UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

PROGRAMA DE MESTRADO E DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA

A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL, POR MEIO DOS VALORES COMPARTILHADOS, SOBRE OS PROCESSOS DE GESTÃO DE UMA EMPRESA DE MÉDIO PORTE

VALMIR ALVES VENTURA

São Paulo

2011

VALMIR ALVES VENTURA

A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL, POR MEIO DOS VALORES COMPARTILHADOS, SOBRE OS PROCESSOS DE GESTÃO DE UMA EMPRESA DE MÉDIO PORTE

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Nove de Julho – UNINOVE como requisito parcial para a obtenção do grau de mestre em Administração.

Área de Concentração: Estratégias em Organizações.

Orientador: Edmilson de Oliveira Lima, Ph.D.

São Paulo

2011

FICHA CATALOGRÁFICA

Ventura, Valmir Alves.

A influência da cultura organizacional, por meio dos valores compartilhados, sobre os processos de gestão de uma empresa de médio porte. / Valmir Alves Ventura. 2011.

175 f.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Nove de Julho – UNINOVE - Administração - São Paulo, 2011.

Orientador (a): Prof. Dr. Edmilson de Oliveira Lima

1. Valores Compartilhados, 2. Processos de Gestão, 3. Cultura Organizacional, 4. Pequenas e Médias Empresas (PME), 5. Dinâmica de Equilíbrio.

I. Lima, Edmilson de Oliveira

CDU 658

A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL, POR MEIO DOS VALORES COMPARTILHADOS, SOBRE OS PROCESSOS DE GESTÃO DE UMA EMPRESA DE MÉDIO PORTE

Por:

Valmir Alves Ventura

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Nove de Julho – UNINOVE como requisito parcial para a obtenção do grau de mestre em Administração.

_____

Presidente: Prof. Edmilson de Oliveira Lima, Ph.D. (orientador) - Universidade Nove de Julho.

_____

Membro: Prof. Dr. Marcelo Pereira Binder - Universidade Nove de Julho.

_____

Membro: Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva – Universidade Municipal de São Caetano do Sul.

São Paulo, 20 de maio de 2011.

DEDICATÓRIA

À minha querida família, Vera, Isabella, Eloisa, Larissa e aos meus pais, pelo apoio incondicional e pelos momentos de convívio de que abdicamos para que eu realizasse o presente trabalho.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Edmilson de Oliveira Lima, por sua orientação amiga, segura e assertiva, compreendendo as limitações e, ao mesmo tempo, motivando o desenvolvimento do trabalho e despertando o interesse em pesquisa.

À UNINOVE, nas pessoas dos Senhores Reitores e Pró-reitores, pela oportunidade de participar do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração (PMDA).

À empresa objeto de nosso estudo, a qual, por questões estratégicas, preferiu preservar sua identidade, nas pessoas de: seus Diretores e seu Consultor de Qualidade e Estratégia, que, gentilmente, permitiram a realização desta pesquisa; seus Gestores dos Departamentos dos Sistemas de Informação, Financeiro e de Logística, por facilitarem meu acesso e permitirem longas entrevistas; e seus demais 60 colaboradores, que, direta ou indiretamente, contribuíram para a conclusão deste trabalho.

Aos meus queridos pais, Adérito e Elvira, pela dedicação, formação e exemplo.

A todos os professores do PMDA da UNINOVE que, de alguma forma, contribuíram com este trabalho; em especial, pela contribuição direta, aos professores Benny Kramer, Claudia Acevedo, Edmilson Lima, Emerson Maccari, Marcelo Binder e Nildes Pitombo, e, também, aos professores da FEA - USP, Gilberto Shinyashiki e Rosa Maria Fischer.

Aos meus colegas de mestrado, especialmente à Vera Ventura, à Mabel de Paula e a Teodoro Malta, pela troca de conhecimentos que tanto contribuiu para o meu desenvolvimento no decorrer do curso.

Finalmente, agradeço ao meu Mestre Jesus, que iluminou o meu caminho e permitiu a superação de obstáculos.

EPÍGRAFE

“O sábio não é o homem que fornece as verdadeiras respostas; é quem faz as verdadeiras perguntas.”

Lévi-Strauss

RESUMO

O objetivo deste trabalho é identificar como a cultura organizacional, por meio dos valores compartilhados, influencia os processos de gestão, agindo como fatores limitadores ou facilitadores do desenvolvimento organizacional de uma empresa de médio porte. O estudo foi feito pela análise da manifestação da cultura, por meio dos valores compartilhados, nos processos de gestão da organização, no âmbito do contexto socioeconômico e do histórico organizacional. Nossa abordagem tem raízes na Antropologia, utilizando a perspectiva funcionalista de Schein (1984) sobre cultura organizacional, que a define como um fenômeno dinâmico de três camadas, consistindo em artefatos superficiais, valores compartilhados e crenças. O método de pesquisa foi principalmente indutivo, com técnicas qualitativas de observação participante, associadas a entrevistas semiestruturadas, etnográficas e focais, com análise de períodos críticos, utilizando o *software* ATLAS.ti. Com base no referencial bibliográfico e metodológico, este estudo mapeou, inicialmente, os valores compartilhados na cultura organizacional de uma empresa comercial de médio porte do setor de energia, com quatro unidades, tendo sua matriz localizada na região da Grande São Paulo, e posteriormente identificamos como esses valores agem de forma limitadora ou facilitadora do desenvolvimento organizacional. Uma das contribuições deste estudo é o melhor entendimento sobre a complexidade da influência dos valores compartilhados que atuam como fatores limitadores ou facilitadores dos processos de gestão, especificamente em empresas de pequeno e médio porte. Além de contribuir para o entendimento desses valores, a presente pesquisa gera uma melhor compreensão da cultura organizacional como um todo. Como resultados identificamos uma dinâmica de equilíbrio com três valores compartilhados que atuam como pano de fundo na organização. Esses valores são compostos por diversos aspectos culturais e, enquanto alguns desses aspectos agem como limitadores do desenvolvimento organizacional, por não serem compartilhados totalmente e não terem o mesmo grau de importância para seus diferentes membros, outros aspectos, que são totalmente compartilhados e alinhados com a estratégia organizacional, influenciam positivamente os processos de gestão, auxiliando na implementação de melhorias e no uso de recursos organizacionais, contribuindo, assim, com seu crescimento e agindo como facilitadores do desenvolvimento da organização. Notamos que os valores compartilhados advêm tanto das características dos fundadores, quanto de uma cultura da qualidade implementada durante um período de quatro anos, embora tenham sido modelados pelo contexto e pela somatória de experiências compartilhadas pelo conjunto dos membros da organização. Os valores identificados foram nomeados como eficácia, ambiente familiar e profissionalismo. Foi verificada uma dinâmica, na qual ocorre um equilíbrio entre três fatores: os processos de gestão, os valores compartilhados da cultura organizacional e a estratégia da organização. Os processos de gestão são adotados e desenvolvidos de acordo com a orientação estratégica, mas são modelados de acordo com os valores compartilhados, pois, como a maioria desses valores são tácitos, a adaptação dos processos ocorre muitas vezes de modo não conscientemente percebido pelos membros da organização. Os três fatores mantêm o equilíbrio com uma margem de tolerância dentro do compartilhamento dos valores. A própria dinâmica identifica os aspectos que estão fora dessa margem de tolerância do compartilhamento dos valores. Esses aspectos estranhos geram desconforto aos membros da organização, que criam ações para mudá-los, moldá-los ou mantê-los, adequados aos interesses dessa dinâmica de equilíbrio. Isso acontece de forma parcialmente deliberada, quando os processos e as estratégias são moldados pelos valores compartilhados, ou de forma emergente, quando as soluções, surgidas entre os membros da organização, estão ajustadas aos valores compartilhados e são aceitas por todos. Já os aspectos fora dessa margem, embora parcialmente compartilhados, agem como limitadores do desenvolvimento organizacional.

Palavras-chave: Valores Compartilhados. Processos de Gestão. Cultura Organizacional. Pequenas e Médias Empresas (PME). Dinâmica de Equilíbrio.

ABSTRACT

The aim of this work is to identify how the organizational culture, through shared values, it influences the processes of management, acting as limiters or facilitators factors of business development of a medium-sized company. The study was done by analyzing the expression of culture, through shared values, management processes of the organization, within the socioeconomic context and of organizational history. Our approach is rooted in anthropology, using the functionalist perspective of Schein (1984) about organizational culture, which defines it as a dynamic phenomenon of three layers, consisting of surface artifacts, shared values and beliefs. The research method was primarily inductive, qualitative techniques of participant observation, combined with interviews, semi structured, ethnographic and focus interviews, with analysis of critical periods using the ATLAS.ti software. Based on the theoretical background and methodology, this study mapped initially shared values in the organizational culture of a mid-sized trading company in the energy sector, with four units, with its headquarters in the Greater Sao Paulo, and later we identified how these values act as limiters or facilitators organizational development. One contribution of this study is the better understanding above the complexity of influence of shared values that act as limiters factors or facilitators of the management processes, specifically in small and medium enterprises. Besides contributing to the understanding of these values, this research creates a better understanding of organizational culture as a whole. The results identified a dynamic equilibrium with three shared values that act as a backdrop in the organization. These values are composed of various cultural aspects, and while some of these issues act as limiters factors of organizational development, not being fully shared and not having the same degree of importance for its different members, other aspects, which are fully shared and aligned with the organizational strategy, positively influence the management processes, assisting in the implementation of improvements and the use of organizational resources, thus contributing to its growth and acting as facilitators of the organization development. We note that the shared values of characteristics come from the founders, as a culture of quality implemented over a period of four years, although they have been shaped by the context and the sum of experiences shared by all members of the organization. The values were named as efficacy, family environment and professionalism. Identified in the dynamics, there is a balance between three factors: management processes, shared values of organizational culture and strategy of the organization. The management processes are adopted and implemented in accordance with the strategic direction, but are modeled on the shared values, because, like most of these values are implied, the adaptation of processes occurs so often not consciously perceived by members of organization. The three factors keep the balance with a tolerance within the sharing of values. The dynamic balance for itself identifies aspects "strangers" who are outside the tolerance limit the sharing of values. These strange aspects generate discomfort in the organization's members, who create actions to change them, mold them or keep them, suitable to the interests of this dynamic. This happens partly deliberate way, when the processes and strategies are shaped by shared values, or emergent form, when the solutions that emerged between members of the organization are set to shared values, and are accepted by all. Already aspects outside that range, although partially shared, act as constraints of organizational development.

Keywords: Shared Values. Management Processes. Organizational Culture. Small and Medium Enterprises (SMEs). Dynamic Balance.

Listen

Read phonetically

Dictionary

1. **noun**
    1. translator
    2. interpreter

LISTA DE ESQUEMAS

OUVIR

Ler foneticamente

Dicionário - Ver dicionário detalhado

Ouvir

Ler foneticamente

Dicionário - Ver dicionário detalhado

Esquema 1 - Modelo de delimitação do estudo – Mapeamento dos aspectos culturais 9

Esquema 2 – esquema de desenvolvimento da pesquisa 11

Esquema 3 - Modelo da dinâmica cultural 30

Esquema 4 - Níveis de cultura e suas interações 33

Esquema 5 - Inter-relação das etapas de uma pesquisa qualitativa 71

Esquema 6 - Embasamento do texto 73

Esquema 7 - Meta-matriz para análise das relações de influência entre os fatores 89

Esquema 8 - 1º Valor compartilhado: Eficácia 102

Esquema 9 - 2º Valor compartilhado: ambiente familiar 105

Esquema 10 - 3º Valor compartilhado: profissionalismo 109

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características, traços culturais e valores brasileiros 40

Quadro 2 - Conceitos sobre cultura organizacional 42

Quadro 3 - Síntese de valores compartilhados e características em PME 51

Quadro 4 - Exemplo de quadro de nota de campo 58

Quadro 5 - Lista de verificação para avaliação da entrevista 65

Quadro 6 - Características da análise de dados qualitativos 70

Quadro 7 - Fundamentação e autores utilizados para a elaboração do método 76

Quadro 8 - Síntese do método utilizado com o esquema de desenvolvimento da pesquisa 77

Quadro 9 - Quadro de códigos e objetivos para a análise das relações de influência entre os fatores 87

Quadro 10 - Síntese das análises contextual e de períodos críticos 97

Quadro 11 - Valores compartilhados na organização 112

Quadro 12 - Relação entre missão, visão e valores assim como com os valores compartilhados 118

Quadro 13 - Fatores limitadores e facilitadores do desenvolvimento organizacional 123

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Ciclo de vida organizacional e a transição dos valores 31

Gráfico 2 - Evolução dos valores compartilhados 115

Gráfico 3 – Crença básica fundamental – suporta os valores compartilhados 128

Gráfico 4 – Curva normal - “desvio padrão” dos valores compartilhados 130

SUMÁRIO

RESUMO VII

LISTA DE ESQUEMAS IX

LISTA DE QUADROS XI

LISTA DE GRÁFICOS XII

1. INTRODUÇÃO 1

1.1. Origem do interesse no estudo de valores compartilhados e sua importância 1

1.2. Pergunta de pesquisa 6

1.3. Objetivos do estudo 7

1.3.1. Objetivos específicos 7

1.4. Modelo de delimitação do estudo 8

1.5. Organização da dissertação 10

2. CULTURA ORGANIZACIONAL E VALORES COMPARTILHADOS 13

2.1. Contexto cultural e valores brasileiros 16

2.2. Valores compartilhados na cultura organizacional 21

2.3. Compreensão da cultura organizacional e seus valores 24

2.4. A força da cultura organizacional e sua influência sobre os valores 28

2.5. Ciclo de vida organizacional e valores compartilhados 29

2.6. Modelo de avaliação da cultura e valores segundo Schein 33

2.6.1. Pesquisa clínica 34

2.6.2. Artefatos de superfície 35

2.6.3. Valores compartilhados 36

2.6.4. Crenças e suposições básicas 38

3. PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS E OS VALORES COMPARTILHADOS 43

3.1. Definição de pequenas e médias empresas 46

3.2. Valores compartilhados em PME 46

4. MÉTODO DE PESQUISA 52

4.1. Observação participante 54

4.1.1 Coleta de dados 57

4.1.2. Entrevistas semiestruturadas 60

4.1.3. Entrevistas etnográficas 61

4.1.4. Entrevistas focais 62

4.1.5. Dados secundários 66

4.2. Questões éticas durante a pesquisa 66

4.3. Análise de dados 67

4.4. Relatório de análise de dados 72

4.5. Resumo do método utilizado 74

5. ANÁLISE DOS DADOS 79

5.1. Apresentação do caso 79

5.1.2. Dados demográficos 81

5.2. Planejamento da pesquisa e ambientalização com a organização 82

5.3. Seção de entrevistas 83

5.4. Observação participante 85

5.5. Análise das relações entre os fatores da cultura organizacional 86

5.5.1. O contexto e as oportunidades 91

5.5.2. Análise temporal – Ciclo de vida organizacional 93

5.5.3. Fatores que levam à mudança e os problemas de adaptação 94

6. RESULTADOS 101

6.1. Apresentação dos resultados 101

6.2. Discussão dos resultados 112

6.2.1. Valores compartilhados 112

6.1.2. A cultura organizacional e os valores compartilhados 113

6.1.3. Evolução dos valores compartilhados 114

6.1.4. Influências regionais sobre os valores organizacionais 119

6.1.5. Aspectos limitadores e facilitadores do desenvolvimento organizacional 120

7. CONCLUSÕES 125

7.1. Influência dos valores compartilhados sobre os processos de gestão 125

7.1.2. “Desvio padrão” dos valores compartilhados 129

7.1.2. Dinâmica de equilíbrio 131

7.2. Considerações finais 133

7.2.1. Limitações do estudo 133

7.2.2. Sugestões para novos trabalhos 134

7.2.3. Contribuições do estudo 135

8. REFERENCIAIS BIBLIOGRÁFICOS 136

9. GLOSSÁRIO 142

10. APÊNDICES 143

10.1. Apêndice A: Formulário de consentimento 143

10.2. Apêndice B: Roteiro para as entrevistas 146

10.3. Apêndice C: Guia de tópicos para observação participante 154

1. INTRODUÇÃO

1.1. Origem do interesse no estudo de valores compartilhados e sua importância

É crescente o número de artigos e estudos desenvolvidos em relação às pequenas e médias empresas (PME), haja vista a importância dessas organizações como meio de fomento social, por reagirem e se recuperarem rapidamente nas épocas de crise econômica, contratando, no mesmo período de tempo, em sua totalidade, mais do que as grandes empresas, ou ainda, devido à geração de renda, ao desenvolvimento regional, entre outros fatores (LIMA, 2010).

Apesar de as empresas serem tradicionalmente estruturadas a partir de um escopo mais funcional, deliberado pelos dirigentes, para aproveitar uma oportunidade no ambiente externo da organização (PORTER, 1994), na prática, elas alcançam seus objetivos por meio do conjunto de recursos organizacionais inseridos na estrutura, nos processos e no ambiente da organização (BARNEY, 1991; HALL, 2004).

Os processos organizacionais estão relacionados, por exemplo, à tomada de decisão, à liderança, à comunicação, às mudanças organizacionais, aos conflitos, entre outras variáveis que podem ser influenciadas por elementos da cultura organizacional, como, por exemplo, os valores compartilhados entre os membros da organização, sobre os quais os gestores podem não ter controle, tanto em sua formação quanto em seu compartilhamento. Esses valores compartilhados podem contribuir ou não com o desenvolvimento da organização, influenciando os processos de gestão em geral, atuando como fatores limitadores ou facilitadores do desenvolvimento organizacional (FLEURY e FISCHER, 1996).

Schein (1984), define a cultura organizacional como uma estrutura dinâmica, composta por três camadas que interagem entre si e entre o ambiente. Na primeira camada, mais superficial, estão os artefatos visíveis, na camada intermediária estão os valores compartilhados pelos membros da organização e na terceira camada, mais interiorizada, as crenças ou pressupostos básicos.

Conforme o autor, não podemos dissociar a análise dos valores compartilhados da cultura organizacional, considerando sua complexidade. Mediante os valores compartilhados, a organização pode adaptar-se às constantes mudanças, visto que seus membros serão guiados por esses valores para se sobreporem aos desafios relacionados aos problemas de adaptação,

interna e externa, da empresa, principalmente no caso das PME, que possuem, muitas vezes, um melhor discernimento dos valores compartilhados, que guiam a organização, do que dos seus processos de gestão.

Em nosso estudo, demos foco à influência da cultura organizacional, por meio de seus valores compartilhados, sobre os processos de gestão da organização. Para entender a concepção de processos de gestão, optamos por utilizar o conceito de processo segundo a abordagem sistêmica, interpretando-o como estrutura composta por partes, relacionamentos e propósitos que consiste no processamento, por um conjunto de meios, para a transformação de insumos compostos, por exemplo, por entradas de informação ou matéria-prima que são transformadas em saídas de, por exemplo, informações processadas ou produtos acabados (MOTTA, 2003).

Partimos do princípio de que os gestores desses processos podem não ter controle sobre todo o contexto organizacional por abranger muitas variáveis do ambiente interno e do ambiente externo.

Kaplan e Norton (2008, p. 40) reforçam a importância do entendimento dos processos que compõem o sistema de gestão, citando que "[...] a incapacidade de equilibrar a tensão entre estratégia e operações é generalizada [...]" nas organizações. Os autores definem sistema de gestão como um conjunto integrado de processos e ferramentas que a organização utiliza para gerenciar suas rotinas, formular sua estratégia e convertê-la em medidas e ações operacionais esse conjunto é entendido como sistema de gestão. Tal sistema de gestão é responsável por monitorar e melhorar a eficácia tanto da estratégia quanto das medidas e ações operacionais.

Sendo assim, para o presente estudo, entendemos os processos de gestão como um sistema de atividades contínuas e como o conjunto de meios utilizados para se atingir os resultados esperados pela organização.

Esta dissertação teve origem a partir do entendimento de que a compreensão dos valores compartilhados na cultura organizacional é um dos fatores fundamentais para o bom desempenho das organizações. Especificamente nas PME, os valores compartilhados exercem grande influência, pois, devido à vulnerabilidade e à falta de recursos dessas empresas, é preciso compreender, por exemplo, como implementar, de forma efetiva, uma nova ferramenta de gestão ou como obter o comprometimento da equipe sem gerar resistência ao desenvolvimento da organização.

Como ressalta Mascarenhas (2004), o estudo da cultura organizacional e suas dimensões nas organizações podem produzir teorias que expliquem melhor o comportamento das empresas, possibilitando o seu controle e a maximização dos resultados empresariais.

Nas novas organizações, independente do porte, a cultura parece ser sempre difusa, ou seja, não é concentrada, é dispersa, está em formação e sem força devido às mudanças decorrentes de uma evolução natural no ciclo de vida dessas organizações. Nas PME, essa difusão pode ocorrer em maior intensidade em função da falta de recursos, que pode aumentar a instabilidade na organização e a ansiedade dos colaboradores, o que pode tornar ainda mais complexa a compreensão de quais valores compartilhados agem como pano de fundo da cultura organizacional e como esses valores influenciam os processos de gestão.

É consenso que a cultura é dificil de ser mudada. Smith (2003) confirma essa afirmação com dados de sua pesquisa, na qual constatou que somente 10% a 32% dos projetos com objetivo de mudança em cultura têm sucesso, o que ratifica a importância da compreensão do tema. Fleury (1993) reforça esse entendimento, enfatizando que as organizações podem se tornar qualificadas para implementarem certos programas de melhoria mas, muitas delas, não internalizam os novos conceitos e valores desejados pela organização. E, além disso, não assumem a identidade necessária para uma mudança real.

Embora seja difícil gerenciar a mudança cultural, a cultura organizacional está em constante mutação, interagindo entre suas dimensões, artefatos, valores compartilhados e crenças e adaptando-se aos fatores externos e internos às organizações. Laff (2009) comenta as pesquisas do *The American Managment Association* e do *Institute for Corporate Productivity* sobre cultura organizacional, nas quais, entre outros fatores, foi identificado que o percentual de empresas que conseguem manter sua cultura organizacional corrente, ou seja, com as mesmas características do início de sua formação, é de apenas 23,3% para organizações com mais de 20 anos de fundação.

O estudo sobre valores compartilhados na cultura organizacional e suas dimensões, adquire maior relevância quando são analisadas as organizações que expandem sua atuação para outros territórios com maior distância psiquíca[1], como por exemplo, quando uma

[1] Distância psíquica é a soma de fatores que não permitem o fluxo de informação de um mercado para outro mercado, segundo a abordagem de Uppsala, que trata da internacionalização de empresas.

empresa como as Casas Bahia, adaptada ao cenário e à cultura da região Sudeste brasileira, entre outros motivos, fecha as suas operações na região Sul do país (VALOR ON LINE, 2009).

A relevância do presente estudo também pode ser entendida quando observamos, já em relação à globalização, o início do processo de internacionalização das PME, em especial, no que diz respeito a necessidade de adaptação a outros padrões culturais. Adaptação essa que também se faz necessária quando são analisados os modelos de gestão, frequentemente implementados nas organizações com menor estrutura, importados por organizações multinacionais ou por novos gestores que os adquiriram em escolas de graduação ou pós-graduação.

Esses modelos, incluem processos de gestão que são concebidos em suas culturas natais e criados sob a influência de outro contexto social e histórico (SCHEIN, 1984; FLEURY, 1989; PETTIGREW, 2002), e sob outros padrões culturais (HOFSTEDE, 1983; 1984), e, muitas vezes, trazem pressupostos e valores culturais diferentes e até conflitantes com os da organização em que eles estão sendo implementados, o que pressupõe mudanças significativas e a alteração dos valores de uma forma geral, desde o nível individual, passando pelos valores compartilhados na organização e chegando a afetar até os valores culturais regionais.

Freitas (1997), se posiciona afirmando que muitos desses modelos e processos de gestão podem fracassar ou serem tímidos em seus resultados, justamente por não terem respaldo em alguns traços básicos da cultura local. A autora enfatiza que os bons resultados não dependem apenas de mudanças nos processos ou na estrutura da organização, como divisão do trabalho, métodos de controle, entre outros, mas, fundamentalmente, de mudanças de atitudes e de percepções de seus indivíduos.

Davel e Vergara (2005), em seu estudo sobre os desafios relacionais nas práticas de gestão, ao citarem a obra de Weick, de 1979, justificam essa posição, afirmando que muitos estudos se preocupam com o *organizing*, ou seja, possuem uma maior ênfase no processo de organização, ao invés de se preocuparem com a *organization*, ou seja, a entidade acabada, o entendimento da organização como um todo e não apenas de processos fragmentados. Tais estudos foram ratificados por Lima (2007).

Reforçando a importância deste estudo, Cochia e Machado-da-Silva (2004) sustentam que, como as formas de agir e perceber são representações de pressupostos e valores culturais

de uma organização, para se realizar uma mudança efetiva da cultura organizacional devemos entender esses pressupostos e valores da cultura organizacional com suas origens e raízes.

Motta (1997) também destaca a necessidade do entendimento das relações sociais, como o compartilhamento de signos, valores, interpretações, entre outras categorias, para fornecer informações e conceitos que tornem a prática organizacional brasileira mais inteligível. O autor salienta, ainda, que há distanciamento entre o entendimento da cultura brasileira – à luz das raízes, formação, evolução e traços – e a cultura organizacional no país.

Dispomos de várias pesquisas que se interessam pelas particularidades do Brasil, mas nos faltam estudos que se utilizem das nossas diferenças para desenvolver e propor novas teorias e conceitos no âmbito dos estudos organizacionais (DAVEL e VERGARA, 2005). Ademais, podemos utilizar essas pesquisas para assegurar a eficiência de programas em prol das PME (LIMA, 2001).

Schein (2009) reforça a importância do estudo sobre cultura organizacional afirmando que a chave para a excelência nas empresas é entender como essa cultura é aprendida, ensinada e mudada, de acordo com os estágios em que as organizações se encontram e com o que direciona esse processo de aprendizado, de mudança e de desenvolvimento.

Vale destacar que a compreensão equivocada em relação à cultura organizacional de PME contribui com resultados aquém das metas e dos objetivos vislumbrados por seus dirigentes e gestores, prejudicando o sucesso nos projetos e o desenvolvimento da organização, principalmente das novas empresas, podendo até causar o encerramento das atividades. Essa afirmação é confirmada pelo grande índice de mortalidade das organizações, visto que, segundo dados do SEBRAE-SP (2008), 62% das empresas encerram suas atividades antes de concluírem o quinto ano de atividade[2].

Desta forma, estudos como este podem servir como contribuição à base de dados acadêmica já existente, ao aprimoramento de estudos sobre políticas públicas de fomento e criação de entidades de apoio às PME, aos dirigentes e gestores de PME e ao desenvolvimento de outros estudos do setor.

---

[2] Em 10 anos de monitoramento no estado de São Paulo por parte do SEBRAE, devido a ações de apoio e de capacitação desta e de demais entidades, esse índice obteve um recuo de 80% para 62% em 2008. É uma melhoria considerável, embora haja consenso de que ainda é um índice muito alto e de que gera grandes prejuízos à sociedade.

Vários autores citam a escassez de literatura a respeito de estudos específicos em PME (TUPINAMBÁ, 2002; GRAY *et al*, 2003; HAUGH e MCKEE, 2004; LIMA, 2007; MOHENO, CALZADA, HERNANDEZ, 2009) e enfatizam a necessidade de pesquisas voltadas ao entendimento das relações entre os atores sociais em organizações brasileiras (COCHIA e MACHADO-DA-SILVA, 2004) à luz de características culturais (MOTTA, 1997; DAVEL e VERGARA, 2005).

Borges, Borges e Borges (2008 *apud* FLEURY, 2009), analisando a produção brasileira entre 2000 e 2004, nos anais do ANPAD, encontraram apenas 82 artigos abordando o tema cultura, os quais foram classificados, de acordo com o conceito de Freitas (1991), em: gestão comparativa, cultura corporativa, cognitivo, processo simbólico e inconsciente. No que se refere ao período de 2006 a 2009, não encontramos artigos, nos anais do ANPAD, cuja pesquisa abordasse, especificamente, a influência de valores compartilhados da cultura organizacional sobre os processos de gestão em PME.

Mencionada a origem e justificada a importância do tema: A influência da cultura organizacional, por meio dos valores compartilhados sobre os processos de gestão de PME, partimos para a pergunta de pesquisa que norteia nosso estudo.

1.2. Pergunta de pesquisa

Considerando que não há um delineamento específico para estudos que utilizam a metodologia qualitativa e que esse delineamento pode ser identificado ou alterado durante a pesquisa (SELLTIZ, 1987; EISENHARDT, 1989; CRESWELL, 1998), para o nosso estudo, preferimos defini-lo, desde o início, conduzindo a pesquisa de maneira estruturada.

A pergunta de pesquisa que baliza esta dissertação é apresentada da seguinte forma: **como a cultura organizacional, por meio de seus valores compartilhados, influencia os processos de gestão de organizações de pequeno e médio porte?**

Tomando como base nossa pergunta de pesquisa, para a consecução deste estudo, o delineamento inicial do nosso trabalho foi aprimorado durante seu desenvolvimento, conforme ilustrado no esquema 2 (Desenvolvimento da pesquisa), apresentado mais adiante, na página 11.

A seguir os objetivos de nosso estudo.

1.3. Objetivos do estudo

Como objetivo geral, procuramos compreender como a cultura organizacional, por meio de seus valores compartilhados, influencia os processos de gestão de empresas de médio porte, e, para tanto, definimos nossos objetivos específicos.

1.3.1. Objetivos específicos

Para obtermos êxito em nosso trabalho, os objetivos específicos foram divididos em duas fases. Na primeira, enfatizamos a avaliação da cultura organizacional e de seus valores compartilhados na organização, e, na segunda, buscamos compreender a influência desses valores compartilhados nos seus processos de gestão em uma organização comercial de médio porte que atravessa uma fase de reestruturação organizacional.

Abaixo, apresentamos os objetivos específicos, na ordem em que foram desenvolvidos:

1ª fase:

- Observar as relações entre os diversos atores organizacionais, com foco na compreensão da cultura e de seus valores compartilhados;
- Relacionar a influência dos contextos histórico, social e econômico da organização sobre a cultura organizacional;
- Identificar quais são os padrões culturais da organização, e, consequentemente, os aspectos que formam os seus valores compartilhados;
- Identificar os períodos críticos relativos aos valores organizacionais e a influência sobre os processos de gestão da organização;

2ª fase:

- Identificar como os valores compartilhados agem como fatores limitadores ou facilitadores da organização no seu desenvolvimento dentro do ciclo de vida organizacional;
- Identificar como os valores compartilhados na cultura organizacional influenciam os processos de gestão.

Dada a escassez de estudos sobre o tema em PME, pretendemos ampliar os

conhecimentos ao campo da Administração, assim como desenvolver um trabalho que seja útil à formação de pequenos empresários e às atividades de apoio relacionadas ao desenvolvimento das PME.

Definidos os nossos objetivos, partimos para o modelo delimitador do estudo.

1.4. Modelo de delimitação do estudo

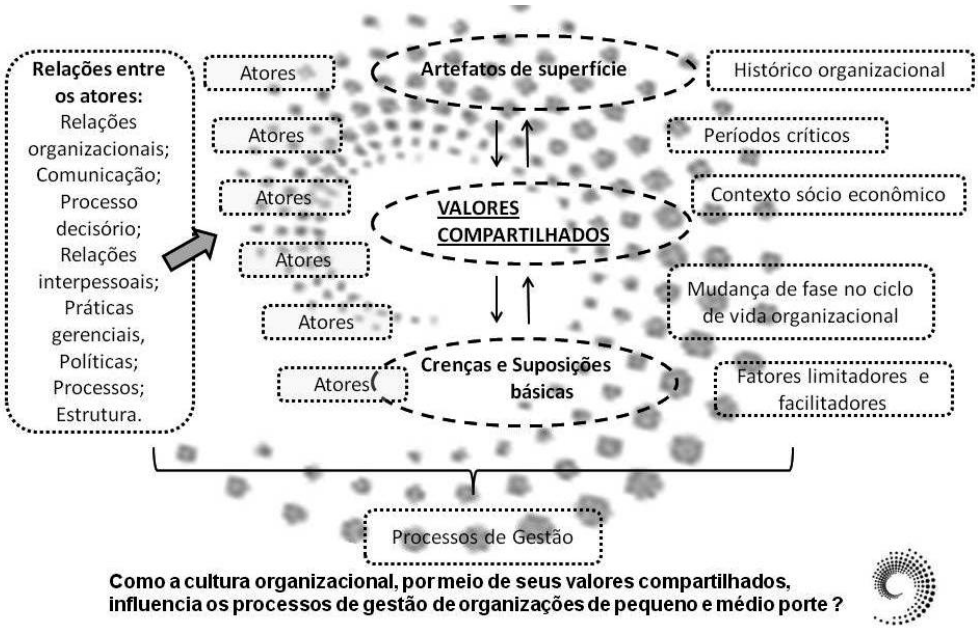
Seguindo as recomendações de Miles e Huberman (1994), procuramos elaborar um modelo inicial teórico, de forma a contribuir para a delimitação do estudo, facilitando o entendimento, o relacionamento e a análise dos dados colhidos, além de contribuir com a produção de conhecimento e com a explicação gráfica dos constructos, das variáveis do estudo e de suas possíveis relações.

Nosso objetivo com a construção de um modelo delimitador, assim como sugerem Miles e Huberman (1994), foi ajudar a definir, de forma simples, o fenômeno assim como as relações entre os principais conceitos que o explicam.

Para a elaboração do modelo delimitador proposto, utilizamos como base a abordagem de Schein (1984), que define cultura organizacional como um fenômeno de três camadas, consistindo em artefatos superficiais, valores compartilhados e crenças ou pressupostos básicos. A cultura organizacional é compreendida pelo todo e não podemos dissociá-la dos artefatos, valores, crenças e de suas interações com todo o contexto organizacional; portanto, é fundamental entendermos como ocorrem as relações internas de seus atores, a influência de seus fundadores e gestores, o histórico da organização, assim como a influência externa do contexto socioeconômico, além de identificarmos os períodos críticos ao longo de sua história e quais fatores agiram de forma limitadora ou facilitadora do desenvolvimento da empresa dentro de seu ciclo de vida organizacional.

Conforme sugerem Miles e Huberman (1994), teorizamos utilizando a representação gráfica do modelo delimitador, com base na revisão de literatura e dados obtidos durante a observação participante e entrevistas. Esse procedimento nos gerou importantes *insights* para a conclusão de nosso estudo.

Modelo de delimitação do estudo – Mapeamento dos aspectos culturais:



Esquema 1 - Modelo de delimitação do estudo – Mapeamento dos aspectos culturais

Fonte: Adaptado de Schein (1984:4)

O nosso modelo delimitador do estudo é adotado como um sistema que procura compreender como a cultura organizacional, por meio de seus valores compartilhados, influencia os processos de gestão na organização. Dentro desse sistema procuramos entender como os valores compartilhados podem agir como fatores limitadores ou facilitadores dos processos de gestão. Para tanto, concebemos todas as figuras, representando os vários aspectos culturais, com margens pontilhadas, o que representa a permeabilidade e interrelação desses aspectos no sistema. A cultura e seus valores compartilhados são representados por uma espiral, também pontilhada, que permeia todo o sistema. O sistema é composto por vários subsistemas, descritos a seguir.

Representamos as três camadas da cultura organizacional de Schein (1984), artefatos, valores e crenças, com elipses pontilhadas que interagem entre si e com os outros subsistemas. Os demais subsistemas são representados por retângulos com cantos arredondados. As relações entre os atores organizacionais, com diferentes perspectivas em relação aos valores e a cultura organziacional, são analisadas em relação a sua comunicação, processo decisório, relações interpessoais e organizacionais, práticas gerenciais, políticas, processos e estrutura. Os demais subsistemas analisados foram o histórico organizacional, os

períodos críticos, o contexto socioeconômico, o ciclo de vida organizacional, e os fatores limitadores e facilitadores.

O modelo nos serviu como parâmetro para estudarmos o sistema e seus subsistemas, e sua influência sobre os processos de gestão, conforme os constructos desenvolvidos no próximo capítulo.

1.5. Organização da dissertação

Para clarificar a construção do nosso trabalho, apresentamos a disposição dos conteúdos desenvolvidos após esta introdução. No segundo capítulo, abordamos as definições de cultura organizacional e valores compartilhados utilizadas em nosso estudo, assim como procuramos contextualizar o tema cultura e valores compartilhados, apresentando definições sobre cultura; noções sobre o contexto cultural brasileiro; entendimento, fatores para compreensão e força da cultura organizacional e seus valores; ciclo de vida organizacional e os valores compartilhados em cada fase; encerrando com o modelo de avaliação de cultura e valores compartilhados de Schein (1984).

No terceiro capítulo, tratamos das PME e seus valores compartilhados, com a definição de PME e algumas das caracteríticas de sua cultura organizacional e valores compartilhados.

Com o objetivo de facilitar o entendimento e o desenvolvimento do estudo, ao final dos capítulos de revisão de literatura, apresentamos quadros sintetizando as ideias de alguns dos principais autores pesquisados (ressaltando que não temos a pretensão de esgotar os temas nem os pesquisadores), criando códigos para os constructos, que auxiliaram na pesquisa e, posteriormente, na análise dos dados.

No quarto capítulo, tratamos, de forma detalhada, da descrição dos métodos empregados, os quais envolvem a observação participante com a coleta de dados com, as entrevistas semiestreuturadas, etnográficas e focais, a análise de dados secundários, as questões éticas que nortearam nosso trabalho, os critérios para a análise de dados e a elaboração do relatório, e finalizamos com uma síntese dos métodos utilizados.

No quinto capítulo, apresentamos as análises dos dados, compreendendo a apresentação do caso, o planejamento da pesquisa e ambientalização, os detalhes da observação participante e das entrevistas, a análise do contexto, a análise temporal pelas fases

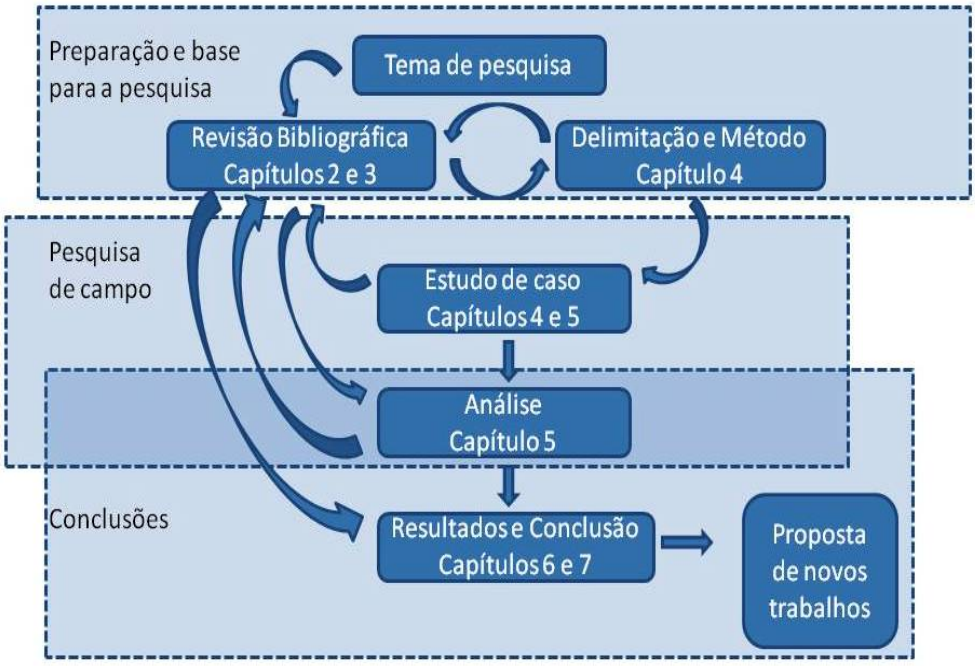
do ciclo de vida organizacional, bem como a identificação dos fatores que levam à mudança e os problemas de adaptação.

No sexto capítulo, apresentamos os resultados da pesquisa, assim como a discução desses resultados, e, no sétimo, encerramos com as conclusões sobre a pesquisa e a influência da cultura organizacional por meio dos valores compartilhados sobre os processos de gestão, além de comentarmos as limitações do trabalho e trazermos sugestões para novos estudos.

Por fim, apresentamos os referenciais bibliográficos e os apêndices, encerrando nosso estudo.

O esquema 2, a seguir, ilustra o método de desenvolvimento desta pesquisa, cuja evolução não ocorreu de forma linear, e sim cíclica.

Esquema de desenvolvimento da pesquisa:



Esquema 2 – esquema de desenvolvimento da pesquisa

Fonte: Desenvolvido pelo autor

Representamos no esquema 2, o desenvolvimento da pesquisa, cujas as etapas principais foram três. Na primeira etapa ocorre a preparação e base para pesquisa, com a definição do tema, o início da revisão bilbiográfica, a demilitação do estudo e a escolha do

método apropriado para o desenvolvimento do trabalho. Na segunda etapa inicia-se a pesquisa de campo e na terceira etapa ocorrem as conclusões do trabalho. As etapas são representadas graficamente por retângulos pontilhados, indicando uma constante interação entre elas e seu desenvolvimento. Esse desenvolvimento das etapas não é linear, mas sim cíclico, representado no esquema 2, pelas setas, que apontam para uma retroalimentação de forma a reconstruir conceitos e conclusões.

Introduzida a origem do tema, com sua relevância de estudo, e após apresentarmos nossa pergunta de pesquisa, com seus objetivos e delimitação, iniciamos a revisão de literatura, no próximo capítulo, com os conceitos sobre cultura organizacional e valores compartilhados.

2. CULTURA ORGANIZACIONAL E VALORES COMPARTILHADOS

Nesta seção introdutória ao tema, trazemos o conceito de cultura organizacional utilizado em nosso estudo e tratamos do conceito geral de cultura, com suas origens e abordagens, para depois apresentarmos um levantamento bibliográfico de algumas definições sobre cultura nacional, bem como os conceitos dos principais autores, sobre valores culturais organizacionais e outros autores que comentam a perspectiva adotada.

Utilizaremos, para o nosso estudo, a definição de Schein (1984) sobre cultura organizacional, que a apresenta como um fenômeno de três camadas, composto por artefatos superficiais, valores compartilhados em um nível um pouco mais profundo, e crenças e pressupostos básicos, já em um menor nível de consciência. Para Schein (1984, p. 3 – tradução nossa), cultura organizacional é definida como:

> [...] o padrão de pressupostos ou suposições básicas que proporcionam ao grupo inventar, descobrir, ou desenvolver seu aprendizado, para superar seus problemas de adaptação externa e integração interna. Esses pressupostos ou crenças são desenvolvidos ao ponto de serem considerados válidos por todos na organização, e ainda são ensinados aos novos membros da organização como a maneira correta de se perceber, pensar, agir e sentir em relação aos problemas organizacionais.

Para Schein (1984), cultura organizacional é, sobretudo, o que se transmite às novas gerações participantes de um grupo social. Estudar o que esses novos participantes aprendem é uma boa maneira de descobrir alguns dos elementos de uma cultura. Entretanto, uma pessoa aprende apenas aspectos culturais superficiais, porque os conhecimentos mais profundos são divulgados somente aos membros que obtiverem o *status* permanente e receberem a permissão de entrar nos círculos mais profundos do grupo, nos quais esses valores ou segredos são compartilhados.

