

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**A IMPORTÂNCIA DOS VALORES
ORGANIZACIONAIS SUBJACENTES NO
PROCESSO DECISÓRIO DOS CORREIOS**

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE

LUCIANA MARIA FIGUEIREDO ADDISON

Rio de Janeiro 2002

Fundação Getúlio Vargas
Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas
Centro de Formação Acadêmica e de Pesquisa
Curso de Mestrado em Administração Pública

**A IMPORTÂNCIA DOS
VALORES ORGANIZACIONAIS SUBJACENTES
NO PROCESSO DECISÓRIO DOS CORREIOS**

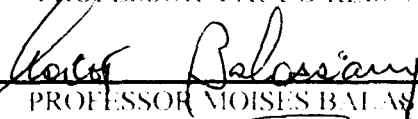
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR

Luciana Maria Figueiredo Addison

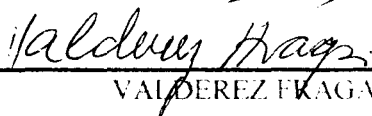
E
APROVADA EM:
PELA COMISSÃO EXAMINADORA



PROFESSOR ORIENTADOR ACADÊMICO
PROFESSOR PAULO REIS VIEIRA - DOUTOR



PROFESSOR MOISES BALASSIANO - DOUTOR



VALDEREZ FRAGA - DOUTORA

PARA MINHA FAMÍLIA

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
1.1 – Problema	15
1.2 - Objetivo final	15
1.3 - Questões a serem respondidas.....	15
1.4 - Delimitação do estudo.....	16
1.5 - Suposições	16
1.6 - Relevância do estudo.....	16
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
2.1 - História dos Correios	21
2.2 - Contexto e modelo institucional proposto.....	33
2.3 - Estudos Organizacionais.....	42
2.4 - Cultura e Interculturalidade.....	45
2.5 - Teoria dos Valores.....	58
3. METODOLOGIA.....	65
3.1 - Tipo de pesquisa.....	65
3.2 - Universo e amostra e seleção de sujeitos da pesquisa de campo.....	66
3.3 - Coleta de dados.....	67
3.4 - Glossário - Valores Pesquisados.....	69
3.5 - Tratamento dos dados.....	70
3.6 - Limitações do método.....	72

4. RESULTADOS.....	74
5. CONCLUSÕES.....	86
6. BIBLIOGRAFIA.....	93
ANEXOS.....	101

AGRADECIMENTOS

- Aos meus pais e avós pelos ensinamentos sobre valores e sobre ética;
- à minha família, Pedro, André, Mariana e Rodrigo, pelo amor e estímulo;
- aos meus amigos de trabalho, e aqui destaco Beatriz, Belém, Gilberto, Máximo, Nelson, Roldão e Wanda, que me apoiaram na viabilização do mestrado e que muitas vezes compreenderam a minha ausência da equipe e redobram esforços para cumprir os objetivos profissionais;
- aos Correios pela oportunidade de realizar este trabalho;
- aos colegas da DR/RJ que participaram da pesquisa de valores;
- ao meu orientador professor Paulo Reis e aos professores Moisés Balassiano, Paulo Emilio e Valderéz Fraga pela dedicação e pelo suporte sempre coerente, voltado para a melhoria dos resultados do trabalho e para o meu crescimento pessoal e acadêmico;
- aos professores Aluísio Pinto, Jorge Vianna Monteiro e Luis César, pelo apoio constante;
- aos amigos da Fundação Getúlio Vargas, coordenadores, profissionais da biblioteca, equipe administrativa e de apoio, aqui destacando a pessoa do Joarez, que, atuando de forma profissional e integrada, contribuíram para que uma turma unida se desenvolvesse e para que os trabalhos fossem realizados com seriedade e satisfação;
- a todos os professores da EBAPE, pelo compartilhamento integral de conhecimentos e experiências, pela dedicação e empenho em desenvolver o raciocínio crítico dos alunos;
- aos alunos da EBAPE pelo prazer proporcionado pela maravilhosa convivência amiga;
- ao João, Norberto e Roberto pelo apoio incondicional na conclusão do meu curso de mestrado.

RESUMO

Valores são critérios utilizados para tomada decisões, representam a base de nossas ações diárias quando há consonância entre o que fazemos e o que acreditamos realmente importar.

O objetivo desta dissertação de mestrado é identificar e analisar os valores subjacentes das pessoas que compõem a Diretoria Regional do Rio de Janeiro dos Correios, para possibilitar a compreensão do que move suas atitudes e comportamentos.

Esta proposta refere-se à identificação de valores organizacionais e sua correlação com as estratégias definidas pelos Correios, como meio de esclarecer vínculos que integram a organização ao seu ambiente e antecipar crises e problemas com alternativas bem definidas. Envolve o pressuposto de que se as premissas adotadas em processos decisórios forem consoantes com os referenciais maiores que permeiam o grupo social, haverá a possibilidade de se combater entropias, catalisar esforços e tornar os resultados representativos para as organizações e para as pessoas que com ela se relacionam.

Palavras-chave: valores, Correios, Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos.

ABSTRACT

Values are criteria for decision to be taken. They represent the basis for our daily actions when there is consistency among what we do and what we really believed to matter.

This master's degree dissertation aims at identifying and to analyzing people's underlying values within the Diretoria Regional do Rio de Janeiro dos Correios. The objective was to make possible the understanding of what it moves employees' attitudes and behaviors.

This dissertation refers to identificating organization's values and their correlation with the defined strategies for Correios, as a way to clear entails that integrate the organization to their environment and to anticipate crises and problems with a very defined alternatives. The presupposition was that if the premises adopted in processes of decision are congruent consonants with the largest environmental values that permeate the social group, there will be the possibility to fight entropies, to catalyze efforts and to turn representative the results for the organizations and for the people among themselves.

Uniterms: values, postal service, Correios, Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos.

RESUMEN

Los valores son criterios usados para las decisiones hechas, ellos representan la base de nuestras acciones diarias cuando hay consonancia entre lo que nosotros hacemos y lo que realmente creemos importar.

El objetivo de la disertación es identificar y analizar a las personas debajo de los valores que compone la Diretoria Regional do Rio de Janeiro dos Correios, para hacer posible la comprensión de lo que mueve sus actitudes y conductas.

Esta propuesta se refiere a la identificación de los valores de organización y su correlación con las estrategias definidas para Correios, como un medio de aclarar vinculaciones que integran la organización a su ambiente anticipar crisis y problemas con alternativas bien definidas. Involucra la presuposición que si las premisas adoptadas en los procesos de decisión son consonantes con el referencial más grande que penetra el grupo social, habrá la posibilidad de combatir las entropías, catalizar los esfuerzos y ponerse representativos los resultados para las organizaciones y para las personas de su relación.

Uniterms: valores, correos, Correios, Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos.

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A: PESQUISA 1997.....	101
ANEXO B: PESQUISA 2001.....	103
ANEXO C: Nonparametric Correlations (PESQUISA DE VALORES DR/RJ 1997 e 2001).....	125

LISTA DE TABELAS

Tabela 2.2.1 MUDANÇA DE FOCO.....	34
Tabela 2.2.2 EFETIVO DA DR/RJ.....	39
Tabela 2.2.3 EFETIVO DA DR/RJ POR ESCOLARIDADE.....	39
Tabela 2.2.4 EFETIVO DA DR/RJ POR NÍVEL.....	39
Tabela 4.1 Valores - Resultados Globais - 1997.....	81
Tabela 4.2 Valores - Resultados Globais - 2001.....	82
Tabela 4.3 Valores PROFISSIONAIS - 2001.....	83
Tabela 4.4 Valores PESSOAIS - 2001.....	84

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.2.1 ORGANOGRAMA DA DR/RJ.....	38
Quadro 2.2.2 REGIÕES OPERACIONAIS DA DR/RJ.....	38

LISTA DE SIGLAS

AC - Administração Central

DR/RJ - Diretoria Regional do Rio de Janeiro

ECT - Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos

IBOPE - Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística

PASTE - Programa de Recuperação e Ampliação do Sistema de Telecomunicações

e do Sistema Postal

RAE- Relatório de Avaliação Empresarial

REOP - Região Operacional

RESP - Reforma Estrutural do Setor Postal

SOMEPOST - Société Mixte pour l'Étude et le Développement de la Technique de les

Centres Postaux Mécanisés-

UPU - União Postal Universal

1. INTRODUÇÃO

“As coisas são vistas enquanto são ou enquanto valem; e porque valem devem ser. Não existe uma terceira posição equivalente. Todas as demais situações são redutíveis a essas, e, através delas, elas se ordenam.”

Miguel Reale

O capítulo introdutório apresenta o tema da dissertação de mestrado, os aspectos motivacionais que cercaram a sua escolha, o enunciado do problema a ser respondido, os objetivos a serem alcançados, as suposições configuradas, a delimitação do estudo e sua relevância.

A presente dissertação de mestrado tem a intenção de desvelar e analisar os valores priorizados pelas pessoas que compõem o grupo de trabalho da Diretoria Regional do Rio de Janeiro dos Correios e o sentido de sua existência. Ação e valores encontram-se absolutamente interligados, o agir pressupõe escolhas, posicionamentos, valorizações explícitas e implícitas. A correlação dos valores mais relevantes com as estratégias definidas podem integrar a organização ao seu ambiente e viabilizar seu desenvolvimento sustentado, antecipando crises e problemas com alternativas adequadas à sua realidade. Envolve o pressuposto de que se as premissas adotadas em processos decisórios forem consoantes com os referenciais maiores que permeiam o grupo social, haverá possibilidade de se combater entropias, catalisar esforços e tornar os resultados representativos para a organização e para as pessoas que com ela se relacionam.

O vínculo direto da pesquisadora com os Correios iniciou-se há quase 26 anos, com a participação no curso de Curso de Administração Postal, na PUC do Rio de Janeiro, em 1976. A ECT havia sido criada há menos de uma década e muitos desafios se

apresentavam. O entendimento construído ao longo desse tempo é que trabalhar para a organização Correios é trabalhar para o Brasil, trabalhar para a instituição correios, que viabiliza a comunicação mundial entre pessoas e entre países, é trabalhar para a humanidade. Estudar os valores das pessoas que formam o grupo de trabalho dos Correios permite conhecer melhor a organização pública e conhecer o próprio caminhar, já que a pesquisadora faz parte desse grupo. No início do Mestrado em Administração Pública já havia o desejo de desenvolver a dissertação sobre os valores dos Correios. Cada disciplina cursada foi, portanto, contribuindo para abrir novos horizontes para o tema, esclarecendo dúvidas e solidificando conceitos. As lições aprendidas na convivência com professores, com os autores recomendados e com os colegas do mestrado estão de alguma forma inseridas neste trabalho.

Os Correios no mundo hoje empregam 6 milhões de pessoas com um senso de missão que extrapola as fronteiras dos 189 países que compõem este sistema de enorme capilaridade. No caso brasileiro são mais de 89.000 pessoas, mais de 102.000 se forem considerados os programas sociais (RAE - Dez 2001), em estrutura de mais de 11.000 unidades de atendimento, cumprindo as estratégias definidas e interconectando o País ao restante do mundo. Em janeiro de 2001, com a instalação de agência de correios na cidade de Rio do Fogo, no Rio Grande do Norte, todos os 5.561 municípios brasileiros passaram a ser contemplados com atendimento postal. Foi mais um passo no caminho da universalização dos serviços em nosso País.

Os correios brasileiros surgiram com o Brasil, no ano de 1500, quando Pero Vaz de Caminha, escrivão da frota de Cabral, escreveu uma carta de 27 páginas ao Rei de Portugal dando conta do descobrimento das novas terras. Desde então, muitas transformações sucederam-se, sendo atualmente proposto novo modelo regulamentar e institucional para o setor postal, garantindo a disponibilidade dos serviços de correios à

população e estimulando a competição entre operadores, de acordo com os princípios de mercado.

A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT, da forma como é hoje configurada, é uma empresa pública de direito privado, criada há 33 anos, em 20 de março de 1969, com a intenção de promover evolução organizacional, oferecer instalações mais adequadas, novos produtos e serviços, parâmetros de qualidade especiais e maior produtividade. Para suprir a ausência de *know-how* postal foram contratados consultores do correio francês que atuaram com homólogos brasileiros, implantando Assessorias de Planejamento e procedimentos operacionais e administrativos racionalizados. Houve um processo de desenvolvimento tecnológico de alto impacto. A Empresa foi pela primeira vez superavitária, no primeiro semestre de 1977, e conquistou excelente imagem institucional (Correio Filatélico, 1977).

A partir de 1985 enfrentou período de estabilização do desenvolvimento e de dificuldades conjunturais, tendo apoiado o Programa de Prioridades Sociais do Governo Federal, por meio da distribuição de livros didáticos, tiquetes de leite para crianças carentes e do recebimento de seguro desemprego. A ECT celebrou seu primeiro acordo coletivo de trabalho com entidades sindicais, implantou o Serviço de Atendimento ao Usuário, a Rede Fluvial da Amazônia e o Projeto de Integração Correios/Comunidade. Para consolidar seu papel de prestadora completa de serviços básicos e de apoio governamental, necessitou desencadear a modernização tecnológica e a orientação da gestão para resultados. Foi necessário reduzir a defasagem tecnológica que a Empresa apresentava em relação às necessidades do mercado, para recuperar a eficiência perdida com desgaste da estrutura organizacional.

De 1990 a 1994, a ECT assumiu postura empresarial para enfrentar os desafios nacionais e internacionais. Acentuou a abertura do leque de produtos, passou a assumir

características de Banco de Serviços e implantou o Sistema de *Franchising* no atendimento ao público, mediante o qual transferiu para a iniciativa privada parte de seus serviços, possibilitando grande expansão da rede de agências.

Para o período de 1997 a 2003, foram estabelecidos Programas de Investimento no Programa de Recuperação e Ampliação do Sistema de Telecomunicações e do Sistema Postal - PASTE, com recursos da ordem de R\$ 3,9 bilhões, com o objetivo de promover recuperação e ampliação do atendimento, de edificações, do parque industrial e do transporte, correio avançado, reorganização do sistema de recursos humanos e aporte tecnológico, visando a habilitar a empresa a assumir riscos na disputa de mercados, a buscar novas oportunidades, a promover evolução tecnológica, minimizando custos e capitalizando oportunidades.

Desde 1989, os Correios, conscientes da necessidade de melhor orientar sua atuação, vêm renovando esforços de planejamento com diversos instrumentos tais como: Projeto ECT - Ano 2000 (1989), Projeto ECT McKinsey (1992), Agenda de Prioridades (1994), Programa de Ações Emergenciais - PAE (1995), Plano Estratégico 1996 - 1999, Plano Estratégico 1997 - 2000, Plano Estratégico 2000 - 2003, Plano Estratégico ECT 2002 - 2005 e, em 2002, avaliação estrutural corporativa com o suporte da Consultoria Booz-Allen & Hamilton. Possui atualmente sistema estruturado de planejamento que se desdobra nos diversos níveis organizacionais e que tem no PASTE sua principal referência.

Às 24 Diretorias Regionais existentes na estrutura da ECT, compete a concretização das políticas e estratégias emanadas pela cúpula da Empresa, além da alavancagem de ações necessárias e compatíveis com o seu ambiente de atuação. As realizações são norteadas por valores e princípios fortemente arraigados. Estes podem dificultar a mudança, a inovação, a focalização global e estratégica, a definição de

estrutura fluida, flexível e descentralizada, que são condições necessárias para sobrevivência no ambiente mutável, imprevisível e turbulento que se apresenta hoje às empresas em geral.

É nesse ambiente produtivo que será focada a pesquisa, em função de sua representatividade social e pelo alcance dos resultados a serem obtidos.

1.1 - Problema

Este estudo tem como propósito responder à seguinte pergunta: Quais são os valores que permeiam as equipes dos Correios, que motivam e direcionam o seu comportamento?

Mesmo reconhecendo a contribuição ética kantiana delimitando o plano do dever ser, sua essencialidade e consistência, rigorosa no âmbito da práxis, os valores apurados serão muito importantes para o agir organizacional. A busca de valores que sirvam de critério para o agir na dimensão ética está presente em todos que se interessam pela vida e pela humanidade e continua em aberto.

1.2 - Objetivo final

Identificar os valores organizacionais expressos e subjacentes dos Correios, fomentando a reflexão e o conhecimento sobre a instituição e sobre um segmento da burocracia brasileira é o objetivo final deste estudo.

1.3 - Questões a serem respondidas

- a. Quais são os valores organizacionais da Diretoria Regional do Rio de Janeiro dos Correios?
- b. De que forma estes valores podem ser correlacionados com o processo decisório e com as estratégias a serem definidas, visando a integrar a organização ao seu ambiente ?

1.4 - Delimitação do estudo

Esta pesquisa pretende apurar os valores da força de trabalho da Diretoria Regional do Rio de Janeiro, tanto da área administrativa quanto da operacional, à luz das teorias existentes. Na pesquisa estão incluídos empregados com e sem função de supervisão.

Não faz parte do escopo deste trabalho a tentativa de explicação das causas das possíveis diferenças encontradas no perfil dos valores dos grupos enfocados pelo levantamento, e sim a identificação das convergências e diferenças apontadas.

O referencial teórico compreende obras que podem refletir a realidade de outras culturas mas os aspectos diferenciais não serão analisados por este trabalho.

1.5 - Suposições

- A honestidade e o respeito ao ser humano são fundamentais para a equipe da Diretoria Regional do Rio de Janeiro da ECT.
- O fator compensação, que envolve pagamento ou remuneração financeira, incentivos e benefícios, embora apreciado pelos empregados, não corresponde ao aspecto prioritário de sua motivação no trabalho.

1.6 - Relevância do estudo

A escolha da ECT como objeto de pesquisa deve-se ao caráter singular da organização quanto à sua distribuição espacial, pelo vínculo da sua história com a história da humanidade, pela quantidade de pessoas que se envolvem com a sua missão e

pelo seu potencial na conformação e no desenvolvimento humano, social, técnico e econômico brasileiro.

Para conhecer um sistema, é indispensável compreendê-lo, identificar-se com ele, permitindo, ao mesmo tempo, discriminar o que é peculiar e o que não é. Portanto, é necessário seguir suas pistas, identificar sua dinâmica e detectar as tendências ambientais externas e internas a fim de melhor compreender a situação organizacional.

O diagnóstico organizacional é de extrema relevância no processo decisório, considerando o contexto de instabilidade, incerteza e complexidade no qual as pessoas estão inseridas. Neste sentido, a compreensão das pessoas e da organização sob a perspectiva de sistema aberto permite entender melhor as pressões que estão influenciando as relações e interações individuais e coletivas e apoiar a ação organizacional. O diagnóstico de valores oferece suporte à gestão a partir de seu principal produto: a conscientização. As prioridades axiológicas são definidas por múltiplos fatores e afetados pela linha do tempo. A construção e a reconstrução da ética singular a cada ser humano retiram a certeza do correto agir, trazendo sua enorme flexibilidade: inseguranças, incertezas e falta de eficiência diante da tomada de decisões. A aceleração deste movimento depende de cada um e de como este se relaciona com o seu meio.

Segundo Chanlat (1993), “o biológico, o psíquico e o social contribuem, cada um de seu modo, para a edificação da ordem individual, a colocar o indivíduo como indivíduo e ator de sua própria história e fixar igualmente os limites”.

De acordo com o pensamento de Vieira e Cardoso (2001), “as pessoas levam consigo, para onde quer que vão, sua escala social e ética de valores. Assim, compreender como os valores inerentes a cada pessoa interagem na organização e, de que forma são construídos e reconstruídos a partir da interação com os valores de outrem

e daqueles que gerenciam a organização, pode ser da maior valia no processo de condução das organizações em direção à realização de seus objetivos”. Definem como valor organizacional, “algo singular que denominam *singularidade organizacional*, que distingue determinada organização de todas as outras, sendo entendida como tal pela multiplicidade de percepções que sua singularidade agrega”.

Segundo Leonard-Barton (1998), os valores têm grande efeito sobre o desenvolvimento de aptidões organizacionais, as quais têm forte vínculo com as origens corporativas e apresentam relevante contradição: “toda aptidão estratégica também é inerentemente uma limitação estratégica”, o que, se por um lado possibilita sua evolução, por outro dificulta mudanças. “Decisões e fatos do passado invadem o presente e configuram o futuro.”

Para a ECT, em pleno processo de profundas transformações, é de fundamental importância cumprir adequadamente seu papel, que envolve aspectos sociais, econômicos e políticos. Será necessário reconfigurar recursos, tais como, pessoas, máquinas, infra-estrutura, segmentos de negócios, processos e capital, para alinhamento aos novos modelos vigentes. As transformações exigem transparência na definição de recursos e flexibilidade, o que pode gerar traumas emocionais já que existe limite para a flexibilidade individual, principalmente para grupos como o dos Correios, com traços culturais marcantes, decorrentes de uma história empresarial vivida.

Prahalad e Ramaswamy (2000) argumentam que, embora possa parecer paradoxal, mudanças rápidas exigem um centro estável. Na situação em estudo, a segurança real da ação resultará do conhecimento das questões subjacentes, da experiência, da disposição em aplicar e avaliar. Conhecida a realidade será possível prever, minimizar os riscos e propor alternativas de direção.

O *continuum* cultural liga cada grupo social às suas raízes mais antigas. Se alguns valores se alteram, desaparecem e são substituídos por novos, outros se mantêm constantes, vivos, geração após geração. Essa continuidade cultural dá à organização sua estabilidade, pois apesar das grandes mudanças ou novos contatos com grupos diferentes, o fato é que a cultura permanece e a essência da instituição prossegue em sua existência. Para melhor compreender o processo humano e as relações de poder na organização é que devem ser pesquisadas hipóteses de traços culturais e de valores no âmbito da Diretoria Regional do Rio de Janeiro (DR/RJ).

Vislumbra-se a alternativa de se estudar o subconsciente organizacional, possibilitando cruzar os valores subjacentes com a filosofia desejável, para melhor compreender o processo humano na dinâmica empresarial.

As estratégias corporativas decorrentes da visão desejada apresentam resultados em longo prazo. Resultados significativos em curto e em médio prazos podem ser viabilizados se houver convergência entre os valores compartilhados pela equipe da DR/RJ e as ações definidas para sua manutenção e desenvolvimento.

Este capítulo apresentou as bases nas quais se fundamenta o projeto de pesquisa, os aspectos motivacionais indutores da escolha do tema, os objetivos a serem alcançados, o enunciado do problema a ser resolvido, as suposições esboçadas, a delimitação do estudo e a sua relevância, visando a familiarizar e a situar o leitor em relação à proposta.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O valor oculto pouco difere da inércia enterrada.

Horácio (65-8 a.C.), Odes, IV,9.

A análise de uma organização é tão complexa quanto a análise dos indivíduos que dela fazem parte. Diversos modelos teóricos podem apoiar esta difícil tarefa, de forma isolada ou utilizados em conjunto, de maneira complementar. Os modelos podem procurar espelhar a estrutura organizacional e seus aspectos mais concretos ou a sua essência, o seu lado simbólico, sua identidade seus valores. Seja qual for a lente escolhida para buscar compreensão da realidade, o resultado será sempre uma representação e não a realidade em si. Será como a caverna de Platão (428-348 a.C.), onde presos por nossa ignorância não nos aproximamos da verdadeira natureza da realidade. A busca pela luz do sol a princípio nos ofusca, mas a perseverança nos conduz na direção do mundo real e nos afasta das sombras.

O diagnóstico organizacional, em seu sentido dinâmico, corresponde ao processo e à arte de compor e usar os métodos das ciências sociais para elucidar a compreensão dos problemas que influenciam o sistema. Isto inclui o recolhimento de dados necessários e avaliação crítica de cada pequena evidência, conseguida de cada uma e da totalidade das fontes úteis ao método.

O foco deste trabalho está nos Correios brasileiros, que fazem parte da instituição correios no mundo - cuja atuação é tão antiga quanto a história da humanidade, perpassando milênios. Oferecendo um panorama da instituição, neste capítulo serão apresentados: história dos correios, especialmente no Brasil, alguns aspectos referentes ao contexto atual e ao modelo proposto pela nova regulamentação do

sistema postal, em tramitação no Congresso Nacional, oferecendo um panorama em relação à construção da Empresa, na forma que é atualmente conhecida. Além desses pontos, será apresentada revisão da literatura que envolve estudos organizacionais, teoria dos valores e interculturalidade.

2.1 - História dos Correios.

“Para ser universal, comece por falar de sua própria aldeia”. (TOLSTOI)

A história da comunicação começa com a história do homem que sempre sentiu necessidade e desejo de compartilhar suas experiências de vida com seus semelhantes. A nomeação dos famosos “Olhos e Ouvidos do Rei” do Grande Império Persa, entretanto, marcaram a organização do primeiro correio regular da história, denominado Angárias e permitiu a informação dos acontecimentos e a integração do seu vasto território. Da mesma forma, na China, I milênio a. C., no período clássico e dinastia Chou, há notícias de que chefes de posta e mensageiros se revezavam para atender ao seu Imperador. Na dinastia Song (960-1279 d.C.), quando se testemunhou a passagem do serviço forçado ao alistamento remunerado, os carteiros eram divididos em três classes: mensageiros a pé; mensageiros montados, portadores de mensagens do Imperador; e correios extraordinários, expressos. Nos séculos XII a XIV, segundo relatos de Marco Pólo, havia 10.000 postos de correios e o serviço de cavaleiros dispunha de 200.000 cavalos (Correio Filatélico, 1978).

