

Área Temática: Administração Geral

O que os Artefatos dizem sobre os Valores Esposados?

SILVIA BERTOSSI HEIDRICH

Universidade Presbiteriana Mackenzie

silviaheidrich@yahoo.com.br

Resumo: A cultura organizacional é um tema recorrente na literatura, especialmente porque pode ser uma resposta para algumas questões organizacionais. A presente pesquisa buscou levantar o que os artefatos dizem sobre os valores esposados, por meio da coerência percebida nos discursos entre diferentes atores sociais em uma pequena empresa de prestação de serviços do ramo alimentício. Ao descrever cultura organizacional alguns autores ressaltam a importância do ambiente, que defende que a cultura, é ao mesmo tempo, o reflexo da cultura do ambiente e uma produção elaborada no interior da empresa por meio de interações existentes em todos os níveis entre os que pertencem à mesma organização. Neste trabalho será utilizado os estudos de Schein como base para o aprofundamento no tema desenvolvido. Utilizando o método qualitativo, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas envolvendo o proprietário da empresa, a gerente de atendimento ao cliente e uma chapeira, sendo que, foram pesquisados três níveis hierárquicos diferentes. Após a análise dos dados, foi possível verificar que existe coerência no discurso entre os artefatos e alguns valores esposados, no entanto alguns valores não são compartilhados pelos membros da organização e se relacionam aos valores pessoais do proprietário.

Abstract: Organizational culture is a recurring theme in the literature, especially because it can be an answer to some organizational issues. This research aims to raise what the artifacts say about the values espoused by the perceived coherence in discourse among different social actors in a small company providing services in the food sector. In describing organizational culture some authors stress the importance of the environment, that holds that culture is at the same time, reflection of the culture of the environment and a production developed within the company through interactions at all levels between those who belong the same organization. This research will be used Schein's studies as a basis for a deeper theme. Using qualitative methods were semi-structured interviews involving the company's owner, the manager of customer service and a fry cook, and were surveyed three different hierarchical levels. After analyzing the data, we can realize that there is coherence in the discourse among some artifacts and espoused values, although some values are not shared by members of the organization and relate personal values to the owner.

Palavras-chaves: Cultura, artefatos e valores.

1. Introdução

A cultura organizacional já tem sua importância reconhecida nos estudos organizacionais e vem sendo debatida por vários autores como Schein (1996), Martin (1992), Pépin (1999), Cavedon (2000), Couche (1999), Alvesson (2002) entre outros. Esses autores reconhecem que capturar a cultura de uma organização, não é tarefa fácil e requer aprofundamento do tema.

Segundo Schein (1996) a palavra cultura tem muitos significados e conotações. Quando aplicada essa palavra em grupos e organizações, é quase certo que haverá confusão conceitual e semântica. Ele afirma também que a maior parte das pessoas possui um sentido conotativo do que é cultura, mas apresentam dificuldade em defini-la.

Há autores que dividem o estudo da cultura organizacional em alguns níveis e esse trabalho propõe pesquisar os níveis mais superficiais da cultura em uma determinada organização: os artefatos e os valores esposados, de acordo com Schein (1996).

Os artefatos estão no nível mais superficial de uma cultura e se relaciona aquilo que podemos ver ouvir e sentir sobre uma cultura que não nos é familiar, manifestadas por meio de formas culturais como histórias, jargões, rituais, arquitetura etc., que podem ser entendidos como produtos de uma cultura. (MARTIN, 2002; TROMPENAARS, 1994; SCHEIN, 1996).

O segundo nível da cultura discutida por diversos autores como Pépin (1999), Trompenaars (1994), Schein (1996) e outros, se refere aos valores. Os valores esposados podem ser percebidos quando um grupo é criado ou se depara com uma nova tarefa, a primeira solução proposta sempre estará relacionada a o que alguém acredita ser certo ou errado e essa crença quando aceita pelo grupo se transforma em um valor compartilhado e depois em uma crença compartilhada que passa a ser assumida pelo grupo como uma verdade, sem questionamento. Ele é validado pela experiência social compartilhada pelo grupo (SCHEIN, 1996).

Ao se tratar de crenças e valores, deve-se entender que nem todas as crenças e valores se transformam em suposições básicas, que seria segundo Schein (1996) o terceiro nível de cultura organizacional. Os níveis de cultura possuem relação entre si, pois um interfere no outro.

A proposta desse trabalho é pesquisar uma pequena empresa de serviços do ramo alimentício e levantar o que os artefatos (nível mais superficial da cultura), dizem a respeito dos valores, ou seja, a coerência percebida entre artefatos e valores por meio de diferentes pontos de vista, por meio da identificação dos artefatos e dos valores segundo a percepção de três funcionários.

Espera-se que esse estudo possa contribuir mostrando a existente entre os níveis de cultura propostos por Schein (1996), especificamente artefatos e valores esposados.

Problema de Pesquisa: É possível conhecer os valores esposados de uma cultura por meio dos artefatos de uma empresa?

Objetivo: Pesquisar uma pequena empresa de serviços do ramo alimentício e levantar o que os artefatos (nível mais superficial da cultura), dizem a respeito dos valores, ou seja, a coerência percebida entre artefatos e valores por meio de diferentes pontos de vista, por meio da identificação dos artefatos e dos valores segundo a percepção de três funcionários.

2. Revisão Bibliográfica

A importância atribuída à Cultura Organizacional pode ser compreendida por meio dos significados atribuídos ao conceito. Alvesson (2002, p.4) defende que a cultura é central em

governar o entendimento do comportamento, eventos sociais, bem como instituições e processos, portanto a cultura é o ambiente no qual esses fenômenos tornam-se compreensíveis e significativos. A cultura e seus elementos podem também estar relacionados à sobrevivência de um grupo, caso eles estejam mal-adaptados, de acordo com Schein (2009).

Ao descrever cultura organizacional alguns autores ressaltam a importância do ambiente, como Couche (1999), que defende que a cultura, é ao mesmo tempo, o reflexo da cultura do ambiente e uma produção elaborada no interior da empresa por meio de interações existentes em todos os níveis entre os que pertencem à mesma organização. (COUCHE, 1999, p. 220). Considerando o conceito de Schein (2009), a cultura surge decorrente das soluções de problemas de identidade dos membros, metas comuns, mecanismos de influência, gestão da agressão e intimidade e por fim questões referentes aos ambientes internos e externos.

