

**Universidade Presbiteriana Mackenzie
Centro de Ciências Sociais e Aplicadas
Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas**

**Compreendendo a construção e reconstrução dos valores relativos
à competição organizacional (VRCO) no processo de mudança
organizacional: um estudo de caso**

Sueli dos Santos Leitão

São Paulo

2010

Livros Grátis

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

Milhares de livros grátis para download.

Sueli dos Santos Leitão

**Compreendendo a construção e reconstrução dos valores relativos
à competição organizacional (VRCO) no processo de mudança
organizacional: um estudo de caso**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie para obtenção do Título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientadora: Prof^a Dra. Silvia Marcia Russi De Domenico

São Paulo

2010

L533c Leitão, Sueli dos Santos.

Compreendendo a construção e reconstrução dos valores relativos à competição organizacional no processo de mudança organizacional: um estudo de caso / Sueli dos Santos Leitão - 2010.
133 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) –
Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2010.

Orientação: Prof^ª. Dr^ª. Silvia Marcia Russi De Domenico
Bibliografia: f. 121 – 126.

1. Mudança organizacional. 2. Valores relativos à competição organizacional. 3. Discurso. I. Título.

CDD 658.4

**Reitor da Universidade Presbiteriana Mackenzie
Professor Dr Manassés Claudino Fonteles**

**Decano de Pesquisa e Pós-Graduação
Professora Dra Sandra Maria Dotto Stump**

**Diretor do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas
Professor Dr Moises Ari Zilber**

**Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas
Professora Dra Darcy Mitiko Mori Hanashiro**

Agradecimentos especiais

A Deus por todas as oportunidades de evolução e pessoas que sempre pôs em meu caminho ao longo de minha jornada.

Ao meu querido e saudoso pai, cujo exemplo de força e superação serviu-me de inspiração para a finalização desse trabalho e à minha querida mãezinha, que com suas sábias palavras, não me deixou desanimar frente às dificuldades enfrentadas nesse processo.

Ao meu amado marido Stenio, companheiro de todos os momentos, que soube me apoiar e incentivar nos momentos mais árduos dessa caminhada.

Aos meus amados filhos Henrique e Gustavo que souberam entender minha ausência, incentivando-me sempre a continuar.

À minha querida e amada irmã Beth, que, mais uma vez, cuidou de minha casa e família como se dela fossem, apoiando-me em mais essa conquista.

À minha querida orientadora Silvia, pelos momentos que enfrentamos juntas, cujos ensinamentos e trocas foram muito além do processo de orientação do mestrado, fazendo parte integralmente do meu processo de evolução como ser humano.

Agradecimentos gerais

Às pessoas da CMA que participaram dessa pesquisa e, carinhosamente, abriram espaço em suas agendas para me receberem, incluindo quatro de seus clientes e dois fornecedores.

Em especial, ao Fundador da organização-objeto de estudo por ter-me aberto as portas de sua empresa, demonstrando todo seu interesse e disposição em contribuir com nosso estudo.

A todos os meus familiares e amigos que souberam guardar-me dentro do peito, apesar da ausência, torcendo sempre pelo meu sucesso.

Aos professores do programa de Pós-Graduação do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, pela demonstração de extrema competência e paixão pelo trabalho que realizam.

Em especial, à Prof^a Dra. Jannette Brunstein e Prof^a Dra. Maria das Graças Torres Paz, pela rica discussão e contribuições no processo de qualificação.

Ao MackPesquisa, pelo incentivo financeiro à realização desta dissertação.

Não há caminho para a felicidade, a felicidade é o caminho.
Mahatma Gandhi

Resumo

Esse estudo buscou compreender o fenômeno da mudança organizacional por uma perspectiva que considera o elemento humano não como um recurso a favor ou resistente à mudança, mas como pessoas que agem e interagem continuamente na construção do processo. Ao considerar a mudança organizacional a partir das interações entre *stakeholders*, pode-se fazê-lo levando em conta os valores subjacentes a essas interações, denominados valores relativos à competição organizacional (VRCO). Por entender a mudança como um processo contínuo de construção e compartilhamento de significados nas interações entre os *stakeholders* e, que os valores relativos à competição organizacional subjazem a essas interações, o presente estudo objetivou compreender como os valores relativos à competição organizacional são construídos e reconstruídos ao longo do processo de mudança organizacional. Para isso, adotou-se a estratégia de pesquisa do estudo de caso e a metodologia qualitativa, considerando como fontes de evidência entrevistas semi-estruturadas e em profundidade, num total de 20 entrevistas, observação não-participante, conversas espontâneas e documentos para a construção do material empírico, utilizando a análise de dados qualitativos para análise e interpretação dos dados. Os resultados mostraram que os VRCO podem ser alterados à medida que a introdução e aceitação de novos discursos transformam a maneira com que as pessoas interagem, reforçando comportamentos ao longo do tempo e levando a novas práticas entre *stakeholders* e, portanto, à modificação de valores, entendidos aqui como valores relativos à competição organizacional. Como contribuição aos gestores, esse estudo oferece um entendimento mais profundo sobre o fenômeno da mudança organizacional, acessando aspectos que, por estarem subjacentes (valores), recebem pouca atenção nos processos de mudança.

Palavras chave: Mudança organizacional. Valores relativos à competição organizacional. Discurso.

Abstract

This study it searched to understand the phenomenon of the organizational change by a perspective that considers the human element not as a resource that resist or accept the change, but as people who act and interact continuously in the construction of the process. When considering the organizational change from the interactions between stakeholders, it can do it taking in account the underlying values to these interactions, called Values Relative to Organizational Competition (VROC). For understanding the change as a continuous process of construction and sharing of meanings in the interactions between stakeholders and, that the Values Relative to Organizational Competition underlying these interactions, the present study seeks to understand as the Values Relative to Organizational Competition are constructed and reconstructed throughout the process of organizational change. For this, it was adopted strategy of research of the study of case and the qualitative methodology, considering as sources of evidence half-structuralized interviews and in depth, in a total of 20 interviews, observation not-participant, naturally occurring talk and documents for the construction of the empirical material, using the analysis of qualitative data for analysis and interpretation of the data. The results had shown that the VRCO can be modified to the measure that the introduction and acceptance of new discourse transforms the way with that the people interact, strengthening behaviors throughout the time and taking new the practical ones between stakeholders e, therefore, to the modification of values, understood here as Values Relative to Organizational Competition. As contribution to the managers, this study offers a deeper agreement on the phenomenon of the organizational change, having access aspects that, for being underlying (values), receive little attention in the processes from change.

Key words: Organizational change. Values relative to organizational competition. Discourse.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 Mudança organizacional.....	16
2.2 Valores humanos	29
2.2.1 Valores relativos à competição organizacional (VRCO)	35
3 PROBLEMA E OBJETIVOS DE PESQUISA	38
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	40
4.1 Paradigma de pesquisa: posicionando nosso estudo.....	40
4.2 Estratégia de pesquisa: saindo a campo.....	42
4.2.1 A organização-objeto de estudo: CMA – uma empresa de ‘corpo’, ‘mente’ e ‘alma’	44
4.3 Método de pesquisa: conduzindo a investigação empírica	50
4.3.1 Levantamento de materiais empíricos: construindo os dados	51
4.3.2 Tratamento, análise e interpretação dos materiais empíricos	57
5 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	61
5.1 O processo de mudança como a própria construção da CMA.....	61
5.1.1 Fase I – A idealização de um ‘sonho’	62
5.1.2 Fase II – Nascimento da organização: concretizando o ‘sonho’?	69
5.1.3 Fase III – Reposicionamento da marca: buscando a realização do ‘sonho’	77
5.2 Outras reflexões: uma ‘conversa’ com Domenico	111
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	116
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	121
APÊNDICE A – Carta de apresentação do projeto de pesquisa à empresa	127
APÊNDICE B – Apresentação do projeto de pesquisa à empresa	128
ANEXO A – Roteiro de entrevista.....	131

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Teorias básicas de processo de mudança organizacional.....	19
Figura 2: Visão de mundo, necessidades organizacionais e VRCO da empresa pesquisada por Domenico à luz das dimensões bipolares de Schwartz.....	37
Figura 3: Missão e visão da CMA	45
Figura 4: “Carta de valores” da CMA	46
Figura 5: Evolução do faturamento	47
Figura 6: Estrutura ‘orgânica’ da CMA	49
Figura 7: Densidade demográfica dos participantes da pesquisa.....	53
Figura 8: Exemplos de metáforas utilizadas na CMA	87
Figura 9: Linha do tempo – Valores pessoais e ‘visões de mundo empresarial’ do Fundador e VRCO da CMA.....	110
Figura 10: VRCO da CMA e valores pessoais do Fundador à luz das dimensões bipolares de Schwartz.....	113

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Comparação entre mudança episódica e contínua	21
Quadro 2: Posicionando as teorias de mudança organizacional.....	28
Quadro 3: Conjunto de “competências” da CMA	48
Quadro 4: Opções metodológicas.....	60

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Número de entrevistas e <i>stakeholders</i> entrevistados.....	54
---	-----------

1 INTRODUÇÃO

Nada do que fazemos ou pensamos é trivial ou irrelevante, porque tudo o que fazemos tem conseqüências no domínio das mudanças estruturais a que pertencemos.

Humberto Maturana

Muitos autores fazem referência ao contexto de aceleradas transformações a que as organizações têm sido submetidas nas últimas décadas e que cada vez mais intensificam a pressão sobre elas por mudanças.

Fala-se também sobre uma nova sociedade, resultante de movimentos sociais que levam ao desenvolvimento de pessoas mais comprometidas com questões humanas, sociais e ecológicas, em que aumenta a valorização por uma “cultura do importar-se com a existência do outro, a dignidade do outro, o bem-estar do outro, inclusive nas organizações empresariais com ou sem fins lucrativos” (TEIXEIRA; PAZ, 2009, p. 2)

Se por um lado, o mercado competitivo exige dos gestores organizacionais respostas cada vez mais rápidas para manterem suas organizações competitivas, por outro, estes não podem mais ignorar as demandas advindas das mudanças sociais que acontecem em um âmbito mais amplo e que se refletem no desenvolvimento de seres humanos mais conscientes em relação ao seu papel na sociedade. Interessamo-nos, então, em procurar compreender como organizações, neste caso com fins lucrativos, buscam responder às mudanças frente a esse cenário.

Não obstante a esse contexto, observamos na literatura sobre mudança organizacional, uma tendência gerencial a implementar processos de mudança com foco nos aspectos tangíveis, tais como estratégias, estruturas, processos e tecnologias (PASCALE; MILLEMANN; GIOIA, 2000), com pouca atenção dedicada ao elemento humano (VINCE; BROUSSINE, 1996; BOVEY; HEDE, 2001; OSWICK et al., 2005). Outra questão também observada se refere ao fato de que a grande maioria dos processos de mudança não alcança o sucesso desejado (PASCALE; MILLEMANN; GIOIA, 2000; BOVEY; HEDE, 2001; HERNANDES; CALDAS, 2001; HERACLEOUS, 2002), somada à dificuldade das organizações em

identificar os fatores que produzem uma mudança organizacional efetiva (PASCALE; MILLEMANN; GIOIA, 2000). Essas questões nos levaram a pensar se a mudança organizacional efetiva não estaria mais nos aspectos relacionados ao elemento humano, do que nos aspectos estruturais e processuais das organizações.

Heracleous (2002) nos chama já a refletir sobre isso, quando afirma que as ações para a promoção da mudança organizacional devem ser baseadas no entendimento dos aspectos humanos e culturais, o que nos despertou a curiosidade em olhar para a mudança organizacional por uma perspectiva que considera o elemento humano não como um recurso a favor ou resistente à mudança, mas como pessoas que agem e interagem continuamente na construção do processo (FORD; FORD; D'AMELIO, 2008).

Nesse sentido, a mudança organizacional é definida como um processo contínuo (WEICK; QUINN, 1999) de reconstrução das redes de crenças e hábitos de ação dos atores organizacionais em busca de acomodar novas experiências obtidas por meio das interações entre eles (TSOUKAS; CHIA, 2002).

No entanto, para entender a mudança organizacional dessa forma, é preciso, antes de tudo, considerar a organização como uma rede de interações entre pessoas, no caso, *stakeholders*, que interagem cotidianamente, por meio de linguagem, em busca de recursos para a sobrevivência em ambiente competitivo (DOMENICO, 2008).

Ao considerarmos a mudança organizacional a partir das interações entre *stakeholders* (sócios, empregados, clientes, fornecedores, investidores, comunidade, governo), buscamos fazê-lo levando em conta os valores subjacentes a essas interações. Domenico (2008) entende que esses valores, denominados valores relativos à competição organizacional (VRCO), são crenças construídas socialmente, que orientam as ações entre *stakeholders* na busca pela obtenção de recursos, refletidos nas práticas organizacionais.

Por entendermos a mudança como um processo contínuo de construção e compartilhamento de significados nas interações entre *stakeholders* e, que os valores relativos à competição organizacional subjazem a essas interações, nosso estudo buscou responder a questão de

pesquisa: **Como os valores relativos à competição organizacional (VRCO) são construídos e reconstruídos ao longo do processo de mudança organizacional?**

Acreditamos com essa pesquisa, oferecer aos gestores outras lentes pelas quais possam olhar o fenômeno da mudança no âmbito organizacional, acessando aspectos que, por estarem subjacentes (valores), recebem pouca atenção nos processos de mudança. Entendemos assim, estarmos contribuindo para o campo da gestão empresarial.

Outra intenção de nosso estudo, agora no âmbito acadêmico, consiste na ampliação da pesquisa de Domenico (2007) sobre valores relativos à competição organizacional, ao investigar uma organização de características diferentes da pesquisada por essa autora, buscando contribuir para a construção de conhecimento científico acerca desse construto.

Para isso realizamos nossa pesquisa em uma organização privada, sem nenhum vínculo com a Economia de Comunhão ou assemelhados, cuja mudança envolve a proposta de construir uma organização pelas pessoas e para as pessoas, em busca do equilíbrio entre a promoção de desenvolvimento humano e social e a obtenção de resultados financeiros para o negócio.

Esta dissertação encontra-se dividida em mais cinco capítulos, além desta introdução. Na seqüência, apresentamos o referencial teórico, partindo de duas revisões sobre os estudos de mudança organizacional, nos quais buscamos entender como vem sendo estudado esse fenômeno. Propusemos um olhar para a mudança organizacional por paradigmas, com enfoque para o interpretativista e abordamos teorias que buscam compreender a mudança como um processo contínuo, inerente à existência organizacional, em que o discurso se torna o foco de estudo. Em relação a valores humanos, trouxemos contribuições dos principais pesquisadores sobre o tema, com enfoque para o estudo dos valores organizacionais no âmbito nacional, a partir das contribuições de Tamayo e seus colaboradores e, mais especificamente, dos valores relativos à competição organizacional (VRCO) estudados por Domenico.

