

VALORES E PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS DE UMA PEQUENA EMPRESA INDUSTRIAL: UM ESTUDO QUALITATIVO SOBRE A PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

Camila Maximiano dos Santos

Mestranda do Programa de Pós Graduação
da Universidade Presbiteriana Mackenzie

RESUMO

A pesquisa consistiu na busca qualitativa de significados, entendimentos e percepções explicitados pelos funcionários de uma pequena empresa industrial explicitada em suas práticas diárias a partir dos valores organizacionais expressos pelo empresário, os valores declarados. Consideramos público da pesquisa seis colaboradores desta organização, sendo dois líderes que ocupam cargo de gestão, um administrativo e um produtivo e quatro colaboradores técnico-operacionais. A estratégia metodológica baseou-se na pesquisa qualitativa, descritiva e exploratória, através do estudo qualitativo básico. Utilizou-se da análise documental e entrevista semiestruturada com os funcionários, compreendendo e interpretando conforme os entendimentos das realidades percebidas por cada indivíduo (FLORES, 1994). Para análise de resultados utilizando-se da categorização, o conteúdo das entrevistas nos revelaram que é além de uma comunicação que inclua alguns artefatos e símbolos, é necessária uma comunicação que ajude a convergir o significado pessoal ao significado organizacional, vista como ferramenta de interação, disseminação, capaz de relacionar os pensamentos organizacionais com os individuais. Espera-se que estes resultados possam contribuir para a gestão e a conscientização de funcionários, que cada vez mais, precisam de informação para entender e executar corretamente sua rotina de trabalho.

Palavras-chave: valores organizacionais, cultura organizacional, significado para funcionários, comunicação, prática organizacional.

ABSTRACT

The research was qualitative in search of meanings , understandings and perceptions explained by employees of a small manufacturing company explained in their daily practices from the organizational values expressed by the entrepreneur , the declared values . Consider public research six employees of this organization , two leaders who occupy a management position , an administrative and production employees and four technical-operational . The strategy was based on qualitative, descriptive , exploratory qualitative study through the basics. We used the analysis of documents and semi-structured interviews with employees , understand and interpret the understandings of reality as perceived by each individual (Flores , 1994) . To analyze the results using the categorization , the content of the interviews revealed that addition is a communication that includes some artifacts and symbols , communication is required that helps converge personal meaning to the meaning organizational seen as interaction tool , spread , able to relate to the individual organizational thoughts . It is hoped that these results will contribute to the management and employee awareness , which increasingly need information to understand and properly perform his routine work .

Keywords: organizational values , organizational culture, meaning for employees, communication, organizational practice.

INTRODUÇÃO

A organização é constituída por pessoas que, em conjunto, são responsáveis pelo desenvolvimento e consolidação de culturas, tradições, rituais, rotinas, normas, padrões, práticas e valores organizacionais. Há grande importância ao estudo da cultura organizacional por considerar que ela é determinante do desempenho individual, da satisfação no trabalho e da produtividade da empresa (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000, p.2). Um dos fatores envolvidos no âmbito da cultura organizacional são os valores, percebidos pelas práticas organizacionais.

Além das conotações variadas e mudança que a palavra *valores* tem na linguagem comum, é usado em um sentido técnico em filosofia, economia, arte e, cada vez mais, em psicologia, sociologia e antropologia (KLUCKHOHN, 1951, p. 437; GOUVEIA et al, 2008).

No estudo dos valores organizacionais, Tamayo (1996) propõe como alternativa estudar os valores organizacionais a partir da percepção que os empregados têm dos valores existentes e praticados na sua empresa. Espera-se que no discurso dos empregados, ainda que não cotidianos, possa ser observadas análises diretas dos valores da sua organização ou alusões indiretas a eles.

Isto porque os empregados têm uma visão relativamente clara dos valores que predominam na sua organização. E analisando-os a partir da percepção dos empregados é como se o pesquisador estivesse utilizando observadores internos, envolvido ativamente no processo coletivo, para identificar as prioridades axiológicas da organização (TAMAYO, 1996, p. 66).

Embora não seja foco deste estudo, Oliveira e Tamayo (2004) desenvolveram um instrumento quantitativo para avaliar a percepção dos empregados através de questionários objetivos, isto porque crítica à abordagem de identificar os valores organizacionais a partir de documentos da organização, uma vez que os valores assim identificados podem estar presentes em documentos, mas não, efetivamente na prática organizacional e, em consequência na mente das pessoas.

Mais próximo, em uma proposta qualitativa, Domenico (2008) em seu estudo sobre os valores relativos à competição organizacional (VRCO) entende que para chegarmos a esses valores seja necessário o conhecimento das práticas, que somente podem ser depreendidas estudando-se a história organizacional, tendo como categorias de análise as crises presenciadas pelos diversos *stakeholders*, bem como os interlúdios.

A nossa proposta de trabalho é desenvolver uma pesquisa qualitativa básica, o que inviabiliza qualquer alternativa que busque utilizar caminho semelhante à proposta de Tamayo (1996). Dada a limitação de tempo e escopo de nosso trabalho, o caminho trilhado por Domenico (2008) em sua pesquisa qualitativa para identificação das práticas organizacionais também não se mostra viável para o momento.

