Universidade Católica de Santos

Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Gestão de Negócios

CONTRIBUIÇÃO AO ESTUDO DA INFLUÊNCIA DOS VALORES NO DESEMPENHO EMPRESARIAL

Eduardo Wilson Assêncio

Santos - SP

2008

Universidade Católica de Santos

Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Gestão de Negócios

CONTRIBUIÇÃO AO ESTUDO DA INFLUÊNCIA DOS VALORES NO DESEMPENHO EMPRESARIAL

Eduardo Wilson Assêncio

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Gestão de Negócios da Universidade Católica de Santos – UNISANTOS, desenvolvida sob a orientação do Prof. Dr. João Eduardo Prudêncio Tinoco, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão de Negócios. Área de concentração: Organização e Gestão.

Santos - SP

2008

Dados Internacionais de Catalogação
Sistema de Bibliotecas da Universidade Católica de Santos - UNISANTOS
SibiU

A257c Assêncio, Eduardo
Título da dissertação: CONTRIBUIÇÃO AO ESTUDO DA INFLUÊNCIA DOS VALORES NO DESEMPENHO EMPRESARIAL / Eduardo Wilson Assêncio - Santos: [s.n.] 2008.
117f.; 30 cm. (Dissertação de Mestrado - Universidade Católica de Santos, Programa em Gestão de Negócios)

I. Assêncio Eduardo. II. Título.

CDU 65.01(043.3)

CONTRIBUIÇÃO AO ESTUDO DA INFLUÊNCIA DOS VALORES NO DESEMPENHO EMPRESARIAL

Eduardo Wilson Assêncio

Esta dissertação foi julgada e aprovada pelo Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Gestão de Negócios da Universidade Católica de Santos como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão de Negócios.

Coordenador do Curso:

Prof. Dr. Getulio Kazue Akabane

Orientador:

Prof. Dr. João Eduardo Prudêncio Tinoco

BANCA EXAMINADORA:

Profª. Drª. Marly Cavalcanti

Prof. Dr. Leo Tadeu Robles

Prof. Dr. João Eduardo Prudêncio Tinoco

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha esposa Cristina, pelo companheirismo, paciência e encorajamento nesta jornada, que abriu mão de boa parte de suas prerrogativas por amor a mim.

Agradeço ao Prof. Dr. João Eduardo Prudêncio Tinoco, pelos conselhos, orientações e dedicação diante de um tema que exigiu muita concentração dele para que os resultados pudessem contribuir para o conhecimento humano.

Agradeço a João Alves Veríssimo, por ter patrocinado meus estudos e a João Carlos Veríssimo por ter encorajado a enfrentar este desafio, diante de imensos desafios que a sua empresa exigiu, juntamente com os colegas de trabalho do Moinho Paulista.

Agradeço aos professores e colegas mestrandos do programa de mestrado da Unisantos.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à Cristina, minha amada esposa, e para meus queridos filhos Diego e Bruna. O que um homem mortal poderia desejar mais em vida!

Dedico a Deus, acima de tudo, autor e consumador da vida, a quem toda glória pertence, e conserva-me a saúde e a vida, dando-me sabedoria para conduzir meus dias sobre a Terra, enquanto esperamos pela desejado porvir que nos é preparado, onde viveremos em Sua presença e de nosso senhor Jesus Cristo, seu Filho Amado, que graciosamente foi dado para resgate daqueles que O buscam.

Dedico o a meus pais, pela minha vida, pelo ensino, pelo carinho.

"Acima de tudo guarde o seu coração, pois dele depende toda a sua vida"

(Bíblia – Nova Versão Internacional - Provérbios 4:23)

RESUMO

A dissertação teve como objetivo principal pesquisar, analisar e avaliar valores individuais, originados de valores humanos e seus desmembramentos no desenvolvimento dos valores coletivos, enfocando sua influência no ambiente organizacional, identificando como esses influenciam e impactam seus resultados econômicos. Ademais, procurou-se associar os valores com os comportamentos em uma empresa alimentícia, explicitando quais valores e de que forma eles operam no ambiente organizacional, buscando estabelecer os impactos no desempenho produtivo desta empresa e, como conseqüência no seu desempenho econômico. A empresa passou por forte processo de re-estruturação organizacional e verificou-se como os valores impactaram nesse processo de mudança. A metodologia adotada consistiu numa pesquisa exploratória e no desenvolvimento de um Estudo de Caso Único. No que tange à pesquisa exploratória empreendeu-se leituras em obras de diversos pesquisadores, dentre outros, Rokeach (1968, 1973, 1981), Inglehart (1991, 1994), Schwartz (1990, 1992, 1995), Tamayo e Schwartz (2001, 2005), Weber (1958), Senge (1994), Genelot (1992), Morin (1999), Pereira "et al" (2005) e Borges (2005). Quanto ao Estudo de Caso Único, utilizou-se a metodologia estabelecida por Yin (2004, 2005), estruturada sobre um processo de re-estruturação organizacional da empresa Moinho Paulista, localizada em Santos. Realizou-se pesquisa de campo, utilizando dados numéricos, análise observatória de eventos, entrevistas envolvendo trabalhadores, média e alta gerência, direção e acionistas, com o objetivo de entender os valores presentes nos processos vivenciados por essa empresa. A pesquisa de campo foi estruturada com base no modelo de "Inventário de Valores de Schwartz" (SVI), aplicada na empresa, que foi alvo de experiência do pesquisador, com a finalidade de, a partir das medidas encontradas, correlacionar os valores que estiveram presentes no processo de desestruturação e posterior recuperação econômica desta empresa. A metodologia para inventariar valores com base em Schwartz consistiu de entrevistas, com o uso de questionário destinado a identificar os valores predominantes dos vários grupos que constituem a empresa, dentre os 60 valores que compõem os dez tipos motivacionais determinados por Schwartz. Esses tipos motivacionais determinantes de uma estrutura de valores possuem 2 eixos: eixo autotranscendência x autopromoção e conservação x abertura às mudanças. Os resultados alcançados propiciaram identificar uma empresa com predominância de autotranscendência, orientada para valores coletivos que visam o bem-estar do grupo em detrimento das premissas pessoais. Em oposição os indivíduos apresentaram baixa valorização de elementos voltados para a autopromoção. Os valores dominantes foram segurança familiar, trabalho e harmonia interior e os de menor relevância foram poder social, respeito à tradição, reconhecimento social, autoridade e influente. De forma complementar, a pesquisa permitiu comparar a influência dos valores a determinadas circunstâncias às quais os indivíduos estão sujeitos, tais como idade, grau de instrução e gênero. Cotejou -se os valores do grupo alvo com os do grupo gerencial, constatando-se neste último grupo predominância de valores voltados à abertura e às mudanças, o que os caracteriza como liderança do processo de re-estruturação a que a empresa foi submetida. Conclui o trabalho a verificação de aplicabilidade do Inventário de Schwartz no ambiente empresarial, fornecendo bases para formatação de estratégias voltadas ao crescimento humano, como meio de conquistar maior adesão dos indivíduos às metas de produtividade e crescimento da organização.

Palavras-chave: Valores; Schwartz; tipo motivacional; autotranscendência; comportamento, desempenho; produtividade; agregação de resultado.

ABSTRACT

The main objective of this dissertation was to research, assay and evaluate the individual values originated from the human values and how they lead to the development of collective values, focusing on the influence of the organizational environment and identifying how they interfere on the economical result. It also aimed at making associations between values and behavior in a food company, explaining which values and how these values play a role in the organizational environment. The aforementioned company has undergone a deep process of re-organizational structuring and it was identified how the values interfered on the changing process. The method adopted was an exploratory research and the performing of an Only Case Study. To conduct the exploratory research it was first necessary to study the work of several researchers such as Rokeach (1968, 1973, 1981), Inglehart (1991, 1994), Schwartz (1990, 1992, 1995), Tamayo and Schwartz (2001, 2005), Weber (1958), Senge (1994), Genelot (1992), Morin (1999), Pereira “et al” (2005) and Borges (2005), among others. The Only Case Study was developed under the methodology established by Yin (2004, 2005), structuralized on a process of organizational redefinition of the company Moinho Paulista, located in Santos. Field research was conducted using numerical data, observatory analysis of events, interviews involving work force personnel, average and high management people, direction and shareholders, with the objective to understand the values present in the processes the company dealt with. The field research was structuralized based on the model of “Inventory of Values of Schwartz” (SVI), applied to the company, which was part of the practical experience of the researcher, with the purpose of, from the performed measurements, correlating the values that had been present in the disorganization process and posterior economic recovery of this company. The methodology to inventory values based on Schwartz consisted of interviews, utilizing a proper questionnaire to identify the predominant values of the several groups that constitute the company, amongst the 60 values that compose the ten motivational types determined from Schwartz. These motivational types define a structure of values with 2 branches: self-transcendence versus self-promotion and conservation versus willing to change. The results allowed us to identify a predominance of self-transcendence, oriented towards collective values that aim at the well-being of the group to the detriment of the personal premises. On the other hand, the individuals showed a low valuation of elements directed towards self-promotion. The dominant values were family safety, work and internal harmony and the less valued were social power, respect to tradition, social recognition, authority and influence. Also, the research allowed us to compare the influence of the values under determined circumstances which the individuals are subjected to, such as age, degree of instruction and gender. The values of the whole group were compared with the ones of the management group, showing in this last one a predominance of values driven towards changes, which characterizes it as the leaders of the reorganization process which the company was submitted to. The verification of the applicability of the Inventory of Schwartz in the organizational environment concludes the present work, providing a basis for the creation of directive strategies aiming at the human growth, as way to conquer greater adhesion of the individuals to the productivity goals and growth of the organization.

Key words: values, Schwartz, motivational types, self-transcendence, behavior, performance, productivity, result.

Figuras

Figura 1: Interrelações entre valores. 16

Figura 2: Contínuo do comportamento humano. 18

Figura 3: Mapa de Valores de Inglehart. 24

Figura 4: Valores de sobrevivência vs. Valores de Bem-estar. 26

Figura 5: Bem-estar subjetivo por nível de desenvolvimento econômico e herança histórica das sociedades. 26

Figura 6: Estrutura teórica da relação entre valores. 28

Quadros

Quadro 1: Os valores e seus extremos de Aristóteles. 19

Quadro 2: Valores Terminais e Instrumentais de Rokeach. 20

Quadro 3: Lista dos Tipos Motivacionais da escala de Tamayo e Schwartz (1993). 31

Gráficos

Gráfico 1: Distribuição etária da amostra pesquisada. 49

Gráfico 2: Distribuição por grau de escolaridade. 49

Gráfico 3: Estrutura de tipos motivacionais da empresa. 58

Gráfico 4: Estrutura da relação de valores da empresa. 58

Gráfico 5: Valores da empresa conforme Schwartz (1992) 59

Gráfico 6: Hierarquia dos Valores da empresa conforme Schwartz (1992) e correlação com variança e com +/- 1 desvio padrão 60

Gráfico 7: Estrutura Comparativa dos tipos motivacionais da empresa e do grupo gerencial. 79

Gráfico 8: Comparação da estrutura de valores da empresa e do grupo gerencial. 80

Gráfico 9: Valores de maior semelhança entre o grupo gerencial e a média dos funcionários 82

Gráfico 10: Valores de maior diferença entre o grupo gerencial e a média dos funcionários. 83

Gráfico 11: Estrutura Comparativa dos tipos motivacionais da empresa por grau de instrução. 84

Gráfico 12: Comparação da estrutura de valores da empresa grau de instrução. 85

Gráfico 13: Estrutura comparativa de tipos motivacionais por faixa etária. .. 88

Gráfico 14: Comparação da estrutura de valores da empresa por faixa etária. 88

Gráfico 15: Estrutura comparativa de tipos motivacionais por faixa etária.... 90

Gráfico 16: Comparação da estrutura de valores da empresa por faixa etária. 90

Gráfico 17: Estrutura de valores comparativa por gênero. 91

Gráfico 18: Comparação das pesquisas de Tamayo (2007) e o presente estudo. 93

Gráfico 19: Comparação das pesquisas de Tamayo (2007) e o presente estudo. 94

Gráfico 20: Comparação das pesquisas de Tamayo (2007) e o presente estudo (escala corrigida). 95

Gráfico 21: Comparação das pesquisas de Tamayo (2007) e o presente estudo (escala corrigida). 95

Tabelas

Tabela 1: Demonstrativo de Resultados da Empresa. 8

Tabela 2: Demonstrativo de Resultados – Moinho Paulista Ltda (em milhares de reais). 9

Tabela 3: Lista de valores pessoais da escala de Tamayo e Schwartz (1993). 34

Tabela 4: Correlação entre valores e perguntas do questionário de avaliação. 50

Tabela 5: Grau de importância dos valores de Schwartz. 54

Tabela 6: Produtividade e a Contribuição das mudanças na Qualidade Laboral para o Crescimento Econômico entre os anos de 1973 e 1984. 86

Apêndices

Apêndice 1: Questionário para elaboração do Perfil de Valores Pessoais de Schwartz. 113

Apêndice 2: Tabela de dados do Perfil de Valores Pessoais de Schwartz aplicado ao Moinho Paulista. 117

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 1

1.1. Tema e situação do problema 1

1.2. Objetivos da Pesquisa. 4

1.2.1. Objetivo Geral. 4

1.2.2. Objetivos Específicos. 4

1.3. Relevância do tema. 4

1.3.1. Pressupostos teóricos. 5

1.3.2. Pressupostos empíricos. 7

1.4. Estrutura da Dissertação. 10

2. CONCEITUAÇÃO DOS VALORES. 11

2.1. Relação entre valores, comportamentos e ação. 15

2.2. Análise estruturada dos valores. 18

2.2.1. Escala de Valores de Rokeach – RVS. 19

2.2.2. Mapa de valores de Inglehart. 22

2.2.3. Inventário de Valores de Schwartz (SVS). 27

2.2.4. Perfil de Valores Pessoais (PQ - *Portraits Questionnaire*). 31

2.3. Valores Individuais e Valores Coletivos. 37

2.4. Relação entre Valores e Cultura Organizacional. 38

2.5. Valores e resultados das organizações. 42

3. METODOLOGIA DA PESQUISA. 46

3.1. A empresa pesquisada. 47

3.2. A aplicação do inventário de Schwartz (SVS). 48

4. ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS. 57

4.1. Elementos de dominância de valores na organização. 61

4.1.1. Fatores de Autotranscendência. 61

4.1.2. Fatores de Conservação. 68

4.2. Elementos não dominantes nos valores na organização. 70

4.2.1. Fatores de Autopromoção. 70

4.2.2. Fatores de Abertura a Mudanças. 78

4.3. Análise dos valores gerenciais e comparação com os valores dos funcionários. 79

4.4. Análise dos valores nos diferentes graus de escolaridade. 83

4.5. Análise dos valores por faixa etária. 87

4.6. Análise dos valores nos diferentes gêneros. 89

4.7. Consistência das análises. 92

4.7.1. Convergências com as análises. 96

4.7.2. Divergências com as análises. 97

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS..... 98

5.1. Limitações e Recomendações para futuras pesquisas. 103

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 105

1. INTRODUÇÃO

1.1. Tema e situação do problema

Os fundamentos determinantes dos sucessos ou fracassos das organizações são temas presentes no dia-a-dia dos gestores, acionistas, investidores e colaboradores que compõem esta comunidade e outros agentes interessados.

O uso de ferramentas gerenciais tem-se aprimorado ao longo dos anos, visando qualificar e quantificar, com maior acuracidade possível, os fatores determinantes do desempenho organizacional: Organização e Métodos, Administração por Objetivos, Qualidade Total, Seis Sigmas, Oceano Azul, Re-engenharia, Gestão por Competências, Modelo das cinco forças de Porter (1998), dentre muitos outros.

A estes modelos, a prática e os estudos de casos registram resultados positivos que os transformam em referência para as organizações na busca da sobrevivência, como meio de alteração de seu patamar de competitividade.

A pergunta chave aos gestores organizacionais é: quais são os fatores críticos de sucesso? As respostas são buscadas nas ferramentas gerenciais propostas.

Os valores organizacionais, originados dos valores humanos, têm sido pouco evidenciados como instrumentos de gestão para desempenho, pela grande subjetividade que permeia o tema, apreciado muito mais por psicólogos sociais (Shalom Schwartz, Alvaro Tamayo, Milton Rokeach), cientistas sociais (Edgar Morin), cientistas políticos (Ronald Inglehart), administradores de recursos humanos, do que por gestores de negócios.

Em seu processo analítico para solução dos problemas, os gestores abstraem ou subestimam aspectos de quantificação ou qualificação mais intrincados, pela dificuldade em se associar estes aspectos às causas que originaram os problemas. Os valores são alguns dos aspectos sujeitos a este processo de abstração.

Morin (1990), desenvolve o conceito da “patologia do saber”, destacando que os indivíduos simplificam as situações do cotidiano na busca de propor soluções para os problemas. Esta simplificação do pensar, muito comum nas ferramentas de gestão tradicionais, produz muitas vezes distanciamento das causas dos problemas, que são complexos, indicando múltiplas abordagens.

Aguiar (2006), também no contexto da complexidade de Morin, observa nas organizações o fenômeno do reducionismo do pensamento. Identifica como comum a tendência de se compreender a organização a partir de um único fator: o especialista de marketing a entende como sendo a imagem que ela (organização) passa para o cliente; o setor financeiro tende a entender a organização exclusivamente a partir dos fatores financeiros, e assim por diante.

Quando atua a redução, ignora-se a diversidade e busca-se um padrão único. Nas organizações é comum observar-se programas de mudança organizacional, fundamentados no princípio do reducionismo.

Genelot (1992, na tradução de Aguiar, 2006, p.8) descreve a respeito dos valores organizacionais:

> O objetivo é a redução das diversidades de crenças, valores e comportamentos dos indivíduos às crenças, valores e comportamentos estabelecidos pela organização (empresa). Procura-se criar padrões que devem ser adotados e seguidos por todos na organização. Como exemplo de pensamento simples pode-se citar a organização quando ela é entendida como um sistema social onde predomina um conjunto de crenças e valores comuns, definidos e controlados pela própria organização.
> A diversidade de crenças e valores é considerada um fator de desordem e de turbulência (caos) na organização por isto deve ser eliminado. Caracterizando assim o pensamento simples. Todavia ao eliminar as diversidades a organização elimina a possibilidade de seus membros (os indivíduos) desenvolverem sua competência reflexiva e maturidade emocional.
> A organização ao estabelecer padrões de pensamento, de sentimentos e de comportamento impede a competência de criar e inovar dos indivíduos. Ela impede o desenvolvimento do capital de conhecimento reduzindo-o a padrões de conhecimento estabelecidos por uma pequena elite pensante.

Genelot (1992, na tradução de Aguiar, 2006, p.8) complementa:

> Não podemos mais raciocinar sobre um modelo único, nem se referir a valores coletivamente divididos. Os valores não desapareceram, mas são carregados pelos indivíduos de maneiras bem diversificadas, fragmentadas e evolutivas. Essa fragmentação condena os gerentes a uma corrida exaustiva em busca de novos métodos e na adaptação das particularidades. Os responsáveis não podem mais querer mobilizar seu pessoal em torno de valores coletivos de uma maneira estável. Devem escutar as motivações diversas dos indivíduos que eles dirigem e inventar novas fórmulas de organização do trabalho evolutivas e diferenciadas.

Tomando-se como base Tamayo e Mendes (2001), que definem valores como “princípios que guiam a vida da organização”, deixar de considerar a profundidade

deste tema no diagnóstico de desempenho organizacional, seria uma abstração desmedida.

No presente estudo, procura-se tratar este assunto, enfocando a influência dos valores no ambiente organizacional.

Além da abordagem qualitativa, mais freqüentemente encontrada nos pesquisadores do tema, introduz-se a análise estruturada dos valores, que teve como pesquisadores Schneider (1917), Rokeach (1968), Inglehart (1991, 1994) e Schwartz (1990).

No desenvolvimento analítico desta pesquisa, particular contribuição provém dos estudos do pesquisador Shalom H. Schwartz, Ph.D. em psicologia social pela Universidade de Michigan-Ann Arbor e professor e pesquisador, desde 1979, na Universidade Hebraica em Israel.

Schwartz é um dos pesquisadores pioneiros em comportamento pró-social e altruísta. Sua pesquisa inclui estudos sobre desenvolvimento e conseqüências de um conjunto diversificado de atitudes comportamentais e orientações, como crenças religiosas, orientações políticas, grupo social, comportamento de consumidores, e conceituação de valores humanos em diferentes culturas.

Desenvolveu entre 1990 e 1994, um modelo estruturado de medição de valores conhecido como Inventário de Valores de Schwartz (SVS – “Schwartz Values Survey”) que aborda, de forma relativamente completa, valores universais, culturais e o sistema estruturado sob os quais estes valores se interrelacionam (SCHWARTZ e BILSKY, 1990, SCHWARTZ, 1990, 1992, 1994; SCHWARTZ e HUISMANS, 1995; ROCCA e SCHWARTZ, 1997; Schwartz, “et al”, 2001).

O SVS gera um conjunto de dados quantificáveis sobre os valores que traduzem o comportamento de um determinado grupo social, traduzindo-se numa ferramenta elucidativa de análise preditiva das ações individuais e coletivas.

Desta forma, têm-se as premissas para a gestão estruturada de valores, pois a medição de valores (indicadores) desencadeia análises de causas (origem) e planos de ações.

Entende-se que o estudo da gestão de valores organizacionais pode contribuir com importantes, por que não dizer atributos determinantes do desempenho econômico destas organizações.

1.2. Objetivos da Pesquisa

1.2.1. Objetivo Geral

- Identificar os valores presentes na organização e buscar correlações de influência em seus resultados econômicos.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Identificar de forma estruturada e mensurável os valores de uma empresa, testando, desta forma, a aplicabilidade do Inventário de Valores Organizacionais de Schwartz em ambiente empresarial;
- Correlacionar os valores da alta administração e os valores dos trabalhadores, da empresa alvo de estudo, identificando convergências e divergências na busca de resultados econômicos;
- Identificar, para a empresa, alvo do estudo, quais os valores presentes que representam riscos e oportunidades à sua sustentabilidade e competitividade;
- Verificar a influência de fatores como idade, gênero, grau de instrução e circunstâncias da vida nos valores.

1.3. Relevância do tema

Para justificar-se a importância do presente estudo, tomou-se por base pesquisas realizadas sobre o assunto, descritas ao longo deste desenvolvimento.

Inicia-se a argumentação através de pressupostos teóricos, onde se obteve dados de estudiosos que evidenciam relação econômica entre gestão de valores e desempenho organizacional.

Complementam-se, em pressupostos empíricos, dados experimentais do autor que despertou o interesse por uma análise estruturada dos valores, com objetivo de aprofundar a análise de casos vivenciados, em que as respostas de natureza gerencial no âmbito financeiro, técnico e operacional, não subsidiaram suficientes conclusões para justificar expressivas alterações de desempenho em duas organizações. Entende-se estar no estudo de valores boa parte das respostas que fundamentem mudanças culturais impactantes como as vivenciados.

Uma das empresas tornou-se objeto de estudo de caso para a proposta de pesquisa enunciada.

1.3.1. Pressupostos teóricos

A partir da avaliação de autores (listados na seqüência deste tópico) sobre a amplitude dos efeitos dos valores no ambiente organizacional, identifica-se grande convergência de pensamento quanto à importância do entendimento e aplicação da gestão de valores.

A despeito de não ser propósito desta dissertação, avaliar o grau de desenvolvimento nos estudos de valores pelas ciências sociais aplicadas no Brasil, considera-se apenas que existem autores que se propuseram a estimar cerca de meio século de atraso brasileiro em relação à Europa (LAVILLE e DIONE, 1999).

Levando-se em conta que o alto nível de desenvolvimento social e econômico destes países está ligado, tanto ao desenvolvimento tecnológico como ao das ciências sociais, existe uma grande oportunidade de pesquisa em temas relativos à influência de aspectos das ciências sociais aplicadas sobre o desempenho das organizações.

O'Donnell (2006), explicou que o *Great Place to Work Institute* realiza uma das poucas pesquisas existentes sobre o impacto da prática de valores nos retornos financeiros das organizações. Analisando valores de credibilidade, respeito, justiça, orgulho e colaboracionismo, a pesquisa mostra claramente a relação entre um ambiente de trabalho saudável, baseado na prática destes valores, e os resultados das empresas.

Entre 1990 e 2000, utilizando dados da Frank Russell Co., a pesquisa acompanhou 57 organizações que freqüentavam regularmente a lista das "100 Melhores". Comparando os retornos destas empresas e a média industrial *Dow Jones* no mesmo período, verificou que elas cresceram quase quatro vezes mais, em dez anos, em comparação com empresas similares que não constavam da lista.

Benefícios adicionais foram identificados que refletem resultados econômicos: candidatos mais qualificados buscam estas empresas, identifica-se menor rotatividade, pois poucos querem sair, redução de custos médicos, mais alto nível de satisfação e fidelidade dos clientes, mais inovação e criatividade: liberdade de expressão.

Collins e Porras (1995) constatam a ocorrência de grande esforço na construção e preservação de valores, no estudo de 18 empresas centenárias consideradas bem sucedidas. Estas empresas buscaram comunicar de forma clara seus valores, de forma que todos compreendessem seu contexto de crenças, permitindo-lhes identificação com a cultura e os objetivos organizacionais. Esta identificação depende de aceitação dos indivíduos.

Champion (1985) ressalta a influência dos valores no desempenho, satisfação e produtividade dos grupos de trabalho. Quando as pessoas compartilham certos interesses e ambições com outras pessoas de seu grupo, têm certamente uma relação mais compatível com elas. No contexto organizacional, este compartilhamento gera padrões de produtividade mais sinérgicos.

Kotter e Heskett (1994) esclarecem que os valores são tidos como compartilhados quando interesses e metas são aceitos e assumidos pela maioria dos participantes da organização, e tendem a moldar o seu comportamento, persistindo, com freqüência, mesmo quando mudam os membros da organização.

Freitas (1991) e Bowman (1996) salientam que as organizações bem-sucedidas têm nos valores compartilhados uma *grandiosa fonte de força*. Os empregados sentem-se motivados porque a vida organizacional tem significado para eles. Os dirigentes geralmente trabalham no sentido de fortalecer a cultura organizacional através da geração e manutenção de valores fortes e compartilhados, que impulsionem ações no sentido de sustentar sua missão, e orientar seus grandes objetivos, metas e estratégias organizacionais.

Em matéria para a revista Management, edição de março/abril de 2000, o ex-presidente da empresa General Electric, Jack Welch, demonstra sua visão sobre os valores e sua importância nos resultados. No seu processo de seleção e retenção de líderes, além do aproveitamento dos que geram resultados, independentemente de serem partilhadores ou não de valores, Jack Welch também destacou aproveitar os líderes partilhadores de valores, mesmo não sendo geradores diretos de resultados.

Na década de 80, com um faturamento de U$ 25 bilhões por ano, ele demitiu 150 mil empregados de um total de 425 mil. Já na década de 90, com 275 mil funcionários a empresa faturava U$ 60 bilhões por ano, reflexo de sua visão de que a organização precisa de pessoas conectadas com os valores organizacionais.

Thomas Peters e Robert Waterman, autores do livro "*In search of excelence*", 1982, consideram que a excelência – os bons resultados – é um fator cultural. O

valor “qualidade” deve ser valor cultural difundido conscientemente na organização. Estudaram diversas empresas e relacionaram o sucesso delas com a integração entre estruturas, sistemas de administração e culturais. A cultura é considerada nessa análise como forma de controlar os comportamentos individuais, uma forma de integrar os objetivos individuais aos objetivos da organização.

Alguns autores como Gaulejac e Aubert (1991), contestam estes processos de difusão cultural, afirmando ser isto manipulação para a produtividade. Os resultados ocorrem no curto prazo, mas não perenizam.

Esta abordagem, a princípio como um contraponto, não contradiz o fato de que efetivamente a cultura afeta o resultado, e porque não dizer que o reforça. Quando trata do propósito da mudança cultural como instrumento de manipulação, considera também que a organização se move por valores, tanto para o bem como para o mal. A manipulação em si é conseqüência dos valores culturais dos indivíduos que promovem a mudança e por serem identificados pelos componentes da organização como valor não aceito pela comunidade tem-se a perecibilidade do ambiente motivacional e a subseqüente redução de produtividade.

1.3.2. Pressupostos empíricos

A experiência do pesquisador diz respeito à gestão empresarial, por 25 anos, em empresas nacionais de grande porte (Cosipa, Intermédica), empresa multinacional de grande porte (Bunge) e empresa nacional de gestão familiar (Moinho Paulista). Incorpora princípios básicos de re-estruturação organizacional na busca de resultados, através do estabelecimento de estratégias, desmembramento em metas objetivas, análise dos problemas e determinação do plano de ação para sua solução, padronização de processos e utilização de ferramentas motivacionais no tratamento dos recursos humanos.

Sistematização semelhante tem sido utilizada por grande número de empresas, com maior ou menor desempenho de resultados.

Nos últimos 10 anos, o autor acumulou sucessivos casos de substancial alteração de desempenho, que refletiram resultados concretos na rentabilidade dos negócios. Estes resultados despertaram particular interesse em reconhecer através de análise científica, quais os fatores que afetaram o ambiente organizacional,

promovendo alterações comportamentais que desencadearam no atingimento de metas de melhoria.

Em todos os casos, o uso das ferramentas gerenciais como indicadores de desempenho, método de análise e solução de problemas, planejamento de metas, dentre outros, entendeu o autor que justificavam parcialmente os resultados obtidos, mas insuficientes em si para esclarecer as causas da substancial mudança de desempenho destas organizações.

O primeiro caso (Tabela 1) apresenta a empresa A, do segmento de serviços de saúde, que não será objeto dos estudos ora propostos.

Foi considerada por constituir um caso de rápida e expressiva mudança de desempenho, vivenciado pelo pesquisador, que considerou estar o tema presente intrinsecamente relacionado ao processo de re-estruturação organizacional. Os dados apresentados são públicos, divulgados por agências oficiais (ANS – Agência Nacional de Saúde Complementar), na qual a substancial mudança de desempenho ocorreu de forma significativa em 2002, onde se iniciou um processo de mudanças organizacionais. Esta empresa, a despeito de resultados não expressivos, anteriores a 2001, não carregava passivos importantes denotando razoável saúde financeira.

Tabela 1: Demonstrativo de Resultados da Empresa A

	2004		**2003**		**2002**		**2001**	
	Mil R$	%	Mil R$	%	Mil R$	%	Mil R$	%
Receita Bruta	**46.156**	**100,0**	**35.300**	**100,0**	**27.491**	**100,0**	**26.303**	**100,0**
Custos Variáveis	-18.791	-40,7	-15.309	-43,4	-14.468	-52,6	-16.653	-63,3
Despesas de comercialização	-3.292	-7,1	-2.376	-6,7	-1.806	-6,6	-796	-3,0
Margem de Contribuição	**24.073**	**52,2**	**17.615**	**49,9**	**11.217**	**40,8**	**8.854**	**33,7**
Despesas Operacionais	-1.880	-4,1	-1.397	-4,0	-1.420	-5,2	-1.977	-7,5
Despesas administrativas	-9.791	-21,2	-7.689	-21,8	-6.052	-22,0	-7.326	-27,9
Resultado operacional	**12.402**	**26,9**	**8.529**	**24,2**	**3.745**	**13,6**	**-449**	**-1,7**
Resultado financeiro líquido	1.257	2,7	1.174	3,3	713	2,6	1.052	4,0
Resultado não operacional	-21	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Resultado líquido antes dos imp.	13.638	29,6	9.703	27,5	4.458	16,2	603	2,3
Impostos e PSL	-4.474	-9,7	-3.187	-9,0	-1.462	-5,3	-311	-1,2
Resultado líquido	**9.164**	**19,9**	**6.516**	**18,5**	**2.997**	**10,9**	**291**	**1,1**

Fonte: ANS – Agência Nacional de Saúde Suplementar. Disponível em: http://www.ans.gov.br/portal/site/perfil_dados_setor/consoper.asp?reg=317501&porte=grande

Num segundo caso (Tabela 2), o resultado econômico semelhantemente contundente, ocorreu na empresa Moinho Paulista Ltda., diferenciando do primeiro caso com relação ao estágio anterior ao processo de re-estruturação, iniciado ao final de 2004, por se tratar de empresa industrial (demandante de grande volume de capital de giro) e por acumular prejuízos anteriores com elevado nível de endividamento. No processo de mudanças, a operação dos negócios, geradora e demandadora de recursos financeiros, em função do nível de endividamento e da ausência de crédito, requereu uma gestão muito estruturada de curto prazo com forte associação a apropriado planejamento de exíguos recursos financeiros, num primeiro momento.

Tabela 2: Demonstrativo de Resultados – Moinho Paulista Ltda. (em milhares de reais)

	2007		2006		2005		2004	
	Mil R$	%	Mil R$	%	Mil R$	%	Mil R$	%
Receita Bruta	**205.195**	**100,0**	**156.406**	**100**	**122.068**	**100,0**	**198.618**	**100,0**
Impostos	-25.246	-12,3	-19.780	-12,6	-18.454	-15,1	-33.576	-16,9
Receita Líquida	**179.949**	**87,7**	**136.626**	**87,4**	**103.615**	**84,9**	**165.042**	**83,1**
Custos Var. Fabricação	-118.490	-57,7	-87.416	-55,9	-69.813	-57,2	-132.474	66,7
Custos Var. Comerciais	-15.662	-7,6	-10.563	-6,8	-7.798	-6,4	-13.692	-6,9
Margem de Contribuição	**45.797**	**22,4**	**38.647**	**24,7**	**26.004**	**21,3**	**18.876**	**9,5**
Gastos Fixos Fabricação	-11.009	-5,4	-9.940	-6,4	-8.915	-7,3	-10.408	-5,2
Despesas Administrativas/Outr.	-7.550	-3,5	-10.503	-6,7	-7.635	-6,3	-17.630	-8,9
Depreciação	-2.490	-1,2	-2.769	-1,8	-2.717	-2,2	2.323	1,2
Resultado Operacional	**24.748**	**12,1**	**15.059**	**9,6**	**6.737**	**5,5**	**-11.485**	**-5,8**
Desp./Custos não Operacionais	-18.752	-6,9	-13.123	-8,4	-19.944	-16,3	758	0,4
Resultado líquido	**5.996**	**2,9**	**-1.936**	**-1,2**	**-13.207**	**-10,8**	**-10.727**	**-5,4**

Fonte: Dados levantados na empresa pelo autor (2007).

Estes casos tiveram como fatores comuns, um processo de re-estruturação gerencial e alteração da base cultural da organização, alterada pelos valores e crenças de seus gestores. Valores novos foram implementados e valores tradicionais da organização foram reforçados e serão enfocados no estudo detalhado do caso da empresa Moinho Paulista.

1.4. Estrutura da Dissertação

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos que objetivam desenvolver o tema que intitula este trabalho.

No segundo capítulo, trata-se da abordagem teórica que fundamenta o estudo, onde se conceitua o tema sob a ótica de diferentes autores, observando a evolução histórica deste conhecimento. Destacam-se neste detalhamento as teorias e os autores que desenvolveram modelos estruturados de medição de valores que orientam a pesquisa de campo e estudos de caso que fornecem os dados analíticos para o presente estudo.

No terceiro capítulo detalha-se a preparação e aplicação da pesquisa de campo com base no “Inventário de Valores de Schwartz” e apresentam-se as bases para o estudo de caso da Empresa Moinho Paulista, referenciada no capítulo primeiro.

No quarto capítulo desenvolve-se a análise pormenorizada dos dados levantados na pesquisa de campo, com vista a buscas as respostas às questões que permeiam este estudo, procurando-se entender os valores que orientam o comportamento da comunidade avaliada, e como esta dinâmica ocorre determinação dos fatores de produtividade e competitividade da organização.

Ainda neste capítulo, avaliam-se os dados coletados na análise de caso, confrontando os resultados reais do Moinho Paulista com sua respectiva estrutura de valores, de forma a igualmente buscar responder as perguntas da pesquisa.

O quinto capítulo complementa o presente trabalho, concluindo os pontos de maior destaque observado durante todo o desenvolvimento, abordando limitações da pesquisa e propondo estudos complementares para continuidade do desenvolvimento do tema.

2. CONCEITUAÇÃO DE VALORES

Etimologicamente, a palavra valor provém do latim *valere*, que significa, que tem valor, que tem importância (HOLANDA, 2004). Algo considerado importante pelo indivíduo e, portanto, influencia seu comportamento.

A aplicação do termo é amplamente encontrada no ambiente das ciências exatas, destacando-se os usos na economia, na engenharia, na física, dentre outros. Nas demais ciências, como biológicas e humanas, o uso do termo é freqüentemente encontrado como elemento de quantificação de parâmetros.

A despeito da multiplicidade conceitual a que a palavra valor remete, não se apontam divergências entre os interessados no estudo do desempenho econômico das organizações em relação aos valores de natureza monetária, muito utilizados pela contabilidade. São parâmetros que bem servem à análise causa - efeito do desempenho daquela entidade.

Por outro lado, os pesquisadores das ciências sociais aplicadas buscam entender e encontrar analogias entre o impacto de variáveis ligadas à componente humana nas organizações e de que forma sua estrutura mental impacta no resultado das empresas, revelada por comportamentos individuais e coletivos.

Um conceito fundamental na contabilidade empresarial, na assertiva de Tinoco (1996, p. 13) é assim abordado:

> a gestão de recursos humanos, combinada com a gestão de recursos físicos e tecnológicos, quando realizada com eficiência e eficácia, agrega valor para a Entidade, ou seja, provoca acréscimo de lucro e, por conseguinte, acréscimo de Patrimônio Líquido e no Ativo.

Esta abordagem considera que existem recursos nas empresas que, no caso os recursos humanos, apesar de não explicitamente listados no balanço e demonstrativos de resultados, podem agregar valor aos negócios da entidade, podendo gerar lucro.

É neste ponto que o presente desenvolvimento considera os valores ligados ao ser humano, como alvo de seus estudos.

Para isto, buscar-se-á nas ciências sociais aplicadas o entendimento do impacto do ser humano no resultado das organizações, estudando-se os valores que são a base da estrutura comportamental dos indivíduos.

O *Club de Rome*, organização não governamental, concentradora dos pensamentos sobre inovação e iniciativa, constituída por cientistas, economistas, homens de negócio, chefes de estado, abrangendo cinco continentes (disponível em http://www.clubofrome.org, acesso em dez.2008 - tradução de Assêncio, 2008), em relatório à UNESCO, de 1987, definiu valores como:

> O conceito de valor refere-se a duas idéias contrastantes. Num extremo falamos de valores econômicos baseados em produtos, riqueza, preços – coisas altamente materiais. Em outro contexto, entretanto, a palavra valor adquire um significado abstrato, intangível e não-mensurável. Entre estes valores espirituais estão liberdade, paz, justiça, igualdade. Um sistema de valores é um grupo de valores interconectados que formam um sistema e reforçam um ao outro. Estão ancorados na religião e nas tradições humanistas. Para ser mais exato, é necessário distinguir claramente as diferenças entre eles e o modo como se aplicam. Em muitos casos existe forte associação com objetivos éticos, mas existem diferenças de opinião sobre as regras de conduta... Em qualquer sociedade, serão encontrados diferentes sistemas de valores coexistindo – mas não pacificamente – lado a lado.

Valores transcendem o aspecto monetário. Estão presentes no dia-a-dia das organizações. Afetam seu resultado a despeito de não considerados nas avaliações econômicas tradicionais.

Entre 1960 e 1970, Rokeach (1968) aplicou-se ao estudo dos valores, sendo-lhe atribuído especial crédito na definição e entendimento dos valores individuais. Para ele, mais do que qualquer outro conceito, os valores são o fundamento dos estudos das ciências sociais. No decorrer de seus estudos, afirmou que os valores são a principal variável dependente no estudo de cultura, sociedade e personalidade, e a principal variável independente no estudo das atitudes e comportamentos.

Rokeach (1973) define valor como uma crença duradoura em um modelo específico de conduta ou estado de existência, que é pessoalmente ou socialmente adotado, e que está embasado em uma conduta preexistente. Os valores podem expressar os sentimentos e o propósito de nossas vidas, tornando-se muitas vezes a base de nossas lutas e dos nossos compromissos.