Na América do Sul, no que se refere aos Incas, povo que não conheceu a escrita por signos fonéticos, há notícias de que as mensagens eram transmitidas por meio de pequenos nós em cordões, em códigos, que eram transportados por corredores a serviço dos correios (chasqui). (Correio Filatélico, 1978).

A civilização grega utilizou a transmissão oral por corredores - Hemeródromos e o envio de mensagens via marítima. O correio Romano, inspirado no Persa, era composto por mensageiros a pé - cursus públicos, por lentas carroças - cursus conetantis e por mensageiros a cavalo e em figas - o denominado cursus rapidus (Correio Filatélico, 1977).

Na Idade Média, na Europa Ocidental, os correios eram denominados em função dos grupos aos quais serviam: Correio dos Reis; Correio dos Monges; Correio do Papa; Diligências Universitárias. A invenção da imprensa por Gutenberg em 1440, que revolucionou a cultura mundial, a construção de redes rodoviárias, a efetivação de carros e meios de transporte, na França do século XVI, e a intensificação do comércio e das grandes navegações, que geraram necessidade premente de comunicação, promoveram o desenvolvimento dos correios no mundo.

Do século XIV ao século XIX vigorou na Europa o Correio da Família Tasso, que reuniu quase todas as organizações da época, num monopólio que perdurou até o surgimento do espírito nacionalista, sendo considerado o precursor do correio moderno.

A identificação da instituição Correios com a instituição Brasil vem desde o descobrimento do País quando há 500 anos Pero Vaz de Caminha preparou, na forma de uma carta, o primeiro documento histórico brasileiro. Instituição no sentido abstrato, na qual estão presentes: sua singularidade, seu em si mesmo, sua finalidade, sua trajetória em aberto, suas ambigüidades e conflitos, seus valores e suas gradações de submissão e dominação em relação ao ambiente.

O primeiro serviço regular de correios foi implantado em 1663, com a oficialização do Serviço Postal no Brasil, que tinha como objetivo possibilitar a comunicação entre Portugal e o Brasil Colônia. O trabalho era feito por escravos, tropeiros e mançoeiros. Em 1710 foi nomeado Correio-Mor do Rio de Janeiro, que quase um século depois, no

ano de 1797, é extinto (ECT, s.d.). Em 1798 foram criados os Correios Marítimos, que instituíram o serviço regular entre Brasil e Portugal. Em 1801 iniciou-se a interiorização de registrados e foram fixadas as taxas, de acordo com as distâncias. No ano de 1808, o serviço postal avançou em seu desenvolvimento, sendo aprovado o Regulamento Provisional da Administração Geral dos Correios da Coroa e Província do Rio de Janeiro, o primeiro Regulamento Postal do Brasil.

No período compreendido entre os anos 1809 a 1820, o serviço postal se expandiu e a comunicação postal foi estendida a várias províncias, entre elas: São Paulo; Rio Grande do Sul; Minas Gerais e Mato Grosso. Em 1822, Paulo Bregaro, considerado o primeiro carteiro do Brasil, entregou mensagem a D. Pedro I, às margens do Ipiranga, quando o Príncipe Regente declarou Independência do Brasil em relação ao Reino de Portugal. Em 1829 houve reorganização dos serviços postais, promovendo criação da Administração dos Correios, cujos serviços passaram a estar presentes em todas as capitanias das províncias brasileiras (ECT, s.d.).

D Pedro II, assumiria, papel de destaque na promoção do desenvolvimento dos serviços postais, sobretudo pela adoção de novas tarifas e pela introdução do sistema de pagamento antecipado dos portes por intermédio de papel selado. Os primeiros selos brasileiros foram emitidos em 1843, nos valores 30, 60 e 90 réis, denominados “Olho-de-Boi”, sendo considerados a segunda emissão filatélica na história postal do mundo, precedidos apenas pela do selo Penny Black, lançado pelo serviço postal da Inglaterra. A filatelia é, ao longo do tempo, importante instrumento de propagação da cultura brasileira para o resto do mundo além de contribuir para a educação nacional.

Em 1844, entrou em vigor novo regulamento postal, (ECT, s.d.), que fixou taxas distintas para as vias marítimas e terrestres e instituiu o Quadro de Carteiros do Correio da Coroa – para os quais passou a ser obrigatório o uso de uniforme – e o

sistema de Distritos Postais, o que possibilitou a entrega domiciliária de correspondências, seguida, logo no ano de 1845, da instalação das primeiras caixas de coleta do Império, nas vias públicas do Rio de Janeiro. Em 1852 ocorreu a instalação do telégrafo elétrico na Corte, ECT (s.d.), com a primeira ligação oficial por intermédio do novo meio de comunicação, entre o Quartel-General do Exército, no Rio de Janeiro, e a Quinta da Boa Vista. A já existente administração dos Correios Terrestres e Marítimos foi vinculada à Secretaria do Estado dos Negócios da Agricultura, Comércio e Obras Públicas, criada no ano de 1861. Em 1865, foi criado o Serviço de Vales Postais, possibilitando a remessa de valores entre as diferentes localidades do País e em 1872 os primeiros cartões - postais ilustrados.

O fortalecimento dos estados nacionais e a incapacidade dos acordos bilaterais de atender as demandas postais geradas pelo desenvolvimento técnico, econômico e comercial, decorrente da Revolução Industrial, exigiam que a teia de aranha jurídica, configurada pelos acordos postais internacionais, fosse simplificada. Era preciso colocar ordem no caos internacional e viabilizar um território postal único. Em outubro de 1874, foi criada a União Geral dos Correios, em Berna, Suíça, à qual o Brasil aderiu em 01/07/1877 e que, em 1878, se transformou em União Postal Universal – UPU, agência especializada da Organização das Nações Unidas para o setor postal no mundo, que atualmente conta com 189 países, dos 217 do planeta (<http://www.upu.int> , 2002). A obra “Correio - laço universal entre os homens”, publicada pela Vie-Art-Cité Lausanne por ocasião do centenário da UPU, a partir de seu título, denota a força que a instituição correios representa na união entre povos, na promoção do desenvolvimento econômico e social e na redução da pobreza mundial.

Em 1889 foi criado o primeiro museu postal e em 1890 foi transferida a subordinação dos Correios para o Ministério da Instrução Pública, Correios e Telégrafos, que promoveu sua reorganização em 1893 (ECT, s.d.).

O Brasil iniciou o serviço de *colis-postaux* - encomendas internacionais - em 1900 e em 1901, a emissão de vales postais internacionais, permitindo a remessa e o recebimento de valores para outros países e em 1905 editou o Guia Postal. Uma nova modalidade de serviço postal-telegráfico foi inaugurada em 1911, a Pneumática, sistema urbano no qual correspondências eram colocadas dentro de uma espécie de projétil e, por meio de pressão de ar, lançadas em dutos subterrâneos entre estações do serviço, que vinha sendo testada desde 1909, no Rio de Janeiro.

De 1917 a 1919, época da Primeira Grande Guerra, os serviços foram submetidos à censura postal. A aviação permitiu aos Correios o aprimoramento dos serviços. Em 1920 foi extinto o serviço pneumático e o Brasil defendeu a gratuidade do trânsito da correspondência, sendo iniciado em 1921 o transporte de malas postais por via aérea no País e em 1923 o de malas aéreas Internacionais. O uso de máquinas de franquear correspondências iniciou-se em 1924, ano em que também foi introduzido o serviço de Expressos Internacionais. Em 1927, iniciou-se o transporte de correspondência por via aérea regular entre a América do Sul e a Europa. Alguns anos mais tarde, em 1931, foi criado o Departamento de Correios e Telégrafos - DCT, dividido em 41 regiões e subordinado ao Ministério da Viação e Obras Públicas. Foi o resultado da fusão da Diretoria Geral dos Correios com a Repartição Geral dos Telégrafos, pelo Decreto 20.859/31, durante o Governo de Getúlio Vargas.

A década de 30 foi marcada pelo crescimento vertiginoso do setor industrial brasileiro, como resultado da ação ordenada do estado, demandando desenvolvimento das atividades postais.

A preocupação com o treinamento dos recursos humanos determinou a criação, no ano de 1934, da Escola de Aperfeiçoamento dos Correios e Telégrafos, destinada à capacitação técnica de seu corpo funcional (ECT, s.d.).

O DCT foi reestruturado em 1936, fazendo com que as Administrações de Correios passassem a denominar-se Diretorias Regionais e fosse criado o Correio Aéreo Militar, que deu origem ao Correio Aéreo Nacional, em 1941, com restrições administrativas e complexas situações políticas. Por essas razões, era difícil o gerenciamento eficiente e eficaz dos recursos sob sua responsabilidade. O serviço postal, altamente deficitário, somente sobrevivia graças a subvenções oriundas do Tesouro Nacional. As operações ocorriam segundo a filosofia de trabalho em série, concretizada na linha de montagem. No Brasil, a evolução da técnica orçamentária é recente, datando dos dias de atividade do Conselho Federal do Serviço Público Civil, criado pela Lei n. 284, de 28 de outubro de 1936 e extinto pelo Decreto-lei n. 579, de 30 de julho de 1938, que organizou o Departamento Administrativo do Serviço Público - DASP, subordinado diretamente ao Presidente da República, em cooperação e articulação com o serviço público federal. Introduzindo princípios da Administração científica, o DASP foi uma referência em termos de reforma do estado, com especial foco nos aspectos orçamentários, na abrangência de sua abordagem, na busca pela meritocracia. A Administração Pública, desde 1930, traz toda uma característica autocrática e impositiva concentrada nos meios, orientada para instrumentos, métodos e processo.

No primeiro trimestre de 1940, foi iniciado no Correio Geral do Rio de Janeiro, o uso de um dos primeiros sistemas de triagem mecanizada no mundo, por meio da máquina denominada Transorma, de origem holandesa, que havia sido exposta no ano anterior na Feira Mundial de Nova York. Era a modernidade chegando aos correios, criando a categoria dos "Transormistas", operadores de desempenho fantástico, tanto

pela agilidade como pela memorização, que como tal atuaram por quase 40 anos, até começarem a operar no Rio, em São Paulo e em Brasília 8 máquinas NEC, adquiridas no Japão, num novo ciclo de mecanização (Correio Filatélico, 1978).

Em 1967 foi criado o Ministério das Comunicações que, a partir de 1968 incorporou o Departamento de Correios e Telégrafos – DCT, o qual, em 20 de março de 1969, por meio do Decreto-Lei nº 509/69, foi transformado em Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT (ECT, 1980). Foram adotadas medidas que causaram forte impacto em seu funcionamento e em sua imagem institucional, dentre as quais podem ser destacadas: a mudança do regime jurídico de seus servidores, que passaram da condição de estatutários para CLT; redução de custos administrativos e operacionais; padronização e documentação de procedimentos; estabelecimento de padrões objetivos de qualidade, com o conceito de “D+1”, significando o compromisso de entrega de cartas no dia seguinte ao da postagem; criação da Rede Postal Aérea Noturna – RPN, composta por um conjunto de linhas para o transporte aéreo exclusivo de objetos postais, operadas por aeronaves das principais empresas aéreas brasileiras; criação da Rede Postal Fluvial da Amazônia, formada por uma frota de embarcações fluviais que promoveram a integração da Região Norte, por meio do serviço postal regular; investimentos na reconstrução da infra-estrutura operacional, como construção de centros operacionais, renovação da frota de veículos e aquisição de máquinas de triagem automática; criação do Código de Endereçamento Postal - CEP.

Houve amplo esforço de formação, treinamento e atualização dos empregados, com a criação de uma universidade corporativa, tendo sido tal medida fundamental para o desenvolvimento homogêneo que se verificou em todo o País. Verificou-se a criação de novos serviços, como o de encomendas expressas - SEDEX; expansão da rede de

agências de correios e de caixas de coleta e introdução do sistema de franquia para nova expansão da rede de agências.

Os princípios burocráticos foram reforçados para a obtenção de racionalidade na organização do trabalho, principalmente por se tratar de instituição de grande porte, que não se desenvolveria sem padrões mínimos de confiabilidade e reprodutibilidade, traduzidos em normas, procedimentos, hierarquia e controle.

Desde a criação da empresa aos dias atuais diversos foram os presidentes da ECT. O general Rubem Rosado foi o primeiro, tendo permanecido na ECT por menos de um ano. O coronel engenheiro Haroldo Corrêa de Mattos foi responsável pela idealização das mais importantes mudanças promovidas, incluindo a contratação de consultoria vinculada ao correio francês, a Société Mixte pour l'Étude et le Développement de la Technique de les Centres Postaux Mécanisés - Somepost que, por meio do Projeto ECO - cujo nome indicava ressonância dos métodos na organização, preparou homólogos aos seus técnicos para multiplicação das novas práticas, a criação do Curso de Administração Postal, em 1971, por meio de convênio firmado com a PUC-RJ, que gerou técnicos com conhecimentos sistematizados e aprofundados sobre correios e a criação de quatorze Assessorias de Planejamento nas maiores Diretorias Regionais. O desafio era promover integração nacional, atender aos requisitos dos clientes, oferecer regularidade, segurança e rapidez. Em seguida, assumiu o coronel engenheiro Adwaldo Cardoso Botto de Barros, que com forte personalidade e pensamento estratégico implantou, segundo modelo tecnoautoritário, (García-Pelayo, 1974), as mudanças anteriormente idealizadas e expandiu a empresa. Permaneceu na presidência da Empresa por dez anos, de 1974 a 1984. Segundo Antonio José Veiga Roldão, ex-Diretor da Empresa, Haroldo representava a prancheta e Botto era o realizador de campo.

Nessa época consolidou-se a Escola Superior de Administração Postal recebendo alunos estrangeiros. Vergara e Cavalcanti (1995) apresentam a hipótese da força do treinamento vir atuando como inculcadora dos valores organizacionais na ECT. Citando Dichter, defendem que “a marca Correios suscita respeito e confiança no sistema de valores dos brasileiros. Têm uma aura que vai além das características físicas e da superioridade técnica; a aura está associada ao ambiente psicológico e a outros fatores imponderáveis.”

A década de 70 foi denominada de período do milagre brasileiro, quando a filosofia era de que todos os problemas se resolveriam como consequência do desenvolvimento econômico e nesse processo as cidades tinham importante papel na representação do novo. Com Botto foi transferida, em 1975, a Administração Central da ECT para Brasília, foram concluídas as sedes marcantes das principais Diretorias Regionais e os grandes centros de triagem mecanizados, disseminando mais uma vez na história dos correios brasileiros o conceito de modernidade. Em 1976, foi inaugurada a Rede Postal Noturna – RPN, foi ampliada a rede de atendimento, foram lançados os aerogramas e as mensagens sociais e o conceito “D+1”, que significando o compromisso de entrega de cartas no dia seguinte ao da postagem, na verdade proporcionou segurança a toda carga confiada aos Correios. Na análise de desempenho da ECT, que nessa época atingiu uma taxa de crescimento de 36,42%, as medidas mencionadas foram fundamentais (Correio Filatélico, 1977). A administração de Botto foi tão bem conduzida que ele se elegeu Secretário Geral da UPU, mais de uma vez. As mudanças promovidas na empresa na década de 70, com Haroldo e Botto, vindos de uma formação militar, baseada na disciplina e na hierarquia, consolidaram-se, fizeram a ECT ser considerada a empresa de maior credibilidade com a sociedade brasileira e desenvolveram o orgulho dos empregados.

As sementes plantadas se desenvolveram e ainda fazem parte da cultura organizacional vigente.

O engenheiro Laumar Vasconcelos, que veio a seguir, praticamente não marcou sua presença. Por outro lado, o economista Joel Marciano Rauber e o engenheiro José Carlos Rocha Lima, que eram empregados de carreira, ficaram seis anos na administração da Empresa e se empenharam em criar o conceito de “banco de serviços” na ECT, ampliando o leque de produtos oferecidos à população. Na gestão de Rauber os salários melhoraram e diversos benefícios foram concedidos, satisfazendo a necessidade de segurança, segundo Maslow e os fatores higiênicos descritos por Herzberg para a obtenção de motivação. Nessa época foi criado o serviço de atendimento ao usuário-SAU, foram implantadas diversas modalidades de encomendas SEDEX e a Rede Postal Fluvial da Amazônia, foi desenvolvido o rastreamento eletrônico de objetos e criada a *grife* Correios para a comercialização de artigos identificados coma marca da Empresa. Observou-se nessa fase nova expansão da imagem institucional em decorrência de trabalho profissional de marketing, que projetou a ECT na mídia e nas mentes dos brasileiros. Nesta época foi modernizado o uniforme dos carteiros, após pesquisa de mercado que visava a avaliar que impacto esta mudança teria junto à população. Como Vergara (1995) mencionou, a mudança ocorreu 20 anos após Aluísio Magalhães ter modernizado a programação visual dos Correios.

O advogado Antônio Corrêa de Almeida, Henrique Hargreaves, braço direito de Itamar Franco, Amílcar Gazaniga e o engenheiro Renzo Dino Sergente Rossa passaram pela ECT. Era a evidência de indicações políticas para as funções da ECT quando diversas outras estatais estavam em processo de privatização. O engenheiro Egydio Bianchi, ligado a Sérgio Motta e posteriormente a Eduardo Jorge, empenhou-se em realizar o PASTE e foi presidente da ECT em 1999 e até a posse, em 18/07/2000, do

engenheiro paulista Hassan Gebrin, ex-presidente da Telebrasil e que ocupava cargo na diretoria de uma das seguradoras do Banco do Brasil, a Brasilcap.

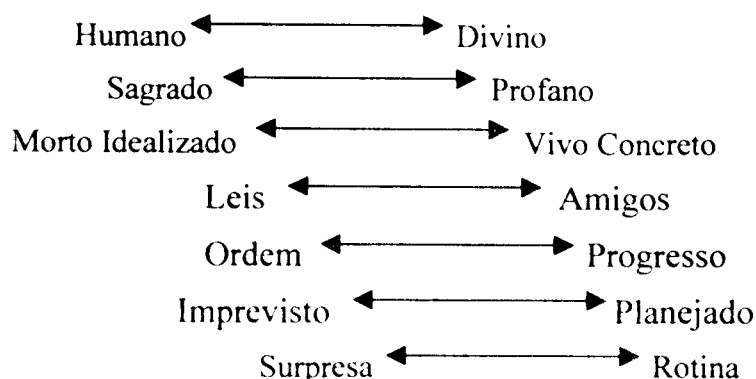
A nova imagem institucional, ao longo dos anos consolidada, faz com que os Correios no Brasil assumam a posição de um dos mais respeitados do mundo, em termos de qualidade operacional. A enorme capilaridade das redes de atendimento e de distribuição permite que a ECT seja agente da ação governamental, que integre o País e que ajude a viabilizar o desenvolvimento das diversas regiões. A ECT vem operando como uma entidade prestadora de serviços públicos à população, realizando o pagamento de benefícios previdenciários em localidades sem agência bancária, a distribuição de livros escolares, distribuição de medicamentos, recebimento de pedidos de documentação oficial, como CPF e passaporte e apoio a campanhas sociais como estímulo ao aleitamento materno e ao registro civil, com a participação de seus empregados. É a busca da flexibilidade organizacional, fazendo com que a corporação passe do fordismo, que se confunde com moderno, ao pós-fordismo, democratizando o processo de tomada de decisão no sistema-empresa, Tenório (2000).

O desenvolvimento do sistema postal tem sido uma preocupação das diversas administrações das últimas três décadas, incluindo a mecanização postal, a automação da rede de atendimento, o rastreamento eletrônico de objetos e o sistema de auto-atendimento e o cuidado visual que, segundo De Masi (2000), resgata o belo cujo isolamento foi provocado pela sociedade industrial. Destaca que, “entre todas as formas de expressão humana, a estética é aquela que, mais do que qualquer outra, é responsável pela nossa felicidade.

A presença feminina cada vez se torna mais forte nos Correios, mesmo em se tratando de organização que tem como atividades principais o tratamento e a distribuição postal, tarefas fortemente desempenhadas por empregados do sexo masculino. A ECT

conta atualmente com 2.296 mulheres carteiras, o que corresponde a 7,03 % do total de 42.605 carteiros contratados. Na DR/RJ são 405 (7,37%) carteiras e 2.853 (22,77%) empregadas, das 12.531 pessoas contratadas (dezembro de 2001).

Segundo DaMatta (1997) a sociedade brasileira, que possui como característica marcante o comportamento relacional, tem na mulher o papel conciliador entre os espaços simbólicos da casa e da rua, os opostos que convivem nas organizações. Para ele, o feminino assume o aspecto relacional básico na estrutura ideológica brasileira como um ente mediador por excelência, ligando o interno com o externo. Para DaMatta, o feminino permite interligar e quase sempre sintetizar antagonismos e conciliar opostos, tais como:



A maior rede de atendimento do País, que atinge os pontos mais remotos, oferece desde abril de 2000 a primeira agência do Banco Postal em Sooretama - ES, para proporcionar serviços bancários básicos a brasileiros que não dispõem desse atendimento. Além disso, desde julho de 2000, em cem quiosques localizados, inicialmente, em agências do Rio e de São Paulo, está sendo disponibilizado acesso à Internet para quem necessita utilizar serviços públicos e realizar pesquisas. O acesso está sendo oferecido gratuitamente aos usuários que recebem um manual de uso e um cartão que dá direito a 15 minutos de acesso à navegação na Web e a criação de e-mail. Pretende-se estender o serviço a dois milhões de usuários.

Com um olhar final para o interior da organização, como se pode depreender do seu processo histórico que aponta para mudanças constantes, se há corpo técnico e operacional em permanente movimento, que funciona bem e da mesma forma, em tão grande território como é o caso do espaço brasileiro, mesmo com dirigentes temporários, conscientes eles também dessa condição desde o início de sua atuação, é porque há cultura organizacional forte, muito maior que os indivíduos que a compõem e que os indivíduos que venham a se agregar. Por outro lado é muito marcante o traço que se denomina “siga o líder”, que na lógica do poder preserva integridade e interesses dos indivíduos ou grupos e é temporário até recomeçar, quando novo líder assume. Fazendo uma analogia com os conceitos de assimilação e acomodação descritos por Lakatos (1996), a força motriz da atividade postal seria uma decorrência da assimilação por meio da qual se aceitam e se adquirem padrões comportamentais, tradição, sentimentos e atitudes que são partilhadas em sua experiência em sua história, pelo prestígio que envolve a organização. A postura de ajustamento decorrente das trocas de lideranças, encontra um novo *modus vivendi*, e

“como uma espécie de arranjo temporário, possibilita a convivência entre elementos e grupos antagônicos e a restauração do equilíbrio afetado pelo conflito. O antagonismo é temporariamente regulado e desaparece como ação manifesta, embora possa permanecer latente”. Lakatos (1996).

2.2 - Contexto e modelo institucional proposto

A atividade postal foi estruturada em todos os países sob a forma de prestação direta ou indireta pelo próprio Estado, oferecendo serviços à sociedade em um regime de monopólio, tendo como princípio o conceito de território nacional no qual corresponde o limite das nações ao limite do mercado a ser atendido. Considerando-se a ausência de

desafios de mercado, os correios do mundo operaram por muito tempo sem grande ênfase às necessidades de seus clientes, os quais eram entendidos como usuários dos serviços oferecidos. Os processos de produção ainda hoje são bastante artesanais, em razão da baixa disponibilidade de tecnologias aplicáveis aos diversos processos operacionais, especialmente no que se refere à distribuição de objetos e à movimentação de carga. Com o paradigma da globalização a infra-estrutura postal passa a ser encarada como uma excelente alternativa para o comércio internacional, despertando um maior interesse da iniciativa privada. O suporte de tecnologia de informação é crítico para agregar valor aos serviços oferecidos, evitando-se com isso a mudança de clientes para outras organizações.

Surge a necessidade de mudança de foco para as seguintes soluções:

Tabela 2.2.1 MUDANÇA DE FOCO

DE	PARA
Enfoque interno.	Enfoque externo com valor agregado.
Redução de custos.	Mercados em crescimento/expansão
Otimização para processos comerciais separados.	Apoio a processos comerciais integrados.
Estável, estático.	Em transformação rápida e dinâmica.

Os Correios cada vez mais se interconectam com o restante do mundo, indo diariamente aos seus pontos mais distantes, mesmo sem sair do lugar. Desta forma, a compreensão e a análise comparativa dos valores dos indivíduos de diferentes países e culturas podem ao mesmo tempo facilitar a ampla troca, permanentemente realizada e consolidar conhecimentos obtidos com a vivência corporativa. Este importante desafio não será contemplado neste estudo, sendo uma proposta para uma futura pesquisa transcultural.

O sistema postal mundial é considerado o maior sistema integrado de logística do planeta, do qual fazem parte: 189 países; 6 milhões de empregados; 3.1 milhões de caixas de coleta; 700.000 agências atendimento e 700.000 veículos, <http://www.upu.int> (2002). De acordo com o estudo Correios 2005, realizado pela União Postal Universal em parceria com o Banco Mundial, as administrações postais trataram, em 1997, aproximadamente 496 bilhões de correspondências e 5 bilhões de encomendas, e movimentaram receitas da ordem de US\$ 200 bilhões. Em projeções realizadas para o período 1995 a 2005, estima-se crescimento a taxas médias anuais de 2,5% para cartas e 5,0% para encomendas, UPU (1997).

