FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS – FUCAPE

NAITÊ ANDREÃO PASSOS

O ALINHAMENTO DOS VALORES ORGANIZACIONAIS COM A PERSONALIDADE DA MARCA: há diferenças entre as indústrias e as empresas de prestação de serviços?

VITÓRIA
2015

NAITÊ ANDREÃO PASSOS

O ALINHAMENTO DOS VALORES ORGANIZACIONAIS COM A PERSONALIDADE DA MARCA: há diferenças entre as indústrias e as empresas de prestação de serviços?

Dissertação apresentada ao programa de Pós-graduação em Administração de Empresas, Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Profa. Dra. Graziela Fortunato

VITÓRIA

2015

NAITÊ ANDREÃO PASSOS

O ALINHAMENTO DOS VALORES ORGANIZACIONAIS COM A PERSONALIDADE DA MARCA: há diferenças entre as indústrias e as empresas de prestação de serviços?

Dissertação apresentada ao programa de Pós-Graduação em Administração, da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (Fucape), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovada em 30 de setembro de 2015.

COMISSÃO EXAMINADORA

_____
Profa. Dra. GRAZIELA XAVIER FORTUNATO
(FUCAPE)

_____
Prof. Dr. BRUNO FELIX VON BORELL DE ARAUJO
(FUCAPE)

_____
Prof. Dr. VALCEMIRO NOSSA
(FUCAPE)

RESUMO

A projeção da personalidade de marca para o mercado tem início dentro da empresa (KAPFERER, 2002). Esta pesquisa teve como objetivo verificar o alinhamento entre a percepção dos funcionários sobre os valores organizacionais com a dos clientes sobre a personalidade da marca em dois setores distintos: indústria e prestação de serviços. Além disso, propõe um avanço aos estudos de Siriani, Bitner, Brown e Mandel (2013) e Wentzel (2009) ao utilizar um método de coleta de dados com obtenção de respostas de clientes e funcionários das empresas pesquisadas. Para isso, foi aplicado um questionário baseado na escala de personalidade de marca de Aaker (1997) adaptada ao contexto brasileiro por Muniz & Marchetti (2005) e os resultados foram submetidos à análise do *Teste t* de igualdade de médias apontando alinhamento entre os valores organizacionais e a personalidade de marca apenas na empresa de prestação de serviços. Os resultados contribuem para as áreas de liderança, gestão de pessoas e marketing no que concerne à gestão da marca da empresa.

Palavras-chave: personalidade de marca, valores organizacionais e escala de personalidade de marca.

ABSTRACT

The projection of the brand personality to the market begins within the company (KAPFERER, 2002). This research aimed to verify the alignment between the perception of employees about organizational values with the customer about the brand personality in two distinct sectors: industry and services. It also proposes an advance to the studies of Siriani, Bitner, Brown and Mandel (2013) and Wentzel (2009) when using a data collection method with obtaining customers and employees of the companies surveyed responses. For this, a questionnaire was applied based on Aaker brand personality scale (1997) adapted to the Brazilian context by Muniz & Marchetti (2005) and the results were submitted to analysis of *t test* of equality of means pointing alignment between organizational values and brand personality only in the company of service. The results contribute to the areas of leadership, people management and marketing with regard to management company brand.

Keywords: brand personality, organizational values and brand personality scale.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 6

2. REFERENCIAL TEÓRICO 9

2.1 A PERSONALIDADE DA MARCA E OS VALORES ORGANIZACIONAIS 9

2.2 PERSONALIDADE DA MARCA PROJETADA NO MERCADO 12

3. METODOLOGIA 16

3.1 ESCALA DE AAKER (1997) E ADAPTAÇÃO AO CONTEXTO BRASILEIRO ...17

4. ANÁLISE DE RESULTADOS 22

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA DE FUNCIONÁRIOS 22

4.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA DE CLIENTES 24

4.3 ESTATÍSTICA DESCRITIVA DA AMOSTRA DE FUNCIONÁRIOS 25

4.4 ESTATÍSTICA DESCRITIVA DA AMOSTRA DE CLIENTES 28

4.5 ALINHAMENTO ENTRE OS VALORES ORGANIZACIONAIS E A PERSONALIDADE DE MARCA NA INDÚSTRIA 31

4.6 ALINHAMENTO ENTRE OS VALORES ORGANIZACIONAIS E A PERSONALIDADE DE MARCA NA EMPRESA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS .34

5. CONCLUSÕES E LIMITAÇÕES DA PESQUISA 38

REFERÊNCIAS 41

APÊNDICE 1 – VALORES ORGANIZACIONAIS 416

APÊNDICE 2 – PERSONALIDADE DE MARCA 419

1. INTRODUÇÃO

A marca garante o diferencial competitivo do produto (LEITE, WINCK & ZONIN, 2012). Por isso, pesquisas sobre o valor da marca (MANDHAVARAM, BADRINARAYANAN & McDONALD, 2005) e a relação com a lealdade do consumidor (KAPFERER, 2004) exploram o processo de construção de sua identidade.

A identidade da marca é representada a partir de atributos tangíveis – representação visual – e intangíveis – personalidade da marca (SCHARF, VIEIRA e KRAUSE, 2013). A personalidade de marca refere-se a características humanas apropriadas pela identidade da marca (PLUMMER, 1985; BERRY, 1988; DURGEE, 1988). Assim como as pessoas, uma marca pode ser considerada séria ou divertida, moderna ou clássica e assumir outras características humanas. Sirianni, Bitner, Brown e Mandel (2013) responsabilizam o consumidor final pela construção da personalidade de marca.

Entretanto, alguns estudiosos ressaltam também a importância dos funcionários na construção da personalidade da marca, pois consideram que esta se inicia dentro da empresa e diz respeito à ética, aos objetivos e aos valores organizacionais que conferem identidade única as empresas (BURT, 2006; KAPFERER, 2004; KARJALANEIN, 2007 e MAVROMATIS, 2006). Os valores organizacionais são o núcleo da cultura das empresas e têm capacidade de predizer e se relacionarem com outros fenômenos organizacionais (FERREIRA, FERNANDES e SILVA, 2009). Pesquisas recentes demonstram a relação dos

valores organizacionais com a capacidade de inovação (MIGUEL e TEIXEIRA, 2009; BEDANI, 2012), com o desempenho (OLIVEIRA, ROSSI, KUBO e OLIVEIRA, 2012) e com a aderência aos valores pessoais dos empregados (VAN VIANEN, SHEN e CHANG, 2011; MAURINO e DOMENICO, 2012). Raras pesquisas relacionam os valores organizacionais com fenômenos externos à empresa, assim como a personalidade da marca (SIRIANI et al., 2013; WENTZEL, 2009).

Siriani et al. (2013) e Wentzel (2009) relacionaram o comportamento dos funcionários com a personalidade de marca em empresas de prestação de serviço em situações nas quais eles atuam na linha de frente fazendo contato direto com os clientes. Esses dois estudos encontraram interferências do comportamento dos funcionários da linha de frente com a personalidade de marca percebida pelos clientes especialmente quando a marca é, a princípio, desconhecida.

O presente estudo utiliza o termo “alinhamento” para se referir ao grau de convergência entre os valores organizacionais e a personalidade da marca e com vistas a ampliar o entendimento dessa relação e tem como objetivo verificar o alinhamento entre a percepção dos funcionários sobre os valores organizacionais com a dos clientes sobre a personalidade da marca utilizando-se dos resultados de uma empresa industrial e de uma empresa de prestação de serviços.

Assim como nas pesquisas de Sirianni et al. (2013) e Wentzel (2009), este estudo utilizou a escala de personalidade de marca de Aaker (1997) adaptada ao contexto brasileiro por Muniz & Marchetti (2005).

Este trabalho pretende contribuir com um avanço nas pesquisas de Siriani et al. (2013) e Wentzel (2009) uma vez que obtém respostas diretas dos clientes e funcionários e não se utiliza de áudios ou questionários fictícios, métodos utilizados e considerados limitações naqueles estudos.

Para obtenção dos resultados foi utilizado o método quantitativo-descritivo, de corte transversal utilizando dados primários por meio do *Teste t* de Student de igualdade de médias. Espera-se encontrar alinhamento entre a percepção dos funcionários sobre os valores organizacionais e a personalidade da marca percebida pelos clientes nas duas empresas pesquisadas.