Seguimos com a apresentação do encaminhamento do problema e objetivos de pesquisa. Na seqüência, o capítulo de procedimentos metodológicos, contemplando nossa opção pela metodologia qualitativa dentro de uma estratégia de estudo de caso, lançando mão de diversas

fontes de evidência para a construção do material empírico, tais como: entrevistas semi-estruturadas e em profundidade, num total de 20 entrevistas realizadas, observação não-participante, conversas espontâneas e documentos. Os materiais foram analisados e interpretados à luz da análise de dados qualitativos, seguindo o recomendado por Flores (1994). Ainda no mesmo capítulo, apresentamos ao leitor a organização-objeto de nosso estudo.

No capítulo de apresentação, análise e discussão dos resultados descrevemos o processo de mudança organizacional como a própria construção da organização pesquisada, no qual buscamos apreender os VRCO subjacentes às interações entre os *stakeholders*, discutindo como estes foram construídos e reconstruídos ao longo do processo de mudança organizacional.

Finalizamos com as considerações finais, limitações e proposições para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

*O homem não é a criatura das circunstâncias,
as circunstâncias é que são criaturas do homem.
Benjamin Disraeli*

2.1 Mudança organizacional

O tema da mudança tem sido considerado como questão central não só nos estudos de gestão como também de diversas outras disciplinas (VAN de VEN; POOLE, 1995).

No âmbito da gestão, duas questões posicionam a problemática da mudança organizacional no centro das pesquisas realizadas nos anos 1990, tais como a capacidade de responder às necessidades de mudança, vista como fonte de vantagem competitiva e de sobrevivência organizacional, e o aumento da complexidade dos processos de mudança (GREENWOOD; HININGS, 1996).

Se organizações têm sido constantemente desafiadas a melhorarem seus padrões de desempenho para se tornarem mais competitivas ou, no mínimo, garantirem sua sobrevivência, isso implica na promoção de mudanças em sua forma de atuar, tornando importante estudar questões relacionadas a porque e como as organizações promovem mudanças.

Encontramos nos estudos sobre mudança organizacional, vários fatores que levam as organizações a implementarem mudanças, tais como necessidade de adaptação à internacionalização dos mercados e aumento da competitividade (MORGAN; STURDY, 2000), pressões institucionais (HININGS; KONDRÁ, 1998), inovações tecnológicas e preferências dos clientes (HERNANDEZ; CALDAS, 2001), complexidade e turbulência do ambiente (OSWICK et al., 2005).

De acordo com Greenwood e Hinings (1996), as mudanças ocorrem a partir da relação do ambiente externo, que engloba os contextos de mercado e institucional, com o ambiente

interno, que inclui o conjunto de interesses, valores, relações de poder e capacidade para ação das organizações. A relação entre esses ambientes tanto precipita as mudanças, explicando o ‘porquê’, quanto capacita a organização para mudar, explicando o ‘como’.

A busca por explicar o fenômeno da mudança organizacional provocou uma diversidade de conceitos e abordagens nos estudos sobre o tema, resultando em um campo robusto (ARMENAKIS; BEDEIAN, 1999), porém confuso.

Encontramos em duas grandes revisões da produção científica sobre mudança organizacional realizadas por Van de Ven e Poole (1995) e Armenakis e Bedeian (1999), contribuições à tentativa de organizar a confusão de classificações em relação ao tema, ao proporem categorizações para os estudos sobre mudança organizacional.

De acordo com Van de Ven e Poole (1995), a mudança organizacional tem sido estudada mais por suas conseqüências e resultados do que pelas condições do processo, tais como as classificações de mudança revolucionária e incremental apresentadas por Tushman e Romanelli (1985). A mudança é revolucionária quando ocorre de forma abrupta em curtos e descontínuos períodos de tempo, envolvendo todos ou os principais domínios organizacionais¹; ou é incremental, quando se trata de pequenas mudanças nas atividades organizacionais que ocorrem em períodos acima de dois anos (ROMANELLI; TUSHMAN, 1994).

Van de Ven e Poole (1995) criticam esse tipo de classificação por entenderem que limita a explicação da mudança organizacional a referências estatísticas a partir dos antecedentes e dos resultados da mudança e defendem uma tipologia que possibilita explicar o processo ao longo do tempo, antes de seu término.

Para esses autores, a mudança ocorre em uma entidade organizacional, que pode ser um grupo de trabalho, um programa, uma estratégia, um produto ou a organização como um todo, e é

¹ Domínios organizacionais são padrões de atividades fundamentais para a sobrevivência da organização (ROMANELLI; TUSHMAN, 1994).

definida como diferenças na forma, qualidade ou estado de uma entidade organizacional, que podem ser temporal e empiricamente observadas (VAN de VEN; POOLE, 1995).

A partir do levantamento dos estudos desenvolvidos sobre mudança organizacional, esses autores propuseram duas dimensões bipolares por meio das quais a complexidade do fenômeno pode ser analisada: (1) modo da mudança, que varia entre os pólos prescritivo e construtivo, buscando caracterizar a maneira pela qual o processo de mudança se desdobra; (2) unidade da mudança, que varia entre os pólos singular e múltiplo, relacionada ao número de entidades organizacionais envolvidas no processo (VAN de VEN; POOLE, 1995).

Por meio dessas dimensões, chegam a quatro categorias ou teorias básicas de processo de mudança: ciclo de vida, evolucionária, teleológica e dialética. As quatro categorias representam ‘motores’ que tanto geram quanto dão movimento à mudança. Esses ‘motores’ podem ser entendidos como mínimos denominadores comuns entre as diversas classificações existentes na literatura sobre mudança organizacional (VAN de VEN; POOLE, 1995).

A teoria do ciclo de vida, que posiciona a mudança de forma prescritiva e em uma única entidade organizacional, explica a mudança como um processo de desenvolvimento que ocorre em uma seqüência lógica e pré-determinada mediante um conjunto de regras e programas organizacionais que requerem o desenvolvimento de atividades em uma seqüência pré-definida (VAN de VEN; POOLE, 1995).

Já na teoria evolucionária, a mudança ocorre de forma prescritiva em um ciclo contínuo de variação, seleção e retenção entre diversas entidades organizacionais. Esse ‘motor’ explica a mudança como um processo progressivo, a partir do que foi estabelecido para uma população de entidades organizacionais, e probabilístico, por não predizer qual entidade irá permanecer (VAN de VEN; POOLE, 1995).

No pólo oposto, posicionando a mudança como um processo construtivo e que envolve uma única entidade organizacional, encontra-se a teoria teleológica que contempla a mudança como uma seqüência repetitiva de formulação de metas, implementação, avaliação e modificação com base no que foi aprendido ou entendido pelos membros organizacionais.

Essa seqüência é socialmente construída entre os indivíduos que pertencem à entidade organizacional envolvida no processo (VAN de VEN; POOLE, 1995).

De acordo com a teoria de processo dialética, posicionada nos pólos construtivo e de múltiplas entidades, a mudança ocorre quando existe competição entre entidades organizacionais por domínio e controle, forças ou valores contraditórios, onde tese e antítese geram uma síntese que se torna a tese do próximo ciclo. No entanto, não existe garantia de que ocorra uma “síntese criativa”, resultando em uma solução em que todas as entidades envolvidas sejam vencedoras (VAN de VEN; POOLE, 1995, p.517). Pode prevalecer a manutenção do *status quo*, levando à estabilidade. A mudança, então, só acontece quando ocorre a substituição da tese pela antítese ou pela síntese e pode ser tanto para melhor quanto para pior (VAN de VEN; POOLE, 1995).

Cada um dos ‘motores’ representa uma teoria básica para classificar a mudança (Figura 1), enquanto a complexidade desse fenômeno será feita a partir da inter-relação entre eles (VAN de VEN; POOLE, 1995).

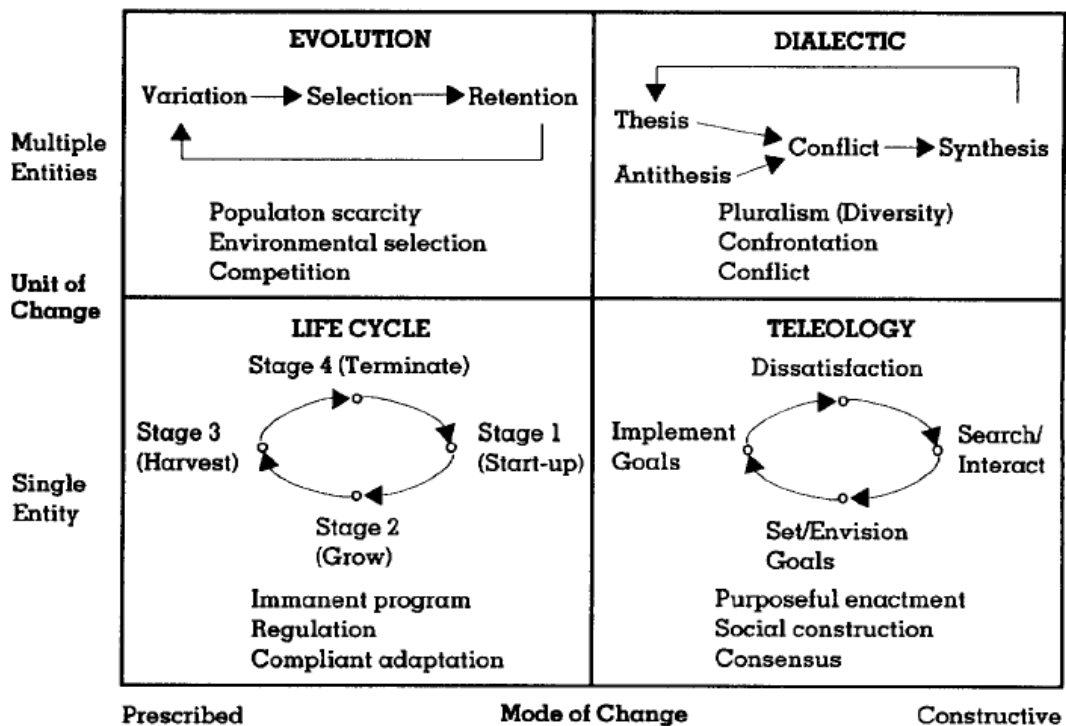


Figura 1: Teorias básicas de processo de mudança organizacional
 Fonte: Van de Ven e Poole (1995, p. 520)

A necessidade de compreender a mudança por diferentes categorias também foi destacada por Armenakis e Bedeian (1999). Esses autores realizaram uma revisão dos estudos de mudança organizacional entre 1990 e 1998, com base nos principais aspectos presentes em cada estudo, em relação a: conteúdo, contexto, processo e resultados.

Na categoria referente a questões de conteúdo foram classificados os estudos que focam os fatores que compreendem o sucesso e insucesso dos esforços de mudança e como esses fatores se relacionam com a eficácia organizacional.

No que diz respeito ao contexto, os estudos buscam analisar o impacto de fatores advindos dos ambientes interno e externo sobre a eficácia da organização em responder às mudanças ambientais.

As questões de processo referem-se a estudos relativos às ações empreendidas em cada fase da mudança e aos estágios de entendimento do processo pelos membros da organização.

A quarta e última categoria proposta por Armenakis e Bedeian (1999) refere-se a questões de resultados, contemplando aspectos afetivos e comportamentais relacionados aos esforços de mudança organizacional. Segundo os autores, receptividade, resistência, comprometimento, cinismo, *stress* e reações pessoais são variáveis de resultado relevantes e que devem ser consideradas no planejamento e na implementação da mudança organizacional.

Embora as categorizações de mudança organizacional propostas contribuam para a compreensão do fenômeno, “um modo de ver é um modo de não ver” (VAN de VEN; POOLE, 1995, p.510, tradução nossa). Desta forma, trazemos ainda outras tipologias comumente citadas nos estudos de mudança organizacional, apresentadas por Weick e Quinn (1999) e Tsoukas (2005).

Weick e Quinn (1999) contrastam duas abordagens para mudança organizacional: primeiramente a mudança como episódica, descontínua e intermitente; enquanto a segunda vê a mudança como contínua, envolvente e incremental (Quadro 1).

Quadro 1: Comparação entre mudança episódica e contínua

	Mudança episódica	Mudança contínua
Metáfora de organização	Organizações são inertes; a mudança não é freqüente; é descontínua e intencional.	Organizações são emergentes e auto-organizáveis; a mudança é constante, envolvente e cumulativa.
Estrutura analítica	Mudança é uma interrupção ocasional ou divergência de equilíbrio. Tende a ser dramática e externamente dirigida. É vista como uma falha da organização em adaptar suas estruturas profundas a uma mudança do ambiente. Perspectiva: macro, distante e global. Ênfase: adaptação no curto-prazo. Conceitos-chave: inércia, estrutura profunda de partes inter-relacionadas, disparadores, reposicionamento e substituição, descontinuidade, revolução.	Mudança é um padrão de infinitas modificações nos processos de trabalho e práticas sociais. É direcionada pela instabilidade e reações às contingências diárias. Numerosas pequenas acomodações se acumulam e se amplificam. Perspectiva: micro, próxima e local. Ênfase: adaptação no longo prazo. Conceitos-chave: interações recorrentes, alterações de autoridade (processo decisório), repertório de respostas, padrões emergentes, improvisação, tradução, aprendizagem.
Organização ideal	É capaz de adaptação contínua.	É capaz de adaptação contínua.
Teoria de intervenção	A mudança necessária é criada a partir de uma intenção. Mudança é Leviniana: linear, progressiva, direcionada a objetivos, motivada por desequilíbrio e requer intervenção externa. 1. Descongelamento: desconfirmiação de expectativas, ansiedade por aprender, provisão de segurança psicológica. 2. Transição: reestruturação cognitiva, redefinição semântica, ampliação conceitual, novos padrões de julgamento. 3. Recongelamento: criação de normas sociais de suporte.	A mudança é um redirecionamento do que é realmente corrente. Mudança é Confuciana: cíclica, processual, sem estado final, busca equilíbrio, eterna. 1. Congelamento: criar seqüências visíveis e mostrar padrões através de mapas, esquemas e estórias. 2. Rebalanceamento: reinterpretar, renomear, re-sequenciar os padrões para reduzir em blocos. Usa a lógica da atração. 3. Descongelamento: improvisação resumida, tradução e aprendizagem em formas repletas de significados.
Papel do agente de mudança	Papel: motor que cria a mudança. Processo: foca a inércia e olha pontos de alavancagem centrais. Mudanças no sistema de significados: fala diferente, esquema de comunicação alternativo, reinterpretação dos disparadores revolucionários, influencia, constrói coordenação e comprometimento.	Papel: criador de sentidos que redireciona mudança. Processo: reconhece, coloca em evidência e reestrutura padrões correntes. Mostra como a mudança intencional pode ser feita marginalmente. Altera significado por novas linguagens, enriquece diálogo e nova identidade. Permite improvisação, tradução e aprendizagem.

