcionários. Contudo, observam-se nas atividades diárias destes profissionais as similaridades dos valores pessoais e organizacionais, bem como, a influência destes, no engajamento e no desempenho.

Para pesquisar esta relação, foram realizadas pesquisas qualitativas e quantitativas que averiguaram os comportamentos e as atitudes da equipe de atendimento da instituição. Com base nos resultados alcançados, pretende-se investigar o engajamento e o desempenho organizacional através da congruência entre valores pessoais e organizacionais. Além disso, tem-se por objetivo avaliar o impacto das características organizacionais no comprometimento dos colaboradores e, ainda, evidenciar ações que possam qualificar o engajamento e o desempenho.

Ressalva-se que a relevância deste estudo está na oportunidade em analisar, profundamente, a influência dos valores pessoais e institucionais nos níveis de engajamento, desempenho e produtividade. Principalmente, considerando o contexto atual em que, para as empresas, é um grande desafio reter talentos, desenvolver competências e utilizar ao máximo as habilidades de cada profissional.

### **3 Método de Estudo**

Para a realização deste artigo, valeu-se do método de estudo de caso. O local escolhido foi o Colégio Marista Assunção e a coleta de dados ocorreu de agosto a setembro de 2012. Para pesquisar a influência dos valores pessoais e organizacionais no comprometimento dos educadores, utilizou-se o Inventário de perfis de valores organizacionais – IPVO (anexo A), que avaliou os valores organizacionais; a escala de engajamento no trabalho (anexo B) que analisou o

---

<sup>6</sup> Informações presentes na Revista Nós em Rede nº 5, distribuído em junho/julho.

engajamento da equipe; o formulário de autoavaliação de desempenho – EVHAD (anexo C) que considerou o comprometimento institucional e a entrevista em profundidade (apêndice A) que analisou o perfil e as atividades dos respondentes, identificando os valores pessoais e organizacionais.

O perfil dos educadores que participaram da coleta de dados foi bastante heterogêneo: equipe diretiva, professores, recepcionistas e secretaria. Compreende-se que todos os cargos são pertencentes à equipe de atendimento, foco desta pesquisa. A faixa etária variou bastante. Os educadores tinham entre 20 e 50 anos com funções e experiências bastante diferenciadas. A maioria dos respondentes atende a pais e estudantes. Muitos são educadores da Rede Marista há mais de cinco anos, porém outros entraram recentemente na instituição.

Nos meses de agosto a setembro cerca de 20 educadores foram entrevistados no Marista Assunção. As entrevistas em caráter de profundidade englobaram 14 questões que tinham por objetivo analisar o perfil dos respondentes e identificar seus valores pessoais e organizacionais. Os formulários IPVO e EVHAD foram entregues na entrevista e os educadores tiveram aproximadamente uma semana para preencher as questões objetivas.

Os dados quantitativos foram tabulados e analisados em uma tabela única, identificando que 76% dos respondentes são altamente engajados. Acreditam que a organização é preocupada com o bem estar e a satisfação dos colaboradores e valorizam a tradição, preservando usos e costumes da instituição. Em relação à autoavaliação de desempenho, percebeu-se que os educadores têm maior foco na produtividade e na habilidade técnica, são assertivos na negociação com os clientes (pais e alunos) e necessitam manejar o estresse situacional.

#### **4 Resultados Alcançados**

Acredita-se que a semelhança entre os valores pessoais e institucionais pode influenciar no comprometimento organizacional. Para analisar esta relação, o estudo de caso foi feito no Colégio Marista Assunção com foco na equipe de atendimento ao público. Com uma entrevista qualitativa em profundidade, identificou-se o perfil de educadores e com três formulários de pesquisa quantitativa avaliou-se o engajamento, os valores organizacionais e o desempenho dos colaboradores.

#### 4.1 Escala de engajamento no trabalho

Por meio de nove perguntas com escalas que variavam de nunca a sempre, avaliou-se o quanto os colaboradores se consideram engajados em suas atividades diárias. Dentre os 21 respondentes, 76% consideram-se altamente engajados, ou seja, frequentemente trabalham com entusiasmo e energia. Na pesquisa de profundidade, percebeu-se que os educadores sentem-se mais entusiasmados com suas principais funções. Os 14 professores entrevistados apreciam mais estar em sala de aula do que em reuniões com pais e responsáveis, por exemplo. Acredita-se que o tempo de instituição também influencia neste fator. Dos 21 respondentes, 14 trabalham há mais de dois anos na escola, os quais têm maior compreensão e identificação com a cultura organizacional, sendo mais comprometidos e engajados com a proposta da empresa.

A maioria dos respondentes pertence à faixa etária de 30 a 49 anos, influenciando também no alto nível de engajamento. De acordo com a pesquisa da Gallup, quanto mais jovem o profissional menor seu entusiasmo. Contudo, com o que estes educadores se sentem engajados? Quando questionados sobre situações em que se sentem realmente envolvidos, relataram eventos e atividades específicas. Por exemplo, para o respondente A: “no lançamento da campanha<sup>7</sup>, porque foi um momento especial, e nas atividades diárias de educador”. Já o respondente B: “sinto-me engajado quando atendo a todas as ligações de forma correta e satisfatória, passando as informações, dando atenção e alcançando os objetivos de cada ligação”. O respondente C afirma: “sinto-me engajado quando, através da minha prática profissional, há o reconhecimento por parte da instituição, quando contribuo para seu fortalecimento e crescimento”. E para o respondente D “o momento em que mais me senti engajado foi quando passei de professor da Educação Infantil para professor do Ensino Fundamental”.