Utilizaremos, então, como base a leitura dos valores esposados e respectivas descrições e a sua comparação com a tipologia cultural de Cameron e Quinn (1999), buscando a tendência da empresa estudada para o perfil de cultura, considerando a empresa estudada do ramo metalúrgico.

Contudo, o problema de pesquisa desse estudo é: **Qual o significado dado pelos funcionários aos valores e práticas organizacionais de uma pequena empresa industrial?**

Nesse sentido, o objetivo geral deste estudo consiste em entender os diferentes significados que possam ser atribuídos aos valores declarados de uma organização, enquanto os objetivos específicos são: a) conhecer os valores declarados pela organização; b) investigar o significado dado pelos colaboradores acerca dos valores da organização; c) descobrir as experiências vivenciadas de aplicação destes valores organizacionais nas atividades diárias.

Para tanto, nosso estudo está dividido para melhor compreensão em partes: esta introdução, o referencial teórico que apresenta valores e práticas organizacionais e cultura organizacional, a metodologia que justifica a abordagem qualitativa interpretativa, as análises e resultados que demonstram os principais achados e, por fim, a conclusão e o referencial bibliográfico.

REFERENCIAL TEÓRICO

Os valores despertam interesse de múltiplas áreas do conhecimento, seja em sua abordagem individual ou organizacional, reconhecendo a importância tanto pragmática quanto cognitiva desempenhada por este constructo nos vários contextos sociais. Veremos que o arcabouço teórico de valores é longo e vasto, sendo variadas as abordagens disponíveis para o estudo dos valores organizacionais.

Embora exista a ideia de paralelismo entre a estrutura de valores pessoais e organizacionais, os individuais se diferem dos organizacionais principalmente em suas funções. Segundo Tamayo (1996, p. 131), os valores organizacionais servem “para a construção da identidade social da organização, tornando-a distintiva em relação às demais organizações”.

Sendo assim, acreditamos que toda organização tem uma história e na medida em que se estrutura, adquire “um conjunto de valores, artefatos, costumes, padrões de comportamentos, rituais, símbolos, normas e, fundamentalmente, assunções básicas adotadas pela empresa” (TAMAYO, 1999, p. 245).

Esse conjunto expresso por Tamayo (1999) pode ser entendido por cultura organizacional que, para Schein (1992), é um fenômeno dinâmico que nos cerca em todas as horas, sendo constantemente desempenhada e criada por nossas interações com outros e moldada por comportamentos de liderança, e um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que orientam e restringem o comportamento dos indivíduos.

Por tudo, este estudo focar-se-á na afirmativa de que os valores organizacionais fazem parte da cultura organizacional e são constituídos pelas percepções compartilhadas pelos indivíduos do ambiente de trabalho, estudando-os a partir da percepção que os empregados têm dos valores existentes e praticados na sua empresa.

A seguir, apresentaremos a revisão da literatura considerando dois fatores importantes para compreender a relação entre indivíduo e o ambiente de trabalho: os valores e práticas organizacionais e a cultura organizacional.

VALORES E PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS

Ao estudar valores, indiscutível a influência dos trabalhos de Schwartz (1994) que incorpora as principais características dos estudos e obras de Rokeach (1973) e de Kluckhohn (1968). Para Schwartz, assim como Rokeach, os valores representam necessidades dos indivíduos, possuem certa universalidade e apresentam em graus diferentes. No entanto, entende valor como fins desejáveis, assim como Kluckhohn. Isto explicita três componentes considerados básicos e universais na natureza humana: necessidades biológicas, necessidades de interação social estável e necessidades de sobrevivência dos grupos (SCHWARTZ, 1994).

Schwartz (1994) defende que é no processo de socialização e interação social dentro dos grupos nos quais os indivíduos convivem que estes desenvolvem valores. Rohan (2000) vai além e garante que os valores servem de guia para a sobrevivência do indivíduo no ambiente social, uma vez que eles indicam a cultura de um grupo e a relação do indivíduo com a cultura desses grupos de convívio. Ainda, é por meio da interação social que os indivíduos irão apreender os princípios que irão se constituir em preferências justificadas moralmente, considerando a desejabilidade social (KLUCKHOHN, 1951; ROKEACH, 1973).

Por isso, vale destacar que existem estudos de compatibilidade entre valores pessoais e organizacionais. Essa compatibilidade entre pessoas e organizações ocorre quando a) pelo menos uma das entidades provem as necessidades que a outra precisa ou b) compartilham suas características fundamentais e similares ou c) ambas (KRISTOF, 1987).

Já disse Hofstede e colaboradores (1990), ao propor um modelo de cultura organizacional, que nesta estão presente as práticas e os valores organizacionais, sendo as práticas a camada mais externa e visível da cultura organizacional, dividida em símbolos, heróis e rituais e os valores a camada mais subjetiva e interna, representando o núcleo da cultura. Assim, as práticas refletem os valores subjacentes à cultura organizacional, podendo ser padrões das atividades de uma organização.