Apesar da importância da cultura na administração, Pépin (1999) afirma se tratar de um conceito complexo e, portanto, existem muitas variações no seu entendimento por parte de pesquisadores e líderes.

As definições para o conceito de cultura organizacional variam conforme os autores. De acordo com Cavedon (2002, p. 4): “(...) por cultura organizacional é entendida a rede de significações que circulam dentro e fora do espaço organizacional, sendo simultaneamente ambíguas, contraditórias, complementares, díspares e análogas, implicando ressemantizações que revelam a homogeneidade e a heterogeneidade organizacional”. Segundo a visão de Trompenaars (1994), o conceito de cultura organizacional considera a perspectiva social, por entender que a cultura é a forma por meio da qual um grupo de pessoas resolve problemas, além de ser entendido como um sistema comum de significados. Alvesson (2002, p. 5) reforça essa perspectiva ao afirmar que “cultura descreve a ação social como dependendo do significado que tem para os envolvidos, enquanto estrutura social descreve ação social do ponto de vista de suas conseqüências no funcionamento do sistema social”.

Na perspectiva de Schein (2009), a cultura organizacional compreende padrões compartilhados entre os membros de um grupo:

“A cultura de um grupo pode agora ser 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.” (SCHEIN, 2009, p. 16)

Para Martin (2002) as diferenças entre as definições relacionam-se principalmente à compreensão da cultura como sendo única ou sendo ou não compartilhada. Para essa autora as superfícies das manifestações culturais são importantes, porque podem ter detalhes informativos e levar a uma compreensão aprofundada dos padrões ou significados que ligam essas manifestações.

Nos estudos sobre cultura organizacional o “significado” exerce uma função importante, como colocado por Alvesson (2002, p. 5) “ (...) cultura é a criação de significado por meio dos quais seres humanos interpretam suas experiências e guiam suas ações, enquanto estrutura social é a forma que a ação toma ou a rede de relacionamentos sociais que existem de fato”. Reforçando a importância dos significados, Trompenaars (1994), afirma não ser possível entender porque os indivíduos e organizações agem sem considerar o significado que atribuem a seu ambiente.

Além da importância atribuída aos significados, os símbolos também contribuem para o entendimento da cultura nos contextos organizacionais. Geertz (1989) ao mencionar o

simbolismo afirma que organizações são invenções sociais oriundas de descodificação contínua dos atores das ações e interações organizacionais. Martin (2002) descreve tipos de manifestações culturais, 1) as formas culturais que inclui rituais, estórias, jargão, humor e arranjo físico, incluindo arquitetura, decoração interior e vestimentas e 2) as práticas formais que são escritas e mais facilmente controladas por meio de gerenciamento. Quatro tipos de práticas formais têm interessado os pesquisadores: estrutura, tarefa e tecnologia, regras e procedimentos e controle financeiro, 3) e por fim as práticas informais, que se dão por meio da interação, não são escritas e assumem a forma de regras sociais. Em conceito similar Schein (2009), apresenta três dimensões necessárias para compreensão da cultura: 1) os artefatos, que são produtos visíveis do grupo, fáceis de serem observados, contudo difíceis em decifrá-los; 2) as crenças e valores assumidos, que são compostas por suposições básicas e indiscutíveis por um grupo e que deve possuir consenso mediante validação social, são elementos menos controláveis do ambiente, assuntos estéticos ou morais e 3) as suposições básicas, que são assumidas como verdadeiras e difíceis de mudar. De acordo com o autor, há uma relação entre as três dimensões:

“Se alguém não decifrar o padrão das suposições básicas que possa estar operando, não saberá como interpretar corretamente os artefatos ou quanto crédito dar aos valores articulados. Em outras palavras, a essência de uma cultura está no padrão das suposições básicas prevalecentes e, uma vez que alguém as entenda, é possível entender facilmente os níveis mais superficiais e lidar apropriadamente com eles”. (SCHEIN, 2009, p. 33)

Gillespie et al (2008) defende quatro características da cultura organizacional: 1) o envolvimento sendo foco no compromisso do funcionário e no senso de propriedade; 2) a consistência que se refere à existência de sistemas e processos organizacionais que promovam alinhamento real e eficiência ao longo do tempo; 3) a adaptabilidade definida como a capacidade organizacional de mudança interna em resposta às condições externas e 4) a missão que significa o grau em que uma organização tem clareza sobre por que existe e para onde vai. Para o autor a soma desses componentes leva a satisfação do cliente e conseqüentemente a prosperidade e sucesso da organização.

Portanto os atores sociais da empresa representados nos funcionários exercem, de acordo com a abordagem sociológica, uma função fundamental, pois a cultura da empresa não existe fora dos indivíduos que pertencem a ela, ela não pode ser preexistente a eles, por ser construída nas suas interações, por outro lado não aderir à cultura da empresa é de certo modo excluir-se da organização (COUCHE, 1999).

Os líderes podem influenciar parcialmente a cultura organizacional de acordo com Schein (2009). Para o autor, se a sobrevivência do grupo estiver ameaçada por um ou mais elementos da cultura, cabe ao líder reconhecer o problema e tomar uma ação.

O mesmo autor defende que as normas culturais definem como determinadas organizações definem liderança, por outro lado, a única coisa de real importância que os líderes fazem é criar e gerenciar a cultura, mas isso não quer dizer que os líderes são os únicos determinadores da cultura.

Retornando ao papel do indivíduo na organização, sejam eles líderes ou não, é necessário haver grupo para que haja cultura organizacional. Para Schein (2009) a formação do grupo pressupõe a existência de uma reação emocional compartilhada, à medida que o grupo passa a fazer coisas em conjunto, cria-se o estado de “estar em grupo”.

“... os níveis mais profundos de consenso sobre quem somos, qual nossa missão e como trabalhamos são formados no início da história do grupo”. (SCHEIN, 2009)

Essa formação deve passar por alguns estágios de acordo com o mesmo autor, são eles: 1) *formação do grupo*, nesse estágio há a dependência de um líder que “saiba fazer”, na essência não há um grupo e sim um conjunto de indivíduos reunidos; 2) *construção do grupo se caracteriza* pelo estágio da fusão, no qual o grupo se reconhece como grupo e as pessoas se esforçam para serem simpáticas entre si; 3) *trabalho em grupo*, no qual a aceitação mútua e do trabalho tem seu foco direcionado para o desempenho, as pessoas se conhecem e se aceitam e 4) *maturidade do grupo*, neste estágio o grupo acredita que “juntos” são bem sucedidos, as suposições e o ambiente se reforçam e fortalecem a cultura que tenha se desenvolvido neste grupo.