Com base nestes relatos, percebe-se que muitos educadores acreditam que seu engajamento somente é legitimado quando há reconhecimento por parte da empresa. Em contrapartida, a maioria sente-se engajado em suas atividades diárias, atendendo bem ao público e solucionando dúvidas e problemas com assertividade.

Ressalta-se que grande parte dos colaboradores não tem exemplos claros de educadores engajados, de referências profissionais. Ao perguntar se no setor há algum educador que se

---

<sup>7</sup> Lançamento da Campanha de Fidelização e Captação dos Colégios Maristas, momento em que os educadores conhecem a proposta. É realizada anualmente e apresentada para os educadores com o objetivo de envolvê-los e motivá-los.

destaque por seu engajamento no trabalho, o respondente A disse: “não dá para dizer, o grupo caminha junto”. Já para o respondente C “o grupo demonstra coerência, mostrando engajamento nas atividades desempenhadas”. São relatos genéricos que não exemplificam situações claras de envolvimento, dedicação, vitalidade e concentração. Entretanto, alguns visualizaram colaboradores realmente motivados e envolvidos. Para o respondente E, “em situações em que este educador bem atende ao público. Sempre de bem com a vida, sem ser um pesar, sendo uma pessoa agradável e retratando o amor ao trabalho. Às vezes, ficamos tão amarrados na burocracia que perdemos o foco que é bem atender”, e para o respondente F “na presença e motivação deste colaborador. É sempre interessado, participativo, disponível para o trabalho em equipe”. Assim, também identificamos situações concretas de profissionais sensíveis e preocupados em bem atender colegas, pais, familiares e estudantes.

#### **4.2 Inventário de perfis de valores organizacionais – IPVO**

Para analisar o grau de congruência dos valores pessoais e organizacionais, utilizou-se o formulário IPVO com 48 perguntas que descreviam uma empresa e solicitava que o respondente avaliasse o quanto essa organização era semelhante àquela na qual trabalhava. Através desta comparação, dois valores organizacionais se destacaram:

Bem estar: para a maioria dos entrevistados, o colégio preocupa-se significativamente com o bem estar e a satisfação dos funcionários. Para eles, eventos como Jornada Pedagógica<sup>8</sup>, Retiro<sup>9</sup> e Momentos de Formação<sup>10</sup> com as equipes são exemplos claros de que o Marista Assunção prioriza o bem estar dos educadores. Acredita-se que o perfil de colaboradores também contribui para este resultado, visto que 62% dos entrevistados possuem mais de dois anos na instituição, identificando-se efetivamente com os valores organizacionais. No entanto, há pouca adesão dos educadores e o conhecimento trabalhado, muitas vezes, não é levado para as atividades diárias. Acredita-se que a não remuneração nos eventos extras contribua consideravelmente para a baixa participação dos colaboradores. Destaca-se também, que os professores reclamam com

---

<sup>8</sup> Momento no início do ano letivo em que os educadores são convidados a dialogar e estabelecer ações estratégicas para melhorar as práticas pedagógicas.

<sup>9</sup> Com o objetivo de promover a reflexão e a integração de professores e colaboradores, o Colégio Marista Assunção realiza anualmente o retiro dos educadores.

<sup>10</sup> Nos momentos de Formação Marista retomam-se os valores e os princípios da instituição. Geralmente são realizados em ocasiões celebrativas como Páscoa, Semana Vocacional e Natal.

frequência da quantidade de eventos, não os considerando como prioridade na prática profissional.

Tradição: percebe-se que a trajetória da Rede Marista de Colégios e Unidades Sociais influencia significativamente na percepção dos entrevistados. Presente há mais de 110 anos no Sul do Brasil, a Rede Marista tem como fundador e idealizador São Marcelino Champagnat. Além de sua história ser amplamente divulgada para todos os colaboradores, as salas e os ambientes de trabalho estão marcados com suas imagens, quadros e frases. Acredita-se que esta ênfase ao seu legado, desperta nos educadores o sentimento de pertencimento e, mais do que isso, de corresponsabilidade com sua obra. Assim, todos se sentem na obrigação de cuidar e preservar usos e costumes da instituição, sendo, muitas vezes, difícil e cansativo de estabelecer mudanças.

Contudo, com estes fortes traços de tradição, a marca mantém-se forte e a cultura organizacional rica, instigante e repleta de significado. Sendo mais fácil de divulgá-la para os novos educadores, promovendo um sentimento de responsabilidade, dedicação e comprometimento com a instituição.

Ressalta-se que na entrevista em profundidade, grande parte dos respondentes citou a ética como um dos valores pessoais mais relevantes. E em relação aos valores organizacionais, mencionaram presença, amor ao trabalho e espírito em família. Por meio destas repostas, percebe-se que os valores pessoais e institucionais dos educadores são extremamente congruentes, estando de acordo com as propostas do colégio. Destaca-se também que para os educadores, o fato da instituição ser confessional não influencia na similaridade entre os valores pessoais e organizacionais. Por exemplo, para o respondente G: “É superficial e muitos não estão de acordo com a proposta de Champagnat, sendo apenas técnicos”. Já para o respondente H: “É o pano de fundo da instituição, é a partir dela (Filosofia Marista) que se dá sentido a todo o trabalho desempenhado”. No entanto, percebe-se que esta interrelação entre valores pessoais e organizacionais influenciam no desempenho das atividades diárias dos colaboradores.