Fonte: Weick e Quinn (1999, p. 366, tradução nossa)

A primeira tem a inércia como elemento disparador da mudança, advinda da falha da organização em responder às demandas do ambiente. Traz uma visão reducionista do processo ao considerar que a mudança é uma questão de substituição, seguindo a receita ‘descongelar, fazer a transição e re-congelar’. Essa abordagem defende que uma entidade toma o lugar de outra de forma seqüencial – o processo tem começo, meio e fim-, cuja atenção se volta para a substituição sem considerar como as alterações ocorrem, relegando a complexidade organizacional ao segundo plano, sacrificando a adaptabilidade e aumentando a inércia.

A segunda abordagem, da mudança contínua, envolvente e incremental, considera a existência de ajustes constantes entre as unidades organizacionais, que embora possam ser pequenos, são capazes de alterar estruturas e estratégias (WEICK; QUINN, 1999), contrapondo Romanelli e Tushman (1994), para quem a mudança incremental não provoca a transformação da organização.

A mudança contínua pode ser entendida como emergente, que não parte de intenções estabelecidas *a priori*, mas emerge das práticas entre atores organizacionais, por meio de suas acomodações e experiências frente às contingências diárias, exceções, oportunidades e conseqüências não intencionadas (ORLIKOWSKI, 1996).

Essa abordagem para o estudo da mudança facilita o entendimento de padrões organizacionais que não podem ser explicados a partir de planos ou intenções pré-estabelecidos. Não existe, portanto, uma seqüência para a mudança, e sim, variações recorrentes e recíprocas nas práticas ao longo do tempo, sendo cada alteração criadora de condições para futuras rupturas, resultados não esperados e inovações. “Não existe início, nem fim no processo de mudança” (ORLIKOWSKI, 1996, p. 66, tradução nossa).

Enquanto que para estudar a mudança organizacional episódica, o pesquisador foca sua atenção no macro-nível de análise - buscando investigar momentos esporádicos de divergência descritos por revoluções, mudanças profundas e transformações-, a mudança contínua foca a atenção do pesquisador no micro-nível, nas conversações diárias, nos significados construídos nas interações e na mudança como uma constante da vida organizacional, em que se faz necessário “congelar, re-balancear e descongelar” o fenômeno,

tendo em mente que a mudança jamais termina (WEICK; QUINN, 1999, p. 379, tradução nossa).

Tsoukas (2005) prefere classificar de outro modo o processo de mudança organizacional. Segundo esse autor, esse fenômeno pode ser interpretado por três perspectivas distintas: behaviorista, cognitivista e discursiva.

A perspectiva behaviorista é a mais antiga e mais utilizada. Nela, a organização é vista como uma composição de pessoas, estruturas, sistemas e processos que podem ser objetivamente descritos e mudados. A mudança organizacional, então, é vista como algo gerenciável, que acontece em estágios sucessivos, em um movimento de um estágio a outro. Sob essa perspectiva, não existe relacionamento entre o condutor e o objeto da mudança. Planos e intenções dos gestores (mente) possuem maior valor que o funcionamento da organização (corpo). “A mente sabe; o corpo se comporta” (TSOUKAS, 2005, p.97, tradução nossa). Estudar a mudança sob essa perspectiva significa estudar os comportamentos humanos em diferentes momentos.

A perspectiva cognitivista vai além da behaviorista ao argumentar que o estudo do comportamento não responde por que as pessoas se comportam de formas diferentes em diferentes momentos. Para responder a essa questão é necessário entender como as pessoas criam significados, sob a ótica de que mapas mentais influenciam na construção de significados da mudança. Embora considere a criação de significados pelos indivíduos, Tsoukas (2005) entende que essa perspectiva trata a questão de forma objetiva, por pressupor que a criação de sentido é meramente um processamento de informações, a partir de *scripts* presentes na mente dos indivíduos, em resposta a estímulos externos aos quais são submetidos.

Enquanto a perspectiva behaviorista defende que a mudança de comportamento é alcançada por reforços de recompensa ou punição, a cognitivista entende que a mudança de comportamento é provocada ao se intervir na forma de pensar das pessoas, mudando suas mentes. Ambas tratam a mudança organizacional como episódica e o conhecimento sobre como alcançá-la se restringe à mente dos gestores (TSOUKAS, 2005).

A terceira forma para estudar a mudança, apresentada por Tsoukas (2005) é a perspectiva discursiva, sob a qual a mudança é entendida pela maneira com que as pessoas se comunicam e interagem na construção das práticas organizacionais, produzindo coletivamente novos significados para a realização de suas atividades.

Após esta breve apresentação de algumas tipologias elaboradas a partir da análise de estudos sobre mudança organizacional, podemos pensar que existem outras formas de olhar para essas tipologias, sendo que uma delas é reuni-las sob diferentes ângulos paradigmáticos.

Há tempos, o debate paradigmático entre positivismo e “anti-positivismo” tem estado presente nas ciências sociais (DONALDSON, 2003, p.40).

O paradigma positivista toma as ciências naturais como um modelo a ser seguido pelas ciências sociais, defende a realidade como objetiva, constituída por fatos sociais que podem ser explicados por outros fatos sociais, independentemente da consciência dos atores (DONALDSON, 2003).

Tomar as ciências naturais como um modelo para as ciências sociais implica na adoção pela segunda de aspectos teóricos e de visão de mundo provenientes da primeira. O positivismo parte da visão biológica de ser humano, lutando por sua existência em um ambiente desafiador, competitivo e sendo forçado a se adaptar para não desaparecer. Ao aplicar essa visão às organizações, significa dizer que estas são moldadas por seus ambientes em busca de adaptação para garantirem a sobrevivência. Os aspectos relacionados à organização e seus membros são explicados pela situação ambiental e não pela ação dos sujeitos (DONALDSON, 2003).

De acordo com Donaldson (2003), a força do positivismo nas ciências sociais é sustentada teoricamente pelo funcionalismo, que explica a ocorrência de um atributo em função de seus resultados. O funcionalismo tem como objetivo a busca pela eficiência, onde estruturas sociais são moldadas pelo imperativo de adaptação e para prover as necessidades da sociedade. A mudança organizacional, então, é explicada como um fenômeno de adaptação e evolução, em que o ambiente impõe escolhas organizacionais sobre as quais a consciência dos atores torna-se supérflua.

Na abordagem funcionalista, os estudos sobre mudança organizacional visam oferecer prescrições e modelos pelos quais os gestores podem gerenciar o processo de mudança. Embora Van de Ven e Poole (1995) não tenham olhado para a mudança pelos paradigmas das ciências sociais, entendemos ser possível posicionar os ‘motores’ de mudança organizacional como ciclo de vida e evolucionário sob o paradigma positivista, pois ambos os ‘motores’ contemplam a mudança como um fenômeno que independe da ação humana, determinado por questões objetivas. Assim como a abordagem da mudança como episódica, apresentada por Weick e Quinn (1999) e as abordagens behaviorista e cognitivista de Tsoukas (2005).

Na perspectiva funcionalista entende-se a mudança como um fenômeno gerenciável, o que pode ser a justificativa para a predominância do interesse em explicar a mudança organizacional a partir de aspectos técnicos e tangíveis das organizações, conforme discutido por Vince e Broussine (1996) e Bovey e Hede (2001).

Oswick et al. (2005), no entanto, discutem que a predominância do interesse em estudar a mudança a partir de tais aspectos ao longo dos anos de 1950 a 1970, tem sido superada pelo aumento do interesse por fenômenos intangíveis (aprendizagem organizacional, gestão do conhecimento, métodos narrativos e questões de imagem e identidade), levando à realização de estudos por paradigmas não-positivistas – outra maneira de olhar o fenômeno da mudança organizacional.

Os paradigmas não-positivistas rejeitam a sugestão de que as ciências naturais podem ser aplicadas às necessidades humanas, contrapõem-se à visão da realidade objetiva e entendem a realidade como construção social, enfatizando a influência de idéias e valores na opção de escolha dos indivíduos. Fenômenos sociais podem ser explicados a partir de experiências subjetivas construídas com a linguagem, que se torna um foco de pesquisa (DONALDSON, 2003).

Os ‘motores’ de Van de Ven e Poole (1995) teleológico e dialético que explicam a mudança como um processo construído pelos atores organizacionais poderiam ser posicionados sob paradigmas não-positivistas. Assim como, provavelmente, estudos classificados na categoria de resultados de mudança apontada por Armenakis e Bedeian (1999) que olham para questões

emocionais e para a consciência dos atores em relação à mudança. Incluímos, ainda, as abordagens de mudança contínua de Weick e Quinn (1999) e discursiva de Tsoukas (2005).

Dentre os paradigmas não-positivistas destaca-se o interpretativista. Nessa visão de mundo, a mudança organizacional é entendida como um processo participativo, construído socialmente nas interações entre os diversos atores organizacionais por meio de linguagem. Os estudos neles situados costumam buscar compreender o significado que os indivíduos atribuem ao fenômeno-objeto de estudo (exemplos: TSOUKAS; CHIA, 2002; HERACLEOUS, 2002; TSOUKAS, 2005; OSWICK et al., 2005).

Estudar a mudança, então, significa compreendê-la como a construção e o compartilhamento de novos significados e interpretações das atividades organizacionais (MORGAN; STURDY, 2000), como um processo de “re-tecer redes de crenças e hábitos de ação dos atores organizacionais em busca de acomodar novas experiências obtidas por meio das interações” (TSOUKAS; CHIA, 2002, p. 567, tradução nossa).

Esse conceito vai ao encontro do que Morgan e Sturdy (2000) chamam de abordagem social para a mudança organizacional, que busca analisar como as práticas e conhecimentos são construídos e reproduzidos por meio de linguagem, a partir da qual atores criam sentido e agem em contextos sociais.

A linguagem, enquanto comunicação, não é somente uma ferramenta pela qual a mudança é conduzida – que estaria dentro de uma perspectiva funcionalista (HERACLEOUS; BARRETT, 2001) -, mas é o substrato no qual a própria mudança ocorre (FORD; FORD, 1995).

Sob um paradigma interpretativista, a mudança organizacional é intrínseca à prática diária e inseparável das ações em andamento dos membros organizacionais (ORLIKOWSKI, 1966), trata-se de uma condição natural da vida da organização (TSOUKAS; CHIA, 2002) e coloca a construção de significados por meio da linguagem como questão central nas pesquisas sobre o tema (TSOUKAS, 2005).

Oswick et al. (2005) ao discutirem o direcionamento futuro dos estudos sobre mudança organizacional, a partir do aumento do interesse por estudar os aspectos intangíveis das organizações, sugerem que a gestão da mudança deva ser a gestão de significados.

Embora não concordemos que os significados possam ser gerenciados, no sentido tradicional da palavra, entendemos que a preocupação com os significados construídos socialmente pelos atores sociais, entendidos no presente estudo como os *stakeholders*, deva ser o foco de atenção em processos de mudança organizacional, considerando-se que tais significados não estão simplesmente na mente das pessoas, mas estão nas ações (TSOUKAS, 2005) expressas por linguagem.

Havemos de olhar para quem está envolvido nas ações e para o contexto em que essas ações ocorrem e que permite aos indivíduos criarem significados e, naturalmente, modificá-los: [...] “significados passados são reinterpretados e mudados a partir dos discursos do presente” (TSOUKAS, 2005, p. 101, tradução nossa).

Heracleous e Hendry (2000, p.1258, tradução nossa) entendem a linguagem como ação e definem discurso como “um corpo de ações comunicacionais baseadas em linguagem”. O discurso está ‘intimamente’ relacionado aos pensamentos e às ações dos membros da organização. Por meio da linguagem, as inter-relações são constituídas, estruturas são criadas, transformadas e mantidas, e valores e crenças são reforçados ou desafiados em um processo recursivo e interativo de construção da realidade organizacional (BARRETT; THOMAS; HOCEVAR, 1995; HERACLEOUS, 2002).

O discurso organizacional contribui para o entendimento da mudança, ao permitir compreender o processo a partir das diversas perspectivas dos diferentes *stakeholders*. “O foco no discurso e no seu contexto permite ao pesquisador interpretar as múltiplas perspectivas de diferentes grupos de *stakeholders* e suas inter-relações” (HERACLEOUS, 2002, p. 257, tradução nossa).

Os discursos estabelecidos entre *stakeholders* são “patenteados e padronizados por estruturas profundas relativamente estáveis que funcionam como mecanismos organizacionais que

guiam as miríades das ações comunicativas superficiais, que podem de outra maneira parecer desconectadas e díspares” (HERACLEOUS, 2002, p.257, tradução nossa).

Entendemos que entre as possíveis “estruturas profundas relativamente estáveis” estão valores que, de acordo com Domenico (2007), subjazem às ações entre os *stakeholders* da organização. Sendo assim, estudar a mudança organizacional a partir das interações entre os *stakeholders* estabelecidas mediante linguagem, permite tanto acessar os valores que orientam as práticas quanto compreender como as interpretações e reinterpretções das ações humanas ocorrem nas relações entre esses *stakeholders*.

À luz dos autores até aqui apresentados, assumimos, em nossa investigação, a mudança organizacional como um processo contínuo, não linear, sem início e fim, considerando esse fenômeno como uma construção social da realidade organizacional que emerge dos discursos que intermedeiam as ações cotidianas entre *stakeholders* internos (sócios/direção/gestores/empregados) e externos (clientes/fornecedores/investidores/comunidade/governo), às quais subjazem valores.

Posicionamos no Quadro 2, as perspectivas apresentadas, segundo uma visão paradigmática da mudança organizacional.

Quadro 2: Posicionando as teorias de mudança organizacional

	PARADIGMA POSITIVISTA	PARADIGMAS NÃO-POSITIVISTAS	AUTORES
Formas de ‘olhar’ a mudança organizacional	Ciclo de Vida Evolucionária	Dialética Teleológica	Van de Ven e Poolle (1995)
	Episódica	Contínua	Weick e Quinn (1999)
	Behaviorista Cognitivista	Discursiva	Tsoukas (2005)

Fonte: elaborado pela autora

2.2 Valores humanos

O interesse pelo estudo dos valores humanos tem sido justificado pela importância destes para a compreensão do comportamento social, pois fazem parte integralmente de nossas vidas e determinam, regulam e modificam relações entre indivíduos, organizações, instituições e sociedades (AGLE; CALDWELL, 1999).

No entanto, o campo de estudos de valores humanos apresenta, assim como o de mudança organizacional, alguma confusão, provocada pela existência de diferentes conceituações (ROHAN, 2000) e proliferação de instrumentos raramente conciliáveis com os já existentes, o que prejudica o entendimento e o posicionamento dos valores como papel central na gestão organizacional (AGLE; CALDWELL, 1999), não obstante o crescente interesse pelo desenvolvimento de estudos considerando valores humanos, principalmente, no que concerne ao ambiente organizacional e suas relações com a gestão (TEIXEIRA, 2008).