A cultura é propriedade do grupo, quando os grupos começam ter experiências a cultura começa a se formar, porém a cultura existe quando há histórias suficientes para serem compartilhadas. (SCHEIN, 1999)

Diferentes autores abordam o tema “valores” como um componente a ser considerado nos estudos de cultura organizacional (SCHEIN, 2009; MARTIN, 2002; TROMPENAARS, 1994, entre outros).

Pépin (1999) acredita que nas empresas que apresentam excelência pode-se observar a existência de um pequeno número de valores centrais, esses valores são capazes de traduzir os objetivos destas empresas e também promovem a compreensão e a adesão dos funcionários a esses valores. Se para este autor os valores centrais e sua adesão são capazes de levar os membros da organização a um mesmo caminho, para Schein (2009), a violação de alguma norma ou valor pode ser causa de exclusão de algum ou alguns membros do grupo. Por fim, Alvesson (2002) compreende que a visão que procura incutir e tornar legítimos os valores e emoções dos empregados está relacionado a um controle cultural e gestão de significado.

Os valores podem ser pensados por três perspectivas distintas: os valores sociais, os valores individuais e os valores organizacionais.

Thomas e Znaniecki (2006) defendem o conceito de valores sociais e acreditam que esses são uma construção do grupo e estão no âmbito de uma construção coletiva e não de uma perspectiva individual. Em uma perspectiva individual Rokeach (1973, p.5) define valores humanos como “valor é uma crença permanente de um modo específico de conduta ou estado-fim da existência, é personalidade ou preferência social de oposição ou convergência de um modo de conduta ou estado-fim de existência.” Desta forma os valores humanos para Rokeach (1973) referem-se a uma crença que representa uma preferência social ou pessoal, valores morais e de competência. E por fim, os valores organizacionais para Tamayo, Mendes e Paz (2000, p. 293) são definidos como “princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a estados de existência ou a modelos de comportamento desejáveis que orientem a vida da empresa e estão ao serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos”.

3. Metodologia

3.1 Metodologia e Tipo de Pesquisa

A metodologia empregada para obtenção e análise dos dados foi a abordagem qualitativa. A escolha por esse tipo de abordagem se deu ao considerar que esse artigo está baseado no conceito de cultura organizacional, que é um fenômeno social, portanto relacionado à área denominada “ciências sociais”. De acordo com Godoy (1995) a pesquisa qualitativa apesar de ter sido regularmente utilizada pelos antropólogos e sociólogos, vem ganhando espaço reconhecido em outras áreas, como a psicologia, a educação e a administração de empresa.

No campo do gerenciamento das organizações, Easterby-Smith, Thorpe e Lowe (1999) apontam o papel importante da pesquisa para gerar integração do conhecimento às práticas, na

compreensão de como o trabalho pode fornecer insumos à reflexão acerca da prática, além da contribuição ao avanço do conhecimento científico.

A pesquisa qualitativa parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo. (GODOY, 1995).

Essa pesquisa se baseia no processo de análise textual interpretativa Merriam (1998) e na técnica de templates de King (2004). De acordo com Merriam (2002) estudos qualitativos interpretativistas podem ser encontrados em disciplinas aplicadas em contextos de prática (...) dados são coletados por meio de entrevistas, observações ou análise de documentos. O que é perguntando, o que é observado, que documentos são relevantes dependerá da disciplina teórica do estudo.

3.2 Instrumento utilizado

A coleta de dados se deu por meio de Entrevista semi estruturada, observação e análise de documentos, por meio delas realizou-se um levantamento sobre os artefatos e valores esposados da empresa.

As entrevistas foram realizadas no local de trabalho dos funcionários, após o horário de expediente, visando facilitar a participação de todos. As gravações foram permitidas pelos sujeitos e ficou claro que não se tratava de uma avaliação sobre a empresa, e sim uma pesquisa acadêmica visando compreender a percepção deles acerca dos assuntos relatados.

Os conteúdos das gravações foram transcritos como textos e a partir delas as primeiras reflexões puderam ser realizadas pela autora.

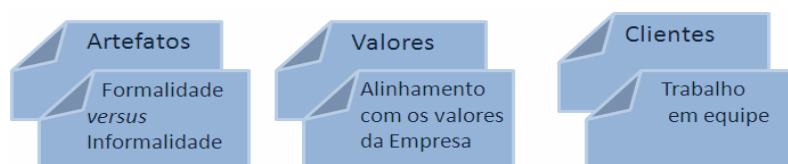
3.3 – Processo analítico

Nas pesquisas qualitativas a análise de dados tem por objetivo fornecer sentido aos dados coletados, segundo Gil Flores (1994) pode-se definir a análise de dados como um conjunto de manipulações, transformações, operações, reflexões e comprovações realizadas a partir dos dados com um fim de extrair significado relevante em relação a um problema de investigação.

Após a leitura dos textos das entrevistas, que permite aos pesquisadores obter uma idéia geral do conteúdo, segue-se o primeiro nível de análise descrita por Merriam (1998), que é o nível de análise descritiva, quando são extraídos os dados significativos da “massa” coletada e então os agrupam em temas, a partir da comparação constante.

Segundo Gil Flores (1994), a análise é um processo aplicado à realidade que nos permite discriminar seus componentes em algum nível determinado, descrever as relações entre tais componentes e utilizar essa primeira visão conceitual do todo como instrumento para realizar novas análises com maior profundidade, que levam a sínteses mais adequadas.

Essa pesquisa adotou os conceitos de categorização temática utilizando-se do conceito da abordagem denominada “Análise de Templates”, segundo King (2004). De acordo com ela, a categorização, organização e análise de dados são feitas por temas definidos como relevantes ao pesquisador. Consiste em realizar a elaboração de *templates*, que representam temas extraídos dos textos das entrevistas, conforme abaixo:



Fonte: Elaborado pela autora.

3.4 Sujeitos da Pesquisa

Por tratar-se de uma pesquisa qualitativa, não há uma rígida delimitação em relação à quantidade de pessoas sujeitos da entrevista, pois este é um dado que pode sofrer modificações no transcorrer do estudo, aferindo-se a necessidade de complementação de informações ou se esgotamento, à medida que se tornam redundantes. (MERRIAM, 1998).

Foram realizadas 3 entrevistas no local de trabalho, com três funcionários em diferentes níveis hierárquicos.