### 4.3 Autoavaliação de desempenho

Para medir a performance dos colaboradores ligados ao setor de atendimento ao público do Marista Assunção, utilizou-se o formulário para autoavaliação de desempenho, EVHAD composto por 84 questões com escala de nunca a sempre. Com base na análise dos dados e considerando os percentis > 75% alto desempenho, 60 a 75% desempenho médio inferior, < 60% desempenho médio inferior e < 45% desempenho baixo, avaliou-se que o trabalho em equipe ocorre de modo mediano, há grande foco na produtividade e na habilidade técnica, valorização da assertividade com seus clientes e manejo do estresse situacional.

Para os educadores, um dos valores com menor expressividade nas atividades diárias é solidariedade, apenas 24% dos entrevistados o citaram na pesquisa qualitativa. Observa-se que este fator, incluindo o alto foco na produtividade tenha contribuído para a ocorrência do trabalho em equipe de modo mediano. Tendo em vista a rotina de trabalho, nota-se que os colaboradores têm a tendência de se fechar em ilhas e focar nas tarefas diárias e emergenciais. Para estes, o trabalho em equipe é um complicador, pois exige reuniões, diálogo e partilha, atrasando, muitas vezes, o trabalho que individualmente é rápido, ágil e também eficaz.

Entende-se que o foco na produtividade está essencialmente relacionado ao tipo de serviço. As rotinas administrativas e as atividades de ensino-aprendizagem das escolas privadas exigem agilidade, efetividade e disponibilidade. Pais, estudantes e colegas querem respostas rápidas com ações eficazes que minimizem possíveis problemas. Com este alto grau de exigência e a tensão do ambiente escolar, a preocupação com negociações assertivas e o bem atender duplicam, tornando o trabalho pesado e cansativo.

Contudo, percebe-se que a cobrança por assertividade impulsiona os educadores na busca de excelência, pois são mais cuidadosos nas atividades diárias e valorizam as habilidades técnicas. Apesar deste indicador, para os colaboradores, a instituição valoriza mais o engajamento do que o desempenho. No relato da respondente I é possível perceber esta premissa: “Se a pessoa demonstra engajamento e não tem um desempenho tão bom, a empresa mantém o profissional”. De acordo com esta afirmação, na visão da equipe de atendimento, o alto grau de desempenho não é fundamental no Colégio Marista Assunção. Esta percepção também influencia os demais resultados, visto que a equipe também se desmotiva por trabalhos não reconhecidos e por colegas

que demonstram apenas engajamento, mas não resultados, ocorrendo produções mais individualizadas e centralizadas em setores específicos.

#### 4.4 Descrição dos respondentes

Para investigar o quanto a similaridade com os valores pessoais e institucionais influenciam no desempenho organizacional, aplicou-se três formulários de pesquisa (Escala de Engajamento, IPVO e EVHAD) e uma entrevista em profundidade com a equipe de atendimento do Colégio Marista Assunção. Para facilitar a compreensão do perfil deste grupo, elaborou-se o quadro abaixo.

**Tabela 1: Síntese de dados sobre os respondentes**

ENTREVISTADOS	IDADE	GÊNERO	CARGO	TEMPO DE INSTITUIÇÃO
1	28	0	Professor	2 anos
2	30	1	Recepcionista	22 dias
3	30	1	Recepcionista	4 meses
4	37	0	Financeiro	1 ano e 1 mês
5	26	1	Coordenadora de Turno	1 ano e 4 meses
6	45	0	Coordenador de Pastoral Escolar	3 anos
7	27	1	Professor	10 anos
8	44	1	Orientadora Educacional	6 anos
9	31	0	Professor	1 ano e 6 meses
10	47	1	Professor	3 anos
11	25	1	Professor	5 anos
12	33	1	Secretária	5 anos e 7 meses
13	31	1	Professor	8 anos
14	25	1	Professor	6 anos
15	24	1	Coordenadora da Central de Relacionamento	6 anos
16	35	1	Professor	4 anos
17	46	0	Coordenador de Turno	-
18	41	1	Professor	-
19	27	1	Professor	-
20	26	1	Professor	-
21	33	1	Professor	-

Legenda: 0 refere-se ao gênero masculino e 1 ao feminino.



#### 4.5 Resultados de campo

Hoje, as empresas investem em treinamentos, encontros e momentos de integração. Práticas comuns para vincular, capacitar e desenvolver colaboradores próximos à missão, objetivos e metas da organização. Para pesquisar e analisar esta nova realidade, em que o funcionário deve sentir-se parte da empresa foi realizada a pesquisa: O engajamento e o desempenho organizacional a partir da relação entre valores pessoais e organizacionais - um estudo de caso do Colégio Marista Assunção.

Em relação ao engajamento no trabalho, tendo como base os valores < 27 baixo entusiasmo, entre 28 e 35 médio e > 36 entusiasmo elevado, averiguou-se que 78% dos educadores do colégio têm o entusiasmo elevado. Percebe-se que este resultado é influenciado por dois fatores: idade e tempo de instituição. Grande parte dos entrevistados está na faixa etária de 30 a 49 anos e possui mais de dois anos de Marista Assunção. Percebeu-se também que o engajamento elevado está relacionado com a assertividade dos educadores nas atividades diárias. A equipe de atendimento possui profissionais comprometidos, dedicados, preocupados e com certa resistência para o trabalho em equipe.

Os valores que mais se destacaram como significativos nas atividades diárias foram tradição e bem estar. A tradição está muito ligada à história e a trajetória da Rede Marista no Estado. O bem estar devido à importância e a periodicidade dos momentos de formação e integração. Na entrevista em profundidade, este item não apareceu como destaque para os professores, visto que, sentem-se sobrecarregados com o número de atividades extras.