No Brasil, os Correios estão presentes em todo o território nacional permitindo comunicação, integração e desenvolvimento. Como se pode observar, a seguir, a capilaridade e o porte da organização exigem administração apoiada em informações e competências. A empresa possui em sua estrutura a Administração Central, composta de: direção - Conselho de Administração e Diretoria (Presidente e de seis diretores); Conselho Fiscal e administração setorial, com os Departamentos e a administração regional que é composta de 24 Diretorias Regionais, dentre as quais quatro tem sua jurisdição administrativa em mais de um estado da Federação. Com 89 mil empregados, dos quais 38 mil são carteiros, 15 mil atendentes comerciais, 9 mil operadores de triagem e 2.500 motoristas; 11.529 agências; 121 centros de tratamento; 681 centros de distribuição domiciliária; 28 linhas aéreas; 25.896 caixas de coleta; frota de mais de 4.600 veículos e 8.000 motocicletas; os Correios entregam de norte a sul o volume de 32 milhões de objetos por dia, nas 151 Regiões operacionais existentes a 99,4 % da população brasileira, ou seja, a 136 milhões de pessoas. Esse total equivale às populações da França e Alemanha somadas, enquanto que o território brasileiro é quase dez vezes maior do que a soma das superfícies dos dois países.

Do total de pessoas que trabalham na ECT na condição de efetivo permanente (Informativo RH Dez/2001), 89% estão enquadrados em nível básico, 1,74% em nível médio, 6,35% em nível técnico e 2,47% em nível superior. Ressalta-se que o perfil apresentado é posterior ao incentivo que foi dado à educação, garantindo a participação de 11.116 empregados em cursos dos ensinos Fundamental, Médio e Superior, de Pós-Graduação.

Diariamente, em âmbito nacional, os veículos da empresa percorrem 650 mil quilômetros enquanto que as 28 linhas aéreas da Rede Postal Noturna cobrem 53 mil quilômetros. Interligando os diversos pontos do Planeta, a ECT, em parceria com os demais correios do mundo, aproximam pessoas, instituições e culturas. Os Correios brasileiros se relacionam diariamente com as demais nações do mundo por meio das correspondências trocadas; estão presentes em todo o planeta sem precisar sair do lugar, o que gera condições para se viabilizar a proposta fenomenológica de permanecer em aberto perante o mundo.

Por meio de levantamento realizado pela FIA/USP - Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo, em maio de 2000, os Correios foram considerados como sendo a segunda instituição de maior confiança por 93% da população brasileira, atrás apenas da família, que obteve o reconhecimento de 94% dos participantes da pesquisa.

Estudo realizado por Belem Filho, (2001) indica que “a ECT é detentora de mais da metade do mercado postal brasileiro. Sua capilaridade favorece o cumprimento de missões integradoras como, por exemplo, via serviço de reembolso postal que, há muitas décadas, leva aos brasileiros, que vivem em áreas remotas, bens não disponíveis em suas localidades. Além de prestar serviços como o mencionado anteriormente, a ECT, paralelamente a ações de caráter comercial mais ousadas, passou, a partir do início dos

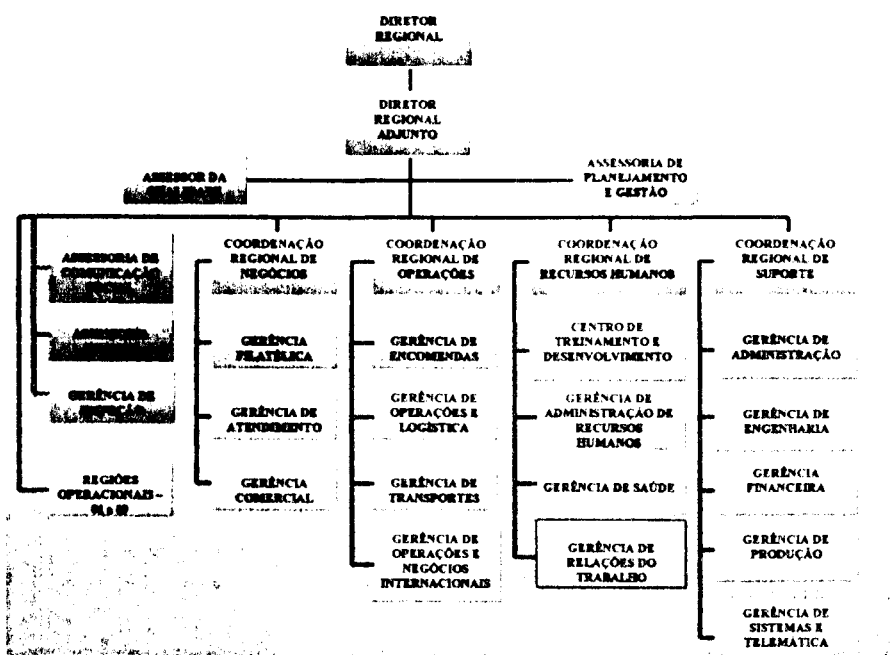
anos 90, a prestar, mais intensivamente, serviços de caráter social tais como a distribuição de remédios a pagamento de benefícios do INSS, a distribuição de livros escolares, a veiculação de orientação quanto ao aleitamento materno, o cadastramento de candidatos ao programa de acesso a terras do INCRA, o Banco Postal e outros alinhados com o enfrentamento da pobreza, posicionando-se como um agente de ação governamental, de tal maneira que, não se pode deixar de admitir, já possui experiência no assunto”.

A ECT é a maior empregadora em regime CLT do Brasil, de acordo com a revista Exame Melhores e Maiores, de julho de 2001, e além de mais de 89 mil empregados, conta com cerca de 23 mil colaboradores que prestam serviços indiretos. Para se avaliar o que isso representa, considerando-se que a família brasileira é formada em média por quatro pessoas, em cada grupo de quinhentos brasileiros, pelo menos um depende direta ou indiretamente da sua folha de pagamentos. Mesmo assim os correios brasileiros são considerados um dos dez mais produtivos do mundo, de acordo com dados da UPU. A tarifa nacional postal praticada é a sexta tarifa mais barata, também segundo dados da UPU, sem considerar o valor simbólico da carta social, que a R\$ 0,01 que atende a todos indiscriminadamente. O tráfego gerado no mercado brasileiro apresenta forte concentração regional, especificamente em grandes cidades, as quais também são destino da grande maioria da carga. Aproximadamente 22 localidades concentram 80% do tráfego postal nacional.

A Diretoria Regional do Rio de Janeiro oferece à população dos 92 Municípios do Estado do Rio de Janeiro serviços postais convencionais, entrega de encomendas, serviços telegráficos, financeiros e bancários, apoio ao INSS, títulos de capitalização, inscrição em concursos, emissão de passaportes, exportação, entre outros. É a segunda maior Diretoria da ECT em número de empregados e sua estrutura está subdividida em

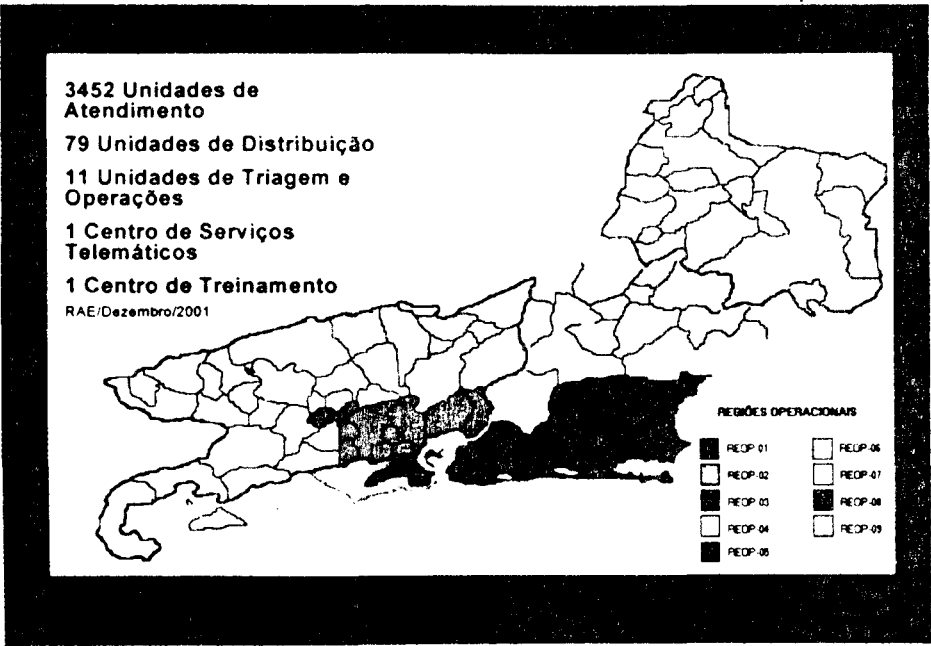
Gerências, Assessorias e nove Regiões Operacionais.

Quadro 2.2.1 ORGANOGRAMA DA DR RJ



Fonte: APEGE 2001

Quadro 2.2.2 REGIÕES OPERACIONAIS DA DR/RJ



Fonte: APEGE 2001

Sua força de trabalho é composta de 12.531 pessoas, das quais 89,48% estão no nível básico. Aproximadamente 10% do efetivo têm formação superior e 2,43% pertencem aos cargos de nível superior na Diretoria Regional.

Tabela 2.2.2 EFETIVO DA DR/RJ

EFETIVO	QUANTIDADE
Empregados da ECT	12.531
Estagiários	262
Deficientes Físicos	210
Adolescentes	371
Prestadores de serviço	937

Fonte: Informativo RH - ECT - Dez/2001

Tabela 2.2.3 EFETIVO DA DR/RJ POR ESCOLARIDADE

ESCOLARIDADE	%
Ensino Fundamental	21,75
Ensino Médio	67,33
Superior	10,92

Fonte: Informativo RH - ECT - Dez/2001

Tabela 2.2.4 EFETIVO DA DR/RJ POR NÍVEL

NÍVEL	%
Superior	2,43
Técnico	6,35
Médio	1,74
Básico	89,48

Fonte: Informativo RH - ECT - Dez/2001

Nesse contexto, está prevista a nova regulamentação do sistema postal, que inclui, entre outras coisas, a criação de uma agência reguladora de Correios, que promoverá a livre competição dos serviços no País. A expectativa é de que a lei viabilize a modernização dos serviços de entrega, disciplinando operadores públicos e privados interessados em atuar no setor. Os objetivos da reforma do setor postal são:

- garantir a universalização dos serviços;
- introduzir a competição em todo o setor;
- estimular o desenvolvimento de serviços;
- fortalecer o papel do setor postal como instrumento para o desenvolvimento econômico e social;
- assegurar o serviço postal auto-sustentável;

- consolidar o papel do setor como canal de interação entre governo e sociedade;
- reestruturar a ECT;
- preparar o setor para a integração internacional;
- fortalecer o papel regulador do estado;
- estimular a geração de empregos.

A ECT será transformada em Correios do Brasil, empresa de economia mista, e sua nova legislação possibilitará a realização de acordos de *joint-ventures*, não apenas com outros correios pelo mundo, mas também com empresas privadas. De acordo com o Projeto de Lei, será definida uma relação de serviços essenciais, tais como a entrega de cartas, telegramas e malotes, sobre os quais os Correios do Brasil deverão deter a exclusividade por dez anos a partir da aprovação da lei, podendo haver uma flexibilização ao final dos primeiros cinco anos.

Hamel e Prahalad (1995) utilizam a metáfora *arquitetura estratégica* para enfatizar o futuro sendo construído e não somente imaginado. Neste caso se referem à modelagem organizacional, nos aspectos humanos, informacionais, sociais, financeiros, entre tantos outros que estarão presentes na grande mudança organizacional prevista para a ECT.

Na nova modelagem, a empresa Correios do Brasil S.A. terá a possibilidade de desmembrar-se em várias empresas, com a finalidade de atuar em segmentos específicos: cartas, serviços expressos, encomendas especiais e malotes, entre outros, sempre procurando harmonizar sua vocação público-social com uma orientação mais competitiva, voltada para o mercado.

Em ambiente de altíssima competitividade são previstas transformações nos sistemas de gestão e nos estilos gerenciais, o que exige postura objetiva, pautada pela rapidez nas decisões, aumento da produtividade e oferecimento de preços cada vez

melhores, o que deverá acarretar redução significativa dos custos operacionais e administrativos, a ser obtida pela racionalização de processos e pela introdução de novas tecnologias. Bennis (1999) argumenta que a burocracia é uma instituição cujo tempo já passou. Entre as ameaças enumeradas, destaca-se a ameaça psicológica derivada de uma mudança no comportamento gerencial. Aqui se insere um novo conceito de valores organizacionais, baseado em ideais humanista-democráticos, que substitui o sistema de valores despersonalizado e mecanicista da burocracia. Devido ao obsoletismo profissional é necessária a atualização permanente. Associada a esse fator está à necessidade de uma mobilidade cada vez maior, logo, como decorrência, as pessoas estarão mais comprometidas intelectualmente com seus trabalhos e provavelmente solicitarão maior envolvimento, participação e autonomia.

Com relação aos novos entrantes do setor a influência da Internet é a que mais gera discussões, quando se procura avaliar sua representatividade potencial. Sabe-se que as novas tecnologias não são acessíveis por todos e mesmo assim novas modalidades de serviços via Internet, tais como carta e telegrama, são oferecidas aos usuários. Estudos da UPU (2005) prevêem que as novas tecnologias absorverão, em média 17% do tráfego de cartas, nos países industrializados, nos próximos cinco anos.

É importante ainda considerar que, na situação atual, é praticada tarifa única, independentemente das distâncias a serem percorridas, os envios de longa distância, de maior custo e com menor volume são financiados pelos envios de menor distância, menor custo e maior volume. A iniciativa privada certamente não se interessará pela parcela menos rentável e a Correios do Brasil, em função das restrições legais, não terá a flexibilidade necessária para competir e ainda resolver questões como essa, havendo a possibilidade de desequilíbrio econômico-financeiro da empresa e de sua capacidade de interiorização. Havendo mudanças no contexto deseja-se evitar que a organização e as

pessoas que a compõe continuem a usar modelos estruturados para outra realidade e para outras premissas mantendo o relógio fenomenológico parado.

Finalizando esta seção, Bresser Pereira (1997) é apresentado ressaltando a importância da contextualização dos fatos para a adequada análise de fenômenos sociais.

O novo estará sempre em contradição com o velho, pois a história tem um sentido e um contra-sentido. É um processo contraditório e portanto dialético. Analisar um fenômeno social fora do seu contexto histórico e dialético, imobilizar os fenômenos sociais no tempo, constitui uma violência contra os fatos.

2.3 – Estudos Organizacionais

A atual abordagem organizacional da teoria administrativa tem sido influenciada pelas mudanças pessoais, sociais, políticas, econômicas e tecnológicas na sociedade, as quais só podem ser compreendidas na sua plenitude, à luz do contexto histórico da mudança cultural.

Diversos modelos e abordagens são empregados para interpretar as significações organizacionais, entre eles o fenomenológico, o hermenêutico, o existencial, o dialético, o sistêmico, o cibernético, o dos jogos e o psicanalítico, entre outros que se complementam. Em função do modelo escolhido, se apresentam questões que voltadas para os pontos mais relevantes de cada enfoque, que vão desde o que de fato a organização é mesmo, que fatos se repetem, para onde conduzem certos valores rituais e comportamentos sinalizados, os objetivos da organização relacionados à sua missão, que questões são contraditórias, quais são as probabilidades de sucesso, os erros viabilizam o aprendizado, que informações são utilizadas para o controle organizacional, qual é a verdadeira origem das nossas decisões, qual é o discurso e qual é a prática, que história

define a organização, até a indagação sobre a existência de responsabilidade e de prática social.

Segundo Katz e Kahn (1970), as organizações são sistemas sociais abertos operando dentro de ambientes maiores e orientados por objetivos. Vê-se, pois, que o meio ambiente exerce influência considerável no seu sucesso.

Por meio da abordagem sistêmica, Mitroff (1994) identifica seis funções-chave para os negócios na atualidade, as quais devem ser vistas de forma interdependente: resultados internos; crises; sistemas de gestão da qualidade; impactos ambientais; globalização e ética. O estudo das relações nos ambientes organizacionais apresenta mudanças, se volta para o estudo de modelos complexos que envolvem a natureza humana. O estudo das organizações representa análise de convergência de diversas abordagens. Champion (1985) argumenta que as variáveis organizacionais compreendem quatro subdivisões distintas: estrutura; controle; comportamento e mudança. Para Lakatos (1996) a abordagem da organização deve efetuar-se por intermédio do estudo das variáveis tamanho, pois as organizações são entidades em escala, complexidade, tarefas específicas, com dificuldades para suas realizações, tornando a organização altamente complexa, consciente racionalidade, que envolve adaptação do comportamento individual aos objetivos da organização e presença de objetivos.

Para a compreensão do comportamento organizacional, faz-se uso da abordagem institucional, que estuda e busca a compreensão dos significados e efeitos dos fenômenos humanos que acontecem nas instituições em relação à sua estrutura, à dinâmica, funções e objetivos, por meio de uma prática que prevê a explicitação do implícito, Ensslin (1996).

É fundamental ressaltar que diante da complexidade dos estudos efetuados, do acesso ágil e generalizado a diferentes culturas e teorias é fundamental a busca por um

método próprio de pensar, compatível com a nossa história, com os nossos traços culturais, com as nossas potencialidades. Conforme nos recomenda Guerreiro Ramos “a assimilação literal e passiva dos produtos científicos importados ter-se-á de opor a assimilação crítica desses produtos” (1958).

Para compreender a realidade organizacional brasileira podem ser utilizados diversos métodos do pensamento, sendo muito relevante o mapeamento de múltiplas representações, desejos, linguagens, estratégias da construção ou dos fenômenos que se entrelaçam no seu contexto, avaliando os vários ângulos, a partir das diversas dimensões que envolvem aspectos: quantitativos, qualitativos; objetivos, subjetivos; concretos, imaginários; materiais, ideais; ligados à razão prática e à razão simbólica, entre outros.

O processo de descrição e compreensão de sociedades sofre interferências, em função da própria dinâmica de mudança em sua estrutura, por preconceitos e em decorrência de opções ideológicas. Apesar dessas restrições, o debate intelectual no Brasil é necessário, promove construções, abre perspectivas interessantes, amplia os limites da problematização teórica e epistemológica dos levantamentos históricos. Diversas versões da realidade histórica brasileira têm sido apresentadas, se sucedendo no cenário intelectual brasileiro, expressando as contradições e as convergências existentes.

De maneira ampla se apresentam duas correntes interpretativas, uma delas defendendo o resgate de tradições – o descobrimento do Brasil e outras apontando como alternativa viável à ruptura com o passado – o redescobrimento do Brasil. Para cada uma dessas linhas interpretativas se reúnem pensadores, sendo o antropólogo Roberto DaMatta um importante representante do primeiro grupo.

Em função da importância dos aspectos mencionados para adequada compreensão dos valores dos Correios, uma organização brasileira, que enfrenta os desafios e a complexidade que a globalização proporciona, lançar-se-á na próxima seção um olhar para o tema cultura, considerando que o mesmo agrega e encerra atenções sobre o lado humano da organização, além de ressaltar o significado simbólico de cada um de seus aspectos virtuais.

2.4 - Cultura e interculturalidade

“É dessa ‘aldeia’ em sentido figurado que resulta o que possa haver de brasilidade. É por meio da cultura, por mais variada e extensa que seja, que uma sociedade se expressa e pensa sobre si mesma”. DaMatta (1997)

A cultura é o conjunto de valores e crenças compartilhados. Constituída de diferentes valores, a cultura forma os complexos que, unidos e inter-relacionados, dão o padrão cultural. Em função da interligação do conceito de cultura com o conceito valor, tema objeto desta pesquisa, é que serão abordados alguns conceitos e aspectos pertinentes ao assunto.

Segundo Jupiassú (1999), cultura serve para designar

“...tanto a formação do espírito humano quanto de toda a personalidade do homem: gosto, sensibilidade, inteligência. Em oposição à *natura* a cultura possui duplo sentido antropológico: é o conjunto de representações e dos comportamentos adquiridos pelo homem enquanto ser social, conjunto histórica e geograficamente definido das instituições características de determinada sociedade, designando ‘não somente as tradições artísticas, científicas, religiosas e filosóficas de uma sociedade,

mas também suas técnicas próprias, seus costumes políticos e os mil usos que caracterizam a vida cotidiana' (Margaret Mead) e é o processo dinâmico de socialização pelo qual todos esses fatos de cultura se comunicam e se impõem em determinada sociedade, seja pelos processos educacionais propriamente ditos, seja pela difusão das informações em grande escala, a todas as estruturas sociais, mediante os meios de comunicação de massa. Nesse sentido, a cultura praticamente se identifica com o modo de vida de uma população determinada, vale dizer, com todo o conjunto de regras e comportamentos pelos quais as instituições adquirem um significado para os agentes sociais e através dos quais se encarnam em condutas mais ou menos codificadas."

Os traços e padrões culturais são objetos ou comportamentos que por si ou por seu significado representam os padrões de um grupo social e o aproxima. Nas comunidades primitivas, as pessoas interagiam e se reconheciam individualmente. Com o passar dos séculos, as cidades e as organizações se tornam agrupamentos impessoais, em que milhares de pessoas se aglomeram, e na medida em que os agrupamentos crescem, mais elaborados são os mecanismos de demarcação e de defesa territorial, o que gera fragmentação. A dificuldade das pessoas no reconhecimento físico, individual, encontra compensação no compartilhamento de um conjunto de significados que as aproxima.

No contexto empresarial cultura pode ser entendida como aprendizado coletivo ou compartilhado, desenvolvido para fazer frente ao ambiente externo e para lidar com questões internas. Pode ser descrita por seus usos e costumes, histórias e mitos, simbolismos, cerimônias, rituais e pelo seu sistema de linguagem e metáforas. Na cultura vão-se acumulando os elementos vindos dos diversos grupos que pela organização sucederam-se, podendo-se verificar mudanças no decorrer do tempo. Para Aktouf (1993),

“cultura de empresa seria um conjunto de evidências ou um conjunto de postulados compartilhados pelos membros da organização, dirigentes e empregados. Seria um cimento que mantém a organização como um todo, que lhe confere um sentido e engendra sentimento de identidade entre seus membros. Seria também um sistema de representações e de valores compartilhados, que faz com que cada um na empresa adira a uma visão comum do que é a organização, um comprometimento do pessoal em relação a uma entidade unificadora; a empresa é em suma, concebida como um cimento social, um sistema de crenças, de valores e de normas que constituem modelos de comportamento, um conjunto de símbolos e significados e de objetivos compartilhados”.

Organização social, língua usada, organização política, estética, idéias religiosas, técnicas e sistema de ensino são alguns dos elementos existentes em uma sociedade. A cultura consiste, portanto, na soma de idéias, reações emocionais condicionadas e padrões de comportamento habitual que membros da sociedade adquiriram por meio de instrução ou imitação e de que todos, em maior ou menor grau, participam. Mitos, lendas, costumes, crenças religiosas, sistemas jurídicos e valores éticos refletem formas de agir, sentir e pensar de um povo e compõem seu patrimônio cultural.

A cultura atua como conjunto de mecanismo de controle - planos, receitas e regras - para governar o comportamento. Engloba idéias, abstrações e comportamentos aprendidos e transmitidos.

Mais do qualquer outra instituição, os correios transmitem comportamentos e imaginários para novas gerações e para outros espaços geográficos. O fato de estarem presentes em toda parte facilita trocas com o meio ambiente; o fato de ter missão positiva gera aproximação, simpatia e identificação em todas as culturas e o fato de

perpassar a linha do tempo lhe confere tradição, forte vínculo com a humanidade e com o desenvolvimento tecnológico.

A aldeia global (McLuhan, 1964) e a proliferação dos acontecimentos mundiais de forma instantânea promovem revolução da informação e do conhecimento e também choques culturais, muitas vezes de difícil entendimento e absorção.

Na visão de Fraga (1999,b), a comunicação e o relacionamento humano intercultural são fundamentais no mundo dos negócios globalizados. Sua experiência recomenda investir em transculturalidade, “esse saber transitar por diferentes singularidades culturais, respeitando a diferenciação que a cultura opera nas pessoas, como processo educacional que também é, incluindo dimensões individuais, profissionais organizacionais, regionais, nacionais e internacionais, cada uma delas com suas características, dificuldades, necessidades e possibilidades próprias”.

Fraga (1996) levanta questões relevantes em relação à postura brasileira diante do tema capacitação transcultural no Brasil: “As organizações brasileiras estarão empregando sistematicamente métodos e técnicas especializadas, para capacitar seus recursos humanos? Os brasileiros não deveriam estar preparando-se interculturalmente para uma melhor atuação conjunta com seus vizinhos, no Mercosul? Não seria um bom momento para aprender melhor até que ponto todos são apenas latino-americanos, até que ponto há presenças de culturas ou subculturas e quais as implicações dessas questões para a formação de um bloco de países sem os “apelidos”, advindos de concepções estrangeiras que poderão ser substituídas por estudos autênticos e sensíveis? Até que ponto foram investigadas as possibilidades da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa? As expectativas de sucesso estariam sendo colocadas apenas sobre o idioma comum que se somaria ao conhecimento técnico de comércio exterior?”