4 Apresentação e Análise dos Dados

4.1 – Caracterização da empresa

A empresa pesquisada está compreendida no ramo serviços de alimentação, atuando, portanto na prestação de serviços privados. A empresa está localizada em São Paulo, capital. Está inserida na categoria econômica de micro empresa, contando no período da pesquisa com 35 funcionários.

A empresa foi fundada em 2002 e é reconhecida como a empresa mais tradicional de prestação de serviços em eventos especializada no serviço de Crepe Francês na cidade de São Paulo. A empresa começou com o investimento inicial mínimo, com capacidade em realizar festa para 35 convidados, praticamente cem por cento dos lucros foram reinvestidos na empresa, visando aumentar o tamanho do negócio. Atualmente a capacidade de atendimento é de 500 convidados simultaneamente. Em 2006 houve a contratação de uma gerente com formação em Engenharia da Alimentação com objetivo de proporcionar o crescimento da empresa. Em 2007 houve a regularização da empresa, por meio da abertura legal, passando a ter uma estratégia mais formal de negócio.

De acordo com os documentos analisados, a empresa oferece como diferencial: 1) para seus funcionários o ambiente familiar e o espírito de equipe, 2) para seus clientes o fato de trabalhar unicamente e ser especialista na prestação de serviços com crepes franceses.

4.2 Perfil dos Sujeitos

Apresenta-se no quadro abaixo um resumo dos principais dados dos sujeitos estudados na pesquisa.

Sujeitos	Sexo	Idade	Tempo de empresa	Nível hierárquico
S-1	F	37 anos	4 anos	Chapeira
S-2	F	29 anos	4 anos	Gerente de Atendimento a Clientes/Eng Alimentos
S-3	M	33 anos	07 anos	Proprietário

M= Masculino F= Feminino

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados cedidos pela empresa.

Distribuição dos sujeitos de acordo com a formação educacional e principais atividades desenvolvidas na empresa.

Sujeitos	Graduação	Principais Atividades
----------	-----------	-----------------------

S-1	Ensino Médio Completo	Realizar funções de Chapeira em eventos e exercer a função de líder, organizando e garantindo que as normas de evento sejam cumpridas por todos integrantes da equipe.
S-2	Engenharia de Alimentos	Responsável pela parte técnica, pelas ações de pré e pós vendas, atendimento aos clientes e órgãos públicos.
S-3	Ciências Farmacêuticas	Gestão de funcionários, ações de marketing, definição de políticas organizacionais. Responsável por estratégia de captação de novos negócios.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados fornecidos pela empresa.

4.3 Artefatos

Nessa categoria serão trazidos e analisados alguns artefatos, porém nas demais categorias também haverá a presença deles, de acordo com o objetivo desse estudo.

Os artefatos podem ser considerados o nível mais superficial de uma cultura, nele inclui-se o que podemos ver ouvir e sentir sobre uma determinada cultura ainda desconhecida ao observador. Nesse nível inclui-se a arquitetura de um local, a disposição física, a forma de comunicação utilizada pelos atores sociais, bem como suas tecnologias e produtos, produções artísticas, vestuário, os mitos e histórias que a empresa possui lista de valores publicados, rituais observáveis entre outras características. Embora observação desses pontos seja possível de realizar com facilidade, a tarefa complexa está em decifrá-los. (SCHEIN, 1996).

Parte dos artefatos foi percebida por meio da observação e do discurso dos sujeitos em relação ao que é valorizado pela organização e a compreensão da razão de possuir os artefatos que possui.

Por meio da observação do campo, é possível perceber uma empresa caracterizada mais pela informalidade por meio dos cartazes anexados nas paredes da empresa, a maior parte deles escritos à mão. Os relacionamentos estabelecidos entre os funcionários da empresa, independentemente da hierarquia, também estão definidos por meio de uma base informal, além de outras características que serão apresentadas mais adiante. Porém é possível identificar formalidade no relacionamento estabelecido com os clientes, sejam por meio dos documentos existentes no que tange contrato, ou em artefatos, como percebido por meio das fotos abaixo:

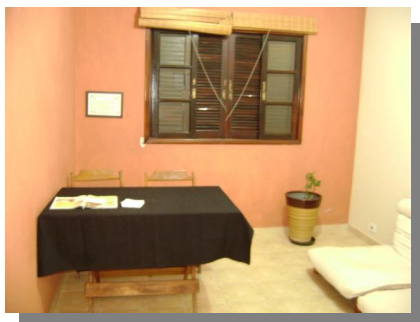


Figura 1 – Sala de Degustação para clientes.



Figura 2 - Buffet. Cartaz escrito a mão.

A forma de se vestir das pessoas também é um ponto que demonstra informalidade. Há uso de uniformes apenas para os funcionários nos eventos, porém não há diferenciação de uniforme de acordo com a função exercida nos eventos. Os funcionários internos, que não possuem contato com clientes, vestem-se de forma casual. Outro artefato percebido se refere ao discurso do proprietário em relação ao uso de algumas metáforas com o objetivo de demonstrar aos empregados a forma de gestão adotada nesta empresa:

Uma figura de linguagem que eu utilizo direto é um navio, entendeu, com um comandante e todas as pessoas trabalhando, outra figura de linguagem que eu utilizo também é do formigueiro, entendeu, onde todo mundo trabalha de uma forma igual pra chegar num ponto bom pra todo mundo S3.

O discurso reforça o modelo de gestão caracterizado pela centralização:

(...) Então se a gente tem uma liderança que sabe guiar, né, que seria o capitão do navio, é uma pessoa que tem poder de comando, entende uma coisa, ahn, tudo num nível macro, né, é, não num nível micro, como os funcionários costumam, é, entender, né, então se você tem um comando, se você tem uma filosofia, você a partir disso tem um rumo (S3).

A liderança nessa empresa tem um papel central que busca influenciar a organização em relação à forma como gostaria que os funcionários agissem, Schein (2009) atribui ao líder a responsabilidade por influenciar a cultura da empresa.

As equipes que trabalham nas festas nem sempre se encontram, pela diferença de horários entre os eventos. As reuniões formais, momento na qual juntam todos os membros, não possuem uma frequência definida para acontecer, portanto o quadro de avisos e seu conteúdo é um artefato que se tornou um veículo mais efetivo para comunicação com o grupo.

Nos discursos dos sujeitos demonstrou-se que elogios e muitas vezes um erro cometido por um funcionário é colocado no quadro, o que foi possível observar no campo também.