Na autoavaliação de desempenho com base nos valores apresentados > 75% alto desempenho, 60 a 75% desempenho médio, < 60% desempenho médio inferior e < 45% desempenho baixo, observou-se que 95% dos entrevistados têm alto desempenho. Fator influenciado pelo alto foco na produtividade, na habilidade técnica e na assertividade das negociações. Acredita-se que a preocupação com a assertividade e o tipo de serviço potencializam as habilidades técnicas, mas também o estresse situacional.

Destaca-se que para 100% dos entrevistados, há total congruência entre os valores pessoais e organizacionais, influenciando também do alto desempenho institucional. Em contrapartida, na visão dos educadores, a empresa valoriza mais o engajamento do que o desempenho.

Considerando o total de resultados da mostra, percebe-se que a equipe de atendimento do Marista Assunção possui entusiasmo elevado, ênfase no bem estar, na tradição e na preservação dos costumes. Alto desempenho organizacional e total congruência com os valores pessoais e institucionais. Contudo, os educadores demonstram pouco interesse para trabalho em equipe, são assertivos com os clientes e manejam com frequência o estresse situacional. Com base nos dados levantados, acredita-se é possível aprimorar ainda mais os serviços da equipe de atendimento do colégio, promovendo ações e programas que desenvolvam e aprimorem a performance dos colaboradores.

## **5. Conclusões**

A ampliação dos investimentos em pesquisa, inovação e tecnologias são cada vez mais recorrentes nas grandes empresas. Paralelamente a isso, as organizações sofrem com a escassez de profissionais qualificados. Hoje, o desafio não é apenas contratar, mas também manter os colaboradores. Frente a isso, os profissionais têm mais mobilidade no mercado de trabalho, podendo escolher os ambientes organizacionais com mais tranquilidade e frequência. Deste modo, o grande dilema é reter os talentos. Mais do que tê-los, é preciso mantê-los comprometidos e engajados com as propostas institucionais.

Salários e políticas de benefícios nem sempre são considerados como um diferencial para os funcionários, por isso as empresas devem explorar as semelhanças entre empresas e colaboradores. Em uma seleção é primordial conhecer o perfil, o modelo de comportamento e os valores que orientam a vida do entrevistado. Com base nestes indicadores, a empresa seleciona o profissional mais parecido com suas atitudes, práticas e políticas organizacionais. Acredita-se que esses critérios para o processo seletivo também repercutem nas atividades diárias visto que, as empresas possuem valores institucionais que orientam suas práticas profissionais. Deste modo, os valores pessoais e organizacionais podem influenciar também no comprometimento, engajamento, produtividade e desempenho.

Para pesquisar esta relação entre valores pessoais e organizacionais, realizou-se o estudo de caso no Colégio Marista Assunção. Entre os meses de agosto e setembro de 2012, a equipe de atendimento foi entrevistada, respondendo a uma entrevista qualitativa em profundidade, que tinha por objetivo traçar o perfil dos profissionais; a um formulário que analisou o engajamento da equipe; ao inventário de perfis de valores organizacionais – IPVO que avaliou os valores

organizacionais, e ao formulário de autoavaliação de desempenho – EVHAD que considerou o comprometimento institucional.

A pesquisa em profundidade revelou que grande parte da equipe tem mais de dois anos de instituição, identificando-se mais facilmente com as práticas organizacionais. No entanto, apesar da experiência e das vivências no ambiente escolar é um grupo que com frequência maneja o estresse situacional, porém negocia com assertividade, tem foco na produtividade e valoriza a habilidade técnica. A equipe é engajada, contudo o trabalho em equipe ocorre de modo mediano, e a tradição e o bem estar são considerados altamente significativos.

Apesar do alto grau de engajamento, percebeu-se que os educadores são mais entusiasmados com suas atividades diárias, por exemplo, a maioria dos professores aprecia mais estar em sala de aula do que estar presente nos eventos extraclasse. Além disso, evidencia-se que no grupo não há modelos claros de colaboradores engajados. Considerando estes resultados, observa-se que o desvio de funções e o excesso de eventos implicam no baixo engajamento dos educadores.

Com relação aos valores institucionais, os educadores acreditam que o colégio preocupa-se com a satisfação e o bem estar dos funcionários através da promoção de encontros e momentos de formação. Entretanto, os professores sentem-se sobrecarregados com as atividades de integração e, muitos não relacionam estes momentos com bem estar e satisfação. Deste modo, grande parte dos eventos tem baixa adesão, não cumprindo objetivos e metas planejados.

A tradição também é vista como relevante. Por meio das práticas diárias, os educadores cuidam e preservam usos e costumes da instituição. Acredita-se que a ênfase ao legado de São Marcelino Champagnat, desperta nos colaboradores o sentimento de pertencimento e, mais do que isso, de corresponsabilidade com sua obra. Contudo, apesar da missão e da história do fundador da instituição, percebeu-se que certos educadores não se sentem com este compromisso, trabalhando de maneira extremamente técnica e não transmitindo os valores organizacionais para os demais públicos estratégicos. Deste modo, evidencia-se que alguns dos educadores não estão de acordo com os propósitos da instituição, implicando também nos níveis de engajamento e produtividade deste profissional.