Os valores organizacionais são “princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a estados de existência ou a modelos de comportamento desejáveis, que orientam a vida da empresa e estão ao serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos” (TAMAYO; GONDIM, 1996, p. 63). No entanto, melhor definindo para o trabalho proposto, trazemos a definição de Tamayo (1998, p. 57) que defende valores organizacionais como “princípios ou crenças compartilhados pelos empregados que orientam o funcionamento e a vida da organização”.

Neste sentido, assim como Bedani (2008), entendemos que os valores compartilhados na organização desempenham importantes funções no contexto organizacional, desde expressar como missão, objetivos e estratégias são percebidos pelos funcionários, criar um modelo mental nos funcionários de comportamentos esperados e tarefas a serem executadas, até contribuir para formação de uma identidade social organizacional, determinando como a organização é e a forma como ela se percebe.

Considerando que valores organizacionais são construídos a partir de valores dos indivíduos que compõem uma organização, embora não seja a proposta deste estudo, devemos citar o instrumento desenvolvido por Oliveira e Tamayo (2004), o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO). Sua aplicação contempla oito fatores referentes aos valores

organizacionais: realização, conformidade, domínio, bem-estar dos empregados, tradição, prestígio, autonomia, preocupação com a coletividade.

Boa parte dos estudos relacionados aos valores organizacionais partem de uma abordagem quantitativa, com aplicação de questionários, utilizando como base para a pesquisa o Inventário de Valores Organizacionais (IVO - elaborado por Tamayo et al em 2000) ou este Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO – construído por Oliveira e Tamayo em 2004).

Importante valorizar que os estudos realizados por Oliveira e Tamayo (2004), e a maioria dos autores, basearam na teoria desenvolvida por Schwartz (1994), que por sua vez buscou na teoria de Rokeach (1973) apoio para desenvolver uma teoria de valores humanos básicos. Para Schwartz (1994), existem dez tipos motivacionais de valores que se organizam numa estrutura circular, constituindo duas dimensões bipolares conflitantes entre “abertura a mudança x conservação” e “autopromoção x autotranscendência”. Daí, a importância que comentamos anteriormente em considerar a influência dos trabalhos desses autores, ainda que sua abordagem esteja nos valores pessoais.

Analogamente a valores, impulsionado pelos estudos de cultura organizacional, o interesse pelas práticas organizacionais sofreu impulso significativo a partir da década de 1980 (BEDANI, 2008). Segundo Verbeke (2000) as práticas organizacionais são flexíveis e permitem alterações conforme as mudanças no ambiente, refletem os valores organizacionais, consequentemente, as características da organização e, podem ser aprendidas e compartilhadas pelos indivíduos da organização ao executar tarefas conjuntas.

Assim, “as práticas organizacionais seriam teorias em uso que representam os comportamentos e procedimentos típicos adotados pelos membros da organização” (VERBEKE, 2000, P. 589). Estas teorias em uso se formariam, então, durante o processo de socialização, ao interagir com o outro, seja indivíduo, seja ambiente.

CULTURA ORGANIZACIONAL

A pesquisa sobre cultura organizacional mostra um grande incremento no interesse durante os anos 1980, refletindo um aumento no interesse nas questões da vida organizacional e ação gerencial, considerando ideias, crenças e valores como centrais. Esses estudos sobre cultura organizacional mostram autores tratando do tema sob diferentes abordagens e perspectivas teóricas diversas.

Hofstede (2010) define cultura como programação mental, isto é, certos padrões de pensamento, sentimentos e comportamentos que são adquiridos ao longo de nossas vidas, através de uma aprendizagem contínua. As diferenças culturais entre nações são especialmente encontradas no nível mais profundo, isto é, no nível dos valores enquanto as diferenças culturais entre organizações são especialmente identificadas no nível das práticas e, segundo o autor, práticas são mais tangíveis que valores. A cultura organizacional é, então, definida como a programação coletiva da mente que distingue membros de uma organização de outras.

Para Schein (1992), a cultura de um grupo é definida como um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o

suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas. O autor descreve três níveis em que a cultura pode ser analisada. Os níveis referem-se ao grau em que cada fenômeno cultural é visível ao observador. No nível dos artefatos estão incluídos todos os fenômenos possíveis de serem vistos, ouvidos e sentidos. Os valores espousados são descritos pelo autor como o nível que trata dos valores em nível individual que prevalecem e influenciam os caminhos adotados pelo grupo na resolução dos problemas. No nível mais profundo, dos pressupostos básicos, eles se articulam numa filosofia que mantém a unidade e a identidade do grupo. Neste nível, o autor considera que a cultura se torna duradoura e estável e haverá resistência do grupo para qualquer tentativa de mudança porque os pressupostos básicos são compartilhados e mutuamente reforçados.