A realidade contemporânea se configura muito complexa, com múltiplos tempos e papéis simultâneos coexistindo, estando em um extremo o da tecnologia e no outro o da compreensão humana. A tecnologia coloca *entre parênteses* as distâncias entre os povos e estimula relações entre culturas distintas, num mundo extremamente competitivo e desigual, no qual os benefícios decorrentes do saber e da tecnologia também não são igualmente acessíveis por todos, o que reforça os desequilíbrios e os grandes contrastes mundiais.

A revolução digital impõe velocidade na tomada de decisões nos negócios, âmbito no qual as regras do jogo são estabelecidas para muitos, por poucos. Entretanto, a escassez de recursos é inexorável, o desejo de ter suplanta o de ser e há carência de educação voltada para a ética. Os paradoxos e contradições são muito claros. As maiores economias mundiais, de grande desenvolvimento educacional, no discurso e na propaganda oficial, defendem a ética e a harmonia do planeta enquanto suas ações apontam para direções opostas. “Não importa que as gerações futuras não serão capazes de sobreviver. O que importa é maximizar a riqueza, o lucro e o poder para o amanhã. É assim o sistema capitalista. Não se preocupa com as próximas gerações”, diz o lingüista e ativista americano Noam Chomsky (2001). De acordo com Leonard-Barton (1998), as diferenças culturais nacionais são relativamente irrelevantes quando o negócio vai bem. Quando vai mal, tais diferenças são exageradas e usadas como explicações para o atrito.”

Diversos depoimentos reforçam a visão compartilhada da globalização e de como este processo afeta a população mundial. “O ideal da globalização é a inclusão total de todas as classes, a transformação de todos os habitantes do planeta em consumidores, e o próprio planeta numa espécie de *shopping center* mundial, aberto 24 horas por dia. É transformar a vida num espetáculo do qual ninguém mais pode se dar ao luxo de ser

apenas espectador” (Luciano Trigo, “Uma morte inútil”, O Globo, 2001). “Hoje, quando a opinião pública mundial situa o poder de decisão em poucos países e em instituições financeiras que lhes parecem submissas, onde e como se dará a interlocução? Em que espaço institucional poderá se exprimir a sociedade civil, que se vem organizando há mais de trinta anos, essa que hoje, assim como os capitais, é bem servida pela comunicação instantânea?” (Rosiska Darcy de Oliveira, “MAL-ESTAR generalizado”, O Globo, 2001). (Textos incluídos no último vestibular em ciências humanas e artes da UNIRIO).

Diversos intelectuais vêm analisando os traços marcantes da sociedade brasileira visando a compreender quem somos, quem desejamos nos tornar, como podemos contribuir para maior justiça social. Embora tenhamos a noção de que há muito tempo já rompemos com as teses de branqueamento e de termos assumido nossa etnicidade, nossa plasticidade cultural como positivas, a partir da corrente defendida por Freyre e DaMatta, há a ótica de Florestan Fernandes, de Sérgio Buarque de Hollanda e de Faoro que apontam para o passivo deixado por nossos colonizadores, como o personalismo nas relações sociais, nas quais o viés do homem cordial impede que regras gerais, impessoais, sejam acatadas, impedindo que a democracia se concretize. Outro conceito por eles apresentado é o patrimonialismo, já que tudo passa pelo crivo da família, como o próprio Estado que se considera público. Raymundo Faoro, em *Os Donos do Poder* (1987) apresenta retrato eloqüente da permanência do poder estamental na vida política brasileira, sendo para ele a história do Brasil, a história do estamento.

Em *A Casa & a Rua*, Roberto DaMatta (1997) analisa e compreende a sociedade brasileira e a sua complexa rede de relações. A idéia básica de sua tese é que, no Brasil, *a casa e a rua* não representam apenas espaços geográficos, mas são acima de tudo esferas de ação social que constituem uma oposição básica. A mesma pessoa equilibrada no

âmbito de sua família, quando deslocado para o mundo da rua se transforma em inoportuno. Roberto DaMatta (1997) analisa a sociedade brasileira como relacional sendo estas duas dimensões faces de uma mesma moeda. O autor aponta para o ambíguo, traço da cultura brasileira, como algo positivo e desejável. Segundo o autor, não houve de fato rompimento do pensamento da corrente fatalista, o Brasil ainda é visto de uma forma geral, como “uma sociedade formada e dominada por famílias patriarcais, feudais e escravocratas, lutando entre si pelo poder político numa espécie de universo social hobbesiano, posto que vazio de instituições e de valores (ânsia de descoberta - discurso literário e empírico). Constrói-se um quadro onde os atores são modo de produção e classes sociais, dentro de uma dinâmica de presenças e ausências de certos elementos institucionais básicos, tomam-se macroprocessos históricos e econômicos e traça-se um perfil acabado do país, carente e sem nenhum futuro (ânsia pelo detalhe, pela precisão e pela denúncia)”, o que não contribui para uma retomada do mundo e para a consciência de que somos todos responsáveis pelo que temos e pelo que queremos construir.

A busca de excelência empresarial passa pela cultura forte, planejada e também aberta, por pessoas com senso correto de missão, visão de futuro e por planos desafiadores, factíveis, objetivos e bem divulgados que possibilitem o entendimento do porquê e para onde todos estão se dirigindo. Quando se quer dinamismo e produtividade, as premissas culturais devem ser encaradas como hipóteses que antecipam a maneira de se perceber a realidade e de agir e não como princípios dogmáticos.

A transformação de cultura fechada em aberta, segundo a classificação de Bertalanffy (apud Jupiassú, 1999, p.30), demanda que as premissas sejam continuamente validadas e então mantidas ou neutralizadas e que investimentos maciços em desenvolvimento das lideranças e em renovação organizacional de estrutura, tecnologia e

recursos humanos sejam realizados para obtenção de massa crítica necessária às mudanças e à evolução contínua.

Segundo o pensamento de Freitas (1999), cultura organizacional atua como

“instrumento de poder e como representações imaginárias sociais que se constroem e reconstroem nas relações cotidianas dentro da organização e que se expressam em termos de valores, normas significados e interpretações, visando um sentido de direção e unidade, tornando a organização fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros”.

Em perspectiva fenomenológica, segundo a qual se articula o que já está aí e se aceita a polissemia, o que a organização de fato é em sua complexidade, como está situada em seu ambiente, qual é não somente o seu significado mas o seu sentido, são pontos importantes para desvelar o seu em si mesmo.

Alguns fundamentos discutidos na disciplina Gestão pela Formação Humana (FGV, 2001), por meio das leituras de: Aílton Krenak, Anísio Teixeira; Cassirer; Dartigues; Gabriel Marcel, Hannah Arendt; Heidegger; Merleau-Ponty; Muniz de Rezende; Muniz Sodré; Sartre e Vigotsky podem apoiar a reflexão organizacional, desde o sentido da comunicação organizacional, ampliando-se para a compreensão do sentido próprio da organização. No caso da comunicação, recorrer-se a Vigotsky (1996) é fundamental quando afirma: “o sentido de uma palavra é a soma de todos os eventos psicológicos que a palavra desperta em nossa consciência.” Alguns exemplos de reflexão sobre palavras-chave na gestão, são apresentados a seguir:

Liberdade: condição responsável para agir. A liberdade não se submete ao impessoal, não se relaciona ao universal porque o universal não reconhece a singularidade (Dartigues, 1992, p.164) e a singularidade é um fundamento fenomenológico que vai

encontrar a liberdade enraizada no mundo. Para Rosseau a liberdade provém de dentro e existe no ato voluntário de fazer o que é justo. “A obediência à lei, que nós mesmos nos prescrevemos é a liberdade”. É a capacidade de agir dentro das circunstâncias históricas. “A liberdade não é filosofia e nem sequer idéia: é movimento da consciência que nos leva, em certos momentos, a pronunciar dois monossílabos: sim e não. Em sua brevidade instantânea, como à luz do relâmpago, desenha-se o signo contraditório da natureza humana.” (Octavio Paz, *A outra voz*). Sartre vê o homem como decisor de seu próprio destino, num futuro em aberto, a ser preenchido com um projeto que é fruto de uma escolha e de uma decisão. Não há uma essência preconizando a escolha que se dá a partir de liberdade radical. Sartre (1997, p. 543) chama de má fé a recusa do exercício da liberdade. “Estou condenado a ser livre”... “Não somos livres para deixar de ser livres”. Para ele a obrigação de ser livre gera angústia. Quando se opta por uma alternativa, se anula todas as outras, mas há sempre a possibilidade de escolha.

- **Pregância:** a liberdade nos mostra que estamos enredados no mundo.
- **Engajamento:** luta pela conscientização e pelo desenvolvimento da humanidade das equipes, fazendo-as viver novas experiências reveladoras. É a tomada de consciência pelo homem de que ele é um ser-no-mundo. Na filosofia de Sartre, para a qual a existência precede a essência, e o homem não é outra coisa senão aquilo que faz de si mesmo, o engajamento, ou seja, o projeto e sua realização, é aquilo que torna o sujeito responsável por si mesmo e pelos outros: “O homem se encontra numa situação organizada, onde ele está engajado, engaja por sua escolha a humanidade, e não pode evitar escolher (Sartre apud Jupiassú, 1996, p.81.)
- **Co-humanidade:** foco na necessidade do ser humano, em busca de ser com o outro.
- **Geral:** o que diz respeito a todos, universal.

- Particular: o que corresponde a um mesmo grupo ou indivíduo. O geral e o particular dizem respeito à ciência em sua busca por conceitos e generalizações.
- Singular: aquilo que é próprio de um ser, estilo próprio que o torna diferente dos demais. Para Cassirer (2000, p. 107) "na relação com o todo, o singular não perde a sua determinação e as suas limitações concretas; insere-se na soma total dos fenômenos".
- Princípios: causas primeiras, fundamentos que possibilitam a estruturação do pensamento lógico.
- Mundo da Vida: Kelkel e Schérer (1982, p.104), a partir da obra *husserliana* "Die Krisis", apresentam "o mundo da vida" como "o que é comum a todos nós". A fenomenologia compreende o mundo como pré-dado naturalmente e o mundo da vida é a possibilidade de assumir a 'co-humanidade'. Recebemos o mundo em partilha, em co-humanidade. Heidegger fala do homem como lugar do entendimento do ser. Não se baseia em conceito abstrato do homem, mas do homem concreto, empírico em seu auto entendimento e auto-experiência. Não considera o homem de um ponto de vista fora dele mesmo, de Deus ou de um espírito absoluto, mas tal como ele aparece. Mostra que o homem vive nas e das possibilidades do sentido, das quais ele se projeta. Husserl analisa a constituição de nossa experiência imediata, não misturada ao "vestido de idéias", colocando a filosofia no eixo do mundo da vida, mostrando que no grau zero de nossa experiência, é graças a temporalidade que se constitui para nós, um mundo de objetos. O mundo da vida não o mundo ideal, pensado, e sim, a própria vivência humana.
- Outro: quando duas consciências estão frente a frente, cada uma tenta não só atrair os objetos para o seu mundo perceptivo como, também, procura incorporar a outra consciência. Cada consciência tenta objetivar a outra, mas essa objetivação não pode redundar na morte do outro nem na sua anulação como consciência. Segundo a teoria hegeliana da intersubjetividade (Hegel apud Jupiassú, 1996, p. 204) se quero possuir o

outro, quero-o como consciência e não como coisa. quero-o como liberdade, na exata medida em que também sou liberdade. “Desejo de um outro desejo, quer dizer, para a consciência, desejo de ser reconhecida como tal por uma outra consciência”. Desaparece a relação sujeito e objeto, vai-se à essência, à raiz, à coisa mesma.

- Subjetividade: a gradação pessoal de importância que cada um dá a valores e aos sentidos, de como se forma para nós o campo de nossa experiência. O encontro da subjetividade e os objetos, para Husserl vai à intencionalidade, na qual toda consciência é consciência de algo, não de uma imagem ou de um significado de algo que lhe seria exterior. Temos consciência de um mundo, a despeito da variedade das perspectivas que possamos ter sobre ele.
- Intersubjetividade: aparece na troca de cada ser singular com outro ser, interação entre diferentes com possibilidade de comunicação. Pluralidade de subjetividades em comum.
- Retomada: mudança de postura diante da vida o que implica a dimensão pessoal e profissional – o mundo já está aí para o sujeito que, como poder de articulação e de acordo com o estatuto do corpo próprio, segundo Merleau-Ponty, é retomado como projeto do sujeito. Neste ato de retomada, segundo Fraga, simultaneamente: “o mundo é meu projeto e eu sou projeto do mundo”. Para Heidegger o homem não é algo definido mas algo que se define num projeto sempre retomado. O homem é um ente inacabado e sua essência confunde-se como seu existir, concebido como estar no mundo, ou, Dasein, estar-aí. (Heidegger apud Abrão, 2002. p. 454).
- Assumir-se: postura consciente diante da vida. Responsabilizar-se pela retomada do mundo no qual se está inserido para dar-lhe sentido, antecipar conseqüências e orientando-se para a relevância do humano. Para Sartre só as coisas e os animais são em

si, o homem sendo consciente é um ser para si, aberto à possibilidade de construir ele próprio a sua existência.

- Sentido fenomenológico: engajamento que nos move, direção do caminhar humano. Pontos de contato entre seres incomuns.
- Resultado/Consequência: o que decorre de cada postura assumida. Estar no mundo não é um acidente e sim algo que o constitui, o que gera consequências: o homem se sente abandonado no mundo para cumprir sua existência e a compreensão que o homem tem de si mesmo está na possibilidade e não no dado, o modo de ser do homem é o poder ser, fazer da vida sempre um projeto. Pelo fato de se compreender como possibilidade de ser, o homem se angustia pela sua condição de carência, precariedade e de temor indeterminado. Para fugir da angústia o homem se lança no cotidiano habitual afastando-se da autenticidade de sua existência, se tornando medíocre, gerando para si, segundo Heidegger, “inautenticidade” (Heidegger apud Abrão, 2002, p. 455).
- Ser com o outro: inclusão total que, para a fenomenologia é em aberto, em contraste com a exclusão, engajamento com a historicidade. Para Merleau-Ponty percepção é uma interrelação física do percebedor e do percebido, um estimulando o outro e nenhum dos dois totalmente independente. Em *O Visível e o Invisível*, juntando as palmas da mão ele pergunta: “estou tocando ou sendo tocado?” (Merleau-Ponty apud Rohmann, 2000 p. 271) Para Heidegger, o homem encontra-se à mercê do mundo. Ele fala que cada homem tem “seu” mundo, de seu ser-no-mundo e de ser-com-outros. Para Heidegger o ser corresponde a manifestação e desvelamento, a processo de iluminação, de “clareira” (Heidegger apud Weischedel, 2000, p. 311). A essência do nada é ser o véu do ser. Ser é desvelamento em processo, é um acontecer, cumprir-se, no mundo faz-se à luz em múltiplas maneiras. O homem em relação a todos os outros tem como prerrogativa que sem sua intervenção permanente, o mundo permaneceria fechado. Abre-se para o mundo

por meio deste, sendo visto, reconhecido e sentido. Pelo irrompimento do homem na totalidade do outro ele se torna manifesto.

“A fenomenologia pretende superar a oposição tradicional entre realismo e idealismo.” (Merleau-Ponty e Ricouer, apud Jupiassú, 1999). A fenomenologia é, portanto, uma descrição daquilo que se mostra por si mesmo, de acordo com o “princípio dos princípios”: toda intuição primordial é fonte legítima de conhecimento. Os objetos exteriores são apenas condições para que se crie a percepção, a vivência desse fenômeno interior. A fenomenologia se prende, por meio da atitude reflexiva, nesses fenômenos ou estados da consciência e prescinde da realidade exterior das coisas, ou como diz Husserl, coloca-se entre parênteses. Para Husserl, o objetivo do pensamento do ponto de vista fenomenológico é promover pesquisa, exame e descrição do fenômeno, como conteúdo da consciência.

A fenomenologia possibilita ao presente estudo a apreensão dos fenômenos organizacionais, no contexto da DR/RJ, em busca de indícios de alienação e da possibilidade de existência da autenticidade dos valores, que se opõe à anomia, condição na qual a organização estaria à deriva, e a procura de coerência, afastando-se a possibilidade de dissonância, onde seriam apontados hiatos entre os valores proclamados e os vividos, tal como aborda Anísio Teixeira (1962).

Na história das relações entre grupos humanos observa-se grande interesse nas diferenças, em detrimento da busca de suas semelhanças, fenômeno muito freqüentemente acompanhado da crença de que se os outros são diferentes, não pertencem ao contexto. Tal atitude, embora muito difundida, não é universal.

Fraga (1996, p.166) comenta que “o confortável hábito de trilhar-se caminhos conhecidos pode arrebatar a aventura da descoberta de novos saberes e poderes. A trilha da inovação, porém, exige pleno discernimento entre ambigüidade e equívoco, além de

uma profunda reflexão que considere a possibilidade da polissemia da verdade.” A ambigüidade entendida como condição do ser humano que reside na impossibilidade de fixar, previamente, um sentido para sua existência. “Não devemos confundir a noção de ambigüidade com a de absurdo. Declarar a existência absurda é negar que ela possa dar-se um sentido; dizer que ela é ambígua é afirmar que o sentido jamais é fixado, que ele deve incessantemente ser conquistado.” (Simone de Beauvoir apud Jupiassú, 1999) .

“Há dois tipos de verdade: as do raciocínio e as de fato. As verdades do raciocínio são necessárias e seu oposto é impossível; e as de fato são contingentes e seu oposto é possível.” (Leibnitz).

Para permitir a adequada busca das semelhanças no ambiente dos Correios, com base na maior compreensão do que significa o conceito de valor, serão examinados, na próxima seção, a fundamentação desta teoria, abordando questões vinculadas às necessidades psíquicas subjacentes dos indivíduos, que entrelaçadas, estruturam o espaço coletivo.

2.5 - Teoria dos Valores

“A crença forte só prova a sua força, não a verdade daquilo em que se crê.” (Nietzsche)

A filosofia de valores denomina-se axiologia e foi fundada, segundo Jupiassú (1999), em Baden, por W. Windelband (1863-1915). Derivada do Kantismo, ela estima que o conhecimento tem por origem não as coisas em si, mas a apreensão de uma relação entre as realidades e um ideal que é absoluto, embora posto como valor. É a relação com esse valor que nos permite apreciar, julgar, e conhecer uma realidade, um objeto, um ato, uma idéia e uma palavra.

Os valores são princípios que devem nortear a existência, determinando os objetivos maiores das grandes ações humanas. A essência da atividade humana é a busca

do bem comum, a melhoria da sociedade como um todo, a possibilidade de criar regras justas para que todos tenham as mesmas oportunidades e possam construir uma vida mais harmônica e feliz.

A natureza dos valores no contexto da realidade humana, bem como em que consiste sua essencialidade, são questões básicas a serem abordadas no estudo da teoria dos valores. São três os conceitos que envolvem valores: os valores obrigam; referem-se a um caráter ideal e são relativos. Segundo Durkheim (1902) os valores vinculam-se à consciência coletiva, irredutível e superior à dos indivíduos que compõe a sociedade, como um todo, uno e diverso. Logo, os valores obrigam a partir de si mesmos, por representarem a vontade do coletivo que atua como autoridade. Já Kant fundamenta a obrigação no imperativo categórico de caráter pessoal ou individual. Com relação ao caráter ideal, os valores são vistos como metas ou tendências que orientam a vontade, na busca do desejável ou bom, o que confere, segundo Reale (1999), nota de “idealismo-optimismo”. No que se refere à relatividade, são um conjunto de regras criadas pelas diferentes sociedades e portanto não absolutas.

Para Scheler (1994) o sentimento primordial do valor, bem como sua existência até certo ponto objetiva precede o dever, o direito, a lei e até mesmo o fato sócio-moral. O valor é o conteúdo imediato de todo objetivo; em consequência, os atos de aprovar, afirmar ou preferir baseiam-se num valor individual ou social. O dever está ligado a valores, pois todas as coisas que cercam o homem exercem em relação a ele uma atração positiva ou negativa. Sua concepção de ética opõe-se sobretudo ao formalismo da ética kantiana, que considera dever ser superado por uma apreensão vivida dos valores éticos, e também estéticos, inspirada na fenomenologia.

De acordo com a professora Telma Donzelli (referências de aula - FGV 27/06/2001), a raiz da palavra ética está no grego “ethos”, termo para o qual havia dois

significados: *ēthos* que significava costume, identificado por Cícero como *mos*, que também significava costume; e *ēthos*, que significava caráter. Praticamente tudo que se refere ao tema desenvolveu-se tomando como base o *ethos* com “*ē* breve”, vinculado ao conhecimento, enquanto que o *ethos* com “*ē* longo” se perdeu. Para retomarmos o desenvolvimento da ética relacionada ao caráter é necessário desenvolver o saber compreensivo, mergulhando na essência das coisas, em seu sentido mais próprio, percebendo diferenças, sem a noção de segregar diferentes. Pode-se, portanto, entender ética do ponto de vista normativo ou metaético e neste caso, a partir de Sócrates e Platão, vem-se questionando o papel da ética na vida e seus fundamentos lógicos.

No início do terceiro milênio observa-se um enorme desenvolvimento do conhecimento e um vazio em relação ao saber, um vazio ético e de valores. Como a noção de valor é cultural, vem da moral, na cultura moderna o valor é fractal. Segundo Jean Baudrillard (1990), “após o estado natural, advém o estado de mercado, em seguida o estado estrutural e, finalmente, o estado fractal da noção de valor”. Trata-se da repetição de padrões semelhantes de tamanhos diversos ou auto-semelhança, estudados na matemática por Mandelbrot (1975), que se relaciona a desenvolvimentos orgânicos e à Teoria do Caos e que tão bem representa o desdobramento da cultura em valor.

As normas morais e jurídicas têm a forma de imperativos e, por conseguinte, acarretam a exigência de que sejam cumpridas, isto é, de que os indivíduos se comportem necessariamente de uma certa maneira, e respondem a uma necessidade social de regulamentar as relações dos homens, com o objetivo de garantir certa coesão social. O direito, a moral e os valores mudam quando muda historicamente o conteúdo de sua função social. Desta forma, a deontologia traduz o interesse público por meio de normas morais ou jurídicas que controlam, julgam e condenam os comportamentos. O interesse público está na instância da ética, dos valores, preservados pela deontologia.

Esses valores, não as regras deontológicas, devem determinar os critérios e motivos da ação humana. Mas e quando os valores tão essenciais deixam de ser percebidos e praticados por não se encontrarem claros, objetivos e disseminados?

Os valores compartilhados podem ser divididos em diversas concepções ao longo da história da humanidade, desde os valores aristotélicos do ser e da virtude, associados ao saber, passando pela subordinação da moral aos princípios religiosos, posteriormente pelos ideais kantianos com a completa separação entre moral e religião, pelos valores instrumentais de Mill, até a idéia de tolerância ativa que se expressa por meio de um tipo de atitude denominada *ethos* dialógico, sendo esta última concepção uma forma de conjugar duas posições éticas com universalismo e respeito às diferenças.

Qual deve ser o papel, a responsabilidade e a missão social das empresas, especialmente das empresas públicas no desenvolvimento da ética, considerando-se o princípio de universalização dos serviços e das oportunidades? A convicção de que a agressão a valores fundamentais da sociedade humana não é aceitável, confirma a necessidade de buscar-se a conquista e a preservação de ganhos sociais para o aperfeiçoamento da cultura e da vida. Do contrário, as decisões podem ser ilegítimas, podem não acontecer ou ainda, produzir efeitos indesejados e irreversíveis. A economia solidária que integra governo, empresas e sociedade pode ser uma alternativa para o desenvolvimento ético? Como obter engajamento? O envolvimento parte de cada um de nós e inclui iniciativas a serem desencadeadas para estimular a cidadania, viabilizar o atendimento a necessidades sociais e comunitárias e promover práticas autônomas que viabilizem o caráter auto-sustentável do desenvolvimento. As empresas públicas, como por exemplo os Correios brasileiros, poderiam viabilizar as diretrizes e políticas públicas utilizando suas estruturas já instaladas, contribuindo para reduzir desigualdades, sem necessariamente exigir investimentos adicionais. De acordo com Alberoni e Veca

(1990), “o que nos torna moralmente responsáveis é apenas o fato de sabermos que devemos ser neutros e imparciais em relação aos interesses de qualquer um” , o que significa interesse de todos.

A dicotomia singularidade-coletivismo tem sido utilizada, segundo Tamayo (2000) para explicar as prioridades axiológicas do indivíduo e das sociedades, havendo ainda pesquisas mais recentes que identificam uma estrutura bidimensional: individualismo versus coletivismo e autotranscendência versus autopromoção.