Na próxima seção deste artigo é feito um delineamento teórico acerca dos temas personalidade de marca e valores organizacionais e da projeção da personalidade de marca para o mercado; na seção 3 (três) é feita uma apresentação da escala utilizada para a construção do questionário, do método de aplicação do questionário, da composição da amostra e da coleta dos dados; a seção 4 (quatro) é dedicada a uma exposição da análise dos dados coletados e finalmente, a seção 5 (cinco) apresenta as conclusões sobre as relações encontradas entre os valores organizacionais e a personalidade da marca.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 A PERSONALIDADE DA MARCA E OS VALORES ORGANIZACIONAIS

Com praticamente a mesma capacidade de internalizar tecnologia, processos e investimentos que seus concorrentes, as empresas buscam oportunidades de desenvolverem valores intangíveis (SCHARF, 2012). Assim, os estudos sobre construção e identidade de marca tem atraído significativa atenção vista como proposta de criação de valor e de diferenciação entre as empresas no mercado (HALONEN, 2013). Os profissionais de marketing adicionam significado simbólico a bens e serviços através das marcas, no entanto, há estudos em que clientes finais, em última análise, determinam o que uma marca significa para eles (AILAWADI & KELLER 2004; BLACKETT ET AI. 1999; PLUMMER, 1985; SIRIANNI et al., 2013; SUJAN & BETTMAN 1989). Isso porque a marca estabelece associações valiosas na mente dos clientes (KELLER; RICHEY, 2006).

Nas palavras de Kapferer (2004, p.75):

> As corporações perceberam recentemente que são marcas. Na nossa aldeia global moderna, com a irrupção e desenvolvimento generalizado da Internet, os eventos em todo o mundo retransmitidos através de mídia global, nos deixam ainda mais próximos, permitindo que os nomes das corporações e sinais associados (marcas) cheguem a todos os continentes tornando suas audiências mais amplas e diversificadas [...]. Além disso, os nomes das empresas estão associados a uma série de valores na mente das pessoas, o que pode afetar o seu comportamento, sejam elas um futuro empregado, investidor, fornecedor, ou comprador. Estes nomes envolvem a reputação.

Nesse sentido é preciso projetar os valores, crenças e visões da marca como se ela fosse uma pessoa. A metáfora de marcas como pessoas é classicamente usada em pesquisas qualitativas de mercado. Assim como as pessoas, as marcas têm sua personalidade, ou caráter, e um estilo, ou uma maneira específica e reconhecível de agir ou se comportar (KAPFERER,2004). Aaker (1997) utilizou o Modelo de Cinco Fatores de Personalidade para construir a escala de medida de personalidade de marca. Corroborando com o raciocínio de Kapferer (2004), Aaker (1997) considera implicitamente que, assim como as pessoas, as marcas podem ser descritas por adjetivos pelos quais os consumidores a percebem (HALONEN, 2013).

A marca funciona, então, como uma entidade animada (FOURNIER, 1998), *antropomorfizada* no imaginário das pessoas, “que passam a perceber nela algumas qualidades humanas como emoção, intelecto e volubilidade” (AÑAÑA e NIQUE, 2009, pág. 161). A partir de sua personalidade, uma marca pode ser julgada jovem, sofisticada ou idônea (AÑAÑA e NIQUE, 2009).

Pesquisas em torno do processo de escolha de marcas têm revelado que os traços de personalidade comunicados para o mercado exercem influência na escolha feita pelo cliente, especialmente quando ele considera ter identificação pessoal com o traço de personalidade da marca (MISHRA; DATTA, 2008 e HALONEN, 2013). Por isso, Kapferer (2004, p.179), lança os questionamentos:

> As crianças são loucas com a Nike por causa da qualidade e originalidade dos seus sapatos sempre em mudança? Ou eles simplesmente adoram a Nike devido ao que ela representa para eles (ou seja, a relação da faceta de identidade) e porque eles podem se identificar com os valores da Nike (isto é, a faceta cultural da marca)?

A maioria dos estudos sobre marca relaciona esse fenômeno com outros externos à organização: valor da marca (MADHAVARAM et al., 2005), lealdade do consumidor (KAPFERER, 2004), ampliação da intenção de compra (CARDADOR,

2006), receptividade e eficácia da propaganda (SCHARF, 2010) e aprimoramento do consumidor como cidadão (AHEARNE et al. 2005). Entretanto, mantendo a equiparação da personalidade da marca com a personalidade das pessoas, o fenômeno marca deveria ser relacionado à verdade originada de dentro da empresa (KAPFERER, 2004), assim como a personalidade das pessoas é relacionada a seus valores pessoais (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004).

Scharf (2012) comprova que os membros da organização criam uma competência única para a empresa da qual fazem parte e que essa competência é atributo fundamental no desenvolvimento da proposta de valor para o cliente. A proposta de valor, segundo Aaker (2007) “é compreendida como a afirmação dos benefícios oferecidos pela marca ao cliente e que lhe proporcionam valor”.

Burts e Mavromatis (2006) e Kapferer (2004) enfatizam a responsabilidade do ator organizacional na construção de identidade de marca. Para esses autores, os funcionários são os mediadores, emissores e executores da estratégia e também da identidade de marca estabelecida pela organização. Alguns estudos mostram que indivíduos que compreendem a identidade da marca têm mais engajamento (HILLMAN et al. 2008), diminuindo o *turnover* (O’REILLY CHATMAN, 1986). Aaker (1997, p. 348) também sugere que os “traços de personalidade são associados com uma marca de maneira direta pelas pessoas associadas com a marca tais como (...) os empregados da empresa”.

Desta forma, a identidade e personalidade da marca são construídas também por meio dos funcionários que reforçam os valores organizacionais como elementos definidores das empresas (HASSAN, 2007). Os valores organizacionais são percebidos a partir dos comportamentos das pessoas dentro da organização e, por isso, constituem uma categoria dos valores humanos (TAMAYO, 2004). O Inventário

de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO) construído por Oliveira e Tamayo (2004) confirmou a hipótese de que assim como ocorre com os valores humanos, as motivações, subjacentes aos valores organizacionais identificam e diferenciam as organizações no mercado. Os valores organizacionais são capazes de dar à organização uma determinada identidade (BANSAL, 2003) a partir de um modelo mental compartilhado construindo a maneira como são percebidas por seus funcionários, clientes e fornecedores. Desta forma, assim como os valores humanos são responsáveis pela identidade e diferenciação das pessoas, os valores organizacionais são responsáveis pela identidade e diferenciação organizacional. Baseado em Hassan (2007), Oliveira e Tamayo (2004), Kapferer (2004) e Bansal (2003), testa-se a hipótese:

H1: Existe alinhamento entre a percepção dos funcionários sobre os valores organizacionais e a personalidade da marca percebida pelos clientes.

1.2 PERSONALIDADE DA MARCA PROJETADA NO MERCADO

Sirianni et al., (2013) e Wentzel (2009) relacionaram a percepção da personalidade de marca desenvolvida pelos clientes a partir da interação mantida por eles com os funcionários. Em um desses estudos, Sirianni et al. (2013) demonstraram como, em serviços de atendimento, o alinhamento dos funcionários com o posicionamento de marca, influenciam significativamente a percepção dos clientes sobre a personalidade das marcas.

Os autores dividiram seus estudos nos seguintes tópicos: 1) a relação entre o comportamento dos funcionários com o conceito estratégico da marca; 2) as condições sob as quais o alinhamento funcionário-marca tem mais influência na avaliação da marca (se quando a marca é desconhecida ou se quando ela é conhecida); 3) o processo cognitivo subjacente ao alinhamento funcionário-marca; 4) se a autenticidade do alinhamento funcionário-marca aumenta os efeitos do comportamento alinhado à marca; 5) orientações para os acadêmicos e gestores de marketing. Os resultados dessa pesquisa mostram uma relação positiva entre comportamento do funcionário com o conceito estratégico da marca, especialmente quando a marca é desconhecida. A limitação dessa pesquisa foi o método utilizado para a coleta de dados, realizadas através de simulações em áudio de funcionários fictícios com comportamentos alinhados e desalinhados com o posicionamento da marca. As manipulações de áudio, apesar de realistas, deixam dúvidas sobre a permanência das respostas caso os clientes mantivessem contato real com os funcionários.

A pesquisa conduzida por Wentzel (2009) também analisou como os consumidores atualizam suas impressões acerca da personalidade da marca após interagir com um funcionário da linha de frente cujo comportamento seja compatível ou incompatível com suas impressões atuais. Essa pesquisa investigou como variam as impressões do cliente sobre a marca nos seguintes contextos: 1) quando os comportamentos dos funcionários são alinhados ou desalinhados com a personalidade de marca; 2) quando existe dependência de resultado do cliente em relação ao serviço que esse funcionário irá prestar e 3) quando o nível de atenção do cliente em relação às características pessoais do funcionário é alto.

Os resultados mostraram que os clientes não atualizaram suas impressões sobre a personalidade da marca ao obterem contato com as informações desalinhadas em relação a ela, mostraram também que os efeitos de atualizações de impressão do cliente sobre a personalidade da marca são mais acentuados quanto mais eles dependem do funcionário para obtenção de sucesso e, finalmente, os respondentes consideram o funcionário um caso à parte da personalidade de marca da empresa pelo desejo de obter uma imagem precisa desse funcionário.