As revisões da literatura sobre o estudo de valores, realizadas por Agle e Caldwell (1999), Rohan (2000) e Ros (2001) trazem contribuições para o campo ao identificarem aspectos comuns que servem como fonte de reflexão para o desenvolvimento de pesquisas futuras.

Rohan (2000) observa que apesar da diversidade conceitual sobre o tema, os vários autores concordam sobre a função dos valores, de orientação do comportamento humano.

Agle e Caldwell (1999) discutem sobre valores humanos como sendo estudados a partir de diferentes níveis de análise, tais como: individual, organizacional, institucional, societal e global. Chamam a atenção dos pesquisadores sobre a importância de posicionarem seus estudos de acordo com o nível de análise a que se referem, como contribuição para a construção de um campo consistente.

Ros (2001) destaca como principais autores no âmbito dos valores: Thomas e Znaniecki, para quem os valores são valores sociais, que têm significado para um grupo; e, Talcott Parsons, para quem os valores são crenças do que é desejável e, portanto, fundamentais para a manutenção de qualquer sistema social. Como sociólogos, os autores enfatizam o aspecto da interação social na abordagem de valores humanos, porém, sob diferentes pontos-de-vista.

Mais três autores são destacados por Ros (2001) por suas contribuições aos estudos de valores na área da Psicologia Social, abordando valores humanos a partir de necessidades e motivações universais, pré-existentes aos indivíduos, seguindo os pressupostos positivistas das ciências sociais. São eles: (1) Maslow, pelo desenvolvimento de uma tipologia das necessidades humanas, que motivam os indivíduos; (2) Rokeach, que apresentou a definição de valores como crenças organizadas hierarquicamente que transcendem situações específicas e servem como critério para o comportamento humano, além do desenvolvimento do primeiro instrumento sistemático de medida dos valores humanos, o *Rokeach Value Survey* (RVS), utilizado como inspiração para a realização de estudos posteriores; (3) Schwartz, com larga influência nos estudos atuais sobre o tema valores humanos, por suas pesquisas transculturais realizadas entre o final dos anos 1980 e início da década de 90, consolidando a teoria de valores humanos básicos, por ele desenvolvida, que permitiu classificar e relacionar os valores em tipos ou categorias, que estariam presentes nos indivíduos independentemente da sociedade a que pertencem.

Partindo do princípio de que os valores são a expressão das necessidades humanas em resposta a três requisitos universais: os requisitos biológicos; os requisitos da interação social coordenada e os requisitos para o correto funcionamento e sobrevivência dos grupos, Schwartz defende a quase universalidade dos valores humanos, definindo-os como “metas transituacionais que expressam interesses acerca de domínios motivacionais e são avaliados segundo sua ordem de importância como princípios que guiam a vida de uma pessoa” (SCHWARTZ; BILSKY, 1987, p.553, tradução nossa), sendo o conteúdo motivacional presente nas metas o princípio que orienta a organização das preferências de valores dos indivíduos (SCHWARTZ, 1992).

Essas metas são postuladas em dez tipos (domínios) motivacionais: poder, realização, hedonismo, estimulação, autodeterminação, universalismo, benevolência, tradição, conformidade e segurança (SCHWARTZ, 1992).

As relações entre os tipos motivacionais foram estabelecidas partindo-se da existência de tipos de valores compatíveis, que se apresentam de forma adjacente, e opostos, que se posicionam de forma contrária, em uma estrutura circular, pressupondo-se que as ações empreendidas na realização de um tipo motivacional trazem conseqüências psicológicas,

práticas e sociais, ao entrarem em conflito ou compatibilidade com a realização de outros tipos. Tais relações definem duas dimensões bipolares: (1) Autotranscendência, que representa a motivação do indivíduo em transcender preocupações egoístas e promover o bem-estar dos outros e da natureza *versus* Autopromoção, contemplando a promoção dos próprios interesses em detrimento dos interesses dos outros; (2) Abertura à Mudança, representando a motivação em seguir interesses intelectuais e afetivos próprios por caminhos incertos e ambíguos *versus* Conservação, reunindo as metas de manutenção do *status quo* e segurança nos relacionamentos com os outros (SCHWARTZ, 1992).

Embora suas pesquisas tenham chegado a quase universalidade dos valores humanos básicos, Schwartz entende que não existiria uma estrutura de valores completamente universal, pois essa sofre impactos provenientes de mudanças sociais e podem mudar rapidamente em resposta a alterações nas condições tecnológicas, econômicas, políticas e de segurança. No entanto, a universalidade estaria nas duas dimensões, cujos pólos são considerados tipos de valores de ‘ordem superior’, pois mesmo que ocorram variações na estrutura de valores, estariam ancoradas sob esses quatro pólos (SCHWARTZ, 1992).

Esse autor tem sido destacado como um dos principais pesquisadores no âmbito dos valores e os princípios de sua teoria também são aplicados em estudos nos níveis cultural (SCHWARTZ, 1999) e organizacional (TAMAYO, 2005).

Diversos autores deixaram sua contribuição ao estudo de valores organizacionais no âmbito internacional, tais como: Hofstede et al. (1990) que estudou os valores como elementos da cultura organizacional; O’Reilly, Chatman e Caldwell (1991) pesquisaram a questão da congruência (*fit*) entre os valores dos empregados e das organizações; Vanderbergue e Peiró (1999) estudaram os efeitos combinados dos valores pessoais e organizacionais sobre atitudes e percepções dos empregados ao trabalho; Burke (2000) que investigou a influência dos valores organizacionais no equilíbrio entre vida pessoal e trabalho; Kabanoff e Daly (2002) que se preocuparam em estudar os valores organizacionais esposados. No Brasil, temos também as contribuições de Ferreira e colaboradores (2002), que seguiram os passos de Hofstede e, principalmente, os estudos de Álvaro Tamayo e seus colaboradores, por suas contribuições ao desenvolvimento do campo. Apesar das contribuições de Tamayo abrangerem outros níveis de valores, destaca-se a importância dada aos valores

organizacionais, haja vista o pouco interesse pelo estudo dos valores no nível das organizações no Brasil até o início de suas pesquisas (TAMAYO, 2007) e, conforme apontado por Ferreira, Fernandes e Silva (2009), em revisão da produção científica nacional publicada no período de 2000 a 2008, em quase 5.000 artigos investigados apenas 1% se referiam a valores organizacionais.

Os valores organizacionais são definidos como “princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a tipos de estrutura ou a modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos” (TAMAYO; GONDIM, 1996, p.63).

Essa definição atribui aos valores aspectos cognitivo (por se tratarem de crenças aprendidas e socialmente aceitas pelos membros da organização) e motivacional (por expressarem interesses e desejos individuais e coletivos). Também ressalta a função dos valores, de orientar a vida da organização e o comportamento de seus membros, e sua organização hierárquica, que diferencia as organizações umas das outras (TAMAYO; GONDIM, 1996).

Insatisfeito com um primeiro estudo realizado de forma empírica, Tamayo procurou aplicar as teorias de valores de Schwartz nas pesquisas de valores organizacionais nos estudos efetuados com Mendes e Paz, em 2000, e com Oliveira, em 2004.

Tamayo, Mendes e Paz (2000) entendem que assim como as pessoas, as organizações também buscam a satisfação de necessidades universais e os valores organizacionais são, então, representações cognitivas de respostas às necessidades de: (1) conciliar as metas e interesses dos indivíduos e grupos que compõem a organização; (2) estabelecer uma estrutura que garanta o funcionamento da organização; (3) estabelecer relações da organização com seu ambiente. Sendo assim, tanto a organização como as pessoas que nela trabalham passam a representar essas necessidades como metas a serem atingidas, permitindo por meio da análise da percepção que os empregados têm dos valores praticados na organização, captar o entendimento que os indivíduos possuem dos objetivos organizacionais. Esses autores

constatarem a possibilidade de pesquisar os valores organizacionais a partir da teoria de valores culturais de Schwartz², ao entenderem as organizações enquanto culturas.

Sob outra visão, Oliveira e Tamayo (2004) entendem as organizações como um conjunto de pessoas que possuem valores. Os valores organizacionais, então, têm origem no fundador e derivam dos valores pessoais dos indivíduos que trabalham na organização. Esses autores defendem a existência do paralelismo entre os valores das pessoas e os valores da organização. Sendo assim, organizações e pessoas apresentam similaridades motivacionais, permitindo, a partir do estudo da relação entre os valores organizacionais e os valores pessoais, analisar os primeiros com base no conteúdo motivacional dos segundos. Esse estudo confirmou a possibilidade de adotar a estrutura de valores pessoais de Schwartz (1992) também para o estudo dos valores no nível organizacional (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004).

Conforme apontado pelo próprio Tamayo (2005), suas pesquisas seguem a abordagem positivista de Schwartz para o estudo dos valores humanos, visando ao estabelecimento de valores organizacionais que apenas se diferenciariam em termos de importância, de organização para organização.

Já pesquisas sob abordagens não-positivistas são poucas. No âmbito organizacional, destaca-se o estudo de Domenico (2007) ao abordar os valores nas interações entre *stakeholders*, com base na construção social de significados.

Por outro lado, essa abordagem para o estudo de valores humanos não é nova, remonta ao início do século passado com o estudo de Thomas e Znaniecki, destacado por Ros (2001) como um dos trabalhos de maior impacto no âmbito dos valores, conforme mencionado anteriormente.

Thomas e Znaniecki (2004), sob forte influência da Escola de Chicago no campo da Sociologia, pesquisaram, entre 1918 e 1920, uma comunidade de imigrantes poloneses,

² A teoria de valores culturais de Schwartz (1999) foi desenvolvida a partir da agregação dos valores individuais a nível societal e postula a existência de três dimensões bipolares, ou seja, seis tipos de valores culturais: conservadorismo *versus* autonomia intelectual e afetiva; hierarquia *versus* igualitarismo; domínio *versus* harmonia.

buscando relacionar os aspectos da cultura de origem dos indivíduos com as normas sociais da comunidade local, de forma a propor alternativas para a solução dos problemas sociais que se agravavam na comunidade. Considerado um estudo inovador por apresentar uma nova abordagem para o levantamento sistemático de dados nas ciências sociais, a pesquisa foi realizada por meio do estudo de cartas trocadas entre os imigrantes e, entendemos, pautada na perspectiva de que a realidade social é construída pelo indivíduo e por sua interação com o mundo que o cerca. Os valores são vistos como valores sociais e definidos como “qualquer dado que tenha conteúdo empírico acessível aos membros de um grupo social e um significado com relação ao que é ou pode ser objeto de atividade” (THOMAS; ZNANIECKI, 2004, p.110, tradução nossa). Só se torna um valor social, aquilo que tem significado para os integrantes de um determinado grupo, sendo que a contrapartida do valor social é a atitude, que se trata de um processo individual, intra-subjetivo (THOMAS; ZNANIECKI, 2004).

Na visão de Domenico, Thomas e Znaniecki (2004) consideram o ser humano “inserido em um contexto sócio-cultural, onde desenvolve valores e atitudes que o habilita à ação, motivado por seus desejos, e adaptando-se à convivência grupal” (DOMENICO, 2008, p.144).

Não obstante Domenico entender que Thomas e Znaniecki (2004) vêem os valores como extra-subjetivos, pois possuem conteúdo empírico acessível aos integrantes de um grupo, também entende que esses autores atribuem um caráter intersubjetivo aos valores, ao definirem que esses possuem um significado construído pelas interações entre os integrantes do grupo.

Transpondo essas considerações para as organizações, Domenico (2008) propõe que os valores – denominados de valores relativos à competição organizacional (VRCO)- são construídos intersubjetivamente nas interações entre os *stakeholders*³, sendo estes internos (sócios/proprietários/acionistas, gerentes e demais empregados da organização) e externos (clientes, fornecedores, concorrentes, comunidade, investidores e governo). De acordo com essa autora, os recursos necessários à permanência da organização no ambiente competitivo

³ Domenico (2008) adota a definição ampla de Freeman (2004) para quem os *stakeholders* são indivíduos ou grupos que influenciam ou são influenciados pelo alcance dos objetivos da organização.

estão nos *stakeholders* e as organizações vão se diferenciar pela forma com que estes interagem entre si.

A organização é definida como “uma grande rede, cujos ‘nós’ são as interações entre *stakeholders*, mediadas por linguagem – a ‘linha’ que costura essa rede – em um movimento contínuo e dinâmico em busca da sobrevivência” (DOMENICO, 2008, p.147). Nessas interações, cotidianamente, os significados são construídos e reconstruídos.

2.2.1 Valores relativos à competição organizacional (VRCO)

Valores relativos à competição organizacional (VRCO) são, então, definidos como “crenças socialmente construídas, que possuem significado para um indivíduo ou grupo, que consistem em princípios-meta, que orientam as ações sociais entre *stakeholders*, visando à obtenção de recursos em ambiente competitivo” (DOMENICO, 2008, p.152).

A definição dos VRCO contempla o elemento motivacional, por se referirem a metas da organização em relação à obtenção de recursos, e o elemento cognitivo, por se tratarem de crenças dos *stakeholders* em relação a como essas metas podem ser atingidas (DOMENICO, 2008). Esses elementos também foram contemplados, de alguma forma, na definição de valores organizacionais de Tamayo e Gondim (1996).

Entendemos que a definição dos VRCO também contempla a função dos valores, pois de acordo com Domenico (2008), aos valores relativos à competição organizacional (VRCO) é atribuída a orientação das interações sociais entre *stakeholders*, visando à obtenção de recursos.

Ao conferir o elemento cognitivo aos valores relativos à competição organizacional, Domenico (2008) entende que estes são de natureza intra-subjetiva. No entanto, a definição dos VRCO contempla ainda um terceiro elemento, que é o de “significado construído socialmente por meio de linguagem nas interações entre *stakeholders*”, atribuindo também o aspecto intersubjetivo (por serem estabelecidos nas interações) à natureza dos VRCO (DOMENICO, 2008, p.152).

Domenico (2008) investigou valores no nível organizacional por uma perspectiva interpretativista. A pesquisa foi realizada em uma empresa que atua em economia de mercado e teve como objetivo “compreender como os valores relativos à competição organizacional reproduzem-se nas interações sociais entre *stakeholders*” (p. 82), buscando investigar os valores relativos à competição organizacional a partir das práticas organizacionais, explícitas e implícitas, em períodos de crise e de menor instabilidade (interlúdios), em uma empresa coligada à Economia de Comunhão na liberdade (EdC) que, em tese, tem princípios que privilegiam a consideração de todos os *stakeholders* em suas ações (DOMENICO, 2007).

O estudo trouxe luz à especificidade dos valores relativos à competição organizacional, pois podem valer apenas para certos *stakeholders*, já que a busca por eficácia na obtenção de recursos em ambiente competitivo leva as organizações a interagirem de forma diferenciada com seus públicos de interesses. Além disso, o estudo de Domenico também revelou as relações dos VRCO com outros construtos, tais como necessidades organizacionais e visões de mundo do fundador da empresa (no caso investigado), considerados como antecedentes dos valores relativos à competição organizacional, assim como os aspectos culturais da sociedade da qual fazem parte os *stakeholders* (DOMENICO, 2008).