(...) Sim, elogio, algum erro que a pessoa conseguiu, é, é, resolver aquele erro, ele põe no quadro, ele acha importante colocar, é, pra todas as pessoas vê que a pessoa, é, resolveu aquilo, né (S1).

(...) é feito tanto verbalmente quanto também por cartazes, ou avisos pregados na empresa, e também por reuniões, dependendo do caso (...) Acredito que seja de uma forma pra também estimular os outros funcionários, a saber, que saibam que todos podem ter esse desempenho, não é uma coisa peculiar de ninguém, todos podem conseguir atingir esse objetivo também. (S2).

A decisão da gestão da empresa por colocar os elogios e as soluções de erros de forma pública passa a ser uma manifestação cultural dessa organização, visando o estímulo aos demais funcionários. Schein (2009), fala que as normas culturais da organização definem os seus líderes e, portanto, pode-se dizer que são estes líderes que desempenham o papel de criadores e gerentes da cultura, como pode ser percebido na empresa estudada.

Martin (1992) menciona que a compreensão da cultura deve buscar aspectos que historicamente tem sido ignorados ou pouco estudados. Essa categoria, de artefatos, busca a compreensão desse nível mais superficial da cultura.

4.4 Formalidade versus informalidade

Nos discursos dos sujeitos entrevistados identifica-se a percepção da formalidade da empresa, porém por meio da análise dos artefatos e dos discursos pode-se encontrar a presença marcante da informalidade.

Abaixo a percepção de um sujeito acerca da formalidade:

Bom, pra mim, ela é muito formal, né, e para as pessoas que trabalham de forma CLT, eu acho que isso acaba dando uma formalidade, mas ahn, por ser um serviço também, onde, digamos que oitenta e cinco por cento das pessoas são contratadas como freelancers, é muito difícil, é, é, colocada, é,

vender essa idéia de formalidade pra elas, né, embora a gente tente fazer isso a tudo quanto é custo, né? S3

A partir de 2007 a empresa adotou a formalidade como estratégia para sustentar seu crescimento. A preocupação com a formalidade da empresa pode ser percebida por meio de um cartaz com a seguinte frase: “**Lembre-se: Aqui NÃO é um bico!! É uma empresa SÉRIA para gente do BEM**”. O proprietário da empresa acredita que as ações para cumprimento dessa estratégia tem tido sucesso:

(...) tem algumas pessoas, né, que abrem mão, dizem pelo menos pra mim dizem abrir mão de um serviço formal, que, e que acreditam, embarcam nessa idéia junto comigo, né, que elas preferem esse tipo de serviço e são pessoas que normalmente tem um bom nível de responsabilidade, entendeu, então elas compram essa idéia e demonstram todos os dias comprarem essa idéia junto comigo S3.

Essa formalidade pode ser entendida pela liderança como a responsabilidade a ser assumida na empresa, como pode ser percebida por meio dos dois discursos abaixo:

Formal (...) pelo nível de responsabilidade que cada cargo tem, e pelo nível de responsabilidade que nós temos com os clientes também S2.

É, passar, né, que o nível de responsabilidade, né, é como se fosse de uma pessoa que tá sobre a CLT (...) a responsabilidade deve estar presente independentemente, da atividade que a pessoa venha a exercer S3.

Há uma tentativa da liderança em estabelecer regras formais para a empresa, que já foi reconhecida pelo funcionário: “ Existem normas, é aquilo, tem um monte de normas escritas, tem um quadro ali escrito”. (S1)

Apesar dos pontos colocados, a observação do campo aponta informalidade, bem como os dados obtidos nas entrevistas apontam o mesmo tipo de tratamento com os funcionários da empresa, começando com os recém-contratados que passam a conhecer a empresa da seguinte forma: “Bom, a gente procura é, é, falar um pouco sobre a filosofia, sobre os valores que a gente tem na empresa” (S3). Essa informalidade pode ser apreendida da fala de S1: “Eu acho que é uma empresa muito assim amiga (...)Como que ele (proprietário da empresa) é um amigo nosso, então é muito legal isso”.

Ao se tratar do relacionamento com os clientes a formalidade pode ser observada por meio de documentos de contratação de serviços e avaliação de satisfação em relação aos eventos. O ambiente voltado ao cliente também é formal, desde o ambiente físico, até o site da intranet, bem como o tipo de atendimento realizado a eles, conforme descrito: “No escritório é uma série de tarefas, como atendimento a cliente, solução de dúvidas, elaboração de contrato, conferência de pagamentos” (S2).

Essa divisão sob a maneira na qual a formalidade e a informalidade da empresa se apresentam, podem ser explicadas por Martin (1992) que defende a importância atribuída as políticas oficiais da organização, porém existem outras manifestações culturais que carregam detalhes que podem ser informativos, e o pesquisador deve procurar uma compreensão mais profunda dos sentidos que juntam essas informações, às vezes em harmonia, às vezes com algum conflito entre grupos, às vezes como uma rede de ambigüidades, paradoxos e contradições.

4.5 Valores

Os valores esposados podem ser percebidos quando um grupo é criado ou se depara com uma nova tarefa, a primeira solução proposta sempre estará relacionada a o que alguém acredita ser certo ou errado e essa crença quando aceita pelo grupo se transforma em um valor

compartilhado e depois em uma crença compartilhada que passa a ser assumida pelo grupo como uma verdade, sem questionamento. Ele é validado pela experiência social compartilhada pelo grupo. (SCHEIN, 1996, p. 19-21).

No campo foi possível observar que a maior parte dos cartazes que servem como meio de comunicação com os funcionários, possuem apelo a algum tipo de valor (vide figura 3). Nos discursos dos entrevistados as questões de valores foram presentes com grande frequência.

A gente tem uma relação acima de tudo de amizade com as pessoas e sempre quando eu posso provar, assim, do meu lado, mostrar que as relações humanas lá dentro são diferentes, né, até pra ter esse laço, a pessoa vê que esse laço é real, não é fictício, eu procuro mostrar isso pra elas S3”.

S1 reforça a questão dos valores para o sucesso do funcionário na empresa: “Aqui precisa ser honesto, é, o primeiro plano do dono do buffet (...) além de honesto ser leal, ahn, em questão de horário, é, amigos, é, é um do outro, pelo menos a gente tenta ser amigos um do outro, ahn, pra mim acho que é só.” (S1). No discurso de S2 há menção sobre ser exemplo dos valores aos colegas: “ Todos devem ter um espírito de equipe muito forte e se tratar como se fossem uma família (...) desempenhando um bom trabalho, tendo muito forte nela a questão do espírito de equipe e como trabalhar e sendo um exemplo para os outros colegas”. (S2).