O formulário de autoavaliação de desempenho permitiu analisar que a equipe tem foco na produtividade e na habilidade técnica. Acredita-se que esses indicadores são reflexos das rotinas

administrativas e das atividades de ensino-aprendizagem, visto que exigem agilidade, efetividade e disponibilidade. A preocupação com negociações assertivas também tiveram destaque, pois o alto grau de exigência e o ambiente escolar tornam o atendimento ao público tenso e cansativo. E muitas vezes, profissionais pouco preparados pela empresa se comprometem com pais e familiares, gerando expectativas que não são cumpridas. Em consequência disso, o estresse situacional aumenta consideravelmente, tencionando não só a equipe de atendimento, mas também o colégio como um todo.

Como reflexo deste contexto organizacional, o trabalho em equipe é realizado de modo mediano. O sentimento comum é de que a produtividade é tão importante que não há tempo para partilhar algumas situações e ocorrências. Além disso, muitos optam pelas atividades individualizadas, pois são mais rápidas e, igualmente, efetivas. Todavia, este indicador não é condizente com os valores institucionais, pois o Marista Assunção prima pela solidariedade e o espírito em família. Sendo assim, nota-se que os valores são transmitidos e divulgados para professores e funcionários, entretanto são pouco vivenciados nas práticas diárias.

Este estudo, por meio dos resultados alcançados, teve como objetivo investigar o engajamento e o desempenho organizacional através da congruência entre valores pessoais e organizacionais. Tendo em vista as análises feitas, observa-se que 100% dos educadores consideram seus valores similares aos valores da instituição, sendo assim, o amor ao trabalho, o espírito em família, a audácia, a solidariedade, a espiritualidade, a simplicidade e a presença (valores difundidos pela instituição), influenciam efetivamente na postura profissional.

Entretanto, alguns valores são mais relevantes do que outros, por exemplo, a presença, o amor ao trabalho e o espírito de família foram os mais citados na entrevista em profundidade. Nota-se que estes valores são essenciais para o atendimento ao público, exigindo dos profissionais, segurança, disponibilidade e assertividade nas negociações. Além disso, as semelhanças aproximam os educadores do contexto organizacional, tornando-os mais comprometidos com os objetivos e metas da instituição.

O alto nível de engajamento e o foco na produtividade também evidenciam que as similaridades entre os valores pessoais e institucionais têm influência no desempenho organizacional, visto que os educadores entusiasmam-se e sentem prazer com as rotinas diárias. Na pesquisa em profundidade, muitos citaram que se sentem realmente engajados, quando

atendem satisfatoriamente pais, estudantes e público em geral. Fator que gera satisfação tanto para a empresa quanto para o colaborador, pois a instituição qualifica seus processos e o educador realiza com prazer e bem estar suas atividades.

A evidente presença dos valores institucionais, orientando as atitudes e os comportamentos dos educadores do Marista Assunção, denota que as características organizacionais também influenciam no comprometimento dos colaboradores. Por exemplo, a tradição e o legado do fundador faz com que os educadores sintam-se parte da história, reproduzindo valores em suas práticas diárias.

Apesar dos resultados alcançados, a pesquisa teve como limitação o número de respondentes, pois nem todos os educadores comprometeram-se com a proposta planejada. Como sugestão para trabalhos similares, é fundamental apresentar previamente o estudo para a amostra, explicando os formulários de pesquisa e minimizando possíveis dúvidas. O momento em que são coletadas as respostas também é essencial. Com a proximidade do final do ano, o ambiente escolar torna-se ainda mais atribulado, dessa forma o período mais indicado para a realização é nos meses de fevereiro a maio.

Conclui-se que para potencializar o engajamento dos educadores é preciso investir em processos seletivos criteriosos que identifiquem profissionais de acordo com os valores institucionais. Além disso, devem-se realizar momentos de formação com os novos e antigos colaboradores para reforçar a identidade da instituição. A equipe diretiva deve avaliar sistematicamente o desempenho dos educadores, promovendo diálogos e identificando, em conjunto, pontos críticos e oportunidades de melhoria. Entende-se que, no contexto escolar, o apoio da direção ao grupo é fundamental para que os colaboradores sintam-se seguros, responsáveis e comprometidos com suas atividades.

Para qualificar o desempenho, acredita-se que é primordial o estabelecimento de um plano de carreira, retendo e desenvolvendo os melhores profissionais. O reconhecimento com promoções, cursos e capacitações também é recomendável, visto que estas práticas não são realizadas com frequência pela instituição marista. Ressalva-se que o desvio de função prejudica tanto o engajamento quanto o desempenho dos educadores, por isso é importante priorizar, acima de tudo, o escopo de atividades de cada profissional. Os professores, por exemplo, devem ser

valorizados e cobrados em suas práticas pedagógicas. A presença em eventos extras não é remunerada e, ainda, da forma como ocorrem, não tem influenciado nos indicadores do colégio.

Além disso, é fundamental exemplificar regras, objetivos e metas de cada educador e responsabilizá-lo por seus resultados. Nota-se que a exigência por parte da equipe diretiva qualifica e mantém o padrão de atendimento marista. Sendo assim, com processos e atividades claras, os profissionais saberão quais resultados são idealizados, quando devem ser alcançados e sentir-se-ão parte do sucesso organizacional.

## 6. Referências Bibliográficas

ADMINISTRADORES. Porto Alegre, [2012]. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/informativo/engajamento-ou-paixao/10300/>> Acesso em: 26 jul. 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. SAPIRO, Adão. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

MENDES, Ana Magnólia. **Repensando o trabalho a partir das relações entre valores e comportamento. Brasília**. v. 5, n. 1, p. 187-193, Janeiro-Junho 2005.

Mowday, R.T., Porter, L.W. & Steers, R.M. (1982). Employee-organizations linkages: The Psychology of commitment, absenteeism, and turnover. New York: Academic Press.