A ‘visão de mundo’ do Fundador da empresa- representando “o mundo como deveria ser”- e as ‘necessidades da organização’- que levam à visão do mundo “como ele é”-, que se encontram em busca de um equilíbrio dinâmico ao longo do tempo, constroem os VRCO refletidos nas práticas organizacionais (DOMENICO, 2007, p.185).

Os valores relativos à competição organizacional encontrados por Domenico (2007) foram analisados considerando-se como categorias os valores de ordem superior definidos por Schwartz (1992), classificando-se oito VRCO no pólo de Autotranscendência, cinco em Autopromoção, seis em Abertura à Mudança e quatro em Conservação, conforme apresentado na Figura 2.



Figura 2: Visão de mundo, necessidades organizacionais e VRCO da empresa pesquisada por Domenico à luz das dimensões bipolares de Schwartz
 Fonte: Adaptado de Domenico (2007, p. 213)

A dinamicidade nas interações entre os diversos *stakeholders* pode levar à descontinuidade de alguns valores relativos à competição organizacional e à construção de outros ao longo da existência da organização em função da busca de equilíbrio entre as ‘visões de mundo’ e as ‘necessidades organizacionais’ (DOMENICO, 2008), em um processo de mudança contínuo.

3 PROBLEMA E OBJETIVOS DE PESQUISA

*Não sabendo que era impossível, foi lá e fez.
Jean Cocteau*

Iniciamos o presente estudo dando ênfase à necessidade de promover mudanças ser uma realidade cada vez mais natural às organizações.

Trouxemos uma breve discussão sobre como têm sido desenvolvidos os estudos sobre mudança organizacional, propondo um olhar sobre esse fenômeno por paradigmas das ciências sociais, especificamente, pelos paradigmas positivista e não-positivistas, destacando-se entre este último, o interpretativista. Sob esse paradigma, a construção de significados é tomada como questão central para a compreensão da mudança organizacional, entendida como um processo contínuo e participativo, construído socialmente nas interações entre os diversos *stakeholders* organizacionais por meio de linguagem (TSOUKAS, 2005). Sendo que, nessas interações, subjazem valores.

Estudar a mudança organizacional, então, consiste em analisar como as práticas e significados são construídos e reproduzidos por meio da linguagem, a partir da qual atores criam sentido e agem em contextos sociais (MORGAN; STURDY, 2000).

Entendemos, portanto, que os discursos, enquanto atos comunicacionais, levam à construção e compartilhamento de significados nas interações entre *stakeholders* e que dessas interações emergem mudanças em um processo contínuo de estabelecimento de novas práticas, consideradas, de acordo com Verbeke (2000), como ações e procedimentos típicos adotados pelos membros da organização.

Se os valores relativos à competição organizacional são construídos e reconstruídos nas interações entre *stakeholders* e a dinamicidade nessas interações pode levar à descontinuidade de alguns VRCO e à construção de outros ao longo da existência da organização (DOMENICO, 2008), então, é possível pensarmos que tal processo possa ser apreendido na

mudança organizacional. Sendo assim, nosso estudo se propõe a responder o seguinte problema de pesquisa:

Como os valores relativos à competição organizacional (VRCO) são construídos e reconstruídos ao longo do processo de mudança organizacional?

Para responder a essa questão, o objetivo geral estabelecido foi o de compreender como os VRCO são construídos e reconstruídos ao longo do processo de mudança organizacional de uma empresa de consultoria na área fiscal e tributária da cidade de São Paulo.

Como objetivos específicos nosso estudo busca:

- 1) Descrever a mudança organizacional.
- 2) Aprender os VRCO a partir das práticas entre os diversos *stakeholders* da organização.

Tais objetivos contemplam os construtos de valores relativos à competição organizacional e mudança organizacional, definidos nesse estudo como:

Valores relativos à competição organizacional (VRCO): “crenças socialmente construídas, que possuem significado para um indivíduo ou grupo, que consistem em princípios-meta, que orientam as ações sociais entre *stakeholders*, visando à obtenção de recursos em ambiente competitivo” (DOMENICO, 2008, p.152).

Mudança organizacional: processo contínuo (WEICK; QUINN, 1999) de “re-tecer redes de crenças e hábitos de ação dos atores organizacionais em busca de acomodar novas experiências obtidas por meio das interações” (TSOUKAS; CHIA, 2002, p. 567, tradução nossa), sendo as crenças e hábitos de ação aqui considerados como valores.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

*Quando seus desejos forem fortes o suficiente, parecerá
que você possui poderes sobre-humanos para alcançá-los.
Napoleon Hill*

Nesse capítulo descrevemos os procedimentos metodológicos que adotamos em nossa pesquisa, contemplando o posicionamento de nosso estudo sob o paradigma interpretativista, a opção pela metodologia qualitativa sob uma estratégia de estudo de caso, a apresentação ao leitor da organização-objeto de estudo, as fontes de evidência utilizadas na construção do material empírico, finalizando com a análise e interpretação dos dados.

4.1 Paradigma de pesquisa: posicionando nosso estudo

Iniciamos o capítulo, ressaltando, a partir de Guba e Lincoln (1994), a importância dos paradigmas como um conjunto de crenças básicas do pesquisador para o posicionamento correto da investigação. Sendo que o posicionamento paradigmático deve ser definido a partir da resposta a três questões fundamentais: (1) questão ontológica; (2) questão epistemológica; (3) questão metodológica.

A questão de ordem ontológica se refere a qual é a natureza da realidade (GUBA; LINCOLN, 1994). Conforme nossas opções na elaboração do referencial teórico, entendemos que a natureza da realidade é intersubjetiva, construída pelos significados que as pessoas atribuem às suas experiências, significados esses construídos socialmente nas interações entre as pessoas.

A questão de ordem epistemológica se refere à natureza da relação entre o pesquisador e o objeto de estudo (GUBA; LINCOLN, 1994). Por entendermos a realidade como uma construção social de significados que emerge das interações entre as pessoas, acreditamos que a relação entre o pesquisador e o objeto de estudo é intimamente estabelecida, não existe o distanciamento proposto pela ciência positivista, ao contrário, a compreensão acerca do

fenômeno estudado se faz mediante um processo de interpretação dos significados que emergem da interação entre o pesquisador e o objeto de estudo.

Em relação à questão metodológica, que busca explicar como o objeto de estudo pode ser acessado (GUBA; LINCOLN, 1994), entendemos ser possível ter acesso ao objeto a ser investigado empregando métodos qualitativos de pesquisa. Segundo Marshall e Rossman (1999), a maioria dos pesquisadores que adotam uma abordagem qualitativa possui como característica comum, a preocupação com a complexidade das interações sociais que ocorrem no cotidiano e com os significados que os participantes atribuem a essas interações.

Posicionamos, portanto, ontológica, epistemológica e metodologicamente nosso estudo no paradigma interpretativista.

Em relação ao tipo de método a ser empregado na investigação, fizemos a opção pelo método qualitativo de pesquisa. Para Godoy (1995, p. 63), “quando o estudo é de caráter descritivo e o que se busca é o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade, é possível que uma análise qualitativa seja a mais indicada”.

De acordo com Morgan e Sturdy (2000), para entender processos de mudança organizacional é necessário examinar as linguagens e práticas associadas, a partir das quais os atores constroem significados e ações no mundo.

Di Pofi (2002) ressalta que os problemas organizacionais são melhor entendidos por metodologias qualitativas porque permitem acessar valores e emoções.

No caso de valores organizacionais, Kabanoff e colaboradores em seus estudos sobre valores organizacionais esposados se destacaram em termos de estudos qualitativos. Em um dos estudos mais conhecidos Kabanoff, Waldersee e Cohen (1995) investigaram, por meio de análise de conteúdo, os valores declarados nos documentos organizacionais, agrupando-os em uma tipologia de perfis de valores, buscando entender se questões relativas à mudança seriam retratadas de formas diferentes de acordo com as diferenças de perfis de valores.

Em estudo posterior, Rekom, Riel e Wierenga (2006), também utilizaram metodologia qualitativa para o estudo de valores organizacionais. No entanto, esses autores buscaram identificar os valores centrais da organização, acessando, por meio de entrevistas, os significados que os indivíduos atribuíam ao que faziam, levantando o que consideraram ser valores ‘core’ potenciais. Posteriormente, estabeleceram relações de significados para os valores potenciais, buscando identificar os mais importantes para os membros organizacionais e que se mantiveram estáveis ao longo do tempo. Embora, esses autores tenham trabalhado com dados qualitativos, deram-lhes tratamento quantitativo aos dados, aplicando técnicas estatísticas para análise dos resultados.

Diferentemente, Domenico (2007) estudou valores no âmbito organizacional por uma abordagem qualitativa, investigando os valores relativos à competição organizacional nas “práticas socialmente construídas nas interações entre *stakeholders*” (p.81).

Os VRCO foram estudados a partir das ‘práticas organizacionais’, que ocorrem no dia-a-dia da organização e ao longo do tempo, definidas como “ações e procedimentos típicos adotados pelos *stakeholders* internos (sócios/direção/gestores/empregados), explícitos e implícitos (inferidas), com a finalidade de obtenção de recursos” (DOMENICO, 2008, p. 156), construídos nas interações entre eles e com *stakeholders* externos, nas quais estão refletidos os valores relativos à competição organizacional.

4.2 Estratégia de pesquisa: saindo a campo

A estratégia de pesquisa compreende uma série de habilidades, suposições e práticas que o pesquisador emprega na investigação empírica, permitindo a ele mover-se do paradigma para o campo, ligando-o a métodos específicos de coleta e de análise de materiais empíricos (DENZIN; LINCOLN, 2006).

Segundo Denzin e Lincoln (2006), entre as estratégias de pesquisa estão o estudo de caso, as técnicas fenomenológicas e etnometodológicas, *grounded-theory*, métodos biográficos, auto-etnográficos, históricos, de ação e clínicos. Sendo que o estudo de caso destaca-se como a estratégia de pesquisa mais empregada nos estudos organizacionais (GODOI; BALSINI, 2007).

Adotamos o estudo de caso para a realização de nosso estudo, não por se tratar da mais popular estratégia de pesquisa, mas porque temos como proposta responder a uma questão do tipo “como”, por meio de uma pesquisa em que buscamos analisar acontecimentos recentes e sem controle ou manipulação de eventos comportamentais, o que, segundo Yin (2006), deve ser a justificativa para a escolha dessa estratégia de pesquisa.

Esse autor define estudo de caso como “uma investigação empírica que [...] investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando [...] os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2006, p. 32).

Por sua vez, Goldenberg (2005, p. 33) entende essa estratégia de pesquisa como “uma análise holística, a mais completa possível, que considera a unidade social estudada como um todo, seja um indivíduo, uma família, uma instituição ou uma comunidade, com o objetivo de compreendê-la em seus próprios termos”. Nosso caso tem como unidade de análise a organização como um todo, pois o processo de mudança que nos propusemos a estudar envolve a organização por completo.

Segundo Godoy (2007, p. 122), o pesquisador que emprega o estudo de caso como estratégia de pesquisa deve adotar um “enfoque indutivo no processo de coleta e análise dos dados”, obtendo suas informações a partir das percepções dos atores e suspendendo suas pré-concepções sobre o tema estudado. Além disso, essa autora ressalta a importância de características pessoais e habilidades do pesquisador no emprego desse método de pesquisa.

Como o estudo de caso não permite estabelecer *a priori* um conjunto de passos a ser seguido, ao contrário, parte de orientações genéricas sobre as quais há liberdade para condução do estudo, é recomendado ao pesquisador saber lidar com situações “indefinidas e ambíguas”, além de possuir habilidades de comunicação e sensibilidade para capturar aspectos envolvidos no contexto organizacional (GODOY, 2007, p. 141).

De acordo com Alves-Mazzotti (2002) é recomendado ao pesquisador esclarecer sua experiência em relação ao tema, ao contexto e às pessoas envolvidas na pesquisa. Tal recomendação se deve ao fato de que, como principal ‘instrumento’ de investigação, a

experiência e o contato do pesquisador com o objeto de estudo podem trazer vieses na interpretação dos fenômenos observados.

À luz desse autor, apresento⁴ minha experiência como profissional de recursos humanos há mais de dez anos. Com base nessa experiência, considero ter sido solicitada a desenvolver habilidades de comunicação, percepção e de lidar com ambigüidades, recomendadas em Godoy (2007) para o emprego do método de estudo de caso.

Vale ressaltar que em relação ao contexto e às pessoas envolvidas na pesquisa, a organização onde realizei a investigação empírica encontra-se fora do meu ambiente profissional, buscando evitar vieses na interpretação e contaminação dos dados por visões pré-concebidas, permitindo-me ‘estranhar’ situações que, provavelmente, seriam consideradas por mim como naturais se pesquisasse em meu ambiente de trabalho e assim, poderiam passar despercebidas.

4.2.1 A organização-objeto de estudo: CMA - uma empresa de ‘corpo’, ‘mente’ e ‘alma’

A empresa onde realizamos a investigação empírica foi denominada neste estudo de CMA. Como justificativa para escolha dessa organização para nossa pesquisa, encontra-se o interesse em investigar uma empresa privada que não fosse da Economia de Comunhão, de forma a contribuir para a ampliação do estudo de Domenico (2007), mas que ao mesmo tempo possuísse uma proposta diferenciada de organização. Nesse sentido, a CMA apresenta a proposta de ser uma organização construída por pessoas e para as pessoas, buscando o equilíbrio entre a promoção de desenvolvimento humano e social e a obtenção de resultados financeiros para o negócio, na qual nos baseamos para atribuição do nome fictício adotado nesse estudo. Além de contarmos com a possibilidade de acesso para nossa investigação.

Em abril de 2009, fiz minha primeira abordagem à empresa, enviando uma carta (Apêndice A), por e-mail a um dos diretores, intermediada por uma colega que trabalhava na organização. O diretor foi bastante receptivo e agendamos uma reunião para discutirmos o processo de realização da pesquisa, quando fiz uma rápida apresentação sobre o projeto

⁴ A fase da pesquisa de campo será tratada na primeira pessoa do singular por entendermos que se trata de um trabalho individual da pesquisadora.

(Apêndice B), obtendo aprovação para a realização da pesquisa de campo na organização e acesso a informações sobre a empresa.

Desde o primeiro momento de interação, pude perceber a pré-disposição da grande maioria dos colaboradores em contribuir com esta pesquisa.

A CMA atua no segmento de prestação de serviços de consultoria e tem como principal produto o fornecimento de conhecimento em legislação fiscal e tributária às empresas em geral.

A organização nasceu em 2005, a partir da separação da área de serviços de uma empresa de tecnologia, passando a atuar como uma consultoria parceira, porém independente, e, a princípio, sob um estilo de gestão bastante diferente da empresa originária, denominada nesse estudo por Empresa-mãe.