O conceito de cultura teve origem na Antropologia, no início do século XIX, com o estudo das culturas chamadas de primitivas. Segundo Barnouw (1969 *apud* AKTOUF 1996), a primeira definição de cultura aceita por sociólogos e etnólogos foi a de Tylor, que, em 1877, definiu o termo como um complexo que inclui saberes, crenças, costumes, leis, arte e hábitos adquiridos pelos membros de uma sociedade.

Cumpre observar que o tema cultura é objeto de interesse de estudiosos há muito tempo. Kluckhohn e Kroeber, em sua revisão crítica, na década de 1950, haviam identificado 165 definições de cultura, já se referindo ao clima organizacional e, posteriormente, à cultura corporativa (SHINYASHIKI, 2010).

Um clássico em Administração, que, de certa forma, já abordava o tema cultura nas organizações é a obra "*The Human side of Entreprise*", de Douglas McGregor, datada de 1960, a qual retrata que a crença do executivo em confiar ou não em seus empregados é a causa do comportamento responsável ou irresponsável do trabalhador, e esse comportamento reforça as crenças do administrador, gerando um círculo vicioso (MOTTA, 1996; SCHEIN, 2009).

Já o constructo cultura organizacional foi adotado pela academia a partir de 1979, e consolidado em 1983, com as publicações de "*Administrative Science Quarterly*" e de "*Organizational Dynamics*" (FREITAS, 1991). Esse constructo vem sendo usado também como sinônimo de estrutura ou estratégia, pois a cultura está intimamente ligada aos meios de realização, às certezas tácitas compartilhadas, à identidade da empresa e à missão organizacional. Os gestores da organização veem os eventos e reagem a eles por meio da lente formada pelo conjunto de crenças e valores organizacionais. Essa forma de ver e realizar as ações é o guia desses gestores, que procuram manter sua cultura e valores como forma de preservar sua segurança e estabilidade (SHINYASHIKI, 2002).

Embora não haja uma definição única sobre esse constructo, uma vez que é abordado por mais de uma perspectiva, a cultura organizacional normalmente é definida, por grande parte dos autores, como sendo composta por valores compartilhados que mantêm a organização como um conjunto e é vista como um elemento crítico de resistência à mudança e de adaptação aos novos desafios (DUCAN, 1986; SHINYASHIKI, 2002; MOHENO, CALZADA e HERNANDEZ, 2009).

A cultura organizacional é considerada holística, pois não pode ser compreendida de forma fragmentada; é determinada pelo seu contexto histórico e social; é um constructo social leve e sutil para ser analisado; e é difícil de se mudar, visto que não se encontra somente no nível consciente – suas crenças que lhe dão sustentação estão no nível inconsciente (HOFSTEDE *et al.*, 1990).

Vale notar que é reconhecida a importância da definição epistemológica para o desenvolvimento do estudo, embora no caso do tema cultura, segundo Demers (2007), alguns

autores não consigam definir sua exata posição e adotar uma única perspectiva de análise, tornando sua classificação ainda mais confusa, o que pode ser justificado pelo fato de diversos estudiosos (entre eles: DUNCAN, 1986; FLEURY, 1989; HATCH, 1993; FLEURY e FISCHER, 1996; PETTIGREW, 2002; MASCARENHAS e VASCONCELOS, 2009) defenderem uma abordagem multiparadigmática para a melhor compreensão do tema.

Dentre as várias abordagens ou perspectivas, a funcionalista (BURRELL e MORGAN, 1979) tem uma linha mais objetiva e reguladora, e apresenta como antecedente a Antropologia (para a qual a organização é cultura), que estuda a natureza do homem e sua cultura. Os autores que a adotam (entre eles: SCHEIN, 1986; GAGLIARDI, 1986; PETTIGREW, 2002) defendem que a cultura deve ser compartilhada, consensual, alinhada aos objetivos estratégicos da empresa e gerenciada para a longevidade da organização, na qual a cultura antiga deve ser transformada de forma mais radical para uma nova cultura organizacional.

Algumas limitações dessa corrente epistemológica, que constituem, inclusive, objeto de críticas por parte dos autores de outras perspectivas epistemológicas, são a ambiguidade, o simplismo e o reducionismo, por formatar um conceito considerado complexo em simples *frameworks* (DEMERS, 2007). Isso exigiu uma atenção especial de nossa parte, como pesquisadores. Procuramos seguir o rigor da abordagem metodológica de Schein (1984) e, ao mesmo tempo, mantermos uma visão holística do fenômeno estudado para não incorrermos nas mesmas possíveis deficiências dessa perspectiva de análise em nosso estudo.

Segundo García de la Torre (2004 *apud* MOHENO, CALZADA e HERNANDEZ, 2009), cerca de 80% dos estudos sobre cultura organizacional se encontram na perspectiva funcionalista, visto que apresentam formas de se mudar ou administrar a cultura organizacional. Moheno, Calzada e Hernandez (2009) lembram que não há consenso de que uma perspectiva seja melhor do que a outra, e sim que a sua utilização depende da finalidade do estudo.

Conforme a revisão de literatura efetuada, segundo nossa perspectiva, de forma geral, a abordagem de Schein (1984) é entendida como funcionalista. Embora reforçando a afirmação de Demers (2007) quanto à dificuldade de se definir a exata posição de alguns autores, há um estudo de Díez, datado de 1999 (*apud* MOHENO, CALZADA e HERNANDEZ, 2009), que classifica a obra de Schein como pertencente à perspectiva intrepretativista, quando considera seu conceito de organização, concepção de cultura, foco e

finalidade de investigação.

Optamos, assim, pela abordagem de Schein (1984), pois é reconhecida por diversos autores como efetiva na identificação de valores compartilhados entre os atores da organização (DEMERS, 2007), que é justamente o foco de nosso trabalho.

Os valores compartilhados na organização são suportados por crenças que agem como pano de fundo, justificando comportamentos e o modo de se "fazer as coisas". Segundo Schein (1993), as culturas organizacionais estão arraigadas na cultura do país onde a empresa atua. A compreensão dos mundos e da vida dos entrevistados e de grupos sociais é condição *sine qua non,* principalmente na pesquisa qualitativa, uma vez que tal compreensão poderá contribuir para um grande número de diferentes empenhos no estudo (BAUER e GASKELL, 2002).

Vários autores (HOFSTEDE *et al.*, 1990; SCHEIN, 1993; AKTOUF, 1996; MOTTA, 1997; SROUR, 2005) defendem que a cultura nacional tem grande influência sobre a cultura organizacional, pois as organizações estão inseridas em um contexto social e cultural e podem ser consideradas subculturas dessa sociedade.

A perspectiva funcionalista entende a cultura organizacional, entre seus vários aspectos, a exemplo de seus valores compartilhados, como sendo uma variável ambiental que influi em processos organizacionais e nas atitudes de seus membros.

Como as organizações fazem parte de uma sociedade, ou seja, integram a sua cultura, efetuamos um breve levantamento do contexto histórico da cultura regional brasileira e de seus valores.

2.1. Contexto cultural e valores regionais brasileiros

Todo o contexto cultural reflete diretamente sobre as organizações, seus membros e seus valores, sendo percebido no comportamento individual e no coletivo. Nesse sentido, esse breve levantamento sobre o contexto cultural brasileiro nos ajuda a compreender a dinâmica do relacionamento entre os atores organizacionais, que abrange a soma de suas experiências, vivências e comportamento, compondo a cultura organizacional e os valores compartilhados.

Apesar da grande miscigenação encontrada no Brasil, decorrente da colonização dos vários povos que vieram para o país ao longo da história, como japoneses, italianos, árabes,

franceses, alemães, holandeses, entre outros, a cultura brasileira tem, basicamente, três matrizes: a indígena, a portuguesa e a da África negra, constituindo o que DaMatta (1994) chama de “triângulo racial”. As diferentes características desses variados povos, de um modo geral, influenciam e contribuem para a formação dos valores compartilhados nas organizações brasileiras. Hofstede (1983; 1990) reforça essa colocação, citando a importância da nacionalidade para a administração, pois a nação representa o valor simbólico para os cidadãos e a identidade dos mesmos deriva desses valores.

Motta (1997) contribui, abaixo, para nossa melhor compreensão da influência da formação da cultura nacional sobre os valores organizacionais, com a explicação do triângulo racial:

Conhece-se muito pouco a respeito das origens da cultura indígena, já que os índios brasileiros estavam divididos em inúmeros grupos étnicos e culturais. Não obstante, dois grupos são considerados os mais importantes, quais sejam: os tupi-guaranis, com uma cultura mais próxima da portuguesa, concentrados no litoral, e os tapuias, considerados mais bárbaros pelos europeus, concentrados no interior. Como características do povo indígena, podemos destacar que a sua agricultura era de subsistência, e quem trabalhava nela eram as mulheres, enquanto os homens eram responsáveis pela caça, pela pesca e pela guerra.

Já Portugal, uma das rotas de passagem entre África e Europa, era um país composto por um povo de comerciantes e navegadores, que tiveram origens diversas, como os romanos, os bárbaros suevos (de origem germâmica), os árabes, os berberes (povos do norte da África) e os judeus sefaraditas (oriundos da Península Ibérica). Os portugueses, de um modo geral, já estavam acostumados com o contato com povos diferentes e também com a prática da escravidão, e vieram para o Brasil para explorar as riquezas, entre elas o pau-brasil. Eram, em sua maioria, fidalgos decadentes ou degredados, vinham sozinhos, e, por essa razão, casavam-se ou juntavam-se com índias, iniciando a colonização e a miscigenação, já comum para esse povo.

Os negros africanos, por sua vez, eram, essencialmente, de dois quadros étnicos e culturais: os bantus e os sudaneses. Com frequência, eram muçulmanos, alfabetizados e conheciam a mineração do ferro. Os negros, escravos nos engenhos, dividiam-se entre o trabalho nos campos e na casa grande – a casa do Senhor do engenho. A comercialização dos negros na África era feita em lotes, isto é, eles não pertenciam a uma mesma família nem mesmo a um grupo social bem determinado, e, quando chegavam ao Brasil, procuravam logo

aprender a língua portuguesa, para se comunicarem. Foram assim os principais difusores do português no Brasil.

Essas três raças se misturaram e deram origem a várias subculturas no país, de acordo com a região, sendo muito forte a cultura cabocla (branco com índio) ou mameluca (negro com índio) na região Norte. No Nordeste e no Centro-Oeste, predomina a cultura sertaneja, que, provavelmente, combina as três matrizes de forma mais equilibrada. Na região Sudeste, prevalece a cultura caipira, na qual, talvez, o predomínio dos portugueses tenha sido mais forte, acrescida, em São Paulo, da cultura do imigrante, principalmente italiano, e também de outros estrangeiros europeus (não portugueses) e orientais (sobretudo japoneses e árabes). Já na Região Sul, houve a influência de imigrantes russos, franceses, ingleses, alemães, italianos, poloneses e portugueses das ilhas dos Açores (MOTTA, 1997).

Segundo Souza, Machado e Oliveira (2007), para manter o controle sobre o Brasil, Portugal procurou desenvolver uma estrutura produtiva local e gerar oportunidades lucrativas para atrair e manter povoado o solo brasileiro, posteriormente cobrando impostos para custear a defesa do território e a construção de instalações.

Dois fatores parecem estar presentes e marcam profundamente a cultura e, especialmente, os valores organizacionais do Brasil. São o aristocratismo ibérico, como marca de sucesso e ascensão social, e a escravidão, presente nas relações inter-raciais, de forma evidente, tornando difícil a construção de uma sociedade verdadeiramente igualitária. Conforme Motta (1997, p. 31), essa distância social é exemplificada pelo binômio “Casa Grande e Senzala”, obra de Gilberto Freyre, datada de 1981, na qual, da relação do senhor de engenho e sua família com os escravos, “[...] surge o favoritismo, só que despido de qualquer valor negativo [...]”. Essa distância, de modo geral, não reforça os valores democráticos no âmbito das organizações. Com base nessa enorme distância entre os diversos estratos sociais, muitos elementos da cultura nacional são sempre apontados como exemplos de adaptação do colonizador ao colonizado.

O autor cita, também, o “jeitinho brasileiro” como característica nacional, e o define como uma prática cordial que implica a personalização das relações por meio de assuntos comuns, como por exemplo, o time de futebol ou uma cidade natal comum. Esse “jeitinho brasileiro” ainda é marcado pelo apelo dos indivíduos a um *status* mais alto de um parente ou de um conhecido importante, e, apesar de estar próximo da malandragem, não implica a predisposição para tirar vantagem ou enganar. O autor salienta que essas características ou

valores são frequentes em nosso país e, por vezes, aparecem habilmente combinadas (MOTTA, 1997).

Já o “malandro”, passa por amigo, é sedutor, é aquele que “bate carteira”. Vale dizer que existe tanto o malandro maltrapilho, quanto o malandro de terno e gravata. A malandragem é descrita no imaginário popular brasileiro como uma ferramenta de justiça individual. Perante a força das instituições, necessariamente opressoras, o indivíduo “malandro” sobrevive manipulando pessoas, enganando autoridades e driblando leis, de forma a garantir seu prejudicado bem-estar. Walt Disney, por exemplo, retratou o malandro carioca na figura, consagrada, de Zé Carioca, um papagaio bem-humorado que vive de pequenas “espertezas”.

Dessa forma, o “malandro” se torna o típico herói brasileiro. Esse “malandro”, ou o “esperto”, também é caracterizado pela “lei de Gérson”: é a pessoa que “gosta de levar vantagem em tudo”, no sentido negativo de se aproveitar de todas as situações em benefício próprio, sem se importar com questões éticas ou morais. A expressão teve origem em uma propaganda para cigarros, de 1976, na qual o armador Gérson, da seleção brasileira de futebol, era o protagonista. Ao mesmo tempo, a “lei de Gérson” indica uma característica inovadora e criativa, já aceita pela população e pela comunidade mundial como sendo própria do povo brasileiro (DAMATTA, 1979; MOTTA, 1997). Mais tarde, o jogador anunciou seu arrependimento por ter associado sua imagem ao comercial, visto que qualquer comportamento pouco ético ainda é vinculado ao seu nome.

O duplo sentido na fala e nos atos caracterizam a ambiguidade, que é reconhecida como uma característica latina e africana. Ela favorece os caminhos alternativos, que incluem a criatividade e a inovação, mas também a descoberta e o cultivo do “padrinho”, o apelo às relações sociais informais como forma de segurança e o uso do “jeitinho brasileiro”. Motta (1997) ressalta que, no Candomblé, religião africana instalada no Brasil, o “Exu”, uma divindade ambivalente, farsante e maliciosa, é a única capaz de fazer a intermediação entre o Céu e a Terra. Deve-se passar pelo pai de santo, isto é, pelo sacerdote, reforçando a necessidade do uso de um caminho alternativo para se alcançar os objetivos.

Essa ambiguidade está caracterizada por diversos exemplos em nossa cultura, como na música ou na mídia em geral. Um desses exemplos é a personagem “Norminha”, da novela “Caminho das Índias”, da Rede Globo, a qual, mesmo com um comportamento pouco ético, atraiu a simpatia dos telespectadores (DAMATTA, 2009). Vemos ambiguidade, também, nas

declarações do nosso ex-Presidente da República (Lula): “[...] é preciso tomar cuidado com a biografia das pessoas que são investigadas [...]”, atentando para o fato de que a Polícia Federal deveria tormar cuidado e fazer diferença ao investigar políticos influentes, como o presidente do Senado (José Sarney), fato que nos leva a refletir se, para o Presidente, ícone nacional, a justiça é igualitária ou não (INFORMAÇÃO VERBAL[3]) .

A mídia retrata a sociedade, por exemplo, com relação à resistência à mudança, na novela “Gabriela, Cravo e Canela”, de Jorge Amado, mais precisamente com a protagonista Sônia Braga. Nessa novela, os versos cantados por Gal Costa traziam um tom brejeiro para a personagem, dizendo: “Eu nasci assim, eu cresci assim, e sou mesmo assim, vou ser sempre assim [...] Gabriela [...]”. Outro exemplo está na letra da música “Deixa a vida me levar”, de Zeca Pagodinho (MARTINS, 2004). Esses exemplos reforçam a resistência à mudança e, ao mesmo tempo, falta de preocupação com o futuro, com o novo.

Outra característica é citada por Bresler (*apud* MOTTA, 1997), cujo estudo diz que, em uma pequena empresa semiartesanal, os trabalhadores referiam-se aos dois proprietários como “pais”. Nessa empresa, cada um tinha seu “pai”, entretanto, isso só ocorria nas conversas entre eles, e nunca nos diálogos com os proprietários. O pai é aquele que regulamenta, que estabelece limites, norteando e dando segurança ao colono; é como o colonizador, que veio “possuir” a terra, a qual, ainda hoje, é um símbolo de poder considerável no país. Por essa razão, a terra assume ares de sagrada. É a terra que daria ao colono o brasão do colonizador.

De modo geral, podemos dizer que nosso povo anseia por uma figura paterna, ao mesmo tempo que possui um sentimento de rejeição e rebeldia (assim como o colono) que se traduzem em, vingança, precaução e culpa. Se o brasileiro se move como um fora da lei ou como um ser servil, faz diferença para uma série de efeitos. Todavia, são os mesmos temores que movem as duas categorias. As “[...] duas vivem em um mundo de descompromisso social que lhes aparece fantasmagoricamente como sem saída. Pode-se tentar dominar a morte, fingindo que já se está morto ou porque se é capaz de matar os demais” (MOTTA, 1997, p. 35).

A sociedade brasileira tende a ser nepotista no provimento de cargos ou de lugares nas

---

[3] Notícia fornecida por Eródoto Barbeiro, da rádio CBN, em agosto de 2009, em reprodução da entrevista fornecida pelo Presidente Luiz Inácio Lula da Silva, em julho de 2007.

organizações e no mercado de trabalho em geral. Fleury (1989, p. 113-126) detectou o modelo da grande família, que é utilizado para reforçar o clima de camaradagem e de confiança, no qual o conflito capital-trabalho é substituído pela cooperação. A organização burocrática é mediada por momentos ritualizados de confraternização, nos quais se procura recuperar o mito da grande família, ou seja, em momentos de festa, em uma meta de produção atingida, ou em uma inauguração, quando todos se confraternizam de igual para igual.

Segundo Harrison e Huntington (2002), há um interesse crescente no estudo do papel dos valores e das atitudes culturais como estímulos ou obstáculos ao progresso. A compreensão desses valores e atitudes culturais tem substituído, segundo os autores, até algumas explicações tradicionais sobre as diferenças culturais, como o colonialismo, a dependência e as influências geográficas e climatológicas de certas regiões ou países. Os autores apontam que alguns valores podem ser obstáculos fundamentais ao progresso de organizações e também de certas regiões, sendo os responsáveis pelo agravamento dos problemas da pobreza e da injustiça em países do terceiro mundo, por exemplo.

2.2. Valores compartilhados na cultura organizacional

A cultura organizacional assumiu um papel importante na pesquisa acadêmica para o estudo de Administração desde a década de 1970 devido à implantação de sistemas de qualidade e produtividade nas empresas, pois a operacionalização desses sistemas é afetada por ela, por meio de seus valores compartilhados.

Alabart e Portuondo, em 2005 (*apud* MOHENO, CALZADA e HERNÁNDEZ, 2009), realizaram um estudo com diversos autores, para identificar os principais termos e indicadores utilizados para definir cultura organizacional e quais os procedimentos metodológicos existentes para definir o fenômeno. Os autores aplicaram várias técnicas e métodos estatísticos, e concluiram que o termo valores é o mais utilizado para definição e diagnóstico da cultura organizacional.

O termo valores também é utilizado por vários pesquisadores em suas definições de cultura organizacional, a exemplo de Katz e Kahn, em 1970; Smircich, em 1983; Ansoff, em 1985; e Cruz Cordero, em 2001 (MOHENO, CALZADA e HERNÁNDEZ, 2009, p. 274).

A cultura organizacional permeia os diversos setores e níveis das empresas, exercendo reconhecida influência sobre diversos aspectos, desde o comportamento dos seus profissionais

e gestores até a formulação de estratégias e o desempenho organizacional. Algumas das funções da cultura organizacional são a valorização do que é considerado importante na organização, a estabilização de comportamentos, a construção de significados e formas de interpretar os eventos organizacionais, a sinalização das formas de resolver problemas, dar um senso de direção e propósito para os públicos internos e externos, bem como valorizar o comportamento considerado desejável e exemplar (FREITAS, 2007).

Segundo Moheno, Calzada e Hernández (2009), dentro desse segundo nível – valores, a cultura compreende os valores adaptados, que se referem a uma filosofia, pois, de forma tácita, esses valores foram adaptados pelos membros da organização, e são responsáveis por guiar a vida empresarial, de modo que, a partir deles, se tomam decisões para a organização. Os valores permitem aos membros da empresa justificar seus atos, resultados e comportamento.

Nesse nível, estão inclusas a filosofia, as ideologias, as expectativas, o conhecimento, os códigos éticos e as perspectivas, representados por valores que sustentam a adaptação da organização às mudanças, pois seus membros serão orientados por esses valores para se sobreporem aos desafios de adaptação interna e externa da empresa, em relação aos seus processos de gestão.

Ainda nesse segundo nível, estão a linguagem[4], o modo de pensar, os conceitos comuns, a identidade e limites do grupo, a natureza da autorizade e dos relacionamentos, a alocação de recompensas e *status*, e ainda, como a empresa avalia seus colaboradores.

As facilidades de comunicação interna nas PME são maiores do que nas grandes empresas, pois as PME contam com estrutura e sistemas menos burocráticos do que as grandes organizações, exigindo uma maior interação pessoal, a qual, feita diariamente, chega a ser informal, levando ao compartilhamento dos valores e ao consequente fortalecimento da cultura (MOHENO, CALZADA e HERNÁNDEZ, 2009).

Outras perspectivas – interpretativista, estruturalista e humanista (BURRELL e MORGAN, 1979) – têm como objeto de estudo os valores compartilhados, mas, principalmente a humanista, por meio da Psicologia, compreende os valores compartilhados como uma das bases para a integração das organizações. A Psicologia desenvolveu,

---

[4] A observação da linguagem como fator de análise da cultura organizacional é ressaltada por diversos autores, mesmo com perspectivas diferentes, entre eles: Durhan (1984), Motta (1996), Fleury e Fischer (1996).

anteriormente aos estudos sobre cultura, o interesse na compreensão de como os valores compartilhados reduzem a variabilidade humana em relação aos padrões exigidos para o funcionamento organizacional, respondendo às pressões ambientais e às expectativas individuais e dos grupos, gerando padrões formais de comportamento aceitos, e posteriormente justificados por regras formais (KATZ e KAHN, 1978).

Os valores compartilhados ainda são reconhecidos como potencial fator inibidor da partilha de conhecimentos e aprendizado na organização. McDermott e O'Dell (2001), em seu estudo sobre empresas nas quais a partilha de conhecimentos é construída com base na cultura, revelam que as organizações não mudam de cultura para coincidir com as suas iniciativas de gestão do conhecimento. Elas adaptam a sua abordagem à gestão do conhecimento para se adequar à sua cultura, e fazem isso vinculando a partilha de conhecimentos para resolver problemas práticos de negócios. A partilha de conhecimentos é subordinada a um valor central preexistente e compartilhado.

Para Gagliardi (1986), a experiência coletiva de sucesso obtida por meio de valores estabilizados leva à coesão e à eficácia, e sustenta a continuidade da cultura, mas se essa cultura é inadequada para enfrentar os novos problemas, essa resistência impede a mudança e se torna um círculo vicioso, criando uma barreira ao desenvolvimento da organização.

Shinyashiki (2010) destaca seis características principais referentes à literatura acadêmica acerca de cultura organizacional, sobre as quais há consenso para a maioria dos autores. As formas de cultura organizacional com diferentes características, influenciam na criação de diferentes tipos de valores compartilhados. São elas:

a) Cultura coletiva: a cultura se origina quando indivíduos interagem uns com os outros;

b) Cultura emocional: pelo fato de as culturas ajudarem a lidar com as ansiedades, sua forma e sua essência estão carregadas de emoção, bem como de significados. A lealdade à cultura se origina mais das necessidades emocionais do que das considerações racionais dos indivíduos;

c) Cultura histórica: as culturas não podem ser entendidas em separado de suas histórias. A cultura surge a partir da interação do grupo, que compartilha incertezas e modos de lidar com elas. Quando passam a partilhar um conjunto de crenças e práticas culturais, essas ideias e práticas passam a ter uma espécie de "vida própria", que persiste no grupo, mesmo depois de passadas as incertezas que lhes deram origem;

d) Cultura simbólica: refere-se ao aspecto expressivo do comportamento humano. As ações tanto fazem quanto dizem de seu significado;

e) Cultura dinâmica: as culturas criam continuidades e persistem através das gerações, mas são dinâmicas, isto é, mudam constantemente;

f) Cultura vaga: culturas não são blocos monolíticos. Carregam ambiguidades e complexidades.

Schein (1984; 1986; 1993; 2009) é referência em estudos sobre cultura organizacional e, embora receba críticas de simplismo e reducionismo, comuns à perspectiva funcionalista (DEMERS, 2007), é citado por diversos estudiosos (FLEURY, 1989; HATCH, 1993; DEMERS, 2007; SHINYASHIKI, 2010) como sendo autor de um dos trabalhos mais completos em relação à cultura.

Schein (1984) apresenta um conceito em termos de um modelo dinâmico sobre como a cultura organizacional é transmitida, aprendida e alterada, e ressalta a importância de se aprofundar nessa cultura, compreendendo os valores compartilhados e os aspectos que agem como pano de fundo e lhe dão sustentação.

2.3. Compreensão da cultura organizacional e seus valores

Schein (2009, p. 61) afirma que, para chegarmos às certezas mais profundas, “[...] precisamos ver onde os artefatos e valores não se cruzam e perguntar o que está guiando ou determinando os artefatos observados e o comportamento diário”.

Outro ponto importante defendido por Schein (2009), denominado como “incidentes críticos” para o processo de análise da cultura, consiste em identificar as ocorrências que geram impacto tal na organização, a ponto de fazer emergir aspectos culturais antes em níveis subjacentes da consciência. Outros autores salientam a importância de se identificar os “pontos de ruptura” (FLEURY e FISCHER, 1996), constructo semelhante, no qual um evento pode não ser explicado pelos padrões culturais atuais, identificando uma mudança desses últimos. Utilizaremos para o nosso estudo o conceito de “períodos críticos” que, conforme Lima (2010), compreende em identificarmos os períodos em que esses “incidentes” ou “pontos de ruptura” ocorreram e quais foram seus impactos sobre a organização.

Analisando as respostas aos períodos críticos na história da organização e construindo uma cuidadosa biografia da mesma por meio de documentos, entrevistas e levantamentos com os principais membros da organização, podemos identificar os períodos principais de formação de cultura. Para cada crise ou incidente identificado, foi necessário determinar o que a organização fez, por que fez e quais resultados foram obtidos. Para inferirmos os pressupostos subjacentes da organização, foi necessário olhar para os grandes temas das razões dadas para as ações tomadas.

Como o próprio Schein (2009, p. 61) assevera, "[...] as culturas da organização estão arraigadas na cultura do país onde a empresa opera". Portanto, é necessário avaliar, também, o contexto em que a organização está inserida e a influência desse contexto nas pessoas da organização, na linguagem e na adaptação interna e consequentemente em seus valores organizacionais.

Em nosso estudo, utilizamos algumas características da cultura nacional, embora empregadas, também, por outras correntes de pensamento, como as perspectivas interpretativista, estruturalista ou humanista (BURREL e MORGAN, 1979).

A contextualização com suas condicionantes econômica, tecnológica, política e social, e a historicidade da organização ajudam na compreensão dos períodos críticos, ou seja, no entendimento de como o ambiente externo influencia e determina crises e de como o ambiente interno responde a essas pressões do ambiente externo (PETTIGREW, 2002; MASCARENHAS e VASCONCELOS, 2009, LIMA, 2010).

Quanto aos problemas de adaptação externa e de sobrevivência, e aos problemas internos de integração, Schein (1984) destaca que são sistemas interdependentes. Os problemas de adaptação externa definem a capacidade de o grupo se amoldar ao ambiente. Já os problemas internos de integração são consequência natural da adaptação ao ambiente; o grupo deve ser capaz de gerenciar-se e reconhecer-se como tal, integrando-se para encontrar soluções e respostas.

Quanto aos problemas de integração interna, temos:

a) linguagem comum e categorias conceituais que promovem o entendimento e a comunicação interna;

b) consenso nas fronteiras do grupo para critérios de inclusão e exclusão. Quem está dentro e quem está fora? Quais são os critérios para se tornar um membro do grupo?;

c) consenso na alocação de poder e *status.* Toda organização deve trabalhar seu pacote sobre poder: como manter, ganhar e perder. Isso ajuda os gerentes a lidar com níveis de agressividade;

d) consenso nos critérios de intimidade, amizade e amor. Toda organização deve trabalhar as regras dos relacionamentos entre sexos e a maneira como a abertura e a intimidade são lidadas no contexto de gerenciar as tarefas da organização;

e) todo grupo deve saber o que é heroico e o que deve ser punido, e;

f) consenso na ideologia e na religião, para explicar eventos inexplicáveis.

Já os problemas de adaptação externa determinam a sobrevivência do grupo no ambiente. Enquanto uma parte do ambiente é desempenhada (encenada), sempre haverá outros elementos que vão além do controle do grupo, como tempo, economia, clima, política do país etc. A suposição básica da cultura vai ao encontro da organização:

a) na formulação da missão central;

b) em desenvolver consenso nas metas que refletem a missão da organização;

c) em desenvolver consenso sobre os meios a serem usados para atingir metas, que representam a forma como o trabalho será dividido, a estrutura organizacional, o sistema de recompensa, etc.;

d) em desenvolver consenso sobre os critérios a serem usados para medir o desempenho de grupos em relação a metas e alvos, e;

e) em desenvolver consenso sobre estratégias contingenciais, remediáveis ou reparadoras, quando o grupo não está atingindo o resultado.

Schein (1986), em contraponto às críticas sobre simplismo e reducionismo recebidas de outros autores que defendem uma abordagem interparadigmática ou multiparadigmática sobre cultura organizacional (DEMERS, 2007), em relação à sua abordagem que consideramos funcionalista, defende a importância do detalhamento dos problemas de adaptação tanto interna quanto externa, bem como do contexto, afirmando que a cultura é tão particular que não pode ser estereotipada apenas como nas teorias X e Y, ou na teoria Z, por

exemplo[5].

A cultura é aprendida, e o processo de aprendizado ou socialização ocorre por meio da percepção, da linguagem e do estabelecimento de limites e critérios para a inclusão e a exclusão de membros da organização. À medida que a organização continua a ter sucesso, os valores, as crenças e as certezas aprendidas em conjunto são reforçadas em seu compartilhamento e na sua aceitação como a maneira correta de se proceder (SCHEIN, 1986; BEYER e TRICE, 1987; ROBBINS, 2002; SHINYASHIKI, 2002).

Geralmente, as maneiras de se proceder pertencem, inicialmente, aos fundadores e líderes, mas passam a ser consideradas como corretas pelo grupo ao serem percebidas como responsáveis pelo sucesso da organização. Também à medida que o grupo amadurece, seus membros passam a encontrar soluções, enquanto grupo. O líder, no entanto, sempre terá um papel fundamental quando o grupo enfrentar novos problemas ou quando o ambiente demandar novas respostas (SCHEIN, 1984).

Há dois tipos de situações para esse aprendizado: (1) a resolução concreta de problemas, situação que produz reforço positivo ou negativo, se a solução empregada funciona ou não; e (2) situações que envolvem redução de incertezas, que produzem reforçamento positivo ou negativo, caso a solução empregada tenha reduzido ou não a ansiedade. Esse reforço faz com que o aprendizado seja internalizado, criando os pressupostos básicos.

Os pressupostos básicos são inconscientes, *taken for granted*, naturais, e, por isso, não são discutidos ou questionados. Por darem estabilidade à organização, reduzindo a ansiedade, são os elementos mais profundos da cultura, e; não sofrem mudanças ou mudam muito lentamente. No entanto, nem todos os pressupostos básicos são mutuamente compatíveis ou coerentes entre sí. Ironicamente, muitas vezes a empresa adota valores que refletem áreas em que a organização é particularmente ineficaz, já que opera com certezas que poem ser contraditórias (SCHEIN; 1984, 2009).

De acordo com Schein (1986), cultura é um profundo fenômeno, somente manifestado

---

[5] A teoria “X” entende que o ser humano adota um comportamento desmotivado e, por isso, sofre um rígido controle por parte da liderança, enquanto, na teoria “Y”, o ser humano é automotivado e pró-ativo, e a liderança apoia e confia nesse colaborador. A teoria “Z”, por sua vez, enfatiza que o sucesso das administrações está ligada à motivação humana e não simplesmente à tecnologia dos processos produtivos.

em uma variedade de comportamentos. Nem todas as organizações possuem cultura, mas somente aquelas que compartilham um envolvimento emocional acerca de problemas. O autor alerta para que o pesquisador tome cuidado, ao avaliar a cultura, em não definir o grupo em termos de existência, ou não, da cultura, ou se a cultura organizacional é forte ou fraca.

2.4. A força da cultura organizacional e sua influência sobre os valores

Segundo Schein (1986), a força da cultura pode ser definida em termos de homogeneidade e estabilidade entre os membros do grupo, e de amplitude e intensidade de compartilhamento das experiências do grupo, conceito esse reforçado por Robbins (2002).

Os grupos cujos membros não são duradouros ou não se defrontaram com dificuldades e problemas, têm uma cultura fraca, logo, quanto mais fraca a cultura, mais rarefeitos se tornam os seus valores compartilhados, já quanto mais forte é a cultura, mais densos se tornam os valores compartilhados na organização (SCHEIN, 1986).

Para o autor, elementos da cultura são definidos como soluções de problemas que são aprendidas pelos membros da organização, para transpor obstáculos ou reduzir a ansiedade. Nesses casos, o grupo repete a solução indefinidamente, e não a testa mais, pois iria criar ou manter um novo estado de ansiedade.

Como fonte de ansiedade, Schein (1984) destaca a ansiedade existencial, decorrente da necessidade humana de ordem e consistência; são os mapas cognitivos compartilhados. Outra fonte é a ansiedade causada pela exposição a um ambiente hostil. E temos, ainda, a ansiedade associada ao papel ocupacional. Assim, elementos da cultura, como os valores compartilhados que são aprendidos para a redução de incertezas tendem a ser mais estáveis do que os que foram relacionados à resolução de problemas, pela própria necessidade humana de estabilidade (SCHEIN, 1984).

Cumpre observar que não é possível ter cultura organizacional se não existe um grupo que se aproprie dela. A cultura está embebida em grupo, e, portanto, é necessário identificar quais grupos passaram por problemas significantes e tiveram oportunidade de resolver juntos esses problemas, além de poderem observar o efeito de suas soluções. Esse grupo legitima e multiplica a cultura a partir do momento que compartilha essa vivência com os novos membros no processo de socialização.

Quando um grupo se forma e desenvolve a cultura, uma identidade é criada e funciona

como um “cimento”, ligando e fortalecendo o grupo. Num grupo de meia-idade, sua cultura pode ser manejada, gerenciada e mudada, mas sem deixar de considerar todas as fontes de subculturas estáveis. É uma decisão estratégica se a organização vai ter uma cultura forte ou se vai ter diversidade cultural para permanecer flexível em face da turbulência ambiental.

A cultura organizacional, assim como seus valores, estão continuamente em um processo de formação e mudança. A biografia da empresa deve revelar que a organização está num certo ponto do seu ciclo de vida, o que faz com que a cultura mude no sentido de se adaptar às novas fases do ciclo de vida organizacional.

2.5. Ciclo de vida organizacional e valores compartilhados

Assim como Schein (1986), Zheng *et al*. (2009) nos alertam para a importância da percepção do estágio de desenvolvimento em que se encontra a organização. Os autores ressaltam, também, que os estudos sobre desenvolvimento de recursos humanos têm a cultura organizacional como centro e essa abordagem não se explica simplesmente pela linha racionalista da década de 1960. Aspectos como bases morais, informalidade e interpessoalidade têm adquirido um *status* crescente.

É pertinente conhecermos o modelo de Hatch (1993), embora com uma visão mais interpretativista, para entendermos a dinâmica cultural por meio da transformação dos elementos culturais durante o desenvolvimento das organizações. A autora acrescentou um quarto artefato ao modelo de Shein (1984), os símbolos, completando seu modelo.

Nesse novo modelo de dinâmica cultural, o processo pelo qual as suposições são reveladas e reconhecidas ocorre quando, retroativamente, os membros alteram e afirmam as suas suposições e percepções acerca do mundo e da organização. A autora reforça o modelo de Schein (1984) e define como manifestação a transformação de valores em pressupostos, e, como realização, a transformação de artefatos em valores, embora tenha seu foco maior na simbolização, que é a transformação de artefatos em símbolos. O modelo está representado no esquema 3, de forma linear, apresentando a retroalimentação de cada etapa e reforçando os atributos.

Esquema 3 - Modelo da dinâmica cultural

Fonte: Hatch (1993) traduzido pelo autor

Seguindo a mesma linha de raciocínio de Hatch (1993), quanto a transformação dos elementos culturais durante o desenvolvimenmto das organizações, estudos realizados por Zheng *et al*. (2009) e Adizes (2004) concluem que, não obstante haja várias definições, existe consenso pela definição dos "estágios da organização", já citados por Schein (1984), como sendo: o estágio de início do empreendimento, o estágio de crescimento da organização, o estágio de maturidade ou estabilidade, e, por fim, o estágio de recuperação ou declínio da organização, nos quais a cultura organizacional evolui por mecanismos correspondentes, respectivamente às fases do ciclo, tais como: inspiração, implantação, negociação e transformação, demonstrados no gráfico 1, a seguir.

Zheng *et al*. (2009), compartilham o método de análise contextual de Pettigrew (2002) e Schein (1984), e destacam duas perspectivas: a visão micro, que analisa a interação dos componentes internos da cultura, e a visão macro, que considera a interação com os componentes externos, o ambiente.

Na visão micro, entende-se que os estágios ocorrem como um ciclo, que se inicia com uma nova organização, na qual seu fundador ensina a cultura aos outros membros. As organizações transitam para a fase de meia-idade e significantes mudanças ocorrem com sua liderança, processos e cultura, proporcionando menores níveis de integração e criando subculturas com novos valores que não são compartilhados por todos os membros da organização. À medida que as organizações alcançam sua maturidade e alguns diretores declinam, os novos dirigentes mudam a cultura por meio de combinações, alterações de mecanismos e reorganização.

Adotando a visão macro, a organização está em um processo de seleção, variação e

retenção do *memes*[6]. A cultura envolve adicionar novos *memes*, descartar antigos e emergir *memes* existentes (ZHENG *et al*., 2009).

Ciclo de vida organizacional e a transição dos valores:

Gráfico 1 - Ciclo de vida organizacional e a transição dos valores

Fonte: Zheng *et al*. (2009) traduzido pelo autor

Conforme o gráfico 1, em cada estágio da organização, Zheng *et al*. (2009) destacam características comuns. Por exemplo, na fase de início ou *start-up*, os membros da organização têm suposições que se transformam em valores e símbolos, com foco em enfrentar as turbulências externas. Nessa fase, a estrutura e a formalidade são secundárias, e os membros se mobilizam em trabalhar juntos para vencerem as adversidades, gerando um sentimento de propriedade em relação à organização. A influência do fundador é muito forte na cultura da organização (SCHEIN, 1984), principalmente nas pequenas ou novas empresas, nas quais os valores e crenças são reflexo desse fundador (DUNCAN, 1986). O sentimento de

[6] *Memes:* termo genérico utilizado em vários estudos sobre cultura organizacional, que representa a cultura e os modos de pensamento, inclusive ideias, convicções, suposições, valores, esquema interpretativo e *know-how*, que provam ser útil a sobrevivência organizacional. Trata-se de uma espécie de paradigma cultural da organização.

propriedade e a inspiração no fundador geram a pró-atividade dos membros.

Na fase de crescimento, geralmente ocorre a implantação da cultura e dos processos de gestão. A organização enfrenta diferentes problemas, como estabilizar a produção, obter credibilidade em seu produto, atender à demanda crescente, manter estável o fluxo de caixa e a formalização e atendimento às exigências legais. O foco, nessa fase, é o crescimento, é expandir oportunidades, e está associado a mudanças na estratégia, maior interesse em *stakeholders* e prioridade na melhoria dos processos de gestão (JAWAHAR e MCLAUGHLIN *apud* ZHENG *et al*., 2009).

Para sustentar esse crescimento, as organizações desenvolvem uma estrutura burocrática, delegam autoridade para gerentes e formalizam processos. Nessa fase, valores e símbolos se transformam em artefatos visíveis (MILLER e FRIESEN *apud* ZHENG *et al*., 2009).

Já na fase de maturidade, a organização obtém uma receita estável, mas com níveis de crescimento e inovação mais lentos. O foco, nesse momento, é a negociação entre subculturas diferentes, nas quais os artefatos se tornam valores e símbolos (ZHENG *et al.*, 2009).

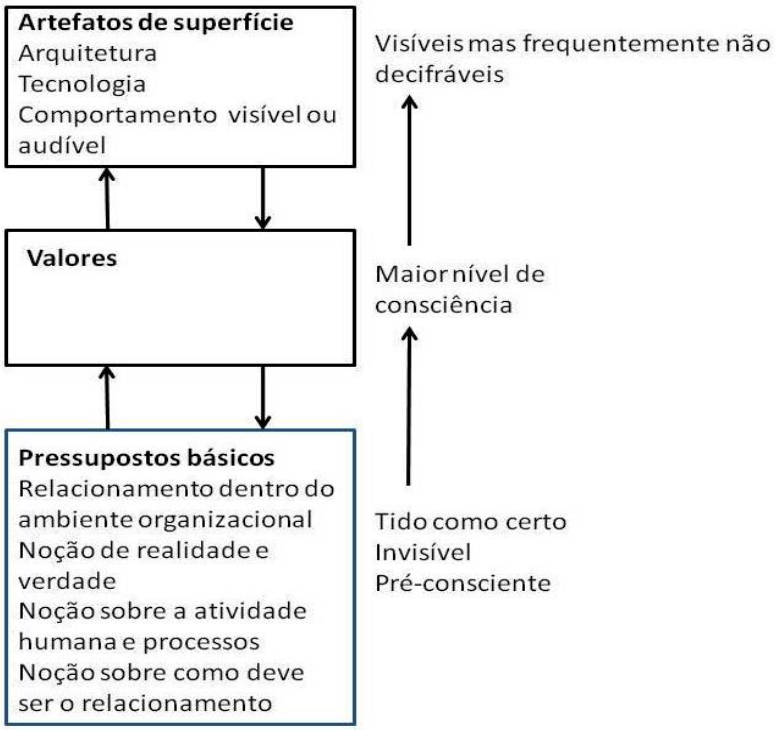
Na última fase, de renovação ou declínio, é fundamental a experiência da organização para obter um equilíbrio entre a diversidade cultural existente, levando a organização à transformação para uma única cultura, gerando novos patamares de crescimento, nos quais valores e símbolos se transformam em suposições ou pressupostos básicos, atuando como pano de fundo da organização (ZHENG *et al.*, 2009).