De acordo com Hammer (2001), a parcela da empresa, seja ela pequena ou não, sob a tutela de cada gestor, representa um domínio do qual ele é soberano, ignorando seus pares, ignorando tudo fora de seu domínio, correndo às trincheiras para defendê-lo de qualquer intruso. “Com efeito, travo intensa competição com os demais gerentes da empresa pelos recursos disponíveis, pela atenção dos executivos de alto nível e pelas promoções aos cumes sagrados da liderança corporativa.” Citando observação de Georges Clemenceau, primeiro-ministro da França na década de 1920, “não há paixão como a paixão dos funcionários por sua função”, observa que a fragmentação em partes independentes nas organizações conduz a comportamentos bizarros e destrutivos, está presente na história empresarial contemporânea, infiltra-se por todos os níveis hierárquicos e faz com que o todo seja, em geral, menor do que a soma das partes.

Quando se trata de realidade corporativa, é muito freqüente o desejo de se trabalhar o subconsciente organizacional, analisando, questionando e revendo valores praticados conflitantes com a filosofia desejável. Segundo Enriquez (1997), “as organizações tentam consciente e deliberadamente construir sistemas para moldar os pensamentos, para penetrar no mais íntimo do espaço psíquico, para induzir comportamentos indispensáveis à sua dinâmica... visam substituir a identificação com a

nação e com o Estado por uma identificação com a organização, tornando-se esta o único sagrado transcendente no qual é possível crer”.

A visão corporativa e o que se espera das pessoas devem ser explicitados de forma transparente, para promover alta confiança e para gerar robustez na gestão.

A Diretoria Regional do Rio de Janeiro, por outra vertente, obterá resultados significativos em curto e em médio prazos se as ações previstas se coadunarem com os valores compartilhados pela equipe da DR/RJ. Se as premissas da Regional forem consoantes com os referenciais maiores que permeiam o grupo social, será possível catalisar de forma progressiva as mudanças e inovações vitais para a Empresa.

Pela observação da história dos Correios no Brasil, percebe-se que a busca de aperfeiçoamento, com mudanças contínuas, faz parte da instituição, bem como a sua identificação com os destinos do próprio País. O grande desafio histórico que a ECT se dispõe a enfrentar é o de articular um novo modelo de desenvolvimento. Há três décadas constituiu grande avanço a implementação de uma administração formal baseada em princípios racional-burocráticos os quais se contrapunham ao patrimonialismo e ao clientelismo. Porém, as transformações ocorridas, restritas a padrões hierárquicos rígidos e ao controle dos processos, revelaram-se ineficientes para a magnitude e a complexidade da instituição. Soma-se a isto a postura imediatista do Brasil contemporâneo, contida na interpretação de Viana Moog (2000), que se assemelha à atitude do “mazombo” do Brasil colônia e que se reproduz nas organizações por meio de seus recursos humanos. Isto significa que em função do hábito de colher onde não se semeou e do costume de se construir a partir dos alicerces das gerações anteriores, há uma tendência de valorização da construção em si, com o conseqüente esquecimento das bases que a sustentam e de que o futuro irá se apoiar nas decisões do presente. Tal

característica dificulta o pensamento estratégico, dominando no ambiente corporativo o agir reativo e as ações de curto prazo.

Este capítulo apresentou um resumo dos aspectos conceituais de maior impacto e pertinência em relação ao problema formulado, origem deste trabalho, tendo sido destacados a história dos Correios no Brasil, o contexto atual, o modelo institucional proposto pela nova regulamentação do sistema postal e o percurso conceitual a ser desenvolvido, por meio de revisão da literatura pertinente aos temas estudos organizacionais, cultura e valores, que sustentarão e validarão as conclusões a serem apontadas.

3. METODOLOGIA

Este capítulo indica o tipo de pesquisa realizada; o universo estudado e a amostra que o representará; os sujeitos envolvidos e participantes dos levantamentos; os dados coletados e a forma como foram tratados; e, ainda, as limitações do método empregado.

3.1 - Tipo de pesquisa

A pesquisa apresentada neste trabalho descreve e identifica as características do grupo pesquisado nos Correios, onde se dá o fenômeno estudado; tendo sido utilizados documentos para caracterizar a evolução organizacional; e a participação das pessoas envolvidas no problema investigado. A pesquisa bibliográfica, referente ao tema da dissertação e aos resultados obtidos, envolve todo o trabalho.

Conceitos descritos por Babbie (1998) foram apresentados por Balassiano (aulas de Técnicas de Pesquisa, FGV, 2000) e considerados para embasar a investigação, tais como: paradigma (maneiras de se olhar a vida); teoria (maneira sistemática de se interrelacionar estados que pretendem esclarecer aspectos da vida social); variáveis (tipo especial de conceito que deve corresponder a uma série de atributos); observação (olhar para o mundo e realizar medidas, lembrando que em ciência sociais refere-se a ver, ouvir e tocar, logo neste caso depende do senso humano, podendo também indicar informações da pesquisa); fato (fenômeno que pode ser observado) e proposições (conclusões sobre as relações que permeiam os conceitos derivados dos axiomas ou postulados). No presente estudo, foi dado destaque à abordagem fenomenológica, as variáveis utilizadas foram valores, de acordo com definição construída pelo grupo envolvido, observações

complementam os resultados da pesquisa efetuada e proposições são apresentadas no Capítulo 4 - RESULTADOS.

3.2 - Universo e amostra e seleção de sujeitos da pesquisa de campo

A unidade de análise desta pesquisa, segundo o conceito de Babbie (1998), é a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos que é composta de sede, situada em Brasília, e de 24 Diretorias Regionais que cobrem todo o território nacional. Os empregados da ECT são as unidades observacionais da pesquisa. A amostra de 931 empregados foi extraída na Diretoria Regional do Rio de Janeiro.

O tipo de amostragem foi estratificada, considerando o número de empregados alocados nas áreas, com e sem função de confiança.

A primeira pesquisa, intitulada “Valores da DR/RJ”, foi realizada no período de 25/06/1997 a 04/07/1997. Foram enviados 730 questionários às Áreas Administrativa e Operacional com a seguinte distribuição:

- Área Administrativa (20 Gerências e Assessorias)

- Chefias 146
- Empregados 155
- Total 301

- Área Operacional (45 Agências de Correios - ACs, 17 Centros de Distribuição Domiciliária - CDDs, 6 Centros Operacionais - COs, 3 Centros de Triagem – CTs, 1 Centro de Serviços Telegráficos e 9 Regiões Operacionais - REOPs, denominação das unidades operacionais na época indicada)

- Chefias 116
- Empregados 313
- Total 429

Retornaram 701 questionários preenchidos, representando um índice de 96,03%, em relação ao total enviado. Algumas áreas reproduziram o questionário da pesquisa. Os questionários apurados foram respondidos da seguinte forma:

- Área Administrativa (20 Gerências, Assessorias e DEFIL)

- Chefias 137
- Empregados 199
- Total 336

- Área Operacional (40 Agências, 17 CDDs, 5 COs, 3 CTs, CST e 9 REOPs)

- Chefias 80
- Empregados 285
- Total 365

O índice de confiabilidade fixado foi de 95% e o erro 1,77%. Posteriormente, nos meses de fevereiro e março de 2001, desencadeou-se nova pesquisa, de caráter confirmatório, que introduziu a investigação de valores prioritários nos âmbitos pessoal e profissional. Nesta etapa foram enviados 270 questionários, retornaram 247, o que corresponde a um índice de devolução de 91,48%, tendo sido apuradas as 230 respostas consideradas válidas, ou seja, com todos os campos necessários preenchidos, de acordo com as instruções repassadas a todos.

3.3 - Coleta de dados

Inicialmente foi realizada pesquisa bibliográfica para fundamentar o estudo em questão, montando um referencial teórico de apoio ao desenvolvimento e às conclusões decorrentes. Na recuperação e na análise da história organizacional foram utilizados documentos e publicações sobre a ECT. A pesquisa de campo utilizou como instrumentos da pesquisa questionários abertos e fechados para obtenção dos resultados

de valores. Observação, análise de documentos, normas, registros de ciclos de planejamento e entrevistas informais também ajudaram a compor os resultados .

Foi desenvolvido e aplicado um questionário aberto piloto sobre valores prioritários. Com base nos sucessos, dificuldades e sugestões obtidas foi elaborada nova versão de questionário, desta vez fechado, para distribuição na Regional (anexo A). Foram enviados 730 questionários às Áreas Administrativa e Operacional, o que correspondia na época da pesquisa, a 6,34 % e, atualmente, a 5,83% do efetivo da Diretoria Regional do Rio de Janeiro, seguindo-se a mesma proporcionalidade utilizada em pesquisas anteriores, com a seguinte distribuição: 301 para a Área Administrativa (Gerências e Assessorias) e 429 para a Área Operacional (45 Agências de Correios, 17 Centros de Distribuição Domiciliária, 6 Centros Operacionais, 3 Centros de Triagem, 1 Centro de Serviços Telegráficos e 9 Regiões Operacionais).

Se considerarmos as duas pesquisas realizadas, 1000 questionários foram enviados, o que corresponde a 7,98% do efetivo da Regional, em dezembro de 2001.

Todos os questionários contiveram mensagem especial esclarecedora dos objetivos da pesquisa para sensibilizar o participante.

3.4 – Glossário - Valores Pesquisados

“No presente momento, contudo, o que importa para o homem é aprender a paciência de existir no inominado.” (Heidegger)

Como funciona uma palavra é impossível adivinhar, dizia Wittgenstein (1996). Defendia que o significado de uma palavra é o seu uso na linguagem e que a filosofia se apresenta como luta contra o enfeitiçamento da palavra

Na definição dos valores elencados para o desenvolvimento da pesquisa base deste trabalho foram utilizadas assertivas construídas a partir de diversas fontes e de reflexões. As definições foram apresentadas a pessoas da unidade de análise e, após ajustes, formaram o glossário incluído nos questionários enviados a todos. A idéia foi construir um entendimento comum sobre o que se investigava, com o intuito de reduzir as diferenças de compreensão em relação aos aspectos pesquisados.

- **Autoridade** - poder de dirigir ações, de tomar decisões, de se fazer obedecer.
- **Altruísmo** - preocupação com o bem estar dos outros.
- **Amor** - desejar o bem de alguém ou de alguma coisa.
- **Coerência** - harmonia entre as idéias e as ações.
- **Compensação** - pagamento ou remuneração financeira, incentivos, benefícios.
- **Coragem** - ousadia, franqueza, desembaraço, braveza frente ao perigo.
- **Crescimento** - aprimoramento do que se faz e do que se sabe, fazer cada vez melhor, saber cada vez mais
- **Criatividade** - inovação nas maneiras de fazer as coisas.
- **Disciplina** - obediência a normas e regras.
- **Espiritualidade** - força superior que inspira, orienta e dá segurança à sua existência.
- **Estabilidade** - permanência no emprego, no grupo social ou na área de atuação.
- **Estética** - desejo de beleza e de harmonia em sua volta.
- **Família** - grupo familiar, pais, filhos, cônjuges.
- **Flexibilidade** - capacidade de aceitar mudanças e se adaptar a elas.
- **Honestidade** - honradez, dignidade, decência.

- **Independência** - capacidade de agir sem necessidade do controle dos outros.
- **Intellectualismo** – predomínio de capacidade de perceber, entender, interpretar e pensar.
- **Justiça** - a cada um aquilo que é seu.
- **Orgulho** - o que faz é útil para a humanidade.
- **Patriotismo** – ter amor pela Pátria.
- **Paz** - tranqüilidade ambiental, harmonia entre as pessoas e harmonia interior.
- **Perseverança** - busca constante de objetivos traçados.
- **Prazer** - satisfação no que faz, no que sente, no que vive.
- **Reconhecimento** - sensação de valorização e prestígio.
- **Relacionamento** - capacidade de associar-se a outras pessoas e ser apreciado por elas.
- **Respeito** - valorização das experiências das pessoas e do que elas tem a oferecer
- **Sabedoria** - conhecimento e competência para realizar
- **Saúde** - boas funções orgânicas, físicas e mentais
- **Status** - sinais externos que caracterizam a posição de uma pessoa em sua relação com outras
- **Verdade** - conformidade com o real, sinceridade, franqueza

3.5 - Tratamento dos dados

Os resultados da pesquisa bibliográfica foram analisados e comparados permitindo que o tema fosse compreendido de forma estruturada.

Os resultados da pesquisa quantitativa foram tabulados com auxílio do *software* Microsoft Excel. Foram utilizadas técnicas estatísticas para a apresentação da distribuição de frequência dos dados e para a definição de sua representatividade em relação ao universo considerado. Resultados de cada um dos levantamentos foram ordenados de forma decrescente. Os valores prioritários para o grupo focado foram

consolidados dando especial destaque aos mais representativos nos resultados das pesquisas.

O *software* SPSS também foi utilizado, para análise de correlação ordinal de Spearman, com o objetivo de avaliar a correlação existente entre os *ranks* dos valores obtidos por meio dos dois levantamentos: 1997 e 2001. O procedimento de correlação bivariada (Bivariate Correlations) computa os coeficientes de correlações de Pearson, Spearman's rho, and Kendall's tau-b com os seus níveis de significação. Antes de realizar o cálculo da correlação verificou-se a existência de possíveis *outliers*, a fim de evitar resultados inadequados. Tendo em vista que a medida de associação corresponderia a duas pesquisas com variáveis ordenadas, optou-se por Spearman, que usa medidas não paramétricas de correlação em relação a variáveis classificadas em ordem crescente. Os coeficientes de correlação variam de -1 (correlação perfeita inversa) e +1 (correlação perfeita). O valor 0 (zero) indicaria a falta (ausência) de relação entre os *ranks* dos valores na amostra. Na avaliação realizada optou-se pelo teste bilateral, pelo fato de ter-se considerado que a direção da associação não era conhecida antecipadamente. No caso das duas pesquisas o resultado obtido foi de 0,951, que representa forte correlação positiva, conforme pode ser observado, no Anexo C.

O índice de confiabilidade definido para a pesquisa foi de 99,7 % e o erro estimado de 6 %, segundo Tabela A - para populações infinitas ou muito numerosas (Harvard College), Tagliacarne (1978).

Os resultados da primeira pesquisa foram apurados em junho e julho de 1997, à medida que os questionários eram devolvidos. Os da segunda pesquisa foram apurados entre os meses de abril e novembro de 2001.

Após a compilação dos dados da pesquisa quantitativa foi realizada análise qualitativa dos resultados, à luz do referencial teórico.

3.6 - Limitações do método

Uma primeira limitação a ser mencionada é o prazo para conclusão do trabalho, de acordo com as diretrizes definidas.

A pesquisa participativa pode trazer limitações aos seus resultados pelo fato do pesquisador pertencer à comunidade estudada, em função de suas expectativas, idéias, suposições e vínculo de seu ego com a organização. Há ainda a possibilidade de se estimular o uso de racionalizações ou banalização de aspectos críticos, o que exige cuidado no sentido de evitar interferências indesejadas nos resultados obtidos. Esta preocupação tem como contraponto o fato do pesquisador ao fazer parte da organização ter acesso mais facilitado a um sem número de informações, ter maior facilidade na localização dos pontos e das pessoas que detêm informações relevantes ao trabalho. Segundo Zajdznajder (1984), certos aspectos da vida organizacional jamais são captados por aqueles que tiveram ingresso recente à sua realidade. As ilusões que a organização é capaz de gerar à primeira vista parecem permanecer por bastante tempo e demandam, para serem desmistificadas, sucessivas e variadas experiências, somente acessíveis a seus membros.

É relevante mencionar que o processo de envio, preenchimento, devolução e apuração dos questionários foi avaliado e controlado para evitar o não recebimento da pesquisa; pessoas ausentes, ocupadas ou desinteressadas; extravio do questionário, incompreensão das perguntas, tendenciosidade nas respostas, preenchimentos incompletos e apuração não precisa dos resultados.

A fim de evitar-se a falácia ecológica, concluindo-se sobre os resultados de indivíduos de um grupo a partir de resultados de grupos ou de outros agregados. Da mesma forma, para se evitar simplificações exageradas em relação às causas que

explicam ou justificam o comportamento humano na organização, houve cuidado especial na definição dos envolvidos na pesquisa para que a amostra fosse bem abrangente e representativa e em combinar meios e técnicas para melhor reconhecer a diversidade presente na vida organizacional.

No caso desta pesquisa de valores, a fim de se maximizar a fidedignidade (reliability) e a validade dos resultados, houve cuidado especial na definição dos valores, utilizando-se linguagem comum facilitadora da obtenção de maior objetividade nas respostas, a fim de que fossem considerados os diversos aspectos e facetas que a eles se relacionam.

As limitações possíveis em pesquisa qualitativa foram minimizados com procedimentos e atitudes apresentados a seguir: cuidado no trato com as pessoas; mente investigadora; precisão na transmissão das informações colhidas; espírito de observação; objetividade; conhecimento da linguagem utilizada pelos entrevistados e atitude voltada para sentir-se igualmente bem em qualquer nível organizacional são alguns dos aspectos que foram considerados e reforçados durante a pesquisa.

Para concluir, é importante esclarecer que uma releitura dos depoimentos obtidos possibilitou perceber, além do significado da fala dos depoentes, o sentido de suas narrativas, envoltas de valores e comentários complementares. O sentido, para a fenomenologia, faz aparecer a orientação dessas pessoas, o rumo de suas reflexões sobre a realidade dos Correios, organização na qual estão inseridas.

Este capítulo apresentou a metodologia adotada para o alcance dos objetivos propostos; o tipo de pesquisa realizada; o universo estudado e os critérios de seleção da amostra; os sujeitos envolvidos e participantes dos levantamentos; os dados coletados e o tratamento dos dados para a obtenção de resultados conclusivos sobre os valores dos Correios no Rio de Janeiro.

4. RESULTADOS

Os resultados obtidos nas pesquisas, que destilam os valores essenciais às pessoas que compõem a Diretoria Regional do Rio de Janeiro dos Correios, apóiam a prática de administração por valores.

Em função do índice e da rapidez de resposta, da não obrigatoriedade de identificação do participante e até mesmo pela reprodução voluntária de alguns questionários nas Unidades, pode-se afirmar que as pesquisas tiveram ótima aceitação e representatividade.

Os valores mais citados nas pesquisas foram (na ordem dos resultados de 1997): honestidade; crescimento; amor; respeito; família; paz; saúde; flexibilidade; perseverança; prazer e justiça.

Ao analisarmos as apurações dos grupos com e sem função separadamente, percebemos que até a prioridade dada aos valores coincide. Isto demonstra um perfil muito marcante nos grupos da Regional, apesar da subjetividade inerente ao processo, o que nos remete a intersubjetividade presente no grupo.

Os resultados globais das pesquisas são apresentados a seguir. Os resultados detalhados da pesquisa de 1997 encontram-se no Anexo A e os da pesquisa de 2001 estão contidos no Anexo B.

A forte correlação existente entre os resultados das pesquisas realizadas em 1997 e em 2001 denota estabilidade no perfil das pessoas que compõem a Diretoria Regional,

além da fidedignidade dos resultados. Vale lembrar que nesse período mudanças ocorreram na alta direção e ainda assim os valores permaneceram estáveis.

Apesar da insatisfação com os salários praticados, manifestada em outros levantamentos (clima organizacional, por exemplo), o item “compensação” (pagamento ou remuneração financeira, incentivos e benefícios) aparece em 20º lugar na classificação global de valores prioritários, até mesmo no do grupo operacional sem função, que se enquadra nas faixas salariais mais baixas da Empresa. Parece ser um indicador de que, apesar da falta de autonomia da Diretoria em relação a salários, da postura sindical que banaliza o entendimento do tema e reduz o peso das obrigações e responsabilidades efetivas, além do ceticismo e desânimo em relação a aspectos salariais, diversas ações podem ser desencadeadas pela própria Regional, com bons resultados em termos de satisfação das pessoas.

O aspecto “crescimento” classifica-se em segundo lugar, indicando não só expectativa mas desejo de crescimento funcional, desejo de crescimento intelectual, de enriquecimento da tarefa, de participação, desejo de compartilhamento. Iniciativas estratégicas vinculadas à capacitação profissional, à cidadania e a criação de condições favoráveis aos empregados que desejam estudar se coadunam com o que representa valor para as pessoas que trabalham na ECT. O estímulo das lideranças, em termos de administração participativa, facilitando o envolvimento no estabelecimento de objetivos e na tomada de decisões, criando condições para encorajar a inovação, descentralizando, reconhecendo experiência profissional, desenvolvendo o comportamento dos coordenadores e suas habilidades de gestão, treinando e desenvolvendo os empregados, são algumas atitudes recomendáveis se se quiser maior motivação e conseqüente produtividade. O envolvimento do empregado é indispensável nas ações desencadeadoras de seu crescimento. Porém, percebe-se que ele, na maioria das vezes,

não sabe como fazê-lo, não tem noção clara dos caminhos a serem percorridos, mais compatíveis com suas potencialidades, preferências e possibilidades. A Empresa, neste caso, pode atuar como facilitadora da identificação dessa estrutura individual, viabilizando o crescimento natural, garantindo harmonia e motivação. Uma leitura fenomenológica dessa realidade seria: as pessoas na direção da Empresa exerceram a co-humanidade, reconhecendo o singular no geral e o geral no singular, simultaneamente.

“Honestidade” e “respeito” despontam em primeiro e terceiro lugares, realçando a necessidade de transparência nas decisões e ações. As respostas revelaram que deve haver atenção especial em relação a como as verdades comuns são percebidas e aceitas na organização e como são utilizadas na interpretação de fatos e na previsão de transformações ambientais. A comunicação interna na Empresa deve ser revista e aperfeiçoada para que as definições, orientações e esclarecimentos fluam adequadamente e cumpram seus objetivos. As regras de trabalho e de obtenção de benefícios devem ser do conhecimento de todos. A valorização contínua em relação à existência de accountability (responsabilidade, em última instância) contribuirá para o reforçar a credibilidade e a confiabilidade conferida à ECT e para preservar os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade e eficiência desejados. Trata-se também de estímulo a uma importante reflexão que, na verdade, vai além de honestidade em si e de probidade moral, vistas como uma perspectiva ingênua de correlação de corrupção e abuso de poder com integridade e honestidade, discutem os aspectos éticos normativos na organização e metaéticos. O absolutismo ético, a subjetividade da moralidade e a sua transitoriedade ou a ética utilitarista de Bentham (1934) apresentam diferentes visões sobre a postura ética mais adequada. Apontam para ideologia (capitalista liberal, welfare-state) e indicam que interesses individuais e interesses coletivos nem sempre são antagônicos e se complementam.

A falta de integração na Empresa é um fator marcante, apesar de seu enorme potencial, e envolve não só aspectos internos como externos, referentes às interfaces da ECT com o seu ambiente de atuação. Neste caso, vale aprofundar todas as possibilidades de aproximação e parceria, na busca de objetivos comuns fortalecedores. Integração com: clientes; famílias dos empregados; sociedade; fornecedores; franqueados; concorrentes e governo, é indispensável e deve ser avaliada e otimizada. É fundamental garantir o reconhecimento das especificidades organizacionais e promover parcerias mais eficazes entre todas as partes interessadas, principalmente com o Estado, na viabilização de políticas públicas. A presença marcante dos Correios em todo o território nacional e o seu potencial integrador permitem que a instituição tenha forte identificação comunitária, bom relacionamento-receptividade por parte da sociedade brasileira e credibilidade como agente de serviço postal público nacional. Essa credibilidade habilita a Empresa a assumir projetos sociais de enorme relevância, exequíveis apenas por quem tem um compromisso permanente com a cidadania, por sua capacidade de gerar projetos, assumir responsabilidades, empreender iniciativas e mobilizar pessoas e recursos necessários ao desenvolvimento social do País. Mas, como ressalta Belém (2002), ainda existem trinta e cinco milhões de brasileiros sem acesso aos serviços postais básicos em termos de atendimento, o que corresponde à população da Argentina, e cinquenta milhões sem entrega domiciliária.

Internamente, a redefinição de ritos, que correspondam às especificidades organizacionais irão ajudar no processo de integração, reunindo simbolicamente os mundos separados e reduzindo conflitos individuais e de grupos. Estão incluídos ritos de passagem, ritos de reforço e ritos de integração, criando coerência de pensamento e percepção da realidade. Os valores individuais associados à percepção de cada um aos que correspondem à imagem da Empresa reforçam o senso de pertencimento e a imagem

em si. Uma imagem pública é tão mais fácil de ser compartilhada na medida em que crescem os valores em comum. Segundo Enriquez (1997), o que se apresenta no ambiente externo da empresa, como imagem e mensagem, fortalece a identificação dos membros com os valores da organização, bem como o que se comunica internamente reforça a imagem externa.

Ainda no aspecto interno, a definição de rumos e a sua comunicação efetiva a todos os empregados da Regional estimulam a formação de equipes e de parceria. Quanto mais consensuais forem os objetivos organizacionais mais sólidos e agregadores serão. Atitudes dessa natureza acolhem o valor que os empregados dão ao “amor”. É importante reforçar que o desempenho das lideranças é determinante na coesão das equipes, na sua continuidade e no estímulo a novas oportunidades de negócio e de métodos de atuação. Sua habilidade deve ser desenvolvida para permitir transmissões positivas de conhecimentos, de sentimentos, de harmonia no relacionamento, de experiência e de modernização contínua. Devem orientar de maneira clara o que fazer, quando, quanto, onde, para que, para quem e para onde ir, visando a integrar a organização em torno de objetivos comuns, otimizando os seus resultados. As pessoas devem saber quem são os fornecedores, os clientes, o nível de desempenho esperado e os objetivos a serem alcançados. Tudo isso significa que é preciso ter uma visão global e integrada do que se faz, para que se pense em termos sistêmicos. Cabe, portanto, às lideranças dos diversos níveis hierárquicos compartilhar permanentemente o pensamento estratégico corporativo, sendo missionárias, visionárias, valorativas, incentivadoras e entusiásticas.