REDE MARISTA DE COLÉGIOS E UNIDADES SOCIAIS. Disponível em: <<http://maristas.org.br/>> Acesso em: 30 NOV. 2012.

**Revista Nós em Rede** n.5, junho-julho, 2012.

SCHAUFELI, Wilmar; DIJKSTRA, Pieterneel; VAZQUEZ, Ana Cláudia. **Engajamento no trabalho**.

TAMAYO, Alvaro *et al.* Prioridades Axiológicas e Comprometimento Organizacional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. Brasília. v. 17, n. 1, p. 27-33, Janeiro 2001.

TAMAYO, Alvaro. Contribuições ao Estudo dos Valores Pessoais, Laborais e Organizacionais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. Brasília. v. 23, n. especial, p. 17-24, 2007.

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

TAMAYO, Alvaro. PORTO, Juliana. **Desenvolvimento e validação da escala de valores do trabalho - EVT**. *Psicologia Teoria e Pesquisa*, 19, 145-152, 2003.

VAZQUEZ, Ana Claudia; HUTZ, Cláudio Simon. **Avaliação de Desempenho em Organizações de Trabalho**. São Paulo: Vetor Editora Psico-Pedagógica Ltda., 2009.

VAZQUEZ, Ana Claudia; HUTZ, Cláudio Simon. **Escala Vazquez-Hutz de Avaliação de Desempenho (EVHAD): Manual**. 1ª edição. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

Você S/A. Porto Alegre, [2012]. Disponível em: <<http://vocesa.abril.com.br/developva-sua-carreira/materia/brasileiro-pouco-engajado-693429.shtml>> Acesso em: 28 nov. de 2012.

## ANEXO A – INVENTÁRIO DE PERFIS DE VALORES ORGANIZACIONAIS - IPVO

Instruções: Ao responder este questionário, pense na organização em que você trabalha como um todo. Descrevemos, a seguir, algumas organizações. Leia cada descrição e avalie o quanto cada uma dessas organizações é semelhante àquela na qual você trabalha. Assinale com um “X” a opção que indica o quanto cada organização descrita se parece com a sua.

		Quanto esta organização aqui descrita se parece com aquela na qual você trabalha?					
		É muito parecida com minha organização	É parecida com minha organização	É mais ou menos parecida com minha organização	É pouco parecida com minha organização	Não se parece com minha organização	Não se parece em nada com minha organização
1	Esta organização estimula os empregados a enfrentarem desafios. Para ela, os desafios tornam o trabalho do empregado mais interessante.						
2	A sinceridade entre as pessoas é encorajada por esta organização. Ser verdadeiro com os outros é importante para ela.						
3	Para esta organização, todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade. Na visão dela, as pessoas merecem oportunidade iguais.						
4	Esta organização valoriza a competência. Para ela, é importante que o empregado demonstre as habilidades e os conhecimentos que possui.						
5	É muito importante para esta organização ajudar seus empregados. Ela deseja cuidar do bem-estar deles.						
6	A tradição é uma marca desta organização. Ela tem práticas que dão continuidade aos seus costumes.						
7	Esta organização influencia outras organizações. Ela tem muito prestígio.						
8	Esta organização acha que é importante ser competente. Ela quer demonstrar o quanto é capaz.						
9	Esta organização oferece oportunidades de diversão aos empregados. Ela acha importante que eles tenham prazer no trabalho.						
10	É importante para esta organização ser rica. Ela quer ter lucros nos negócios.						
11	Para esta organização, é importante que os empregados se comportem de forma educada no ambiente de trabalho. Ela acredita que as boas maneiras devem ser praticadas.						
12	Esta organização preserva os costumes antigos. Ela respeita a tradição.						
13	Esta organização incentiva o sucesso profissional dos empregados. Ela estimula a trabalharem de maneira competente.						
14	Nesta organização, os empregados são premiados. A satisfação deles com a organização é uma meta importante.						
15	Esta organização acredita no valor da honestidade. Ela honra seus compromissos com pessoas e organizações com as quais se relaciona.						



16	Para esta organização é importante que todas as pessoas sejam tratadas de maira justa. É importante, para ela, respeitar os direitos dos outros.						
17	Esta organização acha importante ter modelos de comportamento definidos. Para ela, os empregados devem ter um jeito correto de se comportar no trabalho.						
18	Esta organização busca o domínio do mercado. Ela quer eliminar a concorrência.						
19	Esta organização evita mudanças. Ela prefere manter sua forma de trabalhar.						
20	Nesta organização, é importante que os empregados conheçam bem o trabalho que fazem. Ela reconhece os empregados competentes.						
21	Esta organização acha importante ser fiel a seus empregados e clientes. Ela cumpre seus compromissos com eles.						
22	Para esta organição é importante manter clubes destinados ao lazer dos empregados. Ela considera que a diversão é uma parte importante da vida do empregado.						
23	Esta organização valoriza empregados curiosos. Ela gosta de empregados que procuram se informar a respeito do trabalho.						
24	Esta organização gosta de empregados que mostram suas habilidades. Ela procura desenvolver a competência desses empregados.						
25	Esta organização tem prestígio na sociedade. Ela acha importante ser admirada por todos.						
26	Esta organização procura se aperfeiçoar constantemente. Para ela, o aperfeiçoamento é uma forma de melhorar a qualidade de seus produtos e serviços.						
27	Esta organização acredita que as regras são importantes. Para ela, os empregados deveriam obedecê-los.						
28	O respeito à hierarquia faz parte das tradições desta organização. Para ela, a hierarquia deve ser respeitada pelos empregados.						
29	Esta organização valoriza empregados que buscam realização no trabalho. Ela reconhece quando um empregado tem objetivos profissionais.						
30	Para esta organização é importante ser criativa. Ela gosta de ser original.						
31	Esta organização procura manter práticas consagradas. Ela acredita que é importante trabalhar sempre do mesmo modo.						
32	Esta organização preocupa-se com a qualidade de vida dos empregados. Ela realiza projetos sociais que contribuem para o bem-estar deles.						
33	Esta organização tem prestígio. Ela oferece produtos e serviços que são respeitados pelos clientes.						
34	Esta organização acredita que a cortesia é importante. Para ela, as boas maneiras fazem parte do relacionamento entre os empregados e as organizações.						
35	Esta organização tem influencia na sociedade. Ela acha importante ser respeitada por todos.						
36	Para esta organização, planejar metas é essencial. Ela considera a realização das metas uma prova de sua competência.						