Robbins (1999), afirma que os valores consistem nas convicções que fundamentam as escolhas dos indivíduos por um modo de conduta, nas várias situações da vida, entre diferentes opções possíveis de comportamento, orientando a ação para o que ele julga ser bom, certo e desejável.

Dessa forma, valor é uma concepção, explícita ou implícita, única para cada indivíduo, que influencia suas escolhas ao longo da vida, em termos de trabalho, comportamento, atitudes, ações. Ela é construída com base no que o homem acredita ser correto, bom, desejável. Os valores estão intrinsecamente relacionados à hierarquia do comportamento, o que inclui as necessidades de cada pessoa e as normas com as quais ela concorda ou se sujeita (VILLENA, 2006).

Garcia (1999) apresenta algumas características dos valores:

- **Bipolaridade**: é uma característica inerente ao valor. Ele sempre é bipolar. O que significa que para todo valor existe um contra-valor, o bem se contrapõe ao mal, o belo ao feio, e assim por diante.
- **Implicação recíproca**: quer dizer que a realização de um valor influencia, direta ou indiretamente, a realização de outros valores.
- **Necessidade de sentido**: o valor estabelece um posicionamento do homem perante algo ou para alguém. Conduz o indivíduo numa direção reconhecida como fim. É devido a essa característica que os valores são reconhecidos como fatores determinantes da conduta humana.
- **Preferência ou prioridade**: qualquer valor pode ser reconhecido como motivo ou fim da conduta humana. Cabe ao indivíduo ou sociedade estabelecer seu sistema de valores, ordenando-os hierarquicamente, o que vai determinar sua concepção do mundo e da vida.
- **Objetividade**: primeiramente a autora define como objeto tudo aquilo que pode ser sujeito a um juízo. Os valores, apesar de não possuírem uma objetividade no plano do ser, possuem uma objetividade relativa no plano do dever ser. Se não existisse essa objetividade relativa dos valores nada teria sentido para o homem.
- **Historicidade**: significa que os valores não são realidades absolutas. Dependem do processo histórico-cultural da humanidade. São frutos das ações do homem na natureza.
- **Impossibilidade de se esgotar e inexorabilidade**: quer dizer que o valor não esgota sua realidade, não é reduzido ao real. Pois se coincidir com a realidade perde sua essência que é sempre superar a realidade.

No pensamento de Kahn (1978, p. 54) valores “são as justificações e aspirações ideológicas mais generalizadas”.

Mitchell (1983) definiu valores como “uma constelação completa de atitudes, crenças, opiniões, esperanças, medos, preconceitos, carências, desejos e aspirações de uma pessoa que, juntos, governam como ela se comporta”.

Deal e Kennedy (1988) destacam que os valores afetam fortemente a ação das pessoas. Nos valores estão as convergências de interesses da organização e dos indivíduos.

Em sua teoria dos valores, Schwartz (1992) identifica valores básicos que indivíduos de todas as culturas reconhecem. Seus estudos identificam as características principais, que abrange todos os valores:

- Valores são crenças: intrinsecamente ligadas à emoção.
- Valores são um construto motivacional: referem-se a objetivos desejáveis que as pessoas se empenham em obter.
- Valores transcendem situações e ações específicas: são objetivos abstratos (honestidade, obediência)
- Valores guiam a seleção e avaliação de ações, políticas, pessoas e eventos: são padrões ou critérios de avaliação.
- Os valores são ordenados por importância relativa: são hierarquizáveis.

Pesquisador dos valores humanos, Shalom H. Schwartz (1994, p.21), descreve valores como “desejáveis... metas... que operam como princípios que orientam a vida de uma pessoa”.

Para Tamayo e Mendes (2001, p. 39) valores são “princípios que guiam a vida da organização”.

Por extensão, definiu-se o conceito de sistema de valores em que os valores são priorizados em uma pessoa a partir da intensidade com que ocorrem e do desejo do indivíduo. Cada pessoa possui seu sistema característico de valores, originário de experiências particulares com os agentes que afetam suas vidas, como ambiente cultural, família, dentre outros.

2.1. Relação entre valores, comportamentos e ação

Pelas diferentes abordagens na definição do conceito de valores por diferentes pesquisadores, em comum, têm-se o desdobramento da relação dos valores como motivador e orientador do comportamento dos indivíduos.

Desde os anos 70 existe a convicção de ser possível predizer o comportamento das pessoas a partir das prioridades que elas dão aos valores (Tamayo, 2005).

Rokeach (1968), grande estudioso dos valores, abriu uma perspectiva importante ao estudo do tema quando abordou a previsibilidade do comportamento em função dos valores e afirmou: “o conhecimento dos valores de uma pessoa nos deveria permitir predizer como ela se comportará em situações experimentais e em situações da vida real”.

Os valores permeiam as escolhas que as pessoas fazem em diferentes situações de suas vidas. Esta assertiva desvenda uma importante área de oportunidade das organizações quando estudam os valores, identificando comportamentos previsíveis, definidores de sua sobrevivência. A partir de um estruturado banco de informações, a gestão dos valores poderá funcionar como forte elemento adicional nas definições de diretrizes estratégicas.

Segundo Bardi e Schwartz (2003), a maneira natural de perseguir os valores é de comportar de acordo com as suas metas realizando atos que promovem a sua obtenção.

Tamayo e Porto (2005) descrevem as relações entre valores nas dimensões de especificidade e do nível de abrangência do valor. Valores específicos, como família, educação, religião e lazer, a partir das experiências individuais com estes valores, têm desenvolvida sua base de valores gerais. À medida que os indivíduos se associam em organizações, instituições, grupo ou com uma sociedade tem-se o surgimento de novos e complexos sistemas de valores compartilhados com outros indivíduos. A figura 1 procura tipificar estas relações.

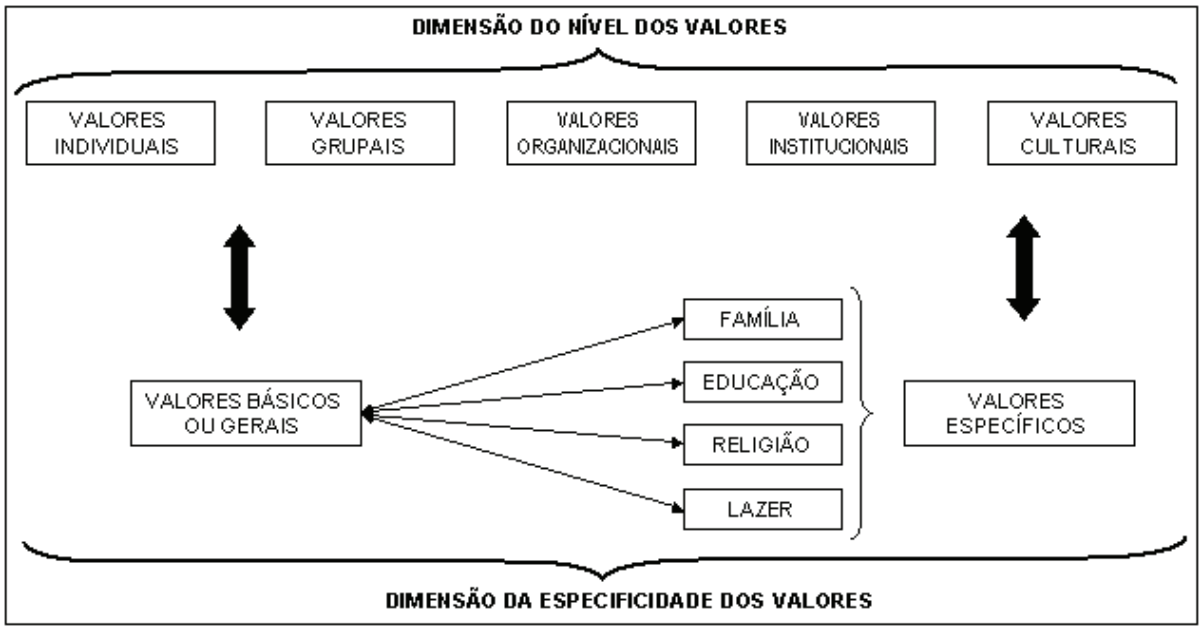

Figura 1: Interrelações entre valores
Fonte: Elaborado a partir de Tamayo e Porto (2005).

Os valores favorecem o aparecimento de comportamentos adaptativos a ambientes variáveis, e aumentam a flexibilidade do indivíduo para enfrentar ambientes novos, sem a necessidade de especificar uma resposta comportamental para cada situação (TAMAYO e PORTO, 2005).

Observa-se nesta abordagem um caráter de mutabilidade e adaptabilidade dos valores com a variação do ambiente a que o indivíduo fica sujeito ao longo de sua vida.

Com similar abordagem, Charon (1999) afirma que os indivíduos são guiados por valores que são desenvolvidos em interação com outros indivíduos.

Braithwaite (1994) e Schwartz (1992) concordam que não existem valores negativos e positivos propriamente ditos. Identificam que valores competem entre si e a escolha por um valor não necessariamente exclui seu valor concorrente.

Nas situações do cotidiano individual ou organizacional, entende-se que nos processos decisórios tem-se normalmente uma competição de valores influenciando as análises que, por sua vez, determinarão o rumo da decisão. Ou seja, a despeito das componentes técnicas envolvendo a situação, os valores dos indivíduos envolvidos poderão se sobrepujar sobre os aspectos de natureza técnica ou normativa.

Este é o contexto que trata o filósofo francês Comte-Sponville (2005) quando aborda uma hierarquia de abordagens do pensamento humano na tomada de

decisão, ou seja, a existência de uma esfera ética, moral, regulatória (ou normativa) e técnica.

Esta hierarquia apontaria para o fato de que os problemas têm várias abordagens, devendo prevalecer a abordagem diretamente relacionada ao problema e, neste contexto a solução deveria ser tomada, sob risco de se promover, o que Compte-Sponville (2005) denomina “tirania” e “falso angelismo”.

Na “tirania” o indivíduo trata um problema de uma esfera superior na esfera inferior. Exemplifica-se como tratar um roubo (de abordagem moral) na esfera técnica, ou seja, o indivíduo pegou dinheiro de outro por que não tinha nenhum.

No “falso angelismo” têm-se o tratamento inverso, no qual problemas na esfera inferior são tratados em esfera superior. O próprio título do livro de Comte-Sponville (2005), “O capitalismo é moral?” é utilizado como exemplo, ao abordar o fato de capitalismo ser um fenômeno técnico, oriundo das trocas entre as pessoas para suprir necessidades mútuas e é freqüentemente tratado no âmbito moral ou ético.

Schwartz (2001) identifica quatro diferentes processos que explicam como os valores podem influenciar nos comportamentos, ao que denominou processos de ligação. São eles:

- Ativação de valores: os valores precisam ser ativados para afetar o comportamento, conforme Verplanken e Holland (2002, “apud” Schwartz, 2001, op. cit., p. 80);
- Valores como fonte de motivação: ações se tornam mais atraentes na medida em que promovem o atingimento de objetivos valorizados, conforme Feather (1988, “apud” Schwartz, 2001, loc. cit., p. 81);
- Valores influenciam na atenção, percepção e interpretação de situações: funcionam como fatores de priorização, conforme Schwartz, Sagiv e Boehnke (2000, “apud” Schwartz, 2001 “apud”, op. cit., p. 82);
- Valores influenciam no planejamento das ações, conforme Gollwitzer (1996, “apud” Schwartz, 2001, loc. cit., p. 82).

Para Rokeach (1973) os valores representam predisposições para ações e possuem três componentes básicos sob os quais o indivíduo busca a manutenção de um equilíbrio consistente: cognitivo (bom ou ruim, verdadeiro ou falso, desejável ou indesejável); afetivo (provoca afeto de maior ou menor intensidade); e

comportamental (leva à ação). Propõe uma cadeia de relações entre cultura, sociedade, personalidade, gerando valores, que definem comportamento e conseqüentemente a atitude dos indivíduos.

Figura 2: Contínuo do comportamento humano
Fonte: Elaborado a partir de Rokeach,1973.

2.2. Análise estruturada dos valores

Os valores da sociedade, individuais e organizacionais transcendem a história escrita. Os primeiros registros do pensamento humano encontrados em pinturas nas paredes de cavernas (25.000-30.000 a.C.) ou “pedras de contagem” (cerca de 7.000 a.C) ou mesmo inscrições esculpidas de configuração numérica (4.100-3.800 a.C), remetem os historiadores e arqueólogos a decifrá-los como elementos de valorização de natureza numérica, comemorativa ou ritualística (RYAN, 2007).

Em agosto de 1799, foi encontrada a famosa “Pedra de Roseta”, no Egito, próximo de Alexandria, datada de 196 a.C., cujos hieróglifos foram decifrados, em 1822, pelo pesquisador francês Jean-François Champollion, tratam de valores sociais, pois se tratava de um decreto em honra ao rei Ptolomeu (talvez Ptolomeu V, 205 a 108 a.C.).

Na Grécia antiga, os filósofos permearam seu pensar sob a ótica da ética e os valores universais. Aristóteles (1983), expoente dessa fase, aponta para a importância da moderação, como sendo valor essencial. Destaca que a virtude moral se expressa no controle dos sentimentos naturais, e que os bons valores estão na busca e boa escolha do efetivo balanço entre dois extremos. Os extremos são característicos do vício. O Quadro 1 relaciona as virtudes apontadas por Aristóteles (1983), correlacionando-as com as aplicações extremas das virtudes, polarizando vícios de excesso e de falta.

VÍCIO (Falta)	Virtude (moderação)	VÍCIO (Excesso)
Covardia	Coragem (confiança)	Impetuosidade
Valentia tola	Coragem (medo)	Covardia
Desprezo	Amizade	Bajulação
Insensibilidade	Temperança	Auto-indulgência
Desavergonhado	Modéstia	Timidez
Sovinice	Liberalidade	Desperdício
Niggardliness	Magnificência	Vulgaridade
Humildade excessiva	Prazer	Vaidade, egoísmo
Indiferença	Autocontrole	Iracibilidade

Quadro 1: Os valores e seus extremos de Aristóteles
Fonte: Elaborado a partir de Aristóteles (1983).

Schneider (1917) foi o primeiro pesquisador a propor o estabelecimento e relacionamento entre tipos de valores, identificando seis diferentes categorias de valores.

Nos últimos 30 anos, foram desenvolvidos instrumentos de pesquisa de valores, que têm sido amplamente utilizados, testados e aceitos, contando com o pioneirismo de Rokeach (1973).

Embora ainda esteja em uso (JOHNSTON, 1995; MCCARTY e SHRUM, 2000), o modelo de Rokeach inspirou seu sucessor direto, Schwartz (1990), no desenvolvimento de um instrumento que rapidamente ganhou reconhecimento e uso intensivo (BRAITHWAITE, 1994; SCHWARTZ e HUISMANS, 1995; SCHULTZ e ZELEZNY, 1999; STERN, DIETZ e GUAGNANO, 1998; BOEHNKE, STROMBERG, REGMI, RICHMOND e CHANDRA, 1998; SCHWARTZ, “et al”, 2001; ROCCA “et al”, 2002; BARDI e SCHWARTZ, 2003).

2.2.1. Escala de Valores de Rokeach – RVS

Este instrumento de pesquisa de valores denominado "*Rokeach Value Survey*" (RVS), é composto por duas listas com dezoito valores cada: Valores Terminais e Valores Instrumentais (Rokeach, 1971).

Os *valores instrumentais* são os valores base para o atendimento dos objetivos desejados. São úteis somente quando determinam comportamentos aceitáveis. Estes são os freqüentemente discutidos quando se trata de moral e ética. Os valores instrumentais moderam e ajustam a caminhada para a realização de objetivos, assegurando que as ações sejam socialmente aceitáveis. Assim são os

melhores valores que se pode desenvolver para criar sociedades bem sucedidas. Os valores tais como a desonestidade e o egoísmo destroem sociedades e, numa visão evolucionária, não são bons para o futuro da humanidade. Os exemplos de valores instrumentais incluem: honestidade, cordialidade e coragem.

Os *valores terminais* são coisas que realmente valoriza-se. Isto é, o lugar onde "valores" e "valor" convergem. São os valores de destino que se quer atingir. Os exemplos de valores terminais são: felicidade, salvação e prosperidade.

VALORES TERMINAIS		**VALORES INSTRUMENTAIS**	
1. Um mundo de paz	Livre de guerras e conflitos, vida harmoniosa com a família, vizinhos, no trabalho	1. Honesto	Sincero, verdadeiro
2. Segurança familiar	Segurança das pessoas da família, das pessoas queridas	2. Responsável	Assume as suas obrigações, fidedigno, de confiança
3. Felicidade	Contentamento, satisfação, alegria, estar de bem com a vida	3. Polido	Cortês, educado
4. Harmonia interior	Livre de conflitos interiores, estar em paz consigo.	4. Amoroso	Afetuoso, carinhoso
5. Amizade verdadeira	Camaradagem íntima, fazer amigos verdadeiros, com quem possa contar e que possam contar com você	5. Capaz	Competente, eficiente
6. Auto-respeito	Auto- estima	6. Animado	Alegre, jovial
7. Igualdade	Fraternidade, oportunidades iguais, direitos iguais	7. Prestativo	Trabalhando para o bem-estar dos outros
8. Sabedoria	Uma compreensão adulta da vida	8. Auto-controlado	Contido, com autodomínio, prudente, ponderado
9. Segurança nacional	Segurança do país, proteção contra ataques	9. Asseado	Limpo, arrumado, bem-apresentável

10. Salvação	Uma vida eterna, salva, espiritualidade, ter fé em deus	10. Corajoso	Pronto a defender seus valores, suas idéias, suas vontades
11. Amor maduro	Intimidade sexual e espiritual, equilíbrio emocional, sentimento duradouro, respeito.	11. Independente	Autoconfiante, auto-suficiente, poder fazer as coisas por si
12. Um sentimento de realização	Contribuição duradoura, auto-realização, estar satisfeito com si mesmo, gostar da vida que leva	12. Tolerante	Disposto a perdoar outros, aceitar as coisas como são
13. Liberdade	Independência, livre-escolha, poder fazer as coisas como você quer e gosta	13. Imaginativo	Ousado, criativo
14. Prazer	Uma vida agradável, satisfação pessoal	14. Obediente	Respeitoso, sabe obedecer às ordens de superiores
15. Uma vida confortável	Uma vida próspera, dinheiro, bens, conforto material.	15. Lógico	Racional, consistente, que tem raciocínio rápido
16. Um mundo de beleza	Beleza da natureza e da arte	16. Intelectual	Inteligente, pensativo, estudioso
17. Reconheci-mento social	Ter o respeito das demais pessoas, ser admirado pelos outros	17. Liberal	Mentalidade aberta, aceitar opiniões e atitudes diferentes da sua, ser flexível
18. Uma vida excitante	Uma vida estimulante, ativa, não-monótona, não rotineira, com desafios a serem vencidos	18. Ambicioso	Trabalhador incansável, com aspirações

Quadro 2: Valores Terminais e Instrumentais de Rokeach.
Fonte: Elaborado a partir de Rokeach (1973).

O processo de medição estatística dos valores numa organização se desenvolve através da avaliação de um grupo de pessoas alvo da pesquisa que se

submeterão a um questionário que aborda os 18 valores terminais e os 18 valores instrumentais relacionados no quadro 2. Cada valor é pontuando, na avaliação individual com 1 quando o valor lhe for pouquíssimo importante, 2 para pouco importante, 3 para importante ou 4 para muito importante.

Ao final do processo o avaliado deve escolher dentre os valores da lista que atribuiu o valor 4, o valor ao qual atribuiu maior prioridade, e atribuir-lhe a pontuação 5. Este será o valor que maior importância é dada pelo indivíduo.

A concepção dos valores humanos foi formulada a partir de cinco suposições, a saber, (ROKEACH, 1973, "apud" PASQUALI e ALVES, 2004):

1. Número total de valores que as pessoas possuem é relativamente pequeno;
2. Todos os homens em diferentes graus possuem os mesmos valores;
3. Valores são organizados em forma de sistemas de valores;
4. Os antecedentes dos valores humanos podem ser procurados na cultura, sociedade, instituições sociais e personalidade;
5. As implicações dos valores humanos podem ser manifestam virtualmente em todos os fenômenos que os cientistas sociais possam vir a considerar como importantes para a investigação e compreensão do comportamento humano.

2.2.2. Mapa de valores de Inglehart

Ronald Inglehart, cientista político da Universidade de Michigan, foi um dos idealizadores da Pesquisa Mundial de Valores ("*World Values Survey*" - *WVS*), onde é diretor, que consiste uma rede global de cientistas sociais. Esta organização desenvolve desde 1981 pesquisas públicas de valores representativas, abrangendo 80 sociedades, em todos os continentes, cobrindo 85% da população mundial.

As pesquisas da WVS, com análises trans-culturais detalhadas ao longo do tempo têm produzido evidências de mudanças sociais pelo mundo.

Inglehart (1977) concebe os valores como indicadores de mudanças culturais. Verificou que os valores estão relacionados aos modos de produção, ou seja, as transformações das sociedades ocidentais pós-modernas estão relacionadas com as modificações na hierarquia de valores dessas sociedades.

Apresenta dois conjuntos de valores: materialistas e pós-materialistas. As condições de produção capitalista pós-revolução industrial no início do século XX, viabilizaram a emergência dos valores materialistas cujo desenvolvimento influenciou o desenvolvimento do capitalismo nas sociedades industriais, destacando-se os países da América do Norte e da Europa Ocidental. Estes valores materialistas são reconhecidos de forma prioritária em sociedades que apresentam baixo nível de desenvolvimento social. Em sociedades pós-industriais, com maior estabilidade social, tem-se verificado o aparecimento de valores pós-materialistas como preocupação ambiental, realização profissional, política, bem-estar.

Inglehart (1997) demonstrou que pessoas mais velhas dão maior prioridade ao materialismo do que ao pós-materialismo. Ele entende que este efeito se desenvolve na adolescência, de forma que, quanto pior foram as experiências relativas à segurança física e econômica durante esta fase, maior importância terão os valores materialistas por toda a vida. Adolescentes que vivenciaram prosperidade e segurança nos últimos 50 anos, priorizarão valores pós-materialistas na fase adulta.

Inglehart (1991) apresenta uma alternativa instrumental para medição de valores materialistas e pós-materialistas. Os indicadores materialistas avaliam a importância da segurança física e econômica, enquanto os indicadores pós-materialistas avaliam a importância da realização profissional, da política e do bem-estar individual.

O mapa de valores de Inglehart apresenta uma estreita correlação dos valores com as diferentes culturas. Os países foram distribuídos em *clusters* bem característicos e previsíveis.

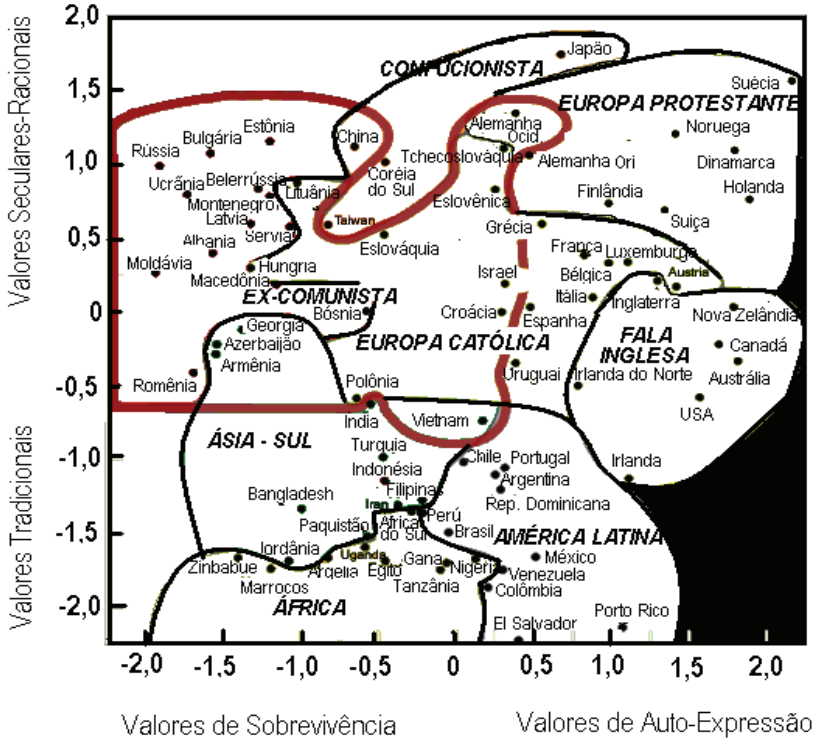

Figura 3: Mapa de Valores de Inglehart.
Fonte: *"World Values Survey"*, disponível em http://margaux.grandvinum.se/SebTest/wvs/articles/folder_published/article_base_54, acessado em 15. nov.2007.

O mapa de valores de Inglehart foi construído a partir dos dados coletados na Pesquisa Mundial de Valores (“*World Values Survey*” - *WVS*), sob coordenação do Instituto de Pesquisa Social da Universidade Michigan, entre 1981 e 2001. Foram desenvolvidas com objetivo de mensurar as maiores áreas do pensamento humano, compreendendo desde religião, política, economia e vida social. Demonstrado na figura 3, apresenta-se na forma bidimensional, tendo como eixo *y* os Valores Tradicional/Secular-Racional e no eixo *x* os Valores de Sobrevivência / Auto-expressão. Estas duas dimensões explicam mais de 70% da variação trans-culturais num fator de análise de dez indicadores e cada uma destas dimensões numa forte correlação com escalas de outros importantes fatores.

A dimensão dos valores Tradicionais / Seculares-Racional representa o contraste entre sociedades que dão maior ou menor importância à religião. Outros fatores estão muito próximos desta dimensão. Sociedades tradicionalistas enfatizam a importância da relação pai-filho e respeito à autoridade, adicionalmente a padrões absolutos e valores familiares tradicionais, rejeitando divórcio, aborto, eutanásia e

suicídio. Estas sociedades apresentam alto nível de patriotismo e nacionalismo. As sociedades com valores secular-racionais apresentam preferências opostas.

A segunda maior dimensão da variação trans-cultural está relacionada à transição das sociedades industriais para sociedades pós-industriais, que trouxe polarização entre valores de sobrevivência e de auto-expressão. A prosperidade sem precedentes observada nas sociedades avançadas nas últimas gerações denota um contingente populacional crescente que tem a sobrevivência garantida. Desta forma, suas prioridades migram de uma forte ênfase nos aspectos econômicos e de segurança física para concentração no bem estar, auto-expressão e qualidade de vida. Inglehart e Baker (2000) evidenciaram que as orientações para valores tradicionais migraram para valores secular-racionais em praticamente todas as sociedades industriais. Quando a sociedade passa de industrializada para sociedade do conhecimento, seus valores migram para outra direção, ou seja, de valores de sobrevivência para valores de auto-expressão.

A polarização entre valores materialistas e pós-materialistas está no centro destas dimensões, refletindo mudanças culturais em sociedades que têm com garantida a sua sobrevivência. Valores de auto-expressão priorizam proteção ao meio ambiente, tolerância à diversidade e demonstram crescente interesse em participar de decisões econômicas e políticas. Incluem também valores de cuidado com a infância, mudando a ênfase do trabalho duro para valores de criatividade e tolerância. Estes valores de auto-expressão correlacionam-se ao senso de bem estar, que viabiliza o desenvolvimento de um ambiente de tolerância, credibilidade e moderação política. Completando o quadro, estas sociedades tendem a apresentar alto padrão de credibilidade interpessoal, tendo-se as bases fundamentais para a emergência e aperfeiçoamento da democracia (INGLEHART e BAKER, 2000).

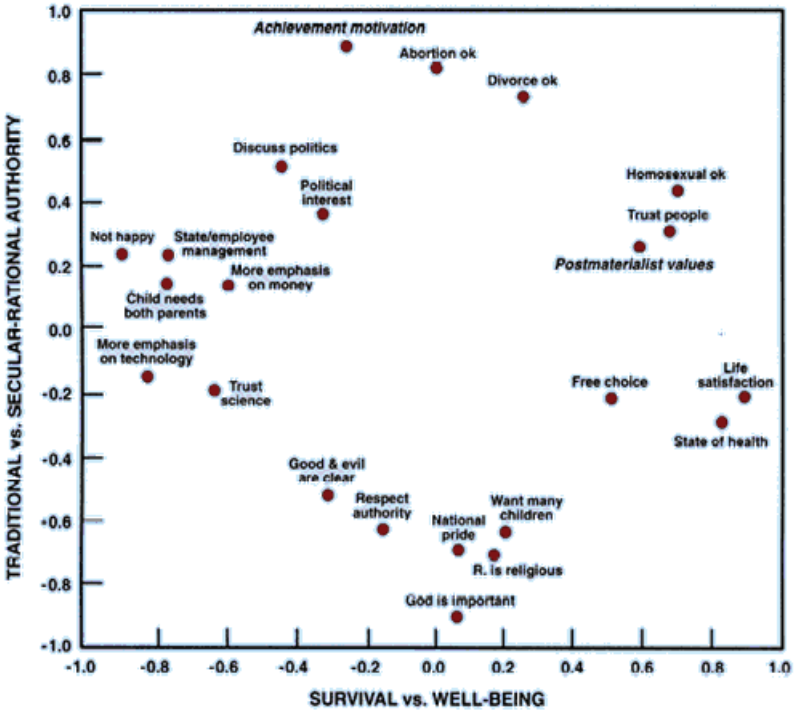

Figura 4: Valores de sobrevivência vs. Valores de Bem-estar.
Fonte: Inglehart, R (1997).

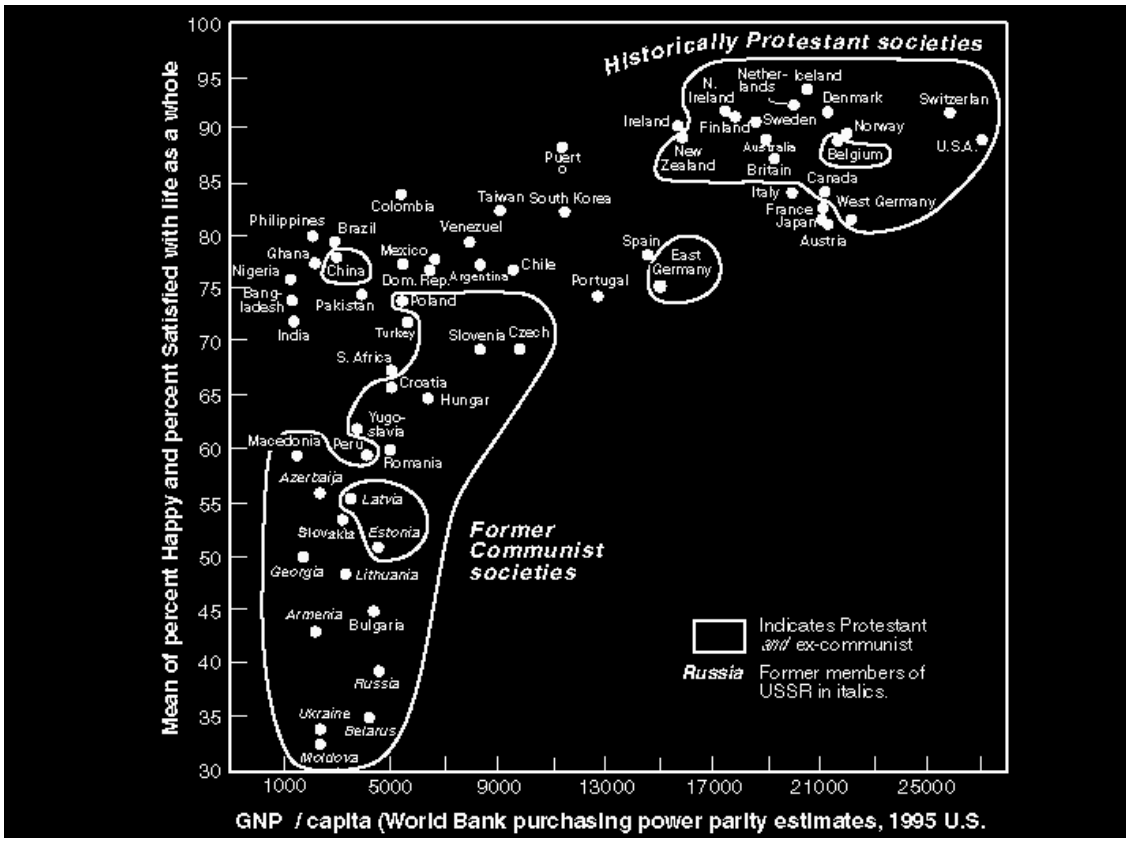

Figura 5: Bem-estar subjetivo por nível de desenvolvimento econômico e herança histórica das sociedades.
Fonte: Inglehart, R (1997).

2.2.3. Inventário de Valores de Schwartz (SVS)

A extensa pesquisa de Schwartz nos anos de 1990, 1992 e 1994, testada por repetidas vezes, foi amplamente divulgada e reconhecida. O autor apresenta as bases estruturadas de um modelo (SVS – "*Schwartz Values Survey*", traduzido como Inventário de Valores de Schwartz) que aborda, de forma relativamente completa, valores universais, culturais e o sistema estruturado sob os quais estes valores se interrelacionam (SCHWARTZ e BILSKY, 1990, SCHWARTZ, 1990, 1992, 1994; SCHWARTZ e HUISMANS, 1995; ROCCA e SCHWARTZ, 1997; Schwartz, "et al", 2001).

Em 1992, Schwartz desenvolveu uma escala de valores com o objetivo de testar as hipóteses derivadas de sua teoria, que busca explicar a estrutura dinâmica de relações entre valores.

Com esta estrutura, procura-se identificar de que forma as ações na busca de um valor produz conseqüências que podem produzir sinergia ou conflito com a busca de outros valores.

No modelo representado na figura 6, os valores são representados em um círculo, formando um continuum de motivações que se relacionam com os valores adjacentes.

Por outro lado, também representam valores que colidem por serem contrário aos valores opostos. Como exemplo, a busca de novidades e mudança (valores de estimulação) tende a ser opostos aos valores de tradição, que busca a preservação de costumes antigos e honrados, como estruturas organizacionais demasiadamente grandes e manutenção de cargos que não agregam valor por respeito aos ocupantes.

Por outro lado, os valores de tradição são congruentes aos de conformidade.

Figura 6: Estrutura teórica da relação entre valores.
Fonte: Inventário de Valores de Schwartz (SVS) - 1992

Schwartz (1992) propôs um modelo para identificação dos valores que orientam uma determinada sociedade. Em função da importância atribuída aos diferentes tipos motivacionais, forma-se uma estrutura de valores que orienta as atitudes, opiniões e os pensamentos do ser humano. Este instrumento inclui itens selecionados para abarcar os diversos aspectos do objetivo motivacional que define cada um dos 10 tipos motivacionais mais a espiritualidade.

Em última instância, tal estrutura dá sentido aos interesses que são prioritários na vida das pessoas, sendo estes classificados como *individuais* (auto-direção, estimulação, realização, hedonismo e poder), *coletivos* (benevolência, conformidade e tradição) ou *mistos* (segurança e universalismo).

Foi validado pela aplicação em 210 amostras de 67 países (TAMAYO e PORTO, 2005, p. 33-34), totalizando 64.271 participantes, envolvendo: países ricos como Áustria, Canadá, Bélgica, Estados Unidos, países da África como Etiópia, Nigéria, África do Sul; países da América do Sul, dentre eles o Brasil, Chile, Venezuela; países do Leste Europeu, do Oriente e Oriente médio.

Este modelo permitiu confirmar a estrutura teórica de valores da figura 6.

Foi utilizada a inter-relação multidimensional dos diversos valores utilizando a técnica da SSA "*Similarity Structure Analysis*" (BORG e SHYE, 1995; GUTTMAN,

1968). A SSA compreende uma classe de modelos que representam similaridade entre entidades, por exemplo: variáveis, itens, objetos, pessoas, etc., no espaço multidimensional para permitir entenderem-se as relações e padrões presentes nos dados levantados. Esta técnica de escala não métrica mapeia os itens como pontos em um espaço multidimensional, tal que a distância entre os pontos reflete as inter-relações entre os itens. Mais semelhantes os itens, mais próximos estão.

A estrutura desenvolvida por Schwartz (1992, 1994 e 2001), apresentada na figura 6, apresenta 2 dimensões, bipolares, ou seja, constituídas de 2 pólos antagônicos entre si.

A primeira dimensão reflete a busca de mudança em oposição à estabilidade, expressando a motivação da pessoa para seguir os seus próprios interesses intelectuais e afetivos desafiando a preservação de um estado de segurança de seus relacionamentos. Num extremo desta dimensão, estão os tipos motivacionais estimulação e autodeterminação, com valores ligados a inovação, criação, autonomia e abertura a desafios nas várias áreas da vida. No outro extremo desta dimensão, encontram-se os tipos motivacionais de segurança, conformidade e tradição, em que os indivíduos têm motivação na busca de estabilidade, segurança, ordem social, autocontrole e respeito à tradição.

A segunda dimensão polariza, de um lado, a autotranscendência em oposição à autopromoção, determinando extremos entre a busca dos interesses próprios (ego centrado) e os interesses dos outros (outro centrado). Num dos extremos, estão os tipos motivacionais universalismo e benevolência, determinados por valores voltados aos resultados coletivos, do grupo, da organização, promovendo o bem-estar dos outros. No outro pólo, a ênfase é com os seus próprios resultados, sem preocupação com os resultados coletivos, em que os valores evidenciados são poder e influência.

O eixo em que se definem as dimensões consiste, portanto, numa escala contínua de motivações, caracterizando a intensidade que uma ou outra dimensão manifesta.

Schwartz (1994), a partir de suas pesquisas, verificou que:

- Os resultados da pesquisa apóiam fortemente a existência de um conjunto quase universal de valores diferenciados pelo conteúdo motivacional.
- Apontam ainda para a abrangência dos tipos motivacionais de valores, em que itens novos adicionados emergiam num dos tipos motivacionais, não identificando um novo tipo.

- Valor tem significados semelhantes em grupos diferentes.
- Os itens motivacionais se organizam ao longo de um "*continuum*" (estrutura contínua, conjugada), onde itens próximos à linha de separação expressam tipos motivacionais de ambos os lados da linha.
- A estrutura de valores pode refletir pulsões inatas. Lawrence e Nohria (2002) propuseram 4 pulsões inatas, centrais na natureza de todos os seres humanos, que desempenham um papel vital em todas as escolhas humanas:

  a) adquirir – buscar, controlar e manter recursos materiais e de status e experiências prazerosas;

  b) formar laços – formar relacionamentos sociais e desenvolver compromissos de cuidados mútuos;

  c) aprender – saber, compreender, acreditar, apreciar e entender o ambiente e a si mesmo via curiosidade;

  d) defender – defender a si mesmo e a suas realizações valorizadas quando se percebe que estão em perigo.
- Aplicação da estrutura de valores à Teórica da motivação humana.

2.2.4. PERFIL DE VALORES PESSOAIS (PQ - *Portraits Questionnaire*)

Schwartz desenvolveu em seu modelo o que denominou "Perfil de Valores Pessoais (PQ - *Portraits Questionnaire*)" (Schwartz "et al", 1999 e 2001), que consiste num instrumento de medição dos 10 tipos motivacionais (como o SVS), que inclui curtas descrições verbais de 40 pessoas. Cada perfil descreve objetivos, aspirações e desejos que implicitamente apontam para a importância de um tipo motivacional. A pesquisa é realizada através de perguntas de similaridade a um perfil, em que o pesquisado se compara com ele.

São dez os tipos motivacionais identificados por Schwartz (Quadro 3) :

Tipos Motivacionais de Schwartz	Definição	Objetivo que o define (meta motivacional)	Derivado de necessidades
Autodetermi-nação	Sob a perspectiva psicológica, há uma tendência em afirmar que os seres humanos nascem com o desejo intrínseco de explorar e entender a realidade, além de experimentarem eles mesmos como controlar com efetividade os eventos e obter recompensas através dessas atividades.	Pensamento e ação independente	Controle, dominância, autonomia e independên-cia
Estimulação	Derivado das necessidades físicas por variedade, a fim de manter um nível ótimo de ativação, condicionado pelas experiências sociais e que podem gerar diferenças individuais. Tem sido associada, também, a necessidade biológica de excitamento e a aspectos da personalidade de pessoas que anseiam por desafios.	Excitação, novidade, desafio	Variedade e estimulação.