Os clientes da empresa, seus fornecedores, jornalistas, seus funcionários e demais profissionais disponíveis no mercado de trabalho expressam a personalidade da empresa em todos os canais de contato com a sociedade formando a identidade corporativa (KAPFERER, 2004). Kapferer (2004) defende que são necessárias três etapas de análise para compreender a identidade de marca corporativa, são elas: (1) entender a arqueologia da marca – são os genes da marca, ou seja, traços que nascem com ela e podem ser geralmente captados nas “personalidades dos fundadores da organização, sua inspiração, pessoal, educacional, profissional e fundos, os seus valores, e até mesmo a sua religião”; (2) desvelar as bases organizacionais da marca – compreender como a empresa desenvolve suas relações de mercado e (3) analisar as produções simbólicas da empresa, isto é, aquelas histórias que foram marcantes e inesquecíveis para a sociedade. Apesar de reconhecer a relação entre a identidade da marca e a personalidade dela projetada no mercado, Kapferer (2004) enfatiza a diferença entre esses fenômenos (p. 186):

> Os mercados não tem conhecimento do que acontece dentro das organizações; eles experimentam apenas os seus serviços e produtos externalizados, suas projeções. A identidade de marca corporativa está intimamente relacionada com a identidade projetada. [...] No entanto, a fim de estabelecer uma identidade sólida para a marca corporativa, é preciso também considerar a identidade manifestada. De fato, a identidade manifestada (isto é, as características centrais de estruturas e processos duradouros de uma organização) exerce uma profunda influência sobre a

> capacidade da empresa para estabelecer e sustentar seus contratos com seus diversos públicos.

Baseada em Kapferer (2004) ao considerar que por serem fenômenos distintos, porém relacionados, a identidade da marca interfere na personalidade dela projetada no mercado por meio de um funcionário que tenha contato direto com o cliente, levante-se a segunda hipótese a ser testada:

H2: Ocorre mais alinhamento entre a percepção dos funcionários sobre os valores organizacionais e a personalidade de marca percebida pelos clientes na empresa de prestação de serviços do que na indústria.

2. METODOLOGIA

A fim de atingir o objetivo proposto neste estudo, que é verificar o alinhamento entre a percepção dos funcionários sobre os valores organizacionais com a personalidade da marca, foi utilizado o método quantitativo-descritivo, cujos dados foram coletados por meio de um questionário aplicado entre empregados e clientes de duas empresas: uma de beneficiamento e transformação de vidros e outra de prestação de serviços financeiros.

A empresa de beneficiamento e transformação de vidros é de origem familiar, possui cerca de 600 (seiscentos) funcionários e tem matriz localizada na Grande Vitória no Estado do Espírito Santo. A empresa de prestação de serviços estudada é uma cooperativa financeira com rede de atendimento distribuída em 25 (vinte e cinco) estados do Brasil com cerca de 31(trinta e um) mil funcionários. Na empresa industrial, o questionário foi disponibilizado via *on line* através da ferramenta Google Drive no período de outubro a dezembro do ano de 2014. Na empresa de prestação de serviços, o questionário foi aplicado diretamente aos funcionários e clientes da filial localizada na Grande Vitória no período de março a junho de 2015. Para a coleta de dados, a *brand personality scale* (AAKER, 1997) adaptada ao contexto brasileiro (MUNIZ e MARCHETTI, 2005) foi a base para a criação do questionário a ser aplicado aos funcionários (ver APÊNDICE 1) e clientes (ver APÊNDICE 2) .

O público de funcionários foi composto por profissionais com cinco anos ou mais de permanência na empresa. A exigência dessa permanência ocorre pela concordância desse quesito com Junquilho e Silva (2004, p. 142) de ser esse um “período de convivência que torna possível a construção da percepção sobre quais são os valores organizacionais que a empresa possui.”

2.1 ESCALA DE AAKER (1997) E ADAPTAÇÃO AO CONTEXTO BRASILEIRO

Iniciativas em busca de desenvolvimento de formas de medir a personalidade de marca foram realizadas envolvendo técnicas projetivas (KELLER, 2002) e escalas de personalidade humana (GOLDBERG, 1990). Entretanto, Muniz e Marchetti (2005, p. 5) observam que embora algumas dimensões da personalidade humana “possam estar refletidas nas marcas, outras não devem estar”.

Desta forma, Aaker (1997) se baseou em estudos de Allport (1973), Nuttin (1969) e conforme a Figura 1, agrupou 15 facetas e 42 traços da personalidade humana estabelecendo para o contexto americano uma escala com cinco dimensões de personalidade de marca: *sinceridade, agitação, competência, sofisticação* e *robustez*.

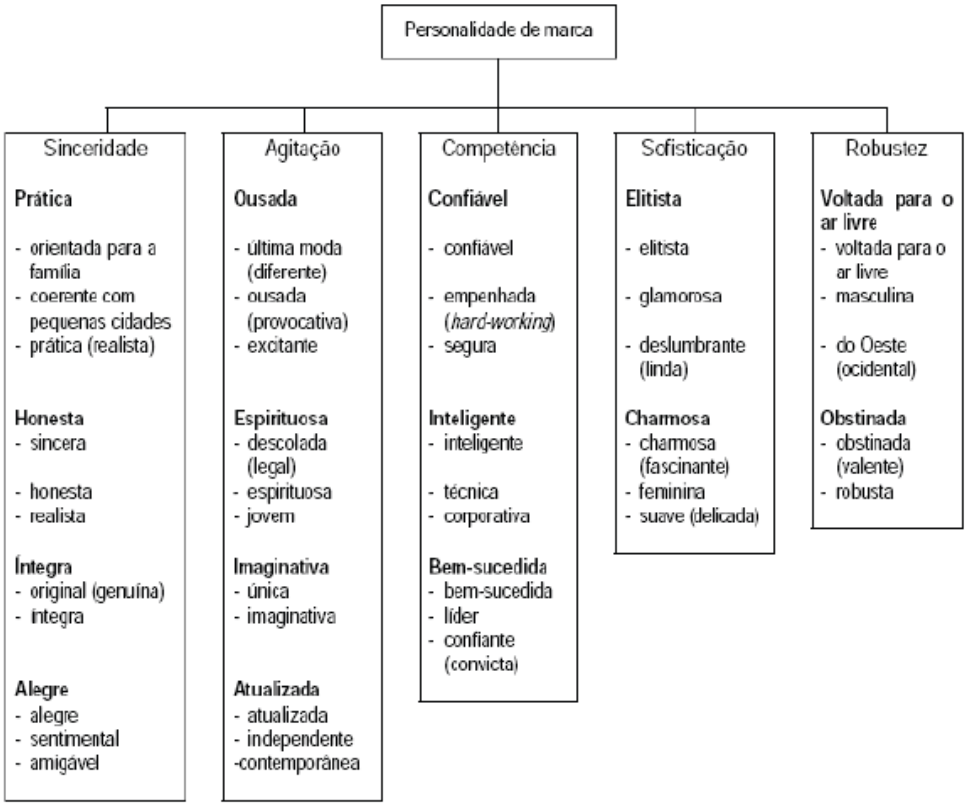

FIGURA 1: ESCALA DE PERSONALIDADE DE MARCA – AAKER, 1997
FONTE: Aaker (1997), traduzida por Muniz (2005)

Aaker e Benet-Martínez (2001) replicaram essa escala no Japão e na Espanha encontrando características particulares em cada contexto. No Japão, a dimensão *robustez* foi suprimida dando lugar à dimensão denominada *pacífico* e na Espanha, além das dimensões *sinceridade, agitação* e *sofisticação*, comuns aos Estados Unidos e ao Japão, foram encontradas as dimensões *pacífico* e *paixão*.

A reprodução no Brasil foi realizada por Muniz e Marchetti (2005) com uma metodologia envolvendo entrevistas com publicitários e consultores no assunto, professores com experiência e atuação da área de marketing atuantes em São Paulo, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. A pesquisa também contou com fases envolvendo o consumidor final e marcas de diferentes categorias, tais como: produtos de consumo de higiene e beleza, limpeza, alimentos, bebidas, doces,

calçados, produtos de consumo duráveis como automóveis e aparelhos celulares, além de uma categoria de serviços (bancos).

Finalmente, foram encontradas cinco dimensões de marcas para as quais foi categorizada cada uma das marcas brasileiras estudadas: *credibilidade, diversão, audácia, sofisticação* e *sensibilidade*.

A escolha da dimensão "credibilidade" para este estudo justifica-se pelo fato de ser essa uma dimensão facilmente identificável para clientes e funcionários das empresas estudadas – seja de maneira positiva ou negativa. O Quadro 1 demonstra as questões criadas correspondentes a cada item da dimensão credibilidade.