37	Esta organização acha importante ser competitiva. Ela quer ganhar novos mercados.						
38	Esta organização acredita que a pessoa deve ser honesta em qualquer situação. Dizer a verdade faz parte dos princípios desta organização.						
39	O prazer para esta organização é obter lucros. Ela sente-se satisfeita quando os rendimentos superam as despesas.						
40	Esta organização deseja que o empregado tenha uma vida profissional variada. Ela valoriza o empregado que tem experiências profissionais diferentes.						
41	Nesta organização, as regras de convivência são consideradas importantes. Para ela, os empregados, clientes e outras organizações deveriam respeitá-las.						
42	Esta organização considera a segurança dos negócios muito importante. Ela está atenta às ameaças do mercado.						
43	Esta organização acredita que os empregados devem aceitar o trabalho que têm a fazer. Para ela, os empregados devem cumprir suas obrigações.						
44	Esta organização considera a lealdade importante. Ela é leal às pessoas e organizações próximas dela.						
45	Esta organização estimula, nos clientes, o desejo de adquirir novidades. Ela encoraja os clientes a provarem produtos e serviços novos.						
46	Esta organização incentiva o empregado a ser criativo. Ela estimula a criação de produtos e serviços iguais.						
47	O comportamento do empregado, nesta organização, deve mostrar respeito aos costumes. Para ela, a tradição deve ser preservada.						
48	Esta organização propõe atividades que dão prazer ao empregado. Na visão dela, é importante o empregado sentir-se satisfeito consigo mesmo.						

## ANEXO B: ESCALA DE ENGAJAMENTO NO TRABALHO

	Questões	Nunca	Às vezes	Com frequência	Quase sempre	Sempre
1	Sinto-me energizado no meu trabalho					
2	Sinto-me forte e vigoroso no meu trabalho					
3	Sou entusiasmado com meu trabalho					
4	Meu trabalho me inspira.					
5	Tenho vontade de ir para o trabalho quando levanto de manhã					
6	Sinto-me feliz quando estou trabalhando intensamente.					
7	Tenho orgulho do trabalho que realizo					
8	Eu fico imerso no meu trabalho					
9	Não vejo o tempo passar quando estou trabalhando					

## ANEXO C: FORMULÁRIO PARA AUTO AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

N.	Questões	Nunca	De vez em quando	Com razoável frequência	Com grande frequência	Sempre
1	Empenho-me para atender demandas e expectativas esperadas de dentro ou de fora de minha equipe.					
2	Forneço espontaneamente idéias novas e sugestões de melhoria.					
3	Demonstro ser ativo, participante e não mero espectador.					
4	Colaboro para que haja união, entusiasmo e espírito de luta para alcançar o sucesso.					
5	Compreendo com clareza a visão da instituição como um todo e os conceitos da relação entre clientes e fornecedores internos.					
6	Busco objetivos de trabalho compatíveis às metas do setor e da instituição.					
7	Negocio adequadamente com todo tipo de cliente, tendo o domínio do atendimento.					
8	Sou objetivo na percepção, sem me deixar levar por sentimentos ou preconceitos em meus julgamentos.					
9	Estou em sintonia com minha equipe e nossos resultados.					
10	Entendo que o sucesso de cada um contribui para o da equipe e vice-versa.					
11	Alinho meus esforços com os da equipe para ter sucesso.					
12	Organizo-me para buscar resultados em vez de me organizar em torno das funções tradicionais onde cada um faz apenas a sua parte.					
13	Dedico tempo e energia para distribuir adequadamente minhas tarefas em prol de resultados.					
14	Tenho clara visão de meu papel, sabendo o que se espera de mim.					
15	Concentro-me no processo e em executar meus procedimentos corretamente.					
16	Procuo cumprir prazos sem prejuízo da qualidade do meu trabalho.					
17	Tomo todas as atitudes necessárias para obter o melhor atendimento possível.					
18	Termino tudo que começo, nunca deixando inacabada uma atividade que tem prazo definido.					
19	Assumo a responsabilidade pela qualidade de atividades que realizo.					
20	Tenho ritmo de trabalho adequado ao padrão do setor.					
21	Sou ágil na execução de minhas tarefas.					
22	Estou disposto e sou capaz de mudar táticas e comportamentos sempre que necessário.					
23	Adapto-me com facilidade a novas situações e novas condições no trabalho.					
24	Sou flexível e sempre pronto para o inesperado, agindo com prudência e busca de soluções.					
25	Sinto-me responsável pela solução do problema que surge, não passando-o adiante.					
26	Analiso os problemas, evitando reincidências pelo diagnóstico das causas e não dos sintomas.					
27	Tomo decisões necessárias para resolver problemas quando surgem.					
28	Encaro os problemas difíceis como oportunidades.					
29	Não permito que a burocracia me impeça de adotar a ação e a solução.					
30	Sigo normas e procedimentos sempre.					
31	Sou capaz de desenvolver minhas tarefas profissionalmente.					
32	Invisto em minha formação e na obtenção de conhecimento técnico na função.					
33	Busco aumento de minha experiência técnica para elevar meu desempenho.					
34	Compreendo adequadamente as prioridades do setor e da instituição.					
35	Compreendo adequadamente meu papel nos resultados.					