As organizações que atingiram as fases de maturidade ou declínio, por atuarem em mercados maduros ou por excesso de estabilidade e conforto (o que restringe a inovação), devem mudar sua cultura para que possam obter novos *insights*, necessários para a mudança e a readequação ao mercado. A mudança cultural é um processo doloroso e pode ter forte resistência por parte de seus colaboradores, ambientados em uma zona de conforto. A mudança não poderá ocorrer sem a troca de grande número de pessoas resistentes que queiram permanecer na cultura original.

Schein (1986) defende que, nas fases inicial e de crescimento do ciclo de vida, a cultura funciona como uma “cola”, que mantém a organização unida, seguida por uma cultura voltada para processos, semifuncional e semidisfuncional na etapa intermediária do ciclo de vida organizacional e disfuncional, ou necessitando de mudança no estágio de maturidade.

2.6. Modelo de avaliação da cultura e valores segundo Schein

O modelo de Schein (1984) propõe entender as forças evolucionárias dinâmicas que governam como a cultura é aprendida, passada adiante e alterada, de forma sintética. Abrange a complexidade cultural e divide a cultura em uma estrutura, aparentemente simples, de três camadas, sendo a primeira objetiva, composta de artefatos visíveis encontrados na superfície da organização, enquanto, nas camadas mais profundas, estão os elementos subjetivos, como valores compartilhados e mais interiorizados, quais sejam as crenças, as concepções ou os pressupostos básicos.



Esquema 4 - Níveis de cultura e suas interações

Fonte: Schein (1984:4) traduzido pelo autor

No esquema 4, Schein (1984), representa dinâmica da interrelação, entre os níveis da cultura, com setas em sentido duplo.

Com essa proposta de metodologia, Schein passa a ter o seu trabalho adotado e replicado em várias organizações, embora, como adverte o autor: “Neste campo, ainda não estamos no estágio de gerar hipóteses rigorosas, e talvez nunca estejamos. Mas a boa

descrição e a análise são uma etapa muito necessária à ciência [...]" (SCHEIN, 2009, p. 12).

Schein (2009) ainda sugere dez passos para análise da cultura:

1. Entrada e foco nas surpresas – o pesquisador vivencia a cultura da organização ou do grupo, tanto ativamente, por meio da observação sistemática, como passivamente, por intermédio do encontro surpresa, isto é, coisas que são diferentes do que o pesquisador espera encontrar;

2. Observação sistemática e checagem – verificação de que as surpresas são revelações da cultura, e não eventos ao acaso;

3. Localização de um "nativo" – encontrar na empresa um indivíduo motivado e capaz de decifrar a cultura organizacional;

4. Revelação ao nativo das surpresas, quebra-cabeças e intuições;

5. Exploração conjunta em busca de explicação – procura-se explicar e interpretar os eventos e investigar os presupostos adjacentes;

6. Formalizar hipóteses sobre as pressuposições;

7. Checagem e consolidação – como já se sabe o que pesquisar, nesta fase é possível utilizar questionários, documentos e observações sistemáticas, ou outro método adequado ao objetivo;

8. Ir ao nível dos pressupostos – partindo dos valores, entender os pressupostos subjacentes;

9. Recalibragem.

10. Descrição formal por escrito.

Cumpre observar que Schein escreveu o livro "Cultura organizacional e liderança", em 1985, fruto de pesquisa e, sobretudo, de longos trabalhos de consultoria em grandes empresas, por meio do que o autor chama de "pesquisa clínica", ou seja, observar, testar, entrevistar e interagir com seus clientes, documentando dados que emergem dos acontecimentos.

2.6.1. Pesquisa clínica

Segundo Schein (1993), a pesquisa clínica é muito mais do que uma simples etnografia ou pesquisa qualitativa, pois a diferença está em realmente envolver-se com os

problemas organizacionais, o que ocorre quando é solicitada uma consultoria para se avaliar a cultura organizacional, por motivos diversos, dentre os quais a mudança para um padrão cultural mais apropriado a fim de se cumprir objetivos estratégicos, facilitando, nesse caso, o acesso do pesquisador/consultor aos centros de poder nos quais os elementos da cultura são criados e mudados pelos fundadores e líderes, ou seja, deve haver um objetivo em se identificar a cultura organizacional.

Durante o processo de pesquisa e coleta de dados, Schein (1993) alerta para o efeito "*Hawthorne*"[7], no qual, devido ao fato de os trabalhadores serem ativamente observados, desenvolvem um impacto maior em seu moral e na produtividade do que qualquer outra variável manipulada durante o estudo formal. Deve-se atentar para isso, pois a situação de pesquisa tradicional tende a produzir dados superficiais, exceto se forem utilizados métodos não obstrutivos, difíceis de se realizar e frequentemente não éticos em situação organizacional. A essência do relacionamento na pesquisa clínica é que a empresa, como cliente, quer ajuda, e está mais disposta a revelar dados importantes; em segundo lugar, se espera que o pesquisador clínico interfira, o que permite que novos dados sobre o cliente venham à superfície; e, finalizando, os dados revelados permitirão ao pesquisador se aprofundar mais na pesquisa.

Schein (1993) ressalta que efetuar uma análise completa de cultura, por meio de pesquisa etnográfica convencional, pode requisitar anos de trabalho e poderia deixar uma dúvida sobre a utilidade dos seus resultados.

Em sua análise, Schein (1984) identifica a cultura organizacional como uma estrutura de três camadas, iniciando pelos artefatos de superfície.

2.6.2. Artefatos de superfície

Os artefatos de superfície são construídos no ambiente da organização. Constituem o que se vê, se ouve e se sente na organização. São as estruturas e processos organizacionais, a missão, a estratégia e os objetivos, e são compostos por sua arquitetura, tecnologia, *lay-out* do escritório, uniformes, modos de comportamento visíveis ou audíveis, documentos, orientações

---

[7] Experiência realizada em 1927, em uma fábrica da *Western Eletric Company*, situada em Chicago, no bairro de Hawthorne, por Elton Maio – um dos precursores da abordagem comportamental na Administração.

aos funcionários, entre outros elementos.

Podemos descrever como o grupo constrói seu ambiente e qual padrão comportamental é perceptível. Nesse nível, a cultura é clara e tem um impacto emocional imediato sobre as pessoas que frequentam a organização (SROUR, 2005), e, embora seja mais fácil de se observar, é difícil, interpretar, tanto seu significado e compreender qual é a origem desses símbolos, quanto o motivo desse tipo de clima ou comportamento organizacional. Para tanto, é necessário conversar com as pessoas e perguntar sobre o que se observa, até começar a compreender e "descer a fundo" em seus valores compartilhados (SCHEIN, 1984; 2009).

2.6.3. Valores compartilhados

"Descer a fundo" na cultura organizacional, conforme Schein (2009), significa fazer perguntas sobre o que as pessoas valorizam na organização, e por que elas fazem o que fazem e como fazem, ou qual o significado dos artefatos de superfície. Essas pessoas são os dirigentes e informantes-chave, pois alguns elementos da cultura podem não ser revelados para os membros de baixo escalão. Os dirigentes e informantes-chave possuem experiência suficiente na empresa, sendo capazes de traduzir parte dessa cultura, fornecendo-nos indicativos do porquê as coisas acontecem de tal modo.

Temos, também, o que Schein (2009) chama de "valores casados", ou seja, estratégias, objetivos e filosofias, que dependem do trabalho em equipe e da comunicação compartilhada. Esses valores podem ser passados por um funcionário mais experiente, pelo próprio fundador, ou por cartilhas que definem missão, visão e conduta organizacional, ainda que, como lembra Fleury (1993), esses valores casados possam não ser internalizados totalmente pelos funcionários, sendo aceitos de forma superficial, apenas para serem operacionalizados, fazendo "funcionar" os processos, as relações e os sistemas, como sendo as justificativas adotadas na organização.

Os valores compartilhados, segundo Freitas (1991), indicam quais questões serão observadas prioritariamente pela organização e terão um peso maior em seu processo decisório. Da mesma forma, esses valores compartilhados definem quais pessoas serão mais influentes na empresa, por serem mais respeitadas ou admiradas pelos seus membros.

Esses valores compartilhados e convicções estão em um nível mais elevado de consciência e são compartilhados entre o grupo, mas, gradualmente, se transformam em

pressupostos ou suposições básicas devido a um repetitivo processo motivacional e cognitivo (SCHEIN, 1984).

Os valores compartilhados justificam as ações e o comportamento dos colaboradores perante o grupo, pois servem como mapas cognitivos, que legitimam e reforçam esses padrões de comportamento, como sendo a forma reconhecida e aceita pelo grupo para minimizar a ansiedade ocupacional ou a ansiedade causada pelo ambiente hostil.

Schein (1984) utiliza um conjunto de dimensões mais abstrato, desenvolvido pelos antropólogos Kluckhohn e Strodtbeck, em 1961[8] (referências em estudos antropológicos), para entender a cultura e as implicações das diferenças culturais entre as nações. Esses pressupostos são as certezas sobre a verdade, o espaço, a natureza humana, o tempo, a realidade e os relacionamentos humanos. Tais dimensões, originalmente, receberam o nome de "orientação de valor". Valor é uma concepção explícita ou implícita, distintiva de um indivíduo ou característica de um grupo, do desejável, que vai influenciar a seleção dentre os modos, meios e finalidades de ação disponíveis. Não podemos ver ou medir os valores, mas apenas observar as suas manifestações.

Desenvolvendo a aplicabilidade de cada uma das dimensões, Schein (2009) esclarece que a noção sobre os relacionamentos dos seres humanos com a natureza explica o grau em que o ser humano entende ser possível dominar a natureza, atuar de forma simbiótica, ou seja, viver junto, agregando tanto ao indivíduo quanto à natureza. Os seres humanos podem, portanto, serem subjugados à natureza ou controlá-la. Como natureza, entende-se o ambiente organizacional ou o nicho em que atua, e a concorrência.

A noção sobre a natureza humana, assim como já citado no trabalho de McGregor, datado de 1960, é o grau em que se acredita que é boa ou má, ou se é fixa ou maleável, podendo mudar ou não. Essa posição da organização reforça e confirma seus valores organizacionais.

A noção sobre os relacionamentos humanos define se a empresa se organiza em torno do grupo ou do indivíduo, e até que ponto prevalecem os interesses do grupo em detrimento do indivíduo, ou não.

Já, a noção sobre a realidade e a verdade define o quanto uma organização é

---

[8] KLUCKHOHN, F. R. e STRODTBECK, F. L**. Variantions in Value Orientations**. Nova York: HarperCollins, 1961.

pragmática, ou seja, o quanto ela acredita racionalmente em dados, em estatíticas e na ciência, já que, em algumas sociedades, princípios religiosos prevalecem sobre aspectos ditos racionais.

Por fim, as noções em relação ao tempo e espaço "[...] são as mais difíceis de decifar, embora sejam as mais decisivas na hora de determinar quão confortáveis nos sentimos em determinado ambiente" (SCHEIN, 2009, p. 67). Essa dimensão aponta quanto as organizações dão significado à pontualidade e ao atraso, como gastar o tempo e se pode ser recuperado ou não. Já em relação ao espaço, nos aponta as relações de poder, *status*, relacionamento, acesso, comunicação, entre outros.

Os artefatos, como comportamento, tecnologia ou arquitetura, por estarem em um nível mais visível, representam uma "falsa aparência", superficial da realidade cultural da organização, pois deveriam justificar os valores culturais, o que nem sempre ocorre. Schein (2009) alerta que podem haver inconsistências entre os artefatos identificados e os valores encontrados, e essa inconsistência indica que há outras diferentes crenças e suposições básicas que estão movendo essa cultura.

Segundo Schein (1984), as crenças ou suposições básicas são elas próprias respostas aprendidas e originadas em valores. Esses valores levam a um comportamento, e, como tal, começam a resolver os problemas, pois, gradualmente, são transformados num pressuposto subjacente sobre como as coisas realmente são. À medida que o pressuposto é crescentemente internalizado como verdade (*taken for granted*), ele sai do nível da consciência e passa a ser uma verdade inquestionável, uma crença.

2.6.4. Crenças e suposições básicas

Em um menor nível de consciência estão as crenças e suposições básicas, nas quais as razões subjacentes para o comportamento permanecem escondidas ou inconscientes.

Para compreendemos essas crenças, precisamos pensar na organização do ponto de vista histórico, ou seja, entender quais foram os valores, crenças e certezas dos fundadores e dos antigos e atuais líderes, que a tornaram bem-sucedida. É importante compreender como esses valores e crenças são apreendidas em conjunto, e como ocorre a evolução das certezas e o seu compartilhamento, tidas como corretas à medida que a organização continua tendo sucesso na resolução de problemas de adaptação externa ou de integração interna (SCHEIN,

2009).

Ao entrevistar fundadores, líderes correntes ou multiplicadores, o pesquisador deve fazer uma cronologia aberta da história contada por cada pessoa – suas metas, modelos de ações, avaliação dos resultados.

Pressupostos *taken for granted* são aqueles que o informante se recusa a discutir ou que ele considera insano comentar, tais como se os negócios devem ser lucrativos, ou se as escolas devem ensinar, ou se a Medicina deve prolongar a vida, entre outros exemplos.

Em parceria com novos integrantes e pessoas da base da organização, devemos explorar e analisar as anomalias ou características intrigantes observadas ou reveladas nas entrevistas. A ação conjunta irá possibilitar a revelação de pressupostos básicos e ajudam a determinar como eles estão inter-relacionados para formar o seu paradigma cultural (modelo). O colaborador precisa ser representativo da cultura e estar interessado em revelar seus próprios pressupostos básicos para testar se eles agem como protótipos culturais.

Sintetizando o presente capítulo, apresentamos os conceitos principais utilizados na pesquisa e, posteriormente, na análise dos dados.

Características, traços culturais e valores brasileiros:

Tópicos - Definições, características, traços culturais e valores	**Descrição**	**Autores**
Influências das origens	Indígena, portuguesa, África negra, japonesa, italiana, árabe, francesa, alemã, holandesa, entre outras.	Motta (1997)
Distanciamento	Aristocracia *versus* proletário; escravidão. “Casa Grande e Senzala”	Freyre *apud* Motta (1997)
Padrinho	Cultivo de relações sociais informais como forma de segurança.	Motta (1997)
Favoritismo	Favoritismo a certos grupos, decorrente do modelo Casa Grande e Senzala, despido de qualquer valor negativo.	Freyre *apud* Motta (1997)
Ambiguidade	Favorece os caminhos alternativos, que incluem a criatividade e a inovação; apelo às relações sociais informais como forma de segurança – características latinas e africanas.	DaMatta (1979); Motta (1997)

Jeitinho brasileiro	Uma prática cordial que implica personalizar relações por meio da descoberta de um time de futebol comum ou de uma cidade natal comum, ou ainda, de um interesse comum qualquer.	Motta (1997)
Malandragem	Malandro – passa por amigo, é sedutor, é o que "bate carteira".	DaMatta (1979)
''Lei de Gerson'	Esperteza – leva sempre vantagem em tudo, é criativo, inovador, e se for preciso ludibria.	Dito popular
Resistência à mudança	Síndrome de Gabriela – "Eu nasci assim, eu cresci assim..."	Martins (2004)
Falta de preocupação	"Deixa a vida me levar ", de Zeca Pagodinho.	Martins (2004)
Paternalismo	Proteção aos seus amigos, grupo e parentes.	Motta (1997)
Pai	Necessidade da presença da figura paterna – busca por uma referência. Pai: líder.	Bresler *apud* Motta (1997)
Grande família	Ritos de confraternização como na grande família.	Fleury (1989)
Fora da lei ou servil	Os dois vivem em um mundo de descompromisso social, sem saída, no qual se pode dominar a morte, fingindo que já se está morto ou por que se é capaz de matar os demais.	Motta (1997)

Quadro 1 – Características, traços culturais e valores brasileiros

Fonte: Desenvolvido pelo autor – dados adaptados dos autores supracitados.

Conceitos sobre cultura organizacional:

Aspectos para análise da cultura organizacional	**Definições**	**Autores**
Símbolos	Percepções compartilhadas das práticas, valores e hábitos diários estão em uma dimensão mais superficial. São palavras, gestos, quadros ou objetos que levam a um significado particular dentro de uma cultura.	Hofstede (1983; 1984); Hatch (1993)
Influência da cultura nacional	A cultura tanto é influenciada como influencia os aspectos políticos, sociológicos e psicológicos na organização.	Hofstede (1983; 1984); Schein (2009)

Períodos críticos	Incidentes críticos: Ocorrências que geram impacto tal na organização, a ponto de fazer emergir aspectos culturais antes em níveis subjacentes da consciência. Pontos de ruptura: Um evento pode não ser explicado pelos padrões culturais atuais, identificando uma mudança dos mesmos.	Fleury e Fischer (1996) Schein (2009) Lima (2010)
Artefatos visíveis	São construídos no ambiente da organização. São a sua arquitetura, tecnologia, *lay-out* do escritório, uniformes, modos de comportamento visíveis ou audíveis, documentos, e orientações aos funcionários. Esse nível é fácil de se observar, embora seja difícil de se interpretar.	Schein (1984)
Valores compartilhados	Estão em um nível mais elevado de consciência e são compartilhados entre o grupo, mas, gradualmente, se transformam em pressupostos ou suposições básicas, devido a um repetitivo processo motivacional e cognitivo.	Schein (1984)
Pressupostos básicos ou crenças	Em um menor nível de consciência estão as suposições básicas, nas quais as razões subjacentes para o comportamento permanecem escondidas ou inconscientes. Esses pressupostos são o seu relacionamento dentro do ambiente organizacional, a noção de realidade e verdade em relação ao tempo e espaço, a noção sobre a natureza humana, a noção sobre a atividade humana e processos, e a noção sobre como deve ser o relacionamento humano.	Schein (1984)
Estágios e *memes*	A cultura envolve adicionar novos *memes*, descartar antigos e emergir *memes* existentes durante os estágios de início (inspiração), crescimento (implantação), maturidade (negociação), e recuperação ou declínio (transformação).	Schein (1986); Zheng *et al.* (2009)
Socialização e aprendizado	Ocorrem por meio da percepção, da linguagem e do estabelecimento de limites e critérios, para a inclusão e exclusão de membros, na medida em que resolve problemas e reduz a ansiedade.	Schein (1986); Beyer e Trice (1987); Robbins (2002)
Força da cultura	Homogeneidade e estabilidade entre os membros do grupo, e amplitude e intensidade de compartilhamento, que pode criar reforço positivo ou negativo.	Schein (1984); Robbins (2002)
Funções da cultura	Valorização do que é considerado importante, estabilização de comportamentos, construção de significados e formas de interpretar os eventos organizacionais, sinalizar as formas de resolver problemas e dar um senso de direção.	Schein (1984); Glagliardi (1986); Freitas (2007)

Tipos de cultura	a) Cultura coletiva; b) Cultura emocional; c) Cultura histórica; d) Cultura simbólica; e) Cultura dinâmica; f) Cultura vaga.	Shinyashiki (2010)
Análise contextual	A contextualização, com suas condicionantes econômica, tecnológica, política e social, e a historicidade da organização ajudam na compreensão de como o ambiente externo influencia e determina crises, e de como o contexto interno responde às pressões externas.	Schein (1984); Pettigrew (2002); Zheng *et al*. (2009)

Quadro 2 - Conceitos sobre cultura organizacional

Fonte: Desenvolvido pelo autor – dados adaptados dos autores supracitados.

Os quadros 1 e 2, resumem algumas definições, características e traços culturais, além de alguns aspectos para a análise da cultura organizacional, que serviram para guiar o início de nosso estudo sobre os valores compartilhados. Posteriormente, cada um desses tópicos foram objeto de observação na organização (os tópicos estão relacionados no item 10.3. Apêndice C: Guia de tópicos para observação participante). Alguns desses tópicos foram mais desenvolvidos, enquanto outros foram descartados, conforme encontravámos maior sentido no estudo ao direcionarmos nosso foco para alguns aspectos específicos.

Finalizado a revisão de literatura sobre cultura e valores compartilhados, apresentamos, a seguir, uma breve descrição sobre o contexto em PME.

3. PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS E OS VALORES COMPARTILHADOS

Na literatura disponível, tanto acadêmica quanto comercial, é clara a distinção entre grandes empresas, de um lado, e pequenas e médias empresas de outro. Como a empresa, objeto de nosso estudo é classificada como uma média empresa, utilizamos como referencial teórico, a seguir, a literatura sobre PME.

As PME são mais suscetíveis que as grandes empresas em vários aspectos, como por exemplo, os fatores do macroambiente, ambiente competitivo, ambiente institucionalizado, além de maiores problemas de adptação interna, devido a maior restrição de recursos. Esses fatores interferem no desenvolvimento da cultura e valores compartilhados nas organizações.

Esse cenário de dependência do ambiente, não é exclusivo dos tempos atuais, pois, por exemplo, já em 1516, a Casa da Índia, órgão da administração colonial, enviou técnicos para avaliarem o solo brasileiro, sendo escolhida a cultura da cana-de-açúcar para iniciar a produção, em 1534, em São Vicente, que, mais tarde, foi ampliada para a zona da mata, região entre Bahia e Paraíba. Em 1570, já existiam cerca de 50 engenhos na zona da mata, sendo sua maioria composta por pequenas propriedades agrícolas (SOUZA, MACHADO e OLIVEIRA, 2007).

Essas pequenas empresas surgiram da atividade produtiva colonial definida pelo império, e sofreram influência dos primeiros colonizadores portugueses, belgas e holandeses, assim como de índios e negros, constituindo, desde o seu início, um perfil multicultural e multiétnico.

Já as condições econômicas e sociais atuais exigem que as PME sejam competitivas de tal forma que possam se adaptar às constantes mudanças do entorno. Vale notar que as PME, normalmente, possuem uma maior capacidade de adaptação ao entorno do que as grandes empresas, pois, mediante os valores e as regras tácitas de seus membros, as PME podem, com flexibilidade e criatividade, adaptarem-se a essas mudanças de forma efetiva, desde que seus valores estejam alinhados com as necessidades de mudança e com as diretrizes de seus dirigentes.

Segundo Liao e Welsch (2004 *apud* MOHENO, CALZADA e HERNÁNDEZ, 2009), a cultura organizacional funciona como um “lubrificante” para que a PME funcione com “efetividade e suavidade”.

A descrição do contexto em PME se faz necessária para uma melhor compreensão compreensão da cultura organziacional e de como os valores culturais compartilhados influenciam os processos de gestão.

Segundo Cochia e Machado-da-Silva (2004), a globalização tem criado o imperativo do crescimento, e fatores como a internacionalização de empresas, os avanços da tecnologia da informação, a necessidade crescente de satisfação dos clientes, além do acirramento da concorrência empresarial configuram um ambiente organizacional cada vez mais complexo, e as PME não são exceção nesse contexto.

Essa pressão exercida pelos *stakeholders*, conforme Peltokorpi *et al.* (2008), leva a empresa a processos de adaptação e de mudança da cultura organizacional. Motta (2003) considera que as relações das organizações com o meio ambiente se concretizam por meio de certos "interlocutores", que são membros da organização que a representam em encontros reuniões, debates e acordos com empresas, clientes ou associações. Esses interlocutores se tornam os "porta-vozes" do seu segmento ou empresa, e, com isso, vai se construindo um "meio ambiente negociado". O autor ainda destaca a importância de se pesquisar os mecanismos instituídos em um setor industrial, que regulam a percepção que os atores possuem dos problemas desse setor. Percepção essa que tem grande influência nas ações e na estruturação do setor.

O papel das PME é fundamental na sociedade, por empregarem uma grande parcela da população, que tem sua condição de vida afetada pelo o que acontece nessas empresas, além de sua importância pela distribuição e geração de renda. Segundo dados fornecidos pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2005, as PME eram então responsáveis por 59,6% dos empregos brasileiros no setor industrial (IBGE, 2005).

Conforme Lima (2004), em geral, as pequenas e médias empresas se mostram carentes de quase tudo que leve mais profissionalismo à sua administração. Sua falta de capacidade administrativa e de conhecimentos adequados é uma das principais causas da mortalidade precoce dessas organizações. O SEBRAE (2008), em seu estudo sobre a mortalidade de empresas, identificou que as organizações percebem essa sua deficiência, e cerca de 42% delas chegam a procurar algum profissional ou instituição para assessorá-las, embora essas ações, frequentemente, já não surtam mais efeito, por falta de recursos, tempo hábil para uma reestruturação, ou capacidade de mudança e readequação dos seus valores compartilhados.

Lima (2004, p. 01) ressalta haver um consenso de que "as PME não são grandes

empresas em miniatura", e alguns fatores, como a alta restrição de recursos e a vulnerabilidade aos erros de gestão, são fundamentais para distinguir as PME das grandes empresas, não obstante certas PME se aproximem de grandes corporações, devido à globalização, por exportarem, por suas comunicações para realizarem a troca eletrônica de dados ou por manterem programas de qualidade por exigência de seus clientes, como o programa *just-in-time*[9], entre outros.

O autor ainda esclarece que, contrário ao que sugerem os modelos normativos da perspectiva tradicional em formulação de estratégia[10], as PME exploram o processo visionário do dirigente, que é a imagem mental que o dirigente tem do seu futuro desejado a ser realizada (conceito idealizado por Filion, em 1988), e o processo de aprendizagem[11], devido à complexidade e à dinâmica do ambiente externo de suas empresas, que está em contínua evolução.

A visão organizacional se torna compartilhada na equipe de direção, e depois é adotada pelos demais membros da organização, assim como ocorre no compartilhamento de valores e crenças em relação à cultura organizacional.

Rubio e Aragón (2006 *apud* MOHENO, CALZADA e HERNÁNDEZ, 2009) defendem que as PME devem ser geridas por pessoas que se adaptem com facilidade a novas situações e que sejam capazes de processar grandes volumes de informação, assim como administrar sua empresa em ambientes incertos, orientadas à criatividade e inovação.

Moheno, Calzada e Hernández (2009) sustentam que, nas PME, esses gestores devam dar importância à compatibilidade entre os valores dos indivíduos e os da organização, sendo que, atualmente, se busca uma congruência entre as características individuais e as demandas organizacionais de seus membros.

---

[8] *Just-in-time* : Modelo de fornecimento de matéria-prima ou de serviços, integrado com o sistema de produção, reduzindo custos com estoque e armazenamento, por determinar que nada deve ser produzido, transportado ou comprado antes da hora exata.

[10] A perspectiva tradicional em formulação de estratégia refere-se aos autores das escolas do *Design*, Planejamento e Posicionamento, conforme agrupamento realizado no livro "Safári de Estratérgias", de Henri Mintzberg.

[11] Já as escolas (agrupadas no livro "Safári de Estratégias") que compreendem essa posição são as escolas Empreendedora ou Corrente da Visão (LIMA, 2007), de Aprendizado, Cognitiva, do Poder, Cultural e Ambiental.

Cumpre notar que não existe critério único universalmente aceito para se definir as PME.

3.1. Definição de pequenas e médias empresas

Vários indicativos podem ser utilizados para a classificação das empresas nas categorias micro, pequena, média e grande, mas eles não podem ser considerados completamente apropriados e definitivos para todos os tipos de contexto.

No critério europeu, por exemplo, as empresas são definidas em função dos efetivos de que dispõem e do seu volume de negócios ou do seu balanço total anual, de modo que uma média empresa é definida por empregar menos de 250 pessoas, por possuir volume de negócios que não exceda 50 milhões de euros, ou por ter um balanço total anual que não exceda 43 milhões de euros (UNIÃO EUROPEIA, 2009).

No Brasil, embora a Receita Federal utilize o critério de faturamento para fins de enquadramento fiscal, atualmente, um dos critérios mais utilizados em estudos acadêmicos e diversos programas de crédito do governo federal em apoio às PME (SEBRAE, 2008) é a classificação das empresas por porte, segundo o SEBRAE e o IBGE, a qual iremos utilizar em nosso estudo.

A classificação das empresas conforme o seu porte se dá em: micro, pequena, média e grande, e sofre ligeiras modificações de acordo com o setor econômico – indústria ou comércio/serviço no qual está inserido:

- Microempresa: na indústria, até 19 pessoas ocupadas; no comércio e serviços, até 09 pessoas ocupadas;
- Pequena empresa: na indústria, de 20 a 99 pessoas ocupadas; no comércio e serviços, de 10 a 49 pessoas ocupadas;
- Média empresa: na indústria, de 100 a 499 pessoas ocupadas; no comércio e serviços, de 50 a 99 pessoas ocupadas.

3.2. Valores compartilhados em PME

Sathe, em seu estudo datado de 1983 (*apud* MOHENO, CALDAZA e HERNANDEZ,

2009), afirmou que a estrutura e a cultura nas PME tendem a serem menos formalizadas do que nas grandes empresas, devido ao maior contato e comunicação entre seus membros, e à pouca estabilidade da força de trabalho e de sua liderança. Por esses motivos, as PME facilitam o crescimento de uma cultura mais forte, resultado do compartilhamento de valores e crenças (MOHENO, CALZADA e HERNÁNDEZ, 2009).

Já Kotter e Heskett, medindo o nível de adaptação em 200 empresas nos Estados Unidos, em 1992, definiram que existem dois tipos de cultura: a cultura adaptável e a cultura não adaptável. Na cultura adaptável, os gestores se preocupam com os clientes, acionistas e empregados, assim como com seus processos. Na cultura não adaptável, os gestores se preocupam com eles mesmos, com seu grupo de trabalho e com os processos de gestão que levem à redução dos riscos (MOHENO, CALZADA e HERNÁNDEZ, 2009).

Podemos questionar se pode haver um paradigma cultural único, específico para PME, já que a cultura é decorrente de como os valores são aprendidos, aceitos e compartilhados de acordo com o histórico organizacional e o contexto socioeconômico em que se encontra a organização, embora haja consenso de que a cultura sofre mudanças, pelo menos incrementais, durante as diferentes fases do ciclo de vida organizacional.

No caso de PME, o estudo de Haugh e Mckee (2004) é um dos poucos trabalhos que identificam um paradigma cultural nesses tipos de empresa, tomando como base o modelo de Schein (1984). Os autores estudaram quatro PME, de um grupo de 100 empresas que operavam em uma mesma região. No estudo interno de cada caso (intracaso), foram identificados entre 10 e 12 valores compartilhados entre empregados e empregadores; já na análise entre os vários casos estudados (intercaso), foram identificados cinco valores compartilhados comuns entre as organizações. Os valores são: sobrevivência, independência, controle, pragmatismo e prudência financeira.

Em seu estudo, Haugh e Mckee (2004) indicam que os valores compartilhados identificados mostram que a responsabilidade do sucesso ou pela sobrevivência, ou seja, dar continuidade ao negócio e prover emprego e renda a todos os membros da empresa, é mais centralizada no proprietário do que por meio de empregados. Procedimentos, controle interno e controle externo de fornecedores e matéria-prima, por exemplo, conduzem a organização, ao contrário do que ocorre em grandes empresas, nas quais vários níveis absorvem essas responsabilidades.

Para manter o alcance da independência de relacionamento com outros proprietários

de empresas e outras organizações, se necessário, o proprietário reluta em crescer. Já para sobrepor os interesses da organização aos interesses individuais, o pragmatismo e a eficácia em processos e comportamento são necessários para estreitar relacionamentos entre clientes, fornecedores, empregados e empregador. Já a prudência financeira é própria de quem inicia um negócio com dificuldade e se acostuma a trabalhar com recursos escassos (HAUGH e MCKEE, 2004).

Haugh e Mckee (2004) citam dois trabalhos que nos ajudam a compreender os valores compartilhados em PME. No primeiro, Pedersen e Sorensen, em 1989, acrescentam que a diferença cultural entre grandes e pequenas empresas surge, provavelmente, não do tamanho, mas do impacto que o tamanho tem sobre a força cultural da organização. Seu estudo, em três PME de alta tecnologia, identificou como valores compartilhados: o "deleite" das pessoas com o reconhecimento e consideração; o valor "nenhuma demissão"; o valor "não se vangloriar ou ser o Senhor Sabe tudo"; e, finalmente, "pergunte antes de fazer algo". No segundo, England, em 1975, com seu estudo quantitativo de sistemas de valores pessoais com 2.500 gerentes em cinco países, concluiu que os gestores de PME dão maior ênfase ao bem-estar do funcionário, em comparação com os gestores das grandes empresas.

Já Aktouf (1996) realizou um estudo, em 1986, por meio de observação participante, em uma indústria do setor de papel e pasta de papel, classificada como PME, com 40 funcionários, em Montreal, Canadá. Em um contexto no qual não se falava sobre cultura ou relações humanas, a empresa apresentava as mesmas características organizacionais de grandes empresas estudadas, como estrutura hierárquica com oito níveis, controle rígido e condições "abomináveis" de trabalho (que foram captadas graças ao método utilizado, sem o qual o pesquisador não teria acesso).

Para Srour (2005), muitas empresas de pequeno porte simplesmente reproduzem os padrões culturais vigentes no país e na região, representando o discurso social comum ideológico, em que reafirmam ideias recebidas, gestos, história e mitos.

Entre os poucos estudos nacionais encontrados sobre cultura em PME, está o de Tupinanbá (2002), que, utilizando as dimensões de valores de Hofstede, faz um comparativo entre pequenos empresários brasileiros e alemães, e a influência da cultura nacional sobre o potencial de sucesso de estratégias empresariais, no qual cita, como base para o desenvolvimento de valores, fatores de natureza psicológica, como adotar decisões certas, desenvolver estratégias que funcionem corretamente, preservar a clientela, ser inovador, se

utilizar de inovações, manter uma convivência satisfatória com seus empregados e ser capaz de gerenciá-los. O autor conclui que, nos empresários brasileiros de sucesso, observa-se uma dedicação pessoal associada a orientações claras aos seus colaboradores, e a utilização de *network* como forma de proteção a ambientes mais hostis.

Uma outra pesquisa, em 2009, verificou a ocorrência de mudanças nos valores compartilhados de 37 organizações de pequeno e médio porte no setor de serviços em São Paulo, após a adoção de programas de qualidade. Devido ao método quantitativo utilizado, os autores apenas inferiram que há indícios de que as organizações possam ser classificadas como "qualificantes", ou seja, quando ocorre a mudança real, e as mudanças são totalmente internalizadas e compartilhadas entre seus colaboradores (VENTURA e VENTURA, 2010). A definição de organização qualificante, para essa mudança real, foi proposta por Zaritian (*apud* FLEURY, 1993).

Os valores compartilhados em PME continuam sendo poucos estudados, apesar do reconhecimento da sua necessidade por parte de entidades ligadas ao setor, como câmaras de comércio e indústria, associações, governo, dirigentes de empresas, entre outras.

A direção de PME, quando não é realizada por um só diretor, é composta por uma equipe de direção, ou seja, por coproprietários dirigentes. Nessas organizações dirigidas por uma equipe de direção, quando do processo de formulação da estratégia, é necessário que haja o compartilhamento da visão de futuro da organização entre a equipe (LIMA, 2007).

Essa visão negociada entre a equipe de direção gera o compartilhamento de visão de futuro entre seus coproprietários, o que, segundo nossa leitura, pode ser entendido como valores compartilhados pela equipe de direção, sem os quais não há definição do rumo a ser seguido pela organização, o que pode comprometer o futuro ou os resultados da empresa. Essa visão pode ser entendida como uma "[...] imagem mental que um indivíduo ou grupo de indivíduos têm de uma condição futura desejada a ser realizada [...]". É uma projeção do futuro desejado que os dirigentes têm de sua organização, a respeito do espaço que pretendem ocupar com seus produtos no mercado, além da forma como isso irá ocorrer (LIMA, 2007 p. 86).

Apesar dos diferentes métodos utilizados para coleta e análise de dados nos diversos estudos descritos, para facilitar o nosso entendimento e a posterior análise dos dados, o quadro 3, a seguir, resume alguns constructos que auxiliaram a guiar nosso estudo na identificação dos valores compartilhados em PME.

Síntese de valores compartilhados e características em PME:

Valores compartilhados e características culturais em PME	**Descrição**	**Autor**
Sobrevivência	A responsabilidade do sucesso ou sobrevivência é mais centralizada no proprietário.	Haugh e McKee (2004)
Independência	Se necessário, o proprietário reluta em crescer para manter a independência.	
Controle	Por meio de empregados, procedimentos, controle interno e controle externo de fornecedores e matéria-prima se alcança o sucesso.	
Pragmatismo	É necessário para estreitar relacionamentos entre clientes, fornecedores, empregados e empregador, sobrepondo os interesses da organização aos interesses individuais.	
Prudência financeira	Própria de quem inicia um negócio com dificuldade e se acostuma a trabalhar com recursos escassos.	
Reconhecimento	O deleite das pessoas com o reconhecimento e consideração.	Pedersen e Sorensen *apud* Haugh e McKee (2004)
Trabalho vitalício	Nenhuma demissão.	
Humildade	Não vangloriar ou ser o Senhor Sabe tudo.	
Hierarquia	Pergunte antes de fazer algo.	
Bem-estar do funcionário	Ênfase no bem-estar do funcionário.	Englad *apud* Haugh e McKee (2004)
Interlocutores	Mecanismos regulam a percepção, e agentes difundem.	Motta (2003)
Reprodução dos padrões da região	Empresas de pequeno porte reproduzem os padrões culturais vigentes no país e na região.	Srour (2005)
Visão compartilhada	A imagem mental que o dirigente tem do seu futuro desejado define os rumos da organização.	Filion (1988) *apud* Lima (2004)
Estrutura idêntica ao	Aparentemente, alguns setores exigem uma estutura única para que a	

do setor em que atua	empresa se mantenha no mercado, o que faz com que não haja grandes diferenças entre pequenas e grandes empresas.	Aktouf (1996)
Dedicação pessoal	Dedicação e comprometimento da direção e dos colaboradores.	Tupinambá (2002)
Orientações claras	Orientações claras aos membros da organização.	
Network	Como forma de proteção a ambientes mais hostis.	
Cultura da qualidade	Valores casados compartilhados, ensinados por meio de treinamentos voltados para se obter excelência em qualidade.	Fleury (1993); Ventura e Ventura (2010)

Quadro 3 - Síntese de valores compartilhados e características em PME

Fonte: Desenvolvido pelo autor

O referencial teórico que dá sustentação à pesquisa pôde ser complementado simultaneamente até a conclusão da coleta dos dados, conforme se entendeu necessário procurar embasamento para as informações colhidas em campo (SELLTIZ, 1987). Assim alguns conceitos dos quadros anteriores (quadro 2 - Conceitos sobre cultura organizacional; quadro 3 - Síntese de valores compartilhados e características em PME), foram mais desenvolvidos durante a pesquisa, enquanto outros foram descartados.

Concluída a revisão de literatura, iniciamos a explanação sobre os métodos de pesquisa empregados.

4. MÉTODO DE PESQUISA

Neste capítulo, descrevemos o método de pesquisa da presente dissertação, coerente com o propósito e a importância do nosso tema de estudo, já descrito na introdução deste trabalho, contemplando os aspectos teórico-conceituais e operacionais da abordagem utilizada, bem como os procedimentos para a organização, a análise dos dados e a execução da pesquisa.

Os métodos estão vinculados às correntes filosóficas que se propõem a explicar como se processa o conhecimento da realidade (GIL, 2006). Nossa corrente epistemológica, conforme citado no segundo capítulo, é a abordagem funcionalista, portanto objetiva e reguladora, com uma percepção mais antropológica.

Como salienta Schein (2009, p. 72;39), "[...] não existe um modelo de questionário capaz de avaliar a cultura [...]". O autor justifica tal afirmação, alegando que os funcionários não têm certeza ou consciência das crenças compartilhadas, que um valor consciente pode não refletir as crenças, e que seria difícil elaborar perguntas sem conhecer o contexto organizacional. Ademais, ressalta que, "[...] se quisermos realmente entender a cultura, devemos passar por um processo que envolve a observação sistemática e a conversa com os membros da empresa [...]".

Com base na revisão de literatura e, sobretudo, de acordo com a abordagem de Schein (2009), optamos por utilizar o método qualitativo, o qual, como afirma Vieira (2004, p. 15), é empregado quando o "[...] investigador atribui importância fundamental à descrição detalhada dos fenômenos e dos elementos que o envolvem [...]" e que "[...] garante a riqueza dos dados, permite ver o fenômeno na sua totalidade [...]". Segundo Flick (2004), o método qualitativo é utilizado para descrever como algo se desenvolve ou se modifica, com suas causas, processos, consequências e estratégias.

O delineamento de nossa pesquisa é seccional, com alguns aspectos de perspectiva longitudinal (VIEIRA, 2004, p. 21), pois a análise do histórico organizacional é realizada em um determinado momento, mas resgata dados e informações de períodos críticos, passados, para explicar a sua configuração no momento atual. O nível de análise é organizacional.

Nosso estudo foi realizado por meio de pesquisa predominantemente indutiva, construindo a teoria durante o processo de coleta e análise de dados; embora também, em

menor grau, a pesquisa tenha sido de natureza exploratória e descritiva (SELTTIZ, 1987; GODOY, 2006).

Foi realizada a revisão de literatura e o desenvolvimento de uma base teórica para o estudo, uma vez que, como ressaltam Taylor e Bogdam (*apud* GODOY, 2006, p. 123), "os pesquisadores não iniciam uma investigação com a mente vazia, uma vez que a pura indução é impossível". Tal posição é reforçada por Miles e Huberman (1994).

Assim sendo, essa fundamentação sofreu ajustes durante a pesquisa, visto que alguns constructos foram deixados de lado devido à sua falta de pertinência em relação à realidade do fenômeno, enquanto outros foram mais desenvolvidos, conforme descobrimos novos significados para aquilo que estava sendo estudado – heurística (GODOY, 2006; LIMA, 2010).

Utilizamos o estudo de caso, pois, como explica Yin (2005), o mesmo é apropriado para as situações em que a pergunta de pesquisa é uma interrogação do tipo "como?" ou "por quê?" e se busca a descrição, a explicação e a compreensão de um fenômeno. Reforçando nossa escolha, Stake (1995) afirma que a vantagem da utilização do estudo de caso em relação aos outros métodos está na possibilidade de uma maior atenção do pesquisador para a compreensão de um caso particular em toda a sua idiossincrasia e sua complexidade, o que é o caso do estudo de valores compartilhados na cultura organizacional, visto que exige um detalhamento específico para a sua real compreensão.

Segundo Mason (1996), não existe um modelo padrão definido para a orientação qualitativa, pois não se restringe a pesquisa dentro de um racionalismo crítico que verifica apenas as hipóteses formuladas antes do levantamento de dados. Pudemos, portanto, dar prioridade às melhores formas de coleta de dados, conforme a disponibilidade de recursos dos entrevistados, ou devido ao tempo disponível, embora tenhamos procurado seguir a maioria das recomendações de Eisenhardt (1989) para o desenvolvimento da pesquisa.

Conforme nos recomenda Yin (2005), foram utilizadas múltiplas formas de coleta de dados. A principal delas foi a observação participante, fazendo o uso assessório de entrevistas semiestruturadas, etnográficas e focais, contando ainda com a análise de dados secundários, provenientes de documentos, material audiovisual, arquivos e artefatos físicos, como complementos, para obtermos, assim, uma visão holística, de todo o contexto, contribuindo para um melhor entendimento do fenômeno.