ITENS	QUESTÃO PARA OS FUNCIONÁRIOS	QUESTÃO PARA OS CLIENTES
Segura	Toma medidas para proteger seu patrimônio e funcionários contra riscos, prezando pela segurança.	Preza por medidas que protejam os clientes contra riscos, prezando pela segurança.
Confiável	É uma instituição em que se pode confiar, ela cumpre com sua palavra.	É confiável, cumpre com sua palavra.
Respeitável	Tem consideração e respeito dos funcionários.	Tem consideração e respeito dos seus clientes.
Confiante	Transmite-me segurança, certeza e tranquilidade.	Transmite segurança, certeza e tranquilidade.
Correta	É verdadeira, não mente e não engana seus funcionários.	É verdadeira, não mente e não engana seus clientes.
Consistente	Mantém seus negócios em uma base firme, segura, saudável e não corre riscos.	É segura, conservadora e não corre riscos.
Leal	É fiel e não substitui sem justificativas sérias seus funcionários.	É fiel a seus clientes e fornecedores.
Firme	Toma decisões objetivas e sem titubear com os funcionários.	É firme e objetiva em suas decisões.
Equilibrada	Toma decisões ponderadas, sensatas e a partir de análises racionais.	É equilibrada em suas decisões.

QUADRO I: QUESTÕES CRIADAS A PARTIR DA DIMENSÃO "CREDIBILIDADE" DA ESCALA UTILIZADA PARA FUNCIONÁRIOS E CLIENTES
Fonte: Elaborado pelo autor

Os dois questionários adaptados– tanto para funcionários como para clientes - continham 9 questões avaliadas pela escala *Likert* com cinco categorias de respostas para que o respondente escolhesse uma das opções: 1- “discordo totalmente”; 2- “discordo parcialmente”; 3- “nem concordo, nem discordo”; 4- “concordo parcialmente” ou 5- “concordo totalmente”. Como pré-teste, esses questionários foram encaminhados para 5 funcionários e para 5 clientes de cada empresa.

Com a obtenção das respostas a esses questionários foi possível confirmar a ausência de dúvidas, clareza do questionário e prosseguir com o envio dos questionários para os 100 funcionários e 2975 clientes da indústria e 100 funcionários e 100 clientes da empresa de prestação de serviços. Da indústria foi obtido o retorno de 100 respostas de funcionários e de 96 respostas de clientes. Da empresa de prestação de serviços, todos os funcionários e clientes responderam ao questionário obtendo, então, 100 respostas de funcionários e 100 respostas de clientes.

Coletados os dados, foram realizadas as análises em três etapas: 1) validação da amostra para verificar a heterogeneidade das amostras e evitar viés de resposta; 2) análise descritiva, a fim de detalhar a média e o desvio padrão das duas amostras e 3) a comparação de médias pelo *Teste t* que permitiu responder o objetivo dessa pesquisa.

Por meio da estatística descritiva foi realizada a apresentação, descrição e análise dos dados obtidos. Nesta etapa, as variáveis foram analisadas seguidas da identificação dos parâmetros associados a elas - média e desvio-padrão.

Finalmente, foi utilizado o *Teste t* de igualdade de médias com o objetivo de comparar a amostra entre funcionários e clientes respondentes. Desta forma, foram identificados os alinhamentos estatisticamente significativos entre as amostras.

3. ANÁLISE DE RESULTADOS

Nesta etapa, são apresentadas as análises de dados que possibilitam atingir o objetivo dessa pesquisa. Inicialmente, foi feita a caracterização e análise das amostras, seguida da análise descritiva (média e desvio padrão) de cada variável.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA DE FUNCIONÁRIOS

Nesta primeira etapa, o objetivo foi conhecer a amostra dos funcionários respondentes. A Tabela 1 apresenta o resumo da caracterização dos funcionários da indústria e da empresa de prestação de serviços.

A indústria estudada apresenta uma amostra de funcionários jovens com 60% (sessenta por cento) da amostra até 35 (trinta e cinco) anos. O nível que ocupa os cargos de nível hierárquico tático (coordenação, supervisão e analistas) apresenta predominância (60%) e a maior parte da amostra se concentra entre funcionários que têm de 5 a 7 anos de empresa (83%). Destaca-se uma predominância de respondentes do gênero masculino (91%) e de terem um nível educacional em sua maioria com formação de ensino médio e técnico (72%). Ao analisar os valores organizacionais percebidos por essa amostra, é necessário verificar as interferências dessa predominância de gênero e baixo nível educacional.

A empresa de prestação de serviços apresenta um equilíbrio maior em relação aos gêneros, apresentando mais observações do gênero feminino (61%).

Em relação à idade, têm-se mais jovens que a da indústria, com 69% (sessenta e nove por cento) de respondentes até 35 (trinta e cinco) anos. Também da mesma forma que entre os respondentes na indústria, a maioria dos respondentes na empresa de prestação de serviços é de nível hierárquico tático (72%) e tem entre 5 (cinco) a 7 (sete) anos de tempo de casa (66%). O principal ponto de diferença entre as amostras estudadas é o nível educacional, pois, a amostra da empresa de prestação de serviços apresenta apenas 10% (dez por cento) dos respondentes com nível educacional até o ensino médio e técnico, com os 90% (noventa por cento) restantes com nível educacional acima do superior completo.

TABELA 1: CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA DE FUNCIONÁRIOS

		Indústria	Prestação de serviços
Gênero	Feminino	9%	61%
	Masculino	91%	39%
Idade	18-30 anos	21%	53%
	31-35 anos	39%	16%
	36-40 anos	24%	19%
	41-45 anos	13%	3%
	46-50 anos	2%	6%
	51 anos ou mais	1%	3%
Nível hierárquico	estratégico (gerentes, diretoria)	8%	13%
	tático (coordenador, supervisor e analistas)	60%	72%
	operacional (técnico, assistente e auxiliares)	32%	32%
Nível educacional	Até ensino médio/técnico	72%	10%
	Ensino superior completo	23%	52%
	Pós graduação completa	5%	38%
Tempo de empresa	5 a 7 anos	83%	66%
	7 a 10 anos	14%	13%
	10 anos ou mais	3%	21%

Fonte: Autor

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA DE CLIENTES

Nesta etapa, o objetivo foi conhecer a amostra dos clientes. A Tabela 2 apresenta o resumo da caracterização dos clientes da indústria e da empresa de prestação de serviços.

A amostra de clientes industriais apresenta maior equilíbrio entre os gêneros masculino e feminino. Tanto a indústria quanto a empresa de prestação de serviços apresenta uma predominância de clientes que compraram ou utilizaram os serviços mais de duas vezes (79% na indústria e 90% na empresa de prestação de serviços). Esse dado indica que a amostra estudada tem condição de julgar a personalidade de marca questionada, pois, decidiu comprar os produtos e/ou utilizar os serviços dela novamente.

A idade dos clientes da indústria e da empresa de prestação de serviços concentra-se predominantemente entre as faixas de 31 a 50 anos (acima de 90%). Entre os clientes da empresa de prestação de serviços existe predominância do gênero masculino (72%) e assim como na indústria, é maior o número de respondentes que utilizaram os serviços da empresa por mais de uma vez (90%).

Quanto ao nível educacional, o grau de instrução dos clientes da indústria é similar ao dos funcionários dessa empresa (até ensino médio/técnico – 72% funcionários, 81% clientes; ensino superior completo – 23% funcionários, 14% clientes; pós-graduação completa – 5% funcionários, 5% clientes), assim como o grau de instrução dos clientes da empresa de prestação de serviços o é em relação aos seus clientes (até ensino médio/técnico – 10% funcionários, 33% clientes;

ensino superior completo – 52% funcionários, 40% clientes; pós-graduação completa – 38% funcionários, 27% clientes).

TABELA 2: CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA DE CLIENTES

		Indústria	Prestação de serviços
Gênero	Feminino	48%	28%
	Masculino	52%	72%
Idade	18-30 anos	5%	7%
	31-35 anos	39%	40%
	36-40 anos	25%	20%
	41-45 anos	26%	20%
	46-50 anos	3%	12%
	51 anos ou mais	2%	1%
Nível educacional	Até ensino médio/técnico	81%	33%
	Ensino superior completo	14%	40%
	Pós graduação completa	5%	27%
Frequência de compras ou de utilização de serviço	até duas vezes (≤ 2)	21%	10%
	mais de duas vezes (> 2)	79%	90%

Fonte: Autor

3.3 ESTATÍSTICA DESCRITIVA DA AMOSTRA DE FUNCIONÁRIOS

Nesta etapa foi realizada a análise das médias e desvios padrão das variáveis *Segura, Confiável, Respeitável, Confiante, Correta, Consistente, Leal, Firme* e *Equilibrada* como valores organizacionais. Concorda-se com Hassan (2007), Oliveira e Tamayo (2004), Kapferer (2004) e Bansal (2003) que os valores organizacionais percebidos pelos funcionários terão alinhamento com a personalidade da marca

percebida pelos clientes. Os respondentes foram questionados sobre seu grau de concordância com a prática dos valores organizacionais. As estatísticas descritivas das respostas da amostra dos funcionários estão expressas na Tabela 3.

Entre os funcionários da indústria, observa-se a homogeneidade entre as médias (de 3,47 a 4,40) para todas as variáveis analisadas. A mediana é 3,78 e média de 3,88 sem a presença de *outliers*. As variáveis *Segura*, *Confiável* e *Consistente* apresentaram média acima de 4,12 e um baixo desvio padrão demonstrando coesão entre os respondentes.