Tipos Motivacionais de Schwartz	Definição	Objetivo que o define (meta motivacional)	Derivado de necessidades
Hedonismo	Derivado do atendimento das necessidades físicas de forma agradável, onde a gratificação psicológica é transformada em valor socialmente reconhecido, tal como a vida confortável ou ao gozo na vida.	Prazer ou gratificação sensual	Orgânicas e de prazer associado à sua satisfação
Realização	Vinculado à necessidade de desenvolvimento e obtenção de recursos para o crescimento. É imprescindível para obtenção de sucesso na atuação social e no funcionamento institucional.	Sucesso pessoal (conforme padrões sociais)	Sobrevivên-cia, demonstra-ção de competência, ambição, aprovação social
Poder	Derivado da função de coordenação social e vinculado ao status que o individuo tem na sociedade e o quanto pode controlar os recursos no grupo de domínio. Valor vastamente estudado por diversos teóricos, aparecendo também como liderança e autoridade.	Status social ou prestígio, controle ou domínio sobre pessoas /recursos	Diferenciação de status, dominação/ submissão, estima social.
Segurança	Associado à necessidade básica de sobrevivência e afastamento de ameaças à integridade física do indivíduo. É também um valor que requer dos grupos a manutenção da segurança.	Harmonia, estabilidade da sociedade, dos relacionamen tos e de si.	Básicas individuais e grupais.
Conformidade	Vinculado ao interesse dos outros para obtenção da preservação do sistema moral do grupo e de toda a sociedade. Os valores são internalizados pelos indivíduos de forma consciente.	Restrição de ações, inclinações que violam expectativas/ normas sociais	Rompimento e prejudicar a interação e funcionamen-to dos grupos (inibi-lo).

Tipos Motivacionais de Schwartz	Definição	Objetivo que o define (meta motivacional)	Derivado de necessidades
Tradição	Conjunto de valores que se referem aos símbolos e práticas que representam os grupos e são compartilhados por seus membros, freqüentemente representados nos ritos religiosos, crenças e normas de comportamento e vinculados a aceitação de costumes e idéias do grupo social impostas ao indivíduo.	Respeito, compromisso e aceitação dos costumes e idéias (culturais ou religiosas)	Compartilha-mento de rumos e experiências, solidariedade do grupo para sobrevivência .
Benevolência	Associada aos cuidados que se tem para que não ocorra um colapso na interação social e manutenção do bem-estar do grupo, de forma que possa ocorrer o crescimento da coletividade	Preservação do bem-estar dos de seu contato pessoal.	Afiliação, preocupação com o bem-estar dos outros.
Universalismo ou Filantropia	Derivado de sentimentos de entendimento, tolerância, bem-estar e proteção dos outros e que podem ser em razão da necessidade de sobrevivência dos grupos e dos indivíduos que se revelam quando as pessoas entram em contato com outras de fora do seu grupo de origem.	Compreensão, agradecimento, tolerância e proteção do bem-estar de todos e da natureza.	Sobrevivên-cia do grupo e dos indivíduos, aceitação dos diferentes.
Espiritualidade **(**considerado por Schwartz em 1992)		Significado, coerência e harmonia interior por meio da transcendência da realidade cotidiana.	Básica de dar sentido à vida.

Quadro 3: Lista dos Tipos Motivacionais da escala de Tamayo e Schwartz (1993)
Fonte: Elaborado a partir de Tamayo e Schwartz (1993).

Os 10 tipos motivacionais do quadro 3 foram desmembrados em 60 valores, listados e significados na tabela 3, que se segue, descrevendo o significado aplicado a cada valor relacionado.

Tabela 3: Lista de valores pessoais da escala de Tamayo e Schwartz (1993)

Tipos Motivacionais de Schwartz	Valores Relacionados		Significado
Autodetermi-nação	57	Curiosidade	Interessado em tudo, espírito explorador
	17	Criatividade	Unicidade, imaginação
	5	Liberdade	Liberdade de ação e pensamento
	44	Escolha / autodeterminado	Escolher os próprios objetivos
	33	Independente	Ser auto-suficiente e autoconfiante
	15	Auto-respeito / respeito próprio	Crença em seu próprio valor
Estimulação	39	Audacioso	Procurar a aventura, o risco
	27	Vida variada	Cheia de desejos, novidades e mudanças
	10	Vida excitante	Experiências estimulantes
Hedonismo	4	Prazer	Satisfação de desejos
	54	Vida de prazer	Gostar de comer, sexo, lazer
Realização	59	Bem-sucedido	Atinge suas metas
	46	Capaz	Ser competente, eficaz, eficiente
	36	Ambicioso	Trabalhar arduamente, ter aspirações
	41	Influente	Exercer impacto sobre as pessoas e eventos
	51	Inteligente	Lógico, racional
	53	Esperto	Driblar obstáculos para conseguir o que quer

Tipos Motivacionais de Schwartz	Valores Relacionados		Significado
Poder	3	Poder social	Controle sobre os outros, domínio
	29	Autoridade	Direito de liderar ou de mandar
	13	Riquezas	Posses materiais, dinheiro
	49	Preservador da imagem pública	Imagem de respeito
	18	Vaidade	Preocupação e cuidado com a aparência
	25	Reconhecimento social	Respeito, aprovação dos outros
Segurança	50	Limpo	Ser asseado, arrumado
	14	Segurança nacional	Proteção de minha nação contra inimigos
	16	Retribuição de valores	Quitação de débitos
	9	Ordem social	Estabilidade da sociedade
	24	Segurança da família	Proteção da família
	8	Senso de pertencer	Sentimento de que os outros se importam comigo
	45	Saudável	Gozar de boa saúde física e mental
Conformidade	60	Obediente	Cumpre obrigações e deveres
	42	Respeito para com os pais e idosos	Reverenciar pessoas mais velhas
	12	Polidez	Cortesia, boas maneiras
	22	Autodisciplinado	Resistência à tentação, auto-restrição
Tradição	47	Ciente dos limites	Submissão às circunstâncias da vida
	55	Devoto	Apegar-se fortemente à fé religiosa
	38	Humilde	Ser modesto, não se auto-promover
	20	Respeito à tradição	Preservação de costumes ao longo do tempo
	34	Moderado	Evitar sentimentos e ações extremadas
	23	Privacidade	O direito de ter um espaço pessoal

Tipos Motivacionais de Schwartz	Valores Relacionados		Significado
Benevolência	52	Prestativo / ajudador	Trabalhar para ajudar outros
	48	Honesto	Sinceridade, genuíno
	58	Perdoador / indulgente	Pronto a perdoar outros
	35	Leal	Ser fiel aos amigos e grupos
	56	Responsável	Ser fidedigno, confiável.
	6	Trabalho	Modo digno de ganhar a vida
	7	Vida espiritual	Ênfase em assuntos não materiais, espirituais
	30	Amizade verdadeira	Amigos próximos e apoiadores
	21	Amor maduro	Profunda intimidade emocional e espiritual
	11	Sentido da vida	Um propósito na vida
Universalismo	40	Protetor do meio ambiente	Preservar a natureza
	26	Unidade com a natureza	Integração com a natureza
	31	Um mundo de beleza	Esplendor da natureza e das artes
	37	Mente aberta	Ser tolerante a diferentes idéias e crenças
	32	Justiça social	Correção das injustiças, cuidado com o mais fraco
	28	Sabedoria	Compreensão madura da vida
	1	Igualdade	Oportunidades iguais para todos
	19	Mundo em paz	Livre de guerras e conflitos
	43	Sonhador	Ter uma visão otimista do futuro
	2	Harmonia interior	Em paz consigo mesmo

Fonte: Elaborado a partir de Tamayo e Schwartz (1993).

2.3. Valores Individuais e Valores Coletivos

Dentre diversos modelos de tratamento dos valores culturais, o que mais se destaca entre os estudiosos é o que distingue individualismo e coletivismo, que se referem às preferências ou prioridades dadas pelos membros de uma sociedade a determinadas metas axiológicas.

INDIVIDUALISMO

Segundo Triandis (1995) a prioridade dada às metas individuais em relação às coletivas constitui o núcleo do individualismo. Neste caso, as metas predominantes são aquelas voltadas ao bem-estar e a promoção de si mesmo. Os valores promovem a autonomia, independência.

Os determinantes fundamentais do comportamento social são as necessidades e atitudes pessoais. No relacionamento interpessoal enfatiza-se a análise dos custos e benefícios do relacionamento (Triandis “et al”, 1995). Neste contexto, entende-se que o autor propõe que as necessidades humanas são os elementos promotores dos relacionamentos de forma que as pessoas avaliam os prós e contras da manutenção dos relacionamentos em função de suas demandas.

Para Morris e Peng (1994), o sucesso nos eventos da vida cotidiana, para os individualistas é atribuído a fatores internos e o fracasso a fatores externos. No trabalho, atribuem o sucesso às suas próprias habilidades, capacidades e esforço, e o fracasso a fatores externos. As recompensas, portanto, tendem a ser distribuídas de forma igualitária.

COLETIVISMO

Caracteriza-se pela prevalência das metas do grupo em relação às individuais. Nesta forma de sociedade coloca-se mais ênfase nos valores que buscam a integridade do grupo e que estão a serviço do interesse da coletividade.

Os determinantes fundamentais do comportamento social são as normas, deveres e obrigações. No relacionamento interpessoal enfatizam a própria relação e as necessidades dos outros (Triandis “et al”, 1995).

Para Morris e Peng (1994), o sucesso dos coletivistas é atribuído a fatores externos e o fracasso a fatores internos. No trabalho, o sucesso é atribuído ao apoio dos outros e o fracasso a fatores como falta de habilidades e/ou de esforço pessoal.

Desta forma, as recompensas do sucesso tendem a ser distribuídas eqüitativamente.

Valores individuais e coletivos têm diferente importância entre os vários povos. A opção preferencial de uma sociedade definirá o comportamento de seus membros.

A distribuição dos valores na escala de Schwartz (1992) os tipos motivacionais possuem orientações específicas para atendimento aos interesses individuais, coletivos ou mistos.

Os valores que servem a interesses individuais: hedonismo, realização, poder social, autodeterminação e estimulação.

Os valores voltados aos interesses coletivos: conformidade, tradição e benevolência.

Servem a interesses mistos (tanto coletivos como individuais): segurança e universalismo.

2.4. Relação entre Valores e Cultura Organizacional

O desenvolvimento dos estudos de Antropologia originou o termo “cultura”, cuja conceituação é variada, e sujeita as diferentes correntes de pensamento. Sua definição não se completa sem a consideração dos aspectos práticos a ela relativos.

Os estudos de cultura organizacional foram inicialmente abordados por Elton Mayo, entre 1927 e 1932, em um ambiente fabril, com ênfase nas influências do coletivo sobre o indivíduo.

Bennis (1976, p.43) afirma que “... se a cultura é algo, ela é um modo de viver, a forma como as pessoas autênticas vivem e crescem, a maneira como ideais e imperativos morais são transmitidos e infundidos”.

Nos ambientes coletivos (sociedades, empresas) os valores são transmitidos e compartilhados com os integrantes, e desta forma se tem a associação de cultura (valores compartilhados) e organização, promovendo o conceito de cultura organizacional.

Num período de grande despertar científico do tema nos anos 80, os pesquisadores Smircich (1983) e Morgan (1996) identificaram a partir dos estudos da época, duas abordagens na definição da cultura organizacional. Numa delas, a organização teria uma cultura, como componente presente na vida e nas ações da

organização, mutável com o tempo. Numa outra abordagem, a organização seria produto de um contexto cultural, da expressão dos membros que a constituem.

Para Hofstede (1980) a cultura é a programação coletiva da mente. Essa programação é desenvolvida desde a infância, na família e na escola e, posteriormente, reforçada nas organizações e em outras instituições a que o indivíduo participar. As pessoas, diante das diferentes circunstâncias a que forem expostas, reagirão de acordo com o padrão de comportamento desenvolvido.

Davis (1984, p.1) afirma: “cultura corporativa é um padrão de crenças e valores compartilhados”.

Os indivíduos que compõem uma organização trazem em sua essência, um conjunto de valores que foram formados ao longo de sua história, que retratam suas experiências familiares, sociais, educacionais dentre outros aspectos da vida cotidiana. Ao incorporarem uma organização, compartilharão com os outros membros estes valores e os associarão aos valores considerados importantes pela liderança da organização formando a cultura.

Permite este enfoque, freqüente entre os estudiosos, projetar questões quanto à cultura, como sendo compartilhamento de valores, e o desempenho, no sentido que esta confluência de interesses, quando bem administrada, poderá gerar um ambiente sinérgico aos resultados ou, no caso oposto, uma desestruturação que leve ao colapso da própria organização.

Na visão de Freitas (1991), os valores constituem o coração da cultura, pois estabelecem os padrões que devem ser seguidos na empresa. Representam a essência da filosofia da organização, pois fornecem um senso de direção para todas as pessoas que compartilham desse ambiente, guiando o comportamento diário desses indivíduos. Pode-se dizer, portanto, que os valores definem o que se espera dos empregados.

A relação entre valores e cultura, é objeto dos estudos de Reale (1994). Identifica um paralelismo entre valores e a história na formação da cultura, considerando que os valores estão associados à relação do indivíduo ou grupo com a história. Os valores são entendidos como diferentes interpretações do homem sobre a natureza que o cerca, desenvolvendo-se ao longo de sua história.

Para Reale (1994), o conhecimento e desenvolvimento dos valores:

- Ocorrem de forma racional: tem significado objetivo e podem ser correlacionados no ciclo histórico;

- São relativos: têm como princípio de desenvolvimento a intuição emocional;
- São incompletos: estão sempre sujeitos a aprofundamento de significado

Ao longo da história, a visão do mundo se altera pela dominância de determinados valores, promovendo diferentes manifestações culturais. Estas mudanças são inconscientes, promovendo adaptação passiva.

Segundo Reale (1994), o homem está submetido a uma contínua mudança de valores ao longo da história, promovida pela sua interação com um meio social que, por um lado influencia nestas mudanças de valores (adaptabilidade passiva) e por lado, este meio social é produzido pelo próprio homem (produtor de mudança).

No ambiente organizacional, as pessoas constituem um sistema interativo composto de um elemento formal e outro informal, que promovem a cultura organizacional. O elemento formal consiste nos valores dos dirigentes, que determinam a cultura oficial da empresa (*valores professados*). O elemento informal é constituído pelos demais membros que constituem a organização que possuem distintas visões do mundo (*valores efetivamente praticados*).

Este ambiente interno da organização recebe dinamicamente influências do ambiente externo, exigindo da empresa adaptação às demandas deste ambiente, procurando manter a coerência interna. Esta capacidade adaptativa é um fator decisivo na sobrevivência organizacional (Schein, 1989).

Ademais, Schein (1989) conceitua cultura organizacional como sendo: “o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionou bem o suficiente para serem transmitidos aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.”

Para Schein (1989) a cultura organizacional seria variável com o tempo, em função das experiências temporais de seus componentes. Ela é percebida nos artefatos, linguagem, mitos, arquitetura e demais exteriorizações físicas; é resultado da adaptação ao ambiente e da integração interna; conjunto de premissas básicas institucionais.

Segundo Tamayo e Mendes (2001, p. 1) “os valores têm um papel tanto em atender aos objetivos organizacionais, quanto de atender às necessidades dos indivíduos”.

Necessidades atendidas de forma unilateral ensejam um processo de conflito de interesses, oposto à sinergia de comportamentos, dando margem ao estabelecimento de um cenário de redução de eficiência e eficácia no caso de empresas.

Segundo Schwartz (1996), pode-se dizer que a cultura consiste em elementos compartilhados que constituem os padrões para perceber, pensar, agir e comunicar.

Fazendo-se um paralelo com o PDCA (Planejar, executar, checar e padronizar) do modelo de gestão pela qualidade total, que estabelece o ciclo de eventos do método de análise e solução de problemas, a percepção e o pensamento, definidos pelo compartilhamento de valores, são determinantes e correlatos respectivamente à coleta de dados e ao processo analítico para a propositura de alternativas para a solução de problemas nas organizações.

Da mesma forma, o agir, como a forma de execução da alternativa e o comunicar remetem ao processo de padronização, relacionado com a divulgação dos resultados, os quais, se positivos, determinarão padrões a serem observados por todos (treinamento) ou, em caso negativo, promoverão a revisão da análise, tendo-se um novo ciclo do modelo.

Triandis (1995) afirma que a cultura é para a empresa o que a memória é para os indivíduos. As experiências pelas quais a empresa adquire ao longo do tempo.

As situações às quais o indivíduo foi exposto ao longo de sua história demandaram-lhe tomada de decisões promotora de resultados (positivos ou negativos), que se tornam novas componentes da cultura sob forma de valores e crenças, gerando comportamentos, rituais ou ferramentas para a solução de problemas semelhantes.

Para Dupuis (1996), as ações dos indivíduos contribuem para a construção de sua sociedade. Estas ações ocorrem em contextos preexistentes que lhes são próprios, orientando suas ações. Quando inserido em determinado contexto, o indivíduo se depara com uma realidade já construída, que irá interagir com suas ações, dando nova significação às suas atitudes, promovendo mudanças e orientações comportamentais para aquele ambiente.

Tamayo e Gondim (1996, p. 64) distinguem os valores pessoais dos valores organizacionais:

> Os valores organizacionais não devem ser confundidos com os valores pessoais dos membros da organização, nem com os valores que eles gostariam que existissem na empresa. Seria falácia equacionar os valores da organização com as finalidades e metas dos seus membros. A organização tem um sistema de valores que não é necessariamente idêntico aos de seus membros e que, inclusive, pode ser conflituoso, em todo ou em parte, com o deles.

Inglehart (1977) reconhece que as mudanças culturais são identificadas pela verificação dos valores com sendo os indicadores deste processo.

Avalia-se a partir deste entendimento, que processo de mudança cultural nas organizações está associado a um processo de revisão de valores, onde determinados valores são eliminados e novos valores são incorporados, afetando a cultura e, por sua vez, alterando o comportamento e atitudes da organização frente às situações que lhe apresentam.

2.5. Valores e resultados das organizações

Numa visão pragmática do ambiente empresarial, as organizações econômicas têm como princípio de gestão, abordar os elementos que afetam a sua sobrevivência, na sua busca da perenização.

Um valor contábil, o lucro, é premissa para a sobrevivência das organizações, sendo alvo da atenção de gestores, trabalhadores, sociedade e do governo.

Em suas pesquisas Tinoco (1996, p.13), destaca a importância da agregação de valor como sendo incrementadora de lucro, e conseqüentemente, do Patrimônio Líquido e do Ativo das empresas.

Prossegue Tinoco (1996, p. vii) que determinados valores não são reconhecidos pela Contabilidade clássica, requerendo para sua aceitação que sejam mensuráveis, analisáveis, avaliáveis e divulgáveis aos usuários da informação contábil.

Reforça Tinoco (1996, p. 21) que a contabilidade, na forma como foi feita no Brasil, não atende ao preceito básico de evidenciação da situação das entidades, registrando basicamente as suas operações financeiras, não captando a inserção das empresas na vida social, a forma como elas se relacionam seus interlocutores (empregados, comunidade, fornecedores, governo). Considera, ainda, que existem

outros aspectos não contábeis influentes nos fatores de sobrevivência organizacional.

Reconhece Tinoco (1996) que existe uma debilidade no processo pragmático de avaliação de valores da Contabilidade clássica, mencionando poeticamente Sir Matthew Webster Jenkinson, retratando a indignação de Flamholtz (1999, p. 29) quando escreve, na tradução do pesquisador:

> Embora o nosso balancete seja um modelo
> do que um balancete deveria ser,
> Editado e regrado com grande precisão
> como toda edição deveria ser;
> Embora o agrupamento dos recursos seja
> respeitável e claro,
> E os detalhes são superiores
> aos usualmente fornecidos;
> Embora os investimentos tenham sido avaliados ao
> valor presente,
> E o relatório da auditoria demonstre que
> tudo está O.K.;
> Um recurso é omitido – e seu valor
> eu quero saber,
> O recurso é o valor do ser humano que
> faz o show.

Na conceituação de ativos apresentada pela "FASB – Financial Accounting Standards Board" (Conselho de Padronizações da Contabilidade Financeira), em seus pronunciamentos no "Statement of Financial Accounting Concepts no. 6 (USA)" (Padrões de Conceitos da Contabilidade Financeira no. 6), de 1985, descreve:

> Ativos são prováveis benefícios econômicos futuros obtidos ou controlados por uma determinada entidade com resultado de transações.

Reforçam-se a as pesquisas de Tinoco (1996) quando justifica a importância de se considerar os recursos humanos como ativos da entidade. Se ativos são prováveis benefícios econômicos futuros, com a conceituação teórica até aqui desenvolvida, na qual os indivíduos possuem valores que são as bases do seu comportamento, e que o comportamento promove a ação que desencadeia em resultados econômicos, permite-se extrapolar o raciocínio de que valores estarem presentes nas bases dos resultados econômicos futuros das empresas, compondo ativos organizacionais.

Uma organização não está constituída por partes físicas, mas por estruturas de eventos, de interações, de atividades por ela executadas (ALLPORT, 1962; SCHEIN, 1968). O prédio onde funciona, as pessoas que a integram e o equipamento técnico que utiliza não constituem a sua estrutura. A sua verdadeira estrutura é constituída pelo seu próprio funcionamento. Segundo Katz e Kahn (1978), os principais componentes de uma organização são *os papéis, as normas e os valores*. Estes três elementos definem e orientam o funcionamento da empresa.

Nas organizações, o sistema de valores atua como mediador na resolução dos conflitos e na tomada de decisões, na medida em que proporciona uma organização de princípios e normas que ajudam na escolha entre as alternativas possíveis. Funciona como uma ampla estrutura mental disponível quando ocorrem situações, algo semelhante a um mapa mental que pode orientar e conduzir o processo, com diferentes conjuntos de valores ao alcance do indivíduo (ROKEACH, 1973).

Na escala de valores de Schwartz (1993), os indicadores apresentados correlacionam-se à ação para a produtividade organizacional, como o trabalho, honestidade, criatividade, autodisciplina, rapidez, autodeterminação, dentre outros.

No ambiente organizacional, esta ação se expressa através do trabalho, que de forma dinâmica é considerada por muitos autores como um *valor básico dos indivíduos que constituem esta organização*.

O entendimento dos valores associados ao trabalho nas organizações passa ser de vital importância aos dirigentes e gestores, de forma a buscar alicerçar as estratégias sobre uma matriz de valores que garantam a sobrevivência desta organização.

Marx (1998) em seu livro “O Capital”, dentre vasta literatura que produziu, teve como premissa a discussão de valores, dos quais o “trabalho” teve particular enfoque, que impactou a sociedade do início e transcorrer do século XX.

Weber (1958), na busca das bases de sucesso das sociedades mais prósperas do ocidente e, conseqüentemente para entendimento do insucesso de outras, aprofundou-se nos estudos dos valores contidos no protestantismo da Reforma ocorrida na Europa Ocidental, tendo como grande expoente a doutrina Calvinista. Relacionou o rompimento do tradicionalismo através do movimento reformista como sendo o grande fator de alavancagem econômica dos países da Europa Ocidental e América do Norte.

Como ilustração, a visão protestante com relação ao valor “trabalho”, entendendo ser o trabalho uma dádiva divina ao homem e que através dele o homem louvaria ao Deus que o “chamou” a viver em sua presença em seus dias sobre a Terra, promoveu uma relação especial dos homens com seu trabalho, associando a ele outros valores como auto-motivação, honestidade, dedicação, criatividade, etc.. Esta relação produz proeminente fenômeno de produtividade. Associou-se a isto, o entendimento da “santidade do lucro”, onde o homem tem obrigação de prosperar através do seu trabalho.

Em contrapartida, os valores propostos pela religião dominante até aquele momento, o Catolicismo Romano, com grande apelo à “santidade da pobreza” (outro valor identificado) e a visão do trabalho como “castigo divino”, são elementos históricos e culturais presentes no desenvolvimento econômico dos povos que mantiveram esta estrutura de valores.

Estas características foram claramente identificadas nas pesquisas de Inglehart (1991), detalhadas no item 2.5.2. no desenvolvimento teórico. No mapa de Inglehart, apresentado na figura 3, é evidenciado que a visão protestante, a concepção sobre o trabalho, permeou o progresso nos países do norte da Europa e América do Norte, que apresentam os maiores índices de desenvolvimento econômico e nível de satisfação com a vida.

Este mapeamento feito por Inglehart, compactua com as pesquisas de Weber (1958) sobre a origem da riqueza das nações.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

O projeto de pesquisa desenvolve-se, inicialmente, pela exploração conceitual proveniente dos autores das ciências sociais aplicadas que se concentraram ao longo da história no estudo e desenvolvimento desta área de conhecimento. Menciona-se inicialmente, dentre outros, Rokeach (1968, 1973, 1981), Inglehart (1991, 1994), Schwartz (1990, 1992, 1995), Tamayo e Schwartz (2001, 2005), Weber (1958), Senge (1994), Genelot (1992), Morin (1999), Pereira "et al" (2005) e Borges (2005).

Com essa análise exploratória pretende-se construir um conjunto de associações que permitam entender a influência dos valores na vida das organizações.

A dissertação envolve uma análise de caso único, utilizando a metodologia estabelecida por Yin (2004, 2005), estruturada sobre um processo de re-estruturação organizacional da empresa Moinho Paulista, que gerou importante alteração nos resultados econômicos.

O presente trabalho procurará esclarecer os valores presentes nos processos vivenciados por esta organização, por meio de pesquisa de campo, utilizando dados numéricos, análise observatória de eventos, entrevistas abrangendo trabalhadores, média e alta gerência, direção e acionistas.

Seguindo a proposição do modelo de estudos de caso de Yin (2004, 2005), na construção dos componentes da pesquisa, utiliza-se a proposição teórica dos estudos de valores, através da adoção de métodos cientificamente aceitos e considerados como instrumentos freqüentemente presentes nos levantamentos estruturados dos sistemas de valores organizacionais.

Dentre as diversas teorias analisadas, proponentes de modelos estruturados de análise de valores, destacam-se as referenciadas por Rokeach (1973), Inglehart (1997) e Schwartz (1990).

A pesquisa de campo foi estruturada com base no modelo de "Inventário de Valores de Schwartz" (SVI), aplicada na empresa Moinho Paulista, que foi alvo de experiência prática do autor, visando, a partir das medidas encontradas, correlacionar os valores que estiveram presentes no processo de desestruturação e posterior recuperação econômica desta empresa.

A metodologia para inventariar valores segundo Schwartz conduzida em pesquisa de campo, consistiu de entrevistas a questionário destinado a identificar os valores predominantes dos vários grupos (etários, homens e mulheres, de diferentes graus de escolaridade, dentre outros) que constituem a empresa, dentre os 60 valores que compõe os dez tipos motivacionais determinados por Schwartz.

Para orientar a pesquisa, um questionário foi preparado de forma a adaptar o jargão científico a uma linguagem compatível ao nível cultural e educacional dos funcionários da empresa.

Os dados catalogados a partir do questionário aplicado produzem um mapa de valores, sujeito à interpretação dos valores predominantes que estão presentes no comportamento dos indivíduos.

Esta tendência comportamental será confrontada com relação aos resultados da empresa Moinho Paulista, em diferentes situações passadas (diferentes resultados), procurando-se desvendar quais os valores presentes nestas situações.

Como complemento da análise, os valores serão confrontados com as necessidades do negócio do Moinho Paulista, no que se refere à compatibilidade dos valores com as orientações estratégicas internas e as exigências do mercado (sociedade, clientes, governo).

A teoria de Schwartz e a metodologia de aplicação encontram-se detalhadas no item 2.2.3., bem como as bases para a elaboração do questionário de pesquisa que subsidiará os dados para análise dos valores do grupo explorado.

3.1. A empresa pesquisada

Empresa constituída em 1929, na cidade de Santos, estado de São Paulo, contígua ao porto, fundada pelo Moinho Inglês, o Moinho Paulista é uma indústria nacional de moagem de trigo para a produção de farinhas de uso industrial (massas, biscoitos e pães), doméstico e “food service”.

Em 1968, foi adquirida pelo Grupo Verpar, holding do Grupo J. Alves Verissimo Ltda, empresa familiar, originária do segmento atacadista que, na sua história migrou para os segmentos de varejo e industrial alimentício, também investindo na construção de “shopping centers”. Hoje, concentra suas operações no Moinho Paulista e em um “shopping center”.

O Moinho passou pelo período da regulamentação governamental do trigo (ABITRIGO, 2005), Decreto-Lei n° 210, de 1967 e o início dos anos 90, onde o governo brasileiro promoveu controle da atividade de produção e comercialização de grãos no país, associado ao controle de preços de produtos ao consumidor.

Neste período, aspectos de competitividade, concorrência, modernização, qualidade ficaram defasados ao estado da arte do livre mercado internacional.

Após a desregulamentação, o Moinho Paulista investiu no aumento de sua capacidade de processamento de trigo e produção de farinha, fazendo com que ocupasse atualmente uma posição de destaque entre os 10 principais moinhos nacionais, frente a um total de quase 190 existentes em todo Brasil.

Detentor de uma marca importante Nita, ocupa posições de liderança no interior do estado de São Paulo, e opera regionalmente nos estados de Rio de Janeiro, Paraná, Santa Catarina, Minas Gerais, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso e Goiás.

O Moinho Paulista, no início dos anos 2000, após um período de estabilidade e sucesso empresarial, sofre um forte processo de descapitalização, que comprometeu seus resultados econômicos de forma muito sensível até o ano de 2004.

Em 2004, inicia um processo de re-estruturação organizacional, quando assume uma nova equipe gestora, dirigida pelo primogênito da terceira geração do grupo Veríssimo, promovendo forte alteração no modelo gerencial.

Em 2005 e 2006, a re-estruturação teve ênfase operacional, na redução de custos para a melhoria da competitividade do negócio.

Em 2007 promoveu sua reorganização financeira e fiscal, iniciando fase estruturada de expansão comercial, com aumentos mais substanciais de volumes de escala e lançamento de novos produtos.

3.2. A aplicação do inventário de Schwartz (SVS)

A teoria desenvolvida por Schwartz (1999 e 2001) apresenta um método que tem por objetivo identificar os valores prevalentes em uma organização social, no caso, o Moinho Paulista, empresa alvo deste estudo.

Dentre os indivíduos que compõem a estrutura do Moinho Paulista, caracterizou-se uma amostra representativa, numericamente superior a 50% de seu

efetivo, que totalizou 138 indivíduos componentes da organização, assim distribuídos:

- Parque industrial: 110 funcionários de um total de 204 indivíduos
- Vendas externas: 28 de um total de 31 indivíduos
- Direção: 4 indivíduos de um total de 5, sendo que 3 participaram de todo o processo de re-estruturação da empresa.

Os respondentes apresentam as seguintes características:

- 11% mulheres e 89% homens;
- idade média de 39 anos (σ =10 anos e 9 meses):

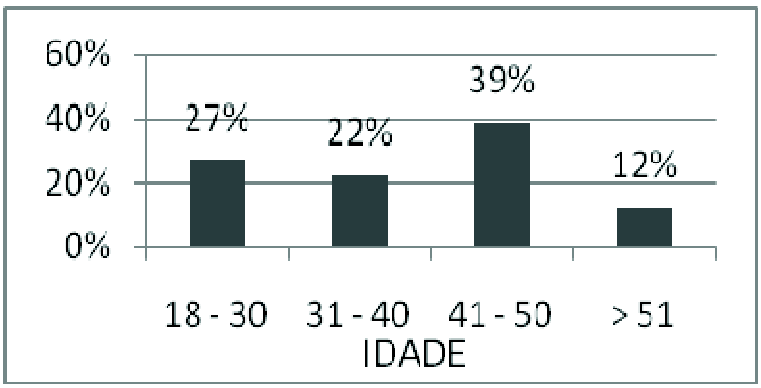

Gráfico 1: Distribuição etária da amostra pesquisada
Fonte: Pesquisador aos dados fornecidos pelo Moinho Paulista (2008)..

- Grau de escolaridade:

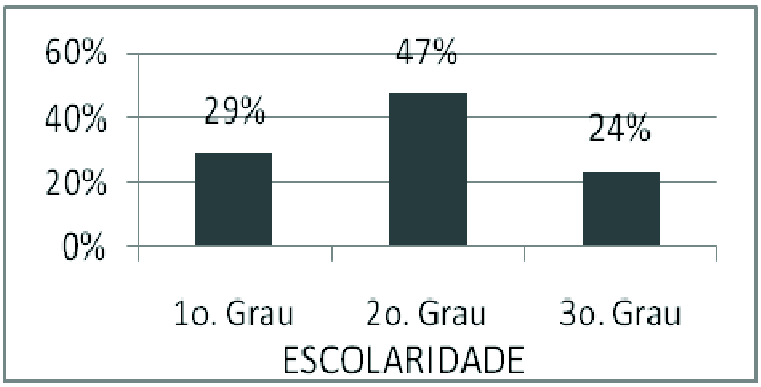

Gráfico 2: Distribuição por grau de escolaridade
Fonte: Pesquisador aos dados fornecidos pelo Moinho Paulista (2008)..

- Tempo médio de permanência na empresa: 17,5 anos

Para o levantamento dos dados, objetivando mensurar os 60 valores listados pelo método, desenvolveu-se um instrumento que buscasse de forma mais simples

possível transcrever os valores sob forma de questões diretas, uma vez que esses são enunciados por palavras que requerem nível educacional elevado e o público alvo é constituído em maioria, como adiante detalhado, por indivíduos de precário nível educacional, que poderiam ter dificuldade em avaliar determinados enunciados de valores como privacidade, polidez, justiça social, devoto, dentre outros.

O instrumento proposto, denominado "Questionário para elaboração do Perfil de Valores Pessoais de Schwartz", apresentado no apêndice 1, constitui-se de 4 páginas contendo as 60 questões determinantes dos valores.

A tabela 4 apresenta a correlação entre os valores avaliados e as questões realizadas.

De forma a evitar falhas no entendimento, as questões foram formuladas uma a uma, verificando-se dos respondentes o correto entendimento do valor.

Tabela 4: Correlação entre valores e perguntas do questionário de avaliação.

TIPO MOTIVACIONAL	VALOR		PERGUNTA: QUAL A IMPORTÂNCIA PARA VOCÊ?
Auto-determinação	57	Curiosidade	Do interesse por algo novo.
	17	Criatividade	Da imaginação e a criatividade no trabalho.
	5	Liberdade	De se sentir livre, a vontade para dar opiniões.
	44	Escolha / autodetermi-nado	De decidir o que fazer para atingir o seu objetivo.
	33	Independen-te	De decidir sozinho.
	15	Auto-respeito / respeito próprio	De acreditar sempre que vai conseguir porque crê em si próprio
Estimulação	39	Audacioso	De arriscar tentar coisas novas (desafio / aventura)
	27	Vida variada	De gostar de tarefas rotineiras.
	10	Vida excitante	De ter uma vida excitante com experiências interessantes.
Hedonismo	4	Prazer	De ter as suas vontades satisfeitas.
	54	Vida de prazer	Do prazer como meta principal da vida.

TIPO MOTIVACIONAL	VALOR		PERGUNTA: QUAL A IMPORTÂNCIA PARA VOCÊ?
Realização	59	Bem-sucedido	De conseguir atingir os objetivos
	46	Capaz	De executar suas tarefas rapidamente e terminá-las na hora certa.
	36	Ambicioso	De querer aprender mais, saber mais, mesmo que não ganhe a mais.
	41	Influente	De gastar tempo, convencendo as pessoas a concordar com você.
	51	Inteligente	De acertar na maioria das vezes.
	53	Esperto	De procurar outras formas, para conseguir o que se quer.
Poder	3	Poder social	De gostar de controlar as pessoas
	29	Autoridade	De ser o chefe para comandar as pessoas.
	13	Riquezas	De ter muito dinheiro e bens materiais.
	49	Preservador da imagem pública	De não errar para ser respeitado.
	18	Vaidade	De se preocupar com a aparência.
	25	Reconheci-mento social	Da opinião dos outros sobre você.
Segurança	50	Limpo	De estar sempre limpo e manter tudo arrumado
	14	Segurança nacional	De reforçar a proteção do Brasil, contra inimigos de guerra.
	16	Retribuição de valores	De quitar as dívidas assumidas.
	9	Ordem social	De não haver greves, boicotes e protestos ameaçadores no país.
	24	Segurança da família	Da família na sua vida.
	8	Senso de pertencer	De saber que as pessoas se importam com você.
	45	Saudável	De fazer exercícios físicos e ter momentos de lazer.

TIPO MOTIVACIONAL	VALOR		PERGUNTA: QUAL A IMPORTÂNCIA PARA VOCÊ?
Conformidade	60	Obediente	De executar as tarefas conforme foi mandado.
	42	Respeito aos pais e idosos	De respeitar as pessoas mais velhas (pais / avós / idosos)
	12	Polidez	De aplicar as boas maneiras e ter simpatia pelas pessoas.
	22	Autodiscipli-nado	De resistir às tentações e se manter dentro dos padrões.
Tradição	47	Ciente dos limites	De conhecer os seus limites.
	55	Devoto	De ser muito religioso (a)
	38	Humilde	De ser humilde (simples / não se autopromove)
	20	Respeito à tradição	De manter os costumes antigos.
	34	Moderado	Do revide (devolver a agressão).
	23	Privacidade	De ficar só, sempre que assim quiser.
Benevolência	52	Prestativo / ajudador	De estar sempre pronto para ajudar os outros.
	48	Honesto	De nunca mentir, mesmo por uma boa causa.
	58	Perdoador / indulgente	De perdoar as pessoas.
	35	Leal	De ser fiel aos amigos e grupos.
	56	Responsável	De cumprir sempre os compromissos.
	6	Trabalho	Do trabalho em sua vida
	7	Vida espiritual	De ajudar as pessoas com ensinamentos espirituais.
	30	Amizade verdadeira	De possuir amigos verdadeiros.
	21	Amor maduro	De ter um amor verdadeiro.
	11	Sentido da vida	De ter um objetivo, que dê motivo para se estar vivo.

TIPO MOTIVACIONAL	VALOR		PERGUNTA: QUAL A IMPORTÂNCIA PARA VOCÊ?
Universalismo	40	Protetor do meio ambiente	Do meio ambiente.
	26	Unidade com a natureza	De visitar parques ecológicos e passeios na natureza.
	31	Um mundo de beleza	Das belezas naturais do mundo e das artes (pinturas/fotos)
	37	Mente aberta	De saber lidar com opiniões diferentes (não criar conflitos)
	32	Justiça social	De corrigir as injustiças cometidas.
	28	Sabedoria	De viver a vida com confiança e determinação.
	1	Igualdade	De todos terem a mesma oportunidade.
	19	Mundo em paz	Do término das guerras e conflitos existentes no mundo.
	43	Sonhador	Que você dá ao seu futuro.
	2	Harmonia interior	Da paz interior na sua própria vida.

Fonte: Autor, a partir do Inventário de Valores de Schwartz (1993).

O efetivo entendimento do questionário foi previamente testado em um grupo heterogêneo de 22 indivíduos, aos quais foi submetido o questionário, em grupo, liderado pelo pesquisador, assessorado por dois concluintes (Álvaro Pereira e Helena Pereira) do curso de Administração de Empresas do Centro Universitário Monte Serrat (Unimonte – Santos SP).

O questionário foi aplicado em uma sala com uma mesa em “U”, sendo cada pergunta avaliada em conjunto, em que se promovia a questão e verificava-se o correto entendimento.

A partir da identificação das discrepâncias de entendimento de alguns enunciados, o questionário foi revisado em 3 das 60 questões propostas, número considerado baixo pela simplicidade das questões.

Uma vez identificado o grupo de pessoas a ser avaliado, são identificados as bases culturais de formação de seus valores, através do gênero, idade, nível educacional.

A cada valor apresentado, o entrevistado atribuirá um peso, variando de -1 a 7, cujo nível de importância é apresentado na tabela 5.

Tabela 5: Grau de importância dos valores de Schwartz

Grau de importância	Peso
Oposto aos meus valores	**-1**
Sem importância	**0**
Muito pouco importante	**1**
Pouco importante	**2**
Importante	**3**
Mais que importante	**4**
Bem importante	**5**
Muito importante	**6**
Extremamente importante	**7**

Fonte: Schwartz (1993).

Antes de iniciar a classificação dos valores, o indivíduo pesquisado é apresentado a toda a lista de valores.