Martin (2002), primeiramente revê a definição dada por muitos pesquisadores ao conceito e nota que eles o definem de uma forma semelhante, em termos de manifestações culturais que são compartilhadas pela maioria dos membros culturais. Muitas vezes eles irão também definir cultura como aquilo que é único num determinado contexto. Por uma série de razões ela conclui que é melhor desconsiderar como os pesquisadores culturais definem cultura e, ao invés disso examinar como eles operacionalizam cultura. Em seguida, a autora analisa o fenômeno sob três diferentes perspectivas teóricas, que levam em conta diferentes formas de lidar com as manifestações. Na perspectiva da integração, o foco está nas manifestações culturais que têm interpretações mútuas constantes e a sua característica marcante é o consenso; a ambiguidade não é considerada. Na diferenciação, as manifestações culturais expressam interpretações inconsistentes. O consenso só existe no âmbito das subculturas. Na fragmentação, o relacionamento entre manifestações culturais é conceituado como nem consistente, nem inconsistente. O consenso é breve e em contexto específico. O foco está na ambiguidade. A autora discute ainda as diversas abordagens que podem diferenciar-se no que se refere ao fato de a cultura ser distintiva ou única de um determinado contexto. Alguns autores desafiam os aspectos da unicidade da cultura e reconhecem o paradoxo da unicidade, considerando haver manifestações culturais similares, em várias organizações, não sendo únicas de uma cultura.

Smircich (1983) demarca o estudo da cultura organizacional em duas tendências: a visão funcionalista que define a cultura como variável organizacional – algo que a organização “tem” – e a visão fenomenológica, que entende a cultura como metáfora raiz – algo que a organização “é”. No primeiro caso, considera-se que a organização tem uma cultura e a orientação fundamental é administrativista, considerando-se que a cultura é gerenciável, com o objetivo de a empresa atingir os mais altos padrões de desenvolvimento organizacional. No segundo caso, a cultura como metáfora é interpretada fundamentalmente, como um processo contínuo e dinâmico de construção e reconstrução da realidade por meio da interação social. Neste caso destacam-se o enfoque cognitivo e o simbólico. A abordagem cognitiva entende cultura como um sistema de conhecimentos, de padrões de percepção, de crenças e modelos de avaliação aprendidos que norteiam a maneira como os indivíduos agem. A abordagem simbólica é relativa a símbolos e significados compartilhados que resultam das interações sociais devido à necessidade de interpretar a realidade e de estabelecer critérios orientadores para a ação.

Alvesson e Sveningsson (2008) trabalham com uma visão alternativa da cultura organizacional, em comparação ao modelo de Schein (1992), envolvendo construção de significados e “sensemaking”. Esta visão inclui também como a cultura organizacional é expressa em termos de linguagem, histórias e rituais. A cultura é expressa em comportamentos e pode ser vista em ações, eventos e outros aspectos materiais, mas não se refere a esses elementos exteriores por si, mas ao significado e crenças que eles têm para as pessoas. A cultura está por detrás e por debaixo dos comportamentos.

Hatch (1993) propõe um novo modelo que combina o de Schein (1992) com ideias oriundas de perspectivas simbólico-interpretativas. Ela inclui os símbolos como elemento adicional aos três elementos culturais originalmente identificados por Schein (1992) – pressupostos, valores e artefatos. O modelo foca nos relacionamentos que ligam os quatro elementos ao fazer a pergunta: Como a cultura é constituída por pressupostos, valores, artefatos e símbolos e os processos que os ligam? Enquanto Schein (1992) explorou como a cultura é formada ou pode ser mudada, a visão dinâmica reconhece ambos, estabilidade e mudança como resultados do mesmo processo. A autora foca a sua análise nas relações entre os elementos (realização, simbolização, interpretação e manifestação).

Ao discutir o domínio do modelo de dinâmica cultural, segmentada entre orientações teórica subjetivista e objetivista, Hatch (1993) sugere que este modelo oferece uma definição de cultura como constituída por ciclos contínuos de ação e produção de significado, obscurecida por ciclos de formação de imagem e identidade.

Trice e Beyer (1984) defendem que cultura tem dois componentes básicos: (1) sua substância ou a rede de significados contida em suas ideologias, normas e valores; e (2) suas formas ou as práticas através das quais esses significados são expressos, afirmados e comunicados para os membros do grupo. Eles focam em ritos e cerimônias para oferecer uma abordagem prática para estudar diversas formas culturais operando em concerto e assim revelar redes de significados interagindo, que caracterizam as culturas organizacionais. Uma vez reveladas, tais redes de significados podem ser estendidas e exploradas com uma variedade de técnicas.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o presente estudo adotou-se a pesquisa qualitativa de caráter descritivo-exploratório, estimulando a discussão do tema gestão de valores através da percepção de funcionários de uma pequena empresa industrial. Ao estudo qualitativo cabe “descobrir e compreender um fenômeno, um processo, ou as perspectivas e visão de mundo das pessoas nele envolvidas” (MERRIAM, 2002, p. 6).

Assim, nosso objeto de estudo serão os relatos de experiências vivenciadas, entendimentos e significados dados pelos seis entrevistados, dois líderes que ocupam cargo de gestão, um administrativo e um produtivo e colaboradores técnico-operacionais, em relação aos valores desta organização.