A empresa estudada apresenta seus valores conforme figura 3:

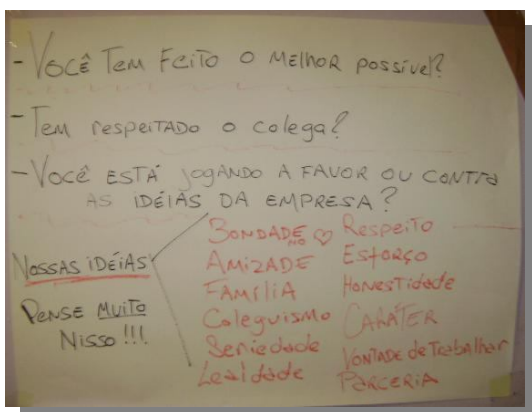


Figura 3.

Os valores são recorrentemente mencionados pelos diferentes sujeitos entrevistados e puderam ser vistos através das observações dos artefatos nessa empresa. Para Pépin (1999) nas empresas que obtêm a excelência é possível observar a existência de um pequeno número de valores centrais capazes de traduzir os objetivos destas empresas, além de promover a compreensão e a adesão dos funcionários a esses valores.

4.6 Clientes

O valor mais forte em relação aos clientes nessa empresa se refere à felicidade do cliente no dia do evento. Observou-se três frases relacionadas a esse tema: 1) Trabalhar feliz; 2) Se importar com o resultado da festa e 3) Querer ver o cliente e os convidados felizes. Esse é um valor compartilhado pelos funcionários. O proprietário da empresa ao falar do sistema de bônus implantado reforça essa idéia: “ Parte do seu pagamento é conforme o sucesso do cliente, então isso é uma forma de amarrar pra pessoa que ela não tem só que fazer o certo, ela tem que fazer o certo e cumprir um objetivo, que é a felicidade do cliente”. (S3). Alinhamento a esse pensamento pode ser visto com os demais entrevistados conforme segue:

Nós trabalhamos com a expectativa e a felicidade dos clientes, porque ninguém faz festa por nada ruim, então à pessoa ta com um momento bom na vida dela, que ela quer dividir com outras pessoas importantes e a gente tem que fazer a nossa parte em abrilhantar ainda mais esse evento S2.

S1 comenta sobre a importância de gostar do relacionamento com o público para o sucesso na empresa:

Tem que gostar de mexer com o público, porque se não gostar, não dá certo (...), nós estamos num evento que a pessoa está lá naquele momento, é um evento, é festa dela, então ela ta alegre, ela quer passar isso, é, pra todos, então, a gente tem que ta bem e passar isso pra eles também S1.

A importância dada à satisfação do cliente no evento revela a missão da empresa, que de acordo com Schein (2009) pode acontecer de a missão ser entendida, mas não bem articulada e, portanto, o grupo deverá obter consenso sobre as metas, linguagem e suposições de forma a possibilitar o alcance dos seus objetivos comuns. Nessa empresa essa articulação parece funcionar entre os membros da organização.

Além da preocupação com o sucesso do evento a empresa tem por objetivo mostrar outros valores aos seus clientes. No site da empresa outros valores são também reforçados (ver figura 4). A empresa parte do pressuposto que o cliente sempre tem razão e se em algum momento a relação precisar ser de ganha-perde, a opção é de perda para a empresa e lucro para o cliente. De acordo com a pessoa responsável pelo atendimento ao cliente a honestidade e transparência são valores não apenas para o público interno, mas, sobretudo ao público externo, representado em sua maioria pelos clientes.

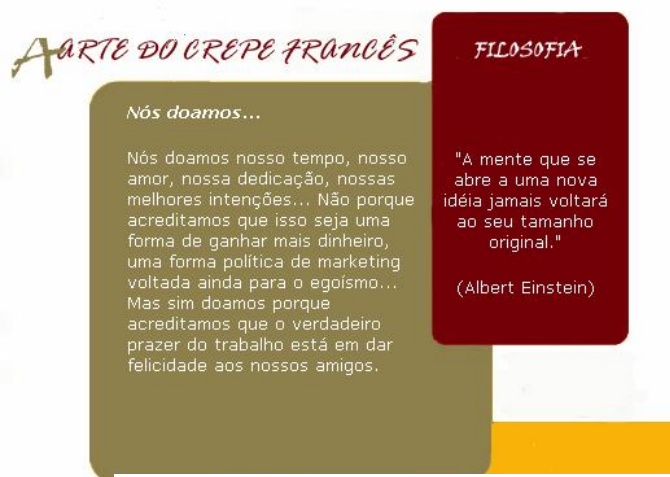


Figura 4. Fonte: Retirado do website da empresa.

“... os níveis mais profundos de consenso sobre quem somos, qual nossa missão e como trabalhamos são formados no início da história do grupo”. (SCHEIN, 2009, p. 63). Essa empresa demonstra através da fala de seus empregados etapas de adaptação externa e sobrevivência e que a missão que a razão de ser da empresa é compartilhada entre os funcionários, isso pode ser percebido através da linguagem comum que concretizam a missão.

Na empresa pesquisada a importância do alinhamento com os valores da empresa foi um ponto colocado para sucesso e permanência no grupo. Trompenaars (1994) se refere à cultura como um sistema comum de significados, que nos mostra a que devemos prestar atenção, como devemos agir e o que devemos valorizar.

Existe uma norma compartilhada pelo grupo relacionado ao reconhecimento e sucesso de um profissional nessa empresa, a partir do alinhamento que a pessoa demonstra com os valores a serem praticados. A empresa apresenta duas maneiras em lidar com os erros, por meio de conversas e “multas”, que seria o prejuízo do valor do “bônus” que podem receber a cada evento realizado, porém o descumprimento com os valores da empresa mostra-se intolerável. Uma das questões colocadas é que para trabalhar nessa empresa, nos níveis mais operacionais não se requer conhecimento anterior, pois a pessoa será treinada, o único requisito esperado é: “vontade de trabalhar e ter caráter tem que ser um ser humano, né, é só isso.” (S3).