Essa farta coleta de dados com o uso vários métodos para o levantamento, gerou

hipóteses temporárias que foram testadas na organização, para sua validação ou descarte (STAKE, 1995).

4.1. Observação participante

Utilizada inicialmente em estudos organizacionais, a partir das décadas de 1950 e 1960, em Manchester, Inglaterra, como maneira de compreender as realidades sociais do chão de fábrica, foi somente a partir dos últimos 30 anos, com os estudos sobre cultura organizacional, que se intensificou e aprimorou o uso da observação participante (WRIGHT, 1994).

Com o método de observação participante como forma de coleta de dados, analisamos não só uma variável isolada, pois não ocorre a relação causa-efeito direta, como na pesquisa experimental, e sim uma combinação de passos ou condições em uma cadeia. Desse modo, tivemos a vantagem de ter acesso a uma série de dados e nos centramos e desenvolvermos nosso estudo sobre àqueles que nos pareceram mais importantes para a compreensão do fenômeno estudado (SELLTIZ, 1987).

Conforme recomendações de Merriam (*apud* GODOY, 2006), pela simples utilização da observação participante, ainda que tenhamos empregado “técnicas etnográficas”, não podemos designar este estudo de caso como sendo etnográfico.

Como reforça Kawulich (2005), com a observação participante, pudemos, como pesquisadores, usar os cinco sentidos, o que nos proporcionou o que o autor chama de uma “fotografia escrita” da situação em estudo. Para tanto, como sugere o autor, procuramos: ter ações de atitude aberta, ou seja, livre de juízos; estarmos interessados em aprender mais sobre os outros; e estarmos conscientes da propensão em sentirmos um choque cultural ou até de cometermos erros e sermos obrigados a retomar etapas anteriores do trabalho.

A adoção da observação participante nos permitiu acesso aos bastidores da cultura, ou seja, não tivemos acesso apenas aos artefatos de superfície, mas sim, a elementos culturais que nos ajudaram a compreender os aspectos tácitos e os valores compartilhados, uma vez que, analisando expressões verbais e sentimentos, e observando eventos dos quais normalmente os informantes não compartilhariam, pudemos, por meio da comparação com os dados colhidos, identificar as possíveis distorções entre o tácito e o explícito na organização (KAWULICH, 2005).

Foi importante estarmos inseridos no ambiente organizacional, no dia a dia das pessoas, como membros integrante do grupo, ou, em algumas situações, participarmos de forma eventual, por meio de entrevistas ou reuniões. Procuramos passar o maior tempo possível com as pessoas, inclusive em situações fora da rotina de trabalho, como na hora do café, almoço ou saída da empresa, pois, dessa forma, os indivíduos estudados foram compelidos a agir de forma natural (SELLTIZ, 1987; CRESWELL, 1998).

É necessário o cuidado para o nível de envolvimento entre pesquisador e seu objeto de estudo, como nos alerta Kawulich (2005), que cita como exemplo o caso de Cushing[12], em 1879, em um estudo para a oficina de etnografia do Instituto Smithsoniano, no qual o pesquisador se envolveu a ponto de praticamente se converter em um nativo, afetando sua identidade e o foco de estudo. Para não sermos influenciados por viés, por meio de nossos pressupostos, ou para não nos sensibilizarmos e nos envolvermos emocionalmente com os pesquisados, procuramos, durante nosso estudo, manter uma postura neutra, profissional e sem envolvimento pessoal.

Durante a observação participante e as entrevistas, era necessário encontrarmos um certo equilíbrio entre a distância profissional e a proximidade pessoal, tornando, assim, o contato uma relação aberta e o mais natural possível, não gerando resistência por parte dos pesquisados, por não se sentirem seguros, omitindo algum tipo de informação. Ao mesmo tempo, não podíamos tormar partido ou nos envolver emocionalmente com as situações apresentadas.

Destacamos a questão do envolvimento emocional, pois, para entendermos os valores compartilhados e os aspectos culturais da organização, foi necessário compreendermos os aspectos comportamentais relacionados às vivências organizacionais dos seus membros.

Foi por meio da interação social na vida cotidiana e nas experiências, e com a intervenção “face a face”, que pudemos ter um real acesso à subjetividade de cada membro da organização, visto que a percepção do que não é explicíto só ocorre com a vivência, com o contato pessoal. A observação participante também nos gerou *insights* sobre pesquisas futuras que possam elucidar melhor o assunto ou examinar novos problemas identificados, embora tenhamos mantido nosso foco em nossos objetivos iniciais.

---

[12] CUSHING, F. W. A study of pueblo pottery as illustrative of zuni culture growth. Report, **Bureau of Ethnology**, 1882-1883 (vol. IV); FEWKES, J. W. Archeological expedition to Arizona in 1895.

Quanto à nossa forma de participação como observadores, Spradley (*apud* KAWULICH, 2005) propõe quatro níveis, que vão desde a não participação (as atividades são observadas fora do cenário de investigação), passando pela participação passiva (as atividades são observadas dentro do cenário, porém sem participação nas atividades), pela participação moderada (as atividades são observadas dentro do cenário, com participação parcial nas atividades), chegando até a participação completa (o observador está totalmente integrado às atividades e cultura).

Em nosso estudo, demos preferência à participação passiva, embora, dependendo das circunstâncias, por se tratar de uma média empresa (com deficiências estruturais – o que é característico desse porte de organização), e pelo fato de já havermos prestado serviços como consultores na área financeira para essa mesma organização, portanto já éramos conhecidos de alguns colaboradores, surgiram situações em que esses colaboradores nos solicitaram sugestões ou pequenas intervenções, de modo que atuamos, nesse caso, com participação moderada em algumas circunstâncias, alcançando, em algumas situações, algo próximo ao que Shein (2009), define como pesquisa clínica, pois interagimos com os pesquisados para encontrarmos soluções aos problemas.

Como nos recomenda Kutsche (*apud* KAWULICH, 2005), a pesquisa foi realizada em diferentes horas do dia, para que pudessemos presenciar e entender os diferentes cenários da empresa. Tomamos ainda o cuidado de termos consciência de como nossa postura, gênero, classe social e aproximação teórica poderiam afetar a observação.

Para a construção da teoria, utilizamos, inicialmente, o que Eisenhardt (1989) define como “amostragem teórica”, que é o processo pelo qual o pesquisador escolhe e decide sua amostra, composta por diversos integrantes já definidos, além da sujeição de quais dados coletar e onde encontrá-los, tendo em vista a sua contribuição para confirmar ou refutar as nossas hipóteses, subsidiando a formulação da teoria emergente, que poderá responder nossa questão de pesquisa.

As fases iniciais para este método de estudo, conforme Kawulich (2005), foram: escolhermos a empresa, obtermos permissão formalmente por meio de carta, selecionarmos os informantes-chave, e familiarizar-nos com o cenário cultural. Desenvolvemos um roteiro para as entrevistas e, em seguida, um guia de tópicos para observação participante (itens 10.2. Apêndice B: Roteiro para as entrevistas; 10.3. Apêndice C: Guia de tópicos para observação participante), com base na revisão de literatura. Esses roteiro para as entrevistas e guia de

tópicos, conforme sugere Flick (2004) foram testados e aprimorados durante o processo. O que nos gerou importantes *insights* sobre qual caminho deveríamos seguir durante a observação e nas próximas entrevistas.

Para garantir a validade interna, os dados coletados e tabulados foram apresentados aos diretores e informantes-chave da organização, os quais serviram como avaliadores (VIEIRA, 2004).

Vale dizer que, como sugere Yin (2005), foi importante, logo de príncipio, a definição do escopo, que é a demarcação de como ocorrerá a investigação empírica do fenômeno contemporâneo dentro do contexto real, e também a definição do método de pesquisa, no qual os constructos precisam convergir em um formato de triângulo, beneficiando-nos do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta de dados.

4.1.1 Coleta de dados

Conforme destaca Yin (2005), procuramos iniciar o nosso estudo com um formato bem definido quanto à importância do rigor no desenvolvimento de um plano detalhado de pesquisa, de uma fundamentação teórica e de uma cuidadosa preparação para a coleta de dados. Mas, no decorrer de nosso trabalho, devido às restrições de recursos, como tempo, capacidade logística, verba, disponibilidade dos colaboradores, entre outros fatores, adotamos uma postura mais flexível para a coleta de dados, conforme defende Stake (1995).

Durante a coleta de dados, foram realizadas anotações detalhadas, denominadas notas de campo, com o objetivo de se colher “tudo” o que se observava, dentro de um escopo já definido (observação participante enfocada), como detalhes de comportamento, decoração do ambiente, *layout*, entre outros elementos. O“termo tudo não coloca limites” e “pode incluir ínfimos detalhes acerca do momento e local”, não obtendo, assim, um foco para o melhor desenvolvimento do trabalho (SELLTIZ, 1987, p. 76).

Esse “tudo” incluiu também o “visual e a mídia”, pois, segundo Bauer e Gaskell (2002), desempenham papéis importantes na vida social, política e econômica, e, por isso, não podem ser ignorados. Foram coletadas imagens no *site* da empresa e sons por meio de gravador. Posteriormente, os dados foram transcritos e identificados, assim como as notas de campo foram agrupadas por entrevistado, data, local e unidade.

A seguir, exemplo do modelo de nota de campo utilizado durante as observações e

entrevistas, cujo objetivo foi facilitar a coleta de dados, a codificação dos comentários e posterior análise e compreensão do fenômeno, associando os códigos aos Valores compartilhados.

Exemplo de quadro de nota de campo:

Data	**Entrevistado /Local**	**Comentário / Observação**	**Código**	**Valor compartilhado**
26/05/2010	Observação Depto. Financeiro	Durante os 40 minutos de observação tocou música MPB. Houve intervenções, bem humoradas, da recpecionista e de outro colega de trabalho: [...] como vai "Pai" ? [....]. Fazendo menção ao entrevistado por ter estado na filial Nordeste, onde "Pai" é uma "gíria" comum.	Artefato: Ambiente descontraido	Ambiente Familiar
11/06/2010	Gestor de Logística	[...] temos índices de produtividade que nos ajudam a acompanhar de perto os colaboradores [...]	Artefato: Controle	Profissionalismo

Quadro 4 - Exemplo de quadro de nota de campo

Fonte: desenvolvido pelo autor

Com a elaboração do quadro 4, procuramos um modo fácil e rápido de organizar os dados, esse exemplo de cinco colunas é facilmente reproduzido em uma folha de caderno, bloco de anotaçãoes ou mesmo em um arquivo do computador aberto rapidamente. As colunas 1 a 3 - data; entrevistado ou local; comentário ou observação; - eram preenchidas de imediato, enquanto as colunas 4 e 5 – código; valor compartilhado - eram, normalmente, preenchidas posteriormente, após refletirmos sobre as anotações.

Conforme nos sugere Kawulich (2005), para nos assegurarmos de que estávamos no caminho correto da pesquisa e de que mantínhamos conectados a análise dos dados com o objetivo da observação, o processo de tomar notas de campo não pôde ser concluído enquanto as mesmas não fossem revisadas, comparadas e categorizadas até o ponto de saturação, no qual os objetivos de análise do fenômeno são atingidos (TESCH *apud* LIMA, 2010).

É interessante destacarmos que muitas vezes, após já termos atribuido um código à nota de campo, voltávamos atrás e alterávamos esse código, devido a termos nesse momento uma nova perspectiva, decorrente de um novo dado sobre o tema observado.

Como a empresa, objeto de nosso estudo, preferiu preservar sua identidade, conforme Glesne (1992) nos sugere, foram omitidos os nomes dos membros da organização. Quando necessário, nos referimos a eles apenas mencionando seus cargos, nível hierárquico e tempo de casa, que foram justamente os parâmetros necessários para a análise dos dados. Tomamos o cuidado de resguardar quaisquer informações confidenciais a que, porventura, tivémos acesso.

O instrumento principal para o registro de dados neste tipo de pesquisa foram, originalmente, as fichas de anotações ou notas de campo, embora, de acordo com as condições de coleta, tenhamos utilizado gravador e também computador pessoal, para registrar os dados, classificar e criar códigos, e, posteriormente, comparar as informações com a revisão de literatura e estabelecer ligação com os códigos criados.

Verificamos que, desde o início do processo de coleta de dados até sua saturação, ocorre o que Creswell (1998) chama de “zigzag”, pois, no nosso caso, foram cinco entrevistas semiestruturadas em profundidade, com 20 dias de observação participante, incluindo entrevistas etnográficas e focais com alguns membros da organização. A cada retorno à organização era feita a comparação e codificação dos dados colhidos anteriormente até chegarmos a uma meta matriz, para análise das relações de influência entre os vários fatores identificados, representado no esquema 7, mais adiante (Esquema 7 - Meta-matriz para análise das relações de influência entre os fatores – p. 87).

Lembramos que o número de visitas à empresa para observação participante ou a quantidade de entrevistas não pôde ser planejada em todos os seus detalhes, pois o que definiu o fim da coleta foi a “saturação” ou “redundância” dos dados em relação à teoria (LIMA, 2010), conforme ilustrado no esquema 5 (Esquema 5 - Inter-relação das etapas de uma pesquisa qualitativa – p. 71).

Procuramos, portanto, efetuar a comparação dos dados de várias fontes, obtidos com diferentes procedimentos de coleta, com o objetivo de checar sua legitimidade e confiabilidade (STAKE, 1995; FLICK, 2004; YIN, 2005).

Um procedimento importante no processo de pesquisa foi a utilização da base teórica para a elaboração dos questionários para as entrevistas semiestruturadas em profundidade.

4.1.2. Entrevistas semiestruturadas

Realizamos uma primeira entrevista, semiestruturada, em profundidade, com um informante-chave, para obtermos dados primários e aprimorarmos nosso questionário. Esse colaborador foi escolhido ao acaso, apenas por se mostrar receptivo, mas, posteriormente, serviu como informante-chave, pois possuía os requisitos básicos (como ter passado por diversas mudanças durante o desenvolvimento da organização) necessários para tanto.

A seguir, nos ambientamos com a organização, e elaboramos um "guia de tópicos" (item 10.3. Apêndice C: Guia de tópicos para observação participante), utilizando como base as várias tipologias propostas na revisão de literatura (CRESWELL, 1998; SCHEIN, 1993), as quais nos ajudaram a direcionar a pesquisa e nos forneceram novos caminhos, levando-nos a novos informantes-chave.

Para o roteiro para as entrevistas (item 10.2. Apêndice B: Roteiro para as entrevistas), foram utilizadas duas bases, a estrutura de Lima (2004) – "Base para a entrevista semiestruturada com os codirigentes e pessoas de sua rede" – e a abordagem proposta por Schein (2009), para o tema cultura organizacional (descrito no item 2.6. Modelo de avaliação da cultura e valores segundo Schein), considerando o cenário interno e externo, o contexto socioeconômico, o histórico da organização e seus fundadores, e os aspectos da cultura organizacional. Essas duas bases foram complementadas pela nossa revisão de literatura sobre o tema valores compartilhados e cultura organizacional em PME.

Independentemente de a pesquisa já ter um referencial teórico completo ou não, Bauer e Gaskell (2002) reforçam o uso desse roteiro para as entrevistas, que, em sua essência, é planejado para dar conta dos fins e objetivos da pesquisa. Esse roteiro se fundamenta na combinação da revisão de literatura, do reconhecimento de campo e de reflexões e pensamento criativo sobre a pesquisa a ser efetuada. O "guia de tópicos" consiste em uma página com títulos que servem de guia, ou agenda a ser seguida, definindo tempo limite e outras observações relevantes para nossa pesquisa. Lembrando do que nos alerta Mattos (2002), não podemos nos perder no formalismo do método, e, para tanto, procuramos manter a criatividade e a percepção aguçada para novas possibilidades, sem perdermos o foco inicial.

Parte dos informantes-chave foram obrigatoriamente os dirigentes e fundadores da empresa, pois, segundo Schein (2009), eles tendem a selecionar as pessoas com suposições mais ou menos como as deles, além de imporem sua cultura aos atores organizacionais. Outra parte foram os membros mais antigos da organização, para obtermos, assim, uma percepção

mais aguçada dos pressupostos compartilhados, já que, segundo Zheng *et al*. (2009), a aprendizagem e a retroalimentação entre artefatos, valores, suposições e símbolos ocorre na medida do tempo em que a empresa evolui, e a cultura se torna forte com a duração e a homogeneidade. Posteriormente, foram entrevistados também os novos membros da organização, para verificarmos como eles assimilam os artefatos, os valores e as suposições (SCHEIN, 1986), por meio do processo de socialização e aprendizado (ROBBINS, 2002; SHINYASHIKI, 2002; ZHENG, 2009).

Atentamos quanto ao uso de informantes-chave, como nos adverte Kawulich (2005), com o cuidado de realizarmos uma ação superficial e centrarmos nossa coleta de dados apenas por esse recurso, correndo o risco da interpretação pessoal do informante-chave ou da pouca representatividade deste em relação ao tema estudado.

As entrevistas semiestruturadas, com base em tópicos, tiveram o objetivo de elucidar os significados que os entrevistados atribuíam às questões e situações relativas ao tema, com intervenções pontuais, quando necessário, para mantermos a entrevista dentro do escopo definido (FLICK, 2004).

Nas entrevistas semiestruturadas, utilizamos o roteiro para as entrevistas inicial, obtido com base na primeira entrevista, mas, em algumas situações, foi preciso explorarmos outros temas, não cobertos pelo roteiro, que surgiram no decorrer da entrevista.

Não obstante já previsto pela revisão de literatura, na medida em que novos temas iam surgindo, começamos a definir melhor o escopo da observação participante e sentimos a necessidade de fazer uso das entrevistas etnográficas.

4.1.3. Entrevistas etnográficas

As entrevistas etnográficas surgem de forma espontânea, a partir de contatos regulares (SPRADLEY *apud* FLICK, 2004), e, em nosso estudo, foram aprimoradas no decorrer do processo de observação participante.

Segundo Spradley (*apud* FLICK, 2004), as entrevistas etnográficas podem ser pensadas como conversas cordiais, nas quais introduzimos novos elementos lentamente, para auxiliar os informantes a responderem como informantes. Conforme o autor, atentamos para não introduzirmos de forma muito rápida esses novos elementos, pois isso faria com que as entrevistas assemelhassem-se a um interrogatório formal.

Como nos sugeriu Sierra *apud* Godoi e Mattos (2006), o acesso aos entrevistados se organizou por meio de uma técnica, denominada “bola de neve”, pela qual o próprio processo de entrevistas e coleta de dados nos indicou qual caminho seguir pelas redes sociais naturais. Não obstante, como nos adverte o autor, o uso dessa técnica não nos isentou de prepararmos as condições de entrada no cenário social, como a identificação do ambiente e a aproximação dos participantes.

Segundo Godoi e Mattos (2006), a entrevista aberta é um constructo comunicativo, uma forma de produção e interpretação da informação por meio da análise dos discursos, e não um simples registro do que falam os sujeitos. É mais provável que os pontos de vista dos entrevistados sejam expressos em uma situação de entrevista com um planejamento relativamente aberto do que em uma entrevista padronizada ou em um questionário (FLICK, 2004).

Essas entrevistas ocorrem por meio de conversas cordiais e espontâneas – entrevistas etnográficas – se desenvolvem até o ponto em que surgem dados, quando se faz necessária uma maior intervenção dos pesquisadores para a compreensão desses dados, pois, nesse momento, já não se caracteriza mais uma conversa espontânea, sendo imperativo um maior foco e direcionamento.

Após identificarmos alguns pontos de interesse específicos, eles foram posteriormente explorados com a entrevista focal.

4.1.4. Entrevistas focais

A entrevista focal, desenvolvida por Merton e Kendall (*apud* FLICK, 2004), é definida pelo uso de questões não estruturadas (abertas), para identificar pontos de interesse, e posteriormente, semiestruturadas, utilizando os critérios de especifidade, espectro e profundidade.

No critério de especificidade, ressaltamos os elementos específicos que determinam o impacto ou significado de um evento para o entrevistado. No critério de espectro, asseguramos que todos os aspectos e tópicos relevantes sejam abordados. Finalmente, no critério de profundidade, o objetivo é obtermos mais do que impressões superficiais.

De acordo com Miles e Huberman (1994), para que a pesquisa prolifere, as questões devem centrar algumas perguntas-chave, e devem ser desenvolvidas subquestões com base no

modelo conceitual inicialmente criado, com o objetivo de identificarmos o que realmente pretendemos entender. As perguntas foram controladas pela teoria e baseadas na literatura e nas nossas pressuposições como pesquisadores (SCHEELE e GROBEN *apud* FLICK, 2004, p. 96).

Procuramos realizar o segundo encontro com os entrevistados "não mais do que uma ou duas semanas após a primeira entrevista". Nesse momento, pudemos apresentar aos entrevistados os enunciados essenciais, na forma de conceitos, por meio de pequenas fichas com os tópicos elencados ou por meio de esquemas, indicando as relações de influência entre as variáveis, com o objetivo de recordar as entrevistas anteriores e avaliar se a análise dos conteúdos foi bem representada nos cartões, critério este definido por Flick (2004, p. 97), como técnica da disposição da estrutura (TDE). Flick (2004) nos adverte para o cuidado de como racionalizarmos e abreviarmos diferentes teorias subjetivas nos cartões.

Tomamos o cuidado para não nos perdermos no formalismo do método, pois, como afirma Sierra *apud* Godoi e Mattos (2006), o objetivo mais interessante da entrevista qualitativa é a busca da produção de discursos motivacionais inconscientes. Como sugere o autor, procuramos conduzir as entrevistas utilizando técnicas simples, como o silêncio[13], o estímulo[14], ou a clarificação retrospectiva[15], levando os entrevistados a expressarem o que sentiam, e não apenas o que recordavam.

Silveira *apud* Godoi e Mattos (2006) nos alerta para o fato de que, na situação da entrevista, não podemos esperar "encontros angelicais" entre dois sujeitos divorciados de hierarquia, poder e persuasão. Essa informação nos preparou para enfrentarmos um ambiente ambíguo no decorrer dos trabalhos, visto que, de um modo geral, interferimos na dinâmica do dia a dia dos entrevistados e observados. Percebemos certo desconforto e resistência por parte dos pesquisados, principalmente nos primeiros contatos e nos momentos em que eles estavam ocupados com prazos mais justos para cumprirem suas tarefas.

Para estabelecermos um clima de "alma aberta", procuramos seguir as sugestões de

---

[13] Silêncio: representado pelo silêncio do entrevistador, indicando para que o entrevistado continue com a fala.

[14] O estímulo para que o entrevistado continue argumentando pode ser dado por meio de uma sinalização positiva, como um aceno de cabeça, por parte do entrevistador.

[15] Retrospectiva: o entrevistado pode ser auxiliado a recordar uma situação específica, como um texto, uma foto ou mesmo um comentário, com base em relatos (FLICK, 2004, p. 91).

Silveira (*apud* GODOI e MATTOS, 2006), que nos recomendou termos empatia, não sugerirmos respostas, respeitarmos ao entrevistado, não o interrompermos ou intimidarmos, estabelecermos um clima de confiança, utilizarmos linguagem próxima ao do entrevistado, eliminando palavras técnicas, eruditas ou as de baixo calão, sermos flexíveis, minimizarmos a presença do gravador, e procurarmos falar menos do que o entrevistado, embora sempre direcionando o diálogo aos nossos objetivos.

Conforme sustentam Bauer e Gaskell (2002), ao defenderem o "clima de alma aberta", encorajamos o entrevistado a falar longamente, a se expandir em aspectos de sua vida e a ser sincero. Procuramos deixar os entrevistados à vontade, e estabelecermos uma relação de confiança, como nos sugerem os autores, por meio do *rapport*[16].

Kawulich (2005) reforça essa nossa preocupação em estabelecermos um clima cordial com os entrevistados, afirmando que existem várias razões para que um investigador não seja incluído no meio social, como a falta de confiança, a resistência ao forasteiro, o perigo potencial para a comunidade e a carência para entender o motivo da pesquisa, fatores que prejudicariam a obtenção de dados por nossa parte.

Como salienta Sierra *apud* Godoi e Mattos (2006), não é o nosso objetivo nos aprofundarmos além dessas técnicas, ou seja, fazer uso de técnicas psicanalíticas, o que exigiria fundamentação teórica, além da participação de um profissional qualificado para aplicá-las.

Flick em sua obra (2004), sugere uma lista de verificação para a avaliação da aplicação da entrevista, exemplificada no quadro 5, a seguir.

---

[16] *Rapport*: significa buscar a mesma sintonia, dar receptividade ao que a outra pessoa está dizendo, mas não necessariamente que o entrevistador concorde com o que está sendo dito. É um dos pilares do estudo de programação neurolinguística.

Lista de verificação para avaliação da entrevista:

Questão de pesquisa
O tipo de entrevista e sua aplicação conseguem lidar com os aspectos essenciais da questão de pesquisa?

1. Tipo de entrevista
O método precisa ser aplicado seguindo as precauções e os alvos metodológicos. Não deve haver nenhum salto entre os tipos de entrevista, salvo quando houver um embasamento na teoria ou na questão de pesquisa.

2. Entrevistador
O entrevistador tem condições de aplicar o tipo de entrevista? Quais as consequências dos seus próprios temores e incertezas na situação?

3. Entrevistado
O tipo de entrevista é apropriado para o grupo-alvo da aplicação? Como é possível levar-se em conta os temores, as incertezas e as expectativas de entrevistados (potenciais)?

4. Escopo concedido ao entrevistado
O entrevistado consegue apresentar sua visão no esquema das questões?
Ele consegue defender sua visão diante do esquema da questão?

5. Interação
O entrevistador conduziu corretamente o tipo de entrevista?
Ele deixou escopo suficiente para o entrevistado?
Ele cumpriu seu papel? (Por que não?)
O papel do entrevistado, o papel do entrevistador e a situação foram definidos com clareza para o entrevistado? O entrevistado conseguiu cumprir seu papel? (Por que não?)

6. Objetivo de interpretação
Respostas delimitadas e claras ou padrões, contextos complexos, múltiplos etc.

7. Exigência de generalização
Nível no qual devem ser elaborados os enunciados:
- Para caso único (o indivíduo entrevistado e sua biografia, uma instituição e seu impacto, etc.)
- Com referência a grupos (sobre uma profissão, um tipo de instituição, etc.)
- Enunciados gerais?

Quadro 5 - Lista de verificação para avaliação da entrevista

Fonte: Flick (2004)

Conforme sugerido no quadro 5, por Flick (2004), as entrevistas foram evoluindo no decorrer do estudo, quando verificávamos que os alvos metodológicos estavam sendo atingidos e por estarmos no “eixo” planejado, buscávamos o aprimoramento das entrevistas, levando em consideração a análise das entrevistas anteriores, quanto ao tempo necessário para resposta, mudança de tópico, desenvolvimento do assunto e objetividade, entre outros itens.

Para completarmos a coleta de dados, além da observação participante e das entrevistas, foram colhidos também dados secundários.

4.1.5. Dados secundários

Foram colhidos também dados provenientes de fontes secundárias, como informativos da empresa, cartazes, documentos diversos, dados do *site* e anotações detalhadas.

Os informativos e documentos utilizados foram gráficos, comunicados e cartas afixadas nas paredes dos departamentos, com dados sobre metas organizacionais e departamentais e desempenho dos membros da organização.

Os dados e imagens colhidos no *site* da empresa foram fundamentais para o início do nosso estudo, pois contribuíram para o planejamento no que se refere ao nosso deslocamento, com a identificação das unidades e dos principais atores a serem entrevistados, além de outras informações que se tornaram relevantes após o desenvolvimento do estudo.

Para a anotação detalhada dos dados durante sua coleta, foi utilizado um gravador, captando além dos comentários dos entrevistados, os sons, os ruídos que as pessoas produziam ou aos quais estavam expostas e a música dos ambientes. Os dados foram transcritos e agrupados por entrevistado, data e unidade da empresa, quanto aos sons, fizemos observações sobre sua duração, tipo e sentido (BAUER e GASKELL , 2002; YIN, 2005).

Para a transparência do processo e o bom relacionamento com os membros da organização, foi necessário atentar para questões éticas, desenvolvidas a seguir.

4.2. Questões éticas durante a pesquisa

Como ressalta Kawulich (2005, p. 8), para se evitarem os problemas éticos, divulgamos aos membros da organização o objetivo da pesquisa, solicitamos a autorização expressa da empresa, formalizando o consentimento, e procuramos seguir as recomendações de Glesne[17] (1992), no que se refere a manter os sujeitos de pesquisa informados e se sentindo capazes de optar por participar ou não do processo de pesquisa.

---

[17] Glesne (1992, p. 114), com base nos códigos de ética em pesquisa idealizados pelo governo americano em 1974, sugere cinco princípios básicos.

Desde o primeiro contato com os entrevistados, procuramos estabelecer uma relação de confiança, ressaltando quais foram os motivos e as intenções da investigação, bem como buscamos esclarecer algumas questões, como por exemplo, que não deslocaríamos ou atrapalharíamos nenhum membro da equipe, ou que a devolução da informação ocorreria após o término do trabalho (SIERRA *apud* GODOI e MATTOS, 2006). Salientamos que a empresa, por questões estratégicas, preferiu preservar seus dados.

Kawulich (2005) também reforça a posição de que é necessária uma postura ética e transparente. E seguindo suas recomendações, por exemplo, quando tomávamos notas de campo, o fazíamos publicamente e não de forma que causasse dúvida em relação ao conteúdo. Outro fator considerado foi preservar o anonimato dos respondentes nas notas de campo, e ainda o cuidado na relação de intimidade entre pesquisador e entrevistados.

Embora não tenhamos nos deparado com situações antiéticas ou ilegais, lembramos que Glesne (1992, p. 119) defende que o pesquisador, caso as identifique, mesmo podendo prejudicar a sua pesquisa, deve manter uma postura ética e comunicar as autoridades responsáveis.

No método de observação participante, diferente da análise quantitativa, por exemplo, a análise de dados ocorre simultaneamente ao processo.

4.3. Análise de dados

Para a análise de dados, foram utilizados, principalmente, o computador, no qual foram arquivadas imagens do *site*, sons gravados e textos transcritos, além de estudo complementar realizado com o uso do tradiconal de lápis e papel, para rascunhos de esquemas e outras observações.

O uso de computadores em análise qualitativa, atualmente, é bem aceito pela academia, pois os *softwares* disponíveis contribuem para categorizarmos, organizarmos e registrarmos nossas interpretações, sendo um importante recurso de apoio aos pesquisadores, que nos gerou consistência, velocidade, flexibilidade e eficiência na apresentação dos resultados (BANDEIRA-DE-MELO, 2006). Hoje em dia, esse tipo de programa, para análise qualitativa, é conhecido pelo nome de CAQDAS (*Software* de análise de dados qualitativos assistidos por computador), e oferece, praticamente, todos os elos e ferramentas necessárias para facilitar o trabalho do pesquisador.

A tabulação e análise dos dados foi efetuada por meio do *software* ATLAS.ti versão 6 (disponível em <www.atlasti.com/>), desenvolvido em 1989/1992, na Universidade Técnica de Berlim, na Alemanha (BANDEIRA-DE-MELO, 2006). É um *software* específico para análise qualitativa de textos, imagens e sons. Bauer e Gaskell (2002) lembram que, para a análise de imagens e sons, é necessário um "conhecimento histórico detalhado do tempo e do lugar", para se realizar comparações.

Bandeira-de-Melo (2006) adverte para algumas armadilhas que o uso descuidado de *softwares* de apoio podem causar. Alguns cuidados a serem tomados se referem à perda do contato com a realidade, à análise superficial e ao próprio viés dos criadores do sistema. Para tanto, atentamos a não nos restringirmos apenas ao uso do *software* ATLAS.ti como meio de análise, não descartando as notas de campo, e utilizando outros recursos como o *software* Visio, do pacote Office da Microsoft®, e o desenho de estruturas e esquemas com lápis e papel.

Outros cuidados sugeridos pelo autor são o custo e o prazo de aprendizado para se operar os CAQDAS, o que nos foi facilitado pelo fato de esse *software* fazer parte do programa de ensino do curso de mestrado e doutorado da UNINOVE. O autor ainda nos alerta para o descontrole no caso de o *software* ser operado por múltiplos pesquisadores, e, por último, salienta que o mérito e a responsabilidade da pesquisa ainda são do ser humano, do pesquisador.

Parte da análise se deu pela observação da fala, e, nesse sentido, nos valemos das recomendações de Bauer e Gaskell (2002, p. 287). Para tanto, procuramos: a) planejar o local, de modo que permitisse a gravação; b) incluir, na transcrição, repetições, pausas, aspectos críticos e sobreposições de fala; c) comparar com turnos anteriores; d) considerar turnos marcados por prefácios, demoras ou modificações; e) investigar todo o padrão encontrado; e f) testar os padrões em confronto com a fala normal.

Bauer e Gaskell (2002) aconselham, como recurso de análise da fala, a análise linguística, que pode ser feita por *softwares* específicos (ATLAS.ti ou disponível em <http://linguistica.insite.com.br/corpus.php>), que verificam a frequência da ocorrência de palavras, possibilitando a identificação de padrões. Como a nossa análise foi gradativa, praticamente em paralelo à coleta de dados, foi possível identificarmos os padrões sem o uso desse recurso.

Já para a análise de imagens, Bauer e Gaskell (2002, p. 325) destacam que é

necessário, *a priori*, uma escolha representativa do material, que pode ser separado de forma randômica. O segundo estágio consiste em identificar os elementos no material, listando-os sistematicamente, ou fazendo anotações no próprio material, para as imagens e os textos constantes no documento. Nossa análise das imagens ocorreu associando as mesmas, colhidas no *site* ou observadas na empresa, com os trechos dos textos que foram classificados em códigos. Verificamos, assim, a relação entre as imagens colhidas e os aspectos físicos da organização, com passagens da entrevista e as notas de observação.

Confirmando nosso método de análise, Bauer e Gaskell (2002, p. 325-328) ressaltam que é importante que o inventário seja completo, ou seja, que haja a análise de todos os pontos do documento, dissecando-os em pontos menores. Nossa análise se iniciou pela análise linguística – denotação, sentido das palavras e *layout* do texto – e o mesmo se fez para as imagens, analisando as associações, as correspondências internas e os contrastes.

Os dados colhidos foram transcritos, e receberam códigos, notas de análise e, posteriormente, esquemas gráficos e comentários. Aos códigos, foram atribuídos conectores, para estabelecermos as possíveis relações.

Antes do processo de codificação, a entrevista inicial em profundidade serviu para iniciarmos a definição dos códigos, representando o conteúdo inferido dos dados. Lembrando que, como se tratava de uma fase inicial, não foi possível identificarmos o fenômeno principal logo de início; portanto, foi necessário mantermos os dados auxiliares para posterior consulta, o que contribuiu à emergência da teoria (BANDEIRA-DE-MELO, 2006).

Tesch (*apud* LIMA, 2010) apresenta uma síntese de 10 características que, em geral, guiam a análise de dados qualitativos, como vemos na quadro 6, a seguir.

Características da análise de dados qualitativos:

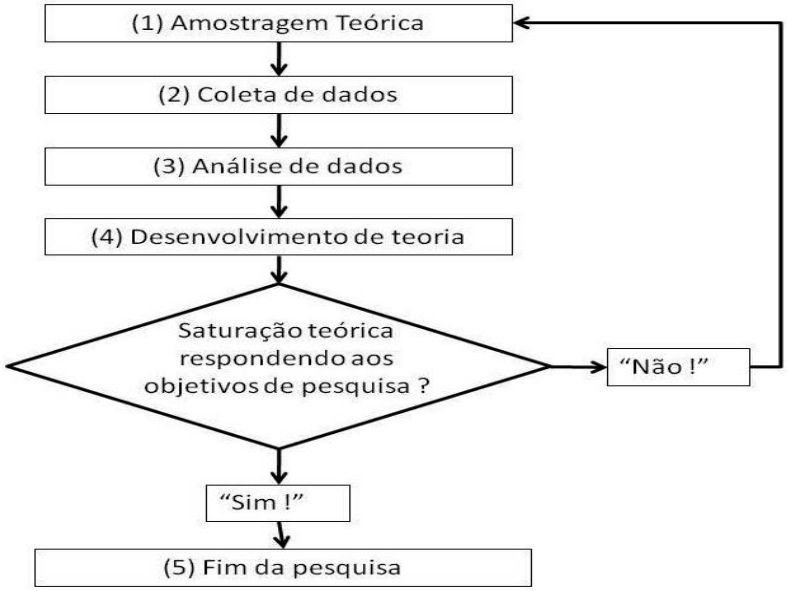
- A análise não é a última fase do processo de pesquisa; ela é feita em paralelo com a coleta de dados e é cíclica.
- A análise é sistemática e compreensiva, sem ser rígida.
- A manipulação dos dados inclui uma atividade reflexiva que produz um conjunto de anotações que guiam o processo de análise – na lógica da teorização embasada e no uso do *software* Atlas.ti, essas anotações são chamadas de "memorandos" (memos). Elas ajudam o pesquisador a passar do nível mais imediato dos detalhes de análise dos dados ao nível conceitual.
- Os segmentos de dados são codificados e categorizados segundo um sistema de organização que é predominantemente derivado dos próprios dados, por indução.
- Os dados são "segmentados", ou seja, separados em unidades de significação, mas a ligação com o conjunto original dos dados é conservada (para não se perder a contextualidade).
- O principal recurso intelectual é a comparação.
- As categorias que agrupam os segmentos de texto selecionados representam tentativas de categorização; elas se mantêm flexíveis.
- A manipulação dos dados ao longo da análise é uma atividade eclética; não há um modo "correto" de se proceder.
- O processo não é estritamente "científico" nem "mecânico" – a análise qualitativa é um "processo de moldagem intelectual" que faz emergir uma obra. A análise pode ser feita de modo artístico, mas deve estar conciliada com a técnica metodológica e a competência intelectual.
- O resultado da análise é um tipo de síntese de nível conceitual superior – apesar do recorte de dados em pequenas partes no início da análise, o objetivo é fazer emergir uma construção mais ampla, consolidada e bem fundamentada.

Quadro 6 - Características da análise de dados qualitativos

Fonte: Tesch *apud* Lima (2010)

Sintetizando as informações do quadro 6, conforme desenvolvemos nosso estudo, a análise não foi a última fase do processo; ela ocorreu concomitante com a coleta de dados de forma cíclica. A análise não é mecânica, ela deve ser flexível para compreendermos os diferentes padrões de dados encontrados. O agrupamento de trechos do texto em códigos, apesar de inicialmente fragmentar o texto em uma série de novos grupos, contribui para o entendimento das relações, pois não se perdem as ligações entre os agrupamentos (GODOY, 2006; TESCH *apud* LIMA, 2010).

O esquema 5, a seguir, ilustra a inter-relação das etapas em pesquisa qualitativa.



Esquema 5 - Inter-relação das etapas de uma pesquisa qualitativa

Fonte: Pandit *apud* Lima (2010)

De acordo com o esquema 5, a inter-relação das etapas em pesquisa qualitativa ocorre em cinco fases, iniciando-se pela amostragem teórica, processo pelo qual o pesquisador escolhe e decide quais dados coletar a seguir e onde encontrá-los, tendo em vista a sua contribuição na formulação da teoria emergente. Em seguida, há a coleta e a análise dos dados de acordo com o método de pesquisa proposto. Simultaneamente a esses três processos, algumas hipóteses temporárias ganham sustentação e desenvolvem-se como teorias, as quais são checadas se respondem os objetivos de pesquisa; se a resposta for positiva, é o fim da pesquisa; se negativa, voltamos ao início do ciclo, até que ocorra a saturação teórica.

Cada passo no processo de pesquisa teve como base procedimentos formulados com objetividade, o que implica que todas as decisões foram guiadas por um conjunto de regras, o que pode ser reforçado com a triangulação na análise dos dados.

Conforme Miles e Huberman (1994), o processo de análise aplicado no decorrer da nossa pesquisa, contou com a pré-análise, que visa a organizar e sistematizar as ideias e o material para o desenvolvimento da pesquisa, seguindo da análise do material, codificando,

categorizando e quantificando as informações obtidas da pesquisa, e finalizando com o tratamento dos dados qualitativos, interpretando o conteúdo em relação às teorias apresentadas.

Durante a análise, procuramos compreender melhor cada discurso ou dado colhido e nos aprofundarmos tanto nos pontos em comum, quanto em suas idiossincrasias, verificando, posteriormente, a relação entre os vários discursos e dados colhidos.

Como resultado das análises, foi produzido um relatório, cujo processo de elaboração é descrito a seguir.

4.4. Relatório de análise de dados

Desenvolvemos um relatório como fruto das análises efetuadas, que contribuiu para o entendimento do fenômeno estudado. Esse relatório foi aprimorado para o relatório final de nossa dissertação.

Schoepfle, Angrosino e DePerez *apud* Kawulich (2005) sustentam que, para elaborarmos o relatório de observação participante, podemos utilizar três processos. O primeiro é a observação descritiva, na qual se observa tudo, como citado por Selltiz (1987). Nesse caso, a desvantagem é de incorrermos no erro de atentarmos para minúcias que não sejam relevantes ao tema. O segundo é a observação enfocada, que é sustentada em entrevistas e nas visões dos participantes, que foi justamente o modelo utilizado para o nosso estudo. E o terceiro é a observação seletiva, na qual o pesquisador se concentra em diferentes tipos de atividades.

Conforme Bauer e Gaskell (2002), o procedimento de análise se baseia na construção de um “mapa mental”, no qual foram desenhadas as representações e as relações encontradas, facilitando todo o processo, assim como proposto por Miles e Huberman (1994) e Flick (2004), que nos sugeriram a apresentação visual da “arquitetura”, do esboço lógico, central, da teoria desenvolvida, com seus contornos e esclarecimento das suas linhas centrais.

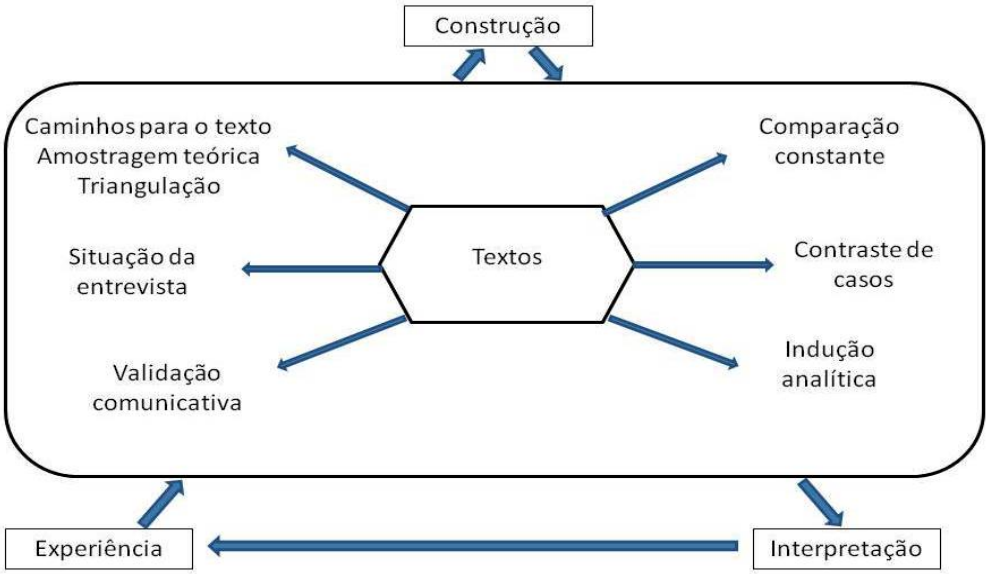
Segundo Lüders *apud* Flick (2004, p. 253):

> O relatório da pesquisa, com sua apresentação dos procedimentos metodológicos e reflexão sobre estes, com todas suas narrativas sobre o acesso ao campo e as atividades nele

> desenvolvidas, com suas documentações de diversos materiais, com a transcrição de suas observações e conversas, interpretações e inferências teóricas, constitui a única base para resolver a questão da qualidade da investigação.