As variáveis *Segura*, *Confiável* e *Consistente* são para os funcionários da indústria as que mais se aplicam aos valores organizacionais praticados na empresa. Isto é, os funcionários consideram que a indústria toma medidas para proteger seu patrimônio e funcionários contra riscos, prezando pela segurança; é uma instituição em que se pode confiar, ela cumpre com sua palavra e; mantém seus negócios em uma base firme, segura, saudável e não corre riscos.

Por outro lado, as variáveis *Equilibrada*, *Firme* e *Leal* são as que apresentam as médias abaixo de 3,56 revelando que, para os funcionários industriais, são as que menos explicam os valores organizacionais praticados na empresa. Apesar disso, para essas variáveis, observa-se um menor consenso entre os respondentes com desvio padrão entre 1,21 e 1,27; demonstrando uma discordância considerável entre os funcionários. Enquanto alguns concordam que a empresa toma decisões ponderadas e sensatas e a partir de bases racionais; toma decisões, firmes e sem titubear com seus funcionários; é fiel e não substitui sem justificativas sérias os seus funcionários; outros não concordam que a empresa pratique essas afirmativas.

Outras duas variáveis com alto desvio padrão entre as respostas dos funcionários da indústria foram: *Confiante* (1,30) e *Correta* (1,22). Ou seja, enquanto para alguns desses funcionários, a empresa transmite segurança, certeza e tranquilidade; é verdadeira, não mente e não os enganam; outros funcionários não concordam que essas práticas estejam presentes no dia a dia da empresa.

TABELA 3: ESTATÍSTICA DESCRITIVA DA AMOSTRA DE FUNCIONÁRIOS

Variável	Questão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
		Indústria		Prestação de serviços	
x1 - Segura	Toma medidas para proteger seu patrimônio e funcionários contra riscos, prezando pela segurança	4,29	0,78	4,68	0,48
x2 - Confiável	É uma instituição em que se pode confiar, ela cumpre com sua palavra	4,12	0,98	4,82	0,38
x3 - Respeitável	Tem consideração e respeito dos funcionários	3,78	1,18	4,65	0,56
x4 - Confiante	Transmite-me segurança, certeza e tranquilidade	3,73	1,30	4,74	0,57
x5 - Correta	É verdadeira, não mente e não engana seus funcionários	3,99	1,23	4,74	0,54
x6 - Consistente	Mantém seus negócios em uma base firme, segura, saudável e não corre riscos	4,40	0,75	4,41	0,62
x7 - Leal	É fiel e não substitui sem justificativas sérias seus funcionários	3,59	1,28	4,59	0,62
x8 - Firme	Toma decisões objetivas e sem titubear com os funcionários	3,56	1,22	4,60	0,56
x9 - Equilibrada	Toma decisões ponderadas, sensatas e a partir de análises racionais	3,47	1,22	4,61	0,54

Fonte: Autor

Entre os funcionários da empresa de prestação de serviços, observam-se médias ainda mais homogêneas e mais altas (entre 4,41 e 4,82) do que as médias das variáveis dos funcionários da indústria (de 3,47 a 4,40) para todas as variáveis analisadas. A mediana é 4,65 e média de 4,64 sem a presença de *outliers*. As variáveis *Confiável, Confiante e Correta* apresentaram média acima de 4,74 e um baixo desvio padrão demonstrando coesão entre os respondentes.

Constata-se, então, que essas variáveis – *Confiável, Confiante e Correta* – são para os funcionários da empresa de prestação de serviços as que mais se aplicam aos valores organizacionais praticados na empresa. Os funcionários apresentam coesão em considerar que a empresa é uma instituição em que se pode

confiar, ela cumpre com sua palavra; transmite segurança, certeza e tranquilidade e; é verdadeira, não mente e não engana seus funcionários.

Por outro lado, as variáveis *Consistente, Leal e Fime* são as que menos explicam os valores organizacionais praticados na empresa de prestação de serviços, apesar de terem também médias altas (entre 4,41 e 4,60). Para as variáveis *Consistente e Leal*, observa-se o menor consenso entre os respondentes com desvio padrão de 0,62 demonstrando a maior discordância entre os funcionários.

Até mesmo as variáveis com médias mais baixas na empresa de prestação de serviços (*Consistente – 4,41; Leal – 4,59 e Fime – 4,60)* apresentam médias mais altas do que na indústria. Isso revela que na empresa de prestação de serviços, a percepção dos funcionários acerca da prática dos valores organizacionais é maior, pois, as respostas sobre a prática dos valores na empresa se concentrou entre as opções 4- “concordo parcialmente” ou 5- “concordo totalmente”.

3.4 ESTATÍSTICA DESCRITIVA DA AMOSTRA DE CLIENTES

Nesta etapa foi realizada a análise das médias e desvios padrão das variáveis de personalidade de marca da amostra de clientes da indústria e da empresa de prestação de serviços. Os respondentes foram questionados sobre seu grau de concordância com a presença dos traços na personalidade de marca apresentados em um conjunto de 9 (nove) variáveis, quais sejam: *Segura, Confiável, Respeitável*, *Confiante, Correta, Consistente, Leal, Firme* e *Equilibrada*. As estatísticas descritivas das respostas estão expressas na Tabela 4.

TABELA 4: ESTATÍSTICA DESCRITIVA DA AMOSTRA DE CLIENTES

Variável	Questão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
		Indústria		Prestação de serviços	
x1 - Segura	Preza por medidas que protejam os clientes contra riscos, prezando pela segurança	4,38	1,03	4,63	0,61
x2 - Confiável	É confiável, cumpre com sua palavra	4,27	1,24	4,67	0,60
x3 - Respeitável	Tem consideração e respeito dos seus clientes	4,25	1,26	4,81	0,41
x4 - Confiante	Transmite segurança, certeza e tranquilidade	4,27	1,23	4,72	0,51
x5 - Correta	É verdadeira, não mente e não engana seus clientes	4,36	1,13	4,74	0,54
x6 - Consistente	É segura, conservadora e não corre riscos	4,26	1,12	4,38	0,67
x7 - Leal	É fiel a seus clientes e fornecedores	4,20	1,18	4,64	0,59
x8 - Firme	É firme e objetiva em suas decisões	4,35	1,10	4,66	0,58
x9 - Equilibrada	É equilibrada em suas decisões	4,20	1,18	4,62	0,67

Fonte: Autor

Quanto às respostas dos clientes da indústria sobre os traços percebidos na personalidade da marca da empresa, percebem-se médias altas e homogêneas variando de 4,19 a 4,37 entre todas as variáveis verificadas. A mediana é 4,27 e média de 4,28 sem a presença de *outliers*. Isso demonstra a concordância e a fácil identificação por parte dos traços apresentados na personalidade da marca da empresa. Tal resultado corrobora a deficiência da comunicação interna da empresa, pois, apesar de não serem consideradas valores organizacionais para os funcionários, a “credibilidade” é considerada na personalidade da marca pelos clientes.

As variáveis *Firme*, *Correta* e *Segura* apresentaram médias acima de 4,35 sendo dentre todas as variáveis apresentadas, a *Segurança* a que apresentou a maior média (4,37) e menor desvio padrão (1,02) indicando a concordância e coesão na percepção dos clientes da indústria de que a marca preza por medidas que protejam os clientes de riscos prezando pela segurança. Considera-se que a variável *Segurança* possa estar apresentando essas características devido aos clientes estarem pensando no produto e não na empresa. Afinal, para o produto vidro, essa variável pode ser facilmente identificada. Para as demais variáveis analisadas fica mais claro para o cliente que a avaliação é sobre a empresa.

As variáveis *Equilibrada*, *Leal* e *Respeitável,* apresentaram média abaixo de 4,25 o que revela serem esses traços os menos identificados na personalidade da marca pelos clientes da indústria. A análise do desvio padrão também demonstra que entre os clientes da indústria as respostas não são consensuais. As variáveis que demonstram o menor desvio padrão e que demonstram maior consenso nas respostas foram *Segura* (1,02), *Firme* (1,09) e *Consistente* (1,11).

Os maiores desvios padrão foram encontrados nas variáveis *Respeitável* (1,25), *Confiável* (1,23) e *Confiante* (1,22).

Quanto à estatística descritiva da amostra de clientes da empresa de prestação de serviços, percebem-se médias altas e homogêneas variando de 4,38 a 4,81 entre todas as variáveis verificadas. A mediana é 4,66 e média de 4,65 sem a presença de *outliers.* Isso demonstra a percepção também mais alta dos clientes da empresa de prestação de serviços acerca da presença dos traços apresentados na personalidade de marca da empresa.