O valor “família” classificou-se entre as cinco prioridades, portanto, eventos envolvendo a família dos empregados, não só sociais mas de desenvolvimento, geração

de oportunidades e bem estar, e respeito ao espaço que lhes cabe podem aproximar ainda mais a equipe da Instituição.

Com relação ao valor “saúde”, demonstrações concretas voltadas ao equilíbrio emocional e físico dos empregados certamente propiciarão resultados positivos. Ampliação dos programas de alimentação, atendimento psicológico, medicina preventiva, ampliação do atendimento odontológico, educação quanto a higiene, nutrição, alcoolismo, drogas, doenças ambientais são alguns exemplos possíveis para a Regional. Estudos ergonômicos podem definir equipamentos adequados às tarefas operacionais e administrativas, evitando as “LER” (Lesões de Esforço Repetitivo) e condições ambientais adequadas, tais como níveis de calor, umidade, luminosidade, ventilação, higiene, barulho, vibração e poluição, exercerão influencia positiva na satisfação e no desempenho das pessoas e da Diretoria Regional. É importante que cada pessoa seja vista de maneira global, considerando todas as suas necessidades.

O valor “flexibilidade” pode ser em parte contemplado se as regras de conduta forem centradas em objetivos comuns, renovados continuamente. Se a premissa de que “erros ao inovar são permitidos” for verdadeira será reduzido o medo no ambiente de trabalho e ampliada a flexibilidade hoje impedida, não por restrições legais, mas por um comportamento aprendido ao longo do tempo. Informações bem disseminadas em relação à visão, à política, a mudanças organizacionais, somados à viabilização de competências necessárias para que cada um exerça bem suas atividades são alternativas para aumentar a flexibilidade corporativa.

O valor “perseverança”, necessário para que haja continuidade nas iniciativas organizacionais, pode ser reforçado a partir dos exemplos empresariais, mais valiosos que qualquer programa que se possa desencadear. O esforço precisa ser feito diariamente, com respeito ao processo produtivo e à qualidade intrínseca às pessoas.

Padrões éticos devem ser cultivados permanentemente, devendo prevalecer quando os resultados são bons e quando não são.

O valor “prazer” foi elencado como um dos valores importantes para o grupo da Regional. O prazer de realizar, de participar, de conquistar devem ser contemplados nos processos organizacionais. A possibilidade de retomada se encontra ligada a este valor o que muito poderá contribuir para o amadurecimento organizacional.

“Tratar igual aos iguais” . Este princípio de isonomia deve ser aplicado em todas as situações possíveis, pois o valor “justiça” é muito valorizado pelos empregados e estes estão atentos ao que se passa na Empresa. Lembrando DaMatta (1977), “curioso país este Brasil, feito de um credo liberal tão alardeado na base de suas instruções jurídicas, mas operado de modo a privilegiar as relações pessoais de modo tão flagrante”. Favoritismos e parcialidades com pessoas, grupos ou áreas não devem ser admitidos na organização. A meritocracia legitima a liderança, gera expectativa de recompensa de acordo com o esforço, esclarece quanto à formação específica para cada contexto corporativo, promove a participação, reforça os valores honestidade e coragem e gera liberdade que, para Rousseau, provém de dentro e existe no ato voluntário de fazer o que é justo.

O “orgulho” , classificado em 25ª posição, sempre foi um fator impulsor da força laborativa e hoje se encontra ferido. É necessário resgatar este valor junto aos empregados, gerando maior possibilidade de qualidade, engajamento e conseqüentemente de imagem.

Os valores “autoridade”, “estética” e “status” foram indicados como menos relevantes, até mesmo para os ocupantes de função. Há uma percepção clara que autocracia e sinais externos de poder já não fazem parte das preferências dos empregados.

As tabelas que se seguem correspondem aos resultados globais das duas pesquisas e são apresentados em ordem decrescente de preferência.

Tabela 4.1 Valores - Resultados Globais - 1997

RESULTADOS GLOBAIS 1997

VALORES	QUANTIDADE	PARTICIPAÇÃO
HONESTIDADE	549	7,83%
CRESCIMENTO	463	6,60%
AMOR	440	6,28%
RESPEITO	398	5,68%
FAMÍLIA	376	5,36%
PAZ	374	5,34%
SAÚDE	346	4,94%
FLEXIBILIDADE	323	4,61%
PERSEVERANÇA	302	4,31%
PRAZER	300	4,28%
JUSTIÇA	299	4,27%
DISCIPLINA	281	4,01%
COERÊNCIA	276	3,94%
ESPIRITUALIDADE	262	3,74%
RELACIONAMENTO	249	3,55%
CRIATIVIDADE	247	3,52%
SABEDORIA	241	3,44%
VERDADE	219	3,12%
CORAGEM	179	2,55%
COMPENSAÇÃO	168	2,40%
RECONHECIMENTO	137	1,95%
ESTABILIDADE	135	1,93%
INDEPENDÊNCIA	122	1,74%
ALTRUISMO	97	1,38%
ORGULHO	95	1,36%
AUTORIDADE	57	0,81%
ESTÉTICA	40	0,57%
OUTROS	22	0,31%
STATUS	13	0,19%
TOTAL DE FORMULÁRIOS	701	

O tempo médio de trabalho do grupo pesquisado na ECT, nas duas pesquisas foi de 17 anos e o desvio padrão 7,7 anos. Significa que o tempo de serviço ficou no intervalo de 10 a 23 anos. Na segunda pesquisa, o tempo médio de trabalho apresentado foi também de 17 anos, sendo o desvio padrão de 10,37 anos, variando portanto de 7 a 27 anos de trabalho na empresa.

Tabela 4.2 Valores - Resultados Globais - 2001

GERAL 2001		
VALORES	QUANTIDADE	PARTICIPAÇÃO
HONESTIDADE	651	7,52%
AMOR	544	6,28%
CRESCIMENTO	473	5,46%
PAZ	456	5,27%
RESPEITO	455	5,25%
FAMÍLIA	383	4,42%
SAÚDE	378	4,36%
PRAZER	375	4,33%
COERÊNCIA	369	4,26%
RELACIONAMENTO	369	4,26%
FLEXIBILIDADE	361	4,17%
VERDADE	357	4,12%
JUSTIÇA	345	3,98%
SABEDORIA	336	3,88%
PERSEVERANÇA	334	3,86%
DISCIPLINA	321	3,71%
ESPIRITUALIDADE	309	3,57%
CRIATIVIDADE	288	3,33%
CORAGEM	256	2,96%
ESTABILIDADE	211	2,44%
INDEPENDÊNCIA	193	2,23%
RECONHECIMENTO	179	2,07%
COMPENSAÇÃO	172	1,99%
ALTRUISMO	163	1,88%
ORGULHO	132	1,52%
ESTÉTICA	112	1,29%
AUTORIDADE	92	1,06%
STATUS	46	0,53%
OUTROS	0	0,00%
TOTAL DE FORMULÁRIOS	230	



Tabela 4.3 Valores PROFISSIONAIS - 2001

PROFISSIONAL 2001

VALORES	QUANTIDADE	PARTICIPAÇÃO
CRESCIMENTO	320	7,39%
HONESTIDADE	288	6,65%
RESPEITO	246	5,68%
FLEXIBILIDADE	242	5,59%
COERÊNCIA	234	5,40%
DISCIPLINA	234	5,40%
SABEDORIA	213	4,92%
RELACIONAMENTO	212	4,90%
CRIATIVIDADE	199	4,60%
PAZ	183	4,23%
PERSEVERANÇA	182	4,20%
PRAZER	167	3,86%
AMOR	165	3,81%
ESTABILIDADE	159	3,67%
JUSTIÇA	151	3,49%
RECONHECIMENTO	140	3,23%
VERDADE	138	3,19%
CORAGEM	131	3,03%
COMPENSAÇÃO	131	3,03%
SAÚDE	116	2,68%
INDEPENDÊNCIA	93	2,15%
ALTRUISMO	71	1,64%
ORGULHO	66	1,52%
ESPIRITUALIDADE	66	1,52%
FAMÍLIA	65	1,50%
AUTORIDADE	62	1,43%
ESTÉTICA	35	0,81%
STATUS	21	0,48%
OUTROS	0	0,00%
TOTAL DE FORMULÁRIOS		230

Tabela 4.4 Valores PESSOAIS - 2001

PESSOAL 2001		
VALORES	QUANTIDADE	PARTICIPAÇÃO
AMOR	379	8,75%
HONESTIDADE	363	8,38%
FAMÍLIA	318	7,34%
PAZ	273	6,30%
SAÚDE	262	6,05%
ESPIRITUALIDADE	243	5,61%
VERDADE	219	5,06%
RESPEITO	209	4,83%
PRAZER	208	4,80%
JUSTIÇA	194	4,48%
RELACIONAMENTO	157	3,63%
CRESCIMENTO	153	3,53%
PERSEVERANÇA	152	3,51%
COERÊNCIA	135	3,12%
CORAGEM	125	2,89%
SABEDORIA	123	2,84%
FLEXIBILIDADE	119	2,75%
INDEPENDÊNCIA	100	2,31%
ALTRUISMO	92	2,12%
CRIATIVIDADE	89	2,06%
DISCIPLINA	87	2,01%
ESTÉTICA	77	1,78%
ORGULHO	66	1,52%
ESTABILIDADE	52	1,20%
COMPENSAÇÃO	41	0,95%
RECONHECIMENTO	39	0,90%
AUTORIDADE	30	0,69%
STATUS	25	0,58%
OUTROS	0	0,00%
TOTAL DE FORMULÁRIOS		230

Os entrevistados preencheram o campo “outros valores importantes” com os itens abaixo relacionados, tendo cada um recebido apenas uma marcação de preferência:

- responsabilidade - participação;
- liberdade;
- liderança - capacidade de realização;
- profissionalismo - ética - humildade - humor;
- valorização - autonomia - humanidade - participação - integração;
- compreensão - equilíbrio emocional - união;
- honradez - humanidade - humildade;
- cooperação;
- habilidade - holismo - transparência - qualidade - comprometimento;
- alegria - doação;
- solidariedade - parceria;
- ética;
- organização - colaboração - responsabilidade - iniciativa - planejamento - dedicação - harmonia - discernimento;
- higiene;
- colaboração - educação;
- companheirismo - harmonia;
- amizade - lealdade;
- integração;
- companheirismo - compreensão - caráter - fidelidade;
- gratidão - agradecimento;
- consciência;
- fé.

5. CONCLUSÕES

“Quem habita este planeta não é o Homem, mas os homens. A pluralidade é a lei da Terra.” (Hannah Arendt, *A vida do espírito*)

A compreensão sobre o significado de ética ao longo da história da humanidade somada aos diversos fatores que afetam a sua existência contemporânea dificultam a definição objetiva de critérios que facilitem a convivência e a tomada de decisões.

Somos pessoas vivendo um processo dinâmico. Cada ser humano constrói sua própria história, com base em seus valores, a partir de seu próprio ritmo, de suas percepções e de suas vivências repetidas. Permanecer na zona de conforto pode parecer mais seguro, menos arriscado mas por outro lado é também um obstáculo ao crescimento. Quando saímos das trilhas conhecidas estamos nos expandindo, nascendo, adquirindo infinitas possibilidades e realizando cada vez mais o nosso potencial, sem necessariamente termos que abandonar o que já está conquistado.

No vivido, independentemente de estratégias, de modelos mentais e de escolhas realizadas se desenvolve linguagem de sustentação a posições definidas. Esta linguagem pode ser carregada de significados que reforçam o caminhar.

A adoção de papéis, em detrimento da autenticidade e da transparência dos sentimentos e emoções, pode ser um fator subjetivo impeditivo de novas conquistas. A reversão desta postura nos conduz à liberdade e à motivação de busca contínua de desenvolvimento. Na busca de compatibilidade de valores individuais com os do grupo,

mediando conflitos e fortalecendo a identidade, pode ocorrer negociação de interpretação de significados e de experiências o que contribui para a construção e reconstrução de visões.

O resultado da pesquisa, que descreve o que há de mais relevante na definição do comportamento dos empregados da Regional, se comparado às tendências mundiais, apresenta semelhanças que acabam confirmando sua validade. Chegar aos empregados oferecendo-lhes o que nem sabiam que para eles é tão relevante não só facilita a administração, como aumenta radicalmente as chances de sucesso. Somos uma Empresa de serviços de grande porte onde o cliente deve ser considerado uma prioridade. Como se pode garantir que esta premissa, indispensável ao sucesso na área de serviços, esteja perfeitamente atendida na ponta da Organização, no chamado “momento de verdade”?

Como já mencionado neste trabalho, foi revelada forte correlação entre os resultados das pesquisas realizadas em 1997 e em 2001, os valores permaneceram estáveis, o que denota permanência do perfil das pessoas que compõe a Diretoria Regional, mesmo com mudanças na alta direção ocorridas nesse período. A idéia da forte influência da liderança em relação aos liderados parece não se aplicar a este caso. Aparentemente ocorrem mudanças, já que as pessoas se comportam à semelhança das lideranças, espelhando uma realidade que de fato não corresponde ao que se desvela. De forma análoga ao que se observa na genética, na análise deste paradoxo, poder-se-ia pensar em fenótipo e genótipo, avaliando as possibilidades de contraste entre aparências e código orientador vital.

Em função do contexto no qual a ECT está inserida e dos resultados obtidos na pesquisa, cabe reflexão em relação ao impacto social do PDI - 1997 e da saída dos aposentados da Empresa. Estima-se que aproximadamente 5,40% dos empregados na DR/RJ e 4% do efetivo da ECT representam aposentados em atividade. Em relação ao

grupo remanescente, é necessária acomodação, não só do ponto de vista intelectual, ligada à experiência profissional, mas também emocional, a ser absorvida. Não chega a se constituir uma real possibilidade de mudança cultural de curto e médio prazos, mas uma menor resistência às mudanças planejadas. Por outro lado, haverá rupturas e prejuízos nos processos organizacionais, que devem desde já ser neutralizados.

Lembrando DaMatta (1997), o grande desafio da modernidade é pensar o Brasil como uma grande potência, avaliando, e não condenando potencialidades, pois só assim será possível, de fato, integrá-lo ao mundo. Não podemos permanecer com o sentimento urgente de que não fazemos parte da condição humana. Passar de cliente a cidadão, de povo a massa, de predadores a filantropos, de patrões personalistas a representantes e dirigentes preocupados com o bem comum. Ele diz que precisamos enxergar a sociedade com suas etiquetas, seus valores e suas razões, porque se o universalismo, o igualitarismo e o mercado vieram de fora, a hierarquia e a lealdade aos amigos são nossas e que ignorá-las apenas agendaria o seu retorno das roupagens autoritárias e dos conflitos que já conhecemos bem demais.

Na construção de um modelo de administração brasileira as análises de DaMatta são fundamentais, incluindo a caracterização do homem cordial, a democracia racial, a modernização conservadora, o repúdio às idéias feitas sobre nossa história e principalmente, sobre nossas relações com o resto do mundo. Quando compreendemos as nossas singularidades e possibilidades e nos conscientizamos de que os modelos idealizados ou gerados por outros grupos sociais não necessariamente atendem às nossas necessidades, estaremos caminhando rumo a lógicas próprias à nossa realidade. No Brasil o singular, o geral e o global provavelmente se encontrarão, em função da capacidade do povo de viver as diferenças, ambigüidades e a superar desafios com criatividade.

Superar desafios e buscar soluções criativas foram e devem continuar sendo atitudes fundamentais para os Correios brasileiros no cumprimento de sua missão. O gerenciamento de tão grande logística, especialmente por conta de seu porte e abrangência, se configura como equação de múltiplas variáveis. Os resultados desta dissertação se apresentam como possibilidade de apoio a essa complexa gestão. Relembrando os principais pontos abordados na análise dos resultados tem-se que:

- honestidade e respeito despontam em primeiro e terceiro lugares, realçando a necessidade de transparência nas decisões e ações, a valorização contínua em relação à existência de accountability, responsabilidade que, em última instância, contribuirá para o reforçar a credibilidade e a confiabilidade conferida à ECT e para preservar os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade e eficiência desejados;
- o aspecto “crescimento” classifica-se em segundo lugar, indicando não só a expectativa mas o desejo de crescimento funcional, o desejo de crescimento intelectual, de enriquecimento da tarefa e de participação, logo, iniciativas estratégicas vinculadas à capacitação profissional, à cidadania e a criação de condições favoráveis aos empregados que desejam estudar se coadunam com o que representa valor para as pessoas que trabalham na ECT;
- vale aprofundar todas as possibilidades de aproximação e parceria, na busca de objetivos comuns fortalecedores. Integração com: clientes; famílias dos empregados; sociedade; fornecedores; franqueados; concorrentes e governo, é indispensável e deve ser avaliada e otimizada. É fundamental garantir o reconhecimento das especificidades organizacionais e promover parcerias mais eficazes entre todas as partes interessadas, principalmente com o Estado, na viabilização de políticas

públicas, a presença marcante dos Correios em todo o território nacional e o seu potencial integrador permitem que a instituição tenha forte identificação comunitária, bom relacionamento-receptividade por parte da sociedade brasileira e credibilidade como agente de serviço postal público nacional;

- no aspecto interno, a definição de rumos e a sua comunicação efetiva a todos os empregados da Regional estimulam a formação de equipes e de parceria, quanto mais consensuais forem os objetivos organizacionais mais sólidos e agregadores serão;
- eventos envolvendo a família dos empregados, não só sociais mas de desenvolvimento, geração de oportunidades, bem estar, e respeito ao espaço que lhes cabe podem aproximar ainda mais a equipe da Instituição;
- equilíbrio emocional e físico dos empregados certamente propiciarão resultados positivos, se a premissa de que “erros ao inovar são permitidos” for verdadeira será reduzido o medo no ambiente de trabalho e ampliada a flexibilidade hoje impedida, não por restrições legais, mas por um comportamento aprendido ao longo do tempo;
- informações bem disseminadas em relação à visão, à política, a mudanças organizacionais, somados à viabilização de competências necessárias para que cada um exerça bem suas atividades são alternativas para aumentar a flexibilidade corporativa;
- perseverança é necessária para que haja continuidade nas iniciativas organizacionais e pode ser reforçada por exemplos empresariais, mais valiosos que qualquer programa que se possa desencadear. O esforço precisa ser feito diariamente, com respeito ao processo produtivo e à qualidade intrínseca às pessoas. Padrões éticos devem ser cultivados permanentemente, devendo prevalecer quando os resultados são bons e quando não são;

- orgulho que sempre foi um fator impulsor da força laborativa, se encontra ferido. É necessário resgatar este valor junto aos empregados, gerando maior possibilidade de qualidade, engajamento e conseqüentemente de imagem.

É possível afirmar que os Correios têm como uma de suas funções primordiais integrar espaços de sua área de atuação e promover desenvolvimento humano, econômico e social. “Qualquer que seja a eficiência de seu funcionamento, a intensidade ou natureza das necessidades que faz com que recorramos aos Correios, tão enraizado nos hábitos das pessoas, que o gesto de expedir e ou receber correspondência repete-se maquinalmente. Esta instituição a serviço de todos assume progressivamente o papel de um prolongamento natural da atividade de cada um. Assim, o público tende naturalmente a desinteressar-se ou, pelo menos, a ignorar os problemas que envolvem o escoamento do tráfego postal. Para ele a circulação da correspondência assemelha-se à presença de oxigênio no ar; apenas quando falta é que nos conscientizamos de que ele é indispensável à vida” (Correio, laço universal entre os homens, 1974). “Os Correios ajudam a unir as pessoas... quando não é o único meio de ligação entre elas”.

A abordagem fenomenológica nesta dissertação procurou complementar a análise dos Correios, no que se refere a espírito, energia e protensão que movem a instituição numa direção, independentemente de conjuntura, atividades e de características que são apresentadas nos diversos momentos de sua história. Como sentido fenomenológico se evidencia a busca de servir público à comunidade global e a articulação do humano, na medida em que mensagens são levadas ao mundo inteiro e pelas possibilidades geradas para que o enredamento das pessoas no mundo tenha sentido para elas próprias. O sentido fenomenológico se manifesta também, a partir da preocupação sobre como se dá a articulação interna na geração de energia “para fora”, tendo-se as escolas de correios

como evidências. A possibilidade do “porvir” é de muito sucesso, como servir público e como interligação entre pessoas.

Em Cassirer (2000) e em sua verdade estrutural reúne-se o conhecimento geral da administração e a compreensão da sociedade brasileira, gerando... a disponibilidade de atender ao em si mesmo das coisas. “Paz na Terra aos homens de boa vontade...”.

Acredita-se que, em função do caráter estratégico que envolve o tema e seus resultados, esta pesquisa poderá ser estendida a outras Regionais a fim de que as conclusões relativas à equipe do Rio de Janeiro sejam corroboradas ou refutadas para o âmbito nacional.

6. BIBLIOGRAFIA

AAKER, David A., KUMAR, V., DAY, George S. Pesquisa de Marketing. São Paulo: Atlas, 2001.

ABRÃO, Bernadette, COSCODAI, Mirtes Ugeda (Organizadores). História da Filosofia. São Paulo: Best Seller, 2002.

ABUCHAEM, Jamil . O processo diagnóstico no adulto, na criança e no adolescente. Argentina: DC Luzzatto, 1986.

ALBERONI, Francesco. Valores: o bem, o mal, a natureza, a cultura, a vida. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.

VECA, Salvatore, ALBERONE, Francesco. O Altruísmo e a Moral. Rio de Janeiro: Rocco, 1990, p. 41.

AKTOUF, Omar. O Simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993. v. 2.

BABBIE, Earl. The practice of social research. 8. ed. Westford: Wadsworth Publishing Company, 1998.

BARBOSA, Livia. O jeitinho brasileiro. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

BARRETT, Richard. Libertando a alma da empresa. São Paulo: Cultrix, 2000.

BAUDRILLARD, Jean. Cool memories II. São Paulo: Estação Liberdade, 1995.

———, Jean. La trasparenca du Mal, essais sur les phénomènes extrêmes. Éd. Galilée, Paris:19 90. Tradução: Tradução da professora Telma Donzelli - FGV (27/06/2001).

BEKIN, Saul Faingaus. Conversando sobre endomarketing. São Paulo: Makron Books, 1995.

BELÉM FILHO, Paulo Machado. A mobilização do setor postal na luta contra a pobreza no Brasil. Brasília: MINICOM, 2001.

BENNIS, Warren G. A invenção de uma vida. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BETHLEM, Agrícola de Souza. Política e estratégia de empresas. Rio de Janeiro: Guanabara Dois, 1981.

BOBBIO, Norberto et alli. Dicionário de política. 9. ed. Brasília: Universidade de Brasília, 1997.

BRASIL, Presidente. Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Brasília: MARE, 1995.

BRESSER PEREIRA, Luis Carlos. Tecnoburocracia e contestação. Petrópolis: Vozes, 1972.

CASSIRER, Ernest. Linguagem e Mito. Trad. J. Guinsburg e Mriam Schaiderman. São Paulo: Perspectiva, 2000. p.42-49, 112-117.

CHAMPION, Dean . A sociologia das organizações. São Paulo: Saraiva, 1985.

CHANLAT, Jean-François. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993. v. 1.

CHOMSKY, Noam. Um dissidente americano. Rio de Janeiro: Jornal O GLOBO, 20/05/2001.

———. Linguagem e Mente. Brasília: UNB, 1998.

CLEGG, Stewart R. et alli. (Organizadores). Handbook de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1998.

CORREA, Adalberto Larrion. Valores nas Forças Armadas brasileiras: uma análise sobre o reconhecimento na sociedade civil. Dissertação de mestrado orientada pelo professor Paulo Reis Viera. Rio de Janeiro: EBAP/FGV, 1999.

DAMATTA, Roberto . A casa e a rua. 5a .ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

———. Carnavais, malandros e heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro. 6 ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

DECRETO LEI Nº 509, DE 20 DE MARÇO DE 1969. Dispõe sobre a transformação do Departamento dos Correios e Telégrafos em empresa pública, e dá outras providências.

DE MASI, Domenico. O ócio criativo. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

DRUCKER, Peter F. Administrando para o futuro. São Paulo: Pioneira, 1992.

DUMONT, Louis. O individualismo: uma perspectiva antropológica da ideologia moderna. Tradução Álvaro Cabral. Rio de Janeiro: Rocco, 1985.

DURKHEIM, Émile. De la division du travail social. 2.ed. Paris, 1902.

ECO, Humberto. Como se faz uma tese. São Paulo: Perspectiva, 1999.

EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS - ECT. Correios no Brasil. Rio de Janeiro: Spala, (s.d.).

———. Causos dos Correios. Rio de Janeiro: GEPRO/DR-RJ, 1996.