O processo de descrição da cultura é enfatizado por Fleury e Fischer (1996) como uma etapa fundamental para a compreensão da cultura. O texto passa a ser o nosso elemento central para o julgamento da tradução das experiências em construções e interpretações.

Embasamento do texto:



Esquema 6 - Embasamento do texto

Fonte: Flick (2004, p. 254)

Para obtermos o embasamento do relatório, como nos sugere Flick (2004), partimos da validação comunicativa por meio da análise da situação da entrevista, ou seja, pelo questionamento de como ocorreu essa entrevista, desde a aplicação da amostragem teórica e da triangulação de métodos e perspectivas, verificando a convergência para a construção da teoria na busca da generalização das descobertas pela comparação constante e pelo contraste de casos, até a análise de casos negativos (SELLTIZ, 1987), nos levando à indução analítica e à interpretação da teoria, que é testada, conforme demonstrado no esquema 6.

A somatória das entrevistas, dos dados secundários e dos vários estratos e

representações formadas ao longo do processo formaram o *corpus*. Bauer e Gaskell (2002), recomendam que o limite máximo para análise por pesquisador seja algo em torno de 15 e 25 entrevistas individuais e ao redor de seis a oito discussões com grupos focais. No nosso caso, foram cinco entrevistas semiestruturadas em profundidade, e 20 dias de observação participante, realizada em um período de cinco meses, com entrevistas etnográficas e entrevistas focais com alguns membros da organização, totalizando um *corpus* de 40 páginas.

Além da análise simples do texto, detalhes como a "emoção" do entrevistado, ou outras percepções do entrevistador, foram levados em consideração durante a análise, estratificação e classificação do *corpus* (BAUER e GASKELL, 2002).

A seguir, apresentamos um resumo do desenvolvimento do método utilizado.

4.5. Resumo do método utilizado

A seguir, identificamos os principais autores que serviram de base para a elaboração do método utilizado neste estudo, assim como uma síntese do desenvolvimento do método de pesquisa.

Fundamentação e autores utilizados para a elaboração do método:

Fundamentação	**Autores** que deram base ao desenvolvimento da fundamentação
Perspectiva teórica funcionalista sobre a análise da cultura organizacional	Burrel e Morgan (1979) definem as perspectivas; Fleury e Fischer (1996) e Demers (2007) explicam as limitações do modelo; Schein (1984) e Pettigrew (2002) fornecem o modelo adotado.
Método qualitativo	Schein (1984); Selltiz (1987); Eisenhardt (1989); Stake (1995); Creswell (1998); Vieira (2004); Yin (2005); Lima (2010).
Modelo delimitador	Schein (1984); Miles e Huberman (1994).
Estudo de caso	Stake (1995); Yin (2005).
Observação participante	Wright (1994); Selltiz (1997); Creswell (1998); Kawulich (2005); Godoy (2006).
Realização de notas de campo	Selltiz (1987); Bauer e Gaskell (2002).
Entrevista semiestruturada	Miles e Huberman (1994); Bauer e Gaskell (2002); Flick (2004); Schein (2009).
Entrevista etnográfica	Flick (2004); Spradley *apud* Kawulich (2005).
Análise dos dados	Miles e Huberman (1994); Flick (2004); Yin (2005); Lima (2010); Tesch *apud* Lima (2010);
Definição e entrevista com informantes-chave	Creswell (1998); Schein (2009).
“bola de neve” - Caminho natural de entrevistas pelas redes socias na organização.	Sierra *apud* Godoi e Mattos (2006).
TDE – Técnica da disposição da estrutura (cartões ou fichas apresentando os tópicos ou esquemas).	Flick (2004).
Entrevista focal	Flick (2004).
Avaliação das entrevistas	Flick (2004); Kawulich (2005); Sierra *apud* Godoi e Mattos (2006).
Construção da teoria	Eisenhardt (1989); Schein (2009); Lima (2010).
Dados secundários	Yin (2005).

Ética	Glesne (1992); Kawulich (2005).
Software ATLAS.ti	Bandeira-de-Melo (2006); Lima (2010).
Relatório	Selltiz (1987); Fleury e Fischer (1996); Bauer e Gaskell (2002); Flick (2004); Kawulich (2005).

Quadro 7 - Fundamentação e autores utilizados para a elaboração do método

Fonte: desenvolvido pelo autor

O quadro 8, a seguir, conforme indicam Miles e Huberman (1994), procura resumir, de forma sintética, o desenvolvimento do método de pesquisa utilizado em nosso estudo.

Síntese do método utilizado com o esquema de desenvolvimento da pesquisa:

---

1. Prospecção da empresa dentro do perfil desejado.

2. Contato e autorização formal para a pesquisa.

3. Ambientalização do pesquisador – Visita inicial com identificação da dinâmica de funcionamento, fundadores, possíveis informantes-chave, histórico organizacional e contexto socioeconômico

4. Elaboração e aplicação de questões iniciais com um informante-chave secundário.

(sentido do desenvolvimento das questões)

Fenômeno central	Constructo	Questão-chave	Subquestões	Objetivos
			Subquestões	Objetivos
		Questão-chave	Subquestões	Objetivos
			Subquestões	Objetivos
	Constructo	Questão-chave	Subquestões	Objetivos
			Subquestões	Objetivos
		Questão-chave	Subquestões	Objetivos
			Subquestões	Objetivos

1. Pré-teste para validação do questionário.

2. Elaboração do roteiro para as entrevistas e guia de tópicos para a observação participante.

5. Elaboração do questionário semiestruturado a ser aplicado aos dirigentes e informantes-chave, com base na revisão de literatura, assim como o guia de tópicos para a observação participante.

6. Observação participante com entrevista etnográfica – conversas cordiais com a introdução de elementos focados (observação enfocada) no objeto de estudo de forma descompromissada, nas quais a identificação dos entrevistados ocorre pela técnica "bola de neve" pelas redes sociais.

7. Entrevista focal – questões não estruturadas (abertas) e, posteriormente, semiestruturadas, utilizando os critérios de especificidade, espectro e profundidade, com o uso do guia de tópicos com os conceitos principais, confirmando com os entrevistados os esquemas e os dados colhidos – técnica de disposição da estrtutura (TDE).

8. Formulação de hipóteses temporárias.

9. Recalibragem.

10. Descrição.

11. Saturação teórica.

Quadro 8 - Síntese do método utilizado com o esquema de desenvolvimento da pesquisa

Fonte: desenvolvido pelo autor

No quadro 8, apresentamos como foi o processo de desenvolvimento do método de pesquisa durante o nosso estudo. Assim como afirmam Selltiz (1987) e Eisenhardt (1989), esse desenvolvimento e aprimoramento, ocorreu em paralelo ao desenvolvimento do estudo, conforme demonstramos graficamente no esquema 2 (Esquema 2 – esquema de desenvolvimento da pesquisa, p.11).

Após os itens 1 a 4 (prospecção da empresa; autorização; visita inicial; e aplicação de questões iniciais) já explicados anteriormente, desenvolvemos a tabela, entre os itens 4 e5 no quadro 8, que demonstra como o estudo inicial sobre o fenônemo central, nos levou a identificarmos os principais constructos e por consequência quais as questões-chave necessárias para a identificação desses constructos.

Assim, com base em nossos objetivos elaboramos sub-questões para que tivéssemos maior objetividade durante o processo de observação participante. Essas sub-questões deram origem ao item 5 - questionário semi estruturado e o guia de tópicos utilizados no desenrolar do trabalho, lembrando que desses vários tópicos identificados inicialmente, priorizamos o estudo de alguns, enquanto descartamos a observação de outros, conforme esses tópicos se monstravam mais relevantes ou não para o desenvolvimento de nosso estudo.

Os itens 6, 7 e 8 (realização das entevistas e observação participante com entrevistas etnográficas e focais), deram origem ao item 9 – hipóteses temporárias, que eram testadas, recalibradas e descritas (itens 10 e 11), até a saturação teórica (item 12).

Uma vez apresentados os métodos de pesquisa, cumpre-nos prestar a análise dos dados decorrentes de nosso estudo.

5. ANÁLISE DOS DADOS

Durante o desenvolvimento de nosso trabalho procuramos estratificar e classificar o *corpus* (BAUER e GASKELL, 2002) formado pelo conjunto de cinco entrevistados em profundidade e de notas resultantes de 20 dias de observação participante com entrevistas etnográficas e focais com alguns colaboradores, bem como pela análise de dados secundários, realizada na empresa objeto de nosso estudo, durante um período de cinco meses.

Todo o processo de pesquisa ocorreu em fases distintas (conforme esquema 2 – desenvolvimento da pesquisa e quadro 8 - Síntese do método utilizado com o esquema de desenvolvimento da pesquisa).

5.1. Apresentação do caso

Como a pesquisa qualitativa tem por característica tratar um grande volume de dados e a técnica de observação participante não é realizada em um prazo fixo e optamos por apenas uma empresa para desenvolvermos nosso estudo. Dessa forma pudemos nos dedicar e nos aprofundamos mais em nossas análises. A opção por mais de uma organização poderia restringir o nosso tempo disponível para análise, além de corrermos o risco de não cumprirmos o cronograma proposto para o projeto apresentado à banca de qualificação do projeto de pesquisa.

A empresa selecionada é uma organização comercial do setor de energia, de médio porte – conforme definição do SEBRAE/IBGE , com cerca de 70 colaboradores em atividade. Há 20 anos no mercado, tem um faturamento mensal acima de R$ 3.000.000,00 e está localizada na região da Grande São Paulo.

Essa organização está passando por uma fase de reestruturação estratégica, para se adaptar aos novos padrões de concorrência e demanda do mercado. Dentre as mudanças propostas pela equipe de direção e um consultor externo, para a sua reestruturação, os fundadores afastaram-se da gestão e foi criado um conselho diretor. A gestão passou para a segunda geração de diretores proprietários. Há uma forte tendência para a diversificação, para outras áreas, como por exemplo para a área imobiliária, com a ampliação dos negócios, no médio e longo prazos, para que seja possível aproveitar a sinergia que será proporcionada pela estrutura administrativa já instalada.

A empresa possui uma filial, recentemente inaugurada, também na Grande São Paulo, e passou a operar com uma unidade no Nordeste brasileiro. A organização implantou um controle financeiro e orçamentário para melhorar o fluxo de caixa e assegurar transparência nos processos para o controle do conselho de gestão, trabalho o qual este pesquisador participou como consultor.

Embora o pesquisador tenha atuado como consultor nessa empresa, acreditamos não sofrer influência de viés, pois os serviços prestados foram pontuais e o contato ocorreu apenas com parte da diretoria, gerência e alguns poucos colaboradores. Esse conhecimento prévio do ambiente, na verdade, facilitou o nosso acesso aos ambientes e às pessoas, como recomendado por Selttiz (1987).

Schein (2009) reforça essa nossa percepção de não sofrermos viés, ao defender que o pesquisador com objetivos comuns aos da organização, com livre acesso aos seus diversos níveis, participando ativamente dos processos organizacionais, pode compreender melhor a dinâmica organizacional, gerando maior objetividade no estudo com menor dispêndio de tempo para concluí-lo.

Desse modo, procuramos nos beneficiar de aspectos positivos dos dois métodos, o rigor metodológico da observação participante – que é uma deficiência na pesquisa clínica (SCHEIN, 2009) – assim como o livre acesso à organização pela experiência como consultor – o que pode ser uma barreira aos pesquisadores que se utilizem de técnicas etnográficas.

Além disso, durante a nossa pesquisa, atentamos para o relativismo cultural, como explica Durhan (1984), que poderia ser gerado pela nossa interpretação distorcida, como pesquisadores, em relação às representações dos membros da organização, por possuirmos diferentes visões paradigmáticas e diferentes padrões ideológicos.

Nosso estudo foi realizado durante o prazo de cinco meses, que é considerado um período razoável para estudos que utilizam técnicas etnográficas servirem como generalização teórica, segundo Eisenhardt (1989), não obstante Creswell (1998) defenda o prazo de seis meses a um ano para a generalização teórica, o que tornaria inviável o nosso projeto.

Segundo os autores, a generalização teórica ocorre quando há o saturamento da coleta de dados, decorrente da redundância de informações para explicar a teoria emergente para a explicação do fenômeno. Essa teoria fundamenta-se com base nas hipóteses temporárias desenvolvidas.

Nossa posição em realizarmos o estudo em um curto período de cinco meses, assim como sustentam Eisenhardt (1989) e Schein (2009), é reforçada pelo acesso facilitado aos vários níveis da organização, gerando maior objetividade e menor dispêndio de tempo do que os estudos, em geral, que se utilizam de técnicas etnográficas.

Seguimos com a apresentação do caso por meio da exposição de dados demográficos.

5.1.2. Dados demográficos

Conforme Gil (2006), o levantamento de dados demográficos contribui para o entendimento das condições e das variáveis que podem incidir na organização. Esse procedimento é amplamente adotado em estudos que se utlizem de técnicas etnográficas.

A empresa pesquisada foi fundada em um município próximo da capital paulista, onde, atualmente, encontra-se a sua matriz. O município possui 380.000 habitantes, e faz parte do chamado Cinturão Verde, por sua forte participação na produção de verduras e legumes que abastecem a Capital.

Dentre as diversas versões sobre a fundação da cidade, a mais aceita é a de que servia de centro de abastecimento aos desbravadores, dando origem, assim, a um povoado, posteriormente elevado à condição de vila.

Segundo dados do IBGE (2003), o município, onde a empresa está instalada, representa bem a média nacional em vários indicadores, diferenciando-se mais em relação ao Índice de Pobreza Humana (IPH)[18], com 43,60%, enquanto a capital paulista possui o índice de IPH de 28,09%. Já a filial no Nordeste do país está situada em uma cidade com o IPH bem próximo ao da matriz.

A região onde foi fundada a empresa possui forte influência da colonização japonesa, que ocorreu a partir da década de 1950 e possui vários monumentos em homenagem a essa colonização. A cidade preserva também as tradições católicas, com grande participação da população em festas folclóricas típicas de cidades do interior paulista, como a “Festa do

---

[18] O Índice de Pobreza Humana (IPH) mede as carências quanto ao desenvolvimento humano básico nas mesmas dimensões que o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH). As variáveis utilizadas para indicar essas dimensões são a expectativa de vida, o índice de analfabetismo, as condições econômicas essenciais, o acesso a serviços de saúde e água potável, e o percentual de crianças menores de 5 anos com insuficiência de peso.

Divino” ou a “Entrada dos palmitos”.

Apresentadas as primeiras informações sobre o caso, a seguir, damos continuidade a explanação de como desenvolvemos o nosso estudo e as análises, começando pelo planejamento da pesquisa e ambientalização com a organização.

5.2. Planejamento da pesquisa e ambientalização com a organização

Para a consecução de nosso estudo, em primeiro lugar, ocorreu a nossa ambientalização como pesquisadores, pois, embora já conhecessemos a empresa, por realizarmos um trabalho pontual na área financeira, agora tínhamos outros olhos para com a organização.

Iniciamos com um contato informal, explicando os objetivos e os meios da pesquisa, solicitando a autorização, a qual, posteriormente, formalizamos via *e-mail* ao diretor da empresa (item 10.1. Apêndice A: Formulário de consentimento).

Com base na revisão de literatura e após um conhecimento prévio da empresa, oriundo da visita inicial, das informações disponíveis no *site* da organização e do trabalho de consultoria realizado anteriormente, nosso estudo se iniciou com um planejamento do que era necessário para realizarmos a pesquisa, referente: a) aos recursos, como gravador, máquina fotográfica, *notebook*, deslocamento, alimentação, etc. (esse levantamento se fez necessário, pois a matriz da empresa está localizada a cerca de 60 km da residência do pesquisador); b) à estrutura organizacional física – onde estavam instaladas a matriz, o depósito e as filiais –, e à estrutura hierárquica – quais pessoas poderiam servir como informantes-chave, quais os horários disponíveis e quais as formas de acesso; e c) a compreender o contexto da organização, desde influências regionais no comportamento e comunicação, o setor de atuação, a concorrência, os aspectos econômicos e históricos da região, até o histórico da organização.

A revisão de literatura e a pesquisa inicial para levantamento de informações proporcionaram a elaboração de um roteiro de entrevistas (item 10.2. Apêndice B: Roteiro de entrevistas) e do guia de tópicos a serem observados na organização (item 10.3. Apêndice C: Guia de tópicos para observação participante), que orientaram nossa pesquisa, entre observação participante e entrevistas. Lembrando que, conforme foram surgindo outros temas de interesse, optamos em focar determinados aspectos em detrimento de outros.

De acordo com Miles e Huberman (1994), utilizamos um modelo inicial delimitador (Esquema 1 - Modelo de delimitação do estudo – Mapeamento dos aspectos culturais), com o intuito de direcionar nossa coleta de dados, o que contribuiu para facilitar a nossa compreensão, de modo a melhor relacionarmos e analisarmos as informações colhidas, ajudando, assim, a emergir a teoria, após definirmos o fenômeno e suas variáveis.

Esse modelo delimitador teve como base a definição de cultura de Schein (1984), descrita em seus três níveis, artefatos, valores e crenças, e serviu como parâmetro para estudarmos as relações entre os diversos atores que atuam na organização, considerando as relações organizacionais, a comunicação, o processo decisório, as relações interpessoais, as práticas gerenciais, as políticas, os processos e a estrutura organizacional.

Procuramos identificar, desse modo, quais são os valores compartilhados na cultura organizacional e influência sobre os processos de gestão, considerando o seu histórico e o contexto socioeconômico. Foram considerados, também, durante a análise, a influência dos períodos críticos e a reação da organização a esses incidentes, o aprendizado organizacional e a evolução da organização, com a identificação de fatores limitadores e facilitadores, procurando responder como a cultura organizacional, por meio de seus valores compartilhados, influencia os processos de gestão da organização.

Nossa coleta de dados ocorreu por meio da observação participante, embora tenha sido permeada por várias formas de entrevistas, iniciando pelas semiestruturadas, seguida das entrevistas etnográficas e focais.

5.3. Seção de entrevistas

Nossa primeira entrevista ocorreu de forma oportuna, informal e sem planejamento, com um colaborador indicado pela diretoria. Foi na primeira visita para tratramos da pesquisa. Estávamos com a revisão de literatura ainda incompleta e precisávamos de informações operacionais de como proceder, onde, quais os horários, com quem, entre outros fatores. Esse contato inicial serviu como base para desenvolvermos e aprimorarmos o nosso roteiro para as entrevistas e nosso guia de tópicos para observação (itens 10.2. Apêndice B: Roteiro para as entrevistas; 10.2. Apêndice B: Roteiro para as entrevistas; 10.3. Apêndice C: Guia de tópicos para observação participante – p.143), principalmente no que se refere à perspectiva longitudinal, com o resgate de informações do histórico da empresa. Esse colaborador,

posteriormente se tornou um dos nossos informantes-chave.

A seleção de entrevistados para as entrevistas ocorreu conforme o processo descrito por Schein (1984). De início, com os fundadores, pois são os elementos que, na fase inicial da organização, impuseram sua cultura à empresa, além de selecionarem pessoas com suposições próximas às deles. Em seguida, foram entrevistados os gestores, mais antigos e mais adaptados às antigas crenças e valores da organização, e, finalmente, os "novatos", para verificarmos como ocorre o processo de aprendizado e socialização entre os membros da empresa.

É pertinente observarmos um detalhe em relação às entrevistas. O processo de entrevistas, por ser agendado, foi bastante tranquilo, e, como pesquisador, recebemos atenção e cortesia por parte dos entrevistados, incluindo, nesse caso, um ambiente reservado com mesa, cadeiras, café e água. Vale notar que essas condições nem sempre eram possíveis durante as entrevistas etnográficas e focais.

Conforme já descrito, durante a observação participante, as entrevistas etnográficas ocorriam como conversas cordiais, nas quais os entrevistados argumentavam livremente após um comentário nosso ou uma pergunta aberta. Já as entrevistas focais tinham um objetivo específico e necessitavam de uma maior intervenção junto aos entrevistados; para tanto, realizávamos questionamentos diretos, solicitando informações que não seriam fornecidas em conversas cordiais.

Posteriormente, acabamos seguindo o processo descrito por Sierra *apud* Godoi e Mattos (2006) como "bola de neve", para a realização das entrevistas etnográficas e focais, recebendo indicações de quais gestores nos poderiam abrir caminhos, por conhecerem "bem" a empresa, ou seja, estarem integrados à cultura organizacional. E, do mesmo modo, esses gestores nos apresentaram colaboradores também integrados à cultura organizacional. Lembrando que, conforme nos alerta Sierra *apud* Godoi e Mattos (2006), para não sermos condicionados pela "bola de neve", procuramos estabelecer um posicionamento isento, com uma percepção crítica, e, sempre que possível, abordávamos outros colaboradores de diferentes níveis, em diferentes períodos, variando em cerca de 40 minutos a permanência com os colaboradores ou nos setores da organização.

As entrevistas permearam todo o processo de observação partipante.

5.4. Observação participante

Mesmo com a revisão de literatura e a utilização de um guia de tópicos para observação participante (item 10.3. Apêndice C: Guia de tópicos para observação participante), o início da observação participante nos trouxe, como pesquisadores, o sentimento de desconforto e a sensação de estarmos fora do contexto, pois, em um primeiro momento, passamos a observar vários aspectos, não conseguindo, nos dois primeiros dias, ajustarmos o foco para a pesquisa (SELLTIZ, 1987). Em um segundo momento, a nossa presença física, como pesquisadores, mesmo já sendo conhecidos dos observados, incomodavá-os, uma vez que estavam desempenhando suas funções rotineiras e não podiam nos dispensar atenção constante, além de, algumas vezes, não haver espaço físico suficiente para a nossa presença, devido à tendência da organização em otimizar o uso dos recursos, inclusive o espaço físico.

Esse sentimento de desconforto que sentimos no início foi sendo abrandado, tanto para nós como pesquisadores, como para os pesquisados, quando se estabeleceu um clima mais informal de interação. Posteriormente, compreendemos que essa interação ocorreu quando começamos a nos integrar à equipe, por respondermos aos padrões culturais (valores compartilhados) da mesma. Em alguns momentos, dávamos pequenas contribuições aos processos da empresa, como sugestões no *layout* ou na estrutura de um relatório para análise gerencial. Esse tipo de participação é definido como observação participante moderada (SPRADLEY *apud* KAWULICH, 2005), e tornou mais fácil a nossa adaptação e a interação com o ambiente.

No acesso ao dia a dia da equipe, composta pelos membros da organização objeto de estudo, pudemos observar reações espontâneas, que foram demonstradas pelas mais variadas expressões faciais, como “caretas”; corporais, como gestos de descontentamento e movimentos bruscos; ou sonoras, como “grunidos” e “bufadas”. Por essas expressões nem sempre corresponderem ao discurso efetuado por telefone, ou pessoalmente, na sala ao lado, esses membros e suas ações se tornaram foco de nossa observação.

Na observação participante, procuramos identificar os constructos, elencados no guia de tópicos para observação participante, e suas relações com os fatores da cultura organizacional.

5.5. Análise das relações entre os fatores da cultura organizacional

Conforme descrito no método de pesquisa, foi utilizado como recurso de análise a elaboração de quadros e esquemas para o desenvolvimento de hipóteses temporárias.

Essas hipóteses se referem as nossas suposições quanto às relações de influência entre os vários aspectos culturais identificados, durante nossa elucubração a respeito da cultura organizacional.

As hipóteses foram testadas ao longo do estudo para a formulação de teoria. Essa análise contou com recursos do *software* ATLAS.ti, o qual agrupa, em uma única unidade, vários tipos de arquivos, entre som, vídeo e texto, o que contribuiu para a organização e a classificação dos dados, e nos facilitou o trabalho, principalmente na medida em que se acumulavam as entrevistas e os dados para serem analisados.

A codificação dos dados ocorreu em duas fases. Em um primeiro momento, houve a integração dos vários documentos, compostos por arquivos de voz, texto e imagens, em uma única fonte, ou seja, em um único arquivo, chamado de unidade hermenêutica, facilitando, assim, a visualização e o acesso aos dados. Depois, com a consulta e a análise dos dados, agora em um único arquivo, algumas passagens (ou trechos) de dados foram classificadas com códigos e agrupadas de acordo com a relação de influência que se estabelecia entre os fatores analisados.

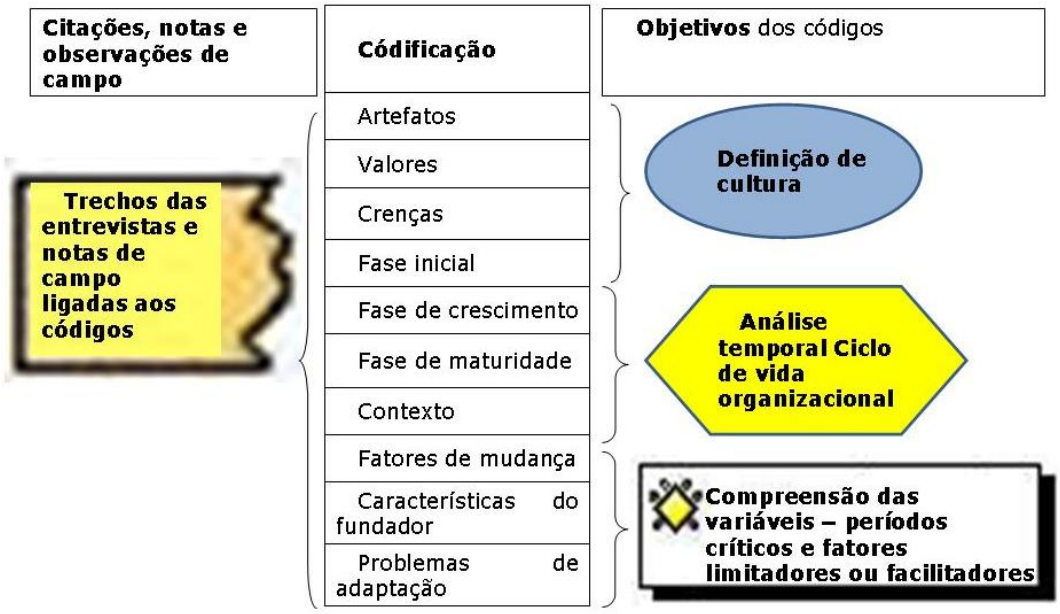
Os códigos foram desenvolvidos durante a pesquisa, com a análise de seu conteúdo com base na revisão de literatura, de acordo com a nossa percepção como pesquisadores. Alguns códigos foram gerados a partir da primeira entrevista, sendo acrescentados novos códigos na medida que não havia como classificarmos trechos do texto que eram significativos para a melhor compreensão do nosso estudo. Em cada documento, seja uma entrevista, relatório de observação ou dado secundário, os trechos dos textos foram destacados e se tornaram citações ligadas aos códigos.

Os códigos criados inicialmente foram “artefatos, valores e crenças” para começarmos a análise e a definição dos aspectos culturais da organização. Em seguida, tomando como base a revisão de literatura, percebemos ser um fator importante para a compreensão da cultura a identificação da fase do ciclo de vida em que se encontrava a organização. Para tanto, criamos os códigos: Fase inicial, Fase de crescimento e Fase de maturidade. Posteriormente, para a melhor compreensão dos aspectos culturais, desenvolvemos os códigos: Contexto, Fatores de

mudança, Características do fundador e Problemas de adaptação.

Os códigos criados estão relacionados no quadro 9, agrupados por objetivos. O quadro 9, representa os códigos e citações com figuras de formas diferentes por objetivo, o que facilitará a compreensão e visualização da meta- matriz para análise das relações de influência entre os fatores (Esquema 7 - Meta-matriz para análise das relações de influência entre os fatores - p.87).

Quadro de códigos e objetivos para a análise das relações de influência entre os fatores:



Quadro 9 - Quadro de códigos e objetivos para a análise das relações de influência entre os fatores

Fonte: desenvolvido pelo autor.

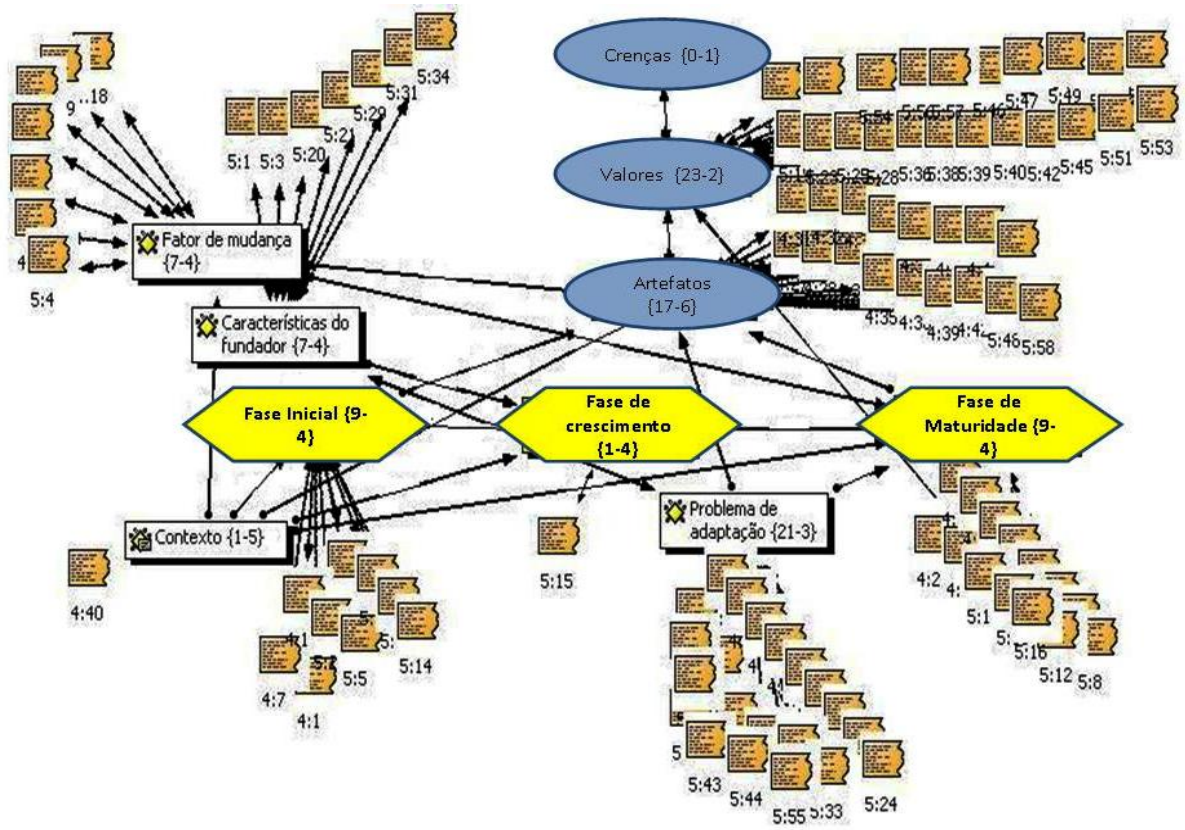
Após saturada a codificação das passagens de dados, partimos para a visualização da rede e o estabelecimento das relações entre os códigos criados. O processo ocorreu com a importação dessas várias passagens ou citações em uma tela, ou folha apenas, criando um mapa inicial, que estabelecia uma rede de relacionamentos entre os fatores. Tivemos como auxílio o recurso *Query*, função do *software* ATLAS.ti que classifica os dados, sendo possível reclassificarmos algumas citações e compreendermos melhor as relações entre os códigos

criados, gerando, assim, novos *insights*, que nos levavam novamente a campo para verificação.

Um dos recursos do *software* ATLAS.ti é apresentar graficamente as relações entre os códigos criados para cada agrupamento de informações, possibilitando analisarmos as relações entre os códigos. Os mesmos códigos foram utilizados para a análise dos vários documentos, e conforme sugerem Miles e Hubermann (1994, p.153), criamos uma meta-matriz, com todas as citações e códigos agrupados por objetivos, para teorizarmos sobre o esquema. Esse processo de visualização foi fundamental para comerçarmos a compreender a dinâmica que ocorre entre esses fatores.

Os códigos e citações, representados no quadro 9, são contornados pelos mesmos tipos de figuras utilizadas no esquema 7, a seguir, para uma melhor compreensão de como agrupamos as citações por códigos e por objetivos, estabelecendo as relações de influência entre os fatores. Cada uma das figuras do esquema abaixo, possui entre chaves o número de fatores em que estão ligados e o número de relacionados, respectivamente.

Meta-matriz para análise das relações de influência entre os fatores:



Esquema 7 - Meta-matriz para análise das relações de influência entre os fatores

Fonte: ATLAS.ti – desenvolvido e adaptado pelo autor

No esquema 7, adotamos as elipses para resentarmos os códigos que têm por objetivo identificarem a cultura organizacional por meio de seus artefatos, valores e crenças, já para os códigos com objetivos de análise temporal e do ciclo de vida da organização, utilizamos um hexágono e, finalizando, para os códigos que têm por objetivo a compreensão dos períodos críticos e fatores limitadores ou facilitadores do desenvolvimento organizacional, utilizamos o retângulo. A figura que se assemelha a um pedaço de papel rasgado representa os trechos das notas de campo e citações de entrevistas.

As citações e os códigos estão relacionados por intermédio de setas duplas, indicando que influenciam e são influenciadas, ou por meio de setas simples, que indicam apenas a influência em um sentido.

Para a formulação desses esquemas, adotamos inicialmente como base para análise o

modelo de relação causal de Miles e Huberman (1994, p. 222), para identificarmos como a cultura organizacional, por meio de seus valores compartilhados, influencia os processos de gestão da organização, pois a nossa intenção era de estabelecermos a causa ou até de identificarmos a relação de causa-efeito entre os vários fatores identificados. Como não pudemos isolar a causa dos fatores e estabelecermos a relação direta de causa e efeito (como é feito em pesquisa experimental), esse modelo nos foi bastante útil para analisarmos os diversos níveis de influência entre os diversos fatores. Esse esquema foi a base para elaborarmos posteriormente os diagramas representando os valores compartilhados na organização, demonstrados por intermédio dos esquemas 8, 9 e 10, na seção 6. Resultados.

Com base nessa análise, desenvolvemos hipóteses temporárias, estabelecendo uma ordem de ocorrência e de influência entre as variáveis, determinando as relações. Essas nossas proposições foram testadas empiricamente, durante as novas observações e, com um nativo, que, conforme Schein (1984), é um colaborador com vivência suficiente na empresa, disposto a revelar a cultura organizacional. As entrevistas e o teste de hipóteses temporárias nos ajudaram a definir quais caminhos seguir na verificação por meio da observação participante e das entrevistas focais.

Conforme Miles e Huberman (1994, p. 165; 222), utilizando a tática de contrastes e comparações, ou ainda como sugerem Schein (1999) e Shinyashiki[19] (2010), por intermédio de questões contrastantes (como as “caretas” citadas anteriormente), pudemos identificar as variáveis intervenientes, estabelecendo relações de influência, e, com o auxílio do *software* ATLAS.ti, as hipóteses temporárias foram classificadas como “famílias”, de forma que pudemos agrupar e relacionar as informações.

Sintetizando o processo de análise das relações, a codificação das passagens de dados com o uso do *software* ATLAS.ti ocorreu em quatro etapas. Primeiro, com a integração dos vários tipos de documentos (arquivos diferentes como *.doc*, *.pdf*, etc.) em uma única unidade, ou seja, em um único arquivo; em um segundo momento, foi feita a análise dos dados, agrupando as passagens de dados com códigos; depois, fizemos a visualização da rede com a identificação das relações entre os códigos; e, finalmente, se deu a definição das famílias, para teste das hipóteses temporárias, com a finalidade de respondermos a nossa pergunta de

[19] Informação verbal obtida na palestra apresentada em maio de 2010, na FEA - USP, como parte da disciplina Cultura e poder nas organizações.

pesquisa.

Seguindo as recomendações de Miles e Huberman (1994) e Schein (2009), após definirmos as hipóteses temporárias, questionamos novamente se as respostas encontradas atendiam realmente à nossa pergunta de pesquisa. Para tanto, aplicamos a resposta da hipótese temporária também nas outras unidades da empresa (matriz, filiais e depósito), verificando se essa resposta, coincidente, respondia à nossa pergunta a contento. Desse modo, pudemos descartar algumas outras hipóteses temporárias que não eram coincidentes ou não eram compartilhadas nas outras unidades.

Elaborando uma matriz para análise das relações de influências entre os fatores da cultura organizacional, pudemos compreender se a relação pré-estabelecida ainda respondia à pergunta inicial. Conforme Miles e Huberman (1994) sugerem, utilizamos indicadores (como setas simples, para a influência em via única e setas duplas para influência em via dupla) para identificarmos as formas de relação entre esses fatores. Empregramos para a elaboração dessa matriz, como recomendam os autores, a análise temporal, o impacto, as proposições de causalidade e a consulta à teoria, descritas ao longo de nosso trabalho.

Seguindo a abordagem de análise do fenômemo proposta por Schein (1984) e reforçada por outros autores (FLEURY, 1989; PETTIGREW, 2002), já descrita anteriormente, iniciamos com as análises: a) dos contextos social, econômico, demográfico e histórico da empresa e região; b) do ciclo de vida organizacional e períodos críticos; e c) dos fatores que levaram à mudança e dos problemas de adaptação.

5.5.1. O contexto e as oportunidades

A organização selecionada é uma empresa comercial que atua no setor de energia e foi fundada da década de 1990. Essa iniciativa ocorreu por visão de seu fundador, que possuía outro pequeno negócio na época, mas vislumbrou a oportunidade no setor de energia.

O porte da empresa, atualmente, é considerado médio, conforme definição do SEBRAE/IBGE, com cerca de 70 colaboradores em atividade. A organização estabilizou seu faturamento, no nível atual, há três anos, e está localizada na região da Grande São Paulo.

Durante a trajetória, sua diretoria soube aproveitar as oportunidades geradas pelos “apagões” no setor elétrico, visto que o *defict* na infraestrutura do setor elétrico brasileiro levou as empresas a investirem em equipamentos como forma de prevenção. Esses apagões,

ocorridos em 1998 e em 2002, fizeram com que a empresa expandisse suas atividades para todo o Brasil. Para tanto, foi aberta uma unidade no Nordeste brasileiro, responsável pelo atendimento das regiões Norte e Nordeste; posteriormente, foi aberta uma nova filial na Grande São Paulo, concentrando as vendas do restante do país. A matriz passou a ser o escritório, base para a ampliação dos negócios. A organização conta, ainda, com um depósito na periferia da cidade onde está instalada, responsável pela logística da empresa.

A abertura da nova unidade no Nordeste serviu como um "laboratório" para que os diretores estudassem quais seriam as melhores práticas e modelos a serem adotados, para enfrentarem o novo cenário decorrente dos apagões elétricos. Nesse sentido, foram escolhidos alguns funcionários-chave, que ficaram encarregados da implantação das práticas e modelos na nova unidade.

A organização tem passado por uma fase de forte reestruturação estratégica, nos últimos quatro anos, para se adaptar à demanda e enfrentar a expansão da concorrência. A concorrência, igualmente atenta às oportunidades, também iniciou, nesse período, a ampliação de seu domínio, ameaçando a expansão prevista inicialmente pela empresa objeto de nosso estudo, o que levou a organização à intensificação das mudanças.

Dentre as modificações, foi implantado um modelo de governança, no qual os fundadores passaram a compor um conselho diretor, atuando ainda de forma indireta na organização, mas com a função estratégica de diversificação e ampliação dos negócios, para aproveitarem a sinergia a ser gerada pelo uso da mesma estrutura organizacional. A gestão passou a ser responsabilidade da segunda geração, um dos filhos, tido como um profissional formado e capacitado (de acordo com os depoimentos dos colaboradores), que já atuava no negócio da família. A empresa também aprimorou o seu sistema de informação, contratando um programador, e adotou controles financeiro e orçamentário para melhorar o fluxo de caixa e o controle do capital de giro, assim como para assegurar transparência nos processos, trabalho do qual este pesquisador participou como consultor.

Nos últimos 15 anos, devido à boa gestão e ao próspero cenário econômico nacional, a região passou por um período de franca expansão, recebendo investimentos de várias empresas de grande porte, que aproveitaram as regiões periféricas de São Paulo, pela logística, por sua localização próxima às rodovias e à Capital, bem como pelos menores custos com mão de obra, instalações e segurança (justificados pelo maior índice de pobreza humana – IPH), entre outros fatores.

5.5.2. Análise temporal – Ciclo de vida organizacional

Na análise temporal, foi realizada uma listagem de eventos, dentre os quais foram identificados os períodos críticos, com seus incidentes críticos e períodos de ruptura (SCHEIN, 1984; FLEURY, 1989; MILES e HUBERMAN, 1994; LIMA, 2010).

Os eventos ou problemas de adaptação externa ocorridos ao longo da história da organização levaram seus membros a encontrarem soluções para diminuirem sua ansiedade em relação aos riscos que ameaçam a empresa e também sua estabilidade individual. Essas soluções passaram a ser compartilhadas e aceitas por todos na organização, sendo tidas como verdadeiras.

Com base nos relatos dos entrevistados, observamos as mudanças ocorridas na liderança, processos e valores compartilhados. Essas mudanças ocorreram na interação tanto dos componentes internos quanto externos. Durante a sua adaptação ao longo da história, a empresa passou a adotar novos *memes*, quando seus valores, símbolos e artefatos passaram a ter novos significados, caracterizando um novo estágio no ciclo de vida organizacional (ZHENG *et al*, 2009).

Segundo a nossa análise, a influência do fundador, principalmente nas fases de início e crescimento da organização (de 1995 a 2001), é muito forte na cultura da empresa (SCHEIN, 1984; DUNCAN, 1986). O fundador da empresa é descrito por seus colaboradores como "[...] *empreendedor, visionário e dinâmico*".

No estágio inicial do ciclo de vida organizacional (1995 – 1998), a empresa tinha foco em enfrentar as turbulências externas, e desenvolveu como valores a objetividade e a eficácia. As características desse fundador foram responsáveis por viabilizar o negócio. Posteriormente, esses valores foram aceitos pelo grupo como a forma correta de se trabalhar, e se tornaram valores e crenças ao longo da trajetória organizacional. Nesse estágio inicial, a estrutura e a formalidade eram secundárias; os membros se mobilizavam em trabalhar juntos para vencer as adversidades, gerando um sentimento de propriedade em relação à organização. Esse sentimento de propriedade é manifestado em algumas declarações dos colaboradores, como por exemplo: "[...] *esse estoque, até pode ter sido um bom negócio, mas empatou o dinheiro* [...] *e está ocupando espaço aqui no almoxarifado* [...]".