Como proposta para a obtenção dos dados, fizemos uso da análise documental considerando informações disponibilizada pela empresa e dispostas na página online da organização, além de entrevista semiestruturada, cujo roteiro privilegiou a busca por

significados, entendimentos, percepções e sentimentos, situações cotidianas e práticas diárias relacionadas aos valores pessoais e organizacionais.

Destaca-se que, para aumentar o conhecimento e profundidade da análise, foi considerado não só o relato propriamente dito, mas também as reações e incitações dos entrevistados. Isto porque Creswell (2007) afirma que a investigação qualitativa é emergente e emprega diferentes alegações de conhecimento, estratégias de investigação e métodos de coleta e análise de dados.

Além disso, a pesquisa aqui proposta é fundamentalmente interpretativista e, por isso, o investigador esteve envolvido de maneira intensiva com os participantes. Já ressaltou Godoy (1995, p.57) que “faz parte a obtenção de dados descritivos mediante contato direto e interativo do pesquisador com a situação objeto de estudo”.

ANÁLISE DOS DADOS

O processo de análise das entrevistas foi baseado nos conceitos de categorização de Flores (1994). Segundo o autor (1994) a técnica de entrevista captura dados verbais que serão compreendidos e interpretados como realidade vivenciada pelos próprios entrevistados.

Flores (1994) denomina procedimentos interpretativos as estratégias de análise que atuam sobre dados qualitativos e partem do pressuposto de que a realidade social é múltipla, mutante e resultante de construção social, buscando compreender e interpretar a realidade como entendida pelos próprios participantes.

Os procedimentos interpretativos possuíram certas características: a operação sobre textos; certa indiferenciação das tarefas analíticas; aplicação, desde as primeiras fases de coleta de dados, desenvolvendo-se em conexão com esta e, de forma contínua, durante o processo de pesquisa; processos abertos, flexíveis e não rigidamente estandardizados; caráter indutivo, originado da coleta de dados para tentar chegar a formulações teóricas que expliquem as relações encontradas entre os dados; revisão constante dos resultados, durante o processo de investigação, possibilitando modificações e substituições (FLORES, 1994, p. 66).

Assim, fizemos uso desses procedimentos e técnicas de análise de dados, utilizando-nos das categorias para organizar conceitualmente e apresentar as informações, e os códigos associados a alguma categoria, para melhor entendê-la. Definimos como categoria principal cultura organizacional porque nela pode ser percebida e incluída as demais categorias, que por sua vez permite associar alguns códigos para facilitar a extração e análise dos dados. Veja a seguir tabela 1:

CATEGORIA PRINCIPAL	CATEGORIA	CÓDIGO
CULTURA ORGANIZACIONAL	VALORES	CONCEITO
	SIGNIFICADO INDIVIDUAL	ENTENDIMENTO
	SIGNIFICADO ORGANIZACIONAL	ÉTICA
		PERSEVERANÇA
		FLEXIBILIDADE
		COMPROMETIMENTO
		RESPEITO AO SER HUMANO
		INTEGRIDADE E HONESTIDADE
	COMUNICAÇÃO	ARTEFATO
		ESTRATÉGIA
		RESPONSABILIDADE

Tabela 1 - Categorização dos dados

RESULTADOS

Consideramos, para facilitar o entendimento, a apresentação dos resultados em duas etapas: 1ª. o perfil da organização, levantado essencialmente a partir de análise documental e 2ª. a percepções dos empregados, extraídas a partir das entrevistas realizadas com seis funcionários da pequena empresa industrial.

PERFIL DA EMPRESA

A M Metalúrgica¹ é uma produtora de discos de metal e iniciou suas atividades na década de 1990. Seguindo a estratégia em expansão de seus clientes, em 2005, a empresa verticalizou sua cadeia de suprimento e hoje, é fornecedor exclusivo de muitas empresas da cidade e região.

A pesquisa fez uso de entrevistas com funcionários de uma pequena empresa industrial metalúrgica do interior paulista, que é responsável pelo suprimento das fábricas de utensílios em alumínio localizadas no estado de São Paulo. A empresa conta com cerca de 18 colaboradores entre produção e administração geral. Os valores que a M Metalúrgica divulgou foram: ética, profissionalismo, perseverança, flexibilidade, comprometimento, respeito ao ser humano e integridade e honestidade.. Segundo documentos fornecidos pela organização, cada um deles tem uma série de comportamentos associados².

A VISÃO DOS FUNCIONÁRIOS

Após a análise documental, foi possível perceber a preocupação da M Metalurgica em relação a seis valores organizacionais – ética, profissionalismo, perseverança, flexibilidade, comprometimento, respeito ao ser humano e integridade e honestidade. Analisando as entrevistas realizadas, nota-se na fala tanto dos gestores quanto dos funcionários que o objetivo da divulgação foi apenas parcialmente atingido, porque apenas alguns valores podem ser considerados organizacionais, já que segundo Tamayo e Gondim (1996), são valores organizacionais aqueles que são compartilhados pelos funcionários e orientam a vida da empresa.