O proprietário da empresa fala que existe uma linha entre o aceitável e o não aceitável. Esquecer um recheio é um erro grave, mas aceitável, porém, segundo ele a linha da honestidade não pode ser ultrapassada, então se a pessoa roubar alguma coisa, isso não pode ser tolerado acarretando no desligamento da pessoa na empresa. Essa forma de agir é reconhecida pelos demais entrevistados. S1 menciona as razões pelas quais uma pessoa deixa a empresa: “Eu acho que num quer crescer, motivo de roubo, motivo de brigas, brigas fortes, só isso, é, só isso que a pessoa sai da empresa, do contrário não.” (S1). S2 reforça o mesmo princípio: “Infelizmente o único momento onde isso acontece é quando algum funcionário escapa da conduta defendida pela empresa e quando isso é percebido imediatamente ele já é afastado também.” (S2).

Os relatos acima reforçam o conceito de Schein (2009), no qual ser profissional envolve, além de conhecimentos técnicos e habilidades, a adoção de valores e normas que definem a ocupação e no caso de alguma norma ou valor ser violado, então, este profissional é excluído.

A cultura, portanto tem em si, como defende Alvesson (2002), uma forma de manipulação e poder e ao mesmo tempo em que a cultura influencia positivamente a vida organizacional, a autora alerta para o “lado negro” dela, tido como uma fonte de dominação que produz pessoas conformadas à realidade de suas empresas. Portanto ao fazer a conexão entre cultura e poder, as discussões sobre política e conflitos que vêm à tona e contradizem as visões que tratam a cultura como harmônica e consensual (ALVESSON, 2002).

De acordo com o sujeito S3 a visão limitada pode é um fator que não contribuí para o sucesso da pessoa na empresa:

(...)a pessoa pensar no pequeno, pensar nela, pensar que ela tá sozinha, (...) que visa por meio daquilo só os interesses dela (...) acaba sendo desligada, né, ou por, por motivo a, b ou c, entendeu, ela acaba não, porque vibra diferente, entendeu, ela acaba sendo incompatível com, com toda a equipe, com, com, e com a filosofia gerencial, ela acaba sendo expelida, ou mesmo se repele sozinha, entendeu? S3.

O discurso acima esclarece como essa empresa entende e trata comportamentos que de alguma forma ameaçam a sobrevivência do grupo. Segundo Schein (2009), cabe ao líder a responsabilidade por influenciar a cultura e se a sobrevivência do grupo estiver ameaçada por um ou mais elementos da cultura, cabe ao líder reconhecer o problema e tomar uma ação.

4.8 Trabalho em Equipe

O trabalho de equipe foi percebido como um ponto importante na empresa tanto nas falas dos funcionários, quanto na observação feita no campo e nos cartazes da empresa, no qual um deles define espírito de equipe nessa empresa como: *ajudar o colega sempre; fazer o seu melhor, não importa o que os outros façam ou não façam; ao invés de reclamar de tudo, AJUDAR; estar sempre bem com todos (Amizade) e cuidar da empresa com carinho, afinal... ela é de todos nós!*

Os entrevistados colocaram que existem momentos de conflitos entre as pessoas, mas que independentemente do que se passa, há a preocupação de não deixar que os conflitos interfiram no trabalho a ser desenvolvido, conforme descreve S1:

Na hora do evento a gente tem que passar sempre o melhor, sempre ta tudo ok, sempre ta tudo ótimo e se tem alguma coisa entre nós, a gente resolve depois, conversa depois, mas enfim durante o evento ninguém percebe nada, ninguém fala nada um pro outro, então, depois se alguém quiser conversar um com o outro conversa S1.

O ambiente de trabalho, no que diz respeito ao relacionamento entre as pessoas e os trabalhos realizados em equipe, mostrou-se como algo positivo:

Porque se estabeleceu uma forma onde todos se dão bem, já aconteceu vezes de funcionários serem padrinhos de casamento de outros funcionários, porque todos acabam se dando bem, convivem fora da empresa também, e fora do ambiente de trabalho, isso acredito que foi gerado pelo perfil deles e pela gerência da empresa também S2.

Para Schein (2009) o evento crucial da formação do grupo ocorre quando os membros participam de uma reação emocional compartilhada e isso gera um estado de “estar em grupo” surge à medida que os indivíduos passam a fazer coisas em conjunto, o que pode ser percebido na fala acima.

O proprietário da empresa mencionou que há uma frase muito repetida na empresa: “*aqui somos uma equipe, cuide do outro como você cuida de você mesmo*” (S3) . A fala de S2, sobre como costumam ser realizados os trabalhos em equipe, demonstra que esse entendimento parece ser comum ao grupo:

Se ajudando, primeiro dentro da equipe da própria festa, então às vezes durante o evento, um funcionário acaba fazendo a função do outro, por esse outro estar sobrecarregado ou mesmo porque ele está podendo ajudar, e mesmo entre funcionários de outros eventos, se estão todos no buffet preparando o seu evento, quem chegou mais cedo, ajuda o pessoal que já tá trabalhando pra que eles possam trabalhar mais rápido e melhor, então todos se ajudam S2.

Desde a entrada da pessoa na empresa é realizado um trabalho visando o fortalecimento da equipe, conforme colocado por S3: “ A gente fala também é pra pessoa, para que os funcionários antigos acolham e os funcionários que estão chegando e forme um espírito de equipe, a gente sempre fala em política de família, que a gente se considera uma família” (S3).

O trabalho em equipe pode ser considerado um valor esposado nessa empresa e para Schein (1996) a forma mais usual de pensar cultura é vê-la como um acumulado de conhecimento compartilhado por um grupo, cobrindo elementos comportamentais, emocionais e cognitivos dos membros de um grupo.

5 - Considerações finais

O propósito inicial deste trabalho foi levantar o que os artefatos dizem a respeito dos valores esposados em uma pequena empresa de prestação de serviços alimentícios. Há relação entre os níveis propostos por Schein (1996), artefatos, valores esposados e pressupostos básicos, à medida que a cultura da empresa vai se estabelecendo.

Neste trabalho observou-se a coerência no discurso dos sujeitos entrevistados (ainda que ocupem diferentes níveis hierárquicos) em relação à maior parte dos artefatos e dos valores esposados, porém nem todos os artefatos viraram valores esposados, compartilhados entre sujeitos entrevistados.

Destacam-se os seguintes valores esposados: o trabalho em equipe, a importância do cliente (e a necessidade de passar “alegria” a ele em um dia que está comemorando algum evento importante) e a importância do alinhamento aos valores da empresa para se manter ao grupo. Esses pontos foram apontados repetidamente durante as entrevistas, além de serem percebidos por meio dos artefatos, como os cartazes distribuídos na empresa.