Já na fase de crescimento (1998 a 2008), a organização enfrentou diferentes problemas, tais como: atender à crescente demanda, impulsionada pela crise no setor elétrico

brasileiro ocorrida em 1998 e 2002; obter credibilidade no mercado; formalizar seus processos; ampliar os relacionamentos com os *stakeholders*; descentralizar o comando; ampliar unidades; e manter o equilíbrio do fluxo de caixa, reflexo dos altos investimentos em estrutura que eram necessários para o crescimento da organização.

Na fase atual, de maturidade (2008 a 2011), a organização obtém receita e demanda estáveis, mas com níveis de crescimento lentos. É necessária uma estratégia para crescimento, face à expansão dos concorrentes, além de melhorar os processos de comunicação, integração da equipe e desempenho dos processos operacionais. Para tanto, a empresa contou com o auxílio de uma consultoria, que iniciou a modernização dos processos logísticos, pois esses processos geram grande impacto nos preços e na estrutura organizacional. Posteriormente, o trabalho de consultoria foi estendido aos outros setores, inclusive contribuindo para a definição de um novo desenho de modelo estratégico.

Nesse novo modelo, a empresa passa a ter um conselho administrativo (2010), que atua estrategicamente com o objetivo de expansão e diversificação das atividades, descentralizando a empresa em unidades de negócio e criando centros de custo para um melhor controle de suas atividades. O planejamento prevê, para a corporação, uma estrutura matricial, com unidades de negócios distintas, cada um delas com sua estrutura operacional própria, mas com a administração feita de forma centralizada, obtendo sinergia e otimizando sua estrutura atual.

5.5.3. Fatores que levam à mudança e os problemas de adaptação

O novo posicionamento estratégico adotado para enfrentar a concorrência, informado pelos dirigentes da empresa, é o posicionamento de liderança em custo, no qual, segundo a estratégia genérica de Porter (1994), a empresa deve buscar a redução dos custos em toda a cadeia de valor[20] e, ao mesmo tempo, a ampliação das atividades e economia de escala, com acesso privilegiado à matérias-primas e utilização de tecnologia nos processos.

Essa nova orientação tem permeado a empresa nos últimos quatro anos, primeiro com a disposição e o comprometimento da diretoria em mudar, e, em segundo lugar, com a

[20] Segundo Porter (1994), cadeia de valor representa o conjunto de atividades desempenhadas por uma organização, que se inicia na relação com fornecedores, ciclos de produção e de venda, até a fase final de distribuição do produto ou serviço.

contratação de uma consultoria que atuou nos processos logísticos, otimizando a sua cadeia de valor.

Os resultados iniciais desse trabalho foram positivos, o que foi um fator importante para validar essa nova estratégia, e, posteriormente, ter esse trabalho aceito e ampliado para outros departamentos, multiplicando entre os colaboradores e a organização, a estratégia empresarial de novo posicionamento. Para tanto, foram redefinidas a missão, a visão e os valores da organização (apresentados no quadro 12 - Relação entre missão, visão e valores assim como com os valores compartilhados - p.119) em consonância com o novo posicionamento da empresa.

Alguns fatores, tanto do micro, quanto do macroambiente, intensificaram a velocidade e a necessidade de mudança. No microambiente, por exemplo, houve um ligeiro descontrole quanto ao fluxo do capital de giro, devido aos investimentos em estrutura. Outro fator foi a pressão por redução nas margens, devido aos preços praticados pela concorrência, o que levou a organização a se questionar quanto a real eficácia de seus processos. Já no macroambiente, a crise financeira de 2008 tornou as taxas de juros mais elevadas e restringiu o acesso ao crédito, dificultando o giro das empresas e prejudicando o seu resultado.

O resultado aquém das expectativas gera um desconforto nos funcionários, principalmente entre aqueles mais comprometidos com a empresa, pois percebem seu baixo desempenho e resultados, mas lhes faltam informação ou uma melhor orientação de como proceder para mudarem esses resultados, uma vez que estavam acostumados com os padrões anteriores, nos quais sua autonomia era menor e o ambiente era mais estável.

Segundo seus diretores, faltam a esses funcionários capacidades técnica e/ou comportamental. Capacidade técnica para reestruturar e utilizar novos modelos de gestão e operacionais; e capacidade comportamental para adotar novos valores organizacionais, que permitam aos funcionários a compreensão da necessidade de se utilizar novos modelos organizacionais e de se tomar uma postura mais ativa, assumindo responsabilidade. Para corrigir essa deficiência dos colaboradores a direção mantém um consultor, que sugere como melhorar o desempenho nos processos, além de financiar cursos de especialização aos colaboradores.

Ocorre, portanto, a reestruturação da empresa, com a renovação de vários postos e a inclusão de novos departamentos (entre eles, o setor de informática e o setor de *marketing*),

para se adequarem às novas competências exigidas à organização, além do aprimoramento de setores já existentes (financeiro, logística, vendas, compras).

A empresa passa, então, a ter novos padrões culturais contrastantes com os anteriores, o que gera grande ansiedade e força os gestores (a maioria deles "prata da casa") a se reciclarem e se atualizarem com os novos recursos e tendências, por intermédio de cursos de especialização oferecidos pela organização ou ainda, por iniciativa própria dos gestores.

A necessidade de profissionalização e aprimoramento dos colaboradores é tida como consenso, e se iniciou, assim, um programa de desenvolvimento dos membros da organização. Como resultado os colaboradores, começaram a implementar novas formas de controle, isso gerou uma postura mais empresarial a todos os membros da equipe.

Mesmo com essa postura mais empresarial, o desenho da organização não está bem formatado, pois algumas funções ainda não possuem descrição de cargos e salários. É o caso de alguns funcionários mais antigos que não foram readequados e não têm bem definidas as suas funções, embora sejam "*funcionários de confiança da direção e devam manter-se no cargo*". É objetivo da organização, em médio prazo, criar uma política específica de recursos humanos, o que também é fruto dos cursos de especialização dos funcionários.

Não obstante a decisão pelo novo posicionamento estratégico tenha sido racional com influência do contexto, as decisões corriqueiras, no dia a dia, ainda possuem certa impulsividade e imediatismo, reflexo de padrões culturais anteriormente desenvolvidos.

Ademais, exigências do contexto externo atual intensificam as mudanças na organização, como por exemplo, a necessidade de um maior controle do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), nos estados que adotam o método de Substituição tributária dos impostos.

Destacamos que este cenário deve manter-se estável enquanto houver cobrança dos resultados por parte do consultor de qualidade e da diretoria, pois não podemos afirmar que estes padrões culturais identificados foram totalmente internalizados pelos colaboradores da empresa, e caso não haja a cobrança desses resultados, pode ser que ocorra o desalinhamento entre comportamento e a estratégia.

Para refletirmos sobre os dados coletados, desenvolvemos o quadro 10, a seguir, que facilitou nossa análise, sintetizando os dados.

Síntese das análises contextual e de períodos críticos:

Aspectos externos e problemas de adaptação	-A abertura de mercado e a entrada do produto chinês afetam todo o mercado nacional.	-Apagão do setor elétrico; -Demanda crescente no setor.	-Apagão do setor elétrico; -Crescimento e desenvolvimento da região; -Expansão da economia brasileira como um todo.	-Ações da concorrência passam a afetar a empresa; -Expansão da demanda nas regiões Centro-oeste, Norte e Nordeste do Brasil; -Crise financeira de 2008 – Restrição ao crédito.	- Exigência legal da substituição tributária do ICMS entre os estados; - Maior controle fiscal; - Concorrência mais acirrada.
Linha temporal	1995 - 1997	1998 - 2001	2002 - 2005	2006 - 2008	2009 – 2010
Aspectos internos e problemas de integração	-Fundação da empresa com a mudança de ramo para o setor de energia; -Com 10 colaboradores.	-Abertura do depósito; -O "modo de fazer" do fundador é adotado como padrão; - Objetividade e eficácia; -Pouca formalidade; -Trabalho em equipe – Clima de família; -Fase de conquista de credibilidade no mercado.	-Utilização de sistemas informatizados; -Consolidação dos valores e das práticas que "dão certo"; -Gestores são "prata da casa"; -Início da expansão da empresa.	-Abertura de unidade no Nordeste; -Reengenharia de processos; controles de qualidade; redução de custos; - Descentralização; -Reestruturação estratégica – Posicionamento de liderança em custo; -Adoção de missão, valores e visão; -Desenvolvimento de sistema informatizado próprio; -Contraposição aos valores e às práticas que "davam certo"; -O sentimento de propriedade dos colaboradores é ameaçado; -Consultoria externa para reestruturar a empresa; -Modelos de gestão burocráticos são adotados; -Investimento em estrutura; -Orientação ambígua entre colaboradores e direção.	-Abertura de unidade na Grande São Paulo; -Faturamento estável acima de R$ 3.000.000,00 mensais, e 70 colaboradores; -Diversificação dos negócios para área imobiliária; -Controle financeiro mais eficaz, com transparência nos processos; -Conselho administrativo; - Descontrole de fluxo de caixa; -Redução dos índices de crescimento; -Revisão de missão, valores e visão; -Renovação de postos com funcionários de perfil mais adequado; -Treinamento e especialização dos colaboradores.

Quadro 10 - Síntese das análises contextual e de períodos críticos

Fonte: desenvolvido pelo autor

Assim sendo, o quadro 10 apresentou a síntese da análise contextual e de períodos críticos, na qual, por meio de uma linha temporal (cronológica), relacionamos os eventos, ou aspectos externos, com os problemas de adaptação gerados, e os aspectos internos e seus problemas de adaptação da organização. Esse quadro contribuiu para relacionarmos os aspectos encontrados e estabelecermos relações entre os diversos fatores da cultura organizacional (MILES e HUBERMAN, 1994; BAUER e GASKELL, 2002; FLICK, 2004; SCHEIN, 2009).

Após as análises dos contextos social, econômico e demográfico, do histórico da empresa, do ciclo de vida organizacional, dos períodos críticos, dos fatores que levaram à mudança e dos problemas de adaptação, foram formuladas hipóteses temporárias para os valores que são compartilhados, com base nos aspectos culturais identificados na organização.

As hipóteses temporárias sobre os valores compartilhados deram origem as “famílias” (recurso de agrupamento do *software* ATLAS.ti) de citações que formam e justificam cada um dos valores. Com o processo de comparação das relações, já definido hipoteticamente em nossa meta-matriz (Esquema 7 - Meta-matriz para análise das relações de influência entre os fatores) para análise das relações de influência entre os fatores), foi necessário colhermos novos dados via observação participante.

Retornamos a campo e pudemos eliminar algumas dessas hipóteses sobre valores que não eram totalmente compartilhados pela organização. Após o descarte dessas hipóteses, que não tinham sustentação, encontramos três valores compartilhados, sustentados pelas crenças e artefatos.

Durante nossa análise, os artefatos encontrados, como a arquitetura e decoração modernas, a funcionalidade dos móveis e o ambiente com livre e fácil acesso, com portas de vidro, mesas com *notebook* e poucos papéis sobre elas, nos davam a impressão imediata de modernidade, mas contrastam com fatores como: um banco de couro, modelo clássico, na recepção; o controle de pagamentos feito em uma “agendinha de papel”; um segurança na porta com um bigode “tipo mexicano”; e uma cidade onde o índice de pobreza é o dobro do da capital. Esse tipo de conflito se manteve nos dois primeiros dias de pesquisa, até começarmos a decifrar alguns aspectos da cultura organizacional.

Os artefatos de superfície são facilmente identificáveis, mas enquanto não tínhamos uma visão sistêmica da cultura da organização, não foi possível estabelecermos uma relação clara entre eles, o que aconteceu somente após duas semanas de observação.

Após retornarmos ao campo para elucidarmos as dúvidas quanto aos aspectos culturais, e reavaliarmos as informações colhidas, demonstradas na meta-matriz (Esquema 7 - Meta-matriz para análise das relações de influência entre os fatores) e a análise períodos críticos (quadro 10 - Síntese das análises contextual e de períodos críticos – p.97), criamos diagramas de fluxo de dados (esquemas 8, 9 e 10 - p.102) para nos ajudar a compreender a relação entre esses vários fatores.

Conforme já demonstrado anteriormente no quadro 9 (quadro de códigos e objetivos para a análise das relações de influência entre os fatores), dividimos os principais elementos que formam a cultura organizacional em códigos: artefatos; carcaterísticas do fundador; problemas de adpatação; valores casados; contexto; fase inicial; fase de crescimento; e fase de maturidade.

A saturação da coleta de dados ocorreu quando começamos a compreender as relações entre os vários elementos (representados por códigos) da cultura organizacional e os aspetos (representados pelos trechos das entrevistas e notas de campo) que os formam.

Complementar ao método de avaliação da cultura corporativa de Schein (2009), aplicamos em nosso estudo, o modelo de análise causal de Miles e Huberman (1994) para pesquisa qualitativa, embora, como já foi explicado anteriormente, não possamos estabelecer a relação direta entre causa e efeito como ocorre em pesquisa experimental.

Conforme sugerem Miles e Huberman (1994): a) realizamos a análise temporal do períodos críticos e contexto (quadro 10); b) identificamos o impacto dos vários aspectos levantados estabelendo conexões entre aspectos e elementos identificando assim que mecanismos poderiam estar envolvidos (esquema 7 – p.89); c) estabelecemos a relação de casualidade entre elementos e aspectos (esquemas 8, 9 e 10- p.102); d) consultamos a teoria e nos certificamos junto aos colaboradores que as conexões encontradas eram razoáveis.

Algumas das hipóteses temporárias, a respeito dos valores compartilhados, foram se fundamentando e com as análises dos diagramas de fluxo de dados, desenvolvidos (esquemas 8, 9 e 10 - p.102), pudemos sustentar a relação entre esses vários fatores, até compreendermos quais são os valores compartilhados na organização e como esses valores atuam de forma facilitadora ou limitadora do desenvolvimento organizacional.

Ressaltamos que a influência externa foi fundamental para acelerar a mudança organizacional e indicar seus caminhos, conforme ressalta Pettigrew (2002), mas essa

mudança acabaria ocorrendo em um prazo mais longo devido ao perfil empreendedor dos fundadores.

Os resultados das análises estão demonstrados no capítulo 6, a seguir.

6. RESULTADOS

Fleury e Fischer (1996), nos lembram de que não é possível realizar a análise da cultura organizacional se não formos capazes de descrevê-la. Portanto, procuramos desenvolver a apresentação dos resultados com informações detalhadas, criando um sentido lógico para o desenvolvimento da nossa teoria a respeito de como os valores compartilhados influenciam os processos de gestão.

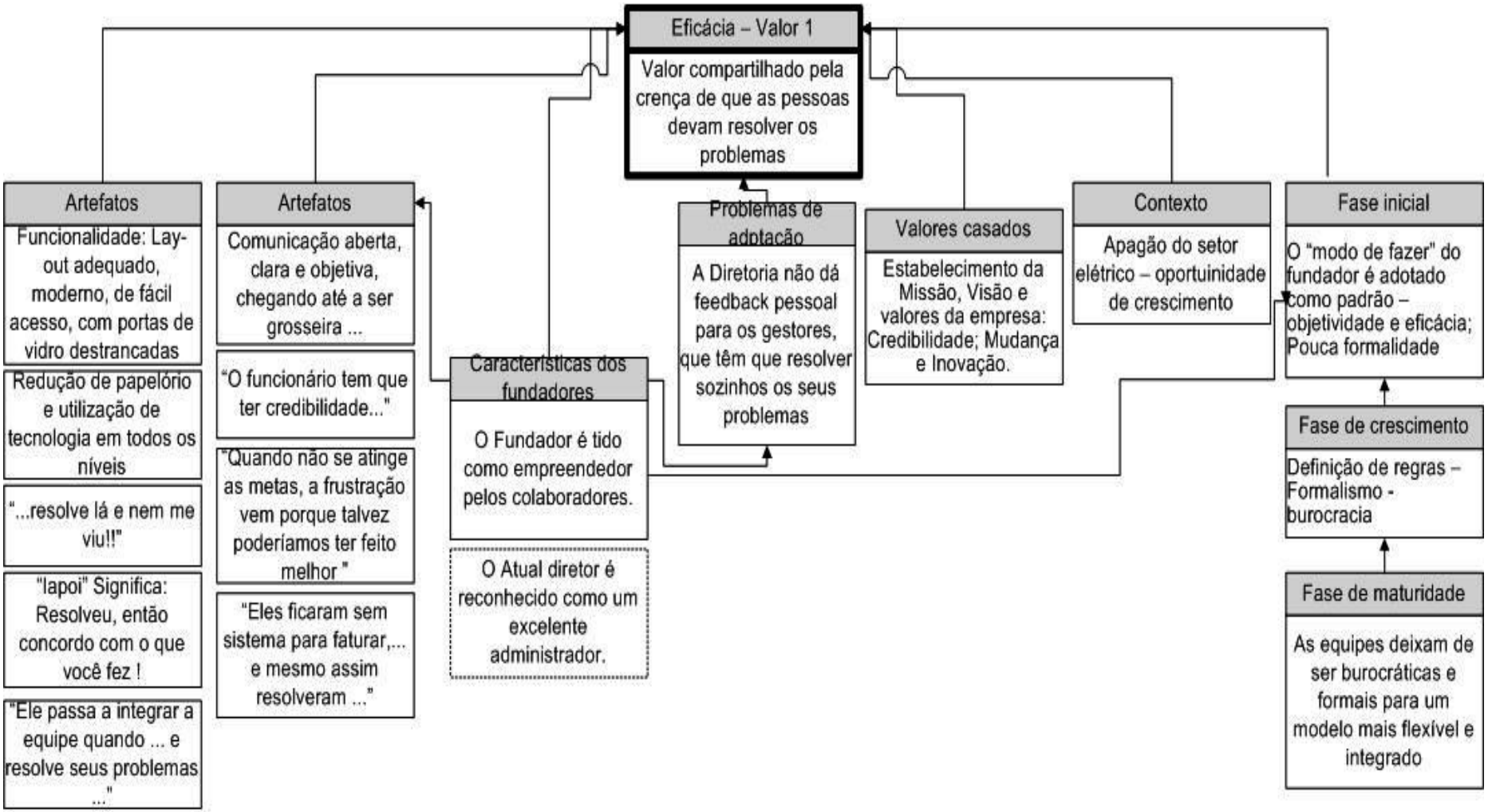
De acordo com nossos objetivos específicos de estudo, demonstramos, primeiramente, os valores compartilhados na cultura organizacional, apresentando os resultados das análises do contexto histórico, dos períodos críticos, com a identificação de vários elementos da cultura organizacional. No segundo momento, apresentamos como os vários elementos que formam os valores compartilhados agem como fatores facilitadores ou limitadores do desenvolvimento organizacional. E finalizamos apresentando como a cultura organizacional, por meio de seus valores compartilhados, influencia os processos de gestão.

6.1. Apresentação dos resultados

A seguir, os esquemas 8, 9 e 10 apresentam o nosso entendimento das principais evidências que justificam os valores compartilhados identificados em nossa pesquisa. Procuramos representar de forma gráfica o fluxo de dados, com as principais citações dos entrevistados e algumas notas de observação participante, que fundamentaram a definição dos valores compartilhados na organização. Para tanto, utilizamos retângulos com os títulos hachurados, esses retângulos são ligados por setas simples, indicando suas ligações e influências. O retângulo central, em negrito, representa o valor compartilhado e ligado a ele por setas simples, estão outros retângulos que representam os vários códigos ou elementos, ligados aos trechos do texto que representam os aspectos que formam esses elementos.

Os resultados são apresentados esquematicamente por intermédio de diagramas de fluxo de dados, feitos com o programa Visio, do pacote Office da Microsoft®, que serviu como base para elaborarmos nosso esquema de apresentação dos valores organizacionais compartilhados.

O primeiro valor compartilhado identificado foi nomeado como: eficácia e é apresentado no esquema, a seguir.



Esquema 8 - 1º Valor compartilhado: Eficácia

Fonte: desenvolvido pelo autor

No esquema 8 - 1º Valor compartilhado: eficácia, em relação aos aspectos culturais ligados aos artefatos visíveis que evidenciam o valor compatilhado eficácia, são os que seguem.

A princípio tivemos uma impressão equivocada de "modernidade", esse aspecto irreal que achávamos compor um dos valores da organização, após um olhar mais atento, com base nas observações diárias, percebemos que essa modernidade caracterizada pelo *layout* e pela decoração do ambiente, não eram as causas, e sim os efeitos, ou seja, essa modernidade é uma consequência da "funcionalidade" que o ambiente - *layout* e a decoração, devem ter para que as pessoas possam resolver os problemas. Portanto, nosso primeiro aspecto identificado foi a funcionalidade, que é caracterizado também pelo fácil acesso dos colaboradores aos ambientes, por terem portas de vidro destrancadas.

Da mesma forma equivocada, foram encontradas outras aparentes características que, na verdade, reforçavam a ênfase nos resultados, e não nos processos como foi, também, nossa impressão inicial. Esse aspecto de ênfase no resultado é caracterizado por expressões do tipo *"...resolve lá e nem me viu !!*" ou "*iapoi"*, que significa "*Resolveu !, então eu concordo com o que você fez!*", ou a percepção dos colaboradores de que a "*partir de quando um novo colaborador passa a resolver sozinho os seus problemas, ele passa a ser aceito pela equipe e passa a ter credibilidade*".

Outros comentários e observações relacionados aos artefatos que evidenciam o valor Eficácia, são: "[...] *a redução de papelório e utilização de tecnologia em todos os níveis.*"; a comunicação clara e objetiva, "[...] *chegando certas vezes a ser até grosseira.";* frases ditas pelos colaboradores, relacionadas à cobrança pelo bom resultado: *"Quando não se atingem as metas, a frustação vem, por que talvez poderíamos ter feito melhor* [...]", ou "*Eles ficaram sem o sistema para faturar as notas, no período da noite, e a mercadoria deveria sair pela manhã sem falta. E, mesmo assim, resolveram! Pois a própria equipe achou uma solução e apenas comunicaram os gestores, que não precisaram se deslocar até a empresa para resolver*".

Esses artefatos são reforçados pelas características dos fundadores, que segundo seus colaboradores, um dos diretores "[...] *é extermamente empreededor, enquanto o outro é um excelente administrador* [...]", pois soube conduzir a empresa no período de crise, embora haja a reclamação quanto a falta de *feedback* para os gestores.

Já em relação aos problemas de adaptação, verificamos que até mesmo conflitos, observados no dia a dia, reforçaram nossa hipótese do valor compartilhado Eficácia, pois, algumas vezes, ouvimos dos colaboradores que "[...] *não recebem um feedback frequente da diretoria, talvez pelos diretores não terem tempo ou talvez para deixarem que eles* [os gestores] *resolvam sozinhos*" os problemas. Esse tipo de ação, por parte da diretoria, leva os gestores a procurarem soluções rápidas.

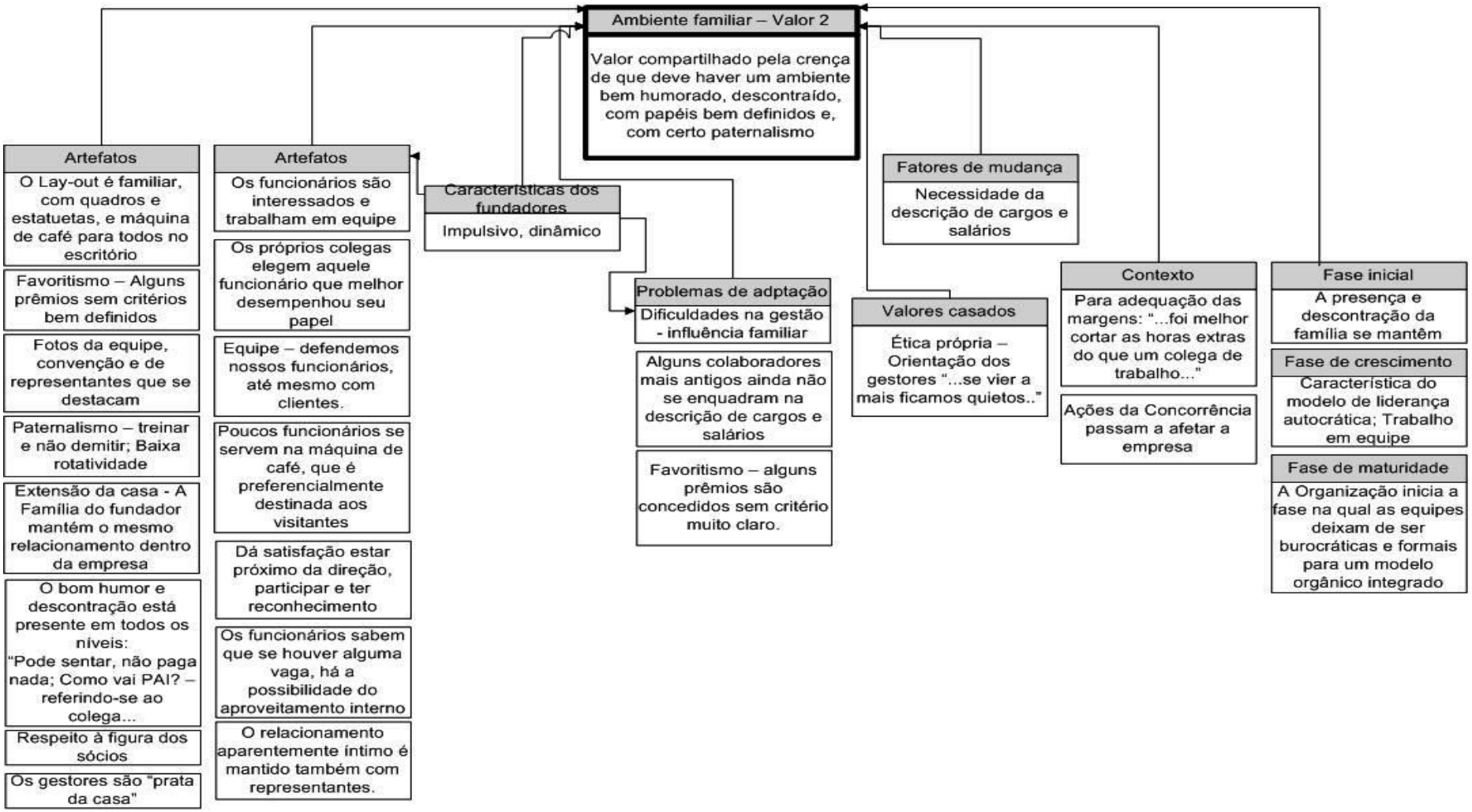
As características da fase do ciclo de vida em que se encontra a organização também reforçaram a nossa percepção sobre a "ênfase no resultado" ou eficácia da empresa, pois a organização passou por um período de crescimento, no qual a falta de estrutura e profissionalização do pessoal, no contexto interno e o crescimento da demanda e o acirramento da concorrência, no contexto externo, exigiram dos colaboradores que seguissem o modo "*objetivo e eficaz de fazer*" do fundador.

Esse modo de fazer, da fase inicial do ciclo de vida da empresa, continuou funcionando, foi aceito e compartilhado por todos na organização, que adota processos com pouca formalidade. Já na fase de crescimento, a empresa é obrigada a melhorar seu controle e os processos passam a serem mais burocráticos, devido ao crescimento da organização. Já na fase atual, de maturidade, o excesso de burocracia e formalidade são minimizados e a empresa se torna um pouco mais flexível e integrada.

Os valores casados foram aqueles ensinados por meio das estratégias organizacionais de reposicionamento da empresa aos colaboradores, e foram ratificados por todos os membros, como o estabelecimento das novas diretrizes da empresa por meio da nova definição de missão e visão, e de valores como inovação, credibilidade e mudança. Essas diretrizes reforçaram a eficácia organizacional e reforça também o novo padrão de comportamento esperado dos colaboradores pela direção.

Houve também uma influência direta do contexto, como, por exemplo, das ocasiões dos apagões do setor elétrico, em 1998 e 2002, que geraram grandes oportunidades de expansão e desenvolvimento da organização.

O segundo valor compartilhado identificado, foi nomeado como: ambiente familiar, e é demonstrado esquematicamente pelo esquema 9, a seguir.



Esquema 9 - 2º Valor compartilhado: ambiente familiar

Fonte: desenvolvido pelo autor

No esquema 9 - 2º Valor compartilhado: ambiente familia. Com base em características como o comportamento descontraído e bem-humorado dos colaboradores, os papéis bem definidos e certo paternalismo por parte da organização, definimos como segundo valor compartilhado o ambiente familiar.

Os artefatos visíveis que evidenciam esse valor compartilhado são os que seguem.

A empresa é tida como uma extensão da casa dos fundadores e a presença da família (pai, esposa e filhos) na empresa, junto aos colaboradores que participaram da história da organização, criou um ambiente familiar de trabalho, que possui regras de comportamento e relacionamento próprias, semelhantes às regras e padrões adotados em uma família tradicional.

Nesse ambiente familiar, há a camaradagem, confiança e entrosamento, em todos os níveis da organização. Isso é demonstrado com formas de tratamento específicas, como por exemplo, ao chamar o colega de trabalho de "*Pai*", o que é característico da filial localizada na região nordeste do Brasil, mas é compartilhado por quem conhece a unidade ou tem contato com aqueles que a conhecem, ou ainda por exemplos de descontração, mesmo com pessoas estranhas ao ambiente, como: "*Pode sentar, não paga nada não!*".

A característica paternalista dos fundadores também reforça o valor compartilhado ambiente familiar. Essa característica é evidenciada por uma declaração de um colaborador [...] *o exemplo da situação foi quando, ao invés da empresa despedir o colaborador, preferiu treiná-lo* [...], o que diminui a taxa de rotatividade dos funcionários na organização. Outra característica é representada pela declaração de uma colaboradora, que cita ter sido defendida pela direção, no momento em que um cliente mal-educado "[...] *foi indelicado e a desrespeitou*", essa ação da diretoria, exigindo maior respeito no trato com seus funcionários, ocorreu mesmo com o risco de fragilizar a relação entre empresa e seu cliente.

O valor compartilhado ambiente familiar, é justificado por outras evidências como: celebração dos resultados entre os colaboradores e diretoria; a exposição de fotos da equipe e da convenção de vendas com os representantes que mais se destacam; um relacionamento próximo e aparentemente íntimo com os representantes; a satisfação dos colaboradores pela proximidade com a família do fundador e por obterem reconhecimento de suas ações pela diretoria; e admiração e reconhecimento dos colaboradores em relação aos diretores; os próprios colegas de trabalho elegem aquele funcionário que melhor desempenhou seu papel; os funcionários se mostram motivados e desenvolvem bem o trabalho em equipe; a decoração

é familiar com quadros, estatuetas e máquina de café para todos, embora todos saibam que o café é destinado, preferencialmente, aos visitantes e diretores.

Quanto aos problemas de adaptação, assim como ocorrem conflitos, normais de relacionamento, dentro do convívio familiar, alguns conflitos do tipo “familiares” também foram identificados na organização.

Como exemplo de problema de adaptação, podemos citar um certo distanciamento da direção em relação aos gestores, isso gera a reclamação de “*falta de feedback da diretoria*”, pois no contexto atual, não é possível manter o mesmo nível de interação que havia anteriormente, no início da empresa.

Esses conflitos são aceitos pelo grupo na organização, assim como a família aceita certos conflitos. Os laços emocionais, existentes tanto na família quanto na organização, objeto de nosso estudo, são decorrentes de um longo convívio (exemplificado pela afirmação de um entrevistado de que “[...] *os gestores são prata da casa*”) e esses laços suavizam os conflitos.

As evidências que justificam esse valor são: quando certo favoritismo, sem regras muito claras para premiação dos colaboradores, é adotado pela direção; quando alguns colaboradores não se enquadram na descrição de cargos e, mesmo assim, são mantidos em seus postos. Ainda em relação aos problemas de adaptação temos a influência familiar na administração da empresa, o que dificulta a profissionalização da gestão.

Em relação às características dos fundadores, assim como um pai de família tem pontos positivos e negativos, embora esses pontos negativos não denigram sua imagem, o fundador é visto como dinâmico (o que é positivo) e ao mesmo tempo impulsivo (o que gera ansiedade aos colaboradores).

Devido a fatores como a influência dos gestores, as característica dos fundadores, a necessidade de sobrevivência da organização frente às adversidades do ambiente, entre outros, seus colaboradores criaram uma ética própria, que é ensinada como um valor casado aos demais membros, esse aspecto é representado pelo argumento de um colaborador em relação à entrega de um fornecedor: “[...] *não foi erro nosso, se vier a mais, ficamos quietos* [...].” Esse aspecto, atualmente, não é totalmente compartilhado, mas notamos que é disseminado em quase toda a base operacional da empresa.

O compartilhamento do valor ambiente familiar fica claro, por exemplo, na medida que relatos de colaboradores de diferentes unidades, devido às pressões do contexto (concorrência, aumento dos custos e a exigência de um maior controle quanto à substituição tributária) valorizam ações para a redução de horas extras de todos os membros ao invés da demissão de um colega, para juntos enfrentarem as adversidades.

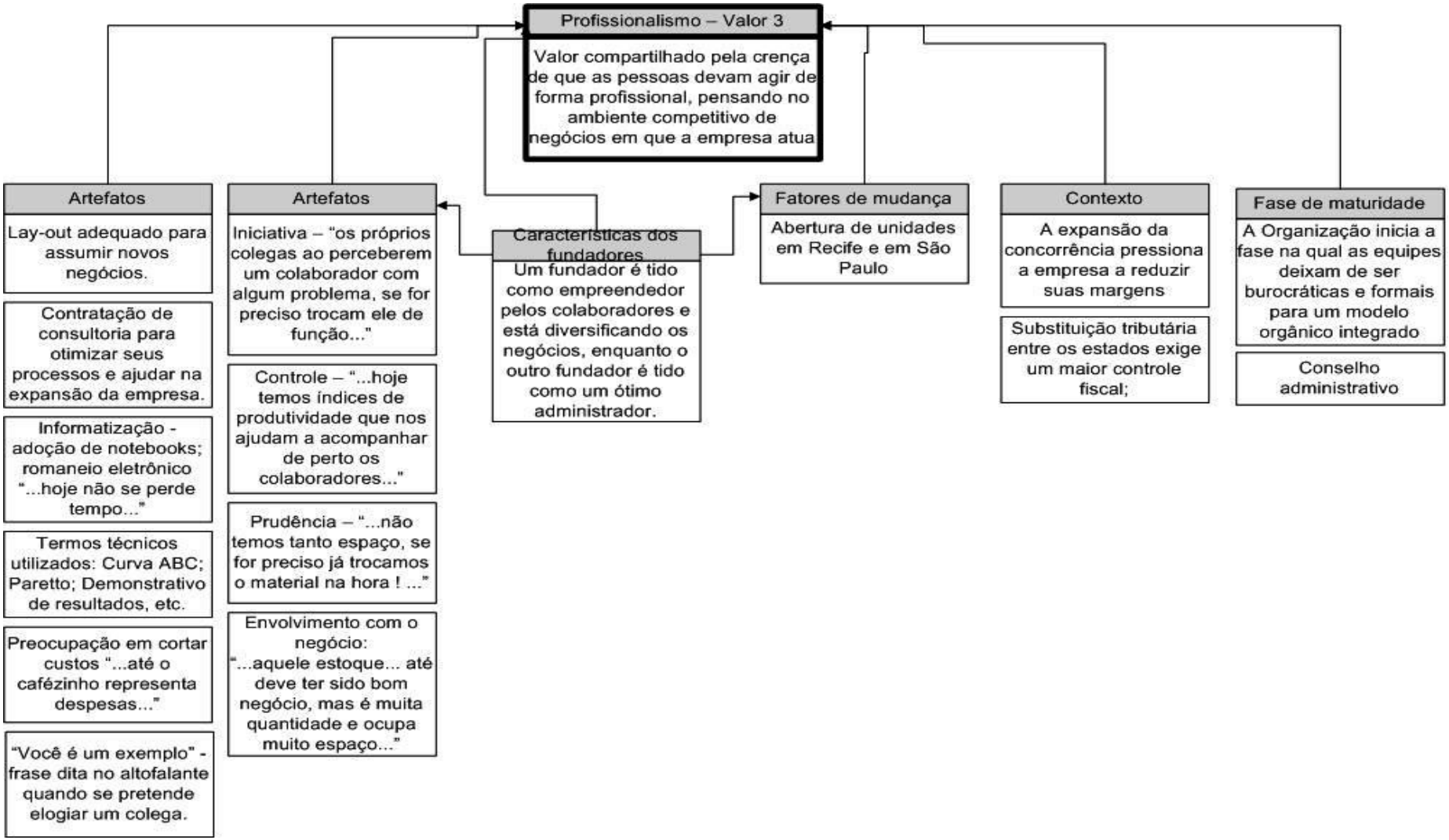
Em relação às fases de desenvolvimento dentro do ciclo de vida organizacional, na fase inicial temos a forte presença da família dos fundadores, estabelecendo um ambiente descontraído e com trabalho em equipe.

Na fase de crescimento, a ênfase na sobrevivência exige uma liderança mais autocrática, pois assim como o pai de família exige bons resultados escolares de seus filhos, na empresa o fundador precisa exigir de seus gestores e colaboradores resultados positivos para a organização. Nessa fase é necessário estruturar melhor a empresa e descrever funções, o que exige a reflexão sobre os papéis de cada colaborador. Embora haja a distinção do papel racional, funcional, do papel social adotado em cada nível. Esse papel social pode ser relacionado, por exemplo, a distância social entre as classes (MOTTA, 1996).

Já na fase de maturidade, as equipes por estarem mais integradas passam a atuar de forma mais orgânica.

Esses vários aspectos acabam se tornando padrões de comportamento compartilhados e refletem nas práticas comuns entre os colaboradores. Esse compartilhamento gera um maior entrosamento entre seus membros e ao mesmo tempo reforça esses padrões comuns, como o clima cordial entre a equipe, o favoritismo com certos funcionários, o paternalismo e protecionismo de seus pares, o bom humor e a descontração, os papéis bem definidos, a admiração aos fundadores, a cooperação e o trabalho em equipe, entre outros aspectos, evidenciam o valor compartilhado que nomeamos como ambiente familiar.

O terceiro valor compartilhado identificado na organização foi nomeado: profissionalismo e é apresentado a seguir.



Esquema 10 - 3º Valor compartilhado: profissionalismo

Fonte: desenvolvido pelo autor

O terceiro valor compartilhado, profissionalismo, é sustentado pela crença de que as pessoas devam agir de forma profissional, pensando no ambiente competitivo em que a empresa atua, em relação aos clientes, concorrentes e fornecedores, buscando em todas oportunidades a redução de custo e a melhoria dos processos.

Vários artefatos foram identificados para justificar o valor compartilhado profissionalismo, conforme apresentados a seguir.

O *layout* adequado e flexível para assumir novos negócios, ao mesmo tempo em que é funcional para se realizarem os processos diários;

A utilização de uma consultoria para otimizar os processos e treinar os colaboradores – o que é aceito e reconhecido por todos como necessário e positivo;

A utilização de tecnologia em *hardware e software*, flexibilizando os processos e facilitando a expansão da empresa, o que é exemplificado por expressões do tipo "[...] *hoje não se perde tempo* [...]";

A adoção de conceitos técnicos nos processos e na comunicação no dia a dia da organização, caracterizado por expressões como "*Curva ABC* [...], [...] *Paretto* [...], [...] *Demonstrativo de Resultados* [...]";

A preocupação com redução de custos, exemplificado pela expressão "[...] *até o cafezinho representa despesas* [...]";

O fato de os colaboradores reconhecerem e incentivarem ações exemplares, demonstrado pela expressão dita ao alto-falante quando se quer elogiar algum companheiro de trabalho "[Fulano] *você é um exemplo* [...]";

Quando os funcionários realizam uma ação, eles procuram pensar nos desdobramentos dessa ação e qual é o impacto para a organização em relação ao ambiente competitivo em que a empresa opera, pois os funcionários possuem um sentimento de propriedade e se incomodam se a diretoria faz investimentos que, aparentemente, não darão retorno rápido, demonstrado pela frase "[...] *aquele estoque, deve ter sido um bom negócio, mas é muita quantidade e ocupa muito espaço* [...]";

Os funcionários entendem que os interesses da organização, como por exemplo a redução de custo, o aumento de produtividade ou um prazo a cumprir para entrega de uma demanda interna, prevalecem sobre os interesses ou problemas individuais, por exemplo, quando um colega de trabalho não está bem naquele dia, em uma determinada função que

exige força ou agilidade, “[...] *os próprios colegas estabelecem um rodízio, entre eles, para aquele dia* [...]”, compensando essa deficiência.

É pertinente destacarmos que essa preocupação com o longo prazo foi observada nos colaboradores de “chão de fábrica”, ou seja, dos níveis operacionais, que normalmente não desenvolvem esse tipo de percepção espontaneamente. Esse perfil observado foi reconhecido pelos colaboradores como um “novo perfil”, um perfil atual e necessário para a organização se manter competitiva no mercado.

Quanto às características dos fundadores, para este valor compartilhado vale mais o exemplo do novo diretor, que mostra mais profissionalismo e competência administrativa do que empreendedorismo, que era uma característica do antigo diretor.

O Profissionalismo é reforçado pelo consultor, que ocupa um cargo de *staff* e mantém o controle sobre os indicadores de desempenho. Esses indicadores são discutidos em reuniões periódicas com a gerência e a supervisão e os resultados são apresentados pelas lideranças aos colaboradores.

Vinculadas aos resultados estão as políticas de remuneração e as premiações, que vão desde as mais simbólicas, como um elogio mencionado no alto-falante, o nome no topo do gráfico colado na parede ou a pizza paga pelo líder, até às premiações em dinheiro. Essa política mantém o colaborador motivado para o alcançe dos objetivos, além de mudar seu comportamento, desenvolvendo mais a sua atenção aos detalhes e a pró-atividade.

Notamos que esse valor está sendo sedimentado na cultura organizacional, pelo menos enquanto se manterem as cobranças por resultado e o recolhecimento por parte dos diretores e consultor de qualidade.

O contexto contribui com esse valor, pois a pressão da concorrência pela redução de custos e a exigência legal para um maior controle fiscal fez com que a organização adaptasse sua estrutura e internalizasse padrões de qualidade por meio de treinamento, ou ainda pela troca de alguns poucos colaboradores antigos por outros já adequados ao novo perfil desejado.

Esses novos padrões de processos e de atitude foram implantados na nova filial no Nordeste. Essa implantação apresentou bons resultados, o que justificou ainda mais que os gestores implementassem também os mesmos padrões nas unidades de São Paulo. Essa conscientização partiu não só da direção, mas também dos colaboradores que vivenciaram as dificuldades impostas pelo mercado e as soluções encontradas, dentro de um período de

quatro anos aproximadamente, e, como resultado, levou-os a internalizarem esses novos padrões.

6.2. Discussão dos resultados

6.2.1. Valores compartilhados

Dentre os valores da organização, os principais valores que identificamos como compartilhados pela maioria dos membros da organização são apresentados no quadro 11, a seguir.

Item	**Valores compartilhados**	**Detalhamento**
1	Eficácia	As pessoas devem resolver por si só os problemas.
2	Ambiente familiar	Deve haver um ambiente bem-humorado, descontraído, com papéis bem definidos, espírito de equipe, e até certo paternalismo.
3	Profissionalismo	Para a sobrevivência da organização, as pessoas devem agir de forma profissional, pensando no ambiente competitivo de negócios em que a empresa atua.