Em seguida, é estimulado, a partir da lista a identificar preliminarmente os valores de grau de importância -1 e 7, ou seja, quais os valores que considera oposto às suas crenças e quais os valores que considera extremamente importante.

Os respondentes foram estimulados a considerar com bastante precaução as graduações -1 e 7, deixando-as para os valores de extrema aderência ou rejeição com seus padrões pessoais.

Após isto, o entrevistado identifica pelo menos um valor de maior oposição (pontuação -1) e pelo menos um que considera extremamente importante para a sua vida (pontuação 7).

A tabela de dados dos respondentes sofre, por recomendação de Schwartz (2007) uma limpeza considerando:

- Respondentes que efetuarem a mesma pontuação em mais de 35 valores da lista;
- Respondentes que não pontuarem mais de 33,3% (4 graduações da escala ou mais).

Os dados levantados são base da avaliação estatística, que fundamenta a prevalência de alguns valores em relação a outros e orienta as conclusões sob as

dimensões culturais do grupo analisado, que impactarão o comportamento e as ações dessa comunidade.

O processo analítico utilizou ferramentas estatísticas simples por permitir um nível de análises considerado suficiente para o propósito do presente trabalho.

Os valores são priorizados em função de certos antecedentes básicos a serem considerados nas associações que buscam encontrar evidências de preponderância de valores:

a) *Circunstâncias da vida*: propiciam oportunidades aos indivíduos para expressar alguns valores mais facilmente que outros (SCHWARTZ, 2001). Por exemplo, pessoas saudáveis podem mais facilmente perseguir valores de poder. Pais de filhos pequenos têm limitado os valores de estimulação.

   Pessoas em empregos que comprometem sua liberdade de escolha aumentam a importância de valores de autodeterminação em detrimento de valores de conformidade (KOHN e SCHOOLER, 1983).

   Indivíduos que sofrem dificuldades financeiras e privações sociais atribuem mais importância a poder e segurança do que indivíduos que vivem em relativo conforto e segurança (INGLEHART, 1991).

b) *Educação*: relaciona-se mais positivamente com valores de autodeterminação e mais negativamente com valores de conformidade, tradição e segurança. A escola promove o encorajamento à liberdade e flexibilidade intelectual, propício a autodeterminação e enfraquecendo conformidade e tradição. Sua capacitação permite aceitar desafios e encontrar trabalhos de maior complexidade e remuneração, dando maior segurança financeira, explicando a correlação negativa com valores de segurança.

c) *A Idade*: relaciona-se positivamente com tradição, conformidade e segurança e negativamente com hedonismo, estimulação e realização. Por outro lado, valores mudam de acordo com a faixa etária. Adolescentes têm os valores de tradição, conformidade e segurança decrescidos nesta fase, pela sua condição de conquista de um espaço na sociedade. Na adolescência, valores de hedonismo e estimulação são pronunciados. Com o envelhecimento físico, os valores de tradição,

conformidade e segurança passam a crescer em importância, com redução da estimulação e hedonismo.

d) *O gênero*: relaciona-se positivamente com universalismo e benevolência e negativamente com poder, estimulação e realização.

Num detalhamento da influência do gênero sobre valores, teóricos em sociologia, relacionados "apud" Schwartz (2001, loc. cit., p. 77), como Chodorow (1990), Miller (1976), Parson e Bales (1955), dentre outros, atribuem diferenças de valores aos papéis sociais distintos dos homens e mulheres. Compartilham uma visão da mulher mais relacional, expressiva e comunal e de homens como mais autônomo, instrumental e ativo. Isto os faz expressar propriedades axiológicas distintas. Mulheres enfatizam valores de benevolência mais que homens, que enfatizam mais poder, realização e estimulação.

De conformidade com a estrutura circular de valores, mulheres devem enfatizar o universalismo, tradição e conformidade mais que os homens, que enfatizam hedonismo e autodeterminação.

Na aplicação instrumentalizada para identificação no ambiente social brasileiro, a literatura considera a necessidade de avaliar a condição de baixa renda dos trabalhadores. Segundo Borges (2005) os aspectos sociais influem na estrutura de valores, alertando para a necessidade de desenvolvimento de formas de coleta específicas para pessoas de baixa instrução para se obter resultados que permitam maior consistência nas análises.

4. ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Os dados foram coletados dos questionários dos 138 participantes e tabulados e tratados em planilha Excel, conforme apresentado no Apêndice 2.

Para melhor visualização dos resultados apontados no processo analítico, utilizaram-se dois tipos de recursos gráficos:

- Gráficos de radar: constituído de vários eixos axiais, convergindo para o centro, todos possuindo uma mesma escala progressiva do centro para as extremidades. As linhas de grade constituem-se polígonos concêntricos e em cada linha de grade tem-se um gradiente de valor.
- Gráficos de colunas.

As análises estatísticas se fundamentaram em estatística simples, com cálculos de:

- média aritmética, simbolizada no decorrer do estudo por "ā": orienta a avaliação mediana da população avaliada;
- desvio padrão, simbolizado por "σ ": indica o desvio em relação à média, apontando numa variação de +σ e –σ (range de 2 x σ) engloba pelo menos 75% do grupo avaliado, apontando para maior ou menor homogeneidade de pensamento dos avaliados sobre um determinado valor;
- variança da média, simbolizada por "σ^2": representa o desvio padrão elevado ao quadrado, permitindo uma visualização mais acentuada e abrangente da variação de pensamento do grupo em relação a um determinado valor.

Os valores organizacionais da empresa Moinho Paulista compõem a configuração exibida através de 3 gráficos complementares: o gráfico 3 apresenta os 10 tipos motivacionais; o gráfico 4 demonstra os 4 fatores a estrutura de valores; o gráfico 5 apresenta os 60 valores da escala de Schwartz, agrupados por tipo motivacional e hierarquizados (gráfico 6):

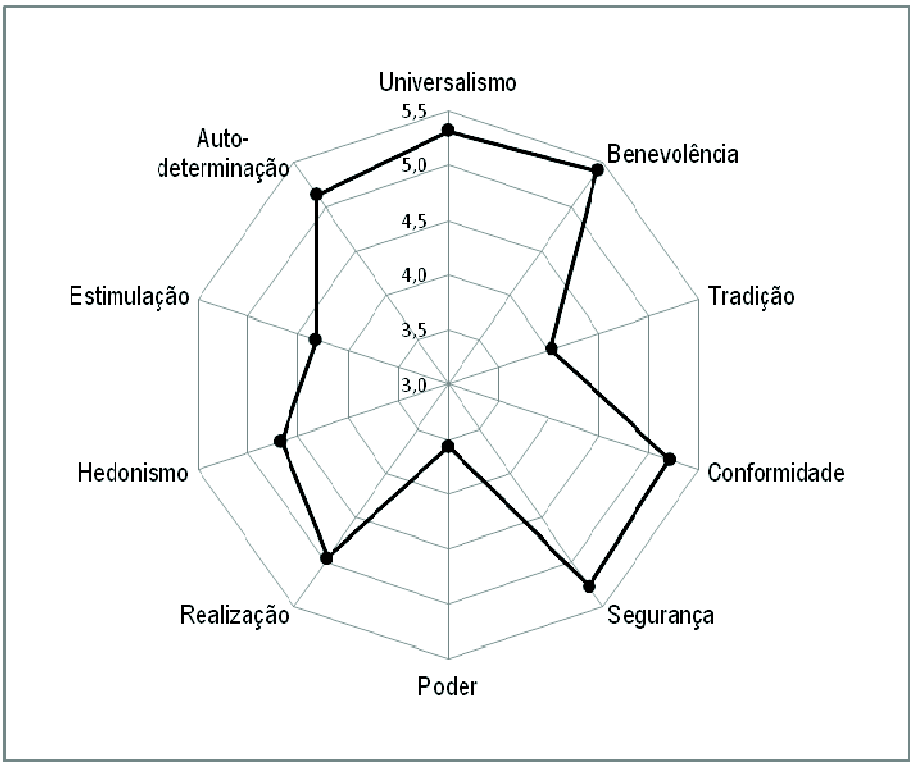

Gráfico 3: Estrutura de tipos motivacionais da empresa.
Fonte: O autor, com base no Moinho Paulista, 2008

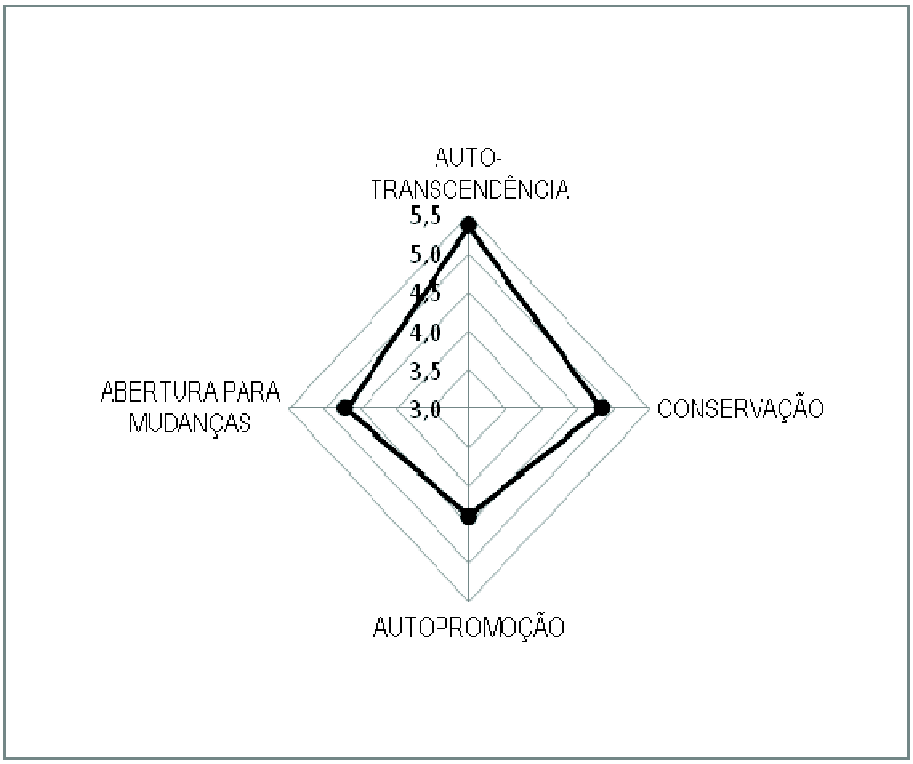

Gráfico 4: Estrutura da relação de valores da empresa.
Fonte: O autor, com base no Moinho Paulista, 2008.

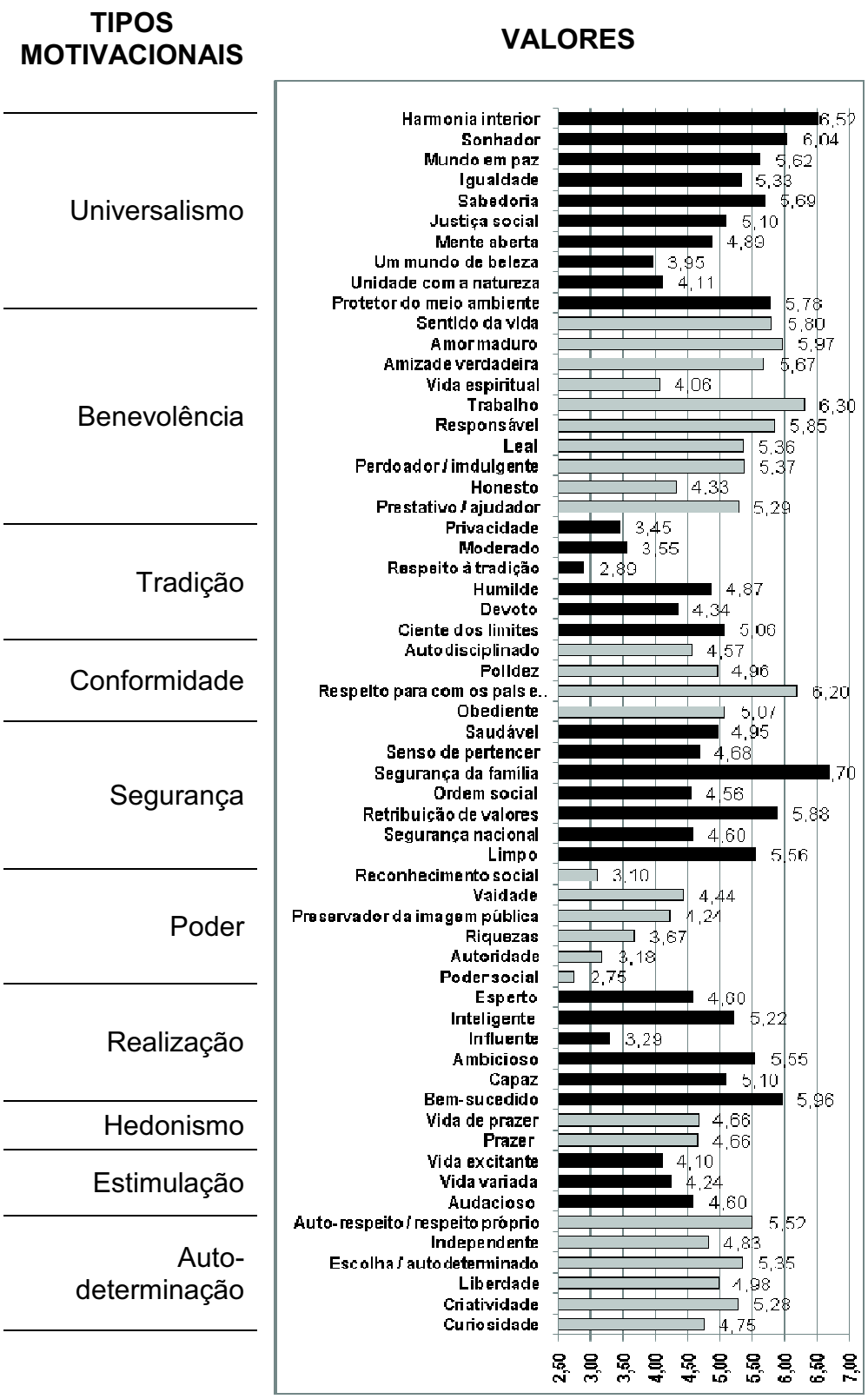

Gráfico 5: Valores da empresa conforme Schwartz (1992)
Fonte: O autor, com base no Moinho Paulista, 2008.

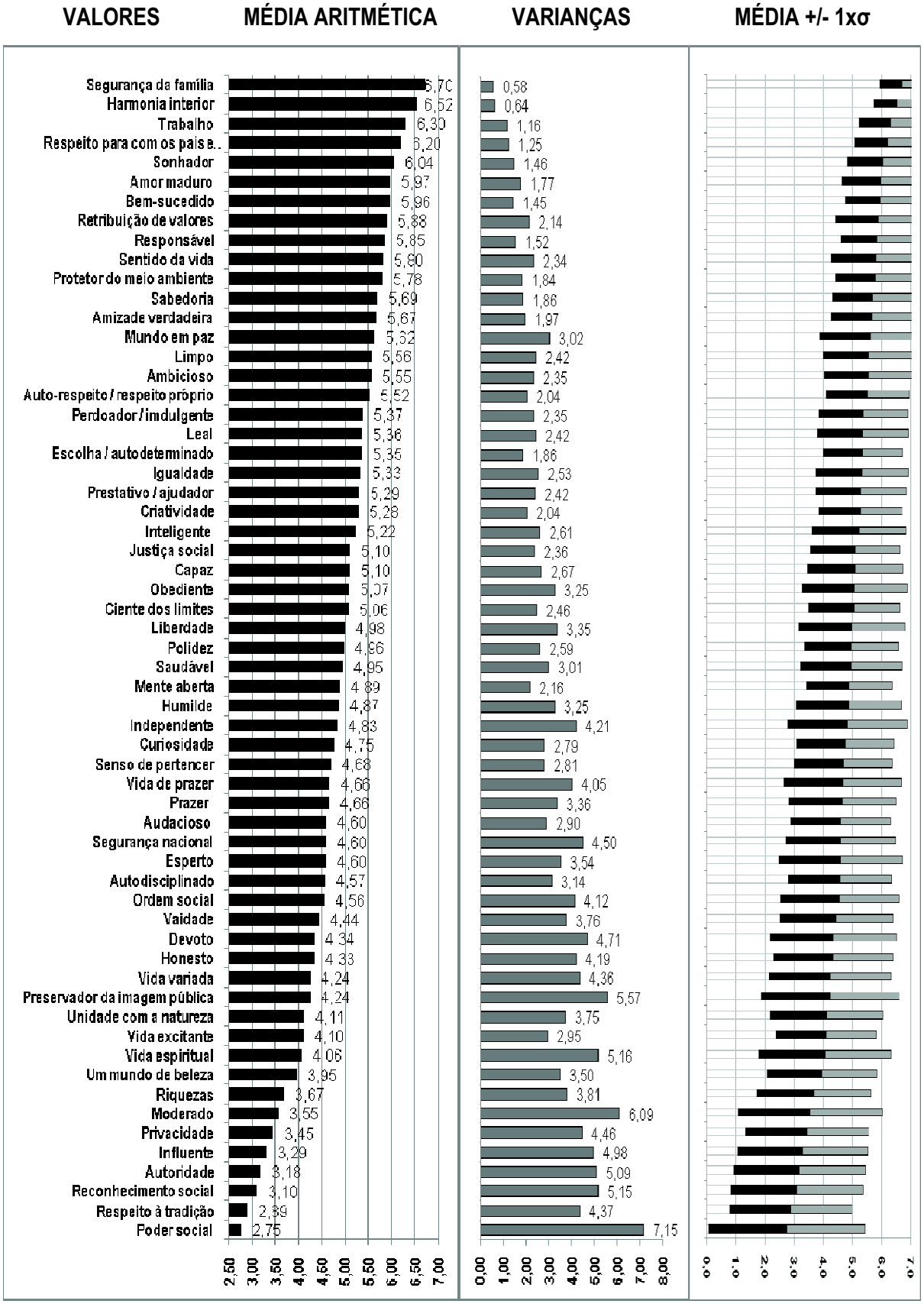

Gráfico 6: Hierarquia dos Valores da empresa conforme Schwartz (1992) e correlação com variança e com +/- 1 desvio padrão.

Fonte: O autor, com base no Moinho Paulista, 2008.

4.1 Elementos de dominância de valores na organização

4.1.1 Fatores de Autotranscendência

A avaliação global da população analisada indica a predominância de valores voltados para fatores de autotranscendência, característicos de uma comunidade voltada aos interesses do bem-estar dos outros, para a sobrevivência do grupo, com aceitação das diversidades entre os indivíduos.

Este perfil de autotranscendência, que se define pelos tipos motivacionais de benevolência e universalismo, na estrutura bipolar apresentada por Schwartz (1992), ocorreu em oposição a baixo índice (os menores da avaliação) de valores de autopromoção (ligados a poder e realização).

Os valores associados aos tipos motivacionais a universalismo e benevolência apresentaram-se muito próximos na avaliação.

A **autotranscendência** é um traço essencial da existência humana.

Estes comportamentos voltados ao bem social e da família, ou seja, aos interesses coletivos são opostos àqueles que servem interesses individuais (Schwartz, 1992; Tamayo e Schwartz, 1993). Isto é observado na figuras 9 e 10, que tem pontuação reduzida para a **autopromoção**.

Os valores dominantes do **universalismo** foram: harmonia interior ($\bar{a}$=6,52; σ =0,80; σ^2=0,64), sonhador ($\bar{a}$=6,04; σ =1,21; σ^2=1,46) e protetor do meio ambiente ($\bar{a}$=5,78; σ =1,36; σ^2=1,85). Os valores de menor expressão de universalismo formam: mundo de beleza ($\bar{a}$=3,95; σ =1,87; σ^2=3,50) e unidade com a natureza ($\bar{a}$=4,11; σ =1,94; σ^2=3,76). Estes valores apresentaram baixa variança indicando homogeneidade de pensamentos dos respondentes quanto a estes valores.

Harmonia interior apresentou a segunda maior avaliação dentre os 60 valores da escala de Schwartz, concorrendo com a segurança familiar e trabalho, respectivamente o valor prevalente e o terceiro mais relevante.

Os indivíduos buscam uma situação de equilíbrio nas várias áreas da vida, envolvendo trabalho, família, comunidade, amigos.

A empresa, foco da pesquisa, tem seu desempenho dependente do estado de harmonia interior dos indivíduos, e seus resultados são influenciados pelos níveis de equilíbrio percebido pelos trabalhadores entre as metas individuais e as metas organizacionais.

Alves Filho e Araújo (2001) em pesquisa utilizando a Teoria da Expectativa de Victor Vroom, aplicada a um grupo de trabalhadores do Banco de Brasil, no Rio Grande do Norte, verificou que os resultados do trabalho esperados pelos indivíduos estão relacionados à justiça no trabalho, exigências sociais, sobrevivência pessoal e familiar.

A harmonia interior é um valor que se relaciona com outros valores como trabalho e segurança familiar, de forma que sua valorização tem por finalidade o atendimento das necessidades desses valores correlatos.

São inúmeros os pesquisadores das ciências sociais, como Maslow (1954), Herzberg (1966) e Moller (1993), dentre outros, que correlacionam produtividade organizacional com as necessidades e o desenvolvimento humano.

É no âmago do atendimento de suas necessidades essenciais, relacionado aos seus valores mais prevalentes, que os indivíduos harmonizam as várias situações de sua vida.

Este aspecto é altamente relevante no ambiente empresarial. A harmonização das relações do indivíduo no trabalho promove a motivação e a conseqüente melhoria de desempenho.

Os aspectos de segurança familiar, apesar de não estarem diretamente evidenciados de modo direto no ambiente empresarial, pelo fato de estar extremamente afinado com o desempenho do indivíduo, devem ser considerados nas proposições de estratégias motivacionais dos gestores.

Sonhador, outro valor dominante, identifica que os indivíduos têm uma visão otimista do futuro. Esta crença dos funcionários e da direção desempenha importante função motivadora no processo de recuperação econômica do Moinho Paulista. Promovem o desejo de buscar dias melhores.

Aspecto observado no processo e verificado por Rodrigues (1984) em sujeitos brasileiros e por ele denominado “otimismo ingênuo”, remetem ao fato que os indivíduos podem ter uma visão otimista do futuro, sem consistente fundamentação realista do contexto em que se encontram.

Protetor do meio ambiente, valor de elevada pontuação, pertencente ao tipo motivacional universalismo, retoma a preocupação dominante do grupo avaliado com o bem social e coletivo.

Este valor expressado exige reflexão com relação a valores professados e valores praticados, uma vez que a consciência do valor pode estar restrita a uma

visão de si mesmo que eventualmente pode não expressar reais atitudes, mas um desejo de que as coisas assim o sejam.

Ferreira Neto (2007, p. 6) ao analisar o meio ambiente como sendo um valor da sociedade brasileira, considera que a população não possui suficiente compreensão sobre o tema, conseqüentemente não agindo como agente voluntário de proteção do meio ambiente.

> No Brasil, a despeito da legislação vigente sobre o tema, grande parte da população ainda não expressa em seu cotidiano, o "valor meio ambiente", protegido pela Constituição Federal. A compreensão da dicotomia existente entre o que dispõe a legislação ambiental brasileira e o que a sociedade efetivamente expressa acerca do tema, pode ser feita pela história, marcada pelo extrativismo e pelos equívocos decorrentes da idéia de infinitude dos recursos naturais, que permeia desde o período colonial.

O fato de o grupo respondente avaliar como sendo de alta relevância a proteção do meio ambiente e não se observar atitudes coerentemente práticas com este discurso, indica que existe uma consciência do encaminhamento social no sentido da escassez de recursos naturais e que isto se refletirá em problemas sociais num futuro próximo.

Os efeitos estão sendo sentidos pelos indivíduos numa história recente de evidências de poluição de mananciais, pelo custo pago pela água, pela propaganda dos órgãos de comunicação, pela emergência do processo educativo nas escolas, pelo discurso das empresas que iniciam um processo de associar a proteção ambiental à responsabilidade social.

A consciência dos indivíduos remete a uma preocupação crescente sobre o tema, razão da grande valorização apresentada na pesquisa elaborada.

A prática dos valores depende de carga educacional que permita ao indivíduo entender seu papel social e de que forma pode interferir e tornar-se um ator no processo de melhorias.

Ações empresariais no sentido de educar os funcionários para sua participação no processo de melhoria e conservação ambiental, pelo entendimento de que o indivíduo faz parte integrante deste meio ambiente e que a sua degradação está relacionada ao comprometimento da sua sustentabilidade, consiste num meio promissor da empresa fazer convergir suas estratégias com as expectativas individuais de seus colaboradores, produzindo ambiente laboral propício ao desenvolvimento de práticas de maior produtividade, refletindo resultados econômicos.

A deficiência educacional e, por extensão a deficiência da educação ambiental, promovem aos indivíduos baixa identificação com a natureza, razão da baixa avaliação do valor **unidade com a natureza** (ā=4,11; σ =1,94; σ^2=3,76) e **mundo de beleza** (ā=3,95; σ =1,87; σ^2=3,50), conforme se apontou anteriormente, valores estes ligados ao tipo motivacional universalismo que, em si, foi considerado entre os mais relevantes entre os participantes.

Os valores dominantes de **benevolência** foram: trabalho (ā=6,30; σ =1,08; σ^2=1,17), amor maduro (ā=5,97; σ =1,33; σ^2=1,77), responsável (ā=5,85; σ =1,23; σ^2=1,51) e sentido da vida (ā=5,80; σ =1,53; σ^2=2,34). Estes valores apresentaram avaliação homogênea para os respondentes indicado pela variança baixa. Os valores menos expressivos de benevolência formam: vida espiritual (ā=4,06; σ =2,27; σ^2=5,15) e honesto (ā=4,33; σ =2,05; σ^2=4,20). De forma contrária aos valores de benevolência maior avaliados, estes valores aumentaram a variança na população avaliada, indicando menor homogeneidade de pensamento do grupo quanto a valores de vida espiritual e honestidade.

O **trabalho**, valor central da benevolência, obteve predominância a avaliação dos indivíduos respondentes do Moinho Paulista, merecendo particular avaliação sobre seu envolvimento no processo de melhoria de produtividade organizacional.

Tamayo e Paschoal (2003, p. 35) consideram:

> O estudo da motivação no trabalho recebe interesse considerável na literatura internacional devido, provavelmente, à sua estreita relação com a produtividade individual e organizacional. O problema da motivação no trabalho situa-se, inevitavelmente, no contexto da interação dos interesses da organização com os interesses do empregado. As duas partes envolvem-se numa parceria, na qual cada uma delas apresenta, explicita e/ou implicitamente, as suas exigências e demandas.

E ainda, Tamayo (2007, p. 11) em seu estudo de hierarquização dos valores brasileiros, descreve acerca do valor trabalho:

> Tamayo e Schwartz (1993) mostraram que ele se situa na região dos valores a serviço de interesses coletivos e que sua meta motivacional é a subsistência da família. Na tradição da cultura ocidental, o trabalho é considerado, basicamente, como uma necessidade pessoal cuja satisfação está associada à produtividade e ao sucesso. Teoricamente, portanto, a expectativa era de que o "trabalho" teria como meta motivacional a procura do sucesso pessoal por uma demonstração de competência. A significação dada ao valor trabalho pelos sujeitos da amostra pode ser explicada pelas condições gerais nas quais é executado o trabalho no país. Necessário se constitui, porém, salientar que, mesmo assim, o trabalho surgiu como um dos valores supremos, o qual certamente contradiz a opinião, mais ou menos generalizada, de que o brasileiro não valoriza suficientemente o trabalho.

Na citação de Tamayo (2007) a motivação do trabalho tem grande importância para os brasileiros e está diretamente associado à segurança da família.

Esta associação é observada na organização e foi destacada no ambiente do Moinho Paulista. Embora a legitimidade de estar no centro dos interesses individuais, que se dispõe em doar-se, sacrificar-se em função de algo maior, o trabalho é valor orientado para a renda familiar, não sendo alvo das pessoas a conquista de suas ambições, a produtividade organizacional (TAMAYO e PASCHOAL, 2003), ou meio de expressar sua competência obtendo poder social e reconhecimento social (que apresentaram baixas pontuações - gráficos 5 e 6).

Apesar da avaliação por média aritmética ser baixa, o variança destes valores é elevada, indicando alta variabilidade de pensamento.

Num contexto em que a organização, fonte do trabalho, e conseqüentemente da renda para garantia da segurança familiar, fica ameaçada por condições desfavoráveis de competitividade, e sua sobrevivência é colocada em risco, a avaliação permite inferir que os indivíduos, como demonstrado serem dominantemente voltados aos valores ligados aos interesses coletivos, tendem a associar-se na busca da sobrevivência da organização e, por extensão, garantir o seu trabalho.

Neste momento, tem-se um ambiente altamente favorável à implementação de mudanças. Este fator foi observado na re-organização do Moinho Paulista.

Por outro lado, organizações em regime normal de competitividade têm como desafio contínuo mobilizar os trabalhadores ao melhoramento contínuo, numa situação em que o trabalho é visto pelos indivíduos como fonte de renda.

Alves (2000) aponta o fato de que na evolução das relações capital-trabalho do desenvolvimento industrial não desaparece a subordinação material do trabalho ao capital, mas sim, se restabelece uma nova oposição entre o indivíduo e o processo material, o que implicaria considerar o surgimento de um novo estranhamento, no qual a subsunção real do trabalho ao capital assumiria um novo sentido: subordinação formal-intelectual (ou espiritual).

Destaca-se a visão de Weber (1958), ao avaliar a origem da riqueza das populações, associando-as às práticas protestantes, demonstrando poderosa correlação entre espiritualidade, através das práticas desta crença, como fator de influência no comportamento do trabalho. Em países de origem protestante o

trabalho tem fortes correlações com a crença protestante de “serviço a Deus”, alavancando a produtividade e gerando prosperidade. Por outro lado, esta visão em países menos desenvolvidos, que não tiveram a mesma origem espiritual, o trabalho é observado com a característica de “castigo divino”, produz efeito inverso na busca dos indivíduos a fugir do sofrimento, refletindo em baixa produtividade e baixo envolvimento organizacional. O trabalho, mais uma vez, mostra-se como fonte de renda.

A atenção da organização para os valores individuais de **segurança familiar** assume importância nos projetos de produtividade e melhoria de desempenho econômico.

A organização também precisa desenvolver uma relação com os trabalhadores em que seus planos de inovação, redução de custos, melhoria de qualidade, estão voltados para a melhoria de produtividade e, desta forma, de forma cooperativa entre trabalhadores e empresa, conquistar condições mais favoráveis de manutenção de empregabilidade, melhores remunerações e condições de trabalho.

A educação continuada para a produtividade, informando os indivíduos desta nova realidade em que o ambiente organizacional se insere, passa a ser elemento importante a considerar nas rotinas organizacionais.

Como elementos auxiliares na compreensão do significado do amor maduro, avaliado com relevância pelos respondentes nos estudos desenvolvidos, lança-se mão do poema de Arthur da Távola, em que “O amor maduro é a valorização do melhor do outro”, “... é a regeneração de cada erro”, “... Não exige, dá”. Ou ainda, buscando histórica e tradicional descrição (BÍBLIA, 2000, livro de I Coríntios, capítulo 13, p.920), encontra-se:

> O amor é paciente, o amor é bondoso. Não inveja, não se vangloria, não se orgulha. Não maltrata, não procura seus interesses, não se ira facilmente, não guarda rancor. O amor não se alegra com a injustiça, mas se alegra com a verdade. Tudo sofre, tudo crê, tudo espera, tudo suporta.

Amor maduro, no contexto da pesquisa remete para a valorização de um relacionamento íntimo, seguro, espiritual, em relação às pessoas que lhe são próximas, em especial a parceira, ou parceiro.

Não se verificou pelas pesquisas, empresas que abordem o tema amor maduro quando tratam de assuntos relativos ao desempenho. A identificação do

tema como instrumento de melhoria organizacional não foi verificada nas descrições detalhadas de valores organizacionais, nem como parte da agenda dos gestores.

Esta visão não encontra sustentação em Dietch (1978), cujos estudos sobre o amor, observam correlação entre a auto-realização e o “amor S” (amor altruísta, não possessivo, mais admirador, que proporciona maior prazer e que resulta na aceitação do próprio eu). Quanto maior o nível de auto-realização de um indivíduo, maior sua capacidade de oferecer “amor S”.

Nas pesquisas de Bystronski (1995), os relacionamentos íntimos satisfatórios estão identificados como a fonte mais importante de felicidade pessoal.

Desta forma, entende-se estar o amor maduro no fundamento da satisfação pessoal que, inegavelmente, afeta o desempenho individual no trabalho e por conseqüência o desempenho empresarial.

A avaliação permite avaliar que, abordar este assunto, através do processo educativo e de dinâmicas apropriadas, visando contribuir para que os funcionários desenvolvam suas relações amorosas, principalmente com o cônjuge, pode promover a melhoria na desempenho da empresa.

Responsável, outro valor classificado com relevância pelos indivíduos no contexto da benevolência, demonstra que os respondentes imputam considerável importância ao seu papel pessoal na concretização de seus objetivos.

A mensuração do senso de responsabilidade deixa evidente que os indivíduos sentem-se responsáveis pelos resultados de suas ações no âmbito das atribuições presentes que lhe foram conferidas (função na empresa, família).

Quando se confronta este valor com valores diretamente associados, com autoridade ($\bar{a}$=3,18; σ =2,26; σ^2=5,11), influente ($\bar{a}$=3,29; σ =2,23; σ^2=4,97), poder social ($\bar{a}$=2,75; σ =2,67; σ^2=7,13), reconhecimento social ($\bar{a}$=3,10; σ =2,27; σ^2=5,15), e riqueza ($\bar{a}$=3,67; σ =1,95; σ^2=3,80), qualificados entre os de menor relevância para os indivíduos considerados, remete a considerar que os indivíduos não estão dispostos a ampliar seu nível de responsabilidade assumida.

Associado a isto a responsabilidade apresenta conotação mais ligada ao aspecto individualista do que ao coletivo.

Associa-se ao valor responsabilidade pessoal, o demanda dos indivíduos por um posicionamento socialmente responsável da corporação.

Estudo de casos desenvolvido por Machado (2002) em empresas como Sadia, Nestlé, Perdigão, Jari Celulose e Orsa, identificam que, embora com

motivações distintas, estas empresas analisadas percebem retornos positivos à imagem corporativa decorrentes das ações de responsabilidade social, o que as leva a incorporar este tema em seus planejamentos estratégicos e na gestão de seus negócios. Certamente, dentro de sua necessidade de lucro para manutenção da vida da empresa, remete este estudo a considerar que ações de responsabilidade estão do centro vital dos fundamentos de sobrevivência da empresa moderna.

Sentido da vida, valor associado à benevolência, apresenta-se como outro elemento de destaque ao grupo analisado.

A sociedade moderna permite ao indivíduo suprir quaisquer de suas necessidades de recursos para viver, exceto suprir ao indivíduo um sentido para viver, assunto alvo de estudo de Frankl (1990).

Esta necessidade e valorização são verificadas no presente estudo. As pessoas precisam de uma bandeira, à qual podem direcionar suas energias, atenção e sentido.

Frankl (1990) teorizou que o indivíduo pode encontrar sentido para sua vida por três vias: doando-se ao trabalho (tarefa), a alguém (pessoa) ou dedicando-se a uma situação de sofrimento. O ser humano não encontrará sentido na vida em algo abstrato, apenas em algo concreto.

No âmbito do planejamento estratégico da empresa, a partir dos dados avaliados, entende-se que a busca abordar um sentido que guie a vida da organização e orientado a dar sentido à vida das pessoas que as satisfaça de forma plena, sob aspectos pessoal, social, fisiológico, histórico e transcendente.

Este cuidado deve estar presente nas proposições da empresa, sob pena de frustar os indivíduos em promover orientações estratégicas dissonantes das aspirações mais profundas das pessoas. Esta busca de sentido coletivo deve ocupar a agenda dos gestores e estrutura formal do planejamento empresarial.

4.1.2 Fatores de Conservação

Avaliado de forma menos pontuada, mas muito próxima da autotranscendência, foi a **conservação** ($\bar{a}$=4,83; σ =2,02; σ^2=4,08), destacada pelos tipos motivacionais segurança ($\bar{a}$=5,27; σ =1,83; σ^2=3,35) e conformidade ($\bar{a}$=5,20; σ =1,71; σ^2=2,92) apresentou a tradição ($\bar{a}$=4,03; σ =2,19; σ^2=4,80) com uma baixa

quantificação media pelo grupo, com baixa variança atribuindo homogeneidade de avaliação a estes valores.

O tipo motivacional de segurança demonstra uma estrutura estável de avaliação de seus valores.

No valor **segurança da família** (ā=6,70; σ =0,73; σ^2=0,53) destaca-se o valor de maior prevalência da organização. Apresenta a mais alta média de avaliação e a menor variança entre os 60 valores analisados.

Esta avaliação permite considerar que quaisquer projetos organizacionais que visem melhorar seus fatores de competitividade devem considerar a segurança familiar como elemento determinante de seu sucesso.

No processo de re-estruturação organizacional iniciado em 2004 o valor foi extremamente importante para a recuperação econômica da empresa, pois os indivíduos se viram ameaçados na sua maior crença.

Desta forma, os indivíduos se tornaram sensíveis à mudança que demandou maior empenho, responsabilidade e envolvimento.

Devidamente informados através de reuniões em grupos com a participação de todos os funcionários e organizações correlatas (sindicatos e fornecedores), todos tomaram ciência que o processo de re-estruturação demandaria esforços de redução de custos, inclusive diminuição do número de funcionários, e agora se observa estar esta decisão ferindo o maior princípio desta comunidade.

O efeito da conscientização foi tão importante que a comunidade assimilou 20% de redução de efetivo tendo como expectativa a sobrevivência organizacional. O número de ações trabalhistas foi baixo em relação à média histórica da empresa.

Como a estrutura de relação de Schwartz constitui-se num contínuo, o desenvolvimento de valores reflete nos valores adjacentes. Ou seja, o desenvolvimento do senso de segurança familiar, pode refletir em maior valorização para o senso de pertencer, lealdade, responsabilidade, prestativo/ajudador, retribuição de valores, dentre outros.

4.2 Elementos não dominantes nos valores na organização.

4.2.1 Fatores de Autopromoção

A **Autopromoção** (ā=4,39; σ =2,20; σ^2=4,84) foi o grupo motivacional que apresentou a menor pontuação de valores, tendo nos tipos motivacionais de Poder (ā=3,56; σ =2,33; σ^2=5,43) e Realização (ā=4,95; σ =1,91; σ^2=3,65) uma discrepância importante.

A despeito da estrutura bipolar a estrutura de valores de Schwartz (1992), contrapondo autrotranscendência e autopromoção como elementos antagônicos, estudos desenvolvidos por Silveira (2007, p. 176) em uma instituição brasileira apontam para aspectos de que estes dois pólos apresentam série de complementaridades.

Os indivíduos consideram que a **auto-realização** é conquistada de forma indireta, através de ações que promovam o bem-estar dos indivíduos que o circundam, quer na sua família, trabalho ou comunidade em que vive.

O tipo motivacional **poder** destacou-se como o menor tipo motivacional dentre os 10 avaliados. Os indivíduos classificaram de baixo interesse os valores de poder social (ā=2,75; σ =2,67; σ^2=7,13), reconhecimento social (ā=3,10; σ =2,27; σ^2=5,15), autoridade (ā=3,18; σ =2,26; σ^2=5,11) e riqueza (ā=3,67; σ =1,95; σ^2=3,80).

Por outro lado, a variança destes valores relacionados a poder esta entre as mais elevadas, apontando para a existência de um grupo com elevada abertura a desenvolvimento de valores de poder, constituído por aproximadamente 21% da população como pontuação acima da média adicionada de um desvio padrão e, reduzindo-se um desvio padrão da média, observa-se que aproximadamente 17% da população, orienta para elevada rejeição aos valores de poder social, autoridade, influência e reconhecimento social. O valor poder social apresentou 28% da população com elevada rejeição a este valor.

A média dos indivíduos não evidenciou apreciar o crescimento social. Não demandam poder nem reconhecimento. Não enfatizam aumentar seu nível de autoridade e riquezas.