Os valores relacionados aos clientes estão ligados a sobrevivência ao ambiente externo, caracterizado pelos traços de adaptabilidade e missão. Missão essa que significa o grau em que uma organização tem clareza sobre por que existe e para onde vai. (GILLESPIE ET AL, 2008)

O alinhamento com valores da empresa é percebido pelos entrevistados como a maneira de se obter sucesso profissional, além de ser o ponto fundamental para permanência do funcionário na empresa e reforça o conceito de Couche “(...) a cultura da empresa não depende diretamente dos assalariados, ela é, de certa forma, preexistente e se impõe a eles. Não aderir à cultura da empresa é, de certo modo excluir-se da organização”. (COUCHE, 1999, p. 211). Pode ser considerado um valor esposado, pois em nenhum momento questiona-se se valores pessoais deveriam estar acima de desempenhos profissionais nessa organização.

Valores organizacionais, de acordo com Tamayo e Borges (2006) se dão a partir da percepção dos seus membros sobre o que para eles realmente são os valores organizacionais praticados, desta forma os valores da organização devem ser facilmente identificados pelos discursos dos funcionários em virtude destes valores fazerem de fato parte da empresa.

Entretanto percebeu-se nesse estudo que nem todos os valores são esposados, ainda que colocados formalmente como valores da empresa. Valor como honestidade, por exemplo, está mais relacionado aos valores pessoais do proprietário da empresa, do que de fato compartilhado entre os atores organizacionais.

Schein (1996) reforça o papel da liderança como fonte de crenças e valores para lidar com problemas do grupo, além da importância da liderança como influenciador nos níveis mais profundos da cultura, papel que indica estar sendo desenvolvido pela liderança dessa empresa.

Entretanto, por meio das falas das entrevistas a referência a alguns valores parte não como valores da empresa e sim com referência ao proprietário, de acordo com Rokeach (1973) referem-se a uma crença que representa uma preferência social ou pessoal, valores morais e de competências. Parte dos valores parece ser mais uma forma de gestão do que valores compartilhados sem questionamento pela organização, que poderia estar relacionada com figura forte de liderança da empresa, representada em seu proprietário e sua forma centralizadora de gerir a empresa.

Ao analisar as culturas, é importante reconhecer que artefatos são fáceis de observar, mas difíceis de decifrar, e que as crenças e valores expostos podem refletir apenas racionalizações ou aspirações. (SCHEIN, 2009, p. 33-34)

Em relação à formalidade e informalidade da empresa, parece que a formalidade é desejada pelos membros da organização, todavia a informalidade está presente nos artefatos e no contexto dos discursos dos diferentes membros da organização que foram entrevistados. A empresa pode estar passando por um período de transição, conforme colocado na história da empresa e com isso esteja caminhando para uma maior formalização de suas atividades e processos.

Como limitação deste trabalho, aponta-se para o pequeno número de entrevistados e a pesquisa direcionada a apenas uma organização e, portanto os achados não podem ser generalizados para demais empresas. Entende-se que se faz necessário nova pesquisa considerando maior número de entrevistados e que preferencialmente em outras empresas. Futuras pesquisas poderiam estudar a relação entre os valores individuais de líderes da organização e sua possível interferência em torná-los valores esposados, uma vez que este não foi o foco desta pesquisa.

Espera-se que esse estudo possa contribuir demonstrando a complexidade existente no estudo das culturas organizacionais e, que apesar dos artefatos serem fáceis de perceber, a compreensão de seus significados não é tarefa fácil, porém é possível perceber a relação

existente entre os níveis de cultura propostos por Schein (1996), especificamente artefatos e valores espousados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVESSON, Mats. **Understanding organizational culture**. London: SAGE Publications, 2002.
- CAVEDON, N.R..”Pode chegar freguês” : A cultura organizacional do mercado público de Porto Alegre. **XXVI ENANPAD**, Salvador, 2002.
- COUCHE, Denys. **A noção de cultura nas ciências sociais**. Bauru: EDUSC, 1999.
- EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R.; LOWE,A.: **Pesquisa gerencial em administração**:um guia para monografias, dissertações, pesquisas internas e trabalhos em consultoria. São Paulo: Pioneira, 1999.
- GEERTZ, Clifford. A interpretação das culturas. Rio de Janeiro: GuanabaraKoogan, 1989.
- GIL FLORES, J. **Análisis de datos cualitativos**. Aplicaciones a la invstigación educativa. Barcelona: PPU, 1994.
- GILLESPIE, Michael A. et al. Linking organizational culture and customer satisfaction: Results from two companies in different industries. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v.17, n.1, 2008.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.
- KING, D. H. Using templates in the thematic analysis of text. In: CASSELS, C. SYMON, G. **Essencial guide to qualitative methods in organizational research**. London: Sage Publications, 2004.
- MARTIN, Joanne. **Culture in organizations: three perspectives**. New York: Oxford University Press. 1992.
- MARTIN, Joanne. **Organizational Culture: mapping the terrain**. London: Sage Publications, 2002.
- MERRIAM, S.B.: **Qualitative research and case study applications in education**. 2. ed. San Francisco: Jossey Bass, 1998
- MERRIAM, S.B.: **Qualitative research in practice: examples for discussion and analysis**. San Francisco: Jossey Bass. 2002.
- PÉPIN, Normand. “Cultura de empresa. Nascimento, alcance e limites de um conceito”. In: **Mosaico – Revista de Ciências Sociais**, v. 1, n. 1. Vitória: UFES-CEG, 1999.
- ROKEACH, M. **The Nature of Human Values**. New York: Free Press, 1973.
- SCHEIN, Edgar H. **Culture: the missing concept in organization studies**. Administrative Science Quarterly, 1996.
- SCHEIN, Edgar H. **The corporate culture survival guide**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1999.
- TAMAYO, A.; BORGES. Valores do Trabalho e das Organizações. In: ROS, M.; GOUVEIA, V.V. **Psicologia Social dos Valores Humanos: desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados**. São Paulo: Senac, 2006.
- TAMAYO, A.; MENDES, A. M.; PAZ, M.G.T. Inventário de Valores Organizacionais. **Estudos de Psicologia**, v.5, n.2, 2000.
- THOMAS, W. ZNANIECKI, F. **El campesino polaco en Europa y en América**. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas, 2006.
- TROMPENAARS, Fons. **Nas ondas da cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios**. São Paulo: Educador, 1994.