Trata-se de uma organização 100% nacional, que busca atuar na vanguarda em inteligência fiscal, contabilizando, desde sua fundação, mais de 1.700 projetos implantados no âmbito fiscal em empresas de grande porte (site institucional da CMA).

A CMA contou com a participação de seus colaboradores no processo de definição da Missão e Visão da organização (Figura 3).

Missão

Conhecimento e atitude a serviço de pessoas éticas que buscam uma Gestão de Valor.

Visão

Construir comunidades prósperas, desenvolvidas a partir de pessoas éticas e engajadas em negócios responsáveis.

Figura 3: Missão e visão da CMA
Fonte: site institucional, acessado em 21/02/2010

Os valores considerados por eles como sendo da organização também foram definidos coletivamente e registrados no que a CMA chama de “Carta de Valores”, na qual os dez valores definidos são acompanhados de respectivas condutas, conforme Figura 4.

<p>Verdade e Integridade</p> <p>Fale sempre a verdade e honre os compromissos assumidos por você e pela equipe.</p> <p>Seja honesto e sincero em suas relações, ações e decisões.</p>	<p>Cooperação e Solidariedade</p> <p>Busque conviver com sinergia, almejando o crescimento coletivo.</p> <p>Compartilhe seus conhecimentos e experiências com o próximo.</p>	<p>Otimismo e Fé</p> <p>Acredite em si e nas pessoas, contagiando-as com entusiasmo.</p> <p>Persevere. Sempre é possível melhorar.</p>
<p>Respeito e Humildade</p> <p>Coloque-se no lugar do outro, entenda seus motivos antes de julgá-lo.</p> <p>Esteja aberto para ouvir. Tenha consciência de suas limitações e das limitações do outro.</p> <p>Aceite, procure e ofereça ajuda.</p>	<p>Responsabilidade e Iniciativa</p> <p>Compreenda e valorize sua importância na equipe, tenha atitudes com comprometimento e discernimento.</p> <p>Seja criativo, ouse, inove. Faça acontecer!</p>	

Figura 4: “Carta de valores” da CMA
Fonte: Culture Audit (2009, p. 11)

Na época de sua origem, a empresa possuía outro nome e a partir de setembro de 2008, reposicionou sua marca no mercado. A nova marca, ‘CMA’ resultou de um processo interno de construção coletiva, cujo significado envolveu o reposicionamento da organização alicerçado sobre dois pilares: “**Propósito:** conceber um negócio de e para as pessoas, dentro da perspectiva de gerar desenvolvimento social e humano; e, **Empreendedorismo:** contribuir para uma nova gestão da área fiscal e tributária, capaz de produzir valor econômico, humano, ético e social” (CULTURE AUDIT, 2009, p. 3).

Com cinco escritórios, localizados em São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Campinas e Porto Alegre e um quadro de colaboradores de 293 profissionais, com idade média abaixo de 30 anos, representado por 43% de mulheres e 57% de homens, a CMA contabiliza em sua trajetória 223 clientes e vem apresentando, desde sua fundação, crescimento acelerado no mercado (Figura 5).

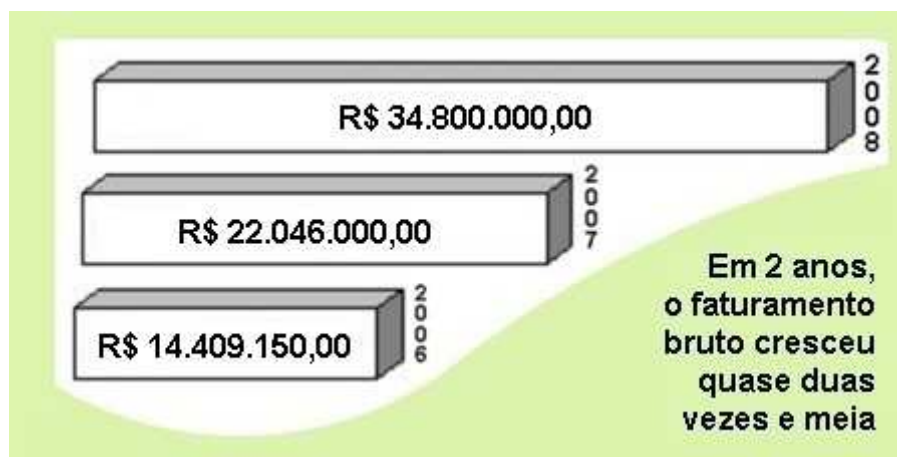


Figura 5: Evolução do faturamento
Fonte: Culture Audit (2009, p. 4)

Por meio de sua atuação como consultoria em inteligência fiscal, a CMA se propõe a ajudar as empresas a desenvolverem uma gestão fiscal e tributária mais eficiente e consciente, levando em conta fatores como segurança e integridade das informações, gestão de risco, governança corporativa, mapeamento de processo e propostas de melhores práticas, entre outros. A CMA entende que ao aplicar seu conhecimento aos processos de gestão estratégica nas organizações, contribui para a construção de ações transformadoras e “sustentáveis” para os clientes e toda a sociedade (site institucional da CMA).

A organização traz, em tese, como essência o conceito de “inteligência sustentável”, tido como seu principal diferencial. Esse conceito está pautado em um conjunto do que a CMA considera serem competências e habilidades organizacionais, apresentadas no Quadro 3.

Quadro 3: Conjunto de “competências” da CMA

INTELIGÊNCIA	SUSTENTÁVEL
Tecnologia aplicada	Tecnologia de convivência
Metodologia <i>taylor-made</i>	Aprendizado
Informação <i>up-to-date</i>	Compromisso
Conhecimento técnico	Responsabilidade; atitude ética
Capacidade de articulação do conhecimento	Capacidade de articulação de práticas de valor
Redes	Parceria de valor
Otimização	Inovação
Solução eficaz	Compreensão densa
Visão estratégica	Visão sócio-ambiental
<i>Good-will</i>	Valor institucional
<i>Core-business</i>	Sociedade
Auto-produção	Processo eficiente
Discernimento	Conhecimento

Fonte: site institucional da CMA, acessado em 21/02/10

A CMA entende que a união da “inteligência”, conhecimento aplicado à gestão fiscal e tributária, com o “sustentável”, despertar da consciência ética e social nas empresas, levará à construção de um mundo melhor (site institucional da CMA).

A estrutura organizacional da empresa é denominada “orgânica”, segundo a qual as competências das pessoas são articuladas em três UNEP - Unidades de Negócios (Organização, Evolução e Realização) e em cinco Empreendimentos (Novas Conquistas, Futuro, Conhecimento, Conexão e Instrumentos), não existindo o conceito de áreas ou departamentos (Figura 6). Por exemplo, assuntos envolvendo gestão de pessoas estão distribuídos entre diferentes empreendimentos, tais como: *Instrumentos*, que responde pelos aspectos práticos da relação empresa/trabalhador; *Futuro*, que se preocupa com atração e retenção de talentos e *Conhecimento*, que envolve a cultura do aprendizado e o desenvolvimento de novos conhecimentos (CULTURE AUDIT, 2009).



Figura 6: Estrutura 'orgânica' da CMA
 Fonte: Adaptado de Culture Audit (2009)

As Unidades de Negócio focam as vendas e o desenvolvimento de projetos em clientes já conquistados. Cada UNEP propõe a classificação e distribuição dos clientes de acordo com os objetivos que a CMA considera para eles (CULTURE AUDIT, 2009):

- **Organização:** desenvolvimento do negócio em clientes que se encontram no estágio básico de cumprimento das obrigações legais.
- **Evolução:** objetiva o desenvolvimento do negócio em clientes que já começam a buscar maior conhecimento sobre os aspectos legais na área fiscal, aplicando a inteligência no atendimento à legislação.
- **Realização:** busca promover o desenvolvimento do negócio e da comunidade em clientes que se encontram no estágio de reverter a aplicação inteligente da legislação em prol do desenvolvimento da sociedade.

Já os Empreendimentos possuem como foco o suporte necessário ao funcionamento e desenvolvimento da CMA e são divididos em cinco núcleos:

- **Novas Conquistas:** tem como missão a ampliação da base de clientes, buscando conquistar a confiança de mais pessoas a seguirem o caminho de “organizar, evoluir e realizar negócios de forma responsável”.
- **Instrumentos:** proporcionar às pessoas que trabalham na empresa ambiente adequado para a realização de suas atividades, cuidando do atendimento às pessoas e da disponibilização de instrumentos e de informações para o desenvolvimento da empresa.
- **Conhecimento:** promover a “cultura do aprendizado”, buscando o desenvolvimento das pessoas e de negócios responsáveis para a empresa e seus clientes.
- **Conexão:** promover a conexão entre *stakeholders*, por meio de comunicação e relacionamentos que incentivem “negócios responsáveis”.
- **Futuro:** promover o desenvolvimento do negócio e das pessoas que trabalham na organização, buscando práticas inovadoras com “responsabilidade e generosidade”.

À época de nossa pesquisa, o grupo diretivo da CMA era composto por um conjunto de líderes, envolvendo seu fundador como sócio-majoritário, onze sócios e mais dois líderes que ainda não possuíam ações da empresa, que compartilhavam entre si o processo decisório da organização.

4.3 Método de pesquisa: conduzindo a investigação empírica

De acordo com Denzin e Lincoln (2006, p. 23), os estudos qualitativos têm como foco de investigação o “modo como a experiência social é criada e adquire significado”.

Entendemos, assim, ser possível adotar o método qualitativo tanto para a investigação da mudança organizacional (ORLIKOWSKI, 1996; MORGAN; STURDY, 2000) quanto dos valores relativos à competição organizacional (DOMENICO, 2008). Sendo que ambos podem ser compreendidos a partir das práticas organizacionais.

Nosso estudo buscou atender os seguintes pontos sublinhados por Godoy (1995) ao referir-se à pesquisa qualitativa:

- 1) A investigação ocorreu no ambiente natural do fenômeno e com a participação direta e prolongada do pesquisador com o objeto de estudo.
- 2) O entendimento do fenômeno objeto de estudo se dá a partir da visão dos participantes.
- 3) A investigação não partiu de hipóteses definidas *a priori*, mas de questões mais amplas que foram se delineando ao longo da realização do estudo.
- 4) A apresentação dos resultados da investigação se dá de forma descritiva e sem utilização de expressões quantitativas, em que buscamos analisar o fenômeno como um todo.

4.3.1 Levantamento de materiais empíricos: construindo os dados

A fase de levantamento de materiais empíricos foi realizada no período entre Setembro/09 e Março/10 e contemplou diversas fontes de evidências, atendendo ao recomendado para o emprego do estudo de caso, estratégia de pesquisa que procura reunir o maior número de informações coletadas por meio de diferentes fontes de dados, com o objetivo de apreender a totalidade de uma situação em particular (GOLDENBERG, 2005; YIN, 2006).

As fontes utilizadas para o levantamento de materiais empíricos consideradas fundamentais para a realização de um estudo de caso são entrevistas semi-estruturadas ou em profundidade, observação participante ou não e documentos (GOLDENBERG, 2005; DENZIN; LINCOLN, 2006; YIN, 2006; GODOY, 2007).

Essas mesmas fontes foram utilizadas por Domenico (2007) para a investigação dos VRCO, além de conversações espontâneas entre *stakeholders*, presenciadas pela pesquisadora, seguindo a recomendação de Silverman (2004).

Para o levantamento dos materiais empíricos utilizei as seguintes fontes de evidências: (1) entrevistas semi-estruturadas e em profundidade; (2) observação não-participante; (3) conversas espontâneas; (4) documentos.

Assim como os valores relativos à competição organizacional podem ser apreendidos com a utilização dessas técnicas, conforme já discutido, Armenakis e Bedeian (1999) afirmam que reações afetivas e comportamentais em relação à mudança organizacional podem ser acessadas por análise de texto e observação participante.

As entrevistas e os sujeitos da pesquisa:

De acordo com Godoi e Mattos (2007), na metodologia qualitativa, não se deve estabelecer *a priori* a quantidade de entrevistas a serem realizadas, tampouco os sujeitos a serem entrevistados, pois trata-se de um processo que vai se desdobrando à medida que se inicia o trabalho de campo e que deve envolver a maior diversidade possível. Assim como o fez Domenico (2007), buscamos contemplar as várias interações entre os *stakeholders* (Figura 7), desta forma, as entrevistas envolveram:

- 1) *Stakeholders* internos: o Fundador da organização, sócios e empregados de diferentes níveis hierárquicos, contemplando representantes de todas as Unidades de Negócio (UNEP) e Empreendimentos da organização. Participaram pessoas que estão na empresa desde o início, incluindo o período de separação da empresa originária e outras, contratadas mais recentemente.
- 2) *Stakeholders* externos: empregados de empresas-cliente e parceiras/fornecedoras, que interagem diretamente com empregados da organização-objeto de estudo.

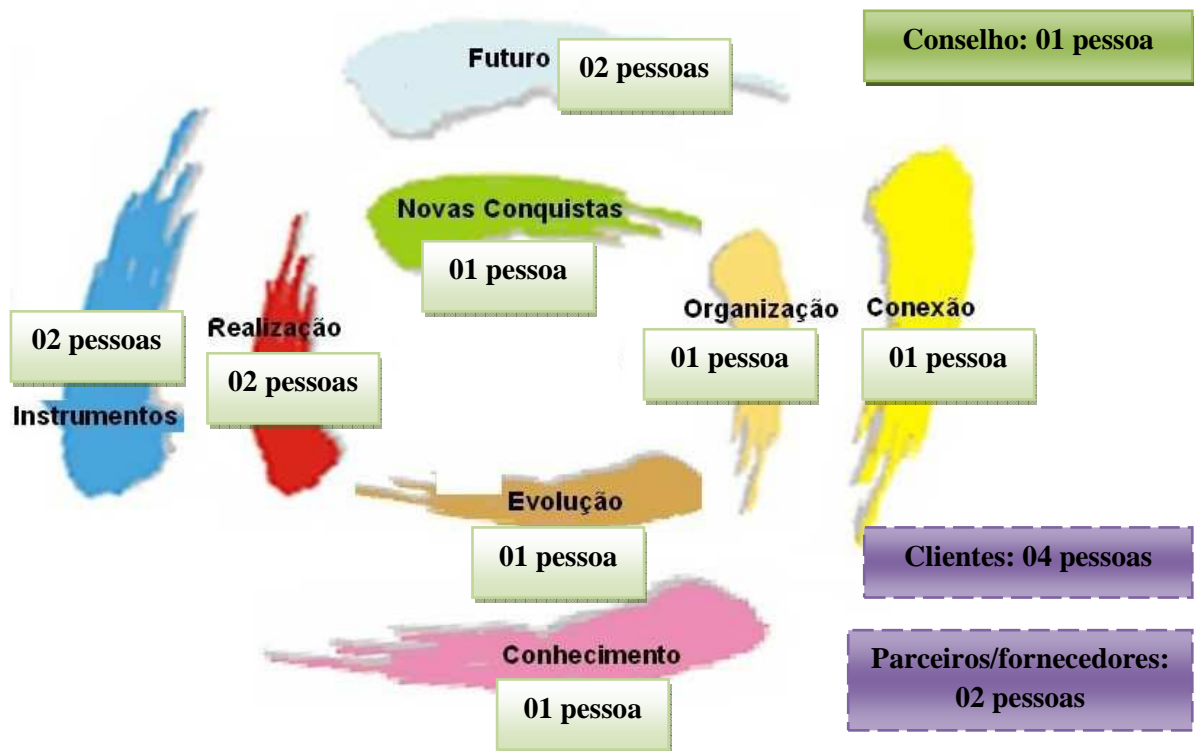


Figura 7: Densidade demográfica dos participantes da pesquisa
 Fonte: Adaptado de Culture Audit (2009)

A princípio, os sujeitos foram sugeridos pela direção da organização de acordo com o perfil por nós estabelecido. A analista do empreendimento *Futuro* cedeu-me uma relação com os telefones comercial e celular e e-mail das pessoas, deixando a meu critério abordar diretamente os participantes. O contato era realizado primeiramente por telefone, momento em que me apresentava e passava informações gerais sobre a pesquisa, informando ao pesquisado que fora indicado pela organização para contribuir com nosso estudo.