Um dos valores esposados, concluindo ser organizacional, pois nos chamou atenção por dispor de uma preocupação amplamente percebida pelos funcionários entrevistados que, destacaram a flexibilidade, ressaltando a importância nas atividades organizacionais.

“aqui, como somos uma pequena empresa, o valor flexibilidade é muito importante, eu preciso fazer com que a equipe entre na empresa e faça o dia a dia acontecer, seja como for, satisfazendo o cliente e barganhando com o fornecedor” (E3).

¹ M Metalúrgica foi o nome fictício dado a organização estudada, preservando assim o sigilo solicitada pelos participantes e exigido academicamente.

“... eu acho que o valor da flexibilidade é um valor que tá muito claro, o primeiro valor quando entro aqui, dentro da empresa. Quando você vê nosso site, quando você faz a visita à produção eu acho que é uma postura que as pessoas têm hoje, no geral... no dia-a-dia da pequena empresa é visível, eu acho que em toda a organização tá claro isso” (E1).

Se por um lado foi interessante ver como este valor é difundido e aplicado na organização, ele nos trouxe questionamentos para entender porque, dentre os seis, há tanta menção a este, chegando a ser o único, ou dentro os poucos lembrados pelos entrevistados.

“a flexibilidade e o... ahhh... é um muito importante para a empresa e vem sendo trabalhado bastante com a gente... o resto eu não lembro mesmo” (E2).

Os demais valores são lembrados e destacados pelos funcionários, mas caso a caso. Por exemplo, o entrevistado 1 é visivelmente voltado ao comprometimento enquanto o entrevistado 6 tem uma preocupação com a ética.

“Comprometimento que é um valor bastante grande também. Eu particularmente gosto de trabalho em equipe, vestir a camisa, me comprometer com a causa, então eu acho que tem uma ligação forte sim. É fácil de fazer o valor, o link entre o valor da organização e o valor pessoal. [...] Um valor que eu acho que precisa ser mais exercitado, exercitado na companhia é perseverança, eu acho que esse um valor que a gente tá pregando, mas ainda existem oportunidades de trabalhar mais.” (E1).

“de você ter uma ética com... você trabalhar com fornecedores da região... toda essa ética, responsabilidade, trabalhar de forma sustentável e garantir que nossos fornecedores trabalhem de forma sustentável, tem até um certificado de quem tem uma boa reputação nessa área também né?” (E6).

Muitas vezes, embora mantendo um discurso de certa forma alinhado com os seis valores esposados pela organização, os entrevistados deixam escapar algumas observações que denotam um discurso afinado com os valores da empresa, mas uma prática não compatível com o discurso.

Começando pelo Entrevistado 1, líder administrativo, fala que flexibilidade é o primeiro valor da organização, mas ao enumerar os seis valores da empresa, quase esqueceu

deste valor: “... nós temos ética, nós temos respeito ao ser humano (pausa) que mais, (hesita e ri)... flexibilidade que é o primeiro do dia a dia e...” Além disso, ao falar sobre os significados dos valores para ele, não mencionou nenhum exemplo envolvendo ética ou flexibilidade, valores que o tempo todo fizeram parte do seu discurso.

No caso do Entrevistado 4, da lista de seis valores ele só conseguiu falar de flexibilidade, perseverança e respeito ao ser humano. No restante dos valores ele confundiu ética com integridade e código de conduta e incluiu clima organizacional e ambiente organizacional (!) e transparência (!), o que também aconteceu com o Entrevistado 6, não menciona alguns deles e inclui sustentabilidade na lista demonstrando muito pouca influência dos valores esposados.

Elemento de ligação para facilitar as entrevistas e, portanto sabia de antemão do assunto que íamos tratar, o Entrevistado 5 parecia ter-se preparado, mas acabou esquecendo um dos valores quando foi instado a enumerá-los.

Percebemos, então, que os valores lembrados e destacados pelos funcionários são aqueles que têm o mesmo significado individual e organizacional, ainda que esse significado tenha sido construído na organização.

“acho que esses valores [respeito ao ser humano/integridade e responsabilidade] vem de fora pra dentro da empresa, mas de tanto eu ouvir essa questão de perseverança, pensamento positivo, quando acontece alguma situação eu logo elimino os obstáculos e sigo em frente, então eu acho que são complementares e você acaba estendendo de interno para externo e externo pra interno” (E3)

Além disso, podemos destacar na fala dos entrevistados, o poder da comunicação, considerando os artefatos, diferentes estratégias e responsáveis, para unir esses significados individuais e organizacionais.

“uma divulgação dentro da própria empresa, de forma que toda organização compreendesse todos estes valores e a forma com que deveria ou poderia participar para que estes valores estejam bastante enraizados em nossos times em qualquer nível e não seja somente uma tabela para ficar pendurada em parede” (E5).