As variáveis *Respeitável, Confiante* e *Correta* apresentaram médias acima de 4,72 sendo dentre todas as variáveis apresentadas, a *Respeitável* a que apresentou a maior média (4,81) e menor desvio padrão (0,41) indicando a concordância e coesão na percepção dos clientes da empresa de prestação de serviços de que a marca tem consideração e respeito pelos seus clientes. Essas variáveis (*Respeitável, Confiante* e *Correta)* são também as que apresentam o menor desvio padrão, demonstrando a coesão de opinião entre os respondentes desses traços na personalidade de marca da empresa.

As variáveis *Consistente, Equilibrada* e *Segura,* apresentaram média abaixo de 4,63 o que revela serem esses traços os menos identificados na personalidade

da marca pelos clientes da empresa de prestação de serviços. A análise do desvio padrão demonstra que entre os clientes da empresa de prestação de serviços as respostas são mais consensuais do que na indústria, revelando uma comunicação mais assertiva e que causa uma visão mais coesa acerca dos traços de personalidade de marca da empresa.

3.5 ALINHAMENTO ENTRE OS VALORES ORGANIZACIONAIS E A PERSONALIDADE DE MARCA NA INDÚSTRIA

Nesta etapa, foram observadas as diferenças estatísticas dos grupos de funcionários e clientes da indústria a partir do *Teste t* de igualdade de médias. As análises foram realizadas a um nível de significância de 5%.

TABELA 5: MÉDIAS E DESVIO PADRÃO DE FUNCIONÁRIOS E CLIENTES DA INDÚSTRIA

Variáveis	Grupos	N	Média	Desvio Padrão
x1 - Segura	FUNC	100	4,29	,78
	CLIENTE	96	4,38	1,03
x2 - Confiável	FUNC	100	4,12	,98
	CLIENTE	96	4,27	1,24
x3 - Respeitável	FUNC	100	3,78	1,18
	CLIENTE	96	4,25	1,26
x4 - Confiante	FUNC	100	3,73	1,30
	CLIENTE	96	4,27	1,23
x5 - Correta	FUNC	100	3,99	1,23
	CLIENTE	96	4,36	1,13
x6 - Consistente	FUNC	100	4,40	,75
	CLIENTE	96	4,26	1,12
x7 - Leal	FUNC	100	3,59	1,28
	CLIENTE	96	4,20	1,18
x8 - Firme	FUNC	100	3,56	1,22
	CLIENTE	96	4,35	1,10
x9 - Equilibrada	FUNC	100	3,47	1,22
	CLIENTE	96	4,20	1,18

Fonte: Autor

TABELA 6: TESTE T DE IGUALDADE DE MÉDIAS PARA A INDÚSTRIA

	t	Diferença da média	Diferença do desvio	Pvalue
x1 - Segura	-,649	-,85	,13	,517
x2 - Confiável	-,946	-,15	,16	,346
x3 - Respeitável	-2,700	-,47	,17	,008
x4 - Confiante	-2,995	-,54	,18	,003
x5 - Correta	-2,229	-,37	,17	,027
x6 - Consistente	1,022	,14	,14	,308
x7 - Leal	-3,453	-,61	,18	,001
x8 - Firme	-4,806	-,79	,17	,000
x9 - Equilibrada	-4,258	,73	,17	,000

Fonte: Autor

A partir do *Teste t* de igualdade de médias, percebe-se que das médias obtidas nas 9 (nove) variáveis estudadas, 3 (três) foram estatisticamente iguais

quando comparadas as amostras.

Na Tabela 6, se pode observar alinhamento de percepção dos valores organizacionais e da personalidade de marca para a variável *Segura* (p_{value} 0,517). Ainda para a variável *Segura*, a Tabela 5 mostra que para o grupo de funcionários a média foi de 4,29 com desvio padrão de 0,78, significando que este grupo concorda que a empresa toma medidas para proteger seu patrimônio e funcionários contra riscos, prezando pela segurança. Para o grupo de clientes, a média foi de 4,37 e desvio padrão de 1,02 demonstrando que estes respondentes também concordam que a marca da empresa preza por medidas que protejam os clientes contra riscos, prezando pela segurança, embora o desvio padrão seja mais alto, mostrando que há uma maior heterogeneidade nas respostas.

Outra variável alinhada entre funcionários e clientes da empresa industrial foi *Confiável* (p_{value} 0,346). A Tabela 5 mostra que, para essa variável, tanto as médias encontradas para funcionários e clientes (4,12 e 4,27) como os desvios padrões (0,97 e 1,23) revelaram a concordância de que a empresa é confiável e cumpre com sua palavra.

Para a variável *Consistente* também existe evidência de alinhamento de percepção dos valores organizacionais e da personalidade de marca (p_{value} 0,308). Para essa variável o grupo de funcionários demonstrou média de 4,40 para a afirmação de a empresa mantém seus negócios em uma base firme, segura, saudável e não corre riscos convergindo com a percepção de marca confiável e que cumpre com sua palavra demonstrada pelos clientes com média de 4,27 para essa variável. O dp encontrado para os funcionários foi de

0,75 enquanto que o dp encontrado para clientes foi de 1,23 revelando uma maior coesão para essa opinião entre os funcionários que entre os clientes.

Para finalizar a análise do Teste *t* de igualdade de médias por meio da Tabela 6, as variáveis *Respeitável* (p_{value} 0,008), *Confiante* (p_{value} 0,003), *Correta* (p_{value} 0,027), *Leal* (p_{value} 0,001), *Firme* (p_{value} 0,000) e *Equilibrada* (p_{value} 0,000) não evidenciam alinhamento entre valores organizacionais e personalidade de marca.

3.6 ALINHAMENTO ENTRE OS VALORES ORGANIZACIONAIS E A PERSONALIDADE DE MARCA NA EMPRESA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Nesta etapa, foram observadas as diferenças estatísticas dos grupos de funcionários e clientes da empresa de prestação de serviços a partir do *Teste t*. Admitiu-se, da mesma forma que para a análise na indústria, um nível de significância de 5%.

TABELA 7: MÉDIAS E DESVIO PADRÃO DE FUNCIONÁRIOS E CLIENTES DA EMPRESA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Variáveis	Grupos	N	Média	Desvio Padrão
x1 - Segura	FUNC	100	4,68	0,48
	CLIENTE	99	4,63	0,61
x2 - Confiável	FUNC	100	4,82	0,38
	CLIENTE	99	4,67	0,60
x3 - Respeitável	FUNC	100	4,65	0,56
	CLIENTE	99	4,81	0,41
x4 - Confiante	FUNC	100	4,74	0,57
	CLIENTE	99	4,72	0,51
x5 - Correta	FUNC	100	4,74	0,54
	CLIENTE	99	4,74	0,54
x6 - Consistente	FUNC	100	4,41	0,62
	CLIENTE	99	4,38	0,67
x7 - Leal	FUNC	100	4,59	0,62
	CLIENTE	99	4,64	0,59
x8 - Firme	FUNC	100	4,60	0,56
	CLIENTE	99	4,66	0,58
x9 - Equilibrada	FUNC	100	4,61	0,54
	CLIENTE	99	4,62	0,67

Fonte: Autor

TABELA 8: TESTE T DE IGUALDADE DE MÉDIAS PARA A EMPRESA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

	t	Diferença da média	Diferença do desvio	Pvalue
x1 - Segura	-,041	,00	-,13	,966
x2 - Confiável	-2,126	,15	-,22	,034
x3 - Respeitável	2,530	-,18	,15	,012
x4 - Confiante	,867	-,07	,06	,386
x5 - Correta	-,034	,00	,00	,972
x6 - Consistente	-,393	,04	-,05	,694
x7 - Leal	,536	-,05	,03	,591
x8 - Firme	,687	-,06	-,02	,492
x9 - Equilibrada	,070	-,01	-,13	,944

Fonte: Autor

A partir do Teste *t* de igualdade de médias, percebe-se que das médias

obtidas nas 9 (nove) variáveis estudadas, 7 (sete) foram estatisticamente iguais.

A Tabela 8 apresenta os o *valores p* encontrados para as variáveis *Segura* (p_{value} 0,966), *Correta* (p_{value} 0,972) e *Equilibrada* (p_{value} 0,944) indicando haver alinhamento para essas variáveis entre os valores organizacionais e a personalidade de marca da empresa de prestação de serviços. A Tabela 7 apresenta proximidade de resultados das médias e dp encontrados entre funcionários e clientes da empresa de prestação de serviços para essas variáveis (*Segura*, *Correta* e *Equilibrada*), demonstrando que os funcionários e clientes concordam que da maneira uniforme que a empresa é segura, correta e equilibrada.

As variáveis *Consistente* (p_{value} 0,694) e *Leal* (p_{value} 0,591) também apresentam alinhamento de percepção dos valores organizacionais e da personalidade de marca (Tabela 8). A Tabela 7 também apresenta tanto para a variável *Consistente* como para a variável *Leal* concordância entre funcionários (4,41; 4,59 respectivamente) e clientes (4,38 e 4,64 respectivamente) para as médias encontradas. Os desvios padrões (0,62; 0,62; 0,67 e 0,59) confirmam a coesão de opiniões entre funcionários e clientes de que a empresa de prestação de serviços tem práticas organizacionais que transmitem os valores de lealdade e consistência como também tem esses traços de personalidade em sua marca.