Arruda (2008), ao analisar as possibilidades brasileiras em se tornar uma grande potência econômica, descreve o que denomina “dilema brasileiro

fundamental": a situação de pobreza extrema vivida por um terço de sua população impede a efetivação do seu potencial de crescimento.

Na avaliação dos valores organizacionais da empresa, grande parte dos participantes não mais se encontra em situação de exclusão econômica pelo patamar de remuneração em que conquistaram.

Por outro lado, correlacionando-se este fato com a assertiva de Arruda (2008) suas crenças de que ainda são excluídos socialmente encontram-se presentes e algumas alternativas são consideradas nesta análise:

- Os indivíduos não buscam porque não sabem desenvolver seu potencial;
- Os indivíduos não querem conquistar posições de poder.

MORGAN (1996) detalha de forma bastante discriminada as fontes de poder, considerando 14 aspectos: autoridade formal, controle sobre recursos escassos, uso da estrutura organizacional, regras e regulamentos, controle do processo decisório, controle do conhecimento e da informação, controle dos limites, habilidades de lidar com incerteza, controle da tecnologia, alianças interpessoais, controle das contra-organizações (ex. sindicatos), simbolismo e administração do significado, sexo e administração das relações entre os sexos, fatores estruturais que definem o estágio da ação e o poder que já se tem.

A despeito de apresentar o poder de forma tão detalhada, em suas diversas fontes de expressão, MORGAN (1996) constata a dificuldade de precisar onde se origina a fonte de poder. Restringe-se a certificar que o poder se expressa na relação de dependência de um agente influenciador e de um influenciado.

A baixa graduação por **ser respeitado** e admirado requer a aceitação de outras pessoas e grupos de referência, em oposição ao sentimento de realização. A auto-estima negativa comumente se apresenta entre os indivíduos que se classificam neste grupo refletindo uma visão pessimista do mundo e do futuro. A baixa escolaridade e a idade média elevada são atributos característicos de menores perspectivas de progresso econômico, podendo estar na origem desta baixa expectativa por respeito social.

A baixa pontuação atribuída para **autoridade** (ā=3,18; σ =2,26; σ^2=5,11) denota que, de certa forma, os indivíduos são pouco sensíveis ao comando, rejeitando elementos organizacionais ligados à hierarquia.

As pesquisas apontam para o fato de que os indivíduos não consideram como relevantes a busca do crescimento pessoal com a conquista de posições de comando em que venha a exercer autoridade sobre processos e sobre outros indivíduos.

Grosso modo, conforme o movimento histórico anarquista dos últimos duzentos anos, anarquismo pode ser definido como uma ideologia política e social que acredita que os grupos humanos poderiam e deveriam existir sem autoridade instituída.

Max Nettlau ("apud" Bonomo, 2007, p. 181) em seu livro "*La anarquía a traves de los tiempos"*, descreve:

> a autoridade, em suas diferentes formas, através do costume, lei, tradição, arbitrariedade, tem posto suas garras em muitas inter-relações humanas desde que o animal homem se "humanizou". A marcha para o progresso é a luta para a libertação destas cadeias e obstáculos autoritários. Luta esta que acontece através dos tempos, ou melhor, das idades pelas quais a humanidade passa.

Observando-se a formação dos movimentos sindicais operários no início do século XX, verifica-se ter ocorrido como conseqüência da imigração européia que acompanhou o processo de industrialização. Estes imigrantes trouxeram para o Brasil ideologias anarquistas, e se concentraram fortemente no eixo Rio-São Paulo, que detinha 51% da força de trabalho industrial brasileira na época. Santos, onde se localiza o Moinho Paulista, foi porta de entrada desta imigração européia, e sua comunidade foi bastante influenciada pela orientação anarquista daquele tempo, orientação dominante no movimento sindical até a metade da década de 1930, quando sofreu drástico golpe pela ditadura de Getúlio Vargas com a implementação do sindicalismo controlado pelo estado e repressões.

Dentre as características do movimento anárquico-sindical são encontrados elementos ideológicos de rejeição à autoridade instituída, como elemento repressor e explorador da classe operária.

Tipifica a visão sindical deste momento da história da industrialização de São Paulo, o artigo *"Democracia e Sindicalismo"* in Boletim da Comissão Executiva do 3º. Congresso Operário de São Paulo, de 1 de agosto de 1920 ("apud" Bonomo, 2007, p. 305).

> Uma linha divisória – que é um abismo, se conservou, porém, e cada vez mais nítida, separando os homens implacavelmente. Esse abismo é a propriedade privada o mais forte esteio do poder e autoridade: e é ela que origina a exploração do homem pelo homem e mantém no século da liberdade de consciência o privilégio iníquo do capitalismo. Considere o operário que só pela organização revolucionária do trabalho, isto é, pelo sindicalismo, conseguirá vencer as sobrevivências funestas das odiosas eras de opressão e de tirania.

Bonomo (2007) identifica um conjunto de eventos em que a formação do sindicalismo na cidade de Santos, São Paulo, recebeu, no início do século XX, relevantes influências anarquistas, cujos reflexos, na rejeição a valores individuais, como poder social, autoridade, influência, dentre outros, são observados neste trabalho de pesquisa.

Outro valor de consideravelmente baixa graduação média e mediano desvio padrão, obtidos nas pesquisas deste construto está no âmbito da conquista de posses materiais, que classificam o valor **riqueza** ($\bar{a}$=3,67; σ =1,95; σ^2=3,80).

Recorre-se consistentemente aos estudos de Weber (1958), que correlaciona o desenvolvimento dos países ocidentais com as premissas cristãs protestantes ou católicas que orientam a busca pela riqueza.

No contexto cristão-protestante a busca pela riqueza fundamenta-se no bom serviço a Deus, em multiplicar de maneira dedicada os bens que o indivíduo recebe para administrar em vida (conceito de mordomia), consistindo-se numa virtude humana.

Na visão católica cristã, a riqueza não é enfatizada como uma virtude humana. Na Bíblia (2000, evangelho segundo Lucas, capítulo 18, versículos 24 a 27) está descrito:

> Vendo-o assim, Jesus disse: “Como é difícil aos que têm riquezas entrarem no Reino de Deus! Com efeito, é mais fácil um camelo entrar pelo buraco de uma agulha do que um rico entrar no Reino de Deus!” Os ouvintes disseram: “Mas então, quem poderá salvar-se? Jesus respondeu: “As coisas impossíveis aos homens são possíveis a Deus.

Considera-se também que os movimentos populares, promovidos por organizações governamentais e não governamentais, igrejas e associações beneficentes, consistentemente operam “a favor dos pobres”.

Neste contexto, considera-se que os fundamentos religiosos do povo brasileiro podem influenciar nesta avaliação.

A prevalência da **autotranscendência** apresentou alguns contrapontos. Dos 20 valores de componentes deste grupo, 16 apresentaram pontuação intermediária

para alta e 4 apresentaram tendência diferente dos demais valores, com baixa pontuação: um mundo de beleza (ā=3,95; σ =1,87; σ^2=3,50), unidade com a natureza (ā=4,11; σ =1,94; σ^2=3,76), vida espiritual (ā=4,06; σ =2,27; σ^2=5,15) e honesto (ā=4,33; σ =2,05; σ^2=4,20). Estes fatores apresentaram de mediana para alta variabilidade.

Oriundos de camadas bem pobres da sociedade, com baixo nível educacional, muitos vindo de infância de desfavorável condição econômica, residindo na maioria das vezes em locais de pouca urbanização, com predominância de pessoas migrantes de interiores de estados do nordeste brasileiro, o mundo lhes é apresentado como um local desarrumado, porque não dizer feio e sofrido.

A **natureza** não é vista como fator favorável de sobrevivência. Muitos indivíduos foram obrigados a deixar suas origens pela agressividade das condições ambientais (seca e calor).

A **espiritualidade**, na análise global e dos grupos que posteriormente se verificarão, se apresenta como um valor consistentemente baixo.

Na opinião de Pierucci e Prandi (1996, “apud” MELO e PEREIRA, 2005, loc. cit, p. 2),

> na sociedade moderna, especialmente, a população urbana, por ser moderna é profana; sua civilização é desencantada, no sentido que Max Weber atribuiu a esta palavra; ela prescinde do apelo ao sobrenatural. Suas instituições, seus governos, mercados, escolas, meios de comunicação, tudo é não-religioso. Não há um espaço indispensável para Deus nos momentos mais importantes da vida quotidiana. O modelo ideal do novo homem e da nova mulher da nova cidade é um modelo não-religioso: competência profissional, competitividade, auto-suficiência, visibilidade social são valores muito importantes para este modelo de conduta.

Os dados apresentados demonstram efetivamente que espiritualidade é um valor enfatizado como de baixa importância.

Os estudos de Weber (1958), identificam que os mais altos níveis de desenvolvimento humano mundiais estão ligados à espiritualidade. Verifica que em determinadas sociedades, de formação espiritual na qual a cultura brasileira se inclui, apresentam fatores de exaltação à virtude da pobreza e a penúria do trabalho, contrapondo-se à prosperidade. Desta forma, Weber (1958) coloca a espiritualidade na fundamentação das diferenças econômicas na qual esta avaliação de valor se insere, e os dados evidenciam menor busca por autodeterminação, competitividade, poder social.

No que se refere à **honestidade**, a metodologia de aplicação do inventário de Schwartz (1992) apontou baixa atribuição de relevância nas avaliações feitas pelos respondentes.

Menor pontuação em honestidade, no ambiente organizacional, aponta para menor atribuição de importância dos respondentes a este valor em relação aos demais.

Esta baixa valorização, permite inferir que os indivíduos são mais tolerantes a comportamentos individuais e organizacionais, intrinsecamente ligados a baixa honestidade, que não necessariamente expressam os extremos que a palavra representa. Trata-se de comportamentos ligados à falta de transparência, mentira, omissão, desinteresse, dissimulação, dentre outros aspectos sutis de abordagem. São estes aspectos que afetam a vida das empresas na sua produtividade, comprometendo seus custos, sua sustentabilidade e continuidade.

Ao tratar do tema de transparência nas organizações, Batista “et al” (2005) considera o impacto desta prática no comprometimento dos funcionários:

> é possível tornar o funcionário um ser comprometido com a nova postura da empresa, o que significa trabalhar com a verdade e a transparência em todas as ações empreendidas. Em outras palavras, fazê-lo crer realmente nos benefícios da mudança.

No caso da empresa avaliada, esta baixa graduação do valor, de forma indireta, através da atitude geral dos indivíduos, tem relações com o desempenho de alguns indicadores de produtividade, entre os quais se enumeram alguns possíveis:

- Elevado nível de absenteísmo e afastamentos ao trabalho (12,3% do rol de funcionários afastados);
- Falta de clareza nas informações, no estabelecimento de metas objetivas de produtividade, que geram baixo desempenho dos funcionários e falta de confiança nas relações hierárquicas. No processo de re-estruturação, a clarificação de situação e a definição objetiva de metas de melhoria, produziram como resultados básicos:
    - Redução de 46% nos gastos fixos da empresa num período de 3 meses, equivalente a R$ 14,1 milhões anuais, sem interferência nos níveis de qualidade e eficiência da empresa;
    - Redução de custos variáveis como energia elétrica, sobrepesos, rendimentos de produção, fretes, embalagens e insumos.

- Definições estratégicas desalinhadas com a realidade econômica dos negócios, com gastos desnecessários e investimentos desalinhados com as demandas estratégicas.

Se por um lado, a falta de honestidade potencializa perda de desempenho da empresa, da mesma forma apresenta-se como grande oportunidade de gestão, onde se vislumbra melhoria de desempenho através da aplicação de programas que promovam o comportamento honesto, e seleção adequada de pessoas na composição de seu rol.

Vislumbra-se a importância da manifestação clara a todos os indivíduos de que honestidade é um valor fundamental à sobrevivência organizacional.

A estrutura de **conservação** avaliou-se com tendência muito próxima à autotranscendência, e apresenta no tipo motivacional tradição ($\bar{a}$=4,16; σ =2,21; σ^2=4,88) um elemento de discrepância com a segurança e conformidade. Este aspecto revela-se nas figuras 9 e 10.

O tipo motivacional **tradição**, teve menor avaliação nos valores respeito à tradição ($\bar{a}$=3,07; σ =2,12; σ^2=4,49), moderação ($\bar{a}$=3,66; σ =2,52; σ^2=6,35) e privacidade ($\bar{a}$=3,65; σ =2,14; σ^2=4,58). De forma análoga aos valores de baixa graduação, a variança apresenta-se como elevada, indicando heterogeneidade de avaliação entre os respondentes.

Respeito à tradição consiste num valor freqüentemente evidenciado pelos acionistas, proprietário do Moinho desde 1968, detentores de marca muito tradicional.

Os dados apresentados remetem a falta de convergência entre a visão empresarial e dos trabalhadores, indicando no respeito à tradição o segundo valor menos representativo para a população analisada.

A tradição é algo que brota da comunidade e que se transforma em símbolo da sua própria sobrevivência (Durkheim, 1954, “apud” TAMAYO, A., 2007, p. 8.).

Em sua obra Ensaios de Sociologia, Max Weber buscou compreender a Modernidade com a idéia de desilusão ou desencanto do mundo e extinção das formas tradicionais de autoridade e saber.

Observando-se vários trabalhos de pesquisa acadêmica realizados sobre o tema, como Tamayo “et al” (1998) e Tamayo (2007), caracterizando a orientação de

grupos no ambiente brasileiro para a preservação e valorização de valores tradicionais, verificou-se que convergem consistentemente para a negativa da relação de brasileiros com este valor.

Os comportamentos, desta forma, tendem a contrapor ou violar regras tradicionalistas.

Na pesquisa de Tamayo “et al” (1998), que abordou os valores de músicos brasileiros, seria de se esperar desta comunidade como sendo pilares de manutenção e estimulação de elementos tradicionais da sociedade, o que não ocorreu, e a tradição também se apresentou como sendo de baixa orientação para esta comunidade, comparado aos demais tipos motivacionais.

Este valor requer reflexão, uma vez que o discurso vigente, de empresas moageiras, muitas delas fundadas há mais de meio século, tendem a entender-se como mantenedora de tradições, e de ser entendida pelo mercado desta forma.

Isto remete a entender que esta abordagem não é consistente.

A modernidade, que se opõe à manutenção de tradições, associado a aspectos antropológicos da sociedade brasileira ligados ao baixo grau de instrução, baixo estímulo à preservação de elementos culturais, enforcar a tradição na sustentação dos negócios não se apresenta como argumentação convincente.

A **Moderação,** considerada por Aristóteles (1893), não apenas como um valor integrante de uma escala, mas como valor essencial, destaca que a virtude moral se expressa no controle dos sentimentos naturais, e que os bons valores estão na busca e boa escolha do efetivo balanço entre dois extremos. Os extremos são característicos do vício.

Na escala de Schwartz (1992), este valor, condicionado ao tipo motivacional de tradição, sendo fator de conformidade, à luz da pesquisa realizada, apresentou-se como valor de baixa orientação aos componentes da comunidade estudada.

Esta abordagem aristotélica deveria ser considerada como essencial à vida organizacional. Os resultados indicam tendência às atitudes extremas.

A despeito de ser necessário aprofundamento nas origens desta carga de valores dos funcionários do Moinho Paulista, a indicação de sua baixa expressão, permite a estruturação de programas específicos para melhoria na orientação para este valor.

No processo de re-estruturação da empresa, que requereu soluções rápidas e radicais, o efeito desta baixa moderação pôde contribuir como componente eficaz de

alavancagem de resultados, promovendo planos de ação objetivos e com grande impacto na produtividade.

Privacidade valor determinante do tipo motivacional tradição, apresentou baixa pontuação indicando consistência nesta população, que pela prevalência de autotranscendência, com elevada orientação para valores coletivos conforme anteriormente levantado, tem no valor privacidade, um complemento adicional de verificação desta tendência. A privacidade consiste na valorização do tempo para si, dos objetivos individuais, da busca particular por crescimento. A comunidade ora analisada não valoriza tais elementos.

4.2.2 Fatores de Abertura à Mudanças

Este fator motivacional abertura à mudanças (ā=4,69; σ =1,80; σ^2=3,24) demonstra uma valorização intermediária e homogênea, sendo hierarquicamente o segundo fator menos prevalente da organização.

Seus tipos motivacionais indicam ser a estimulação (ā=4,31; σ =1,84; σ^2=3,39) o grupo de menor importância aos respondentes e a autodeterminação (ā=5,12; σ =1,67; σ^2=2,79) como sendo de grande orientação entre os respondentes.

A baixa **estimulação** (ā=4,31; σ =1,84; σ^2=3,39), comparado aos demais tipos motivacionais, indicando um grupo com baixa abertura a mudanças, em função de desvalorizar uma vida excitante, com desafios, experiências novas.

No ambiente empresarial, isto produz dificuldades, imposta por este grupo, no acolhimento de propostas de melhoria, muitas vezes essenciais ao desenvolvimento e melhoria do desempenho da empresa.

Alternativa importante na busca de mudança deste perfil de valores seria o processo educacional. Em vista do baixo nível de escolaridade deste público, tem-se como alternativa a promoção de treinamentos internos e a reciclagem de posições dentro da empresa.

Pelo fato das pessoas, no processo de re-estruturação organizacional, tiveram seus empregos comprometidos (exposição circunstancial), seu baixo grau de instrução e idade, elas colocaram em risco sua liberdade de escolha aumentando o valor de autodeterminação em detrimento de valores de conformidade. Este efeito foi verificado por Kohn e Schooler (1983).

4.3 Análise dos valores gerenciais e comparação com os valores dos funcionários.

Destacam-se na observação dos dados apresentados nos gráficos 6 e 7, que os gerentes e a direção da empresa expuseram características estruturais de valores, em alguns aspectos, divergentes do conjunto global da empresa, definidas pelos tipos motivacionais de autodeterminação (ā=5,63; σ =1,10; σ^2=1,21), estimulação (ā=5,00; σ =1,35; σ^2=1,82) e hedonismo (ā=5,13; σ =1,25; σ^2=1,56), propondo que o grupo gerencial tem na sua estrutura de valores, dominante **abertura para mudanças** (ā=5,25; σ =1,20; σ^2=1,44), com baixa variança.

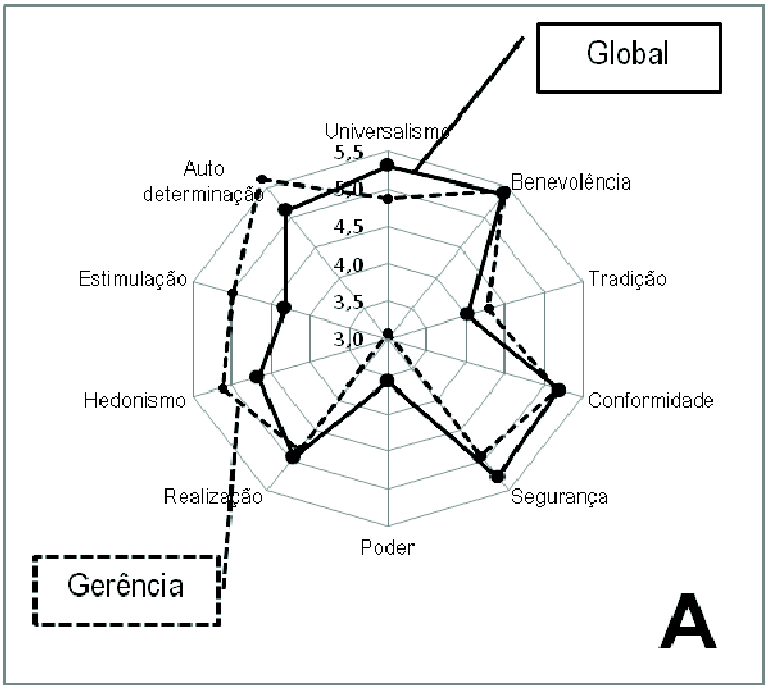

Gráfico 7: Estrutura Comparativa dos tipos motivacionais da empresa e do grupo gerencial.
Fonte: Moinho Paulista, 2008.

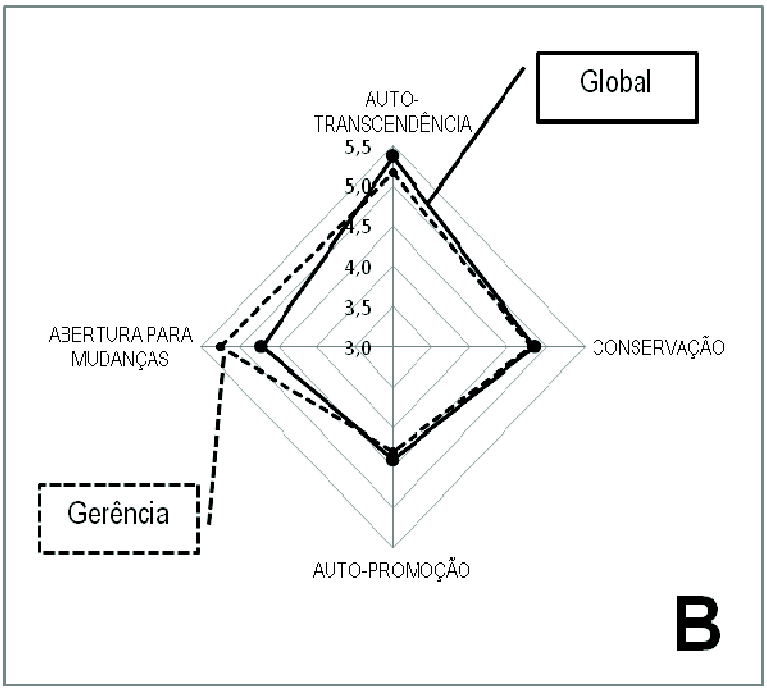

Gráfico 8: Comparação da estrutura de valores da empresa e do grupo gerencial.
Fonte: O autor, com base no Moinho Paulista, 2008.

O grupo gerencial congrega valores que o tipifica como promotor de processos de mudanças, estando intrinsecamente disponíveis à busca de soluções na busca de melhorias.

O tipo motivacional poder apresentou a maior variação inferior ao grupo social analisado, seguido pelo universalismo (ā=4,88; σ =1,62; σ^2=2,62) e segurança (ā=4,93; σ =1,30; σ^2=1,69), apontando para características menos coletivas e com menor preocupação com riscos em relação aos desafios que se lhes propõe. Tem, porém, na segurança da família (ā=6,50; σ =1,00; σ^2=1,00) grande similaridade com o grupo global, sendo este valor de grande prevalência neste grupo.

Apresentam o poder (ā=2,62; σ =2,38; σ^2=5,66) como o tipo motivacional ao qual atribui menor importância dentre os 10 propostos por Schwartz (1992), sendo inclusive inferior ao do grupo global dos funcionários da empresa.

Estas características evidenciam que, no processo de re-estruturação a que o Moinho Paulista foi submetido, o grupo gerencial atuou como agente decisivo na promoção.

Os dados também revelam que, em processos de drásticas mudanças, não se requer um número de pessoas elevado para conduzi-lo, e sim, um pequeno contingente que tenha as características próprias de valores orientados para

mudanças, que não sejam orientados a mera busca de poder por cargo ou posição hierárquica.

Os estudos relativos à liderança têm sido alvo de muitos cientistas sociais, ganhando ênfase a partir dos anos 80 (Bryman, 1996).

Para Bryman (1996), principal característica seria promover valores que forneçam significados que possam ser aceitos e compartilhados pelos indivíduos que constituem a organização, ao denominado “gestão do simbólico”. A partir de uma visão, própria do líder, ele é capaz de dar direção (objetivos) e propósito ao envolvidos.

Zaleznik, “apud” Bryman (1996, p. 351), enfatizando a compreensão da gestão pelo simbólico, aponta os líderes como àqueles que "mudam a forma das pessoas pensarem sobre o que é desejável, possível e necessário".

O conceito de liderança envolve, em suas definições mais usuais, três elementos:

- Influência: capacidade de influir ou impactar o comportamento dos outros;
- Grupal: é o grupo quem realizará o processo de mudança;
- Objetivo: são as metas que o grupo buscará atingir, a partir da influência dos líderes.

Esses elementos tiveram destaque e foram aplicados na teoria e pesquisa sobre liderança marcadamente até a metade dos anos 80. A partir de então, as definições empregadas utilizam a idéia da "gestão do simbólico”.

Polêmica e distinção são verificadas entre os pesquisadores Bryman (1996), Kotter (1997) e Goodwin (2000), quanto aos papéis ligados à liderança e gerência (ou administração), apesar de ambos estarem orientados ao processo de mudança. As definições apontam para um papel mais carismático, com foco no futuro (visionário) da liderança enquanto a gerência se fundamentaria no funcionamento do sistema organizacional, atingindo metas com os recursos disponíveis (humanos, materiais, procedimentos). Os líderes estariam mais preocupados com o “por que” enquanto os gerentes com o “como”, conforme Kets de Vries (1997).

O conceito de liderança eficaz desenvolvido por Kets de Vries (1997), verifica a necessidade que as duas habilidades (carisma e instrumentalização) sejam papéis desempenhados pelo líder. Considera que gerente ou administrador pode ser dotado destas duas características.

À luz destas observações teóricas, observou-se no processo de recuperação econômica do Moinho Paulista, liderada pelos seus acionistas e diretores, que propuseram uma visão clara de que a empresa era suficientemente competente para se reerguer: a empresa precisa sobreviver.

Paralelamente, foi constituído um grupo gerencial, movido pela mesma visão, que aportou fundamentos técnicos gerenciais para busca dos objetivos específicos de qualidade e produtividade.

O grupo, formado por funcionários e colaboradores externos, pela suas necessidades fundamentais de manutenção de seu sustento, associaram-se a estes fundamentos gerenciais, promovendo uma onda de sinergia, tão forte em seus efeitos, que rapidamente reverteu de forma substancial os resultados da empresa.

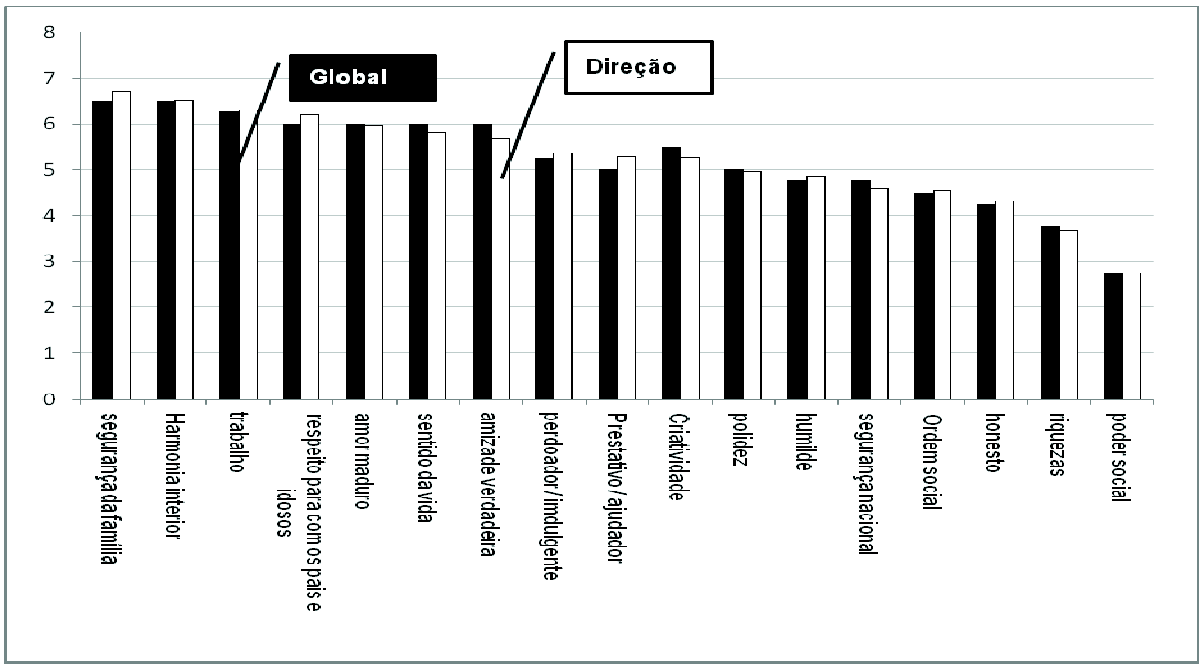

Gráfico 9: Valores de maior semelhança entre o grupo gerencial e a média dos funcionários.
Fonte: O autor, com base no Moinho Paulista, 2008.

O gráfico 9 explicita os valores que apresentam maior convergência entre o grupo gerencial e os funcionários.

Verifica-se que os valores de segurança familiar, harmonia interior e trabalho, avaliados anteriormente como essenciais a um processo de re-estruturação em momento de dificuldades econômicas, apresentaram-se altamente convergentes.

De modo semelhante, poder social e riquezas, com baixa avaliação entre os respondentes, também apresentaram grande convergência entre os grupos

gerencial e funcionários. Estes valores, quando se tornam de maior prevalência, são potenciais fontes de conflitos trabalhistas, porém, nos momentos críticos de uma organização contribuem para que se foque nos fatores de sobrevivência.

Estas análises remetem ao método proposto por Schwartz (1992), que pode ser utilizado no alinhamento do perfil gerencial de acordo com as necessidades estratégicas da empresa, buscando indivíduos que atendam as demandas, ora de mudanças, ora de manutenção.

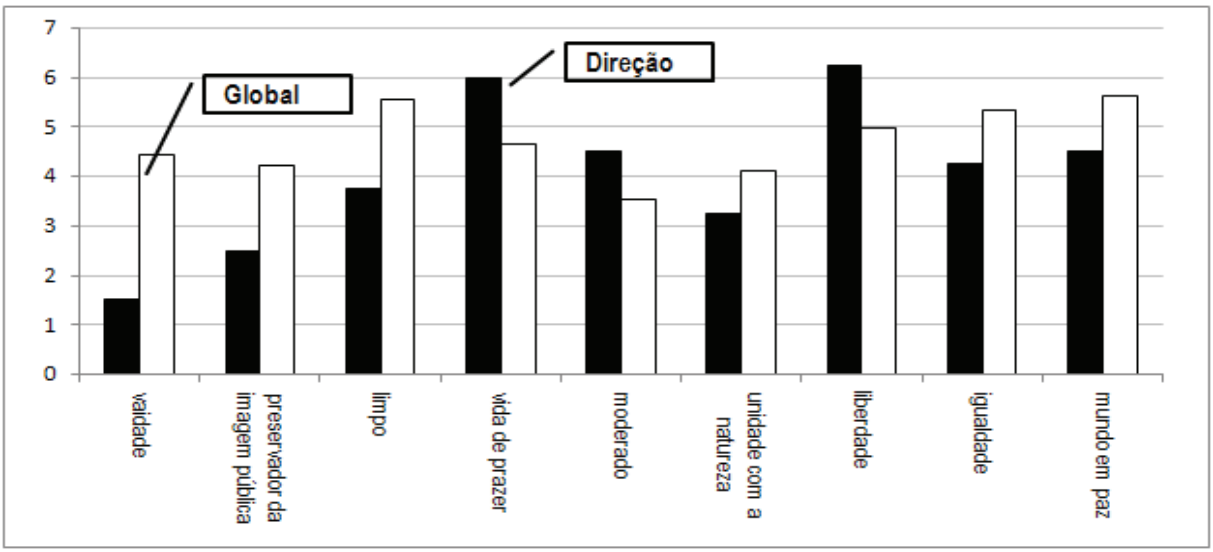

Gráfico 10: Valores de maior diferença entre o grupo gerencial e a média dos funcionários.
Fonte: O autor, com base no Moinho Paulista, 2008.

O gráfico 10, demonstra hierarquicamente, as maiores diferenças de valores entre o grupo gerencial e o global.

O grupo diretivo demonstra-se muito menos vaidoso, preocupado com sua imagem pública, com a limpeza, com o tratamento igualitário. Valoriza mais a natureza e é menos receoso dos conflitos.

Por outro lado valoriza mais que o grupo global, a qualidade de vida, a moderação e a liberdade.

4.4 Análise dos valores nos diferentes graus de escolaridade

As avaliações consideraram a influência na base de valores para diferentes níveis de formação escolar, uma vez que o entendimento de Schwartz (1992) verificou ser este um fator que altera a hierarquização dos valores individuais e, por extensão, coletivos.

O grupo avaliado revelou (através dos gráficos - 10 e 11) que, quanto maior o grau de educação formal do indivíduo, mais afeta positivamente a flexibilidade dos respondentes ao processo de mudança e negativamente a autopromoção e com a conformidade ou conservação.

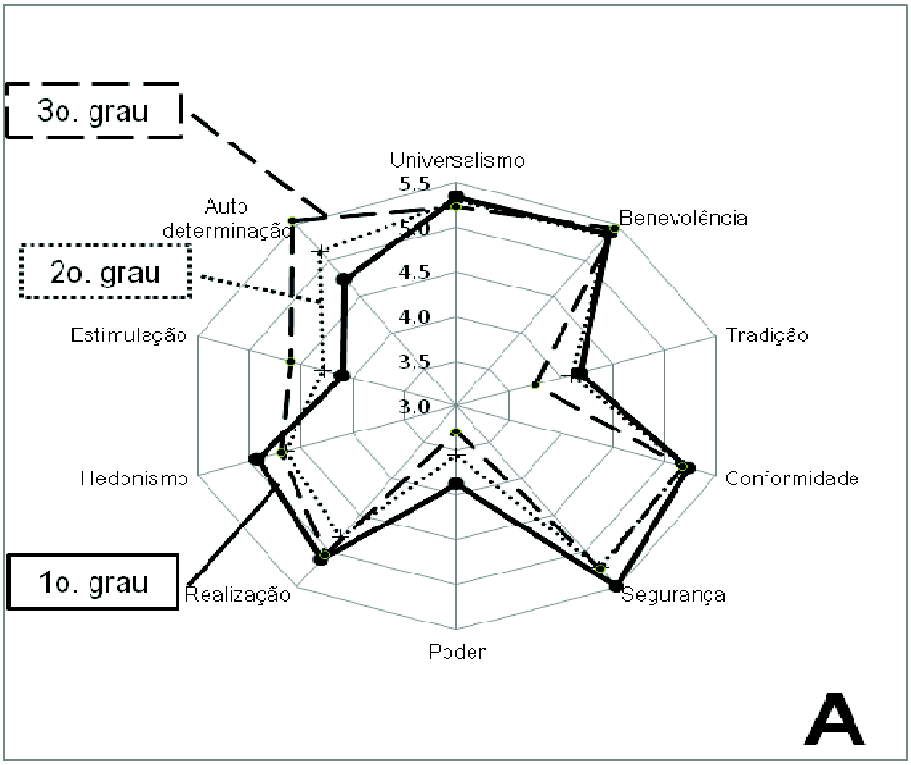

Gráfico 11: Estrutura Comparativa dos tipos motivacionais da empresa por grau de instrução.
Fonte: O autor, com base no Moinho Paulista, 2008.

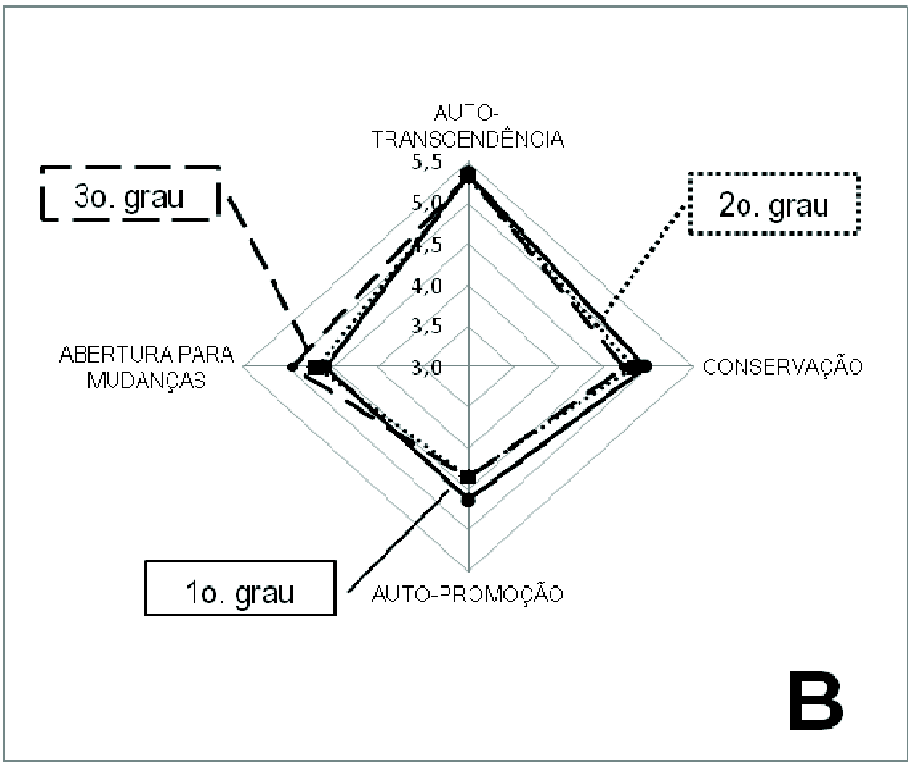

Gráfico 12: Comparação da estrutura de valores da empresa grau de instrução.
Fonte: O autor, com base no Moinho Paulista, 2008.

Os dados observados convergem com a visão de Schwartz sobre o tema, entendendo que o processo educativo formal promove o encorajamento à liberdade e flexibilidade intelectual, propício a **autodeterminação** e enfraquecendo **conformidade** e **tradição**.

Para Schwartz (1992) a capacitação permite aceitar desafios e encontrar trabalhos de maior complexidade e remuneração, dando maior segurança financeira, gerando correlação negativa com valores de **segurança**. Este efeito também foi observado neste estudo, porém, com valorização alta para os valores de segurança, ocasionado por condições circunstanciais da empresa que, pela fragilidade econômica que passou, proporciona insegurança aos indivíduos quanto à manutenção da sustentabilidade de sua família.

Num mundo de acelerado processo de mutabilidade, os valores relacionados com a capacidade dos indivíduos de absorver, superar-se diante dos contínuos desafios que lhe são apresentados passa a ser decisivo na sobrevivência das organizações.

Senge (1994), desenvolveu o conceito da organização de aprendizagem, em que se implementa a cultura do aprendizado como alavancadora de um processo de

mudanças e inovação contínuas. Propõe as cinco disciplinas fundamentais para o processo de inovação e aprendizagem: domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhadas, aprendizagem em grupo e pensamento sistêmico.

Desta forma, a promoção do aprendizado contínuo deve fazer parte da vida organizacional.

Sturm (1993) desenvolveu extensa e criteriosa pesquisa buscando correlacionar os efeitos da educação e treinamento no desempenho econômico dos países. Este estudo foi coordenado pelo *Rand's Institute*, organização que desenvolve pesquisas com vistas a orientar políticas educacionais e de treinamento nos Estados Unidos.

O estudo identificou direta correlação entre educação e treinamento e desempenho econômico, estando entre os fatores com maior influência ao crescimento econômico, apresentando estudos correlatos que encontraram contribuições de 15-25% no crescimento do PIB per capita, que educação é responsável por 90% das mudanças de qualidade laboral.

Tabela 6: Produtividade e a Contribuição das mudanças na Qualidade Laboral para o Crescimento Econômico entre os anos de 1973 e 1984.

	Crescimento da Produtividade Laboral	Crescimento do TFP	Crescimento do TFP ajustado por Qualidade Laboral	Crescimento do TFP por fatores suplementares	Crescimento Educacional	Contribuição do Crescimento da Qualidade Laboral (%)
França	3,4	1,84	0,93	0,59	0,85	0,48
Alemanha	3,0	1,55	1,13	0,69	0,14	0,07
Japão	3,2	1,21	0,43	0,04	0,63	0,41
Inglaterra	2,4	1,22	0,64	0,49	0,45	0,20
EUA	1,0	0,52	-0,27	-0,01	0,77	0,36

Fonte: Maddison (1987), "apud" Sturm (1993).
Legenda: TFP = Fator Total de Produtividade: taxa de crescimento do PIB menos taxas média de crescimento de capital e de trabalho.

Os dados apresentados na tabela 6 indicam as fontes de crescimento da produtividade laboral, constituídas pelo crescimento da TFP, e do crescimento educacional (fator não incorporado pela TFP). Países como França e Japão apresentaram grande correlação entre educação e crescimento de produtividade, o que não ocorreu com a Alemanha, cujo crescimento de produtividade está ligado a

fatores suplementares e de qualidade laboral, que estão ligados a educação informal.