Entre as pessoas abordadas, apenas uma alegou impossibilidade em participar por se encontrar envolvida em viagens constantes. Os demais se prontificaram em contribuir sem exigir maiores detalhes sobre o processo, demonstrando total interesse por nosso estudo.

Todos os participantes possuem formação superior, sendo que quase a totalidade apresenta pelo menos uma pós-graduação concluída, sendo 22% mulheres e 78% homens, com idade média de 37 anos.

Foram realizadas um total de 20 entrevistas, envolvendo 18 *stakeholders* (Tabela 1), sendo duas delas de retorno, com um empregado, buscando esclarecer dúvidas que surgiram após a primeira entrevista e com o Fundador da organização, buscando, além de esclarecer pontos obscuros sobre a empresa, discutir sobre os primeiros resultados encontrados na interpretação dos dados.

Tabela 1: Número de entrevistas e *stakeholders* entrevistados

<i>Stakeholders</i>	Entrevistas
Internos:	
Fundador	02
Sócios	03
Líderes	03
Empregados	06
Externos:	
Clientes	04
Fornecedores	02
Total	20

Fonte: Elaborado pela autora

A maioria das entrevistas envolvendo os *stakeholders* internos foi realizada no escritório-sede da empresa em São Paulo. No entanto, quando se tratava de consultores alocados em clientes, as entrevistas foram realizadas em cafés próximos ao local de trabalho do entrevistado, uma vez que os mesmos não possuíam permissão para utilização de salas de reuniões nas empresas-cliente. Em relação aos *stakeholders* externos, as entrevistas ocorreram nos respectivos locais de trabalho.

A princípio, as entrevistas semi-estruturadas seguiram o roteiro adaptado de Domenico (2007), para a pesquisa dos valores relativos à competição organizacional (Anexo A). No entanto, esse roteiro sofreu ajustes à medida que surgiu necessidade de obter outras informações para a compreensão do fenômeno em estudo, conforme recomendado por Godoy (2007), contemplando questionamentos sobre a mudança organizacional e, algumas vezes, inserindo novas questões de acordo com o que ia encontrando na fala dos entrevistados.

A entrevista em profundidade foi realizada com o Fundador da empresa, obtendo um relato histórico sobre a organização e, mais especificamente, sobre o processo de mudança organizacional, que foi sendo investigado com os demais participantes.

As entrevistas tiveram a duração aproximada de uma hora, com exceção da entrevista com o Fundador que teve a duração de pouco mais de duas horas. Todas foram gravadas e transformadas em textos, entendidos aqui como discursos fixados na escrita (HERACLEOUS; HENDRY, 2000) ou, de acordo com Flores (1994), informações expressadas em linguagem e transformadas em escritos, para análise e interpretação com os demais materiais levantados ao longo da pesquisa.

Flores (1994, p. 19) observa que o “dado verbal sempre implica em uma elaboração sobre o pesquisador e o fenômeno referenciado por parte de quem o produz, mesmo que isso ocorra de forma inconsciente”. Esse autor entende que nem todos os dados existem antes da interação do pesquisador com o objeto de estudo e que esses são construídos, seja por esse processo de interação ou pela própria transformação de observações e dados verbais em registros escritos realizada pelo pesquisador no trabalho de campo.

Essa foi uma constatação que pude fazer ao longo das entrevistas, sendo que em alguns casos o próprio entrevistado assumia nunca ter parado para pensar sobre determinado assunto, no processo de elaboração das respostas aos questionamentos desta pesquisadora.

Observações não-participante:

A observação não-participante se refere aos momentos em que o pesquisador procura “apreender aparências, eventos e/ou comportamentos”, atuando apenas como um espectador e registrando situações e impressões de interesse à sua pesquisa (GODOY, 2007, p. 133).

A coleta de material empírico por observação não-participante foi realizada nos momentos em que visitei a empresa para a realização das entrevistas e durante a realização de dois eventos de integração de novos colaboradores, em que me concentrei em observar como se davam as interações entre as pessoas, bem como as características do ambiente de trabalho. As

informações capturadas foram registradas em um diário de campo para utilização na fase de análise e interpretação do material empírico.

Conversas espontâneas:

Em relação às conversas espontâneas, que de acordo com Silverman (2004) são aquelas que acontecem sem a intervenção do pesquisador, encontrei dificuldade em distingui-las das anotações provenientes de minhas observações no ambiente organizacional e as considerei, para efeito desse estudo, as que se dão numa espécie de *blog* corporativo⁵ em que os empregados trocam idéias sobre acontecimentos e assuntos de interesses diversos sem intervenção dos dirigentes da empresa. De acordo com Markham (2004, p. 95), a internet também tem sido utilizada “como meio de comunicação, conexão entre as pessoas e cenário de construção social” e pode fornecer novos significados para entender a forma em que realidades são construídas e reproduzidas por meio de comportamentos discursivos.

Nesse espaço virtual cedido pela organização para interação de seus empregados foi possível capturar a informalidade das relações entre as pessoas e o processo reflexivo que ocorre entre elas, além do interesse que os empregados demonstram por assuntos relacionados a questões de ‘sustentabilidade’ e ‘desenvolvimento humano’, que serviram no processo de interpretação dos dados.

Documentos:

Como documentos foram coletados materiais oficiais da organização disponibilizados para nossa investigação, tais como: jornal interno, dossiê da empresa preparado para participação na pesquisa das ‘100 Melhores Empresas para Trabalhar’⁶ e informações constantes no site da organização.

⁵ O termo *blog*, contração de “web log”, é um site cuja estrutura permite a atualização rápida a partir da postagem de artigos ou discussões, que tem como recurso característico a possibilidade de interação do visitante, respondendo ou opinando em relação aos artigos postados. O blog corporativo é utilizado dentro do cotidiano das empresas (WIKIPÉDIA, acessado em 13/06/09).

4.3.2 Tratamento, análise e interpretação dos materiais empíricos

Flores (1994) aponta como uma das características de procedimentos interpretativos, a flexibilidade ao longo do processo. Mesmo partindo de pautas e tarefas específicas, os procedimentos não devem ser rigidamente padronizados, devem se manter abertos e flexíveis, pois existe a possibilidade de divergências com o estabelecido.

Embora o procedimento interpretativo seja apresentado em fases, não significa que essas ocorram em uma seqüência temporal. Ao contrário, muitas vezes as ações ao longo do processo são executadas concomitantemente. A interpretação começa praticamente no levantamento dos dados, a exemplo do diário de campo, que envolve um processo de interpretação do que o pesquisador captura como material empírico. Por sua vez, a interpretação e a análise se misturam, quando ao se aprofundar cada vez mais nos dados, o pesquisador recorre à análise dos escritos, muitas vezes re-categorizando ou gerando novas categorias a partir de suas interpretações (FLORES, 1994).

Nesse estudo, os materiais empíricos foram tratados, analisados e interpretados conforme as técnicas de análise de dados qualitativos apresentadas por Flores (1994). Esse autor argumenta que tais técnicas se aplicam à análise de dados gerados pela própria investigação e transformados em textos, utilizando categorias para organizar e apresentar conceitualmente a informação. Porém, o interesse é pelo conteúdo das categorias e não pelas frequências dos códigos, tradicionalmente associadas a técnicas quantitativas.

As categorias podem ser estabelecidas *a priori*, com base em categorias empregadas por outros pesquisadores ou em instrumentos de investigação, tais como o roteiro de entrevistas, que permite utilizar as questões como fonte de categorias para a organização dos dados. No entanto, o pesquisador deve manter-se aberto a outras categorias que podem surgir a partir dos próprios dados, permitindo o refinamento das categorias iniciais (FLORES, 1994).

⁶ Pesquisa realizada pelo *Instituto Great Place to Work* com empregados de empresas, buscando identificar as 100 melhores empresas para trabalhar, a partir da classificação das respostas e das práticas de gestão de pessoas adotadas pelas organizações.

Em um primeiro momento, utilizamos categorias semelhantes às de Domenico (2007), agrupando as práticas por períodos, de acordo com acontecimentos que se destacavam no processo de mudança, porém, novas categorias foram emergindo dos próprios dados, sendo refinadas à medida que íamos desenvolvendo a análise.

Após a preparação de todos os materiais empíricos sob forma textual, o processo de análise contemplou as três fases descritas por Flores (1994), as quais descrevemos a seguir:

- 1) Iniciamos o processo com a leitura dos diversos materiais, bem como a audição das entrevistas repetidas vezes, buscando encontrar temas relacionados às práticas existentes ao longo da existência da organização e ao processo de mudança organizacional. Essa prática nos permitiu ter uma impressão adequada do conjunto de dados e algumas categorizações começaram a surgir já a partir das primeiras leituras.
- 2) Os dados foram agrupados em torno dos temas encontrados, em um processo de extrair dos materiais empíricos o que considerávamos relevante, associando a um determinado tema e, em alguns casos, a mais de um inclusive. Essa fase é semelhante ao que tradicionalmente é conhecido como categorização. As categorias se referiam aos marcos identificados ao longo do processo de mudança, a práticas presentes nas interações entre *stakeholders*, visões dos participantes sobre o fundador e informações gerais sobre a organização-objeto de estudo.
- 3) Buscamos, então, encontrar tendências e formular conclusões a partir do material agrupado nas categorias. Para chegarmos às conclusões centramo-nos nas idéias presentes ou ausentes nos discursos, na comparação entre estes e na busca de relações para identificar tendências, tendo sido necessário por diversas vezes retornar aos escritos ao longo desse processo.

De acordo com Flores (1994), a análise de dados qualitativos consiste em uma tarefa intuitiva, pois o pesquisador trata os dados tendo sua intuição como principal instrumento, sem que nenhum procedimento algoritmo ou conjunto de regras pré-definidas determinem como será desenvolvida a análise e interpretação para a massa de dados no início do processo.

No entanto, mesmo sendo uma tarefa intuitiva, nossa análise seguiu uma determinada ordem, conforme recomendado por Flores (1994), sendo que, num primeiro momento, nos concentramos sobre a ‘micro-situação’, na tentativa de buscarmos consistência entre as possibilidades de significados. No segundo momento, consideramos a ‘macro-situação’, interpretando à luz do referencial teórico o que foi encontrado como um reflexo do contexto social amplo em que emergiam os discursos analisados.

Não podemos passar ao largo da questão da dificuldade do pesquisador em lidar com a grande quantidade de informações gerada pela utilização do método qualitativo no levantamento de dados, conforme nos chama a atenção Flores (1994) ao recomendar que o pesquisador deva desenvolver estratégias para lidar com um conjunto amplo de dados qualitativos textuais.

Nesse sentido, utilizamos o software NVivo 8 na fase de tratamento dos materiais empíricos. A utilização desse recurso tecnológico trouxe grande contribuição à pesquisa por facilitar a organização e o tratamento dos dados, principalmente por garantir que estes ao serem extraídos de suas fontes originais no processo de categorização, mantivessem sua rastreabilidade, o que facilitou o processo de análise e interpretação. No entanto, a lida com os dados continua a ser quase o trabalho de um artesão, a qual consideramos ser a riqueza do trabalho interpretativo. Ao lidar manualmente com as entrevistas, as relações foram sendo construídas com os demais dados e a análise ocorrendo naturalmente. À medida que surgiam novas informações, fazíamos comparações entre os dados e discutíamos nossas interpretações a partir das relações e tendências entre os dados analisados.

Finalizamos esse capítulo com a sumarização das opções metodológicas adotadas na realização do presente estudo (Quadro 4).

Quadro 4: Opções metodológicas

Item	Descrição
Posicionamento Paradigmático	Interpretativista
Questão de Pesquisa	Como os valores relativos à competição organizacional (VRCO) são construídos e reconstruídos ao longo do processo de mudança organizacional?
Objetivo Geral	Compreender como os VRCO são construídos e reconstruídos ao longo do processo de mudança organizacional de uma empresa de consultoria na área fiscal e tributária da cidade de São Paulo.
Objetivos Específicos	Descrever a mudança organizacional. Apreender os VRCO a partir das práticas entre os diversos <i>stakeholders</i> da organização.
Estratégia de Pesquisa	Estudo de caso Unidade de análise: a organização
Método de Pesquisa	Qualitativo
Fontes de Materiais Empíricos	Entrevistas semi-estruturadas e em profundidade Observação não-participante Conversas espontâneas entre <i>stakeholders</i> Documentos
Tratamento, Análise e Interpretação de Materiais Empíricos	Categorização (utilização do software NVivo8) Análise de dados qualitativa (FLORES, 1994)

Fonte: Elaborado pela autora

5 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

*Não há fatos eternos, como não há verdades absolutas.
Friedrich Nietzsche*

Neste capítulo, abordamos a análise e a discussão dos resultados encontrados em nossa investigação empírica. Realizamos a descrição do processo de mudança organizacional pelo qual a organização-objeto de estudo vem passando desde sua concepção, ao longo do qual apreendemos os valores relativos à competição organizacional subjacentes às interações entre seus *stakeholders*, discutindo sobre como os VRCO foram construídos e reconstruídos ao longo da existência da organização.

5.1 O processo de mudança como a própria construção da CMA

Para compreendermos a mudança organizacional da CMA é preciso resgatar o entendimento da mudança como um processo contínuo, sem início ou fim, inerente à ação humana e emergente da existência da organização (WEICK; QUINN, 1999).

Essa perspectiva nos permite analisar o processo de mudança em organizações que fogem a padrões de estabilidade, burocracia e controle, estando voltadas à flexibilidade, auto-organização e aprendizagem (ORLIKOWSKI, 1996), características que se assemelham às da organização em foco neste estudo.