Também foi encontrada evidência de alinhamento de valores organizacionais e personalidade de marca na empresa de prestação de serviços para as variáveis *Firme* (p_{value} 0,492) e *Confiante* (p_{value} 0,386). Para

essa variável o grupo de funcionários demonstrou média de 4,60 para a afirmação de a empresa toma decisões objetivas e sem titubear com seus funcionários convergindo com a percepção dos clientes sobre a personalidade da marca ser firme e objetiva em suas decisões.

Finalizando a análise do *Teste t* por meio da Tabela 8, a variável Confiável (p_{value} 0,034) e Respeitável (p_{value} 0,012) não apresenta alinhamento entre valores organizacionais praticados pela empresa e a personalidade de marca percebida pelos clientes entre elas.

4. CONCLUSÕES E LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Esta pesquisa teve como objetivo verificar o alinhamento entre a percepção dos funcionários sobre os valores organizacionais com a dos clientes sobre a personalidade da marca. Para atingi-lo, aplicou um questionário baseado na escala de personalidade de marca de Aaker (1997) adaptada ao contexto brasileiro por Muniz & Marchetti (2005) em funcionários e clientes de uma indústria e de uma empresa de prestação de serviços.

Este estudo propõe avanço nos resultados de Siriani et al. (2013) e Wentzel (2009) por se utilizar de um método de coleta de dados com obtenção de respostas diretas dos clientes e funcionários não se utilizando de áudios ou questionários fictícios, métodos utilizados e considerados limitações naqueles estudos.

Os resultados apresentam alinhamento entre valores organizacionais com a personalidade de marca na empresa de prestação de serviços. No caso da indústria, a maior parte das variáveis pesquisadas não tiveram os resultados significativos para considerar tal alinhamento. Por isso, não se pode afirmar que ocorre alinhamento entre os valores praticados pelos funcionários e a personalidade de marca percebida pelos clientes nesse caso. Considera-se aqui que isso ocorre na indústria, pois, é interposto um intermediador, dono de seu próprio negócio, que é responsável pelo repasse do produto ao cliente final. Segundo Siriani et al. (2013) o papel dos funcionários diretos da empresa em reforçarem a personalidade da marca é vital.

Essas descobertas evidenciam o quanto os funcionários de atendimento, da linha de frente reforçam a personalidade da marca potencializando sua identidade

por meio da interação com o cliente. Os resultados pretendem contribuir com a área de gestão de pessoas ao sugerirem que as empresas priorizem a contratação dos funcionários responsáveis pelo contato com o cliente final como seus funcionários diretos, pois, dessa forma a empresa terá maior força ao projetar para o mercado a sua personalidade de marca.

Os resultados também apontam a necessidade de atuação da área de gestão de pessoas em pareceria com a área responsável pela gestão da marca da empresa para obter informações sobre a gestão da marca de maneira constante, pois, os profissionais de mercado devem ser captados e os internos treinados e desenvolvidos de maneira alinhada aos traços de personalidade da marca que a empresa pretende transmitir.

Considerando ainda que os funcionários de atendimento direto ao cliente transmitem a personalidade de marca da empresa, os líderes dessas áreas precisam analisar as interações que ocorrem entre os seus funcionários e os seus clientes a fim de direciona-los a processos que os funcionários possam afetar positivamente a personalidade da marca.

Embora os resultados encontrados para a indústria não tenham sido significativos, considera-se necessária a confirmação da hipótese de que em outras indústrias nas quais os funcionários que têm contato com o cliente final sejam diretos, essa relação seja significativa. Desta forma, o fato de ter sido aqui utilizada uma indústria na qual o contato mantido com o cliente final não é exercido por um funcionário direto, é considerado aqui uma limitação de pesquisa.

Consideram-se limitações metodológicas deste estudo: 1) o tamanho de amostra significativamente diferente entre as duas empresas estudadas e; 2) o fato de contemplar duas empresas diferentes analisando-as a partir da mesma dimensão

– *credibilidade* - da *brand personality scale* (BPS) (AAKER, 1997) adaptada ao contexto brasileiro (MUNIZ e MARCHETTI, 2005). Para futuros estudos, sugere-se como primeira etapa da metodologia que seja aplicada a *brand personality scale* (BPS) (AAKER, 1997) adaptada ao contexto brasileiro (MUNIZ e MARCHETTI, 2005) aos clientes da empresa selecionada. Após obter dos clientes a seleção da dimensão alinhada com a marca, sugere-se dar prosseguimento aos demais passos da metodologia aqui apresentados.

REFERÊNCIAS

AAKER, J. L. Dimensions of brand personality. **Journal of Marketing Research**, v. 34, n. 3, p. 347-356, 1997.

AAKER, J.; BENET-MARTINEZ, V. Consumption symbols as carries of culture: a study of japanese and spanish brand personality constructs. **Journal of Personality and Social Psychology**, v.81, n.3, p.492-508, 2001.

AILAWADI, K.L. & KELLER, K.L.Understanding retail branding: conceptual insights and research priorities. **Journal of Retailing**, v. 80, n. 4, pp. 331–342, 2004.

AÑAÑA, E. S., NIQUE, W. M. O valor dos valores: avaliação de uma marca global por meio de diversos brasis culturais. **Revista de Administração Mackenzie**, v.10, n. 3, p. 153-181, 2009.

AKTOUF, O. **O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas**. In: CHANLAT, J. F. O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 2010.

AHEARNE, M.; BHATTACHARYA, C. B.; GRUEN, T. Antecedents and consequences of customer-company identification: expanding the role of relationship marketing. **The Journal of Applied Psychology**, v. 90, n.3, p. 574-585, 2005.

ALLPORT, G. W. **Personalidade**: padrões e desenvolvimento. São Paulo: EPU, Edição da Universidade de São Paulo, 1973.

BALAKRISHNAN, M. S. Strategic branding of destinations: a framework. **European Journal of Marketing**, v. 43, n.5, p. 611-629, 2009.

BANSAL, P. From issues to actions: the importance of individual concerns and organizational values in responding to natural environment issues. **Organization Science**, v. 14, n. 5, p. 510-527, 2003.

BEDANI, M. O impacto dos valores organizacionais na percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 3, p. 150-176, 2012.

BERRY, N.C. Revitalizing Brands. **The Journal of Consumer Marketing**, v. 5, n.3, Summer 1988.

BLACKETT, T., BOAD, B., COWPER, P. & KUMAR, S. The future of co-branding, in Blackett, T. & Boad, B. (eds) Co-branding: The Science of Alliance. London: Macmillan Press, pp. 113–123, 1999.

BORGES, L. Significado do trabalho e socialização. Tese de Doutorado. Universidade de Brasília, Brasília, 1996.

_____. A estrutura fatorial dos atributos valorativos descritivos do trabalho: Um estudo empírico de aperfeiçoamento e validação de um questionário. **Estudos de Psicologia**, v. 4, p. 107-139, 1999.

BURT, S., MAVROMATIS, A. The international transfer of store brand image. International Review of Retail, **Distribution and Consumer Research**, v. 16, n. 4, p. 395-413, 2006.

CARDADOR, T. M.; PRATT, M. G. Identification management and its bases: bridging management and marketing perspectives through focus on affiliation dimensions. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 34, n.2, p. 174-184, 2006.

COOPER, D.; SCHINDLER, P. **Business research methods**. 7. ed. New York: McGraw Hill, 2003.

De CHERNATONY, L. Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation. **Journal of Marketing Management**, v.15, n.1, p.157-179, 1999.

DURGEE, J. F. Understanding brand personality. **The Journal of Consumer Marketing**, v.5, n.3, Summer 1988.

FERREIRA M. C., FERNANDES, H. A., SILVA, A. P. C. Valores organizacionais: um balanço da produção nacional do período de 2000 a 2008 nas áreas de administração e psicologia, **Revista de Administração Mackenzie**, v. 10, n. 3, p. 84-100, 2009.

FOURNIER, S. Consumers and their brands: developing relationship theory in consumer research, **The Journal of Consumer Research**, v. 24, n. 4, 1998.

GOLDBERG, L.R. An alternative "description of personality": the big-five factor structure. **Journal of Personality and Social Psychology**, v.59, n.6, p.1216-1229, 1990.

GUNTHER, H. Uma tentativa de traduzir e adaptar a escala de valores de Rokeach para uso no Brasil. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, v. 33, n. 3, p. 58-72,1981.

HALONEN, E. Mirror. Mirror on the wall, wich brand is like me most of all? Integrating consumers into brand personality measurement**. International Journal of Marketing** Research, v. 55, n. 1, p. 17-24, 2013.

HAIR, Jr., J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L.; BLACK, W.C. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HASSAN, A. Human resource development and organizational values. **Journal of European Industrial Training**, v. 31, n. 6, p. 435-448, 2007.