Nos Estados Unidos, devido à influência quase nula da educação informal (fatores suplementares) na produtividade, o aumento de produtividade dependeu diretamente da educação formal.

Os dados remetem a avaliar que, quer educação formal, quer informal, o impacto sobre a produtividade é claramente verificado e por extensão o desempenho econômico superior.

Os resultados da tabela 6 denotam que quer por educação formal, quer informal, afetam positivamente o resultado econômico dos países.

Propõe-se, desta forma, que no ambiente micro-econômico no qual a empresa se situa, as influência positivas da educação fazem parte fundamental ao seu desempenho.

4.5 Análise dos valores por faixa etária.

Este modelo de discretização das análises indicou discretos elementos determinantes da influência das faixas etária na hierarquia de valores organizacionais, conforme gráficos 12 e 13.

A faixa etária constituída por indivíduos com mais de 51 anos, grande maioria próximo da aposentadoria, com menor compromisso de crescimento profissional, criação de filhos, mudanças de estilo de vida, apresentaram evidente característica de maior importância a considerar os valores em suas vidas.

Esta característica foi verificada pelo fato deste grupo ter avaliado quantitativamente com pontuação superior todos os tipos motivacionais, indicando uma comunidade que expressa sua atenção para os valores, o que os orienta a desenvolver mais seus valores individuais e coletivos que as pessoas mais jovens.

Este aspecto remete ao fato de que indivíduos de maior idade são mais sensíveis à promoção do desenvolvimento de valores. Discutem os temas relevantes, fazem avaliação de comportamentos, discutem as circunstâncias sob a ótica dos valores relacionados.

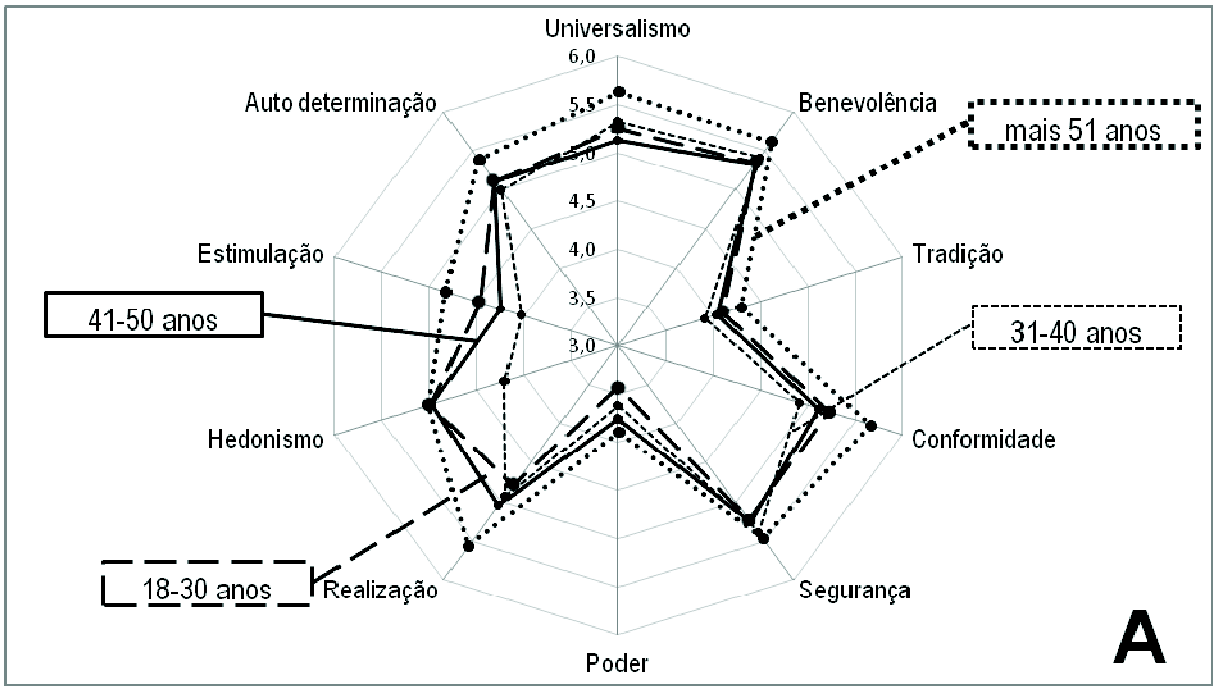

Gráfico 13: Estrutura comparativa de tipos motivacionais por faixa etária.
Fonte: O autor, com base no Moinho Paulista, 2008.

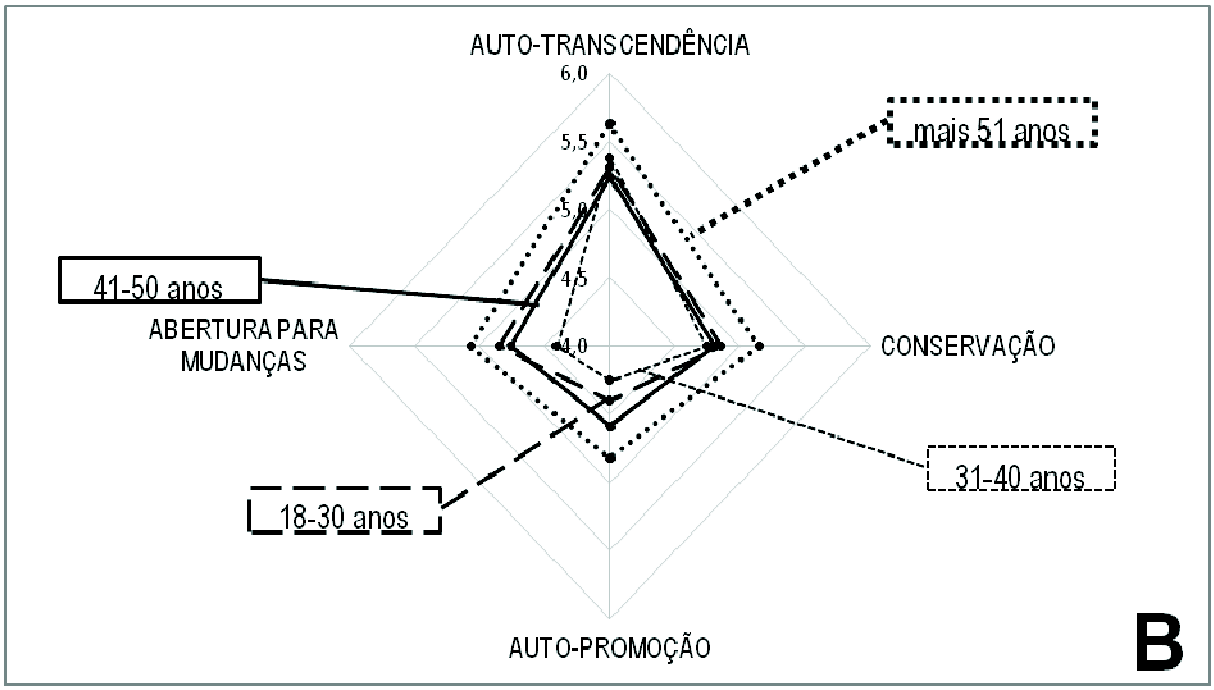

Gráfico 14: Comparação da estrutura de valores da empresa por faixa etária.
Fonte: O autor, com base no Moinho Paulista, 2008.

O grupo da faixa etária de 31 a 40 anos apresentou a menor valorização de valores dentre as analisadas. Indicaram os mais baixos valores de abertura à mudanças (ā=4,41; σ =1,91; σ^2=3,65) e autopromoção (ā=4,25; σ =2,12; σ^2=4,50).

Este grupo, composto de adultos na fase pós-juventude, constitui-se de 75% dos integrantes com 2º. Grau de instrução ou inferior. Para este perfil de indivíduos, estar em uma idade em que a demanda por crescimento envolve muita concorrência, estando iniciando a estruturação de sua família, com filhos por criar, moradia por conquistar, competitividade empresarial a desafiar, sua condição se torna bastante desfavorável, pois suas perspectivas futuras lhes são apresentadas como cada vez mais difíceis.

Os fatores que lhe permitam autopromoção, principalmente no trabalho, entendido por ele como o valor mais importante para suas conquistas, não lhe são fatores motivacionais favoráveis, gerando desmotivação.

Da forma equivalente, a condição competitiva deste grupo no ambiente empresarial em que se encontra o torna fortemente resistente às mudanças, pois estas mudanças colocam sua empregabilidade em risco, uma vez que não detêm competências suficientes para competir com jovens, com maior grau de instrução e menor comprometimento financeiro.

Como componente estratégica da empresa, apenas solucionável no médio prazo, a empresa deveria promover a melhoria do grau de instrução deste grupo, estimulando-os e dando-lhes condições para retomar os estudos.

Não há solução plausível caso não se consiga sua adesão ao processo educacional, sob pena de que a evolução da empresa sofra limitação do desenvolvimento futuro.

Como estratégica complementar, a empresa deveria contribuir para promover que a faixa etária inferior (18 a 30 anos) seja constituída de indivíduos com maior grau de instrução.

4.6 Análise dos valores nos diferentes gêneros

As mulheres apresentaram menores estruturas de valores para autotranscendência, conservação e autopromoção e ligeiramente superior abertura a mudanças do que os homens (gráfico 15).

Da autotranscendência inferior dos homens se infere menor concentração aos interesses coletivos.

Nos tipos motivacionais demonstrados no gráfico 15, poder (ā=2,99; σ =2,25; σ^2=5,06), universalismo (ā=4,75; σ =1,99; σ^2=3,96) e tradição (ā=3,49; σ =2,29; σ^2=5,24) obtiveram pontuações expressivamente mais baixas entre as mulheres comparadas aos homens.

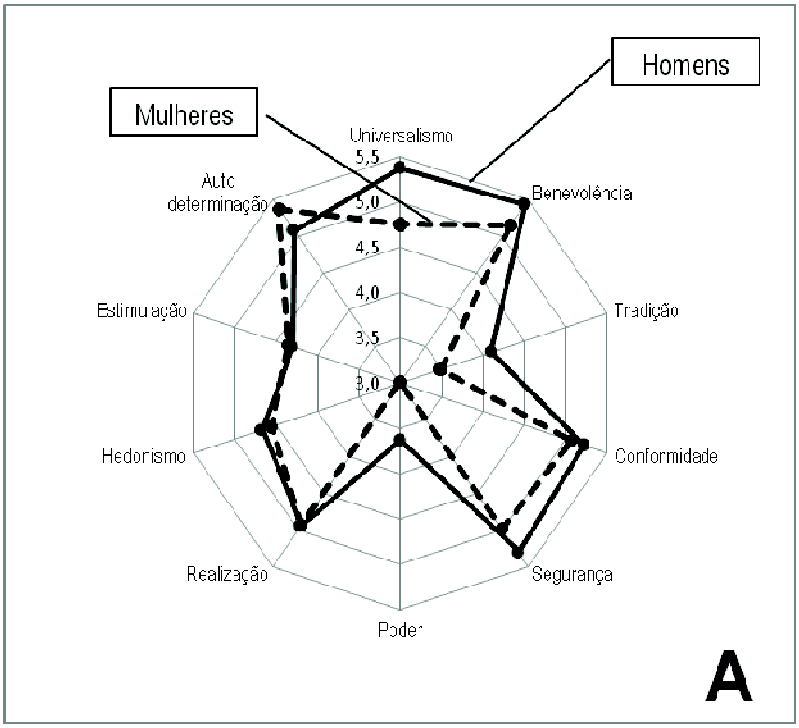

Gráfico 15: Estrutura comparativa de tipos motivacionais por faixa etária.
Fonte: O autor, com base no Moinho Paulista, 2008.

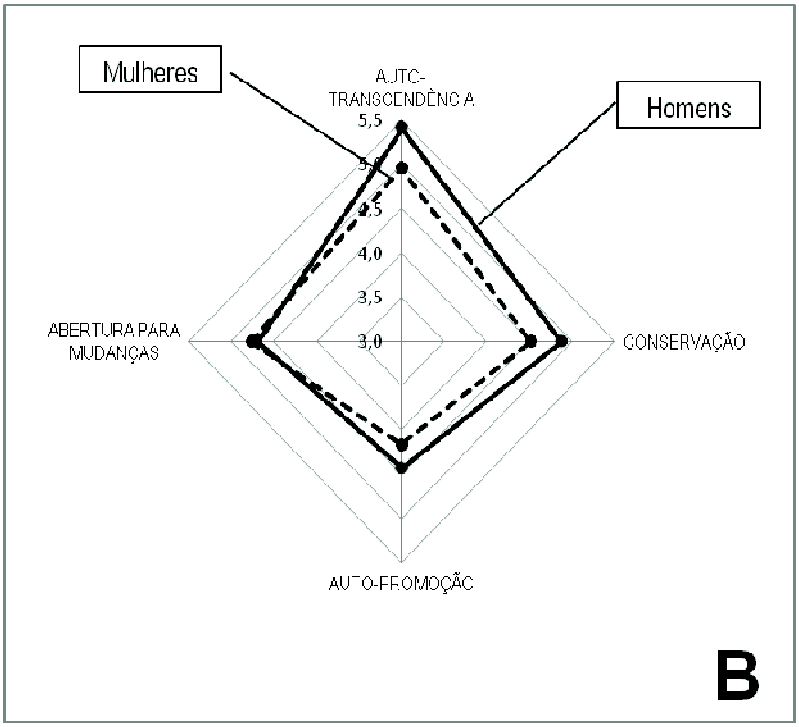

Gráfico 16: Comparação da estrutura de valores da empresa por faixa etária.
Fonte: O autor, com base no Moinho Paulista, 2008.

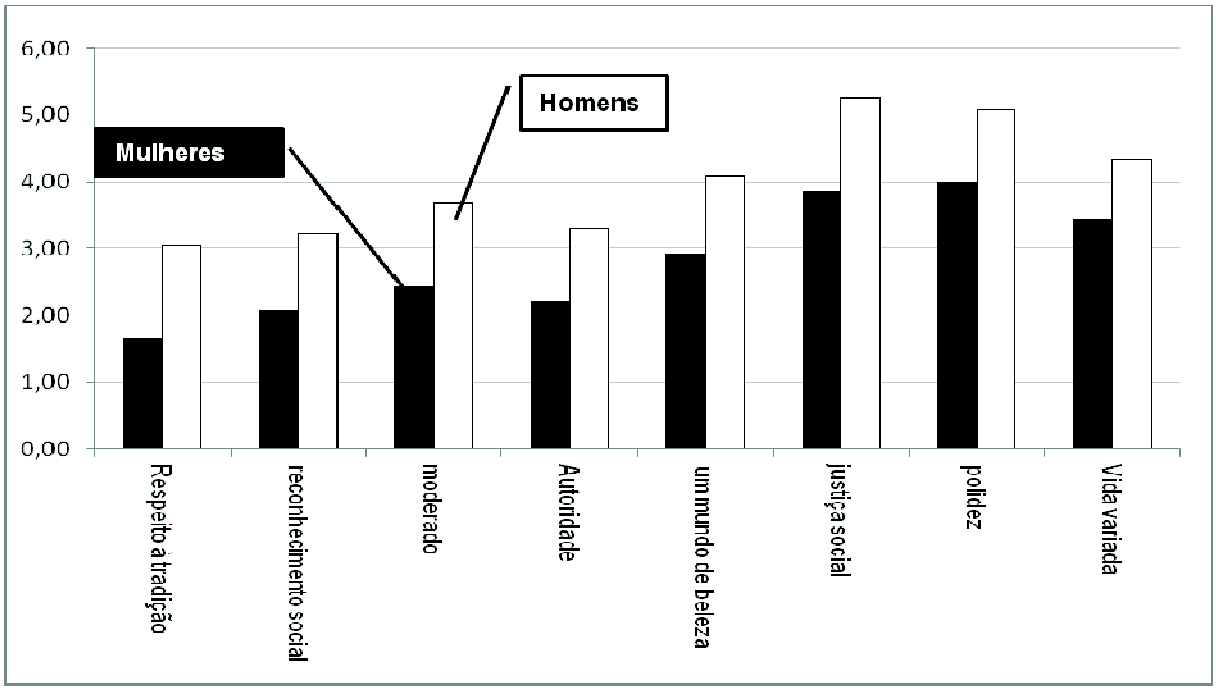

Gráfico 17: Estrutura de valores comparativa por gênero.
Fonte: O autor, com base no Moinho Paulista, 2008.

O tipo motivacional poder baixo para o conjunto dos respondentes (ā=3,56; σ =2,33; σ^2=5,43), foi ainda menor para as mulheres (ā=2,99; σ =2,25; σ^2=5,06).

No conjunto dos valores voltados ao poder, as mulheres apresentaram muito baixa pontuação para reconhecimento social (36% inferior) e autoridade (33% inferior) destes valores na avaliação dos homens.

Silva (2006), ao avaliar a condição jurídica da mulher brasileira, observa aspectos históricos de discriminação a que foram submetidas, considerando que este processo ainda conserva remanescentes fatores oriundos deste processo histórico, a despeito de um considerável processo de evolução dos direitos humanos e das liberdades individuais.

Entende-se que suas dificuldades de reconhecimento e conquista de posições de autoridade lhes parecem mais difíceis de serem conquistadas e estão ligados a estes antecedentes discriminatórios

Heiner Bielefeldt ("apud" Silva, 2006) apresenta a interpretação comunitarista (ou coletiva – característica do grupo analisado) que considera

> os direitos humanos procedem de contexto histórico-político e social concreto, tendem à valorização de valores éticos tradicionais, em detrimento de direitos individuais, vale dizer, em oposição ao pensamento clássico-liberal individualista. Este, ao contrário, corre o risco de não interpor obstáculos às mais variadas formas discriminatórias.

A maior diferença entre valores está no respeito à tradição (46% inferior aos homens).

Este efeito é observado nos estudos de Santos (2008) ao analisar a verbalização discursiva das mulheres, com entrevistas, observando um discurso machista, ocorrendo de forma velada ou explícita. Entende a autora que isso ocorre como produto de uma dominação muito forte e por muito tempo dos homens sobre as mulheres, fazendo-as, apesar de não mais sujeitas à situação de submissão do passado, seus discursos ainda estão impregnados de discursos tradicionalmente machistas. A própria mulher, mesmo sem ter consciência disso, reproduz enunciados machistas, oriundos de uma ideologia patriarcal que por muito tempo dominou as práticas sociais e determinou as diferenças entre os gêneros.

Conforme Birman (1999):

> desde o século XVIII, pelo menos, se forjou um conjunto de discursos- médico, filosófico e moral- que pretendiam delinear uma diferença de essência entre o masculino e o feminino. Antes disso, não havia absolutamente, uma fronteira essencial entre as figuras do homem e da mulher, pois, desde Galeno, no início da era cristã, a mulher era considerada como um homem imperfeito, a quem faltava calor suficiente para ser um homem (BIRMAN, 1999: 85-86).

Os valores de moderação e polidez fazem parte dos tipos motivacionais de tradição e conformidade que caracterizam a estrutura de abertura a mudanças.

Pelo apresentado até aqui, sobre as resistências femininas aos padrões que definem o modelo tradicional que lhes foi imposto, estes valores também foram avaliados de forma inferior à ponderação feita pelos homens.

4.7 Consistência das análises

Pereira (1986) aplicou a escala de Rokeach buscando identificar a hierarquia dos valores terminais ou instrumentais no Brasil.

- Valores terminais prevalentes: liberdade, equilíbrio interior, auto-respeito, felicidade e segurança da família. Os valores de menor quantificação foram: salvação, mundo de beleza, vida excitante, prazer e segurança nacional.

- Valores instrumentais dominantes: honesto, responsável, amoroso, capaz e alegre; os menos importantes: tolerante, obediente, prestativo, polido e ambicioso.

Os gráficos 18 e 19 apresentam as tendências e variações encontradas neste estudo e nos estudos quando comparados à pesquisa de Tamayo (2007), que teve como objetivo verificar a hierarquia dos valores transculturais e brasileiros:

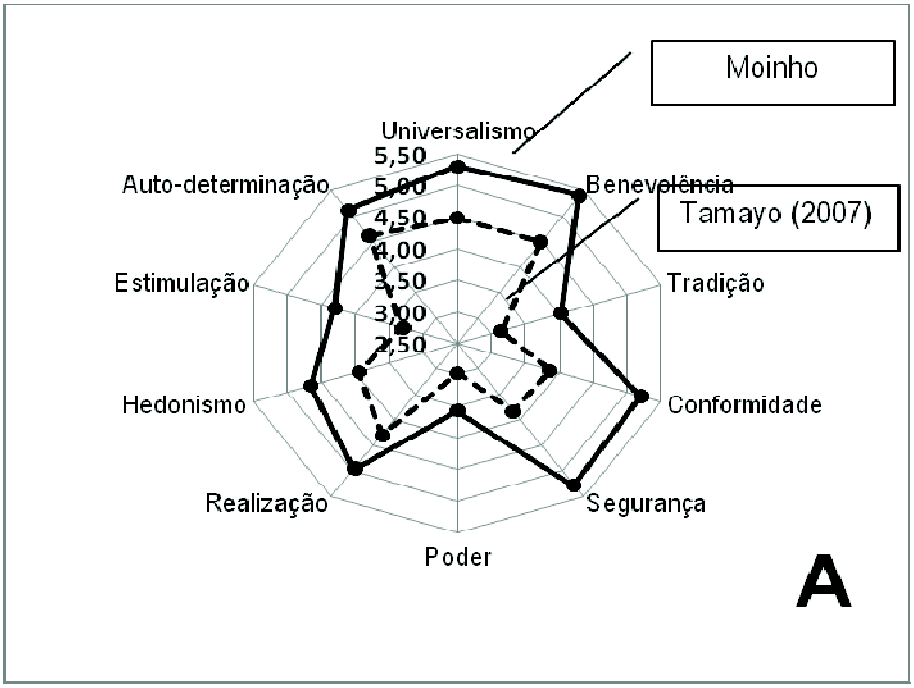

Gráfico 18: Comparação das pesquisas de Tamayo (2007) e o presente estudo
Fonte: O autor, com base no Moinho Paulista, 2008. e Tamayo (2007).

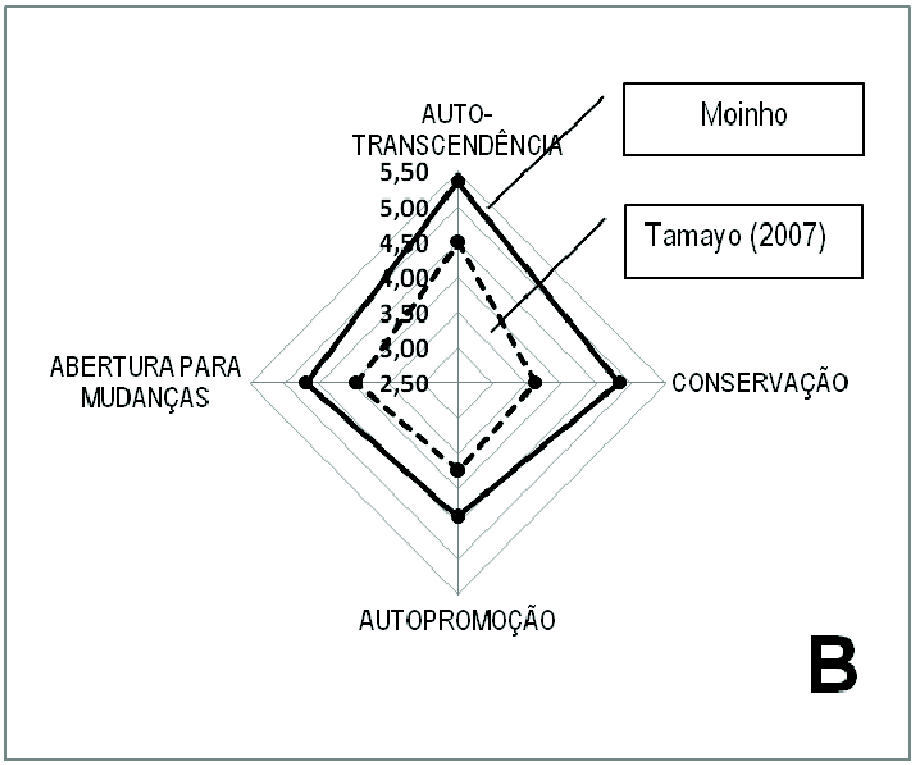

Gráfico 19: Comparação das pesquisas de Tamayo (2007) e o presente estudo
Fonte: O autor, com base no Pesquisador aos dados fornecidos pelo Moinho Paulista (2008). e Tamayo (2007).

A amostra de Tamayo (2007) foi composta por 419 sujeitos, sendo 169 professores da escola secundária privada e 250 estudantes universitários. Duzentos sujeitos eram do sexo masculino e 219 do feminino. A idade média foi de 26 anos (σ =7,16).

Apesar da escala do trabalho de Tamayo (2007) ser a mesma (-1 a 7), os respondentes foram estimulados a limitar suas respostas no intervalo de 0 a 6, deixando os extremos restritos a um valor prevalente (7) e a um valor contrário (-1). Isto promoveu uma diferença a menor na avaliação de Tamayo (2007).

A despeito disto, observa-se a evidência da mesma tendência dos tipos motivacionais analisados na figura 22.

Numa tentativa de ajuste de escalas, verifica-se que a média dos valores de Tamayo (2007) foi de 0,96 e se ajustar-se empiricamente as escalas para melhor visualização de tendência obteve-se, nos gráficos 20 e 21, as seguintes configurações:

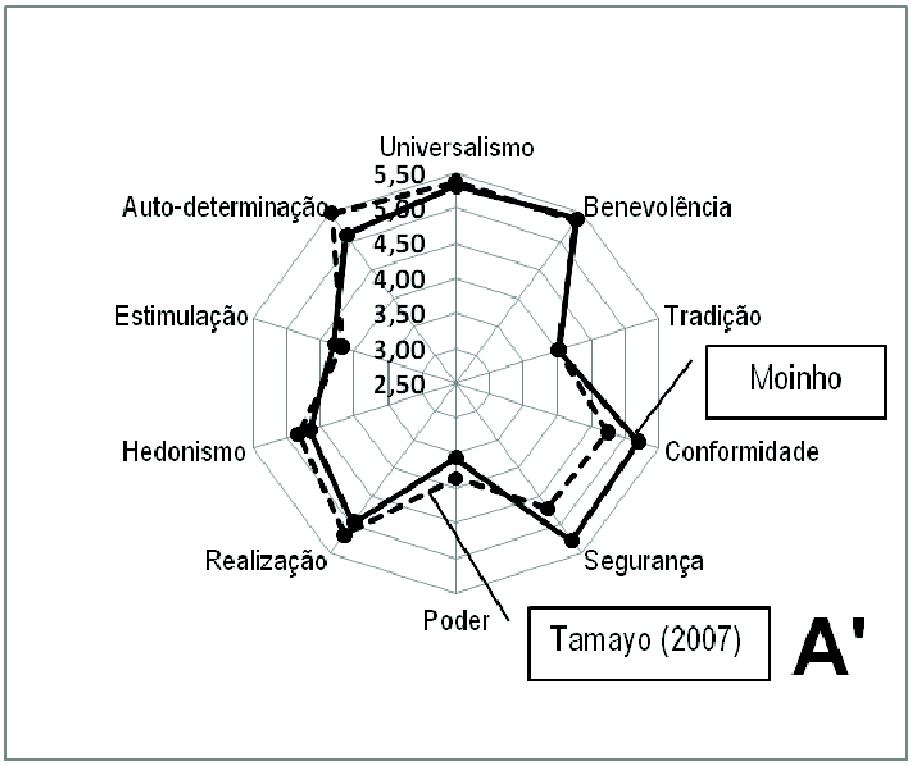

Gráfico 20: Comparação das pesquisas de Tamayo (2007) e o presente estudo (escala corrigida)
Fonte: O autor, com base no Pesquisador aos dados fornecidos pelo Moinho Paulista (2008). e Tamayo (2007).

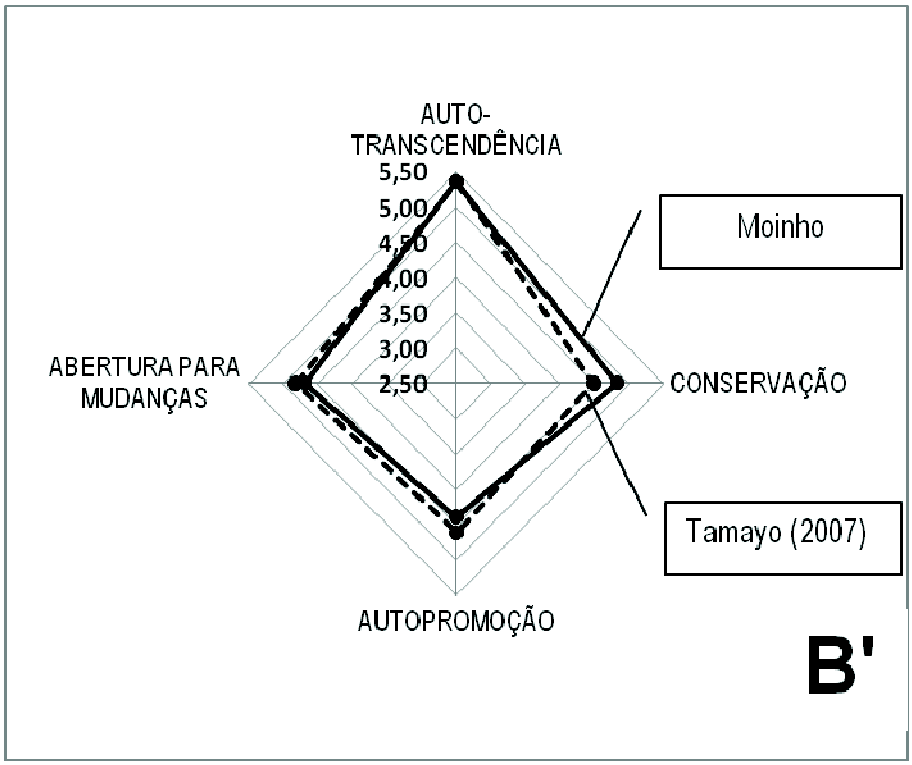

Gráfico 21: Comparação das pesquisas de Tamayo (2007) e o presente estudo (escala corrigida)
Fonte: O autor, com base no Pesquisador aos dados fornecidos pelo Moinho Paulista (2008). e Tamayo (2007).

As variações observadas nos gráficos 20 e 21 (com escala corrigida) permitem uma extrapolação conceitual de que o método de Schwartz, aplicado a 2 grupos distintos dentro do contexto cultural brasileiro, sendo uma delas produzida por Tamayo (2007), pesquisador de valores, envolvido com as pesquisas elaboradas por Schwartz e com vários artigos publicados sobre o tema, apresentou estruturas de valores muito próximas, atestando a consistência da aplicação metodológica.

Na figura 24 distinguem-se alguns tipos motivacionais como maior autodeterminação e menores graduações para conformidade e segurança no grupo analisado por Tamayo (2007) em relação ao grupo do presente trabalho.

As variações são entendidas pelas distintas características dos grupos como menor idade (grupo jovem de estudantes) e maior grau de instrução (predominantemente universitários) do grupo de Tamayo (2007) que atribui a este grupo menores graduações a valores orientados para conservação e maior abertura a mudanças.

4.7.1 Convergências com as análises

Procurou-se analisar as convergências por fundamentação numérica e aquelas, que apesar de apresentarem pontuações distintas encontram consistência analítica nas fundamentações teóricas observadas. Os grupos analisados apresentam várias convergências:

- Estrutura dinâmica dos valores com predominância da autotranscendência e menor para autopromoção;
- Os tipos motivacionais menos expressivos são similares: tradição, poder e estimulação;
- Os tipos motivacionais universalismo e benevolência são igualmente convergentes, e a autodeterminação consistentemente superior para o grupo de Tamayo (2007);
- O grupo analisado por Tamayo (2007) em função do grau de escolaridade bem superior ao do Moinho Paulista e de ter uma idade inferior, apresenta maior autopromoção, menor conservação (menores tipos motivacionais de segurança e conformidade), autodeterminação

sensivelmente superior (tipo motivacional prevalente), maiores hedonismo e realização.

4.7.2 Divergências com as análises

As principais discrepâncias verificadas encontram-se no âmbito dos valores da escala de Schwartz (1992).

Os valores privacidade, reconhecimento social e honestidade tiveram valorização superior no grupo analisado por Tamayo (2007).

A privacidade, valor associado à tradição, nas pesquisas de Schwartz (1992) deveria ser mais pronunciada em grupos masculinos, mais idosos. A análise comparativa não apresenta esta tendência, conotando características específicas dos grupos, potencialmente produzidas por circunstâncias da vida. O grupo Moinho Paulista, pela alta concentração de sindicatos, que promovem valores coletivos, associado à grande concentração de migrantes, que similarmente se empenham nos interesses coletivos, e pela vizinhança da tradição ao tipo motivacional benevolência, sugerem indicativos das circunstâncias que podem gerar esta discrepância.

O reconhecimento social encontra sustentação no grau de escolaridade superior ao grupo analisado por Tamayo (2007).

A honestidade, inferior no grupo Moinho Paulista, encontra suporte analítico pela alta concentração de mulheres no grupo de Tamayo (2007).

Os valores de segurança da família e sonhador tiveram valorização superior no grupo Moinho Paulista. A segurança familiar fundamenta-se na idade média superior deste grupo (39 anos versus 26 anos) e pelo fato do grupo de Tamayo (2007) estar constituído de grande número de estudantes, que não constituíram estrutura familiar que tenham que sustentar e apoiar.

O valor sonhador, que deveria ser mais expressivo em grupos mais jovens e com maior escolaridade, não demonstra suficiente fundamentação nas características circunstanciais dos grupos merecendo análise específica.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta dissertação foi o de pesquisar, analisar e avaliar a contribuição da influência dos da análise estruturada de valores nas empresas.

A pesquisa associou uma matriz de valores com um caso prático de re-estruturação organizacional, permitindo associações dos resultados obtidos com o comportamento dos indivíduos, que tem como elemento propulsor os valores individuais (ROKEACH, 1973).

A partir dos objetivos propostos e dos estudos de campo realizados, com a realização de entrevistas e a aplicação de questionário, junto à população obreira, gerencial e diretiva do Moinho Paulista, localizado em Santos, apoiado no Modelo de Schwartz (SVI) é possível tecer as seguintes considerações:

- verificou-se que nos ambientes coletivos (sociedades, empresas) os valores são transmitidos e compartilhados com os integrantes, e desta forma se tem a associação de cultura (valores compartilhados) e organização, promovendo o conceito de cultura organizacional;
- no ambiente organizacional, as pessoas constituem um sistema interativo composto de um elemento formal e outro informal, que promovem a cultura organizacional. O elemento formal consiste nos valores dos dirigentes, que determinam a cultura oficial da empresa (*valores professados*). O elemento informal é constituído pelos demais membros que constituem a organização que possuem distintas visões do mundo (*valores efetivamente praticados*);
- valores individuais e coletivos têm diferente importância entre os vários povos. A opção preferencial de uma sociedade definirá o comportamento de seus membros;
- com base na distribuição dos valores na escala de Schwartz (1992), observou-se que os tipos motivacionais possuem orientações específicas para atendimento aos interesses individuais, coletivos ou mistos;
- os valores que servem a interesses individuais são: hedonismo, realização, poder social, autodeterminação e estimulação; os voltados aos interesses coletivos são: conformidade, tradição e benevolência; enquanto os que servem a interesses mistos (tanto coletivos, como individuais) são: segurança e universalismo;

- na escala de valores de Schwartz (1993), os indicadores apresentados correlacionam-se à ação para a produtividade organizacional, como o trabalho, honestidade, criatividade, autodisciplina, rapidez, autodeterminação, dentre outros;
- no ambiente organizacional, esta ação se expressa pelo trabalho, que de forma dinâmica é considerada por muitos autores como um *valor básico dos indivíduos que constituem esta organização*;
- dentre os indivíduos que compõem a estrutura do Moinho Paulista, caracterizou-se uma amostra de 138 indivíduos componentes da organização, assim distribuídos:
    - Parque industrial: 110 funcionários de um total de 204 indivíduos
    - Vendas externas: 28 de um total de 31 indivíduos
    - Direção: 4 indivíduos de um total de 5, sendo que 3 participaram de todo o processo de re-estruturação da empresa;
    - amostra apresentou as seguintes características:
    - 11% mulheres e 89% homens;
    - Idade média de 39 anos (σ =10 anos e 9 meses);
- a avaliação global da população analisada indica a predominância de valores voltados para fatores de autotranscendência, característicos de uma comunidade voltada aos interesses do bem-estar dos outros, para a sobrevivência do grupo, com aceitação das diversidades entre os indivíduos;
- esse perfil de autotranscendência, que se define pelos tipos motivacionais de benevolência e universalismo, na estrutura bipolar apresentada por Schwartz (1992), ocorreu em oposição a baixo índice (os menores da avaliação) de valores de autopromoção (ligados a poder e realização);
- A prevalência da autotranscendência apresentou algumas contradições. Dos 20 valores de componentes deste grupo, 4 apresentaram tendência diferente dos demais valores, com baixa pontuação: um mundo de beleza, unidade com a natureza, vida espiritual e honesto;
- os valores associados aos tipos motivacionais a universalismo e benevolência apresentaram-se muito próximos na avaliação; Responsável, outro valor classificado com relevância pelos indivíduos no contexto da benevolência,

demonstra que os respondentes imputam considerável importância ao seu papel pessoal na concretização de seus objetivos;

- em contrapartida, o pólo oposto à autotranscendência, a autopromoção, inferiu-se da pesquisa haver um desequilíbrio neste eixo, com baixa autopromoção entre os envolvidos no projeto, que rejeitam valores como influente, autoridade, reconhecimento social e poder social;
- os valores mais importantes observados foram: a segurança familiar, a harmonia interior e o trabalho. Estes valores operam de forma determinante e motivacional sobre todas as circunstâncias a que os indivíduos são expostos, quer no trabalho ou na comunidade que participa fora do ambiente laboral;
- Os valores de maior avaliação neste projeto apresentaram baixa variança, indicando homogeneidade de pensamento do grupo pesquisado quanto a estes fatores;
- Os valores de menor avaliação neste projeto apresentaram alta variança, indicando heterogeneidade de pensamento do grupo pesquisado quanto a estes fatores;
- Sugerem os estudos do presente projeto de pesquisa, que as organizações, na busca de melhoria de desempenho, têm, no envolvimento das pessoas a chave de seu sucesso. Infere-se que a integração voluntária dos funcionários aos projetos organizacionais pode ser conquistada através da via indireta, desde que a empresa promova, de forma consciente e sincera a melhoria das condições de segurança familiar, através de propostas de ações dirigidas a este fim;
- Os valores de menor prevalência formam: influente, autoridade, reconhecimento social, respeito à tradição e poder social. Isto indica representativa tendência à rejeição a valores individuais em detrimento dos coletivos. Esta característica tem origem no grau de instrução e nas circunstâncias de formação cultural.
- Os tipos motivacionais menores foram: poder social, tradição e estimulação. O grupo avaliado, de acordo com o Método de Schwartz, indicou baixa aspiração ao crescimento na esfera social, e não tem o poder como alvo pessoal. A tradição, mesmo a empresa pesquisada tendo mais que 80 anos de existência, não ser expressa como relevante, a despeito de internamente se identificar que o entendimento gerencial é de que a observância da manutenção de tradição

relativa às marcas comercializadas e à imagem corporativa, como fator competitivo é um conceito a ser enfatizado;

- O grupo gerencial apresentou singular diferença do grupo geral de funcionários da empresa, com alta abertura às mudanças. Infere-se que o processo de re-estruturação organizacional está muito associado ao processo de liderança. O grupo analisado, apesar de evidenciar baixa abertura às mudanças, no processo de re-estruturação, tendo ameaçados seus valores mais relevantes de segurança familiar e trabalho, participaram do processo motivados pelas condições circunstanciais a que foram submetidos;
- A escolaridade constitui-se num fator determinante de abertura às mudanças, principalmente no que se refere ao tipo motivacional de autodeterminação. Esta característica afetou e afeta os resultados organizacionais nas estratégias empresariais que demandam mudanças, muito freqüentes em processos de re-estruturação, desenvolvimento de novos produtos e processos, modernização operacional, dentre outros;
- O inverso ocorreu na esfera do poder social, em que os indivíduos menos valorizaram este tipo motivacional quanto maior seu grau de instrução, indicando a percepção de que as conquistas ocorrem por esforço e dedicação pessoal (autodeterminação e estimulação);
- Indivíduos de faixa etária superior (acima de 51 anos) se preocupam mais com sua estrutura de valores que os demais indivíduos;
- A faixa de 31 a 40 anos, apresentou a mais baixa abertura a mudanças e autopromoção, associando-se isto às suas baixas perspectivas de crescimento e dificuldade de manutenção de seus fatores de competitividade num mercado de trabalho em constante mutação, que requer especialização. Estes indivíduos tendem a rejeitar a mudança pois ela se lhes apresenta com altamente desfavorável;
- As mulheres se apresentarem mais abertas às mudanças do que os homens. Em contrapartida menos autotranscendentes, menos autopromotoras e menos conservadoras. Os valores avaliados pelas mulheres mais distintos dos homens formam (todos menos prevalentes para elas): respeito à tradição, reconhecimento social, moderação, autoridade, um mundo de beleza, justiça social, polidez e vida variada.