———. Projeto ECO. Rio de Janeiro, 1973.

———. Diretoria Regional de São Paulo. Informativo DR/SP. O Correio Ontem e Hoje e o Telégrafo Através do Tempo. São Paulo, 1980

———. Projeto ECT - Ano 2000, análise prospectiva do ambiente. Brasília: APLAN, 1989.

———. Correio Filatélico. Rio de Janeiro: ASFIL, 1977.

———. Correio Filatélico. Rio de Janeiro: ASFIL, 1978.

ENRIQUEZ, Eugène. A organização em análise. Tradução de Francisco da Rocha Filho. Petrópolis: Vozes, 1997.

ENSSLIN, L. et alli . Importância do diagnóstico organizacional para o processo decisório. Rio de Janeiro: Anais do XXVII Simpósio Brasileiro de Pesquisa Operacional, 1996.

EXAME. As 500 maiores empresas do Brasil. São Paulo: Abril, 2001.

FAORO, Raymundo. Os Donos do Poder. Rio de Janeiro: Globo, 1987.

FRAGA, Valderéz. Capacitação intercultural e competência nos negócios. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 30, nº 5 set./out. 1996, p. 51-63.

———. Projeto de desenvolvimento intercultural: uma estratégia nos serviços globais. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 32, nº 5 set./out. 1998, p. 99-124

———. Choque cultural como aprendizado profissional e humano. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 33, nº 5 set./out. 1999, p. 23-42.

———. Cultura da autocritica: possível lugar de conversa e encontros produtivos. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 33, nº 6 nov./dez. 1999, p. 145-69

FRANKL, Viktor E. et all. Dar sentido à vida: a logoterapia de Viktor Frankl. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1990.

FREDDO, Antonio Carlos. Uma possibilidade de leitura: o taylorismo como uma "tecnologia de si"? Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 29, nº 2 abr./jun. 1995, p. 71-79.

FREITAS, Maria Êster. Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma? Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

GALLIANO, Guilherme A. O método científico: teoria e prática. São Paulo: Harbra, 1986.

GARCÍA, Angeles Mateos. A teoria dos valores de Miguel Reale: fundamento de seu tridimensionalismo jurídico. São Paulo: Saraiva, 1999.

GARCIA-PELAYO, Manuel. Burocracia y tecnocracia. Madrid: Alianz Universidad, 1974.

GILDER, George. O espírito de empresa. São Paulo: Pioneira, 1989.

GILES, Thomas Ransom. História do Existencialismo e da Fenomenologia. Vol. 1. São Paulo: EPU, EDUSP, 1975.

GOMES, Laura Graziela, BARBOSA, Livia, DRUMMOND, José Augusto (Organizadores). O Brasil não é para principiantes. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

HAMEL, Gary, PRAHALAD, C.K. Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAMMER, Michael. Agenda: o que as empresas devem fazer para dominar esta década. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

HESSSEN, Johannes. Filosofia dos valores. Coimbra: Armênio Amado, 1974.

HOHMANN, Chris. O livro das idéias: pensadores, teorias e conceitos que formam nossa visão de mundo. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

<http://www.correios.com.br>

<http://www.upu.int>

IKEDA, Daisaku. Valores humanos num mundo em mutação. Rio de Janeiro: Record, 1999.

JENSEN, Jacob Broberg. O mundo em transformação das organizações postais. Copenhagen: Oracle Corporation, 2000.

JUPIASSÚ, Hilton, MARCONDES, Danilo. Dicionário básico de filosofia. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 3. ed. rev. e ampliada, 1996.

KAPLAN, Burton. - Comunicação estratégica: a arte de transmitir idéias. Rio de Janeiro: LTC Livros Técnicos e Científicos, 1993.

KATZ, Daniel, KHAN, Robert . Psicologia social das organizações. São Paulo: Atlas, 1970.

KELKEL, Arion e SCHERER, René. Husserl. Die Krisis. Trad. Joaquim João Coelho da Rosa. São Paulo: Martins Fontes, 1982.

KERLINGER, F. N. Metodologia da pesquisa em ciências sociais. São Paulo: EDU, 1979.

KIDDER, Rushworth M. Shared values for a troubled world: conversations with men and women of conscience. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.

KRENAK, Ailton. Antes, o mundo não existia. In: NOVAES, Adauto (Org.) Tempo e História. São Paulo: Secretaria Municipal de Cultura, Cia das Letras, 1996.

KUCZMARSKI, Susan Smith, KUCZMARSKI, Thomas. Liderança baseada em valores. São Paulo: Educator, 1999.

LAKATOS, Eva Maria. - Sociologia geral. São Paulo: Atlas, 1996.

LANDSBERG, Paul-Louis. Arqueologia Fenomenológica das Culturas. Trad. Maria Helena Küner. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1968.

LEI Nº 6.538, DE 22 DE JUNHO DE 1978. Regula os direitos e obrigações concernentes ao Serviço Postal e ao Serviço de Telegrafia em todo o território nacional.

LEONARD-BARTON, Dorothy. Nascentes do Saber: criando e sustentando as fontes de inovação. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

LEWIS, Hunter. A question of values: six ways we make the personal choices that shape our lives. San Francisco: Harper Collins, 1995.

MARCEL, Gabriel. Os homens contra o homem. Porto: Educação Nacional, p.118-135.

MARTINS, Paulo Emílio Matos. A Reinvenção do Sertão: Organização social e poder na comunidade do Belo Monte (Canudos, 1893-1897). Tese de Doutorado, São Paulo: FGV/EAESP, 1999.

MCLUHAN, Marshal. Understanding media: the extension of man. New York, McGraw-Hill, 1964.

MOTTA, Fernando C. Prestes, CALDAS, Miguel P.- organizadores. Cultura organizacional e cultura brasileira. São Paulo: Atlas, 1997.

MIGLIACCIO FILHO, Rubens. Política empresarial e suas repercussões na gerência da imagem de uma organização gerida pelo governo: o caso da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. Dissertação de mestrado orientada pelo professor Luciano Zajdsznajder. Rio de Janeiro: EBAP/FGV, 1996.

MOOG, Vianna. Bandeirantes e pioneiros: paralelo entre duas culturas. Rio de Janeiro: Graphia, 2000.

NASH, Laura. Ética nas empresas. Rio de Janeiro: Makron Books, 1992.

PINA, Vitor Manuel Dias et alli . Manual para diagnóstico de administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1980.

PRAHALAD, C.K., RAMASWAMY, Venkatram. Como incorporar as competências do cliente. In: HSM Management. São Paulo: Savana n° 20, maio-junho 2000.

PROJETO DE LEI 1491/ 99.

RAMOS, Alberto Guerreiro. Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral da administração. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1983.

RAMOS, Alberto Guerreiro. A redução sociológica. Rio de Janeiro: ISEB, 1958.

RANGANATHAN, Kumar, DEY, Rohine. Nueva orientation del Correo: Reforma del Sector Postal. Banco Mundial e UPU, 1997.

REALE, Miguel. Experiência e cultura. Campinas: BOOKSELLER, 1999.

RIDLEY, Matt. The origins of virtue: human instincts and the evolution of cooperation. New York: Penguin Books, 1997.

ROYES, Golber Fernandes. A administração vis-à-vis valores individuais e organizacionais. Dissertação de mestrado orientada pelo professor Paulo Reis Vieira. Rio de Janeiro: EBAP/FGV, 1999.

ROCHA, Ângela da. Empresas e clientes: um ensaio sobre valores e relacionamentos no Brasil. São Paulo: Atlas, 2000

ROSENFELD, Denis Lerrer et alli. (Organizadores). Ética e estética. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

SARAIVA, L. M. Diagnóstico institucional como suporte de investigação e mudança comportamental no gerenciamento de processos. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de produção. Santa Catarina: UFSC, 1996.

SAVATER, Fernando. Ética para meu filho. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

SARTRE, Jean Paul. O ser e o nada- Ensaio de ontologia fenomenológica. Petrópolis: Vozes, 2001.

SCHALCHER, Maria da Graça Franco Ferreira. Fenomenologia e Linguagem. In: CAPALBO, Creuza (Org.) Fenomenologia e Hermenêutica. Rio de Janeiro: Amuleto Cultural, 1983.

SCHELER, Max. Da reviravolta dos valores. Petrópolis: Vozes, 1994.

SODRÉ, Muniz. Comunicação e Lebenswelt. Revista TB, Rio de Janeiro, 130/131: p. 105-110, jul-dez. 1997.

SPIELGERBERG, H. The Phenomenological Movement. A historical introduction. Netherlands: Martinus Nijhoff / The Hague, 1971. v. 2.

TAGLIACARNE, Guglielmo. Pesquisa de mercado: técnica e prática. São Paulo: Atlas, 1978.

TAMAYO, Álvaro. Escala de valores organizacionais. Revista de Administração. São Paulo: Universidade de São Paulo, v. 31, nº 2, p.62-72, abril/junho 1996.

_____. Prioridades axiológicas e satisfação no trabalho. Revista de Administração. São Paulo: Universidade de São Paulo, v. 35, nº 2, p.37-47, abril/junho 2000.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. Flexibilização organizacional, mito ou realidade? Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2000.

TEIXEIRA, Anísio. Valores proclamados e valores reais nas instituições escolares brasileiras. Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos. Rio de Janeiro, v.37, n.86, abr./jun. 1962. p.59-79.

THIOLLENT, Michel . Metodologia da pesquisa-ação. São Paulo: Cortez/Autores Associados, 1988.

UNION POSTALE UNIVERSELLE - UPU. Poste 2005, orientations en matière de courier. Berna: UPU, 1997.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant e CAVALCANTI, Celso de Oliveira Bello. A ECT busca novos caminhos: de 1984 aos nossos dias. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 29, nº 4, out./dez. 1995, p. 234-59.

VIEIRA, Paulo Reis, CARDOSO, Antonio Semeraro Rito. Singularidade Organizacional: construção, desconstrução e reconstrução de sistemas de valores. ENANPAD, 2001.

VIGOTSKY, L. S. Pensamento e linguagem. São Paulo: Martins Fontes, 1996. p. 120-127.

WEBER, Max. Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal. In: Ensaio em sociologia. Rio de Janeiro: Zahar, 1966.

WEISCHEDEL, Wilhelm. A Escada dos Fundos da Filosofia. São Paulo: Angra, 2000.

WITTGENSTEIN, Ludwig. Investigações Filosóficas. Wittgenstein. Os Pensadores. São Paulo: Nova Cultural, 1996.

WOOD JUNIOR, Thomaz. Organizações espetaculares. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

ZAJDZNAJDER, Luciano. Um roteiro de pesquisa organizacional. Revista de Administração. São Paulo: Universidade de São Paulo, v. 19, nº 4, p.38-43, outubro/dezembro/1984.

ANEXO A

PESQUISA 1997

Período de realização da pesquisa: 25/06 a 04/07/97.

Resultados apurados em julho de 1997.

- TOTAL DE FORMULÁRIOS ENTREGUES = 730
- TOTAL DE FORMULÁRIOS VÁLIDOS = 701
- % DE DEVOLUÇÃO: 701 / 730= 96,03%

Valores são princípios básicos que devem nortear constantemente a nossa vida pessoal e profissional para alcançarmos nossos objetivos. Assim, quando temos consciência de nossos valores temos maior capacidade de tomar decisões pois percebemos se iremos nos afastar ou nos aproximar de onde desejamos chegar.

Queremos conhecer os valores, considerados mais importantes para os empregados da DR-RJ. Sabemos que todos os valores abaixo relacionados são muito importantes e gostaríamos que você marcasse, com um "X" os 10(dez) valores mais relevantes e prioritários, que são a base orientadora de suas atitudes diárias. Contamos com a sua participação enviando o formulário preenchido à SEPAG/APEGE.

VALORES MAIS RELEVANTES

Amor - desejar o bem de alguém ou de alguma coisa	()
Coerência - harmonia entre as ideias e as ações	()
Coragem - ousadia, franqueza, desembaraço, braveza frente ao perigo	()
Crescimento - aprimoramento do que se faz e do que se sabe, fazer cada vez melhor, saber cada vez mais	()
Criatividade - inovação nas maneiras de fazer as coisas	()
Estética - desejo de beleza e de harmonia em sua volta	()
Honestidade - honradez, dignidade, decência	()
Orgulho - o que faz e útil para a humanidade	()
Perseverança - busca constante de objetivos traçados	()
Prazer - satisfação no que faz, no que sente, no que vivencia	()
Sabedoria - conhecimento e competência para realizar	()
Compensação - pagamento ou remuneração financeira, incentivos, benefícios	()
Disciplina - obediência a normas e regras	()
Espiritualidade - força superior que inspira, orienta e dá segurança a sua existência	()
Estabilidade - permanência no emprego, no grupo social ou na área de atuação	()
Flexibilidade - capacidade de aceitar mudanças e se adaptar a elas	()
Justiça - a cada um aquilo que é seu	()
Paz - tranqüilidade ambiental, harmonia entre as pessoas e harmonia interior	()
Saúde - boas funções orgânicas, físicas e mentais	()
Verdade - conformidade com o real, sinceridade, franqueza	()
Altruísmo - preocupação com o bem estar dos outros	()
Autoridade - poder de dirigir ações, de tomar decisões, de se fazer obedecer	()
Família - grupo familiar, pais, filhos, cônjuges	()
Independência - capacidade de agir sem necessidade do controle dos outros	()
Reconhecimento - sensação de valorização e prestígio	()
Relacionamento - capacidade de associar-se a outras pessoas e ser apreciado por elas	()
Respeito - valorização das experiências das pessoas e do que elas tem a oferecer	()
Status - sinais externos que caracterizam a posição de uma pessoa em sua relação com outras	()
Outros valores importantes para seu grupo (mencionar os valores)	

Perfil do Entrevistado

Área de Atuação: _____ Cargo/Função: _____ Tempo na ECT: _____

GERAL

VALORES	QTDE.	%
HONESTIDADE	549	7,83%
CRESCIMENTO	463	6,60%
AMOR	440	6,28%
RESPEITO	398	5,68%
FAMÍLIA	376	5,36%
PAZ	374	5,34%
SAÚDE	346	4,94%
FLEXIBILIDADE	323	4,61%
PERSEVERANÇA	302	4,31%
PRAZER	300	4,28%
JUSTIÇA	299	4,27%
DISCIPLINA	281	4,01%
COERÊNCIA	276	3,94%
ESPIRITUALIDADE	262	3,74%
RELACIONAMENTO	249	3,55%
CRIATIVIDADE	247	3,52%
SABEDORIA	241	3,44%
VERDADE	219	3,12%
CORAGEM	179	2,55%
COMPENSAÇÃO	168	2,40%
RECONHECIMENTO	137	1,95%
ESTABILIDADE	135	1,93%
INDEPENDÊNCIA	122	1,74%
ALTRUISMO	97	1,38%
ORGULHO	95	1,36%
AUTORIDADE	57	0,81%
ESTÉTICA	40	0,57%
OUTROS	22	0,31%
STATUS	13	0,19%
TOTAL DE FORMULÁRIOS	701	

OPERACIONAL

VALORES	QTDE.	%
HONESTIDADE	294	8,05%
AMOR	244	6,68%
CRESCIMENTO	230	6,30%
PAZ	200	5,48%
RESPEITO	200	5,48%
FAMÍLIA	197	5,40%
SAÚDE	185	5,07%
DISCIPLINA	172	4,71%
FLEXIBILIDADE	157	4,30%
JUSTIÇA	154	4,22%
ESPIRITUALIDADE	150	4,11%
PRAZER	143	3,92%
PERSEVERANÇA	141	3,86%
RELACIONAMENTO	139	3,81%
COERÊNCIA	125	3,42%
SABEDORIA	121	3,32%
CRIATIVIDADE	116	3,18%
VERDADE	104	2,85%
CORAGEM	90	2,47%
COMPENSAÇÃO	90	2,47%
ESTABILIDADE	86	2,36%
INDEPENDÊNCIA	69	1,89%
RECONHECIMENTO	66	1,81%
ORGULHO	59	1,62%
ALTRUISMO	53	1,45%
AUTORIDADE	31	0,85%
ESTÉTICA	22	0,60%
STATUS	7	0,19%
OUTROS	5	0,14%
TOTAL DE FORMULÁRIOS	365	

OPERACIONAL C/FUNÇÃO

VALORES	QTDE.	%
HONESTIDADE	64	8,10%
CRESCIMENTO	52	6,64%
RESPEITO	48	6,06%
PAZ	43	5,40%
AMOR	57	5,18%
FLEXIBILIDADE	38	5,18%
FAMÍLIA	45	5,18%
PRAZER	33	4,96%
SAÚDE	45	4,96%
COERÊNCIA	30	4,89%
PERSEVERANÇA	39	4,89%
CRIATIVIDADE	21	4,16%
JUSTIÇA	33	4,16%
VERDADE	26	3,43%
RELACIONAMENTO	29	3,28%
ESPIRITUALIDADE	30	3,21%
SABEDORIA	22	3,07%
CORAGEM	24	2,92%
COMPENSAÇÃO	16	2,55%
DISCIPLINA	35	2,55%
RECONHECIMENTO	13	1,97%
INDEPENDÊNCIA	9	1,68%
ALTRUISMO	15	1,31%
ORGULHO	10	1,17%
AUTORIDADE	4	0,80%
ESTÉTICA	2	0,73%
ESTABILIDADE	14	0,73%
OUTROS	2	0,73%
STATUS	1	0,07%
TOTAL DE FORMULÁRIOS		80

OPERACIONAL S/FUNÇÃO

VALORES	QTDE.	%
HONESTIDADE	230	7,24%
CRESCIMENTO	178	7,14%
AMOR	187	6,28%
RESPEITO	152	5,78%
FAMÍLIA	152	5,43%
PAZ	157	5,03%
FLEXIBILIDADE	119	4,77%
PERSEVERANÇA	102	4,72%
SAÚDE	140	4,67%
PRAZER	110	4,47%
JUSTIÇA	121	4,42%
COERÊNCIA	95	4,22%
SABEDORIA	99	3,92%
CRIATIVIDADE	95	3,72%
DISCIPLINA	137	3,72%
ESPIRITUALIDADE	120	3,42%
VERDADE	78	3,42%
RELACIONAMENTO	110	3,27%
CORAGEM	66	2,46%
RECONHECIMENTO	53	2,21%
COMPENSAÇÃO	74	2,16%
ESTABILIDADE	72	1,96%
INDEPENDÊNCIA	60	1,51%
ALTRUISMO	38	1,31%
ORGULHO	49	1,01%
AUTORIDADE	27	0,75%
ESTÉTICA	20	0,40%
OUTROS	3	0,35%
STATUS	6	0,25%
TOTAL DE FORMULÁRIOS	285	

ADMINISTRATIVO

VALORES	QTDE.	%
HONESTIDADE	255	7,59%
CRESCIMENTO	233	6,93%
RESPEITO	198	5,89%
AMOR	196	5,83%
FAMÍLIA	179	5,33%
PAZ	174	5,18%
FLEXIBILIDADE	166	4,94%
PERSEVERANÇA	161	4,79%
SAÚDE	161	4,79%
PRAZER	157	4,67%
COERÊNCIA	151	4,49%
JUSTIÇA	145	4,32%
CRIATIVIDADE	131	3,90%
SABEDORIA	120	3,57%
VERDADE	115	3,42%
ESPIRITUALIDADE	112	3,33%
RELACIONAMENTO	110	3,27%
DISCIPLINA	109	3,24%
CORAGEM	89	2,65%
COMPENSAÇÃO	78	2,32%
RECONHECIMENTO	71	2,11%
INDEPENDÊNCIA	53	1,58%
ESTABILIDADE	49	1,46%
ALTRUÍSMO	44	1,31%
ORGULHO	36	1,07%
AUTORIDADE	26	0,77%
ESTÉTICA	18	0,54%
OUTROS	17	0,51%
STATUS	6	0,18%
TOTAL DE FORMULÁRIOS	336	

ADMINISTRATIVO S/FUNÇÃO

VALORES	QTDE.	%
HONESTIDADE	144	7,24%
CRESCIMENTO	142	7,14%
AMOR	125	6,28%
RESPEITO	115	5,78%
FAMÍLIA	108	5,43%
PAZ	100	5,03%
FLEXIBILIDADE	95	4,77%
PERSEVERANÇA	94	4,72%
SAÚDE	93	4,67%
PRAZER	89	4,47%
JUSTIÇA	88	4,42%
COERÊNCIA	84	4,22%
SABEDORIA	78	3,92%
CRIATIVIDADE	74	3,72%
DISCIPLINA	74	3,72%
ESPIRITUALIDADE	68	3,42%
VERDADE	68	3,42%
RELACIONAMENTO	65	3,27%
CORAGEM	49	2,46%
RECONHECIMENTO	44	2,21%
COMPENSAÇÃO	43	2,16%
ESTABILIDADE	39	1,96%
INDEPENDÊNCIA	30	1,51%
ALTRUISMO	26	1,31%
ORGULHO	20	1,01%
AUTORIDADE	15	0,75%
ESTÉTICA	8	0,40%
OUTROS	7	0,35%
STATUS	5	0,25%
TOTAL DE FORMULÁRIOS		199

ADMINISTRATIVO C/FUNÇÃO

VALORES	QTDE.	%
HONESTIDADE	111	8,10%
CRESCIMENTO	91	6,64%
RESPEITO	83	6,06%
PAZ	74	5,40%
AMOR	71	5,18%
FLEXIBILIDADE	71	5,18%
FAMÍLIA	71	5,18%
PRAZER	68	4,96%
SAÚDE	68	4,96%
COERÊNCIA	67	4,89%
PERSEVERANÇA	67	4,89%
CRIATIVIDADE	57	4,16%
JUSTIÇA	57	4,16%
VERDADE	47	3,43%
RELACIONAMENTO	45	3,28%
ESPIRITUALIDADE	44	3,21%
SABEDORIA	42	3,07%
CORAGEM	40	2,92%
COMPENSAÇÃO	35	2,55%
DISCIPLINA	35	2,55%
RECONHECIMENTO	27	1,97%
INDEPENDÊNCIA	23	1,68%
ALTRUISMO	18	1,31%
ORGULHO	16	1,17%
AUTORIDADE	11	0,80%
ESTÉTICA	10	0,73%
ESTABILIDADE	10	0,73%
OUTROS	10	0,73%
STATUS	1	0,07%
TOTAL DE FORMULÁRIOS	137	

ANEXO B

PESQUISA 2001

Período de realização da pesquisa: fevereiro e março de 2001.

Resultados apurados em abril e novembro de 2001.

- **TOTAL DE FORMULÁRIOS ENTREGUES =270**
- **TOTAL DE FORMULÁRIOS VÁLIDOS = 230**
- **% DE DEVOLUÇÃO: 247/270= 91,48%**
- Foram consideradas áreas operacionais: GETRA, AC Afonso Cavalcanti, AC Pres Vargas, CDD Cidade Nova, CDD Estácio e CTP.

QUESTIONÁRIO

Valores são princípios básicos que devem nortear constantemente a nossa vida pessoal e profissional para alcançarmos nossos objetivos. Assim, quando temos consciência de nossos valores temos maior capacidade de tomar decisões pois percebemos se iremos nos afastar ou nos aproximar de onde desejamos chegar.

Queremos conhecer os valores, considerados mais importantes para os empregados da DR-RJ e se as prioridades são as mesmas no que se refere à vida profissional e à vida pessoal. Sabemos que todos os valores abaixo relacionados são muito importantes e gostaríamos que você marcasse, com um "X" os (doze) valores mais relevantes e prioritários, que são a base orientadora de suas atitudes diárias. Contamos com a sua participação enviando o formulário preenchido à SEPAQ/APEGE.