36	Demonstro interesse no desempenho de cada membro de sua equipe.					
37	Estou aberto para aprender e aplicar novas informações e novos procedimentos.					
38	Participo das atividades de integração da equipe.					
39	Monitoro o progresso do processo que iniciei.					
40	Manifesto reconhecimento e críticas baseados em conhecimento de causa.					
41	Concentro-me no sucesso da equipe e não apenas no meu.					
42	Aguardo e aceito sugestões dos colegas e da minha equipe.					
43	Percebo quando vai ocorrer um problema e antecipo soluções para lidar com os obstáculos possíveis.					
44	Planejo com flexibilidade minhas atividades.					
45	Procuo orientação quando recebo demandas diferentes, sabendo dizer não quando necessário.					
46	Sei administrar tarefas, organizar e planejar para obter resultados eficazes.					
47	Utilizo um método eficaz para realização das atribuições, mesmo quando não há um procedimento padrão.					
48	Organizo meu ambiente de trabalho de forma a que tudo tenha um lugar certo para ser guardado.					
49	Sou claro e objetivo na comunicação interpessoal.					
50	Dou ordem de prioridade às ações diárias, começando sempre pelo mais importante para obter resultados esperados.					
51	Demonstro habilidade de negociação e convencimento.					
52	Sei ouvir com atenção.					
53	Compreendo com clareza o que me é comunicado.					
54	Confiro as informações que obtenho.					
55	Confiro se as informações que transmito foram compreendidas corretamente.					
56	Atendo cada cliente com compromisso de dar-lhes retorno e o faço.					
57	Estou disponível para fornecer informações a quem me solicite.					
58	Não desisto por mais difícil que a situação pareça.					
59	Não me deixa abater pelo desânimo quando algo dá errado.					
60	Uso adversidade para aprender e encontrar soluções.					
61	Possuo agilidade suficiente para o bom desempenho de minhas atribuições.					
62	Executo tarefas com rapidez e objetividade, mesmo quando solicitado em cima da hora.					
63	Tenho autocontrole racional de minhas reações no contato com o público.					
64	Busco aperfeiçoamento contínuo, tanto em habilidades técnicas como nas comportamentais.					
65	Aceito ordens e respeito hierarquia.					
66	Ajo com equilíbrio emocional diante de dificuldades e imprevistos.					
67	Não me altero quando sou contrariado ou frustrado.					
68	Sou ponderado, utilizando o bom senso.					
69	Sei dizer não.					
70	Demonstro postura profissional em meu atendimento, entendendo que as reações do aluno não são de cunho pessoal					
71	Tenho controle sobre o meu trabalho.					
72	Entendo os limites de cada um no contato interpessoal.					
73	Sou prestativo.					
74	Sei me colocar no lugar do outro, compreendo-o com clareza.					

75	Baseio-me em fatos para emitir julgamentos.					
76	Busco informação para agir.					
77	Mantenho minha chefia informada de todas as ocorrências.					
78	Trabalho em equipe.					
79	Transmito imediatamente aos colegas de trabalho as informações que me são repassadas.					
80	Transmito confiança e disponibilidade através da expressão corporal no atendimento ao cliente.					
81	Minha apresentação pessoal quanto a roupa, uso de acessórios e outros demonstra postura profissional.					
82	Confiro se o cliente foi atendido em todas as suas necessidades.					
83	Entendo que o foco do negócio é captar e reter alunos para todos os setores da instituição.					
84	Ajo com presteza e educação com os colegas de outros setores.					
85	Apresento desenvoltura para iniciar, manter e terminar uma conversação.					
86	Sou assertivo em minhas colocações.					
87	Demonstro interesse em ouvir as solicitações dos outros setores, procurando resolvê-las.					

## APÊNDICE A: ENTREVISTA QUALITATIVA EM PROFUNDIDADE

1. Idade, gênero e setor:
2. Há quanto tempo trabalha no Colégio Marista Assunção?
3. Você costuma atender pais, estudantes ou público em geral?
4. Qual tipo de atendimento ao público você mais realiza? (recepção, secretaria, entrevista com novos estudantes, reuniões com famílias e estudantes).
5. Qual o aspecto mais positivo no ambiente escolar? E o mais negativo?
6. Pense em alguns dos seus valores pessoais. Agora cite os mais importantes para você?
7. Com relação aos valores desta organização, quais desses valores você percebe como mais significativo nas atividades diárias?
8. Você considera seus valores pessoais congruentes com os valores desta organização?
9. No seu setor, há algum educador que se destaque por seu engajamento no trabalho? Se positivo, exemplifique.
10. Cite uma situação no trabalho em que se sentiu realmente engajado. Justifique.
11. Quando você realiza um bom atendimento, quais competências e habilidades estão envolvidas?
12. Pense em suas atividades diárias de trabalho. Com qual(is) dessas atividades sente-se mais engajado?
13. Esta instituição valoriza mais o desempenho ou o engajamento dos profissionais?
14. Em sua opinião, como é percebido o aspecto religioso nesta instituição?