“Esses valores, eles são amplamente divulgados em toda a organização, antes a gente... teve desde o início os valores, e hoje nós temos... praticamente em todas as salas, em todos os corredores, né... quadros, cartazes onde a gente tem uma divulgação bastante forte dos valores” (E1)

Assim, entendemos que valores produzem um significado para as pessoas e outro significado para a organização (grupo). Se há uma boa comunicação do indivíduo com o

grupo e do grupo com o indivíduo, entendemos que isto vira uma prática organizacional disseminada, quando o significado do grupo e do indivíduo estão congruentes.

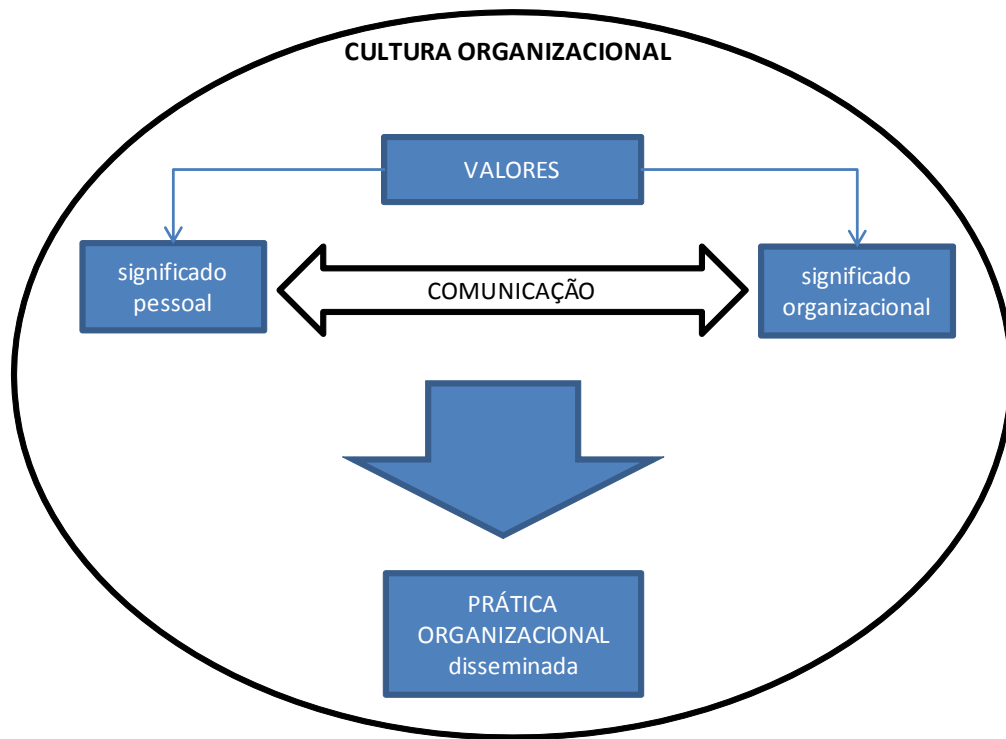


Figura 1 - Cultura organizacional

Um dos entrevistados entende que a comunicação deva ser tão forte que a associa com a cultura da organização como um todo.

“criar uma cultura mesmo, de comunicação, de interação, não vamos responsabilizar os gestores, a diretoria porque agente começa fazendo uma coisa mais informal e acaba virando um habito uma cultura, entendeu? E agente sempre enfatiza isso em reuniões, ter um bate papo, uma interação e saber por quê”. (E6)

“claro que seria mais forte uma coisa de cima pra baixo, mas hoje em dia nas organizações agente ta vendo que não tem aquele organograma vertical, tá mais horizontalizado, e tem uma comunicação. Isso é melhor para o pessoal ter acesso né? porque se você tem a hierarquia, é preciso uma comunicação mais clara, tem uma convivência... Antigamente, eu que tenho mais tempo sei, agente tinha uma dificuldade, uma escassez de informação que às vezes não chegava, ficava lá no fundador, enquanto hoje ta se

abrindo mais pra certas informações e isso é bom pra todo mundo, a comunicação neste sentido também é bom” (E6)

Mesmo considerando esse compartilhamento de informação como fundamental para relacionar os significados individuais e organizacionais, chegando a uma prática disseminada, não esquecemos que o exemplo ainda é uma ferramenta forte para disseminar a prática.

“Mas eu acho que a melhor forma de disseminar um valor é praticando e observando as pessoas a praticarem, passando exemplos” (E3).

“a única coisa que é muito importante para os empregados que vejam as suas lideranças seguindo os valores, esse é o principal ponto aí que eu queria ressaltar porque é o exemplo que faz com que todos usem. Tem que partir sempre da liderança, para ir cascadeando e é uma forma de incentivo que é importante, né” (E4)

CONCLUSÃO

As entrevistas mostraram que os valores esposados pela organização, como toda implementação *top-down*, aparentemente algo imaginado e planejado pelo fundador, não levando em conta como será entendido pelos empregados, trouxe alguns problemas. Nota-se que o foco principal não foi absorvido pelos funcionários da organização: a intenção de ser a empresa referencia em fornecimento das metalúrgicas locais através do exercício duas estratégias: empresa parceira de clientes, fornecedores e comunidades e o empregador de escolha preferencial. Os entrevistados, à exceção de dois dos gestores, apesar da divulgação constante, mostram dificuldade em lembrar-se dos valores esposados pela organização, às vezes fazendo até confusão ao incluir valores não constantes da lista.