Quadro 11 - Valores compartilhados na organização

Fonte: desenvolvido pelo autor

Conforme o quadro 11, no valor compartilhado eficácia, os colaboradores devem, por si só, resolver os problemas na organização, pois, a partir do momento em que o colaborador passa a resolvê-los, é aceito como um legítimo membro do grupo.

No valor compartilhado ambiente familiar, deve prevalecer um ambiente cordial, bem-humorado, descontraído, embora com respeito à hierarquia, com papéis bem definidos, com espírito de equipe e até certo paternalismo em relação aos membros do grupo.

Já no valor compartilhado, profissionalismo, para que a empresa sobreviva, as pessoas devem agir de forma profissional, ou seja, pensando no ambiente competitivo de negócios em

que a organização atua, com foco em redução de custos e melhoria da qualidade dos serviços e processos.

6.1.2. A cultura organizacional e os valores compartilhados

Conforme as definições de Shinyashiki (2010), a cultura organizacional desta empresa poderia ser classificada como cultura histórica e dinâmica. Histórica, pois sua cultura não pode ser entendida em separado de sua história; a cultura surge a partir da interação do grupo, que compartilha incertezas e modos de lidar com elas, e, quando passam a partilhar um conjunto de crenças e práticas culturais, essas ideias e práticas passam a ter uma espécie de "vida própria", persistindo no grupo, mesmo depois de passadas as incertezas que lhes deram origem. Dinâmica, porque criou continuidade, mas está mudando e se adaptando aos novos cenários sem perder a identidade do grupo.

Essas diferentes características acerca de cultura organizacional influenciaram de modo específico a criação dos valores compartilhados na organização, como exemplo temos a permanência do valor eficácia, como característica do fundador, por conta da preservação do processo de resolução de problemas criado pelo fundador, validado e legitimado pela maioria dos membros.

Nesta empresa a cultura organizacional começa a se formar a partir da fase de início, na qual a inspiração do fundador leva as suposições a serem aceitas como valores, o que faz com que a organização supere as turbulências externas e chegue à fase de crescimento, na qual ocorre a implantação do modelo de "Eficácia", quando as soluções e o modo de resolver os problemas adotado pelo diretor é aprendido por seus gestores que são "prata da casa", e, no papel de multiplicadores, estes ensinam aos outros membros e contribuem para compartilhar e manter esse valor (SCHEIN, 2009; ZENGH *et al*, 2009).

O compartilhamento, a proximidade e a confiança, juntamente com o sucesso alcançado com o trabalho em equipe, reforçam o ambiente familiar, que atua como pano de fundo, harmonizando e amenizando os problemas organizacionais. Esse valor se mantém mesmo com a expansão da organização, gerando segurança a todos os membros.

Já na fase de maturidade, os padrões e processos são questionados, quando a organização enfrenta problemas de adaptação ao ambiente e é obrigada a adotar o "Profissionalismo" como um novo valor, negociando entre o comportamento de seus

membros e seus processos organizacionais, adequando, desse modo, a organização a um ambiente mais competitivo e com uma maior exigência quanto aos padrões de qualidade em processos e serviços.

Percebemos que a organização continua compartilhando o valor “eficácia”, embora este tenha sido moldado ao longo da evolução organizacional, pois, ao mesmo tempo em que a organização é “eficaz”, resolvendo e solucionando no curto prazo, ela procura adotar também o “profissionalismo”, que tem como fator limitador justamente o foco excessivo na “Eficácia”, com ações voltadas apenas para o curto prazo. Pois é assim, com ações imediatistas de curto prazo, que a eficácia era entendida pelos antigos funcionários e gestores, na fase inicial da organização. Alguns colaboradores mais antigos ainda possuem esse tipo de comportamento, mas a empresa consegue equilibrar esse viés de eficácia, devido à cobrança pelo profissionalismo, efetuada pelos novos processos e pela maioria dos colaboradores, principalmente os novos, que possuem o “novo perfil” e já estão adaptados aos valores atuais.

Esse valor, portanto, foi ensinado aos colaboradores, podendo ser definido como valor casado. E não obstante tenha sido ensinado, ele passa a ser compartilhado somente na medida que os membros da organização se incomodam e percebem as pressões dos contextos interno e externo, se conscientizando da necessidade de mudança. Com a conscientização, o colaborador “baixa a sua guarda”, e permite o novo aprendizado, internalizando a informação, que se torna tácita (SCHEIN, 2009).

6.1.3. Evolução dos valores compartilhados

O gráfico 2, a seguir, demonstra a evolução dos valores compartilhados em relação ao tempo decorrido, pois, segundo os relatos dos colaboradores, notamos que a organização em seu início de atividade tinha uma ênfase maior no valor compartilhado eficácia e com o decorrer do tempo, esse valor passa a ser permeado pelo valor compartilhado ambiente familiar.

Esses valores compartilhados deixam de ser dominantes e emerge um terceiro valor compartilhado, o profissionalismo, quando a organização atravessa uma fase em que enfrenta algumas dificuldades como a concorrência mais acirrada, a crise econômica de 2008, entre outras, embora não se percam totalmente os valores antigos, apenas lhes é dado uma menor ênfase, ou seja, os valores continuam compartilhados, mas não com a mesma intensidade de

períodos anteriores.

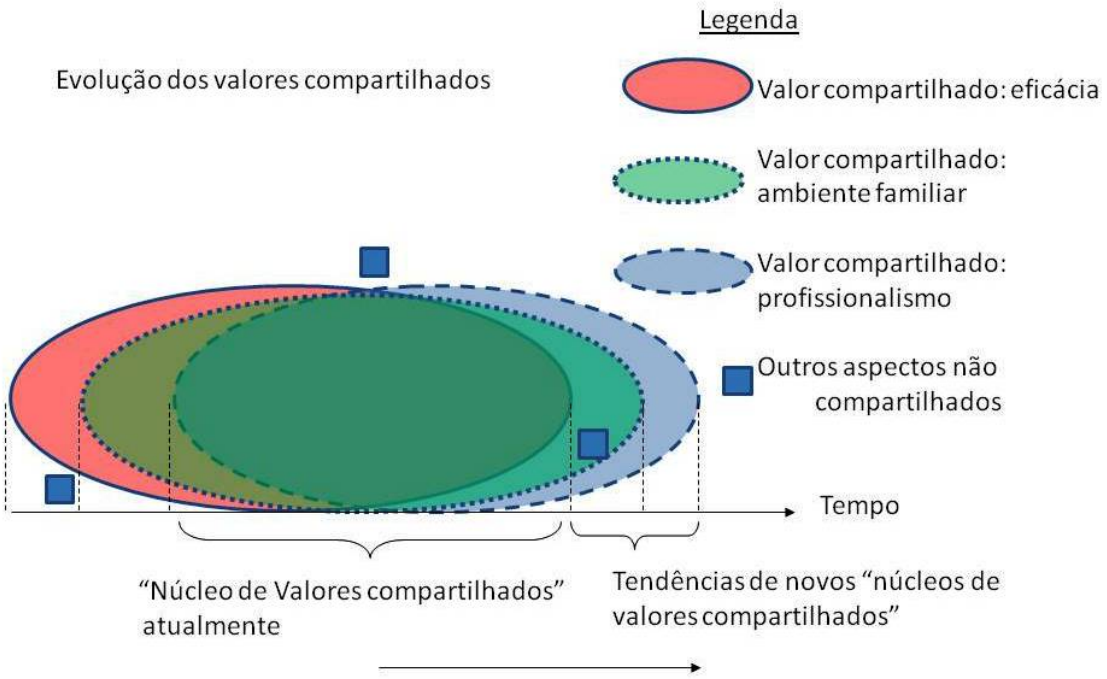


Gráfico 2 - Evolução dos valores compartilhados

Fonte: desenvolvido pelo autor.

O gráfico 2 é formado por elipses com bordas de tracejados distintos, para representar os diferentes valores organizacionais e o núcleo de valores compartilhados por todos os membros da organização, ao longo do tempo, sofre alterações.

Podemos inferir, portanto, que o "núcleo de valores compartilhados", conforme representado no gráfico 2, é composto pelos valores compartilhados na mesma intensidade pelos colaboradores.

Verificamos a tendência de que ao longo do tempo e do desenvolvimento da organização, segundo a nossa observação, o valor compartilhado eficácia deve se fundir com o valor compartilhado profissionalismo, e talvez no médio ou longo prazo, caso continuem os treinamentos e a orientação para a excelência de processos, a organização irá desenvolver um novo valor compartilhado que poderá ser chamado, por exemplo, de efetividade ou de excelência, quando a organização encontrar um maior equilíbrio entre eficácia e eficiência, pois conforme nos lembra Liao e Welsch (2004 *apud* MOHENO, CALZADA e

HERNÁNDEZ, 2009), a cultura organizacional deve funcionar como um “lubrificante” para que a PME funcione com “efetividade e suavidade”.

Embora atualmente nos fique claro que os valores compartilhados são a eficácia, o profissionalismo e, como pano de fundo, o ambiente familiar. Toda essa atividade representa bem a afirmação de Schein (2009) sobre o dinamismo da cultura organizacional e seus valores.

De acordo com Freitas (2007), a cultura organizacional cumpre, assim, uma de suas funções, que é exatamente a construção de significados e de formas de interpretar, sinalizando quais são as formas de resolver problemas e proporcionar um senso de direção ao público interno.

Com relação às mudanças na cultura organizacional citadas pelos entrevistados mais antigos da organização, em diversas passagens, com expressões do tipo “[...] *antes era diferente* [...] *não havia controle e nem parâmetros, apenas faziámos* [...]”, e hoje há ferramentas de controle como *“Curva ABC, Paretto, Demonstrativos de resultados”*, percebemos que há uma correlação entre dois fatores. De um lado, a adoção de novas orientações estratégicas e programas de qualidade, e, de outro, a mudança de padrões culturais na organização, pois, a partir da adoção dos programas de qualidade, a empresa passa a seguir novos valores e a descartar, ou, pelo menos, remodelar, antigos valores. Conforme Fleury (1993), Robbins (2002) e Schein (2009), essas mudanças foram decorrentes do processo de socialização e aprendizado, ocorrido pela implementação de programas de qualidade e novas orientações estratégicas.

Assim como já mencionado em pesquisas anteriores (LAFF, 2009), prevalecem algumas características culturais iniciais, sobretudo as características dos fundadores (SCHEIN, 2009), que fizeram a empresa “dar certo”, mas a organização, à medida que se desenvolve pelos estágios do ciclo de vida organizacional, sofre pressões do ambiente externo, competitivo e do macroambiente (PETTIGREW, 2002), e reage a elas, se adaptando e encontrando soluções para resolver os problemas internos e diminuir a ansiedade causada pelos mesmos (SHINYASHIKI, 2010).

Como ressalta Zheng *et al* (2009), na medida que a empresa evolui pelos estágios do ciclo de vida organizacional, ela adiciona ou modifica os *memes*, que representam os modos de pensamento, convicções, valores e ideias que são úteis para a organização no momento.

Apesar da tendência de mudança incremental, acompanhada de um desenvolvimento

gradual, percebemos alguns pontos de ruptura (FLEURY, 1993), nos quais foi necessária uma maior agilidade por parte da empresa em se efetuar a mudança, embora não possamos descrever essa mudança como radical.

Podemos definir essa cultura como predominantemente homogênea e estável, compartilhada entre os grupos. Esses grupos são estáveis, duradouros e passaram juntos por problemas de adaptação interna e externa. Portanto, conforme Schein (1986), a cultura pode ser definida com uma “cultura forte”.

Referenciando Fleury (1993), podemos definir esta empresa, atualmente, como tendo uma “Cultura da Qualidade”, uma vez que a identidade organizacional foi modelada por um processo de mudança voltado para a excelência em padrões de qualidade. A modelagem da cultura fica clara quando relacionamos os valores compartilhados identificados com as novas definições de missão, visão e valores da organização e percebemos que todos os itens da nova definição estão relacionados aos novos valores compartilhados, conforme demonstrado no quadro 12, a seguir.

Relação entre missão, visão e valores estabelecidos pela empresa, assim como com os valores compartilhados pela organização:

[...] serviços excedam as expectativas dos nossos clientes, fornecedores e colaboradores, garantindo a todos a maximização do retorno dos investimentos realizados;	**(1) Eficácia**
Respeito pela dignidade do indivíduo;	**(2) Ambiente familiar**
Integridade;	**(2) Ambiente familiar**
Credibilidade;	**(1) Eficácia**
Mudança e Inovação;	**(3) Profissionalismo**
Espírito de equipe;	**(2) Ambiente familiar**
Reconhecimento e Celebração;	**(2) Ambiente familiar**
Sustentabilidade.	**(3) Profissionalismo**

Legenda da relação com os valores compartilhados:

(1) 1º Valor compartilhado: Eficácia

(2) 2º Valor compatilhado: Ambiente familiar

(3) 3º Valor compatilhado: Profissionalismo

Quadro 12 - Relação entre missão, visão e valores assim como com os valores compartilhados

Fonte: desenvolvido pelo autor

Em concordância com Pettigrew (2002), notamos que a influência do contexto acelera o processo de mudança organizacional, em vários aspectos, como por exemplo, na oportunidade percebida pelo fundador para atuar no segmento elétrico, na pressão exercida pela expansão da concorrência e também em relação às exigências legais e tributárias. Mas, em paralelo a essa influência do contexto, há um claro direcionamento empreendedor por parte dos fundadores, visto que a organização não apenas reage ao ambiente, mas se antecipa, se preparando para os novos cenários previstos e projetados.

Conforme conceito de visão compartilhada (LIMA, 2007), ocorre na organização a visão compartilhada de futuro entre os diretores da empresa. Essa visão compartilhada é uma imagem mental de onde a organização quer chegar, ou seja, é a condição futura desejada pela equipe de direção. Tal condição é apoiada na forma de pensar e nas atividades desempenhadas pela equipe de direção e isso direciona as ações da empresa, embora essas ações tenham sido

influenciadas por fatores externos e moldadas pelos valores compartilhados pelos seus membros.

6.1.4. Influências regionais sobre os valores organizacionais

Em relação à influência da cultura nacional, é pertinente observamos que, a partir do momento em que a organização passa a operar em mais de uma praça (Nordeste e Grande São Paulo), interagindo com uma maior diversidade cultural, parece ampliar sua carteira de clientes como em uma progressão aritmética, pausadamente, enquanto amplia sua estrutura, melhorando seus processos e seu aprendizado, como em uma progressão geométrica, pois, a partir do momento em que passa a lidar com outros padrões técnicos e de comportamento, fica mais sensível às minúncias dos processos de um modo geral e começa a questionar e aprimorar, mais rapidamente, seus padrões, ou seja, ocorre um aprendizado em circuito duplo.

Portanto, podemos inferir que a diversidade cultural, encontrada em diferentes regiões do país, fortaleceu a organização. Mas isso ocorreu na medida em que pontos comuns foram descobertos pelos seus membros. Esses pontos são, por exemplo, o IDH próximo entre as cidades, o que gera semelhanças regionais a serem próximas; o “jeitinho brasileiro” ao tratarem de assuntos como futebol ou a compartilharem, entre as unidades, certas gírias e modos de falar diferentes; e, por fim, o fato de as orientações estratégicas, os processos e os problemas de adaptação externa e interna serem os mesmos.

Prevalece na região da matriz onde foi fundada a empresa a chamada cultura caipira, com uma influência mais forte das culturas europeias (portugueses e não portugueses – principalmente italianos), e, posteriormente, das orientais (japoneses e arábes), do que da cultura índigena ou africana. E como a reflexo da cultura regional brasileira, percebemos na organização características como o favoritismo; a distância social; o jeitinho brasileiro (e não a malandragem – conforme esclarecido no ítem 2.1. Contexto cultural e valores brasileiros); o paternalismo, sentimento de grande família com rituais de confraternização; e certa ambiguidade por manter valores parcialmente contrastantes como o excesso de energia que prejudica o Profissionalismo (MOTTA, 1997).

Nessa situação, a cultura “forte” proporcionada por colaboradores “prata da casa” serviu como “cimento”, unindo a organização, que não perdeu a sua identidade na medida em que foram implementandas novas soluções propostas por consultores, objetivando a melhoria

da organização (AKTOUF, 1996).

O fortalecimento da cultura ocorreu na medida em que a organização foi encontrando soluções para a resolução de problemas e diminuindo a ansiedade de seus membros. Esses fatores eram gerados pela incerteza causada pelas situações de risco à organização ou por algum tipo de ameaça à estabilidade de seus empregados (SHINYASHIKI, 2010).

6.1.5. Aspectos limitadores e facilitadores do desenvolvimento organizacional

Os valores compartilhados são formados e sustentados por vários aspectos culturais, e estes agem como fatores limitadores ou facilitadores para a organização alcançar seus objetivos estratégicos estabelecidos em sua missão, visão e valores. O novo posicionamento estratégico definido pelos gestores da organização é o de “liderança em custo”, já descrito anteriormente (item 5.5.3. Fatores que levam à mudança e os problemas de adaptação). Nesse caso, a experiência coletiva de sucesso por meio de valores estabilizados leva à coesão e à eficácia, e sustenta a continuidade da cultura (GAGLIARDI, 1986). Os fatores limitadores e facilitadores da evolução organizacional estão relacionados com os valores compartilhados pela organização.

Em menor número, temos os fatores limitadores da evolução organizacional.

Quanto ao valor Eficácia, temos como fatores limitadores: o improviso dos funcionários, principalmente dos mais antigos na organização; e o excesso de energia, ou seja, a necessidade que os colaboradores têm de resolver logo os problemas para serem reconhecidos como membros do grupo.

Em relação ao valor compartilhado ambiente familiar, temos fatores ligados à cultura regional, como: o favoritismo (MOTTA, 1997) dos gestores em relação a alguns membros; a ambiguidade nas relações e no comportamento; a gestão familiar, não profissional por parte dos gestores e direção; e a distância social hierárquica, na qual os papéis organizacionais estão bem definidos, embora nem sempre sigam uma ordem hierárquica lógica, pois alguns membros não têm um cargo definido, mas têm reconhecido seu nível de autoridade e respeito pelos membros da organização.

Já em relação ao valor profissionalismo, temos o estilo de liderança liberal, no qual a cobrança por uma atitude mais pró-ativa dos diretores em relação ao membros da organização deixa seus funcionários sem uma orientação clara, por ainda não estarem totalmente

capacitados para atuarem desse modo.

Já os fatores facilitadores estão presentes em maior número e fazem com que a organização possa evoluir e crescer frente aos desafios impostos pelo mercado.

Em relação ao valor compartilhado eficácia, temos: a visão compartilhada dos fundadores (LIMA, 2007) como característica marcante do sucesso da organização e responsável por manter a empresa atenta às oportunidades do mercado durante seu crescimento; a iniciativa dos colaboradores para a melhoria de processos; e a cobrança de um perfil eficaz dos colaboradores, para que sejam aceitos como membros do grupo, o que os leva a resolverem seus problemas, não causando complicações aos gestores.

Em relação ao valor compartilhado ambiente familiar, temos: a preocupação dos colaboradores em manterem um ambiente agradável, descontraído e bem-humorado, embora com algumas regras de comportamento e responsabilidade, como ocorre em uma família tradicional; a celebração dos resultados e conquistas entre os membros da organização reforça o ambiente familiar e, ao mesmo tempo, estimula seus colaboradores a seguirem os exemplos dos funcionários que são destaque e obtiveram reconhecimento pelos seus desempenhos (FLEURY, 1989); a baixa rotatividade gera segurança e reduz a ansiedade dos membros da organização, melhorando assim seus desempenhos.

Outros fatores que também reduzem a ansiedade e geram maior segurança aos membros da organização (SHINYASHIKI, 2010) são o coletivismo, melhorando o espírito de equipe e a motivação, e o paternalismo, que dá uma sensação de proteção aos membros da equipe; o jeitinho brasileiro, tido como característica nacional, e que está presente também na organização (MOTTA, 1997), e contribui na medida em que se justifica pelos fins alcançados e não pelos meios, assim como quando, em uma família, um filho alcança um objetivo após uma conduta não muito correta, mas é reconhecido pelos pais pelo seu esforço.

Já em relação ao valor compartilhado profissionalismo, temos a capacidade de gestão do diretor, fator responsável por manter a empresa em crescimento, superando as dificuldades mais recentes enfrentadas pela organização (RUBIO e ARAGÓN *apud* MOHENO, CALZADA e HERNANDEZ, 2009); a necessidade de uma atuação mais profissional por parte dos colaboradores, que compreende os funcionários pensarem nos desdobramentos de suas ações não só no curto prazo (como era feito antes com o excesso de energia), mas sim no médio e longo prazos, tanto internamente, em outros departamentos, como externamente, em relação ao mercado (clientes, concorrentes e fornecedores); o *layout* moderno, na verdade,

retrata o funcionalismo e a praticidade que deve ter a organização para a consecução efetiva de seus processos; a busca por soluções externas e pela inovação proporcionaram que a organização se atualizasse e verificasse a necessidade do aprimoramento de seus colaboradores; a prudência e o controle financeiro mantiveram a organização saudável, mesmo após pesados investimentos em estrutura; a ênfase na qualidade e na redução de custo, como um valor casado (SCHEIN, 2009) apreendido por meio de uma nova orientação estratégica e por meio do compartilhamento das dificuldades e das soluções vivenciadas pelos membros da organização; e, por fim, a capacitação técnica dos colaboradores que foi aprimorada com os treinamentos e cursos realizados pelos gestores e consultores.

Esses vários aspectos culturais, que agem como fatores limitadores e facilitadores do desenvolvimento organizacional, estão relacionados no quadro 13, a seguir.

Valor compartilhado	**Fatores limitadores**	**Fatores facilitadores**
Eficácia	Improviso.	Visão compartilhada dos fundadores.
	Excesso de energia.	Cobrança de um perfil eficaz dos colaboradores para serem aceitos pelo grupo.
		Iniciativa dos colaboradores.
Ambiente Familiar	Gestão familiar – não profissional.	Manter um ambiente familiar.
	Favoritismo.	Ambiente descontraído e bem-humorado.
	Distância social.	Jeitinho brasileiro.
	Ambiguidade.	Celebração.
		Baixa rotatividade.
		Reconhecimento.
		Coletivismo e paternalismo.
Profissionalismo	Estilo de liderança liberal.	Capacidade de gestão do diretor.
		Atuação profissional.
		Layout moderno.
		Busca de soluções externas; busca pela inovação.
		Prudência e controle.
		Valor casado – ênfase na qualidade e na redução de custo.
		Capacitação técnica dos colaboradores.

Quadro 13 - Fatores limitadores e facilitadores do desenvolvimento organizacional

Fonte: desenvolvido pelo autor

Conforme demonstrado, anteriormente, no gráfico 2 (evolução dos valores compartilhados – p.114), o desenvolvimento da organização ocorre na mesma medida que acontece a evolução dos valores compartilhados, deixando de ter uma ênfase maior na eficácia, passando a adotar uma postura mais profissional, dentro de um ambiente seguro

como o ambiente familiar. Portanto, notamos que os fatores limitadores estão mais relacionados aos valores Eficácia e Ambiente familiar, enquanto o valor Profissionalismo está mais relacionado aos fatores facilitadores da evolução organizacional.

A evolução organizacional, por sua vez, ocorre na medida que seus processos de gestão passam a ter maior controle, e, além da eficácia para o resultado, possui também profissionalismo, ou seja, um cuidado maior com a eficiência dos processos de gestão. Alguns exemplos que retratam nossa afirmação são as passagens em que os colaboradores reconhecem a importância das ferramentas de controle (gráficos de desempenho e demonstrativos de resultados), não só para verificarem seu desempenho individual e sua possível premiação, mas para saberem como está a organização em relação ao mercado, à concorrência, ou como se mantém a sua saúde financeira, evitando, assim, a demissão de colegas de trabalho.

Como nos sugere Schein (2009), os resultados e análises, aqui descritos, foram apresentados aos membros da organização, que validaram nossa pesquisa, embora discordem de alguns dados identificados, principalmente aqueles que agem como fatores limitadores. Como por exemplo quando questionamos a lisura de um processo de recebimento de materias, que tinha como base o valor eficácia, pois para beneficiar a empresa, se um material fosse entregue com quantidade superior ao devido, pelo fornecedor, não se tomaria nenhuma providência, a não ser que o fornecedor solicitasse.

Esse “parecer dos nativos” foi importante para validarmos nosso método de coleta de dados, assim como confirmarmos as hipóteses e as conclusões encontradas, eliminando a possibilidade de viés nas análises, chegando as conclusões finais de nosso estudo.

7. CONCLUSÕES

Nossas hipóteses iniciais, fundamentavam-se na revisão de literatura efetuada, e por esse motivo não destacamos essas hipóteses na introdução deste estudo.

Algumas dessas hipóteses, foram confirmadas, como por exemplo, a influência dos fundadores sobre a cultura organizacional ou a dificuldade em se gerenciar a mudança cultural, enquanto outras hipóteses foram refutadas, como por exemplo, de que o rigor metodológico para avaliação da cultura poderia tornar totalmente seguro o processo de coleta de dados, pois a interpretação e a subjetividade são inerentes ao processo qualitativo.

7.1. Influência dos valores compartilhados sobre os processos de gestão

Ao final deste estudo, retomamos a questão que nortea a pesquisa, ou seja, como a cultura organizacional, por meio de seus valores compartilhados, influencia os processos de gestão de organizações de pequeno e médio porte?

Os processos organizacionais estão relacionados, entre outros fatores, à liderança, à comunicação, às mudanças organizacionais e aos conflitos.

Iniciamos a resposta à nossa pergunta de pesquisa comentando o próprio desenvolvimento dos processos e as mudanças organizacionais no curto prazo e no longo prazo.

Verificamos que na medida em que os valores culturais mais antigos, como o valor compartilhado identificado como eficácia, deixam de ter o mesmo grau de importância que tinham, anteriormente, aos membros da organização, esses valores, gradualmente, deixam de ter a sustenção da crença que lhes davam sentido.

Isso causa problemas à organização, pois certos padrões de comportamento que são baseados nos valores compartilhados, não têm mais a sustentação no nível consciente do indivíduo e são tidos como irracionais por parte dos membros da equipe.

Como os valores que definem esses padrões de comportamento estão em um nível mais profundo de consciência, esses valores não são alterados facilmente e muitas vezes o colaborador nem percebe que esses valores estão inadequados, aos processos de gestão e a estratégia da empresa, e precisam ser mudados para facilitar o desenvolvimento da organização.

Já em relação ao desenvolvimento dos processos no longo prazo, percebemos que parte dos gestores mais antigos continuam com uma ênfase maior no primeiro e no segundo valor compartilhado, “1º - eficácia” e “2º - ambiente familar”, do que no terceiro valor compartilhado, “3º - profissionalismo”. Isso faz com que os gestores tenham uma tendência em adotar soluções de curto prazo, essa tendência fica clara, por exemplo, na declaração de um diretor para um dos gestores “[...] *resolve lá e nem me viu!*.”, dita para quando se quer soluções rápidas e não é necessário o *feedback* dessas ações.

Em relação aos conflitos gerados e a comunicação, temos a ambiguidade, pois mesmo com a tendência à eficácia, de alguns gestores, está claro que há a preocupação com o longo prazo (3º valor compartilhado - profissionalismo) pela organização, mas como esse valor foi incorporado por último, devido a um direcionamento da direção e da atuação do consultor em qualidade, alguns colaboradores mais antigos ainda não o internalizaram totalmente, o que já não é percebido nos membros mais novos da organização, que já demonstram maior ênfase no “profissionalismo” e no “ambiente familiar” do que na “eficácia”.

Essa situação de discrepância em relação à ordem de importância dos valores compartilhados, por parte dos membros da organização, gera uma certa ambiguidade nos funcionários mais novos, que ainda não internalizaram totalmente tais valores, pois esses novos colaboradores se perguntam se devem ser mais eficazes e resolverem logo os problemas por iniciativa própria ou se devem seguir a hierarquia do processo decisório e aguardar uma solução de seus supervisores.

Em relação a liderança, verificamos que como a ambiguidade é um fator aceito na cultura organizacional, assim como na cultura nacional, não há estranheza nessa situação de discrepância entre o nível de importância dos valores compartilhados e não são tomadas medidas pelos líderes para a resolução dessa ambiguidade, mantendo a incerteza dos funcionários mais novos, visto que esses colaboradores, em sua maioria, são menos influentes na hierarquia organizacional, exercendo menor pressão do que os gestores mais antigos.

Ao estabelecermos a relação entre hierarquia dos valores compartilhados com os níveis hieráquicos da organização e o tempo de casa dos colaboradores, fomos obrigados a recorrer à obra de Schein (2009, p. 31), que nos elucidou tal relação ao sustentar que “Todos esses aspectos são manifestações da cultura, mas nenhum deles é a cultura no nível em que ela importa [...]”, ou seja, a certeza ou a crença básica fundamental é a última fonte de valores e ações da organização. Portanto, a crença básica é composta pela interseção das áreas formadas

pelos valores compartilhados, que, neste estudo, variam segundo o tempo de casa do colaborador e segundo o nível hierárquico em que esse colaborador se encontra.

Podemos inferir que o núcleo dos valores compartilhados, ou conforme definição de Schein (2009), a certeza básica que suporta os valores compartilhados na organização é a crença de que as pessoas devem resolver sozinhas os problemas, mas com uma atitude mais profissional, pensando nos desbobramentos de seus atos, tanto em relação aos outros departamentos quanto para a organização, mas caso essa atitude profissional não ocorra poderá haver represálias por parte da diretoria, embora o problema sejá amenizado como ocorre entre a família, devido aos laços emocionais. O ambiente organizacional é familiar e normalmente descontraído, mas pode ficar tenso devido aos conflitos e situações pontuais existentes.

Representamos nossa conclusão por meio do gráfico 3, no qual são apresentadas as diferenças entre as percepções dos níveis de importância dos valores compartilhados entre os antigos colaboradores e os novos colaboradores da organização.

As áreas de interseção entre os valores compartilhados formam o que Schein (2009) define como certeza básica fundamental que sustenta esses valores.

Crença que suporta os valores compartilhados:

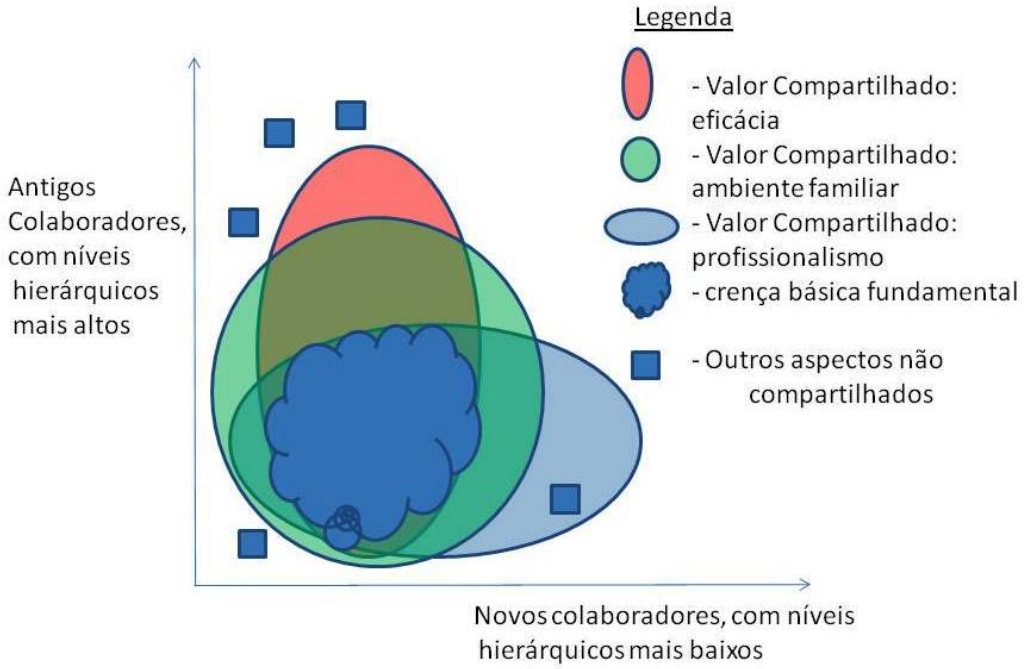


Gráfico 3 – Crença básica fundamental – suporta os valores compartilhados

Fonte: desenvolvido pelo autor

Conforme representado no gráfico 3, embora haja uma cultura compartilhada pela maioria dos membros e a cultura organizacional, a partir de nossa análise realizada, é considerada como uma "cultura forte", alguns grupos enfatizam mais alguns valores compartilhados do que outros. Podemos inferir portanto, que há índícios de subculturas na organização - representadas no gráfico 3, pelos outros aspectos não compartilhados.

Essas subculturas são representadas pelas manifestações de pequenos grupos. Essas manifestações não são compartilhadas pela maioria e não possuem força perante todo o grupo, pois não são sustentadas por crenças subjacentes. Temos como exemplo, a insatisfação descrita por alguns colaboradores em relação a remuneração. Essas subculturas tendem a se fortalecer, enfraquecendo a cultura da organização, se não houver a continuidade da atual política de cultura da qualidade, monitorando indicadores e obtendo o compromentimento dos colaboradores, que ocorre por influência tanto de variáveis externas, quanto de variáveis internas – via processos de gestão.

Lembrando que a cultura organizacional é compreendida pelo todo e não podemos dissociá-la dos artefatos visíveis, valores compartilhados, crenças, sub-culturas e de suas interações com todo o contexto organizacional, mas para efeito de nosso estudo tomamos

como base apenas os valores compartilhados pela maioria dos membros da organização.

De acordo com Mascarenhas (2004), os estudos sobre cultura organizacional contribuem para vários fatores, tais como explicar o comportamento organizacional e possibilitar o controle dos processos de gestão.

Os valores compartilhados modelam e são modelados gradualmente e constantemente pelos processos de gestão na organização. Notamos que, para haver o controle dos processos de gestão alinhados ao direcionamento estratégico da empresa, a organização deve estabelecer um equilíbrio constante entre os valores compartilhados que formam a cultura organizacional e o direcionamento estratégico da organização.

7.1.2. “Desvio padrão” dos valores compartilhados

O equilíbrio do sistema organizacional pode aceitar um certo “desvio padrão” como forma de não pressionar demais seus colaboradores e obter um desempenho “natural” e espontâneo dos mesmos. Tal desempenho surge na medida que os valores casados (ensinados pela organização de forma deliberada) são internalizados, aceitos, compartilhados e tidos como verdadeiros por todos na organização, assim como quando os valores compartilhados decorrentes das experiências de adaptação interna e de resposta ao contexto externo (valores compartilhados de forma emergente da base organizacional) são compatíveis com o direcionamento estratégico, ou seja, não agem como fatores limitadores dos processos de gestão.

Alguns desses valores podem ser compartilhados parcialmente por alguns membros da organização e podem apresentar certa neutralidade quanto à influência sobre os processos de gestão, mas esses valores dão identidade à organização, reforçando sua cultura. Esses valores até podem agir como fatores facilitadores do desenvolvimento organizacional se forem percebidos como características que unem a empresa e diminuem a ansiedade. É o caso do valor compartilhado ambiente familiar, o qual, ao mesmo tempo em que certos aspectos agem como fatores limitadores (ambiguidade, distância social, favoritismo, entre outros), outros aspectos (coletivismo, paternalismo, celebração, entre outros) agem como facilitadores, motivando e unindo a equipe para os membros atingirem os resultados esperados.

Os fatores facilitadores são competências e recursos que podem ser aproveitados como diferenciais no ambiente competitivo, enquanto outros podem se apresentar como limitadores

dos processos de gestão, pois estão fora do desvio padrão aceitável, não são controlados pela organização e não estão alinhados com a orientação estratégica da empresa.

Podemos representar esse “desvio padrão” com o gráfico 4, a seguir.

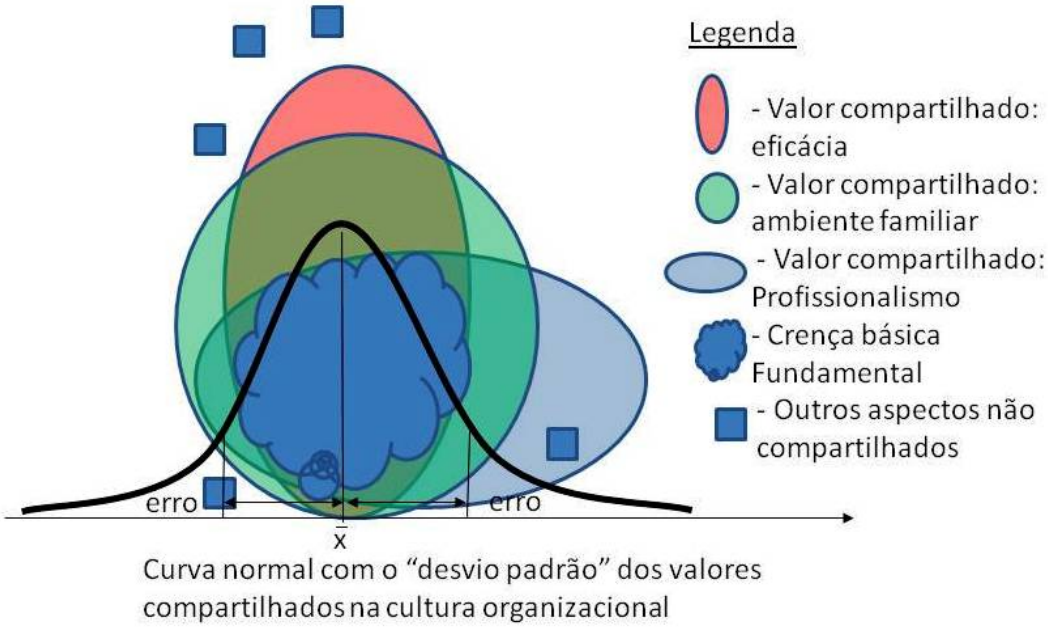


Gráfico 4 – Curva normal - “desvio padrão” dos valores compartilhados

Fonte: desenvolvido pelo autor

Conforme demonstrado no gráfico 4, os valores que estão fora da área do “desvio padrão” aceitável e não possuem o mesmo grau de importância por parte dos membros da organização, ou seja, não são compartilhados com a mesma intensidade por todos os membros da organização, geram os fatores limitadores do desenvolvimento organizacional desejado e planejado pelos diretores. Exemplificando, temos os aspectos improviso e o excesso de energia para resolver os problemas, dentro do valor compartilhado eficácia, que agem como fatores limitadores, assim como os aspectos gestão familiar, favoritismo, distância social e ambiguidade agem como fatores limitadores para o valor compartilhado ambiente familiar. Ou ainda, o aspecto estilo de liderança liberal age como fator limitador para o valor compartilhado profissionalismo.

Lembrando que nem todos os aspectos culturais que estão fora do “desvio padrão”

aceitável, necessariamente, são fatores limitadores, mas em nosso estudo demos ênfase em compreender a influência dos valores que são compartilhados, e portanto não nos aprofundamos em pesquisar os aspectos não compartilhados pela maioria dos membros da organização.

Por mais que a cultura nos pareça estável, ela é dinâmica, está em constante movimento e todo o conjunto de aspectos citados acima influenciam a cultura organizacional.

Na medida que um novo aspecto passa a ser compartilhado e se transforma em artefatos e valores sustentados por crenças, ele influi na cultura organizacional, alterando-a. Essa alteração pode ser parcial, ou seja, aceita por alguns membros do grupo, criando uma subcultura com aspectos não compartilhados, ou pode ser uma alteração total, na medida em que ela seja validada por pressões externas ou internas, e aceita pela maioria na organização.

Essas alterações tanto podem servir como fatores facilitadores, se estiverem alinhadas ao direcionamento estratégico da empresa, ou, caso contrário, como fatores limitadores do desenvolvimento desejado pela direção da organização.

7.1.2. Dinâmica de equilíbrio

Notamos que há uma dinâmica de equilíbrio entre os processos de gestão, a diretriz estratégica e os valores compartilhados pelos membros da organização.

Os membros da organização que realizam os processos de gestão, de forma intencional ou deliberada, para manterem esse equilíbrio entre estratégia e valores compartilhados, identificam quais os pontos de incerteza a serem monitorados e quais ações podem mudar ou moldar esses valores. Isso ocorreu na organização objeto de nosso estudo, por meio da identificação das falhas nos processos, pelos treinamentos de capacitação dos colaboradores, pelas mudanças nas políticas de remuneração, assim como pelo envolvimento dos gestores e pela definição de novos objetivos estratégicos.

O sistema organizacional,, por meio da homeostase[21] e da equifinalidade[22], encontra o equilíbrio também, embora de forma emergente, quando seus membros adaptam os processos

---

[21] Homeostase: capacidade de manter um equilíbrio interno estável a despeito das alterações externas.

[22] Equifinalidade: capacidade de se alcançar o mesmo objetivo por outros meios.

de gestão ao seu modo de fazer, ou se adequam aos processos, de acordo e dentro da margem dos valores já compartilhados e aceitos por todos, corrigindo nesse caso alguma distorção no planejamento dos processos de gestão.

Os vários fatores dos contextos interno e externo legitimam essas adaptações realizadas e ratificam o seu sentido, tornando-as verdeiras para os colaboradores, na medida que essas adaptações diminuem a ansiedade criada pela incerteza, em toda a organização.

A dinâmica identificada que procura manter o bom desempenho da organização, busca reduzir sua incerteza, mantendo o equilíbrio entre três fatores que exercem força ou pressão sobre essa dinâmica, os processos de gestão, os valores compartilhados e a estratégia da organização.

Os três fatores, nessa dinâmica de equilíbrio, procuram a estabilidade e a diminuição da incerteza, dentro de uma margem de tolerância, e, de forma deliberada ou não, identificam quais são os pontos a serem monitorados e as ações a serem adotadas para mudar, moldar ou manter esses fatores adequados. Isso ocorre de duas formas, parcialmente deliberada, quando os processos e as estratégias são moldadas pelos valores compartilhados, ou totalmente emergente, quando as soluções emergem das bases e são aceitas pela organização.

Os processos de gestão são, inicialmente, adotados e desenvolvidos de acordo com a orientação estratégica, mas são modelados segundo os valores compartilhados, pois, como esses valores são tácitos, a adaptação aos processos ocorre até de forma inconsciente, mesmo que a estratégia organizacional seja deliberada pela diretoria.

Conforme a dinâmica de equilíbrio identificada, os processos de gestão podem, portanto, criar novas bases de sustentação para suportar os novos valores desejados para alavancar a organização, e, ao mesmo tempo, criar instrumentos para neutralizar os fatores limitadores do desenvolvimento organizacional, assim como os valores compartilhados podem, também, criar bases para sustentação de novos processos de gestão, ou servirem como limitadores do desenvolvimento organizacional. Esses fatores agem como facilitadores do desenvolvimento organizacional, na medida em que estão alinhados aos objetivos estratégicos desejados pelos dirigentes da organização.

Seguem as considerações finais.