HILLMAN, A. J.; NICHOLSON, G.; SHROPSHIRE, C. Director's multiple identities, identification, and board monitoring and resource provision. **Organization Science**, v. 19, n. 3, p. 441-456, 2008.

JUNQUILHO, G. S., SILVA, A. R. L. Carta de valores versus carta de intenções: uma reflexão sobre a abordagem integrativa da dimensão cultural em organizações. **O&S. Organizações & Sociedade**, Salvador - Bahia, v. 11, n.31, p. 135-152, 2004.

KAPFERER, J. N. **As marcas, capital da empresa**: criar e desenvolver marcas fortes. Porto Alegre: Bookman, 2004.

KARJALAINEN, T-M., It looks like a Toyota: aducational approaches to designing for visual brand recognition. **International Journal of Design**, v.1, n. 1, p. 67-81, 2007.

KELLER, K.L. **Strategic brand management**: building, measuring and managing brand equity. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2002.

KELLER, K. L.; RICHEY, K. The importance of corporate brand personality traits to a successful 21" century business. **Journal of Brand Management**, London, v. 14, n. 1/2, p. 74-81, 2006.

LEITE, R. C., WINCK, C. A., ZONIN, V. J. A influência do estrangeirismo no processo de construção da marca no agronegócio. **Brazilian Business Review**, v. 9, n. 1, p. 110-133, 2012.

MANDHAVARAM, S.; BADRINARAYANAN, V.; McDONALD, R. Integrated marketing communication (IMC) and brand identity as critical components of brand equity strategy. **Journal of Adverstising**, v. 34, n. 4, p. 69-80, 2005.

MARTINEZ, M. T. et al. Virtual enterprise: organization, evolution and control. **International Journal of Production Economics**, Amsterdam, v. 74, n. 1/3, p. 225-238, 2001.

MAURINO, S.V., DOMENICO, S.M.R. Realização de valores pessoais no ambiente organizacional (RPV): olhando a relação entre indivíduos e organizações para além dos valores pessoais. **Revista de Administração Makenzie**, v. 13, n. 3, p. 177-213, 2012.

MISHRA, P; DATTA, B. Consanguinity between consumer and brand personality: a review. **The ICFAI University Journal of Consumer Behaviour**, Punjagutta , v. 3, n. 3, p. 7-14, 2008.

MIGUEL, L. A. P. M, TEIXEIRA. M. L. M. Valores organizacionais e criação de conhecimento organizacional inovador. **Revista de Administração Contemporânea**, v.13, n.1, p. 36-56, 2009.

MUNIZ, K. M., MARCHETTI, R. Dimensões da personalidade de marca: análise da adequação da escala de Aaker (1997) ao contexto brasileiro. **XXIX Enanpad**. Brasília, 2005.

NUTTIN, J. **A estrutura da personalidade**. São Paulo: Livraria Duas Cidades, 1969.

OLIVEIRA, T.E., ROSSI, G.B., KUBO, E.K.M., OLIVEIRA, J.T. Valores organizacionais: fatores críticos a contribuir para a internacionalização de empresas que buscam a estratégia liderança em custos. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 7, n. 2, p. 49-69, 2012.

O'REILLY, C.; CHATMAN, J. Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. **The Journal of Applied Psychology**, v. 71, n. 3, p. 492-499, 1986.

PORTO, J. B. & TAMAYO, A. Escala de Valores relativos ao Trabalho – EVT. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 19, n. 2, p. 45-152, 2003.

_____. Valores organizacionais e civismo nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 1, p. 35-52, 2005.

PLUMMER, J.T. How personality makes a difference. **Journal of Advertising Research**, 24, 6, pp. 27–31, 1985.

SCHARF, E. D., VIEIRA, F. G. D., KRAUSE, R. Estudos sobre a identidade da marca: uma análise sobre a produção acadêmica brasileira de 1997 a 2011. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 11, n. 1, p. 34-61, 2013.

SCHARF, E. R. Melhores práticas de marketing: a proposta de valor e o capital humano. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, n. 34, Rio do Janeiro, **Anais**... Rio do Janeiro: Anpad, 2010.

_____. A proposta de valor e o capital humano: práticas estratégicas de marketing. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. v. 14, n. 43, p. 216-233, 2012.

SCHWARTZ, S. H.; ROS, M. Values in the west: a theoretical and empirical challenge on the individualism-collectivism cultural dimension. **World Psychology**, v. 1, n. 2, p. 91-122, 1995.

SIRIANNI, N. J., BITNER, M. J., BROWN, S. W., MANDEL, N. &. Branded service encounters: strategically aligning employee behavior with the brand positioning. **Journal of Marketing**, v. 77, p. 108-123, 2013.

SUJAN, M. & BETTMAN, J.R. The effects of brand positioning strategies on consumers' brand and category perceptions: some insights from schema research. **Journal of Marketing Research**, v. 26, n. 4, pp. 454–467, 1989.

TAMAYO, A. & SCHWARTZ, S. H. Estrutura motivacional dos valores humanos. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 9, n. 2, p. 329-348, 1993.

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

_____. **Impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comprometimento organizacional**. Em A. Tamayo & J. Porto (Orgs.), Valores e comportamento nas organizações (pp.160-186). Petrópolis: Vozes, 2005.

_____. Contribuições ao estudo dos valores pessoais, laborais e organizacionais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 23, n. especial, p. 17-24, 2007.

TAMAYO, A., GONDIM, M. G. C. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração**, v. 31, n. 2, p. 62-72, 1996.

UPSHAW, L. B. **Building brand identity**: A strategy for success in a hostile marketplace. New York: John Wiley e Sons, 1995.

VAN VIEN, A. E. M, SHEN, C. T, CHUANG, A. Person-organization and person-supervisor fits: employee commitments in a Chinese context. **Journal of Organizational**, v. 11, n. 32, p. 906–926, 2011.

WENTZEL, D. The effect of employee behavior on brand personality impressions brand attitudes. **Journal of the Academy Marketing Science**, v. 37, n. 3, p. 359-374, 2009.

APÊNDICE 1

VALORES ORGANIZACIONAIS

Este questionário traz uma lista de ações que expressam valores da organização em que você trabalha. Sua tarefa é avaliar se concorda que as ações listadas sejam praticadas pela sua empresa.

Observe bem que não se trata de avaliar seus valores pessoais, nem os valores que você gostaria que existissem na sua organização, mas sim os valores que, segundo você, orienta a vida da sua organização. Avalie se a ação é praticada por sua empresa numa escala de 1 a 5 conforme abaixo:

COMO UM PRINCÍPIO ORIENTADOR NA VIDA DA MINHA ORGANIZAÇÃO, essa ação é praticada na minha empresa:

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

Não há resposta certa ou errada. Responda de acordo com seu entendimento e interpretação. Não deixe nenhum item em branco. Você despenderá de cerca de 3 minutos para responder esse questionário!

Agradecemos a sua colaboração. Não é necessário se identificar.

Minha empresa:

1.	Toma medidas para proteger seu patrimônio e funcionários de riscos, prezando pela segurança	1	2	3	4	5
2.	É uma instituição em que se pode confiar, ela cumpre com sua palavra	1	2	3	4	5
3.	Tem consideração e respeito dos funcionários	1	2	3	4	5
4.	Transmite-me segurança, certeza e tranquilidade	1	2	3	4	5
5.	É verdadeira, não mente e não engana seus funcionários	1	2	3	4	5

6.	Mantém seus negócios em uma base firme, segura, saudável e não corre riscos	1	2	3	4	5
7.	É fiel e não substitui sem justificativas sérias seus funcionários	1	2	3	4	5
8.	Toma decisões objetivas e sem titubear com os funcionários	1	2	3	4	5
9.	Toma decisões ponderadas, sensatas e a partir de análises racionais	1	2	3	4	5

APÊNDICE 2

DIMENSÕES DE PERSONALIDADE DE MARCA

Este questionário traz uma lista de qualidades que traduzem o que essa marca representa para você. Sua tarefa é avaliar em que grau esses traços estão presentes na marca. Avalie a intensidade do item numa escala de 1 a 5.

A escala de avaliação encontra-se abaixo.

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

NA MARCA AVALIADA, este traço encontra-se presente?

1.	Preza por medidas que protejam os clientes de riscos prezando pela segurança	1	2	3	4	5
2.	É confiável, cumpre com sua palavra	1	2	3	4	5

3.	Tem consideração e respeito dos seus clientes	1	2	3	4	5
4.	Transmite segurança, certeza e tranquilidade	1	2	3	4	5
5.	É verdadeira, não mente e não engana seus clientes	1	2	3	4	5
6.	É segura, conservadora e não corre riscos	1	2	3	4	5
7.	É fiel a seus clientes e fornecedores	1	2	3	4	5
8.	É firme e objetiva em suas decisões	1	2	3	4	5
9.	É equilibrada em suas decisões	1	2	3	4	5