Nossa proposta é que a comunicação, neste caso, deveria ter sido usada mais fortemente. Mas não se trata de qualquer comunicação, incluindo alguns artefatos e símbolos como foi visto. É preciso uma comunicação que ajude a convergir o significado pessoal ao organizacional. Comunicação vista como ferramenta de interação, disseminação, capaz de relacionar os pensamentos organizacionais com os individuais.

Como o número de indivíduos da pesquisada foi limitado, considerando apenas parte de uma pequena organização, sabemos das limitações apresentadas ao trabalho para generalizações. Seria interessante, portanto, estender a pesquisa demais funcionários, incluindo toda a equipe para entender o significado que eles dão aos valores esposados pela organização. Uma vez que, por várias vezes, vimos menções de que neste ambiente o entendimento é diferente.

Sabemos, no entanto, do potencial dos valores para formar uma cultura organizacional. Ela é formada pelos valores éticos e morais, princípios e crenças, dos funcionários, além de políticas internas e externas, sistema que surgem como regras compartilhadas por todos os

membros dessa organização devendo seguir e adota-las como diretrizes e premissas para guiar seu trabalho.

REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

ALVESSON, M.; SVENINGSSON, S. **Changing Organizational Culture**. London: Routledge, 2008.

BEDANI, M. Valores, práticas e criatividade organizacionais: estudo do perfil cultural de uma instituição bancária. 2008. 352 f., il. **Tese** (Doutorado em Psicologia Social do Trabalho e das Organizações)-Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1999

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007

DOMENICO, S. M. R. Valores relativos à competição organizacional: um novo olhar na pesquisa de valores em ambientes empresariais. In: TEIXEIRA, M. L. M., (org). **Valores Humanos e Gestão**: novas perspectivas. São Paulo, editora SENAC, 2008.

FLORES, J. F. **Análisis de datos cualitativos: aplicaciones a la investigación educativa**. Barcelona: PPU, 1994. p. 7-107.

GODOY, A. S.. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. v. 35, n. 2, p. 57-63, Mar./Abr. 1995.

HATCH, M. J. The dynamics of organizational culture. **Academy of Management Review**. v. 18, n.4, p.657-893, 1993.

HOFSTEDE, G. **Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural cooperation and its importance for survival/** by Geert Hofsted, Gert Jan Hofstede, and Michael Minkov.- 3rd. edition. McGraw-Hill, 2010

HOFSTEDE, G.; NEUIJEN, B.; OHAVY, D. D.; SANDERS, G. Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quarterly**. v. 35, n. 2, p 286-316, 1990.

KLUCKHOHN, C. K. M. Values and value orientation in the theory of action. In: PARSONS, T.; SHILDS, E. (Org.). **Toward a general theory of action**. Cambridge: Harvard University Press, 1951. p. 436-483.

MARTIN, J. **Organizational Culture: mapping the terrain**. London: Sage Publications, 2002.

MERRIAN, S. B. **Qualitative research in practice**: examples for discussion and analysis. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

OLIVEIRA A. E.; TAMAYO A. Inventário de perfis de valores organizacionais. **Revista de Administração**. v. 39, n. 2, São Paulo, 2004.

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

SCHEIN, E . H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco, CA: Sage, 1992.

SCHWARTZ, S. H. Are there universal aspects in the structure and contents of human values? **Journal of Social Issues**. v. 50, n. 1, p 19-45, 1994.

- SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, v.28, n.3, p.339-358, 1983.
- TAMAYO, A. Valores e Clima Organizacional. In: TAMAYO, A, PAZ, M. G. T. (Orgs). **Escola, Saúde e Trabalho: estudos psicológicos**. Brasília: UNB, 1999.
- TAMAYO, A. Valores organizacionais. In A. Tamayo, J. E. Borges-Andrade, & W. Codo (Orgs.), **Trabalho, Organizações e Cultura São Paulo**: Cooperativa de Autores Associados, 1996. p. 175-193
- TAMAYO, A. Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. **Revista de Administração de São Paulo**, v. 33, n. 3, p. 56-63, 1998
- TAMAYO, A.; GONDIM, M. G. C. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração**. v. 31, n. 2, p. 62 – 72, 1996.
- TAMAYO, A.; MENDES, A. M.; PAZ, M. G. T. Inventário de valores organizacionais. **Estudos de Psicologia**. v. 5, n. 2, p. 289 –315, 2000.
- TRICE, H.M.; BEYER, J.M. Studying organizational cultures through rites and ceremonial. **Academy of Management Review**, v.9, n.4, p.653-699, 1984.
- VERBEKE, W. A revision of Hofstede et al.'s (1990) organizational practices scale. **Journal of Organizational Behavior**. v. 21, n. 5, p. 587-602, 2000.