7.2. Considerações finais

Destacamos como resultados, a forte influência do contexto sobre organizações de pequeno e médio portes; a volatilidade dos fatores identificados na dinâmica de equilíbrio, processos de gestão, valores compartilhados e estratégia, frente à escasses de recursos; e o mapeamento e identificação dos aspectos que agem como limitadores ou facilitadores do desenvolvimento organizacional.

Com base em nossa pesquisa e nos diversos autores utilizados como fundamentação em nossa revisão de literatura, podemos definir a cultura organizacional (sem a pretensão de generalizar o conceito), como sendo um conjunto de forças que interagem interna e externamente, essas forças procuram bases materiais e imateriais para sua sustentação nos ambientes interno e externo, e, a partir daí, constroem pilares que norteiam os padrões de comportamento na organização.

Esses pilares só podem ser reconstruídos se forem suportados por outras bases de sustentação criadas pelos fatores, processos de gestão e valores compartilhados e desde que estejam alinhados aos objetivos estratégicos desejados.

7.2.1. Limitações do estudo

Além das limitações de generalização dos resultados, impostas pelo próprio método de pesquisa qualitativo, vale dizer, que algumas limitações foram observadas com relação ao nosso trabalho. Essas informações podem contribuir para um melhor planejamento de novas pesquisas.

Uma limitação inicial do estudo, foi a dificuldade para se obter permissão para pesquisa nas organizações. Fato que, aparentemente, se deve à enorme distância entre o mundo corporativo e o acadêmico.

Essa distância é representada pelas diferenças entre os objetivos prático para o ambiente corporativo e teórico para o ambiente acadêmico, essa diferença é potencializada pelo baixo nível médio de escolaridade do brasileiro, o que dificulta o entendimento dos objetivos acadêmicos por parte dos empresários. Esperamos que essa limitação, a médio e longo prazo, com uma melhor política de ensino e uma aproximação maior da acadêmia com o mundo corporativo, por exemplo, por meio do *design science*, deva se resolver.

Como sugestão aos novos estudos, para evitar a desconfiança dos empresários em liberar o acesso às suas informações, é necessário, já na proposta inicial (documentada) de pesquisa, o esclarecimento dos pontos positivos em se realizar a pesquisa na organização, além da explicação das questões éticas, já tratadas. Com relação às PME, esse problema se acentua, sendo recomendável um contato pessoal para esclarecer os pontos de divergência.

Outra limitação é o prazo para a conclusão dos estudos que demandam as pesquisas qualitativas, problema que pode ser minimizado com a fundamentação e delineamento da pesquisa.

7.2.2. Sugestões para novos trabalhos

Com relação às sugestões para novos trabalhos, desde artigos até um projeto para doutorado, atentamos para dois pontos.

Percebemos que há uma clara tendência para a mudança de aspectos culturais e de valores compartilhados, decorrente da "cultura da qualidade" adotada pela organização. Há, também, diferenças na percepção dos colaboradores quanto à definição do grau de importância e da ordem hierárquica desses valores. Essas variações ocorrem conforme o tempo de casa e o nível hierárquico do colaborador. Desse modo, se pudermos empregar uma escala para quantificar essas variáveis, poderíamos utilizar, por exemplo, a modelagem estrutral em futuros trabalhos para estudos quanto à possíveis projeções de novos cenários em relação à cultura e aos valores compartilhados pela organização, considerando as limitações das projeções de cenários. Deste modo poderíamos reduzir a limitação de generalização dos resultados desta pesquisa.

Um segundo ponto a ser compreendido é como ocorre o processo de aprendizado das pessoas e de socialização dos valores dos fundadores na cultura organizacional, e até quando esses valores são fatores críticos de sucesso. Isso porque aspectos como a sua cultura empreendedora, a visão compartilhada e as redes sociais, por eles criadas, foram fundamentais para a sustentação do negócio nas fases de início, de crescimento, até o princípio da fase de maturidade, quando a organização encontra uma certa estabilidade, assumindo uma identidade própria.

A partir desse momento, os fundadores obtêm uma certa liberdade para pensarem e operacionalizarem a expansão e a diversificação do negócio, portanto poderíamos desenvolver

um estudo de como ocorrem as alterações nas equipes de direção e quais são suas influências na organização.

7.2.3. Contribuições do estudo

Além das sugestões de pesquisa para novos trabalhos (apresentadas no item 7.2.2. Sugestões para novos trabalhos), entendemos alguns estudos poderiam agregar diretamente no gerenciamento de PME, como por exemplo, estudos relacionados ao gerenciamento dos valores compartilhados; estudos que melhor compreendam o papel dos gestores de PME como influenciadores dos valores compartilhados; estudos relacionados ao fluxo de transformação dos valores que ocorre como em uma aspiral, de forma circular.

Como contribuições do nosso trabalho, esperamos que este estudo possa fornecer subsídios aos gestores de empresas de pequeno e médio porte, assim como aos pesquisadores, e a outros grupos de interesse no tema, na medida em que procuramos clarificar como os valores compartilhados influenciam os processos de gestão de organizações de pequeno e médio porte.

Face ao grande impacto que as PME excercem na sociedade, toda forma de contribuição poderá gerar efeito em cascata em prol do bem estar social.

Finalizando o nosso trabalho, seguem os referenciais bibliográficos e os apêndices.

8. REFERENCIAIS BIBLIOGRÁFICOS

ADIZES, Ichak. **Gerenciando os ciclos de vida das organizações**. Pearson: Prentice Hall, 2004.

AKTOUF, Omar. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, F. J. (Coord.). **O indivíduo na organização**. São Paulo: Atlas, 1996. v. II.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 14724**: informação e documentação – trabalhos acadêmicos – apresentação. 2. ed. Rio de Janeiro: ABNT, 2005.

BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo. *Software*s em pesquisa qualitativa. In: GODOI, Christiane K.; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 429-460.

BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

BEYER, J. M.; TRICE, H. M. How an organization's rites revel its culture. **Organizational Dynamics**, v. 15, p. 5-24, 1987.

BURRELL, G.; MOGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analisys**. Portsmouth: Heinemannn, 1979.

COCHIA, Camila B. Rodrigues; MACHADO-DA-SILVA, Clovis L. Ambiente, interpretação e estratégia em organizações paranaenses dos setores de vestuário e alimentos. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, edição especial, 2004.

CRESWELL, John W. Five Qualitative traditions of inquiry. In: CRESWELL, J. W. **Qualitative inquiry and research design**: choosing among five traditions. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998. p. 47-72.

DAMATTA, Roberto. **Carnavais, malandros e heróis**. São Paulo: Zahar, 1979.

_____. **O que faz o Brasil, Brasil?** Rio de Janeiro: Rocco, 1994.

_____. Você não vale nada mas eu gosto de você. **O Estado de São Paulo**, 26 set. 2009.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. Desafios relacionais nas práticas de gestão e de organização. **RAE – Revista de Administração e Economia**, São Paulo, p. 10-13, jan./mar. 2005.

DEMERS, Christiane. **Organizational change theories**: a synthesis. Thousand Oaks: Sage Publications, 2007.

DUNCAN, W. J. **A proposal for a multimethod approach to organizational culture research**. Graduate School of Management. University of Alabama. Birminghan, AL 35294 (205) 934-8817. 1986.

DURHAN, Eunice. Cultura e ideologia: dados. **Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 1, p. 71-89, 1984.

EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case study research - Academy of Management. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, out. 1989. ABI/INFORM Global, p. 532.

FLEURY, Maria Tereza Leme. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

_____. Cultura da qualidade e mudança organizacional. **RAE – Revista de Administração de empresas**, São Paulo, p. 26-34, mar./abr. 1993.

_____. Organizational culture and the organizational the renewal of competences. **BAR**, Curitiba, v. 6, n. 1, art. 1, p. 1-14, jan./mar. 2009. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/bar>.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. O círculo do poder: as práticas invisíveis de sujeição nas organizações complexas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FREITAS, Alexandre B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. EAESP/FGV. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

FREITAS, Maria E. Cultura organizacional: grandes temas em debate. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n. 3, p. 73-82, jul./set. 1991.

_____. **Cultura organizacional**: evolução e crítica. São Paulo: Thomson, 2007.

GAGLIARDI, Pasquale. The creation and change of organizational cultures: a conceptual framework. **Gagliardi Organization Studies**, v. 7, p. 117-134, 1986.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GLESNE, Corrine. But is it ethical? Learning to do right. In: GLESNE, Corrine. **Becoming Qualitative Researchers**, p. 113-129, 1992.

GODOI, Christiane K.; MATTOS, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, Christiane K.; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 301-323.

GODOY, Arilda S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, Christiane K.; BANDEIRADE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 115-146.

GRAY, H. Judy; DENSTEN, Iain L.; SARROS, James C. Organisation culture in small, medium and large Australian organisations. **Journal of Small Bussines and Entrepreneurship**, v. 17, n. 1, fall 2003.

HALL, Richard H. **Organizações: Estruturas, processos e resultados**. São Paulo: PearsonPretince Hall, 2004.

HARRISON, L.; HUNTINGTON, D. **A cultura importa**. São Paulo: Atlas, 2002.

HATCH, Mary Jo. The dynamics of organizational culture. **Academy of Management Review**, v. 18, p. 657-693, 1993.

HAUGH, Helen; MCKEE, Lorna. The cultural paradigm of the smaller firm. **Journal of Small Business Management**, v. 42, n. 4, p. 377, out. 2004.

HOFSTEDE, Geert. The cultural relativity of organization practices and theories. **Journal of International Business Studies**, v. 14, n. 2, Special Issue on Cross Cultural Management, p. 75-8, autumn, 1983.

_____. **Culture's consequence**: international differences in work-related values. Londres: Sage Publications, 1984.

_____; NEUIJEN, Bram; DAVAL, Denise Ohayv; SANDERS, Geert. Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 2, p. 286-316, jun. 1990. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/2393392>. Acesso em: 13 ago. 2009.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Industrial Anual**: 2005. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/industria/pia/empresas/comentario2005.pdf>. Acesso em: 24 out. 2010.

_____. **Mapa de pobreza e desigualdade**: municípios brasileiros 2003. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>. Acesso em: 24 out. 2010.

KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. **Como dominar o sistema de gestão**. Harvard Business Review. Janeiro, 2008.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert Louis. **The social psychology of organizations**. Wiley, 1978.

KAWULICH, Barbara B. La observación participante como método de recolección de datos. **Forum: Qualitative Social Research** (periódico on-line), v. 6, n. 2, art. 43, 2005. Disponível em: <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/2-05/05-2-43-e.htm> (em Espanhol ou Inglês). Acesso em: 05 mai. 2009.

LAFF, Michael. Culture Cloud. **Academic Research Library**. T + D, v. 63, n. 2, fev. 2009.

LIMA, Edmilson de Oliveira. **A formação em empreendedorismo face à realidade do pequeno empresário brasileiro a partir de estudos de vanguarda**: o que devemos enfatizar? Texto de base da palestra de mesmo título apresentada pelo autor no evento "Treinamento para Atualização da Equipe do EMPRETEC". Promoção: SEBRAE Nacional - Brasília, de 30/set. a 03/out. 2001.

_____. **Équipe de direction, vision partagee et apprentissage dans le management strategique de PME**. Montreal, 2004. Tese de Doutorado. Programa conjunto de doutorado em Administração, HEC Montreal, Canadá. BASE PARA A ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA COM OS CODIRIGENTES E PESSOAS DE SUA REDE DE RELAÇÕES.

_____. Visão compartilhada, equipes de direção e gestão estratégica de pequenas e médias empresas: um estudo multicaso e internacional. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 12, n. 4, p. 86-100, out./dez. 2007.

_____. Teorizando a partir de dados qualitativos em Administração. **Pretexto**, Belo

Horizonte, v. 11, n. 1, p. 73-93, jan./mar. 2010. ISSN 1517-672 X (Revista impressa) / ISSN 1984-6983 (Revista on-line).

MASCARENHAS, André O. Existe uma maneira brasileira de administrar? Uma discução sobre a utilização do conceito de cultura na Administração e na Antropologia. **Revista Científica do IMAPES**, p. 34-40, abr. 2004.

_____; VASCONCELOS, Flávio C. What does captain cook have to tell us about culture? Contributions for a structural and historical approach to culture and organizations. **International Journal of Cross Cultural Management**, v. 9, n. 3, p. 1-16, 2009.

MARTINS, Rogério. **Refleções do mundo corporativo**. São Paulo: Scortecci, 2004.

MASON, Jennifer. Planning and designing qualitative research. In: MASON, Jennifer. **Qualitative researching**. Londres: Sage, 1996. p. 9-19.

MATTOS, Pedro Lincoln. A estruturação de dissertações e teses em administração: caracterização teórica e sugestões práticas. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 6, n. 3, p. 175-198, set./dez. 2002.

MCDERMOTT, Richard; O'DELL, Carla. Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. **Journal of Knowledge Management**, v. 5, n. 1, p. 76-85, 2001.

MILES, Matthew B.; HUBERMAN, A. Michael. Focusing and bounding the collection of data. In: MILES, Matthew B.; HUBERMAN, A. Michael. **Qualitative data analysis**: an expanded sourcebook. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 1994. p. 16-39.

MOHENO, Jessica M.; CALZADA, Mártin A. H.; HERNANDEZ, Blanca C. S. La cultura organizacional en las PYMES – cap.13. In: TREJO, Víctor G. S. (Coord.). **La investigacion académica en la MIPYME**: realidades, oportunidades y retos. México: Universidad Autónoma del Estado de Hidaldo, 2009.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Cultura e organizações no Brasil**. Fundação Getúlio Vargas NPP - Núcleo de Pesquisas e Publicações. Série Relatórios de Pesquisa. Relatório n. 15/1996.

_____. Cultura e organizações no Brasil – cap.1. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Teoria das organizações**: evolução e crítica. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thonson Learning, 2003.

PELTOKORPI, Anti A. *et al.* Stakeholders approach for evaluating organizational change projects. **International Journal oh Healf Care Quality Assurance**, v. 21, n. 5, p. 418-434, 2008.

PETTIGREW, Andrew M. Management research after modernism , **British Journal of Management**, v. 12, n. 1, p. 61-70, dez. 2002.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SCHEIN, Edgar H. Coming a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, p. 3-10, winter 1984.

_____. What do you need to know about organization culture. **Training and Developement Journal**, jan.1986.

_____. Legitimating clinical research in the study of organizational culture. **Journal of Counselling & Development**, v. 71, jul./ago. 1993.

_____. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Tradução Monica Braga. Rio de Janeiro: José Olympio, 2009.

SEBRAE-SP. **10 Anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas**. São Paulo: SEBRAE-SP, 2008. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/site2010efault/files/livro_10_anos_mortalidade.pdf>. Acesso em: 22 nov. 2009.

SELLTIZ, Claire; WRIGHTSMAN, Lawrence Samuel; COOK, Stuart Wellford. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1987.

SHINYASHIKI, Gilberto T. O processo de socialização organizacional. In: FLEURY, Maria T. L. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

_____. Temas no diagnóstico da cultura organizacional. **Material de apoio utilizado na disciplina poder e cultura nas organizações** – FEA- USP, 2010. Palestra apresentada em maio de 2010.

SMITH, M. Changing an organisation's culture: correlates of success and failure. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 24, n. 5-6, p. 249-261, 2003.

SOUZA, José Henrique; MACHADO, Lindinalva Candida; OLIVEIRA, Cilene A. S. As origens da pequena empresa no Brasil. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 1, n. 1, p. 53-65, 2007.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

STAKE, Robert E. **The art of case study research**. Califórnia: Sage Publications, 1995.

TUPINAMBÁ, Antonio Caubi Ribeiro. Um estudo comparativo entre pequenos empresários brasileiros e alemães: a influência da cultura nacional sobre o potencial de sucesso de estratégias empresariais. **Revista Humanidades**, Fortaleza, v. 17, n. 1, p. 39-51, jun./jul. 2002.

UNIÃO EUROPEIA. **Sínteses da legislação da UE**: enquadramento empresarial. Disponível em: <http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_pt.htm>. Acesso em: 11 jul. 2009.

VALOR ON LINE. **Casas Bahia fecha cinco últimas lojas no Rio Grande do Sul**. 28 dez. 2009. Disponível em: <http://economia.uol.com.br/ultimas-noticias/valor/2009/12/28/casas-bahia-fecha-cinco-últimas-lojas-no-rio-grande-do-sul.jhtm>. Acesso em: 15 out. 2010.

VENTURA, Vera L. S.; VENTURA, Valmir A. **A influência de programas de qualidade na cultura organizacional de empresas de prestação de serviços de São Paulo**. SEMEAD, 2010.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em Administração. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes (Ed.). **Pesquisa qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004. p. 13-28.

WRIGHT, S. “Culture” in anthropology and organizational studies. In: WRIGHT, S. (Org.). **Anthropology in organizations**. Londres: Routledge, 1994.

YIN, Robert. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2005.

ZHENG, Wei; QU, Qing; YANG, Baiyin. Toward a theory of organizational cultural evolution. **Human Resource Development Review**, v. 8, p. 151, 2009. Disponível em: <http://hrd.sagepub.com/cgi/content/abstract/8/2/151>.

9. GLOSSÁRIO

Bola de neve – caminho natural a ser percorrido, para a realização de entrevistas, pelas redes sociais da empresa.

CAQDAS - Software de análise de dados qualitativos assistidos por computador.

Corpus – somatória de entrevistas, notas de campo, documentos e anotações em geral obtidas durante todo o período de pesquisa.

Dinâmica de equilíbrio – sistema pelo qual a organização, para sua sobrevivência, mantém o equilibrío entre processos de gestão, estratégia e cultura organizacional.

Distância psíquica - é a soma de fatores que não permitem o fluxo de informação de um mercado para outro mercado, segundo a abordagem de Uppsala, que trata da internacionalização de empresas.

Insights –

IPH - Índice de Pobreza Humana; **IDH** – Índece de desenvolvimento humano; medem as carências quanto ao desenvolvimento humano básico.

Memes - Trata-se de uma espécie de paradigma cultural da organização.

Network – rede de relacionamento profissional.

Organization - a entidade acabada, o entendimento da organização como um todo e não apenas de processos fragmentados.

Organizing - maior ênfase no processo de organização.

PME – Pequena e média empresa.

Query – recurso de estratificação do software de análise qualitativa, ATLAS ti.

Taken for granted – conceito tido como verdade inquestionável pelos membros da organização.

TDE – Técnica de demonstração da estrutura, que consiste na apresentação de fichas, sintetizando os conceitos desenvolvidos, aos entrevistados, para validação desses conceitos.

Zigzag – processo de entrevista constituido por diversas idas e vindas do pesquisador à empresa, objeto de estudo.

10. APÊNDICES

Foram utilizados alguns instrumentos para o desenvolvimento de nosso estudo. Demonstramos no apêndice A, o formulário de consentimento, importante para obtermos autorização inicial, embora o diretor da empresa tenha respondido e autorizado por e-mail a entrevista, alegando que não seria necessário a autorização formal. No apêndice B, desenvolvemos o roteiro de entrevista semi-estruturada, que foi aplicada a cinco colaboradores, e finalmente o apêndice C, que serviu como guia de tópicos a serem notados durante a observação participante realizada no período de cinco meses.

10.1. Apêndice A: Formulário de consentimento

Prezado(a) Senhor(a),

Agradecemos, desde já, a sua disposição em nos encontrar. Gostaríamos de convidá-lo a colaborar com a realização da pesquisa descrita neste formulário. Por favor, leia o texto que segue. Antes de tomar a decisão final sobre sua colaboração, não hesite em fazer à equipe de pesquisa todas as perguntas que julgar necessárias. Se o(a) senhor(a) aceitar participar da pesquisa, a equipe conservará consigo o original deste formulário assinado e lhe enviará uma cópia.

Tema da pesquisa: **Valores Compartilhados em uma Empresa de Médio Porte**.

Composição da equipe de pesquisa:

Valmir Alves Ventura, mestrando em Administração da Universidade Nove de Julho (Uninove), em São Paulo. Telefone: (11) 9393-9395. Correio eletrônico: <valmir@uninove.br>.

Edmilson de Oliveira Lima – Ph.D., orientador, professor do Programa de Mestrado e Doutorado da Universidade Nove de Julho (Uninove), em São Paulo.

Para a realização desta pesquisa, sua participação seria de grande valor, tendo em vista a falta de compreensão e de estudos no Brasil sobre como se estabelece a cultura em pequenas e médias empresas. Novos conhecimentos sobre o tema podem ajudar a preparar melhor as pessoas para a gestão de suas empresas.

A entrevista que lhe solicitamos poderá lhe ser útil, pois demanda uma reflexão sobre elementos de base dos **processos de formação de Valores Compartilhados e Cultura Organizacional** de sua empresa.

A pesquisa será realizada por meio de entrevistas e de observação direta do pesquisador no ambiente organizacional, no prazo de até seis meses. Os dados serão gravados com a utilização de um gravador ou de uma câmera digital. Em princípio, apenas as pessoas da equipe de pesquisa terão acesso aos dados gravados. As gravações das entrevistas serão mantidas em local seguro. Se a transcrição dos dados for efetuada por uma outra pessoa que não os membros da equipe de pesquisa, essa pessoa deverá assinar um compromisso de confidencialidade junto a esta equipe.

Consideramos importante poder identificar em nossas pesquisas o nome de sua empresa, bem como o nome dos dirigentes que venham a participar das entrevistas. Nós o faremos apenas com a autorização expressa da diretoria de sua empresa. O nome de possíveis outros participantes das entrevistas (os não dirigentes de sua empresa) não precisam ser identificados em nossa pesquisa.

Não hesite em entrar em contato diretamente conosco sobre toda e qualquer questão a respeito desta pesquisa.

O trabalho final será disponibilizado à empresa participante.

Muito obrigado!

Prof. Valmir Alves Ventura Prof. Orientador Edmilson de Oliveira Lima

Participação na entrevista (para assinar antes da entrevista)

Consentimento:

Após ter lido e entendido o texto precedente, e ter tido a oportunidade de receber informações complementares sobre o estudo, eu aceito, de livre e espontânea vontade, participar da(s) entrevista(s) de coleta de dados para esta pesquisa sobre o **processo de formação de Valores Compartilhados e Cultura Organizacional** de pequenas e médias empresas.

Eu sei que eu posso me recusar a responder a uma ou outra questão, se eu assim decidir. Entendo, também, que eu posso pedir o cancelamento da entrevista, o que anulará meu aceite de participação e proibirá o pesquisador de utilizar as informações obtidas comigo até então.

Local: _____	Pessoa entrevistada **Nome:**_____
	Assinatura:_____
Data: _____	Entrevistador(es)
	Nome:_____
	Assinatura:_____
	Nome:_____
	Assinatura:_____

Autorização de citação dos entrevistados e empresas:

Autorização de citação do nome do(a) entrevistado(a) e do nome de minha empresa:

Eu autorizo Valmir Alves Ventura a revelar meu nome e o nome de minha empresa nos artigos, textos e dissertação a serem redigidos a partir da pesquisa da qual trata este formulário de consentimento.

Nome do Participante:

Nome da Empresa:

Função do Participante:

Assinatura do Participante:

Data:

Este texto tem por finalidade assegurar os direitos dos colaboradores da pesquisa quanto a questões éticas. Qualquer sugestão, reclamação ou solicitação pode ser diretamente encaminhada à equipe de pesquisa e/ou à sua coordenação, pelo telefone (11) 2633-9000, ou correio eletrônico <edmilsonolima@gmail.com>.

10.2. Apêndice B: Roteiro para as entrevistas

DESCRIÇÃO DA EMPRESA

- Nome;
- Endereço;
- Nome do(s) proprietário(s)-dirigente(s);
- Data de nascimento do entrevistado;
- Produto(s);
- Número de empregados;
- Outros escritórios, fábricas ou instalações;
- Faturamento.

COM O PROPRIETÁRIO-DIRIGENTE

- Sobre ele, suas ideias e seus modos de proceder;
- Breve relato dos antecedentes familiares;
- Educação (formação técnica, profissional e acadêmica);
- Como se vinculou ao negócio da empresa?

  - Ideia do negócio;

  - História rápida da empresa (da origem até os tempos atuais – períodos);
- Como ocorre o desenvolvimento de ideias?

  - Produtos;

  - Novos clientes;

  - Novos mercados;

  - Necessidades de clientes a satisfazer;
- Uso de planos de negócios para novos produtos e aumento da clientela;

- Como faz a gestão da empresa na área de finanças?;
- Usa orçamento, centros de custo, fluxo de caixa?;
- Como faz a gestão da empresa na área de tecnologia?;
- *Software*s utilizados – integrado?;
- Como faz a gestão da empresa na área de produção?;
- Adota ferramentas da qualidade?;
- Como faz a gestão da empresa na área de marketing?;
- Como encontra novos clientes?;
- Como faz a gestão da empresa na área de Recursos Humanos?;
- Taxa de rotatividade – motivos?

O PROPRIETÁRIO-DIRIGENTE E O SEU MEIO

- Propriedade e decisões acerca da propriedade;
- Porcentagem na propriedade da empresa;
- Porcentagem da propriedade de outros / evolução da sociedade;
- O conselho de administração (no caso em que se aplica) e o presidente do conselho;
- Sobre outros membros da família envolvidos na empresa – suas funções e responsabilidades;
- Família na empresa / como funciona?;
- Codirigentes – complementaridade entre eles no trabalho;
- Conselho de administração e sua complementaridade com os dirigentes principais;
- Associações das quais faz parte;
- Serviço de consultores;
- Principais profissionais com quem lida frequentemente;

- Setor em que mais trabalha;
- Algo a acrescentar?

O FUNCIONAMENTO DA ORGANIZAÇÃO

- Organograma da empresa;
- Subordinados diretos;
- Envolvimento com as operações diárias e com as relações entre setores de trabalho na organização;
- Princípios básicos sobre a delegação de autoridade;
- Conhecimento do que acontece na empresa;
- O que explica o seu sucesso?;
- O que o faz aprender?;
- Criatividade;
- Tipo de comunicador;
- O que dá satisfação na administração?;
- Nível de autoridade de cada pessoa e independência para:

  - Contratação e dispensa de pessoal;

  - Outros;
- Regras, políticas ou descrição de cargos por escrito;
- Terceirização ou subcontratação;
- Prestação de serviços de terceirização / utilização de serviços de terceirização;
- Sindicato;
- Situação financeira da empresa;
- Produtos – linha de produtos;

- Anos e situações em que os produtos começaram a ser produzidos;
- Produção mensal (quantidade e faturamento).

DETALHES ESPECÍFICOS SOBRE A EMPRESA

- Percepção que os empregados têm da empresa;
- Dificuldades internas da empresa: gestão etc.;
- Características internas consideradas importantes;
- Relação com empregados;
- Nível de centralização dos dirigentes;
- Elementos culturais que interferem na administração;
- Como os empregados lhe veem?;
- Trabalharia como empregado para outro, se necessário?

VISÃO PARA O LONGO PRAZO

- A empresa em 5-10 anos – O que você pensa? O que pensa a equipe de direção?;
- Na aposentadoria, que empresa gostaria de legar? – O que você pensa? O que pensa a equipe de direção?;
- O que gostaria de ter realizado ao final de sua vida? – O que você pensa? O que pensa a equipe de direção?;
- Qual papel terá o conselho de administração (no caso em que isto se aplica) na realização dessas visões?;
- Conselho para iniciantes ou para pessoas que administram empresas;
- (*) Existe algo especial na maneira de administrar uma empresa quando se é mulher?;
- (*) Conselho para outras mulheres no mundo dos negócios.

SOBRE O MERCADO / CENÁRIO

- Clientes / escolha de clientes / forma de atendimento;
- Concorrentes / diferencial perante os concorrentes;
- Há diferentes tipos de cliente que vocês atendem? Quais?;
- Área geográfica de atuação (maiores, menores, quantos clientes em cada área);
- Como começaram a atender às áreas mais importantes? Como atendem hoje?

SOBRE O FUTURO, A VISÃO E O CRESCIMENTO COM ÊNFASE NO TEMA CULTURA ORGANIZACIONAL

- O que você deseja para o futuro da empresa?;
- Como você pretende levar sua empresa a atingir essa condição desejada?;
- Ideias que pretende realizar para ajudar sua empresa a crescer;
- Que tipo de clientes gostaria de atender no futuro? Por quê?;
- O que deseja que seja diferente quanto à cultura?;
- Forças e fraquezas da sua empresa para se desenvolver no futuro;
- Oportunidades, barreiras e ameaças.

Tema específico: O que a Cultura engloba?

1. QUESTÕES DE SOBREVIVÊNCIA EXTERNA

1.1. Missão estratégia e objetivos

1.1.1. Como a estratégia deriva da missão?

1.1.2. Qual é a missão fundamental – razão de ser?

1.1.3. A estratégia vem dos objetivos e é formada pelo raciocínio, ou é produto das crenças do fundador?

1.2. Meios / estrutura / sistemas / processos

1.2.1. Como a organização desenvolveu o tipo de estrutura que tem?

1.2.2. A estrutura reflete as crenças dos fundadores e líderes?

1.2.3. Os mesmos meios são usados em outras filiais?

1.2.4. Há evidências de subculturas em sua organização?

1.3. Avaliação: sistemas de detecção de erros e de correção

1.3.1. Como os erros são detectados?

1.3.2. Como descobre que os objetivos não estão sendo alcançados?

1.3.3. O que faz se alguns objetivos não estão sendo alcançados?

1.3.4. Existem variações sobre como avaliar e o que fazer com resultados? Essas variações são provenientes de subculturas?

2. QUESTÕES DE INTEGRAÇÃO INTERNA

2.1. Linguagem e conceitos comuns

2.1.1. Você utiliza algum jargão específico da sua organização? Dê exemplos.

2.1.2. Seu linguajar e maneira de pensar são característicos de sua organização?

2.1.3. Quais as diferenças entre esta organização e outras em que já trabalhou, em relação a como as pessoas falam e pensam?

2.2. Identidade e conceitos comuns

2.2.1. Quais são os símbolos de associação na sua empresa?

2.2.2. Você utiliza símbolos ou privilégios que mostram o seu grau de associação?

2.2.3. O que caracteriza quem “é de dentro” e quem “é de fora”, e o que isso difere no relacionamento?

2.2.4. Você se lembra de como entrou na organização?

2.2.5. Você levou alguém para dentro da organização? Como administra esse processo?

2.3. Natureza da autoridade e dos relacionamentos

2.3.1. Quão apropriado é interromper seu chefe quando ele está falando?

2.3.2. Você discorda de seu chefe cara a cara, ou o procura outra hora em particular?

2.3.3. Seu chefe lhe dá *feedback* sobre seu desempenho, ou você precisa adivinhar?

2.3.4. Se seu chefe lhe pedir para avaliá-lo, você se sente conforvável para expor seu ponto de vista?

2.3.5. Como seus colegas responderiam a essas perguntas?

2.3.6. Você mistura os ambientes pessoal e profisional?

2.3.7. Você se sente confortável em só a sua mulher trabalhar?

2.3.8. O que vocês conversam nas horas disponíveis/?

2.4. Alocação de recompensas e *status*

2.4.1. O que você considera recompensa ou punição?

2.4.2. Que sinais você usa para saber como está indo?

2.4.3. Você percebe facilmente o porquê de as pessoas receberem recompensas diferentes?

2.4.5. Você consegue perceber o que as pessoas fizeram para serem punidas?

2.4.6. Quais as diferenças entre *status* na empresa que as pessoas possuem?

3. CERTEZAS PROFUNDAS

3.1. Relacionamentos humanos com a natureza

3.1.1. Como sua organização se define com relação às demais do setor? Quais as aspirações para o futuro?

3.1.2. Sua organização se vê como uma organização dominante adaptada para um nicho ou apenas reaje ao mercado?

3.2 Natureza da realidade e da verdade

3.2.1. Em que baseiam as decisões-chave tomadas nos últimos anos? O que foi fato e o que é opinião? Quais fatos foram decisivos? A decisão se baseia mais em fatos ou em opiniões?

3.3. Natureza da natureza humana

3.3.1. Que mensagens se escondem por debaixo dos sistemas de incentivos, recompensas e controles? Esses sistemas passam confiança ou desconfiança?

3.3.2. Situe a empresa em uma escala, com os modelos mecânico (1) e orgânico (10). Toda a organização reflete esse padrão?

3.3.3. Você acha que seus funcionários podem melhorar? Quais qualidades podem ser melhoradas e quais não podem?

3.4. Natureza dos relacionamentos humanos

3.4.1. Até que ponto sua empresa reflete profundas certezas individuais e certezas grupais?

3.4.2. Como são organizados incentivos, recompensas e controle?

3.4.3. O trabalho em equipe funciona na prática?

3.5. Natureza do tempo e espaço

3.5.1. Quais são as normas em relação ao tempo em sua empresa?

3.5.2. O que significa chegar cedo ou tarde, e sair cedo ou tarde?

3.5.3. Você faz mais de uma coisa ao mesmo tempo?

3.5.4. Como o *layout* reflete o estilo de trabalho e o *status*?

3.5.5. Como as pessoas expressam sua posição por meio de seu comportamento e organização do espaço?

3.5.6. Como é a privacidade em termos de *layout*?

4. COMO AVALIAR A CULTURA

4.1. Determine os grupos e subgrupos, e liste as certezas, atitudes, crenças e valores conforme as questões anteriores.

4.2. Quais atributos são compartilhados entre os grupos?

Por último:

Há algo mais que o(a) senhor(a) gostaria de acrescentar a esta entrevista?

10.3. Apêndice C: Guia de tópicos para observação participante

Tópico / Constructo	**Pergunta / Descrição**
Símbolos	- Existem palavras, jargões, frases e/ou gestos que só são entendidos aqui na organização, ou que um iniciante ou visitante não entenda? - Existem quadros ou outros objetos que tenham um significado especial ou diferente aqui na organização – significado peculiar ou característico? - Existe algum modelo externo usado como referência dentro da organização? - Esses símbolos funcionam como elementos de consenso, ordenando e atribuindo significado?
Adaptação - desejada ou não	- Da necessidade de adaptação, a cultura leva à direção desejada ou não, por meio do *feedback*, com formas, origens, transformações e simbolismos que assume em relação aos aspectos externos, como o ambiente, ou internos, como o inconsciente ou fatores cognitivos?
Heróis	- Que tipo de pessoa é provável que faça uma carreira rápida aqui? - Quem pode ser considerado um modelo para a organização? - Quem se destaca e tem o respeito dos demais? - Existe algum modelo externo (pessoa ou personagem) que serve de referência para todos?
Rituais	- Quais eventos são célebres nesta organização? - Como as pessoas se comportam durante esses eventos? - Existem atividades coletivas – são importantes para todos? - Ritos de confraternização como na grande família.
Valores	- Que coisas as pessoas gostam muito de ver acontecendo aqui? - Qual é o maior erro que a pessoa pode cometer? - Quais problemas de trabalho podem tirar seu sono?
Artefatos visíveis	- Orientações aos funcionários. - Tecnologia; Arte; Comportamento visível ou audível; Arquitetura; *Layout*; Uniforme; Documentos; etc.
Valores e crenças	- Quando se sente realmente fazendo parte, estando integrado ao grupo?

compartilhadas	
Pressupostos básicos	- Relacionamento entre funcionários – formalidade. - Noção de realidade. - Verdade. - Tempo. - Espaço. - Natureza humana – x ou y. - Relacionamento entre seres humanos / afetivo, namoro etc. - Relação com o meio ambiente. - Missão e visão reais.
Participação de poderosos	A cultura se encontra nos valores, signos e símbolos, mas sua participação na construção da identidade é marcada pela participação de poderosos da organização. Quem são as pessoas mais influentes e como interferem esses "poderosos" na organização?
Fatores que impactam na cultura	Inovação e tomada de riscos; Atenção a detalhes; Orientação para resultados; Orientação para equipes; Orientação para pessoas; Agressividade; e Estabilidade.
Força da cultura	Culturas homogêneas são mais fortes e têm um impacto maior sobre o comportamento do empregado, além de estarem diretamente relacionadas à diminuição de rotatividade, aumentado a duração e intensidade, pois demonstram alta concordância entre os membros, coesão, lealdade e compromisso organizacional. Verificar rotatividade dos funcionários e cultura dominante.
Formação da cultura	- Filosofia dos fundadores; Critérios de seleção; Dirigentes; e Socialização.
Socialização	- Quando o funcionário é admitido, a organização procura moldar seus comportamentos de acordo com a cultura dominante. - Linguagem. - Limites e critérios para inclusão ou exclusão de funcionários. - Poder e *status.* - Intimidade entre membros. - Recompensas e punições formais e informais.

	- Ideologias das equipes ou grupos. - Os executivos estabelecem normas que repassam para a organização? - Ocorreu algum incidente crítico ou marcante na história da empresa? - Quais são as crenças, valores e pressupostos que imperam na organização? - Como os formadores de opinião (os modelos) resolvem ou resolveriam os seus problemas?
Reforçadores de culturas	- Aspecto histórico; Natureza técnica da empresa; Modelo de gestão da organização; e Osmose geográfica. - Na região Sudeste, predomina a cultura caipira, em que talvez o predomínio dos portugueses tenha sido mais forte, acrescida, em São Paulo, da cultura do imigrante, principalmente italiano, e também de outros imigrantes europeus (não portugueses) e orientais (principalmente japoneses e árabes).
Estágios e *memes*	- Início ou *start-up*, com foco em enfrentar turbulências externas. A estrutura e a formalidade são secundárias. Os membros se mobilizam em trabalhar juntos para vencerem as adversidades, gerando um sentimento de propriedade em relação à organização. A influência do fundador é muito forte na cultura da organização, e a inspiração gera a pró-atividade dos membros. - Crescimento ou *growth* – a organização enfrenta problemas como estabilizar a produção, credibilidade do produto, demanda crescente, manutenção do fluxo de caixa e formalização. O foco é expandir oportunidades. Está associado a mudanças na estratégia, interesse em *stakeholders* e prioridade na administração. Ocorrem mudanças com sua liderança, processos e cultura, proporcionando menores níveis de integração, criando subculturas. - À medida que as organizações alcançam sua maturidade e alguns diretores declinam, os novos dirigentes mudam a cultura por meio de reorganização. As organizações desenvolvem estrutura burocrática, delegam autoridade para gerentes e formalizam processos. Nesta fase, valores e símbolos se transformam em artefatos. - A organização obtém uma receita estável, mas com níveis de crescimento e inovação mais lentos. O foco, neste momento, é a negociação entre subculturas diferentes, nas quais artefatos se tornam valores e símbolos. - Na fase de recuperação ou declínio, é fundamental a experiência da organização para obter um equilíbrio entre a diversidade cultural existente, levando a organização à transformação para uma única cultura, gerando novos patamares de crescimento, nos quais valores e símbolos se transformam em suposições ou pressupostos.

Sobrevivência	- A responsabilidade do sucesso ou sobrevivência é mais centralizada no proprietário.
Independência	- Se necessário, o proprietário reluta em crescer para manter a independência.
Controle	- Por meio de empregados, procedimentos, controle interno e controle externo de fornecedores e matéria-prima se alcança o sucesso.
Pragmatismo	- É necessário para estreitar relacionamentos entre clientes, fornecedores, empregados e empregador, sobrepondo os interesses da organização aos interesses individuais?
Prudência financeira	- Própria de quem inicia um negócio com dificuldade e se acostuma a trabalhar com recursos escassos.
Reconhecimento	- O deleite das pessoas com o reconhecimento e a consideração.
Trabalho vitalício	- Nenhuma demissão é percebida pelos membros.
Humildade	- Não vangloriar ou ser o Senhor Sabe tudo.
Hierarquia	- Pergunte antes de fazer algo.
Bem-estar do funcionário	- Ênfase no bem-estar do funcionário; preocupação com fatores além do ambiente de trabalho.
Interlocutores	- Mecanismos regulam a percepção, e agentes difundem.
Institucionalização	- Resposta de um grupo ou empresa em relação ao ambiente – pressão dos *stakeholders* – isomorfismo.
Reprodução dos padrões da região	- Empresas de pequeno porte reproduzem os padrões culturais vigentes no país e na região – Verificar se os resultados são os mesmos para grandes empresas. - Os valores dos indivíduos dependem da condição demográfica, como nacionalidade, idade, escolaridade, sexo, processo de socialização, família, escola etc. – Verificar dados
Visão compartilhada	- A imagem mental que o dirigente tem do seu futuro desejado define os rumos da organização. - Qual a visão que você tem para médio e longo prazo para a organização? - Para você? - Para a equipe? - E para o Brasil?
Dedicação pessoal	- Dedicação e comprometimento da direção e dos colaboradores.
Orientações claras	- Orientações claras aos membros da organização.
Network	- Como forma de proteção a ambientes mais hostis.

Favoritismo	- Decorrente do modelo “Casa Grande e Senzala”, despido de qualquer valor negativo.
Ambiguidade	- Favorece os caminhos alternativos, que incluem a criatividade e a inovação, o apelo às relações sociais informais como forma de segurança – características latinas e africanas.
Jeitinho brasileiro	- Uma prática cordial que implica personalizar relações por meio da descoberta de um time de futebol comum ou de uma cidade natal comum, ou ainda, de um interesse comum qualquer.
Malandragem	- Malandro – passa por amigo, é sedutor, é o que “bate carteira”.
Lei de Gérson	- Esperteza – leva sempre vantagem em tudo, é criativo, inovador.
Síndrome de Gabriela	- Resistência à mudança.
Pai	- Necessidade da presença da figura paterna – Pai: líder.
Fora da lei ou servil	- Os dois vivem em um mundo de descompromisso social, sem saída, no qual se pode dominar a morte, fingindo que já se está morto ou por que se é capaz de matar os demais.
Baixa tolerância à incerteza	- Qual a propensão da organização como um todo em correr riscos? - Situação de trabalho bem definida é importante? - A maioria das pessoas não é confiável? - Há incômodo diante de situações ambíguas?
Orientação de longo prazo	- Perspectiva de longo prazo, crença no futuro – característica brasileira. - Perspectiva de longo prazo. - Viver o dia a dia. - “Deixa a vida me levar”, – Zeca Pagodinho”. Falta de preocupação com o futuro.
Coletivismo	- Valorização da família. - Concorrência entre empregados não prejudicial. - Redes sociais profundas.
Distância do poder	- Alto índice de distanciamento do poder para o Brasil, onde todos aceitam as diferenças sociais. - Casa Grande e Senzala. Aristocracia *versus* proletário, escravidão. - Como os funcionários tratam o superior? - Diretor autocrático ou paternalístico.

	- Trabalhar como empregado é o melhor modo para fazer carreira. - Refere-se à medida com a qual os participantes menos poderosos das organizações aceitam a distribuição desigual de poder. - Tanto superiores quanto subordinados têm em mente que passar por cima de um nível hierárquico é uma insubordinação. Isso sugere que o nível de desigualdade de uma sociedade é endossado pelos seguidores assim como pelos dirigentes. - Já em países caracterizados pela baixa distância de poder, frequentemente os empregados saltam níveis hierárquicos, a fim de realizar melhor o seu trabalho.
Processo decisório	- Centralizado ou descentralizado – interfere no desempenho e no comportamento.
Liderança autocrática	- Estilo de liderança autocrática com baixa relação sindical.
Decisões rápidas e pobres	- Decisões continuadas, mas pobres de conteúdo – má administração.
Anti-herói	- Líder neopopulista que incorpore essa ambiguidade ética e moral brasileira, fidelizando a confiança da população e reforçando a figura paterna.

Fonte: desenvolvido pelo autor