O inventário de valores de Schwartz (1992), aplicado em ambiente empresarial apresentou-se como consistente instrumento na identificação de valores organizacionais, permitindo identificar a tendências de comportamento do agrupamento social pesquisado. Este método, ao fornecer indicadores relacionados à previsibilidade comportamental permite ao gestor orientar estratégias e propor planos de melhoria de desempenho empresarial.

Complementa estas considerações, a menção proposta por Tamayo e Paschoal (2003) de se estabelecer metas específicas para desenvolvimento dos tipos motivacionais.

O estudo dos valores ora desenvolvido, sugere que todos os projetos de desenvolvimento organizacional, com vistas a um melhor desempenho econômico da empresa, deveriam considerar os valores prevalentes deste grupo social e cuidar para que não ocorram conflitos com os valores de maior negação dos indivíduos. Como exemplo, menciona-se que a empresa deveria promover qualificação do trabalho, através do aumento do grau de instrução, quer formal, quer informal, e de forma didática, correlacionar à importância do envolvimento individual como meio de satisfação de suas necessidades de segurança familiar.

De outra forma, a empresa também teria como instrumento de promoção do aumento de sua produtividade, o direcionamento de projetos no sentido dos familiares dos funcionários, os quais, de forma voluntária, tenderão a integrar-se aos projetos de melhoria organizacional.

5.1 Limitações e Recomendações para futuras pesquisas

O presente trabalho encontrou, na sua pesquisa bibliográfica, limitações de abrangência de dados sobre aplicação das teorias de valores confrontando-a com os resultados de uma empresa. As avaliações encontradas restringiram-se a aspectos investigativos da existência, prevalência e fatores influentes na estrutura de valores individuais e coletivos.

O estudo de caso único restringe a generalização do trabalho, que poderia ser ampliada para um conjunto maior de empresas, quer do mesmo setor mercadológico ou mesmo de setores distintos, conduzindo a correlações entre as diversas populações analisadas.

As características abordadas na população pesquisada, limitaram-se a aspectos etários, escolaridade e gênero, podendo ser ampliada no sentido de se observar outras influências nos valores, como religião, aspectos demográficos, tempo de empresa, orientações políticas, dentre outros.

As pesquisas sobre valores não se demonstraram matéria de grande aprofundamento na pesquisa aplicada no ambiente organizacional, como instrumento de definição de estratégias organizacionais para melhoria desempenho.

O inventário de Schwartz, abre perspectivas relevantes no desenvolvimento organizacional, como ferramenta de medição de fatores de crescimento humano.

Tomando-se como base a assertiva de Laville e Dionne (1999), de que existe uma defasagem de cerca de meio século no estudo de valores no Brasil, e o presente estudo, que em sua pesquisa bibliográfica pode se testemunhar em parte com esta realidade, entende-se que o tema abre grandes perspectivas para a pesquisa acadêmica, com contribuições importantes à aplicação no ambiente organizacional, trazendo melhorias à condição de vida das pessoas, a coletividade e ao país.

No desenvolvimento deste estudo, foram utilizadas ferramentas estatísticas simples (média aritmética, desvio padrão e variança da média). Os recursos matemáticos disponíveis disponibilizam modelos aderentes para estudos na amplitude das ciências sociais aplicada, como o software SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), Openstat (desenvolvido por Bill Miller da *Iowa State University*), dentre outros. Estes softwares permitem, para grandes conjuntos de dados, efetuarem cálculos estatísticos complexos, visualizar resultados, de forma

rápida permitindo uma apresentação e uma interpretação precisa dos resultados obtidos.

Este estudo remete a estudos de pesquisa posteriores, entre os quais se destacam:

- Estudos de aprofundamento de análises estatísticas, utilizando recursos matemáticos mais apurados (SPSS, Openstat, etc.)
- Estudos comparativos de desempenho entre empresas com perfis de valores distintos;
- Estudos de verificação da matriz de valores do inventário de Schwartz comparados com as estratégias de melhoria de desempenho organizacional;
- Verificação das mudanças na matriz de valores individuais a partir da implementação de estratégias de mudanças: projetos de treinamento, projetos de melhoria de qualidade de vida dos funcionários e familiares, programas de aumento de segurança laboral, dentre outros;
- Aplicação do Perfil de Valores Individuais de Schwartz no processo de seleção de funcionários, média e alta gerência na empresa;
- Verificação da influência de circunstâncias da vida (ambiente cultural, diferenças demográficas, religião, etc.) na hierarquia de valores de diferentes agrupamentos sociais brasileiros.

Os limites para o desenvolvimento de estudos nesta área do conhecimento, apresentam-se distantes do presente estágio de pesquisa, em especial da pesquisa aplicada ao desenvolvimento humano e social.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABITRIGO. ***História do trigo***. Disponível no site da Associação Brasileira da Indústria do Trigo, em http://www.abitrigo.com.br/, acessado em ago.2005.

ALLPORT, G. ***Desenvolvimento da Personalidade: considerações básicas para uma psicologia da personalidade.*** Traduzido por SIMON, H.A. (original de 1955). São Paulo: Editora Herder, 1962

ALVES, G.. O novo e precário mundo do trabalho - ***Reestruturação produtiva e crise do sindicalismo***. São Paulo: Boitempo Editorial, 2000.

ALVES FILHO, A.; ARAÚJO, M.A.D.. ***Um estudo da força motivacional dos funcionários do Banco do Brasil à luz da Teoria da Expectativa.*** São Paulo: Caderno de Pesquisa em Administração, vol.8, nr. 2, abr/jun 2001.

ARISTÓTELES. ***The Nicomachean Ethics of Aristotle***. Londres: Kegan Paul, Trench, Truebner & Co, Traduzido para inglês por F.H. Peters, M.A., *5th edition*, Livros V a X, 239 p., 1893.

ARRUDA, G.C.M.. ***Crescimento econômico e exclusão social.*** Disponível em http://www.fa7.edu.br/rea7/artigos/volume2/artigos/read1.doc, 2008, acesso em jul.08.

AUBERT, N.; GAULEJAC, V.. ***Le coût de l'excellence***. Paris: *Éditions du Seuil*, 1991.

BABBIE, E.. ***Método de Pesquisa de Survey.*** Editora da UFMG, 519 p., 2003.

BARDI, A.; SCHWARTZ, S.H.. ***Values and behavior: Strength and structure of relations.*** *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29, p. 1.207-1.220, 2003. Disponível em http://psp.sagepub.com, acesso em jan.2008.

BATISTA, A.F.D. "ET AL". ***Resultados obtidos com a implementação de ferramentas e estratégias de endomarketing para melhoria da comunicação interna e motivação pela empresa Persitec Ltda. no período de janeiro a junho de 2005***. Monografia de Pós-graduação em Administração da Escola de Admistração da Universidade Federal da Bahia, 69 p., 2005.

BENNIS, W. G. ***Organizações em Mudança***. São Paulo, Atlas, 1976.

BÍBLIA. Português. ***Bíblia Sagrada, Nova Versão Internacional***. Traduzido pela comissão de tradução da Sociedade Bíblica do Brasil. São Paulo: Editora Vida, 2000.

BIRMAN, J.. ***Cartografias do Feminino***. São Paulo: Editora 34, 1999.

BONOMO, A.B.. ***O anarquismo em São Paulo: as razões do declínio (1920-1935).*** Dissertação de Mestrado em História, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2007, 460 p.

BORG, I., SHYE, S.. ***Facet Theory: form and content.*** Newbury Park, Califórnia: Sage, 1995.

BRAITHWAITE, V.. ***Beyond Rokeach's equality-freedom model: Two-dimensional values in a one-dimensional world.*** New Jersey: Blackwell Publishing Press, *Journal of Social Issues,* 50, p. 67-94, 1994.

BRYMAN, A.. ***Leadership in organizations***. *In Clegg S, Hardy C & Nord W.R. (coord.). Handbook of Organization Studies. Sage*, Nova York, 1996.

BOEHNKE, K., STROMBERG, C., REGMI, M.P., RICHMOND, B.O., CHANDRA, S.. ***Reflecting the world 'out there'. A cross-cultural perspective on worries, values and well-being.*** Guilford Press, *Journal of Social and Clinical Psychology, vol 17, p. 227-247,* 1998.

BORGES, L. O.. ***Valores e Comportamento nas organizações****.* Editora Vozes, Petrópolis, 2005.

BOWMAN, C. ***La esencia de la administración estratégica.*** México: Prentice-Hall Hispano-americana, 1996.

BYSTRONSKI, B. ***Teorias e Processos Psicossociais da Intimidade Interpessoal.*** Em: RODRIGUES, A.. Psicologia Social para principiantes: estudo da interação humana. Petrópolis: Vozes, 1995.

CHAMPION, D. J.. ***A sociologia das organizações***. São Paulo: Saraiva, 1985.

CHARON, J.M. ***Sociologia***. São Paulo: Saraiva, 1999.

COLLINS, J.C; PORRAS, J.I. ***Feitas para durar: práticas bem sucedidas de empresas visionárias***. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

COMTE-SPONVILLE, A.. ***O capitalismo é moral?*** São Paulo: Martins Fontes, 2005.

DEAL, T.; KENNEDY, A.. ***Corporate Culture. The rites and rituals of corporate life.*** London: Penguin. 1988.

DIETCH, J.. ***Love. Sex Roles, and Psychological Health***. Journal of Personality Assessment, v. 42, n. 6, p. 626-634, 1978.

DIETZ, T., STERN, P.C., GUAGNANO, G.A.. ***Social Structural and Social Psychology Bases of Environmental Concern.*** *Environmental and Behavior, v. 30, July* 1998.

DUPUIS, J.. ***Antropologia, cultura e organização: proposta de um modelo construtivista.*** In J. F. Chanlat (Org.). *O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, Vol. 3, p. 231-251, 1996.

DURKHEIM, E.. ***The elementary forms of religious life.*** *New York: Free Press*, 1954, “apud” TAMAYO, A., 2007, loc. cit., p. 8.

FLAMHOLTZ, E.G.. ***Human Resource Accounting. Advances in Concepts, Methods, and Applications.*** Business & Economics, 1999, 412 p.. Disponível em <http://books.google.com.br/books?id=dNwPVJ1cp2kC&pg=PA29&dq=one+asset+is+omitted+matthew+webster&source=web&ots=cIOVMZELPK&sig=9n6HEEUrIDHST6CCFo0o3X0Zx_E&hl=pt-BR>, consultado em 01.abr.2008.

FEATHER, N.T.. ***From values to actions: Recent applications of the expectancy-value model.*** *Australian Journal of Psychology, 68, p. 1.135-1.151, 1988,* “apud” SCHWARTZ, S. H, 2001, loc. cit., p. 81.

FERREIRA NETO, T. B. (2007). ***Assimilação do valor meio ambiente pela sociedade brasileira***. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos. Universidade de São Paulo, São Carlos, 2007. Disponível em http://dominiopublico.gov.br, pesquisado em jul.2008.

FRANKL, V.E.. ***Dar sentido à vida: a logoterapia de Viktor Frankl.*** Tradução: Antônio Estevão Allgayer. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 1990.

FREITAS, M.E.. ***Cultura Organizacional: formação, tipologias, e impacto.*** São Paulo: Makron Books, 1991.

GARCIA, A. M.. ***A teoria dos valores de Miguel Reale: fundamento de seu tridimensionamento jurídico***. Tradução de Talia Bugel. São Paulo: Saraiva, 1999.

GENELOT, D., ***Manager dans la Complexité: réflexions à lúsage des dirigeants.*** Paris: *Insep Éditions*, 1992.. Tradução de AGUIAR, M.A.F. “et al”., São Paulo, Unisantos, Nov/2006.

GOLLWITZER, P.M.. ***The volitional benefits of planning.*** In: GOLLWITZER, P.M. & BARGH, J.A. (Eds.). *The Psychology of action.* New York: Guilford, p. 287-312, 1996, “apud” SCHWARTZ, S. H., 2001, loc. cit., p. 82.

GUTTMAN, L.. ***A general nonmetric technique for finding the smallest coordinate space for a configuration of points.*** *Psychometrika, 33*, p. 469-504, 1968.

HERZBERG, F. I.. ***Work and the nature of man***. *New York*: Crowell, 203 p., 1966.

HOLANDA, A.B.. ***Novo Dicionário Aurélio.*** Curitiba: Editora Positivo, 2.212 p., 2004.

HUXLEY, J.. ***Evolutionary Ethics***. London: Oxford University Press, 1943.

INFANTE, V. S.; DE SOUZA, R. L.. ***Sobre os Valores Humanos: Uma Hierarquização Empírica***. Revista Espaço Acadêmico, n. 21, fev/2003. Disponível em: <http://www.espacoacademico.com.br /021/21cvidal.htm>, acessado em out.2007.

INGLEHART, R.. ***The silent revolution.*** Princenton: *University Press*, 1977.

INGLEHART, R.. ***El cambio cultural en las sociedades industriales avanzadas***. Madrid: Siglo XXI, 1991.

INGLEHART, R.. .***Modernización y post-modernización: La cambiante relación entre el desarrollo económico, cambio cultural y político***. Em J. D. Nícolas & R. Inglehart (Orgs.), *Tendencias mundiales del cambio en los valores sociales y políticos* (pp. 157-170). Madrid: Fundesco, 1994.

INGLEHART, R; BAKER, W.. ***Modernization, Cultural Change and the Persistence of Traditional Values***. *American Sociological Review*, vol. 65, p. 19-51., Fev/2000

JOHNSTON, C. S.. ***The Rokeach Value Survey: Underlying Structure and Multidimensional Scaling.*** *Journal of Psychology,* v. 129, n. 5, p. 583-597, 1995.

KATZ, D.; KAHN, R. L.. ***Psicologia Social das Organizações***. São Paulo: Atlas, 1978.

GOODWIN, N.. ***Leadership and UK Health Service****. Health Policy* 51:49-60, 2000.

KETS DE VRIES, M.. ***Liderança na empresa: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna.*** Atlas, São Paulo, 1997.

KOHN, M.L., SCHOOLER, C.. ***Work and Personality: An Inquiry into the Impact of Social Stratification.*** New Jersey: Ablex Publishing Corp., 1983.

KOTTER, J.P., HESKETT, J. L.. ***A cultura corporativa e o desempenho empresarial***. São Paulo: Makron, 1994.

KOTTER, J.P.. ***Os líderes necessários.*** HSM Management 4, Set/out, 1997.

LAVILLE, C., DIONNE, J.. ***A construção do saber _ Manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas.*** Belo Horizonte: Editora UFMG,1999.

MACHADO FILHO, C.A.P.. ***Responsabilidade Social Corporativa e a Criação de Valor para as Organizações: Um Estudo Multicasos.*** Tese de doutorado apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 204 p., 2002.

MARX, K.. ***O Capital –O Processo de Produção do Capital (Livro I, Capítulo 1).*** Editora Civilização Brasileira, Rio de Janeiro, traduzido por Reginaldo Sant'anna, 1998, 571 p.

MASLOW, A. ***Motivation and Personality***. *New York*: Harper, 1954.

McCARTY, J. A., SHRUM, L. J.. ***The Measurement of Personal Values in Survey Research.*** *Public Opinion Quarterly, v.64, n. 3, p. 271-298, 2000.*

MELO JR., A.R.; PEREIRA, S.E. ***Propensão ao empreendedorismo em função da origem e prática religiosa - Um estudo de caso com os alunos de Ciências Contábeis da Universidade Católica de Brasília.*** Trabalho final para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis, Universidade Católica de Brasília, Departamento de Ciências Contábeis, 2005, disponível em http://www.contabeis.ucb.br, acesso em jul.2008.

MITCHELL, A.. ***The Nine American Lifestyles***. New York: Warmer, 1983.

MOLLER, C.. ***O lado humano da qualidade : maximizando a qualidade dos produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas***. São Paulo: Pioneira, 1993.

MORGAN, G. ***Imagens da Organização***. São Paulo: Atlas, 1996. p.145-203.

MORIN, E.. ***Ciência com consciência***. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1999.

MORRIS, M.; PENG, K.. ***Culture and cause: American and Chinese attributions for social and physical events***. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 949-971, 1994.

O'DONNELL, K.. ***Valores Humanos no Trabalho***. Editora Gente, São Paulo, 185 p., 2006.

PASQUALI, L.; ALVES, . ***Validação do Portraits Questionnaire – PQ de Schwartz para o Brasil.*** Avaliação Psicológica, 2004, 3(2), pp. 73-82, disponível em http://pepsic.bvs-psi.org.br/pdf/avp/v3n2/v3n2a02.pdf, acesso em jul.2008.

PEREIRA, C. A. A.. ***A dimensão dos valores entre habitantes de uma cidade do interior: um estudo intracultural***. Manuscrito. Uberlândia: UFU, 1986.

PEREIRA, C., CAMINO, L., COSTA, J.B.. ***Um Estudo sobre a Integração dos Níveis de Análise dos Sistemas de Valores.*** Psicologia: Reflexão e Crítica, 18(1), pp16-25, 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prc/v18n1/24813.pdf,>, consulta em 10.01.2008.

PORTER, M.. ***A busca da vantagem competitiva.*** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

REALE, M.. ***Filosofia do Direito.*** São Paulo: Saraiva, 1994.

ROBBINS, S.P. ***Comportamento Organizacional***. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos. 1999.

ROCCA, S., SAGIV, L., SCHWARTZ, S.H., KNAFO, A.. ***The Big Five Personality Factors and Personal Values.*** *In: Personality and Social Psychology Bulletin, vol. 28, n. 6, June 2002.*

RODRIGUES, A.. ***Atribuição de causalidade ao sucesso e fracasso como fator mediador da reação emocional e da expectativa de comportamento.*** Arquivos Brasileiros de Psicologia, 1984, vol. 36, p. 12-15.

ROKEACH, M.. ***Beliefs, attitudes and values***. San Francisco: Jossey-Bass. Inc., Publishers, 1968.

ROKEACH, M.. ***The Measurement of Values and Value System.*** Columbus, Ohio*, 1971.*

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

ROKEACH, M.. ***Crenças, atitudes e valores***. Rio de Janeiro: Interciência, 1981.

RYAN, D.. ***Ancint Language and Scripts.*** Disponível em <http://www.plu.edu/~ryandp/texts.html>, consulta em 15.11.2007.

SANTOS, K.A.. ***A heterogeneidade do discurso feminino: mulher-efeito e seus desdobramentos.*** Dissertação de Mestrado em Letras, Universidade Estadual de Maringá, 245 p., 2008, disponível em http://www.dominiopublico.gov.br/ download/texto/cp051834.pdf, acesso em jul.2008.

SCHEIN, E. H.. ***Psicologia na organização.*** Lisboa: Clássica Editora, 1968 (obra original de 1965).

SCHEIN, E. H.. ***Organizational culture and leadership***. San Francisco: Jossey-Bass, 464 p.,1989.

SCHNEIDER, H.W.. ***The theory of values.*** Hanover, PA: Sheridan Press*, The Journal of Philosophy, Psychology and Scientific Methods,* vol.14, p. 141-154, 1917.

SCHULTZ, P.W., ZELEZNY, L.. ***Values as predictors of environmental attitudes: evidence for consistency across 14 countries.*** *Journal of Environmental Psychology, Vol. 19, Issue 3, p. 255-265,* set. 1999.

SCHWARTZ, S. H***. Individualism-collectivism: Critique and proposed refinements***. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 21, 139-157, 1990.

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

SCHWARTZ, S. H; HUISMANS, S. ***Value priorities and religiosity in four Western religions.*** *Social Psychology Quarterly,* 58, 88-107, 1995.

SCHWARTZ, S. H; BILSKY, W. ***Toward a theory of the universal content and structure of values: Extensions and cross-cultural replications***. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 878-891, 1990.

SCHWARTZ, S. H.. ***Are there universal aspects in the structure and contents of human values?***. Journal of Social Issues, v. 50, n. 4, p. 19-45, 1994.

SCHWARTZ, S. H., SAGIV, L. e BOEHNKE, K. ***Worries and values.*** *Journal of Personality,* 68, p. 309-346, 2000, "apud" SCHWARTZ, S. H., 2001, loc. cit., p. 82.

SCHWARTZ, S. H. ***Value hierarchies across cultures: taking a similarities perspective***. Journal of Cross-Cultural Psychology, v. 32, p. 268-290, 2001.

SCHWARTZ, S. H.. ***Existen aspectos universals en la estructura y contenido de los valores humanos?***. In: ROS, M. e GOUVEIA V.V. (orgs.). *Psicología social de los valores humanos: desarrollos teóricos, metodológicos y aplicados*. Madrid: Biblioteca Nueva, p. 53-77, 2001.

SCHWARTZ, S. H.. "***Validade e aplicabilidade da Teoria de Valores"***. In: TAMAYO, A; PORTO, J.B. (orgs.). *Valores e Comportamento nas Organizações*. Editora Vozes, Petrópolis, p. 57-95, 2001.

SCHWARTZ, S. H.. ***Draft Users Manual: Proper Use of the Schwarz Value Survey***. Auckland, New Zealand: Centre for Cross Cultural Comparisons, versão de 10 de setembro de 2007, compilado por Romie F. Littrell. Disponível em http://www.crossculturalcentre.homestead.com., acesso em jul.2008.

SCHWARTZ, S. H***. Basic Human Values: An Overview***. ***Basic Human Values: Theory, Methods and Application.*** Disponível em <http://www.fmag.unicit.it/Allegati/convegno%207-8-10-05/Schwartzpaper.pdf> acesso em Nov.2007.

SENGE, P. M.. A ***Quinta Disciplina – Arte e prática da organização que aprende.*** São Paulo: Best Seller, 1994.

SILVA, C. S.. ***Condição jurídica da mulher no Brasil – diálogos sobre igualdade e diferença.*** São Leopoldo: dissertação de mestrado em direito pela Faculdade de Ciências Jurídicas e Sociais, Universidade do Vale dos Sinos, 2006, 166 p.

SILVEIRA JR., A.A.F.. ***Valores organizacionais esposados e compartilhados: um estudo sobre a relação entre os valores de autotranscendência e autopromoção em uma instituição bancária.*** Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 196 p., 2007.

STURM, R.. ***How Do Education and Training Effect a Country's Economic Performance?*** *Rand's Institute on Education and Training, CA USA,* 90 p., 1993.

TAMAYO, A. ***Hierarquia de valores transculturais e brasileiros***. Brasília: Psicologia: Teoria e Pesquisa, vol. 23, 2007, Print ISSN 0102-3772, disponível em http://www.scielo.br/pdf/ptp/v23nspe/02.pdf, acesso em jul.2008.

TAMAYO, A.; GONDIM, M.G.C.. ***Escala de Valores Organizacionais.*** Revista Administração, São Paulo: v. 31, n.2, p. 62-72, 1996.

TAMAYO “ET AL”. ***Diferenças nas prioridades axiológicas de músicos e advogados.*** Psicologia: Reflexão e Crítica, vol.11, n.2, Porto Alegre, 1998.

TAMAYO, A.; MENDES; A. M.. ***Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho.*** Psico-USF, v.6, n.1, p. 39-46, 2001. Disponível em http://pepsic.bvs-psi.org.br/scielo.php?script=sci_arttex&pid=S1413-82712001000100006, acesso em abr.2006.

TAMAYO, A.; MENDES; A. M., PAZ, M. G. T.. ***Inventário de Valores Organizacionais.*** Revista Estudos de Psicologia, 5(2), p. 289-317, 2001. Disponível em http://www.scielo.br/pdf/epsic/v5n2/a02v05n2.pdf, acesso em abr.2006.

TAMAYO, A.; PASCHOAL, T.. ***A Relação da Motivação para o Trabalho com as Metas do Trabalhador.*** Anpad: Revista de Administração Contemporânea, v. 7, n. 4, Out./Dez. 2003: p. 33-54. Disponível em http://anpad.org.br/periodicos, acesso em jun.2008.

TAMAYO, A.; PORTO, J. B.. ***Valores e Comportamentos nas Organizações.*** Petrópolis, RJ: Vozes, 310 p., 2005.

TAMAYO, A.; SCHWARTZ, S. H.. ***Estrutura motivacional dos valores.*** Psicologia: Teoria e Pesquisa, 9, p. 329-348, 1993. Disponível em http://www.scielo.br/pdf, acesso em mai/2008.

TINOCO, J.E.P.. ***Contribuição ao estudo da contabilidade estratégica de recursos humanos.*** Tese de Doutorado em Controladoria e Contabilidade, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 223 p. 1996.

TRIANDIS, H.C.. ***Individualism & Collectivism.*** San Francisco: Westview Press, 1995.

TRIANDIS, H.C., BHAWUK, D., SINGELIS, T.M. & GELFAND, M.J.. ***Horizontal and vertical dimensions of individualism and collectivism: A theoretical and measurement refinement***. *Cross-Cultural Research*, 29, 240-275. 1995.

VILLENA, D.J.S.. ***As contribuições da Economia de Comunhão para o estudo da influência de valores no ambiente organizacional.*** Dissertação de Mestrado em Administração, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas, Universidade Federal do Espírito Santo. Vitória, 160 p., 2006.

YIN, R.. ***Estudo de Caso: Planejamento e Métodos***. Editora Bookman,212 p., 2005

YIN, R. K.. ***Case Study Methods.*** Cosmos Corporation, 2004. Disponível em: http://www.cosmoscorp.com/Docs/AERAdraft.pdf.

WEBER, M.. ***The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism.*** Nova Iorque: Charles Scribner’s Sons, 1958.

APÊNDICE 1

Questionário para elaboração do Perfil de Valores Pessoais de Schwartz (Página de 1 de 4)

MARQUE COM UM "X" O GRAU DE IMPORTÂNCIA PARA VOCÊ DOS ITENS ABAIXO, CONFORME TABELA DE VALORES.

(-1) TOTALMENTE CONTRÁRIO.
(0) SEM IMPORTÂNCIA.
(1) COM PARTES IMPORTANTES
(2) LIGEIRAMENTE IMPORTANTE
(4) UM POUCO MAIS IMPORTANTE
(5) REQUER ATENÇÃO
(6) MUITO IMPORTANTE
(7) EXTREMAMENTE IMPORTANTE

SEXO = MASCULINO ☐ FEMININO ☐

IDADE =

GRAU DE ESCOLARIDADE =

1º Grau ☐ 2º Grau ☐ Superior ☐

QUAL A IMPORTANCIA?	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
DO INTERESSE POR ALGO NOVO.									
DA IMAGINAÇÃO E A CRIATIVIDADE NO TRABALHO.									
DE SE SENTIR LIVRE, A VONTADE PARA DAR OPINIÕES.									
DE DECIDIR O QUE FAZER PARA ATINGIR O SEU OBJETIVO.									
DE DECIDIR SOZINHO.									
DE ACREDITAR SEMPRE QUE VAI CONSEGUIR PORQUE CRÊ EM SI PRÓPRIO									
DE ARRISCAR TENTAR COISAS NOVAS (DESAFIO / AVENTURA)									
DE GOSTAR DE TAREFAS ROTINEIRAS.									
DE TER UMA VIDA EXCITANTE COM EXPERIÊNCIAS INTERESSANTES.									
DE TER AS SUAS VONTADES SATISFEITAS.									
DO PRAZER COMO META PRINCIPAL DA VIDA.									
DE CONSEGUIR ATINGIR OS OBJETIVOS									
DE EXECUTAR SUAS TAREFAS RAPIDAMENTE E TERMINÁ-LAS NA HORA CERTA.									
DE QUERER APRENDER MAIS, SABER MAIS, MESMO QUE NÃO GANHE A MAIS.									
DE GASTAR TEMPO, CONVENCENDO AS PESSOAS A CONCORDAR COM VOCÊ.									

APÊNDICE 1

Questionário para elaboração do Perfil de Valores Pessoais de Schwartz (Página de 2 de 4)

MARQUE COM UM "X" O GRAU DE IMPORTÂNCIA PARA VOCÊ DOS ITENS ABAIXO, CONFORME TABELA DE VALORES.

(-1) TOTALMENTE CONTRÁRIO.
(0) SEM IMPORTÂNCIA.
(1) COM PARTES IMPORTANTES
(2) LIGEIRAMENTE IMPORTANTE
(4) UM POUCO MAIS IMPORTANTE
(5) REQUER ATENÇÃO
(6) MUITO IMPORTANTE
(7) EXTREMAMENTE IMPORTANTE

SEXO = MASCULINO ☐ FEMININO ☐

IDADE =

GRAU DE ESCOLARIDADE =

1º Grau ☐ 2º Grau ☐ Superior ☐

QUAL A IMPORTÂNCIA?	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
DE ACERTAR NA MAIORIA DAS VEZES.									
DE SE PROCURAR OUTRAS FORMAS, PARA CONSEGUIR O QUE SE QUER.									
DE GOSTAR DE CONTROLAR AS PESSOAS.									
DE SER O CHEFE PARA COMANDAR AS PESSOAS.									
DE TER MUITO DINHEIRO E BENS MATERIAIS.									
DE NÃO ERRAR PARA SER RESPEITADO.									
DE SE PREOCUPAR COM A APARÊNCIA.									
DA OPINIÃO DOS OUTROS SOBRE VOCÊ.									
DE ESTAR SEMPRE LIMPO E MANTER TUDO ARRUMADO									
DE REFORÇAR A PROTEÇÃO DO BRASIL, CONTRA INIMIGOS DE GUERRA.									
DE QUITAR AS DÍVIDAS ASSUMIDAS.									
DE NÃO HAVER GREVES, BOICOTES E PROTESTOS AMEAÇADORES NO PAÍS.									
DA FAMÍLIA NA SUA VIDA.									
DE SABER QUE AS PESSOAS SE IMPORTAM COM VOCÊ.									
DE FAZER EXERCÍCIOS FÍSICOS E TER MOMENTOS DE LAZER.									

APÊNDICE 1

Questionário para elaboração do Perfil de Valores Pessoais de Schwartz (Página de 3 de 4)

MARQUE COM UM "X" O GRAU DE IMPORTÂNCIA PARA VOCÊ DOS ITENS ABAIXO, CONFORME TABELA DE VALORES.

(-1) TOTALMENTE CONTRÁRIO.
(0) SEM IMPORTÂNCIA.
(1) COM PARTES IMPORTANTES
(2) LIGEIRAMENTE IMPORTANTE
(4) UM POUCO MAIS IMPORTANTE
(5) REQUER ATENÇÃO
(6) MUITO IMPORTANTE
(7) EXTREMAMENTE IMPORTANTE

SEXO = MASCULINO ☐ FEMININO ☐

IDADE =

GRAU DE ESCOLARIDADE =

1º Grau ☐ 2º Grau ☐ Superior ☐

QUAL A IMPORTÂNCIA?	7	6	5	4	3	2	1	0	-1
DE EXECUTAR AS TAREFAS CONFORME FOI MANDADO.									
DE RESPEITAR AS PESSOAS MAIS VELHAS (PAIS / AVÓS / IDOSOS)									
DE APLICAR AS BOAS MANEIRAS E TER SIMPATIA PELAS PESSOAS.									
DE RESISTIR AS TENTAÇÕES E SE MANTER DENTRO DOS PADRÕES.									
DE CONHECER OS SEUS LIMITES.									
DE SER MUITO RELIGIOSO (A)									
DE SER HUMILDE (SIMPLES / NÃO SE AUTO PROMOVE)									
DE MANTER OS COSTUMES ANTIGOS.									
DO REVIDE (DEVOLVER A AGRESSÃO).									
DE FICAR SÓ, SEMPRE QUE ASSIM QUISER.									
DE ESTAR SEMPRE PRONTO PARA AJUDAR OS OUTROS.									
DE NUNCA MENTIR, MESMO POR UMA BOA CAUSA.									
DE PERDOAR AS PESSOAS.									
DE SER FIEL AOS AMIGOS E GRUPOS.									
DE CUMPRIR SEMPRE OS COMPROMISSOS.									

APÊNDICE 1

Questionário para elaboração do Perfil de Valores Pessoais de Schwartz (Página 4 de 4)

MARQUE COM UM "X" O GRAU DE IMPORTÂNCIA PARA VOCÊ DOS ITENS ABAIXO, CONFORME TABELA DE VALORES.

(-1) TOTALMENTE CONTRÁRIO.
(0) SEM IMPORTÂNCIA.
(1) COM PARTES IMPORTANTES
(2) LIGEIRAMENTE IMPORTANTE
(4) UM POUCO MAIS IMPORTANTE
(5) REQUER ATENÇÃO
(6) MUITO IMPORTANTE
(7) EXTREMAMENTE IMPORTANTE

SEXO = MASCULINO ☐ FEMININO ☐

IDADE =

GRAU DE ESCOLARIDADE =

1º Grau ☐ 2º Grau ☐ Superior ☐

QUAL A IMPORTÂNCIA?	7	6	5	4	3	2	1	0	-1
DO TRABALHO EM SUA VIDA									
DE AJUDAR AS PESSOAS COM ENSINAMENTOS ESPIRITUAIS.									
DE POSSUIR AMIGOS VERDADEIROS.									
DE TER UM AMOR VERDADEIRO.									
DE TER UM OBJETIVO, QUE DE MOTIVO PARA SE ESTAR VIVO.									
DO MEIO AMBIENTE.									
DE VISITAR PARQUES ECOLÓGICOS E PASSEIOS NA NATUREZA.									
DAS BELEZAS NATURAIS DO MUNDO E DAS ARTES (PINTURAS/FOTOS)									
DE SABER LIDAR COM OPINIÕES DIFERENTES (NÃO CRIAR CONFLITOS)									
DE CORRIGIR AS INJUSTIÇAS COMETIDAS.									
DE VIVER A VIDA COM CONFIANÇA E DETERMINAÇÃO.									
DE TODOS TEREM A MESMA OPORTUNIDADE.									
DO TÉRMINO DAS GUERRAS E CONFLITOS EXISTENTES NO MUNDO.									
QUE VOCÊ DÁ AO SEU FUTURO.									
DA PAZ INTERIOR NA SUA PRÓPRIA VIDA.									