SEUS VALORES ATUAIS	SEUS VALORES MAIS RELEVANTES
	Pessoais Profissionais
Amor - desejo o bem de alguém ou de alguma coisa	() ()
Coerência - harmonia entre as ideias e as ações	() ()
Coragem - ousadia, franqueza, desembaraço, braveza frente ao perigo	() ()
Crescimento - aprimoramento do que se faz e do que se sabe, fazer cada vez melhor, saber cada vez mais	() ()
Criatividade - inovação nas maneiras de fazer as coisas	() ()
Estética - desejo de beleza e de harmonia em sua volta	() ()
Honestidade - honradez, dignidade, decência	() ()
Orgulho - o que faz e útil para a humanidade	() ()
Perseverança - busca constante de objetivos traçados	() ()
Prazer - satisfação no que faz, no que sente, no que vivencia	() ()
Sabedoria - conhecimento e competência para realizar	() ()
Compensação - pagamento ou remuneração financeira, incentivos, benefícios	() ()
Disciplina - obediência a normas e regras	() ()
Espiritualidade - força superior que inspira, orienta e dá segurança à sua existência	() ()
Estabilidade - permanência no emprego, no grupo social ou na área de atuação	() ()
Flexibilidade - capacidade de aceitar mudanças e se adaptar a elas	() ()
Justiça - a cada um aquilo que é seu	() ()
Paz - tranquilidade ambiental, harmonia entre as pessoas e harmonia interior	() ()
Saúde - boas funções orgânicas, físicas e mentais	() ()
Verdade - conformidade com o real, sinceridade, franqueza	() ()
Altruismo - preocupação com o bem estar dos outros	() ()
Autoridade - poder de dirigir ações, de tomar decisões, de se fazer obedecer	() ()
Família - grupo familiar, pais, filhos, cônjuges	() ()
Independência - capacidade de agir sem necessidade do controle dos outros	() ()
Reconhecimento - sensação de valorização e prestígio	() ()
Relacionamento - capacidade de associar-se a outras pessoas e ser apreciado por elas	() ()
Respeito - valorização das experiências das pessoas e do que elas tem a oferecer	() ()
Status - sinais externos que caracterizam a posição de uma pessoa em sua relação com outras	() ()
Outros valores importantes para seu grupo (mencionar os valores)	

Perfil do Entrevistado

Área de Atuação:

Cargo/Função:

Tempo na ECT:

OPERACIONAL E ADMINISTRATIVO COM E SEM FUNÇÃO**GERAL**

VALORES	QUANTIDADE	%
HONESTIDADE	651	7,52%
AMOR	544	6,28%
CRESCIMENTO	473	5,46%
PAZ	456	5,27%
RESPEITO	455	5,25%
FAMÍLIA	383	4,42%
SAÚDE	378	4,36%
PRAZER	375	4,33%
COERÊNCIA	369	4,26%
RELACIONAMENTO	369	4,26%
FLEXIBILIDADE	361	4,17%
VERDADE	357	4,12%
JUSTIÇA	345	3,98%
SABEDORIA	336	3,88%
PERSEVERANÇA	334	3,86%
DISCIPLINA	321	3,71%
ESPIRITUALIDADE	309	3,57%
CRIATIVIDADE	288	3,33%
CORAGEM	256	2,96%
ESTABILIDADE	211	2,44%
INDEPENDÊNCIA	193	2,23%
RECONHECIMENTO	179	2,07%
COMPENSAÇÃO	172	1,99%
ALTRUISMO	163	1,88%
ORGULHO	132	1,52%
ESTÉTICA	112	1,29%
AUTORIDADE	92	1,06%
STATUS	46	0,53%
OUTROS	0	0,00%
TOTAL	8660	100,00%

OPERACIONAL E ADMINISTRATIVO COM E SEM FUNÇÃO**PESSOAL**

VALORES	QUANTIDADE	%
AMOR	379	8,75%
HONESTIDADE	363	8,38%
FAMÍLIA	318	7,34%
PAZ	273	6,30%
SAÚDE	262	6,05%
ESPIRITUALIDADE	243	5,61%
VERDADE	219	5,06%
RESPEITO	209	4,83%
PRAZER	208	4,80%
JUSTIÇA	194	4,48%
RELACIONAMENTO	157	3,63%
CRESCIMENTO	153	3,53%
PERSEVERANÇA	152	3,51%
COERÊNCIA	135	3,12%
CORAGEM	125	2,89%
SABEDORIA	123	2,84%
FLEXIBILIDADE	119	2,75%
INDEPENDÊNCIA	100	2,31%
ALTRUISMO	92	2,12%
CRIATIVIDADE	89	2,06%
DISCIPLINA	87	2,01%
ESTÉTICA	77	1,78%
ORGULHO	66	1,52%
ESTABILIDADE	52	1,20%
COMPENSAÇÃO	41	0,95%
RECONHECIMENTO	39	0,90%
AUTORIDADE	30	0,69%
STATUS	25	0,58%
OUTROS	0	0,00%
TOTAL	4330	100,00%

OPERACIONAL E ADMINISTRATIVO COM E SEM FUNÇÃO

PROFISSIONAL

VALORES	QUANTIDADE	%
CRESCIMENTO	320	7.39%
HONESTIDADE	288	6.65%
RESPEITO	246	5.68%
FLEXIBILIDADE	242	5.59%
COERÊNCIA	234	5.40%
DISCIPLINA	234	5.40%
SABEDORIA	213	4.92%
RELACIONAMENTO	212	4.90%
CRIATIVIDADE	199	4.60%
PAZ	183	4.23%
PERSEVERANÇA	182	4.20%
PRAZER	167	3.86%
AMOR	165	3.81%
ESTABILIDADE	159	3.67%
JUSTIÇA	151	3.49%
RECONHECIMENTO	140	3.23%
VERDADE	138	3.19%
CORAGEM	131	3.03%
COMPENSAÇÃO	131	3.03%
SAÚDE	116	2.68%
INDEPENDÊNCIA	93	2.15%
ALTRUISMO	71	1.64%
ORGULHO	66	1.52%
ESPIRITUALIDADE	66	1.52%
FAMÍLIA	65	1.50%
AUTORIDADE	62	1.43%
ESTÉTICA	35	0.81%
STATUS	21	0.48%
OUTROS	0	0.00%
TOTAL	4330	100.00%

OPERACIONAL COM FUNÇÃO

GERAL

VALORES	QUANTIDADE	%	TOTAL
HONESTIDADE	24	8,57%	0,52%
AMOR	20	7,14%	0,43%
RESPEITO	19	6,79%	0,41%
CRESCIMENTO	18	6,43%	0,39%
PERSEVERANÇA	18	6,43%	0,39%
SAÚDE	14	5,00%	0,30%
VERDADE	14	5,00%	0,30%
PAZ	13	4,64%	0,28%
COERÊNCIA	12	4,29%	0,26%
PRAZER	12	4,29%	0,26%
FLEXIBILIDADE	12	4,29%	0,26%
FAMÍLIA	12	4,29%	0,26%
CRIATIVIDADE	11	3,93%	0,24%
RELACIONAMENTO	11	3,93%	0,24%
ESPIRITUALIDADE	10	3,57%	0,22%
JUSTIÇA	10	3,57%	0,22%
CORAGEM	9	3,21%	0,20%
DISCIPLINA	9	3,21%	0,20%
SABEDORIA	7	2,50%	0,15%
ALTRUISMO	6	2,14%	0,13%
ESTABILIDADE	5	1,79%	0,11%
COMPENSAÇÃO	4	1,43%	0,09%
RECONHECIMENTO	4	1,43%	0,09%
AUTORIDADE	3	1,07%	0,07%
ESTÉTICA	1	0,36%	0,02%
ORGULHO	1	0,36%	0,02%
INDEPENDÊNCIA	1	0,36%	0,02%
STATUS	0	0,00%	0,00%
OUTROS	0	0,00%	0,00%
TOTAL	280	100,00%	6,09%

OPERACIONAL COM FUNÇÃO**PESSOAL**

VALORES	QUANTIDADE	%	TOTAL
AMOR	14	10,00%	0,30%
HONESTIDADE	13	9,29%	0,28%
FAMÍLIA	12	8,57%	0,26%
SAÚDE	10	7,14%	0,22%
RESPEITO	10	7,14%	0,22%
PAZ	9	6,43%	0,20%
VERDADE	9	6,43%	0,20%
PERSEVERANÇA	8	5,71%	0,17%
ESPIRITUALIDADE	8	5,71%	0,17%
CRESCIMENTO	7	5,00%	0,15%
PRAZER	7	5,00%	0,15%
CORAGEM	5	3,57%	0,11%
JUSTIÇA	4	2,86%	0,09%
ALTRUISMO	4	2,86%	0,09%
COERÊNCIA	3	2,14%	0,07%
DISCIPLINA	3	2,14%	0,07%
FLEXIBILIDADE	3	2,14%	0,07%
CRIATIVIDADE	2	1,43%	0,04%
SABEDORIA	2	1,43%	0,04%
RELACIONAMENTO	2	1,43%	0,04%
ESTÉTICA	1	0,71%	0,02%
COMPENSAÇÃO	1	0,71%	0,02%
ESTABILIDADE	1	0,71%	0,02%
AUTORIDADE	1	0,71%	0,02%
INDEPENDÊNCIA	1	0,71%	0,02%
ORGULHO	0	0,00%	0,00%
RECONHECIMENTO	0	0,00%	0,00%
STATUS	0	0,00%	0,00%
OUTROS	0	0,00%	0,00%
TOTAL	140	100,00%	3,04%

OPERACIONAL COM FUNÇÃO

PROFISSIONAL

VALORES	QUANTIDADE	%	TOTAL
CRESCIMENTO	11	7,86%	0,24%
HONESTIDADE	11	7,86%	0,24%
PERSEVERANÇA	10	7,14%	0,22%
COERÊNCIA	9	6,43%	0,20%
CRIATIVIDADE	9	6,43%	0,20%
FLEXIBILIDADE	9	6,43%	0,20%
RELACIONAMENTO	9	6,43%	0,20%
RESPEITO	9	6,43%	0,20%
AMOR	6	4,29%	0,13%
DISCIPLINA	6	4,29%	0,13%
JUSTIÇA	6	4,29%	0,13%
PRAZER	5	3,57%	0,11%
SABEDORIA	5	3,57%	0,11%
VERDADE	5	3,57%	0,11%
CORAGEM	4	2,86%	0,09%
ESTABILIDADE	4	2,86%	0,09%
PAZ	4	2,86%	0,09%
SAÚDE	4	2,86%	0,09%
RECONHECIMENTO	4	2,86%	0,09%
COMPENSAÇÃO	3	2,14%	0,07%
ESPIRITUALIDADE	2	1,43%	0,04%
ALTRUISMO	2	1,43%	0,04%
AUTORIDADE	2	1,43%	0,04%
ORGULHO	1	0,71%	0,02%
ESTÉTICA	0	0,00%	0,00%
FAMÍLIA	0	0,00%	0,00%
INDEPENDÊNCIA	0	0,00%	0,00%
STATUS	0	0,00%	0,00%
OUTROS	0	0,00%	0,00%
TOTAL	140	100,00%	3,04%

OPERACIONAL SEM FUNÇÃO**GERAL**

VALORES	QUANTIDADE	%	TOTAL
VERDADE	82	4,02%	1,78%
STATUS	10	0,49%	0,22%
SAÚDE	80	3,92%	1,74%
SABEDORIA	84	4,12%	1,83%
RESPEITO	100	4,90%	2,17%
RELACIONAMENTO	89	4,36%	1,93%
RECONHECIMENTO	46	2,25%	1,00%
PRAZER	76	3,73%	1,65%
PERSEVERANÇA	71	3,48%	1,54%
PAZ	110	5,39%	2,39%
OUTROS	0	0,00%	0,00%
ORGULHO	42	2,06%	0,91%
JUSTIÇA	89	4,36%	1,93%
INDEPENDÊNCIA	43	2,11%	0,93%
HONESTIDADE	148	7,25%	3,22%
FLEXIBILIDADE	70	3,43%	1,52%
FAMÍLIA	95	4,66%	2,07%
ESTÉTICA	33	1,62%	0,72%
ESTABILIDADE	62	3,04%	1,35%
ESPIRITUALIDADE	75	3,68%	1,63%
DISCIPLINA	96	4,71%	2,09%
CRIATIVIDADE	60	2,94%	1,30%
CRESCIMENTO	110	5,39%	2,39%
CORAGEM	66	3,24%	1,43%
COMPENSAÇÃO	39	1,91%	0,85%
COERÊNCIA	80	3,92%	1,74%
AUTORIDADE	22	1,08%	0,48%
AMOR	127	6,23%	2,76%
ALTRUISMO	35	1,72%	0,76%
TOTAL	2040	100,00%	44,35%

OPERACIONAL SEM FUNÇÃO

PESSOAL

VALORES	QUANTIDADE	%	TOTAL
AMOR	91	8,92%	1,98%
HONESTIDADE	86	8,43%	1,87%
FAMÍLIA	81	7,94%	1,76%
PAZ	65	6,37%	1,41%
ESPIRITUALIDADE	61	5,98%	1,33%
SAÚDE	58	5,69%	1,26%
VERDADE	52	5,10%	1,13%
JUSTIÇA	50	4,90%	1,09%
RESPEITO	45	4,41%	0,98%
PRAZER	43	4,22%	0,93%
RELACIONAMENTO	36	3,53%	0,78%
PERSEVERANÇA	34	3,33%	0,74%
SABEDORIA	32	3,14%	0,70%
CORAGEM	32	3,14%	0,70%
CRESCIMENTO	31	3,04%	0,67%
DISCIPLINA	27	2,65%	0,59%
ESTÉTICA	25	2,45%	0,54%
FLEXIBILIDADE	24	2,35%	0,52%
COERÊNCIA	24	2,35%	0,52%
INDEPENDÊNCIA	22	2,16%	0,48%
ORGULHO	21	2,06%	0,46%
ALTRUISMO	19	1,86%	0,41%
CRIATIVIDADE	18	1,76%	0,39%
ESTABILIDADE	14	1,37%	0,30%
COMPENSAÇÃO	8	0,78%	0,17%
STATUS	7	0,69%	0,15%
RECONHECIMENTO	7	0,69%	0,15%
AUTORIDADE	7	0,69%	0,15%
OUTROS	0	0,00%	0,00%
TOTAL	1020	100,00%	22,17%

OPERACIONAL SEM FUNÇÃO**PROFISSIONAL**

VALORES	QUANTIDADE	%	TOTAL
CRESCIMENTO	79	7,75%	1,72%
DISCIPLINA	69	6,76%	1,50%
HONESTIDADE	62	6,08%	1,35%
COERÊNCIA	56	5,49%	1,22%
RESPEITO	55	5,39%	1,20%
RELACIONAMENTO	53	5,20%	1,15%
SABEDORIA	52	5,10%	1,13%
ESTABILIDADE	48	4,71%	1,04%
FLEXIBILIDADE	46	4,51%	1,00%
PAZ	45	4,41%	0,98%
CRIATIVIDADE	42	4,12%	0,91%
JUSTIÇA	39	3,82%	0,85%
RECONHECIMENTO	39	3,82%	0,85%
PERSEVERANÇA	37	3,63%	0,80%
AMOR	36	3,53%	0,78%
CORAGEM	34	3,33%	0,74%
PRAZER	33	3,24%	0,72%
COMPENSAÇÃO	31	3,04%	0,67%
VERDADE	30	2,94%	0,65%
SAÚDE	22	2,16%	0,48%
ORGULHO	21	2,06%	0,46%
INDEPENDÊNCIA	21	2,06%	0,46%
ALTRUISMO	16	1,57%	0,35%
AUTORIDADE	15	1,47%	0,33%
ESPIRITUALIDADE	14	1,37%	0,30%
FAMÍLIA	14	1,37%	0,30%
ESTÉTICA	8	0,78%	0,17%
STATUS	3	0,29%	0,07%
OUTROS	0	0,00%	0,00%
TOTAL	1020	100,00%	22,17%

ADMINISTRATIVO COM FUNÇÃO**GERAL**

VALORES	QUANTIDADE	%	TOTAL
HONESTIDADE	51	8,50%	1,11%
AMOR	39	6,50%	0,85%
PAZ	37	6,17%	0,80%
CRESCIMENTO	36	6,00%	0,78%
RESPEITO	35	5,83%	0,76%
FLEXIBILIDADE	34	5,67%	0,74%
PRAZER	31	5,17%	0,67%
RELACIONAMENTO	29	4,83%	0,63%
COERÊNCIA	28	4,67%	0,61%
FAMÍLIA	28	4,67%	0,61%
PERSEVERANÇA	27	4,50%	0,59%
SAÚDE	26	4,33%	0,57%
VERDADE	26	4,33%	0,57%
SABEDORIA	24	4,00%	0,52%
JUSTIÇA	20	3,33%	0,43%
CRIATIVIDADE	19	3,17%	0,41%
ESPIRITUALIDADE	18	3,00%	0,39%
CORAGEM	14	2,33%	0,30%
INDEPENDÊNCIA	14	2,33%	0,30%
ESTABILIDADE	13	2,17%	0,28%
RECONHECIMENTO	12	2,00%	0,26%
ALTRUISMO	11	1,83%	0,24%
DISCIPLINA	10	1,67%	0,22%
COMPENSAÇÃO	9	1,50%	0,20%
ORGULHO	6	1,00%	0,13%
ESTÉTICA	2	0,33%	0,04%
AUTORIDADE	1	0,17%	0,02%
STATUS	0	0,00%	0,00%
OUTROS	0	0,00%	0,00%
TOTAL	600	100,00%	13,04%

ADMINISTRATIVO COM FUNÇÃO

PESSOAL

VALORES	QUANTIDADE	%	TOTAL
HONESTIDADE	27	9,00%	0,59%
AMOR	25	8,33%	0,54%
PAZ	21	7,00%	0,46%
FAMÍLIA	21	7,00%	0,46%
PRAZER	17	5,67%	0,37%
SAÚDE	17	5,67%	0,37%
RESPEITO	17	5,67%	0,37%
VERDADE	14	4,67%	0,30%
COERÊNCIA	13	4,33%	0,28%
CRESCIMENTO	13	4,33%	0,28%
PERSEVERANÇA	13	4,33%	0,28%
ESPIRITUALIDADE	13	4,33%	0,28%
FLEXIBILIDADE	13	4,33%	0,28%
RELACIONAMENTO	13	4,33%	0,28%
SABEDORIA	10	3,33%	0,22%
JUSTIÇA	10	3,33%	0,22%
CRIATIVIDADE	8	2,67%	0,17%
INDEPENDÊNCIA	8	2,67%	0,17%
ALTRUISMO	7	2,33%	0,15%
CORAGEM	6	2,00%	0,13%
ESTABILIDADE	4	1,33%	0,09%
DISCIPLINA	3	1,00%	0,07%
COMPENSAÇÃO	2	0,67%	0,04%
RECONHECIMENTO	2	0,67%	0,04%
ESTÉTICA	1	0,33%	0,02%
ORGULHO	1	0,33%	0,02%
AUTORIDADE	1	0,33%	0,02%
STATUS	0	0,00%	0,00%
OUTROS	0	0,00%	0,00%
TOTAL	300	100,00%	6,52%

ADMINISTRATIVO COM FUNÇÃO**PROFISSIONAL**

VALORES	QUANTIDADE	%	TOTAL
HONESTIDADE	24	8,00%	0,52%
CRESCIMENTO	23	7,67%	0,50%
FLEXIBILIDADE	21	7,00%	0,46%
RESPEITO	18	6,00%	0,39%
PAZ	16	5,33%	0,35%
RELACIONAMENTO	16	5,33%	0,35%
COERÊNCIA	15	5,00%	0,33%
AMOR	14	4,67%	0,30%
PERSEVERANÇA	14	4,67%	0,30%
PRAZER	14	4,67%	0,30%
SABEDORIA	14	4,67%	0,30%
VERDADE	12	4,00%	0,26%
CRIATIVIDADE	11	3,67%	0,24%
JUSTIÇA	10	3,33%	0,22%
RECONHECIMENTO	10	3,33%	0,22%
ESTABILIDADE	9	3,00%	0,20%
SAÚDE	9	3,00%	0,20%
CORAGEM	8	2,67%	0,17%
COMPENSAÇÃO	7	2,33%	0,15%
DISCIPLINA	7	2,33%	0,15%
FAMÍLIA	7	2,33%	0,15%
INDEPENDÊNCIA	6	2,00%	0,13%
ORGULHO	5	1,67%	0,11%
ESPIRITUALIDADE	5	1,67%	0,11%
ALTRUISMO	4	1,33%	0,09%
ESTÉTICA	1	0,33%	0,02%
AUTORIDADE	0	0,00%	0,00%
STATUS	0	0,00%	0,00%
OUTROS	0	0,00%	0,00%
TOTAL	300	100,00%	6,52%

ADMINISTRATIVO SEM FUNÇÃO**GERAL**

VALORES	QUANTIDADE	%	TOTAL
HONESTIDADE	142	7,24%	3,09%
AMOR	120	6,12%	2,61%
RESPEITO	113	5,77%	2,46%
CRESCIMENTO	103	5,26%	2,24%
SAÚDE	98	5,00%	2,13%
PAZ	95	4,85%	2,07%
COERÊNCIA	92	4,69%	2,00%
PRAZER	90	4,59%	1,96%
FLEXIBILIDADE	89	4,54%	1,93%
FAMÍLIA	86	4,39%	1,87%
JUSTIÇA	82	4,18%	1,78%
VERDADE	79	4,03%	1,72%
ESPIRITUALIDADE	77	3,93%	1,67%
SABEDORIA	76	3,88%	1,65%
CRATIVIDADE	75	3,83%	1,63%
RELACIONAMENTO	73	3,72%	1,59%
PERSEVERANÇA	68	3,47%	1,48%
DISCIPLINA	68	3,47%	1,48%
CORAGEM	50	2,55%	1,09%
INDEPENDÊNCIA	49	2,50%	1,07%
COMPENSAÇÃO	43	2,19%	0,93%
RECONHECIMENTO	36	1,84%	0,78%
ESTABILIDADE	35	1,79%	0,76%
ALTRUISMO	35	1,79%	0,76%
ESTÉTICA	25	1,28%	0,54%
AUTORIDADE	25	1,28%	0,54%
ORGULHO	22	1,1%	0,48%
STATUS	14	0,71%	0,30%
OUTROS	0	0,00%	0,00%
TOTAL	1960	100,00%	42,61%

ADMINISTRATIVO SEM FUNÇÃO

PESSOAL

VALORES	QUANTIDADE	%	TOTAL
AMOR	83	8,47%	1,80%
HONESTIDADE	77	7,86%	1,67%
FAMÍLIA	69	7,04%	1,50%
SAÚDE	65	6,63%	1,41%
ESPIRITUALIDADE	60	6,12%	1,30%
PAZ	57	5,82%	1,24%
RESPEITO	51	5,20%	1,11%
JUSTIÇA	50	5,10%	1,09%
PRAZER	49	5,00%	1,07%
VERDADE	48	4,90%	1,04%
COERÊNCIA	39	3,98%	0,85%
CRESCIMENTO	36	3,67%	0,78%
RELACIONAMENTO	33	3,37%	0,72%
PERSEVERANÇA	31	3,16%	0,67%
SABEDORIA	29	2,96%	0,63%
FLEXIBILIDADE	27	2,76%	0,59%
CRIATIVIDADE	24	2,45%	0,52%
CORAGEM	23	2,35%	0,50%
INDEPENDÊNCIA	23	2,35%	0,50%
ALTRUISMO	19	1,94%	0,41%
DISCIPLINA	16	1,63%	0,35%
ESTÉTICA	15	1,53%	0,33%
ORGULHO	13	1,33%	0,28%
RECONHECIMENTO	12	1,22%	0,26%
COMPENSAÇÃO	10	1,02%	0,22%
ESTABILIDADE	8	0,82%	0,17%
AUTORIDADE	7	0,71%	0,15%
STATUS	6	0,61%	0,13%
OUTROS	0	0,00%	0,00%
TOTAL	980	100,00%	21,30%

ADMINISTRATIVO SEM FUNÇÃO**PROFISSIONAL**

VALORES	QUANTIDADE	%	TOTAL
CRESCIMENTO	67	6,84%	1,46%
HONESTIDADE	65	6,63%	1,41%
FLEXIBILIDADE	62	6,33%	1,35%
RESPEITO	62	6,33%	1,35%
COERÊNCIA	53	5,41%	1,15%
DISCIPLINA	52	5,31%	1,13%
CRIATIVIDADE	51	5,20%	1,11%
SABEDORIA	47	4,80%	1,02%
PRAZER	41	4,18%	0,89%
RELACIONAMENTO	40	4,08%	0,87%
PAZ	38	3,88%	0,83%
AMOR	37	3,78%	0,80%
PERSEVERANÇA	37	3,78%	0,80%
COMPENSAÇÃO	33	3,37%	0,72%
SAÚDE	33	3,37%	0,72%
JUSTIÇA	32	3,27%	0,70%
VERDADE	31	3,16%	0,67%
CORAGEM	27	2,76%	0,59%
ESTABILIDADE	27	2,76%	0,59%
INDEPENDÊNCIA	26	2,65%	0,57%
RECONHECIMENTO	24	2,45%	0,52%
AUTORIDADE	18	1,84%	0,39%
ESPIRITUALIDADE	17	1,73%	0,37%
FAMÍLIA	17	1,73%	0,37%
ALTRUISMO	16	1,63%	0,35%
ESTÉTICA	10	1,02%	0,22%
ORGULHO	9	0,92%	0,20%
STATUS	8	0,82%	0,17%
OUTROS	0	0,00%	0,00%
TOTAL	980	100,00%	21,30%

ANEXO C

Nonparametric Correlations				
PESQUISA DE VALORES DR/RJ 1997 e 2001				
Correlations				
			GERAL01	GERAL97
Spearman's rho	GERAL01	Correlation Coefficient	1,000	,951**
		Sig. (2-tailed)	,	,000
		N	29	29
	GERAL97	Correlation Coefficient	,951**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,
		N	29	29

** . Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

Nonparametric Correlations
PESQUISA DE VALORES DR/RJ 1997 e 2001

Correlations

			PESS01	PROFI01	GERAL01	GERAL97
Spearman's rho	PESS01	Correlation Coefficient	1,000	,391*	,885**	,832**
		Sig. (2-tailed)		,036	,000	,000
		N	29	29	29	29
	PROFI01	Correlation Coefficient	,391*	1,000	,703**	,697**
		Sig. (2-tailed)	,036		,000	,000
		N	29	29	29	29
	GERAL01	Correlation Coefficient	,885**	,703**	1,000	,951**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
		N	29	29	29	29
	GERAL97	Correlation Coefficient	,832**	,697**	,951**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
		N	29	29	29	29

*. Correlation is significant at the .05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).