APÊNDICE 2

Tabela de dados do Perfil de Valores Pessoais de Schwartz aplicado ao Moinho Paulista (página 1 de 2)

		Sexo (0=M 1=F)	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Idade	44	57	54	35	25	47	34	52	26	39	41	33	68	51	50	30	45	xxx	25	24	35	41	20	27	48	24	43	48	39	31	34	29	43	44	28	43	49	39	48	39	27	39	25	20	42	24	43	51	42	xxx	40	45	35	xxx	40	28	29	56	48	37	42	xxx	39	29	xxx	22	37	45	34	48	38	28	51	44	37	47	47	23	37	23
		Escolaridade	1	2	3	1	2	2	3	1	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	1	2	1	1	3	1	1	2	2	2	2	1	1	2	xxx	2	1	1	2	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	3	2	2	2	3	1	2	1	2	2	2	2	1	3	1	1	2	1	2	2	1	1	2	2	2
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80
Autodeterminação	57	curiosidade	7	6	7	3	3	6	7	3	6	6	6	7	6	5	5	6	6	7	6	7	3	1	5	3	7	4	7	5	6	7	4	6	3	4	7	3	7	-1	4	6	3	6	6	5	7	7	6	6	3	6	7	3	3	6	3	5	6	4	4	5	4	4	4	3	5	3	2	1	3	3	2	3	3	3	5	5	5	5	3	5
	17	Criatividade	6	7	7	3	7	6	7	5	5	6	5	7	5	4	7	7	6	6	6	6	6	6	6	7	6	5	6	6	7	6	5	6	6	6	6	6	7	6	5	6	4	5	5	6	5	3	6	5	3	6	3	5	6	6	6	5	6	5	5	3	6	5	4	4	5	1	3	5	7	4	5	5	4	6	6	6	6	6	4	6
	5	liberdade	7	7	7	3	6	6	7	7	7	7	5	6	7	7	5	6	7	6	6	6	6	3	5	7	7	7	5	6	7	7	3	3	3	6	7	6	7	2	6	7	6	2	5	6	4	3	5	6	5	-1	5	6	6	5	3	6	6	6	5	3	6	5	5	5	6	3	2	0	5	5	4	4	5	5	5	5	3	6	6	7
	44	escolha / autodeterminado	6	6	7	6	6	6	6	7	7	5	7	6	6	5	7	6	3	6	6	7	7	7	6	6	7	6	3	6	6	6	5	6	7	4	7	6	7	3	5	7	6	4	6	6	4	5	5	3	3	5	7	7	7	7	4	6	3	5	5	4	6	6	4	2	6	4	4	2	6	6	5	6	6	4	6	4	3	5	6	6
	33	independente	6	6	7	7	6	5	6	7	6	7	6	6	5	5	-1	6	6	3	6	3	5	7	6	6	7	7	6	6	5	7	3	6	6	7	7	6	7	6	6	7	7	6	6	7	3	6	6	3	6	5	6	7	6	3	3	5	1	5	5	5	7	4	3	3	6	4	3	3	5	4	6	7	4	7	6	6	4	6	3	6
	15	Auto-respeito / respeito próprio	6	6	7	6	3	6	6	6	6	7	7	6	5	7	3	6	3	6	4	6	7	6	6	7	6	7	3	6	6	3	6	5	6	3	7	5	5	7	5	xxx	7	3	7	6	6	6	4	6	3	xxx	6	5	-1	5	3	5	7	5	6	6	5	5	2	4	6	4	3	2	6	6	5	6	6	7	6	5	5	6	6	6
Estimulação	39	audacioso	5	7	7	3	3	6	7	5	5	6	3	6	7	4	6	3	7	5	5	3	5	5	5	7	6	3	7	5	3	7	6	7	5	5	5	5	7	-1	6	6	6	3	6	5	5	6	5	3	3	6	6	3	6	6	2	5	5	4	5	5	6	6	5	5	3	2	4	1	4	3	2	5	5	4	5	2	5	7	4	5
	27	Vida variada	7	6	7	6	7	7	6	7	6	6	3	7	7	5	6	6	3	4	3	6	6	6	5	6	6	3	3	7	-1	6	3	6	3	4	6	7	6	4	4	2	6	6	6	1	6	1	-1	4	4	5	5	5	7	7	3	4	5	4	5	5	5	6	5	5	3	2	-1	5	7	5	5	5	5	6	3	6	5	6	2	4
	10	vida excitante	6	3	7	6	3	6	6	6	7	5	3	5	6	4	5	6	4	4	3	3	5	5	3	5	7	5	4	6	3	3	3	3	6	6	3	6	5	2	4	4	3	2	6	6	3	7	6	3	1	5	7	2	3	5	1	4	3	4	4	4	4	5	3	4	3	3	4	0	5	5	3	4	6	6	3	5	4	5	3	5
Hedonismo	4	Prazer	7	6	7	7	6	7	5	7	7	3	3	3	6	3	5	7	6	1	6	3	3	7	3	7	7	6	6	6	3	5	4	5	7	6	6	7	7	7	6	7	6	6	6	3	5	6	5	3	1	7	6	7	7	6	3	5	4	4	5	5	5	6	4	1	3	3	3	4	3	4	6	6	4	6	3	4	4	6	2	6
	54	vida de prazer	7	6	7	2	7	6	7	7	5	5	6	7	5	7	6	7	6	1	3	6	5	5	3	6	6	3	5	7	0	7	4	7	7	7	7	7	7	6	5	7	3	7	7	3	5	7	6	5	3	7	7	7	7	5	1	4	3	4	3	2	6	5	3	1	3	5	3	3	6	6	6	3	xxx	5	2	6	3	5	2	5
Realização	59	bem-sucedido	7	4	7	7	7	6	5	6	7	6	6	6	6	6	7	7	3	6	6	6	7	7	6	7	6	6	6	7	6	7	6	7	6	5	7	7	6	5	5	7	7	4	7	6	6	7	6	5	3	7	7	7	7	6	7	6	3	5	5	4	5	6	6	6	6	6	4	1	7	6	6	6	7	6	4	6	6	5	6	4
	46	capaz	7	6	7	6	7	5	5	7	-1	3	4	6	7	5	3	5	7	7	6	6	6	6	5	5	7	7	7	6	3	6	6	7	7	6	7	7	7	7	7	6	7	7	5	5	6	6	5	6	3	7	6	6	7	5	2	5	1	5	6	5	6	6	4	3	7	2	5	4	6	5	6	6	4	6	4	6	6	4	3	3
	36	Ambicioso	7	7	-1	6	6	5	6	7	4	5	6	6	6	5	5	7	7	7	6	6	5	6	7	7	6	7	6	7	7	7	7	7	6	5	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	6	6	7	5	3	5	7	7	7	7	4	6	3	5	5	2	6	5	6	5	6	4	4	-1	6	6	6	6	6	5	4	5	5	5	3	5
	41	influente	7	5	7	3	-1	-1	5	4	6	1	4	5	4	3	4	-1	2	2	2	5	5	3	3	7	6	2	6	6	1	5	1	6	3	4	3	5	7	4	4	6	5	7	6	-1	5	1	6	5	2	5	5	6	7	5	4	6	1	5	5	5	3	6	-1	0	5	1	2	5	3	6	2	3	5	6	4	5	3	3	3	3
	51	Inteligente	6	6	6	3	6	6	6	7	6	3	6	6	6	6	7	6	6	7	7	6	7	7	3	6	7	6	7	7	7	3	3	6	7	6	6	6	7	1	6	6	7	2	6	7	6	7	7	7	5	6	7	6	7	3	7	6	3	5	5	6	5	6	5	6	6	5	3	6	6	7	6	6	6	4	6	6	5	6	3	4
	53	esperto	7	7	7	6	6	6	7	6	6	5	3	6	7	6	6	7	6	5	6	-1	5	6	-1	7	6	6	6	5	1	5	6	6	3	5	6	7	6	6	5	5	6	6	5	5	6	5	6	6	5	7	5	6	5	4	2	6	1	4	4	6	5	6	6	1	5	4	4	2	6	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4
Poder	3	poder social	7	4	7	3	3	2	3	7	6	-1	2	3	5	0	3	2	3	1	-1	1	-1	6	3	5	7	7	6	6	-1	6	3	7	2	2	7	5	7	7	4	6	3	7	-1	5	5	6	6	3	-1	4	6	7	7	5	2	5	0	4	6	5	6	6	5	2	3	3	3	1	6	6	-1	5	5	7	2	0	4	3	3	3
	29	Autoridade	6	6	7	6	3	2	6	3	3	5	1	3	6	0	5	3	3	0	3	1	2	3	0	1	5	3	7	5	0	3	2	5	1	4	7	4	6	1	4	6	6	7	6	3	4	6	6	4	5	6	5	7	7	4	1	4	1	5	6	6	5	6	3	-1	2	2	4	3	5	5	3	3	5	6	1	3	6	5	6	3
	13	riquezas	6	5	6	3	6	3	3	-1	5	1	3	3	3	6	2	6	1	0	2	1	6	7	3	5	7	3	-1	3	3	3	3	3	5	3	6	5	6	5	5	3	3	5	6	6	5	6	6	6	3	6	-1	1	6	4	6	5	2	5	5	7	4	5	5	3	3	4	4	5	5	3	5	3	6	7	2	3	5	6	1	4
	49	preservador da imagem pública	7	7	7	7	7	3	-1	7	6	3	3	6	6	6	3	7	6	1	3	2	3	7	3	6	7	1	3	7	7	6	6	5	7	5	6	4	7	6	7	6	7	1	6	6	7	7	7	6	7	5	7	6	6	5	6	5	3	5	6	5	5	5	6	2	6	5	5	1	6	6	2	5	3	7	0	3	6	5	2	2
	18	VAIDADE	7	5	7	6	3	2	1	7	7	3	3	3	3	5	7	3	3	3	3	3	3	6	6	4	7	5	6	5	3	7	3	6	7	4	3	5	7	4	6	7	5	6	6	6	6	5	7	6	3	6	7	7	7	7	6	5	4	4	6	5	3	6	4	2	5	4	3	xxx	6	7	5	6	5	7	4	7	6	6	2	3
	25	reconhecimento social	6	3	7	6	3	0	1	7	5	3	2	3	6	0	6	6	6	-1	1	3	4	-1	3	3	6	5	6	6	3	5	3	3	0	2	3	6	-1	7	5	7	-1	-1	5	1	-1	-1	5	6	2	xxx	3	6	7	5	3	6	4	4	5	3	3	6	2	1	3	2	4	-1	2	4	3	3	6	4	2	0	6	3	2	1
Segurança	50	limpo	7	6	7	7	7	6	3	6	7	3	3	7	7	5	7	7	7	3	4	6	7	7	3	5	6	7	7	7	3	6	6	7	7	6	7	4	7	7	7	6	6	7	6	6	7	6	7	6	3	6	7	7	7	7	6	6	6	5	7	6	6	6	6	3	3	5	5	5	6	7	6	6	5	7	5	6	7	5	6	5
	14	segurança nacional	7	3	7	6	6	7	3	5	0	3	5	5	6	6	-1	7	5	3	6	6	7	5	6	5	7	7	3	4	3	3	6	7	6	4	3	6	7	7	7	4	7	7	5	6	7	7	7	5	7	7	7	6	6	6	3	6	7	4	2	3	6	4	6	5	6	5	4	1	4	6	6	3	3	7	4	6	5	4	-1	1
	16	retribuição de valores	7	7	7	6	7	7	7	7	7	3	6	7	7	6	7	7	6	6	6	6	6	6	7	6	7	6	7	7	3	7	6	7	7	7	6	5	7	2	6	6	7	7	6	7	7	6	7	5	6	3	6	7	7	7	7	6	7	5	6	7	5	7	5	5	3	7	4	3	7	6	5	5	7	4	6	xxx	5	5	6	6
	9	Ordem social	6	3	7	6	6	7	6	7	0	3	3	3	6	5	5	3	3	7	3	6	6	3	6	5	6	5	6	4	1	5	6	5	2	5	5	3	7	6	5	6	7	3	5	6	7	5	3	3	5	6	5	6	7	6	6	6	xxx	5	3	5	4	6	4	3	5	2	5	6	7	6	7	2	3	7	5	7	5	-1	3	3
	24	segurança da família	7	7	7	7	7	7	7	5	7	7	6	7	7	5	7	7	6	7	6	7	6	7	7	6	7	7	7	6	7	7	6	7	7	6	7	5	6	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	3	7	7	5	6	6	7	7	7	7	7	7	7
	8	senso de pertencer	6	5	7	7	3	7	3	3	5	7	3	3	6	2	6	3	3	3	3	6	7	5	3	6	6	5	6	6	3	3	6	3	3	4	3	4	4	6	5	6	3	7	6	3	6	5	6	5	2	6	6	6	6	7	6	6	3	5	6	5	6	6	6	3	6	5	3	5	5	5	4	3	4	7	4	0	5	3	4	3
	45	saudável	7	6	6	6	6	7	3	6	6	6	6	6	5	2	7	6	5	1	4	6	3	7	3	6	5	3	6	-1	3	6	3	6	5	6	3	6	7	3	7	4	7	4	5	3	7	6	4	3	3	6	7	6	6	7	6	5	6	5	5	4	6	6	5	5	6	5	4	3	6	6	3	6	6	7	3	7	5	3	6	2
Conformidade	60	OBEDIENTE	6	6	7	6	6	4	4	7	6	1	3	6	6	1	6	6	5	6	6	6	3	7	3	5	6	7	6	7	3	6	3	3	3	4	6	-1	7	3	6	5	6	7	5	6	7	6	7	6	7	7	6	6	7	6	6	6	7	5	6	6	7	7	5	5	3	5	5	6	6	7	5	6	5	7	6	6	6	4	3	3
	42	respeito para com os pais e	7	7	7	7	7	7	6	7	6	6	6	6	7	7	7	7	3	6	6	7	6	7	7	7	7	7	7	7	6	7	3	3	5	6	6	7	7	7	7	7	7	5	5	6	7	7	7	6	7	6	7	6	6	7	7	6	7	7	7	5	7	7	7	6	3	6	5	2	7	7	7	6	3	7	6	3	6	6	7	5
	12	polidez	6	7	6	5	3	7	6	5	6	6	4	3	7	4	3	6	6	5	5	7	7	5	3	7	7	7	6	5	3	3	3	-1	3	3	3	4	7	2	5	6	6	2	6	6	7	6	6	6	3	3	7	6	6	7	6	7	3	5	6	3	6	7	4	5	3	4	5	4	5	4	4	6	6	6	4	6	6	5	6	4
	22	autodisciplinado	7	6	7	6	6	6	2	3	6	1	5	6	6	3	3	6	3	6	3	7	6	6	3	5	7	4	6	5	3	5	3	6	2	5	6	6	7	7	6	-1	5	-1	6	6	6	5	6	5	3	5	5	7	6	7	-1	5	6	5	5	3	4	6	6	4	3	3	4	3	5	5	5	3	4	6	6	3	6	3	4	3
Tradição	47	ciente dos limites	6	7	7	6	6	6	6	6	4	6	3	6	5	5	2	7	6	4	6	7	5	5	6	5	xxx	6	2	3	3	3	6	3	4	4	7	5	7	5	7	6	6	2	7	3	6	7	6	5	3	5	6	7	7	-1	3	5	7	6	4	5	5	5	3	6	6	5	4	2	6	6	3	5	5	7	6	7	6	6	6	5
	55	devoto	6	7	6	6	6	7	-1	4	3	1	5	7	3	1	2	6	3	2	3	6	7	3	4	4	5	6	7	3	1	7	3	7	6	3	3	3	7	1	4	5	6	7	3	3	7	6	7	5	5	3	7	6	7	4	6	4	7	4	1	-1	5	5	4	6	3	3	4	3	5	5	6	7	6	6	5	7	5	3	7	-1
	38	humilde	6	5	7	6	3	6	2	7	6	1	3	3	5	-1	3	6	3	3	6	7	6	6	3	7	6	6	6	7	6	6	6	3	3	2	6	5	7	4	7	3	7	4	7	6	7	7	6	6	1	6	7	6	6	6	3	4	6	6	4	2	4	7	5	4	3	6	5	4	5	7	6	5	5	4	5	7	3	5	2	4
	20	Respeito à tradição	6	-1	4	3	3	3	0	5	5	2	-1	-1	2	0	3	3	-1	0	4	6	2	1	5	5	6	4	3	3	0	5	3	3	2	4	-1	5	7	3	5	6	3	7	1	5	4	3	6	4	3	6	4	6	6	5	1	4	3	4	5	2	5	4	2	2	-1	1	4	5	4	5	3	-1	7	3	4	5	3	4	2	1
	34	moderado	-1	5	7	3	3	5	1	3	3	6	3	3	3	1	3	5	3	1	6	6	5	2	3	5	6	6	2	3	0	-1	2	6	3	5	6	6	7	4	5	6	3	6	6	5	6	1	7	3	5	7	5	6	7	7	1	4	6	4	3	5	4	5	6	3	1	2	3	3	6	4	2	-1	4	5	4	5	3	3	3	1
	23	privacidade	6	3	6	5	4	3	7	7	5	3	6	3	6	1	5	3	3	3	3	1	1	4	3	5	5	4	6	3	3	3	2	3	2	4	6	7	7	6	6	4	6	-1	5	4	7	7	4	-1	2	5	5	5	7	6	3	4	-1	5	6	7	-1	5	4	4	3	4	4	1	4	6	3	3	6	4	3	xxx	5	5	2	5
Benevolência	52	Prestativo / ajudador	7	4	7	5	6	3	6	7	6	6	3	3	6	1	6	6	3	5	3	7	3	7	3	3	xxx	6	6	7	3	6	2	6	7	5	3	7	7	2	7	6	7	7	6	6	7	6	6	5	5	7	7	6	7	6	6	4	7	5	6	4	6	7	6	3	3	4	3	4	5	6	5	6	4	6	5	xxx	5	6	6	6
	48	honesto	6	3	7	4	5	1	3	7	4	3	3	6	4	6	0	5	1	6	6	6	5	7	3	1	7	7	7	3	1	-1	3	5	6	2	7	6	7	6	7	5	7	5	6	6	7	7	5	5	5	7	6	6	7	5	2	5	7	4	6	4	4	3	5	3	3	2	3	6	4	4	6	6	7	7	4	4	6	3	3	3
	58	perdoador / imdulgente	6	6	7	5	6	5	5	3	3	6	4	7	6	6	3	3	3	6	3	7	7	7	5	5	7	7	6	6	6	7	3	6	5	7	3	5	7	7	6	5	7	3	6	5	7	6	7	7	7	7	7	7	7	5	7	6	7	5	5	6	5	6	6	3	3	5	2	5	5	7	4	6	3	5	6	4	6	5	6	1
	35	leal	6	7	7	6	6	5	6	7	5	3	6	6	6	5	6	6	6	6	4	7	6	7	3	1	7	6	3	7	3	6	6	3	3	6	6	5	7	4	6	6	7	6	7	3	6	7	6	7	5	7	7	6	7	6	6	6	6	4	5	6	3	6	6	4	3	4	3	1	5	5	5	6	6	6	3	6	6	5	3	4
	56	responsável	7	7	7	7	7	3	5	7	6	6	6	6	7	5	7	6	5	6	6	6	7	7	3	4	7	6	6	6	3	3	6	6	6	4	7	6	7	6	7	7	7	7	6	6	7	7	7	6	3	6	6	6	7	7	7	5	7	6	6	6	6	6	5	4	6	6	4	3	7	7	7	6	4	7	4	5	6	5	6	3
	6	trabalho	6	6	7	7	7	6	7	7	7	6	6	3	7	5	3	7	3	7	6	7	6	7	6	6	7	7	3	7	7	7	6	7	6	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	6	7	6	7	6	6	7	7	7	7	6	7	6	7	6	6	6	7	7	7	6	7	5	6	3	7	7	7	7	6	6	6	7	6	6	6	4
	7	vida espiritual	6	4	7	3	3	5	-1	5	3	3	4	7	5	5	6	5	6	1	0	7	6	5	0	-1	7	6	6	3	3	3	3	6	2	3	4	7	7	6	5	4	6	5	6	3	7	5	6	5	6	-1	7	6	7	6	3	-1	7	4	6	4	6	4	6	1	3	3	4	3	-1	6	5	5	2	6	-1	5	5	4	6	0
	30	amizade verdadeira	7	7	7	6	6	5	7	7	5	6	7	6	-1	6	3	6	7	5	6	7	7	7	3	6	7	7	6	3	6	6	6	3	7	5	6	7	7	4	6	5	7	7	7	7	6	7	7	7	6	6	7	6	7	5	6	6	6	5	6	7	6	7	6	3	5	5	5	6	5	5	5	5	5	6	3	6	5	6	4	7
	21	amor maduro	7	7	7	7	7	6	3	7	7	6	6	6	7	6	3	7	6	6	6	7	5	7	5	6	7	4	7	3	6	6	6	3	7	4	6	7	7	7	6	7	7	7	7	6	7	7	7	7	4	7	7	6	7	7	6	xxx	7	5	6	7	6	7	6	6	7	6	6	6	7	7	7	6	4	5	3	6	6	5	7	3
	11	sentido da vida	7	7	7	6	6	6	7	4	5	7	3	6	6	5	5	7	3	6	7	7	7	7	xxx	7	6	7	6	6	6	7	6	6	6	6	7	-1	7	6	7	7	7	6	7	5	6	7	7	7	6	7	7	5	7	7	3	6	7	5	7	6	7	6	5	5	7	5	5	6	6	6	6	6	6	7	4	6	6	5	6	5
Universalismo	40	protetor do meio ambiente	7	7	7	7	6	7	7	7	3	6	6	3	6	4	6	7	6	5	6	7	7	7	7	7	7	3	6	5	7	3	6	6	7	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	5	7	7	7	6	7	6	7	5	7	6	6	5	5	7	5	6	7	4	6	3	5	7	7	6	5	7	3	7	5	5	3	4
	26	unidade com a natureza	6	7	5	6	3	6	7	7	0	3	5	3	6	3	7	6	6	1	3	7	6	5	3	6	7	3	6	3	3	6	3	3	3	4	4	7	7	3	5	4	3	5	6	6	6	5	4	3	3	6	7	6	6	6	2	5	5	5	6	5	6	5	4	3	3	3	5	1	3	-1	1	3	3	7	1	6	4	4	1	2
	31	um mundo de beleza	6	6	5	3	3	6	7	4	0	3	3	3	7	4	6	6	3	2	3	6	3	7	3	6	7	-1	6	3	3	3	3	3	5	5	3	7	7	7	4	3	3	7	6	6	6	4	6	3	2	7	6	5	6	4	2	2	6	4	5	5	6	4	3	1	3	-1	4	4	4	4	1	3	6	4	1	6	6	5	2	3
	37	Mente aberta	7	6	7	6	6	6	6	7	3	3	2	3	7	5	5	3	3	4	6	7	3	7	3	5	6	5	6	5	4	6	3	5	7	3	3	7	7	5	6	3	6	6	6	5	5	6	5	5	5	7	7	6	7	5	3	5	6	5	4	6	5	6	6	4	3	4	4	xxx	5	6	6	6	4	5	3	3	5	3	6	3
	32	justiça social	7	7	7	4	6	5	6	4	3	6	3	6	6	5	2	6	6	6	6	7	6	4	6	5	7	7	3	3	6	3	6	3	6	5	3	6	7	7	7	5	7	4	7	6	5	7	7	3	3	6	7	7	6	5	3	6	7	5	6	6	6	6	4	xxx	3	4	6	6	6	6	6	5	5	6	4	3	5	4	3	3
	28	sabedoria	7	7	7	6	6	6	6	7	5	7	4	6	5	5	3	7	6	6	3	7	7	7	3	6	7	6	3	xxx	6	6	6	3	7	3	6	7	7	5	7	7	7	7	7	7	7	7	7	5	3	6	7	7	7	7	6	6	7	5	6	6	5	6	5	3	5	4	5	6	6	6	6	6	6	6	4	3	6	5	6	4
	1	igualdade	7	7	7	6	7	6	7	5	5	3	6	6	6	4	3	7	7	5	3	6	7	7	3	6	7	4	3	5	7	6	3	5	6	5	7	6	7	4	6	6	5	7	6	6	6	6	7	6	3	6	7	6	6	7	6	5	7	5	7	5	6	7	4	5	6	5	5	2	6	7	7	5	2	5	4	3	5	5	3	4
	19	mundo em paz	6	6	7	7	6	7	6	3	5	3	6	6	6	3	3	7	7	7	6	7	7	7	7	7	5	3	6	7	6	3	7	7	7	7	6	7	7	6	6	7	7	5	6	7	5	7	7	6	6	7	7	6	7	6	6	7	7	6	-1	7	3	7	5	6	7	4	3	6	5	5	7	3	4	4	6	6	6	5	3	5
	43	sonhador	6	6	7	6	6	7	6	6	6	6	6	7	7	3	6	6	3	6	6	7	7	7	6	7	7	7	6	6	7	7	6	7	7	5	6	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	6	6	7	6	7	6	6	6	7	6	6	7	6	6	5	5	6	4	6	6	6	6	6	7	6	6	6	3	6	6	4	5
	2	Harmonia interior	7	7	7	6	7	7	6	6	6	7	7	7	7	6	7	7	6	6	6	7	7	6	3	7	7	7	6	7	7	6	7	6	7	6	7	7	7	4	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7	6	7	7	7	7	5	6	7	4	5	7	7	7	7	7	5	7	6	4	6	6	6	7

APÊNDICE 2

Tabela de dados do Perfil de Valores Pessoais de Schwartz aplicado ao Moinho Paulista (página 2 de 2)

			81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128	129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	Depad	Média	Média Tipo
		Sexo (0=M 1=F)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0			
		Idade	23	43	41	30	40	42	47	42	xxx	xxx	43	42	xxx	xxx	46	40	50	53	59	31	46	43	49	xxx	58	48	49	26	44	xxx	63	xxx	xxx	54	46	xxx	25	30	21	xxx	21	52	20	18	45	30	43	32	20	20	32	xxx	46	35	49	49	52	44	11,7	40	
		Escolaridade	2	1	2	1	1	1	2	2	1	2	2	1	2	3	2	2	1	3	1	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	xxx	2	2	3	3	1	2	2	3	3	3	1	2	1	2	1	1	xxx	3	2	2	1	1	3	3	3	3			
Autodeterminação	57	curiosidade	3	6	3	4	2	6	4	3	5	7	4	3	7	5	7	4	7	7	7	7	5	3	3	7	7	6	5	4	7	5	7	3	4	5	3	6	3	7	7	6	3	5	6	5	6	7	6	3	3	6	3	4	2	2	6	6	4	5	1,64	4,93	5,10
	17	Criatividade	3	5	6	5	2	-1	6	5	6	7	5	5	7	6	7	5	7	7	7	5	6	5	6	7	7	5	6	5	7	6	7	6	3	3	3	6	2	5	7	5	3	5	6	6	3	6	7	2	7	3	6	5	5	7	5	6	5	6	1,67	5,26	
	5	liberdade	2	4	7	3	6	6	3	6	3	6	5	6	6	5	7	6	6	3	7	6	6	3	4	7	6	5	3	7	7	5	5	6	2	3	6	3	3	1	6	7	4	3	7	4	3	2	-1	1	6	2	7	5	6	7	7	6	5	7	1,94	4,81	
	44	escolha / autodeterminado	6	6	4	4	6	5	5	xxx	5	6	6	7	6	6	7	7	6	7	6	7	6	4	5	3	4	6	7	4	7	6	6	5	4	6	6	4	4	5	7	6	6	3	7	6	3	3	7	3	2	3	6	6	7	3	7	6	6	7	1,40	5,40	
	33	independente	3	6	6	5	5	2	6	6	5	7	4	7	6	6	7	5	6	7	7	7	5	4	6	-1	5	7	6	4	7	5	6	5	4	3	7	4	-1	5	2	5	6	5	5	3	-1	3	-1	6	-1	5	-1	4	4	-1	3	5	4	4	2,38	4,36	
	15	Auto-respeito / respeito próprio	7	7	6	2	5	7	6	6	4	7	6	3	6	6	7	7	7	7	7	7	3	6	6	5	5	7	7	5	7	6	7	6	4	6	7	6	6	5	7	6	6	6	7	4	6	7	2	6	1	7	3	6	7	7	6	7	6	6	1,46	5,81	
Estimulação	39	audacioso	3	4	3	5	3	5	5	5	2	5	4	4	5	3	7	6	5	6	7	5	6	5	5	3	5	7	6	3	7	1	5	3	5	5	xxx	7	4	6	5	3	6	3	5	6	0	7	3	2	6	6	1	5	4	-1	6	6	5	5	1,78	4,53	4,14
	27	Vida variada	3	6	2	4	5	2	2	4	3	5	3	xxx	5	2	7	4	5	5	6	3	1	6	5	5	5	6	6	6	6	1	4	3	5	6	3	7	0	1	1	2	3	1	3	4	-1	3	0	6	7	-1	0	5	6	4	6	6	5	2	2,15	3,75	
	10	vida excitante	3	2	2	2	4	7	1	3	4	5	3	-1	5	1	7	5	6	7	5	3	1	1	6	5	4	7	4	7	6	5	6	4	4	1	3	6	5	3	3	7	6	2	4	2	1	6	3	4	6	6	1	6	7	5	4	6	6	3	2,03	4,14	
Hedonismo	4	Prazer	6	5	6	4	2	4	6	6	5	6	6	1	5	2	5	6	7	7	7	7	6	2	6	3	2	7	6	7	5	1	7	1	4	4	6	2	6	6	6	4	3	4	2	3	-1	7	2	3	4	3	2	4	4	7	3	6	4	4	1,98	4,45	4,42
	54	vida de prazer	7	6	3	2	2	3	4	4	1	5	6	2	3	-1	7	2	6	5	6	1	6	1	6	5	4	7	3	6	7	3	3	1	2	2	3	3	7	7	7	7	xxx	7	3	5	3	4	3	5	7	4	3	6	6	6	6	6	6	6	2,07	4,39	
Realização	59	bem-sucedido	7	6	6	6	7	6	6	6	4	7	6	5	7	6	7	6	7	7	7	7	1	6	6	6	6	7	7	6	7	6	7	6	5	6	6	6	7	7	7	7	3	7	6	7	7	4	3	6	7	6	7	6	7	7	7	7	6	6	1,17	6,16	4,67
	46	capaz	3	7	2	3	5	xxx	1	5	5	3	3	3	6	2	7	4	3	7	7	6	5	5	6	6	5	7	6	7	5	5	5	3	4	6	3	6	6	5	3	6	6	6	6	7	7	6	3	7	6	5	1	5	7	5	3	5	5	6	1,64	4,95	
	36	Ambicioso	7	6	1	5	7	6	5	6	4	6	6	5	6	6	7	6	6	7	7	6	6	6	6	6	6	7	7	6	7	3	6	3	4	6	3	5	3	1	7	7	6	6	6	6	3	1	7	6	2	7	6	5	6	7	6	4	5	5	1,61	5,41	
	41	influente	3	6	5	5	3	7	1	1	1	5	1	6	1	5	0	4	-1	7	6	6	3	2	4	3	2	5	3	5	6	1	-1	0	3	5	1	2	0	0	0	1	3	6	5	2	-1	0	-1	2	7	0	0	4	2	-1	3	5	4	3	2,40	2,76	
	51	Inteligente	7	6	5	5	6	3	7	6	3	6	5	4	6	6	7	5	7	7	6	3	4	5	3	6	6	6	4	5	7	3	6	3	3	6	7	6	3	1	0	1	3	6	2	4	6	6	3	2	6	5	3	5	7	6	3	6	5	5	1,75	4,79	
	53	esperto	3	5	5	3	2	5	4	5	4	-1	3	6	-1	5	0	5	6	7	-1	6	5	2	1	6	3	5	6	7	6	5	5	3	2	6	6	6	2	6	1	1	3	7	6	5	3	7	3	6	3	3	3	4	-1	4	4	4	4	5	2,16	3,93	
Poder	3	poder social	3	6	6	0	6	2	5	5	1	5	0	1	0	5	-1	-1	-1	3	5	3	1	-1	1	-1	-1	5	5	-1	5	1	-1	0	-1	-1	2	1	0	-1	-1	0	2	3	-1	2	0	0	0	-1	0	-1	-1	3	-1	-1	0	7	3	1	2,45	1,38	2,91
	29	Autoridade	4	7	5	5	2	2	6	4	0	5	0	2	0	5	0	1	1	6	6	1	0	0	0	2	1	2	5	0	6	1	1	0	0	-1	3	4	2	1	0	1	2	3	1	0	0	1	0	5	7	5	0	3	5	2	0	7	3	4	2,32	2,38	
	13	riquezas	4	6	6	2	3	6	3	5	3	3	2	1	3	5	6	3	1	3	4	2	6	1	6	2	3	7	4	5	5	5	1	3	3	0	3	3	7	1	1	1	2	5	5	1	0	5	3	4	7	1	1	4	7	7	1	5	4	5	2,01	3,53	
	49	preservador da imagem pública	5	6	-1	3	6	0	3	3	5	6	0	3	3	6	3	2	-1	5	6	0	2	3	4	4	5	7	3	6	7	6	7	0	0	1	6	-1	3	1	3	-1	3	4	5	4	3	7	3	6	7	5	3	3	7	7	0	6	-1	5	2,51	3,55	
	18	VAIDADE	2	6	7	4	6	6	1	6	0	6	3	3	1	5	0	3	6	3	6	3	3	3	6	6	6	7	3	5	7	6	6	2	2	0	3	4	7	6	1	1	3	3	3	2	5	7	6	2	6	3	7	2	7	6	3	-1	2	2	2,24	3,95	
	25	reconhecimento social	3	5	-1	2	6	0	3	3	0	2	1	0	1	5	0	5	7	-1	6	1	3	2	0	6	6	2	2	5	7	6	-1	0	0	0	3	6	0	3	1	1	3	6	3	3	0	1	3	4	3	0	6	3	-1	5	4	5	3	2	2,35	2,64	
Segurança	50	limpo	3	7	6	3	6	7	3	3	6	6	6	2	3	4	4	6	6	7	7	7	3	4	6	6	6	7	3	6	7	5	7	3	4	6	3	1	7	7	7	3	6	7	6	7	7	7	7	7	7	3	7	3	7	7	3	4	3	5	1,78	5,28	5,20
	14	segurança nacional	3	6	6	6	7	5	5	3	7	1	6	3	1	2	0	3	3	4	4	7	6	0	1	3	4	6	2	1	5	6	7	3	2	6	3	7	6	5	6	0	6	7	6	4	0	0	7	-1	2	7	4	5	0	7	3	6	5	5	2,38	4,03	
	16	retribuição de valores	6	6	5	3	7	3	-1	6	5	6	6	7	3	6	7	7	7	7	7	7	6	6	6	7	6	7	7	7	7	7	7	6	4	6	7	7	6	3	7	7	6	7	7	2	3	7	6	6	4	2	7	6	7	7	6	6	6	7	1,68	5,83	
	9	Ordem social	-1	6	5	6	7	0	5	6	6	5	6	6	3	4	7	6	6	6	7	7	1	5	5	6	5	7	3	4	5	6	7	5	2	7	3	6	5	1	5	7	6	3	5	3	0	2	7	0	-1	7	6	5	2	-1	3	5	5	5	2,32	4,48	
	24	segurança da família	6	7	7	7	7	3	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	3	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	5	0,80	6,76	
	8	senso de pertencer	0	6	3	6	2	4	6	6	3	6	3	7	3	6	7	7	6	7	6	3	3	1	4	6	6	6	4	6	6	5	7	6	0	6	4	6	4	3	7	4	7	6	7	5	3	7	6	4	5	2	7	4	7	6	5	4	4	4	1,82	4,90	
	45	saudável	4	6	3	6	6	0	6	6	4	5	3	5	2	6	6	7	6	6	6	2	6	4	6	3	6	3	6	6	7	7	7	3	2	6	4	6	7	6	6	7	6	4	6	6	7	6	0	6	7	2	7	4	7	7	5	6	4	3	1,80	5,10	
Conformidade	60	OBEDIENTE	6	5	1	3	2	7	3	6	5	6	3	3	3	5	7	5	7	7	7	3	3	5	6	6	6	6	6	6	7	7	6	6	5	6	-1	5	3	3	7	5	3	7	6	-1	7	7	2	6	7	5	6	5	7	6	3	5	5	5	1,96	4,97	5,31
	42	respeito para com os pais e	5	7	6	6	7	5	6	6	6	7	7	7	6	6	7	7	6	7	6	7	3	6	6	7	7	7	6	7	7	7	7	7	5	6	6	6	3	6	7	7	6	6	7	6	7	7	7	7	6	7	7	6	7	7	7	6	6	5	0,89	6,33	
	12	polidez	3	6	5	4	6	7	2	4	5	5	6	6	1	6	6	7	6	7	6	3	3	4	6	7	6	6	3	7	7	7	7	6	5	6	3	5	4	6	7	6	6	6	3	4	3	3	3	xxx	6	2	7	5	7	6	6	4	5	5	1,57	5,14	
	22	autodisciplinado	7	4	1	5	5	6	1	6	4	7	3	5	1	5	6	5	6	6	6	3	1	3	6	5	5	6	3	5	5	5	7	3	5	5	5	6	2	3	6	6	6	7	3	5	3	7	3	3	4	6	7	5	7	7	6	7	5	3	1,71	4,79	
Tradição	47	ciente dos limites	3	5	5	6	2	5	6	6	2	6	3	7	3	5	7	6	6	7	7	3	3	4	6	6	6	6	3	5	4	6	7	6	3	6	7	7	6	3	6	7	6	6	6	3	3	6	7	5	3	7	3	6	7	7	6	7	6	5	1,55	5,28	3,96
	55	devoto	7	4	5	4	6	7	2	6	1	5	3	3	1	6	0	3	xxx	1	7	5	1	6	6	6	4	3	1	6	5	-1	7	7	0	6	2	5	0	3	6	4	3	3	4	6	7	7	1	4	6	7	5	5	4	6	6	5	5	0	2,27	4,16	
	38	humilde	6	5	3	6	7	6	5	6	3	5	3	5	1	4	7	7	7	7	6	3	3	3	6	6	6	3	6	6	5	5	7	6	2	7	7	5	-1	6	7	4	3	4	3	7	3	6	6	7	5	6	7	6	7	7	4	7	6	2	1,83	5,12	
	20	Respeito à tradição	3	5	3	3	6	2	3	4	4	5	0	4	1	3	3	3	1	6	6	5	0	1	2	5	4	2	2	3	1	5	6	-1	-1	1	2	2	-1	4	7	1	3	2	3	6	0	5	1	0	0	0	0	4	4	6	4	4	4	2	2,09	2,81	
	34	moderado	3	6	2	xxx	6	-1	7	6	0	7	6	-1	1	1	3	7	7	7	6	6	3	0	6	5	6	7	2	1	5	5	7	5	5	6	4	5	0	-1	7	0	1	-1	5	0	0	0	-1	0	-1	-1	-1	6	0	7	5	7	6	0	3,05	3,32	
	23	privacidade	0	4	6	2	3	7	3	5	2	-1	0	2	1	4	7	5	2	4	4	1	3	3	4	0	4	6	2	-1	7	5	6	3	2	0	5	4	0	3	6	0	3	3	2	1	3	7	0	3	3	0	3	3	6	6	3	6	3	0	2,22	3,07	
Benevolência	52	Prestativo / ajudador	3	6	6	6	6	6	6	6	5	7	6	6	1	5	7	7	2	7	6	5	3	4	6	7	7	6	6	7	6	6	7	6	5	6	7	6	1	6	7	6	3	4	6	7	3	4	7	6	7	7	6	5	7	7	3	7	5	5	1,55	5,57	5,50
	48	honesto	0	4	0	4	6	3	5	3	4	5	3	3	3	5	6	7	-1	7	7	5	1	6	6	5	5	4	3	1	4	5	5	5	5	6	7	3	1	1	7	-1	1	6	6	5	3	6	6	4	7	3	7	4	6	4	5	7	4	1	2,16	4,19	
	58	perdoador / imdulgente	4	5	6	6	7	6	6	5	4	7	3	6	3	5	7	7	6	7	7	6	6	6	6	6	6	6	6	3	6	7	7	6	6	7	7	6	7	3	7	2	2	3	6	4	3	1	7	7	6	7	7	5	7	7	6	4	5	6	1,56	5,55	
	35	leal	4	6	5	1	3	3	2	3	5	7	3	7	6	6	7	7	6	7	6	1	6	5	6	6	5	7	6	7	7	7	7	7	5	6	7	7	6	6	7	6	3	7	6	6	7	6	3	6	7	3	7	6	7	7	6	5	6	7	1,63	5,62	
	56	responsável	6	6	6	4	6	2	3	6	3	7	3	7	6	6	7	7	7	7	7	6	6	7	6	6	7	7	6	7	4	6	7	6	6	7	7	6	7	6	7	5	6	6	6	5	7	7	7	4	7	7	7	6	7	6	6	7	6	6	1,19	6,05	
	6	trabalho	6	6	6	7	7	7	7	6	3	7	3	3	7	6	6	7	7	7	7	7	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	6	7	7	7	7	7	6	6	7	7	6	3	7	7	6	7	7	6	6	7	7	6	7	6	6	1,04	6,40	
	7	vida espiritual	6	2	1	4	5	7	4	5	2	7	3	2	1	6	0	6	5	5	6	5	6	1	6	6	4	5	3	6	7	0	7	6	7	5	1	4	0	1	7	5	2	2	5	5	0	7	6	5	0	6	7	3	7	4	3	7	3	1	2,30	4,17	
	30	amizade verdadeira	4	5	6	5	6	7	3	5	5	7	3	4	3	7	7	7	6	7	6	7	6	3	6	6	6	7	6	7	7	7	7	7	7	6	7	6	3	6	7	6	3	3	6	6	3	6	7	3	7	6	7	6	7	6	5	6	6	7	1,40	5,74	
	21	amor maduro	3	6	6	6	7	6	6	6	1	7	6	7	3	7	7	7	7	7	7	7	6	3	6	6	6	7	3	7	6	3	7	7	7	6	7	6	6	7	7	7	xxx	6	6	5	3	3	7	6	7	7	7	6	7	7	6	7	6	5	1,44	5,96	
	11	sentido da vida	6	6	6	5	-1	7	6	4	2	7	6	6	3	6	7	4	7	7	7	7	6	2	6	6	4	7	3	7	7	6	7	7	7	6	7	7	6	6	7	7	6	6	7	7	3	7	2	7	6	7	6	6	7	2	6	7	6	5	1,75	5,72	
Universalismo	40	protetor do meio ambiente	4	6	1	5	6	5	5	5	5	7	6	7	6	6	7	7	6	7	6	7	6	3	6	7	6	6	6	7	6	6	7	6	4	6	4	7	7	3	7	7	6	6	7	5	1	3	7	4	7	6	7	5	7	6	6	5	5	5	1,42	5,67	5,33
	26	unidade com a natureza	6	5	1	3	6	7	2	3	4	6	1	5	1	6	7	3	2	5	4	2	6	1	6	6	6	6	4	3	5	6	7	3	2	6	1	6	2	3	7	6	6	3	6	4	3	0	1	6	2	2	7	4	7	4	3	4	4	2	2,02	4,12	
	31	um mundo de beleza	6	4	3	2	3	6	2	3	3	4	1	4	3	5	7	xxx	6	5	6	1	6	2	6	6	6	6	2	0	5	3	4	3	2	6	4	5	3	3	7	6	3	4	4	4	2	0	1	4	6	6	3	5	7	3	3	4	5	2	1,82	3,95	
	37	Mente aberta	6	5	3	4	6	1	5	3	6	5	3	6	3	5	7	1	7	7	6	6	6	3	5	6	5	5	6	6	6	3	7	4	4	6	3	5	6	6	7	7	3	6	7	6	5	2	3	5	7	3	6	6	7	6	3	6	6	3	1,62	5,02	
	32	justiça social	5	5	5	2	7	6	1	3	5	7	3	7	6	5	7	7	6	6	6	3	4	5	6	7	6	5	1	7	5	6	7	5	5	6	3	6	6	3	7	5	3	7	7	6	3	2	6	3	7	3	7	5	7	4	4	7	5	6	1,68	5,16	
	28	sabedoria	7	6	5	5	6	1	3	5	4	7	3	7	3	6	6	7	7	7	6	6	6	4	6	6	6	7	7	6	7	7	7	7	6	6	5	6	7	3	7	5	3	7	6	4	3	6	7	6	6	7	7	7	7	7	6	7	6	6	1,42	5,79	
	1	igualdade	7	6	6	2	2	7	6	5	5	7	6	5	3	4	7	7	6	7	7	5	5	2	6	5	6	7	1	6	4	6	7	6	4	6	7	5	-1	3	7	5	6	6	6	6	3	6	7	7	7	7	7	7	7	6	3	3	6	5	1,79	5,38	
	19	mundo em paz	4	6	6	2	7	1	3	6	6	7	6	7	7	6	7	7	7	7	7	7	6	6	6	7	5	7	2	6	7	7	7	5	5	7	4	6	6	3	7	7	6	7	7	4	5	6	6	-1	7	7	7	5	5	3	0	6	5	7	1,88	5,59	
	43	sonhador	6	7	7	4	6	2	3	6	4	6	6	7	6	6	7	7	6	7	7	7	6	3	6	7	7	7	3	7	7	7	7	3	7	7	7	6	7	7	7	7	6	4	7	7	1	7	7	6	6	7	7	6	7	7	5	5	6	5	1,46	6,00	
	2	Harmonia interior	6	7	6	6	6	6	7	6	6	7	6	7	6	6	7	7	7	7	7	7	6	6	6	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7	6	3	7	7	7	7	7	7	6	7	7	6	7	6	7	0,67	6,60	