Nossa descrição do processo de mudança da CMA compreende o período de 2005 ao início de 2010, buscando elucidar as práticas entre *stakeholders* e suas variações no tempo. Para analisarmos a mudança organizacional da CMA, estabelecemos alguns marcos, caracterizados por grandes acontecimentos na existência da organização. A partir desses marcos, descrevemos o processo em três fases distintas. Iniciamos com a fase de concepção da organização, relatando a idealização do ‘sonho’ de seu fundador. A fase seguinte traz o nascimento da organização, na qual descrevemos como se deu a tentativa de concretização do ‘sonho’, culminando na fase de reposicionamento da marca, momento em que se encontrava a

organização quando da realização de nossa pesquisa, a qual consideramos tratar-se da busca pela realização do ‘sonho’.

5.1.1 Fase I – A idealização de um ‘sonho’

Embora não tenhamos especificamente identificado o início dessa fase, consideramos esse período como sendo anterior ao ano de 2005.

A CMA representa a concretização do ‘sonho’ de um empreendedor. ‘Sonho’ este, de construir uma empresa ‘diferente’, que colocasse o ser humano no centro do negócio, refletindo sua visão do mundo empresarial, de como acredita que uma empresa deva ser.

De acordo com Rohan (2000), as visões de mundo se referem a crenças conscientes das pessoas sobre o mundo: do mundo como deveria ser e do mundo como é, às quais as pessoas recorrem para promover ou justificar atitudes e comportamentos em diversos âmbitos.

Consideramos, portanto, que para compreendermos a mudança contínua que vem constituindo a CMA desde sua concepção, é preciso entender a ‘visão de mundo: do mundo como deveria ser enquanto empresa’, de quem a concebeu, aqui chamado de Fundador. Isso implica em entendermos sua evolução profissional e os próprios marcos de sua vida pessoal.

Nascido em uma família de classe média paulistana, o Fundador, ainda criança, já se preocupava em guardar dinheiro para realizar o que queria: “essa questão do... essa questão do... da grana, do poder, da independência, de realizar, foi uma coisa muito nova na minha (vida)”.

Aos doze anos de idade, vivenciou a empresa demitir seu pai, o provedor da família, o qual não conseguiu mais se recolocar no mercado de trabalho, acabando por adoecer, entrando em depressão. Vivenciar esse processo com o pai o levou a buscar a independência financeira muito cedo: “... com essa situação na família [...] ‘Vou trabalhar, preciso ajudar. Preciso ter minhas coisas’.”

A partir da experiência vivenciada por seu pai, o Fundador passou a buscar a realização do que almejava, disposto a assumir riscos ao longo do seu caminho profissional, de forma a não depender de outros para alcançar seus objetivos: “Vou construir meu caminho e não quero depender [...] não quero passar o que meu pai passou [...] essa questão de trabalhar para alguém e depois você receber... depois você não serve mais.”

O rompimento da relação de trabalho entre seu pai e a organização em que trabalhou durante anos pode ter despertado o Fundador para a busca de relações entre empresa e trabalhador que fossem além de uma relação de prestação de trabalho em troca de salário, usualmente praticada no mundo empresarial, para uma relação que proporcionasse algo mais ao empregado, o que mais tarde viria a influenciá-lo na concepção da CMA.

Podemos entender que essa experiência familiar contribuiu para o desenvolvimento de seus valores pessoais relacionados a autonomia, estimulação, realização e benevolência, lançando mão das tipologias de Schwartz (1992).

Ao referir-se à mãe, o Fundador a descreve como uma mulher que sempre foi muito prática, que valorizava mais o trabalho do que a formação acadêmica e, por conseguinte, sempre o incentivou a trabalhar mais do que a estudar. O incentivo da mãe para o trabalho levou-o a valorizar a busca pelo conhecimento advindo da experiência prática, buscando agregar conhecimento pela leitura em detrimento a obter uma formação acadêmica sólida:

[...] a formação acadêmica nunca foi o meu principal investimento, minha formação prática sempre esteve acima [...] como eu sentia falta do conhecimento, eu recorria muito a livros [...] dali eu traçava uma arquitetura do que eu tinha de resolver [...] a forma como aprendi a me desenvolver, suprir minha carência acadêmica, foi buscar nos livros e formar uma teoria.

Tendo começado a trabalhar ainda muito jovem, iniciando suas atividades profissionais em uma empresa pequena e rapidamente passando para empresas de grande porte, o Fundador da CMA já utilizava a criatividade na solução de problemas, mostrando interesse por empreender seu próprio negócio desde o início de sua vida profissional.

Essa “veia empreendedora” saltou no momento em que percebeu a incompatibilidade entre sua vontade de trabalhar com coisas inovadoras e as dificuldades impostas por questões políticas presentes nas grandes estruturas organizacionais, conforme nos mostra em seu relato:

[...] um dia eu percebi que não funcionaria em uma grande organização... porque, eu não conseguia me movimentar na estrutura política das organizações. Ou seja, lidar com a inovação [...] Na verdade, naquela época, eu lidava com poder, que lidava com *status-quo*... foi quando cheguei à conclusão de que eu não conseguiria lidar com as grandes organizações.

A fala do Fundador nos mostra que naquele momento ele se deparara com a realidade empresarial em que o poder agia para manter o *status quo* e a inovação era vista como ameaça a este.

Notamos em sua conduta de colocar a experiência prática à frente da formação acadêmica, bem como de procurar adquirir conhecimento por si próprio, valores pessoais de realização e autonomia, sendo que o interesse em lidar com inovações denotava valores de estimulação.

Aos 25 anos de idade, abriu sua primeira empresa, passando a ser “empreendedor”. Sua “vontade maior do que ter um salário fixo e crescendo dentro da estrutura convencional”, levou-o daí para frente, a montar diversos negócios, alguns de sucesso, outros não, retornando ao mercado de trabalho em meados de 1996.

Naquele momento, recebeu uma proposta de trabalho e, embora fosse para ser funcionário, o Fundador acabou propondo uma parceria no negócio, pois a empresa possuía uma “necessidade” e ele, a “competência” para colocar em prática uma solução que também atendesse aos seus interesses de empreendedor: “Na verdade, não entrei como funcionário [...] me tornei, entre aspas, o sócio deles nesse negócio”, demonstrando habilidade de negociação.

Como o negócio prosperou os donos da empresa, que até então mantinham uma relação de parceria com o Fundador, se interessaram em incorporá-lo como parte da organização, assumindo aos 30 anos de idade, seu primeiro cargo executivo, como presidente de uma empresa: “pela primeira vez eu conduzi uma empresa (como empregado)”, denotando valores pessoais de estimulação e poder.

Já naquele momento, demonstrava o interesse por um processo de gestão diferente dos que havia encontrado nas empresas em que trabalhou: “... eu empreguei um estilo de gestão [...] nossas decisões eram sempre muito compartilhadas, a forma que a gente trabalhava era muito próxima ao cliente”.

O estilo de gestão empreendido pelo Fundador trouxe êxito para o negócio, que prosperou ainda mais. No entanto, os sócios se sentiram ameaçados e pressionaram para manter o *status quo*. O Fundador, então, acabou optando por deixar a empresa: “mais uma vez, o aspecto político, os sócios meio que sentiram que poderiam perder o controle [...] aí, eu falei: ‘puxa vida, mais uma vez [...] bom, então, vocês tocam o projeto de vocês e eu vou tocar outro projeto’... e aí abri uma outra empresa”.

Aqui podemos notar que seus valores de autonomia estão presentes em sua decisão de não permanecer na empresa em que vinha obtendo sucesso, assim como seu interesse em compartilhar decisões com outras pessoas nos leva a pensar que valores de benevolência encontram-se presentes nessa decisão na história do Fundador.

Essa experiência profissional como executivo foi destacada por ele como um marco em sua visão empresarial. A experiência positiva na condução de uma empresa, cujas decisões eram tomadas de forma compartilhada passou a ser referência para o Fundador e todas as suas realizações profissionais passaram, então, a ser com ela comparadas, consolidando sua visão de mundo, do mundo como deveria ser também enquanto empresa. Entendemos tratar-se do início da idealização do ‘sonho’.

O estilo tradicional de organização que até então havia vivenciado, nas poucas vezes em que atuou como empregado, em que prevaleciam as estruturas hierárquicas rígidas, a criação e sustentação de jogos de poder, a valorização de interesses políticos, que levavam a relações instrumentais entre as pessoas que se esgotavam à medida que não tinham mais utilidade para a organização, foi gravado como um modelo a ser transposto. A busca por empreender um negócio, cuja organização fosse diferente do dominante no mundo empresarial, despontava como um desafio a ser perseguido, evidenciando valores pessoais do Fundador de abertura à mudança, levando-o mais uma vez a empreender.

Após cinco meses da criação do negócio, o Fundador recebeu o convite para fazer parte de uma organização que havia crescido muito no mercado de prestação de serviços de tecnologia na área fiscal e tributária e que passava por dificuldades. Foi quando iniciou sua história com a empresa que mais tarde daria origem à organização-objeto de estudo, chamada aqui de Empresa-mãe.

A Empresa-mãe havia perdido o foco em seu principal produto – produção e comercialização de software de gestão fiscal –, e o retorno dos investimentos realizados em um novo negócio, na área de internet, ainda não havia acontecido, colocando em risco sua sobrevivência. Diante desse cenário, a Empresa-mãe precisava de alguém que ajudasse a recuperar o negócio.

O desafio apresentado pela Empresa-mãe naquele momento era maior do que todos os outros, até então, vivenciados pelo Fundador em sua carreira profissional. Segundo ele, o número de pessoas envolvidas, o tamanho da empresa e do problema a ser solucionado eram bem maiores dos que havia enfrentado em suas experiências anteriores. No entanto, só aceitou o convite após negociar sua participação no processo decisório da organização, o que, a essa altura, já considerava fundamental para alcançar os resultados para os quais estava sendo contratado e para sua permanência em uma estrutura organizacional: “Se quiser que eu arrume, preciso de autonomia, preciso entender o contexto todo, preciso ter participação nos resultados [...] Esse foi o acordo”.

O Fundador, então, ingressou na Empresa-mãe como diretor da área de serviços, o que incluía sua participação no comitê executivo, passando a fazer parte do processo decisório da empresa. Essa decisão evidencia mais uma vez valores pessoais de estimulação e poder.

Muitos profissionais que haviam trabalhado com ele na empresa anterior, onde empregou um processo de gestão compartilhada, encontravam-se na Empresa-mãe, pois ambas eram do mesmo segmento, e esperavam que o Fundador iniciasse suas atividades, evidenciando o reconhecimento pela competência empresarial atribuída a ele.

Sua história na Empresa-mãe foi de recuperação do negócio e, apesar de novamente se deparar com o ambiente organizacional a que nunca havia se acostumado, traçou estratégias e buscou alcançar os objetivos propostos sem se preocupar com as questões políticas:

Vamos fazer... não estava preocupado se desagradasse (a outras pessoas), se é o poder, se não é poder [...] e eu fui novamente, mais uma vez, de coração aberto [...] acreditando nas pessoas e comecei a perceber que o ambiente era muito mais nocivo do que aquele (se referindo à empresa anterior como executivo).

Naquele momento, o Fundador chegou à conclusão que para atingir seus objetivos, já que estava “imbuído de uma boa intenção, de uma boa causa”, teria que sobreviver naquele ambiente organizacional. Foi quando decidiu aprender a lidar com questões que até então se recusara: “decidi jogar o jogo, né... comecei a aprender a fazer a política, a fazer o que se acredita (referindo-se à empresa) e não o que você quer fazer mesmo”.

Conseguiu se adaptar àquele ambiente e obteve êxito, ao recuperar a área de serviços da Empresa-mãe, passando a ser ainda mais considerado pelos membros do conselho, que levaram em conta sua opinião sobre a retirada do principal executivo do comando da organização, tendo sido apontado como possível substituto para essa posição por ter se tornado quem mais conhecia o negócio da Empresa-mãe. No entanto, o conselho de administração optou por contratar um profissional do mercado para essa posição, por entender que o Fundador ainda não estava no nível de maturidade política necessário para lidar com os relacionamentos entre os membros do conselho e demais diretores da empresa.

Foi então que, contrariando a visão dos demais executivos da Empresa-mãe, que o consideravam um possível empecilho ao presidente selecionado, o Fundador acabou estabelecendo uma parceria com o novo presidente, assumindo o compromisso de ajudá-lo a recuperar o negócio. Dessa vez, não apenas uma área, mas a empresa como um todo e fez o que acreditava ser necessário para sua recuperação. Cortou estruturas e demitiu pessoas, reduzindo o quadro da empresa de 550 para 130 empregados: “... então, fizemos... não fomos só para demitir, fomos para rearranjar o negócio, para salvar um pedaço do negócio e cortamos as ‘mãos’ e cortamos os ‘pés’ e... e o negócio se tornou um negócio muito rentável”.

Embora, em um primeiro momento, pareça que o Fundador se acomodou a uma situação que, até então, não aprovava, entendemos que prevaleceu em sua decisão a busca por demonstrar sua competência no alcance dos objetivos para os quais havia sido contratado, denotando valores de realização.

No entanto, o êxito financeiro alcançado com a recuperação da empresa deixou uma “sensação de vazio”, tanto para o Fundador, como para as pessoas que trabalharam com ele. As pessoas não se reconheciam mais e não estavam realizadas com os resultados alcançados.

Naquele momento, podemos identificar no relato do próprio Fundador a certeza de que a realização profissional transcendia aspectos financeiros: “estamos com mais dinheiro no bolso, a empresa, efetivamente, é uma empresa que dá lucro, mas a gente está bem moído... a gente não está feliz, não está realizado”.

A comparação entre essa experiência e a vivenciada na empresa anterior, em que conduzira um processo de gestão compartilhada: “[...] a gente atingiu um estado com uma realização muito, muito... como posso falar... um estado gostoso de alcançar e eu não entendia bem o porquê”, levou-o à busca por conhecer mais profundamente os aspectos relacionados ao ser humano, passando a se interessar por livros e palestras que o provocassem a refletir sobre o que buscava alcançar enquanto ser humano, propondo-se a dividir essas reflexões com as pessoas com quem trabalhava diretamente:

[...] a gente tem de olhar para dentro da gente e ver o que a gente quer como ser humano, como pessoa, o que a gente quer alcançar [...] eu estava fazendo essa reflexão na minha vida e propus que eles fizessem a reflexão deles porque de fato a gente como equipe não estava feliz, apesar de ter alcançado todos os resultados [...] havia no ar uma certa frustração, né.

O Fundador passou também a considerar suas experiências de vida como campo de aprendizado, a partir das quais buscava refletir sobre o que queria para si e para as pessoas que o rodeavam. Nesse sentido, as experiências profissionais que teve até a fundação da CMA um pouco mais à frente, podem ser consideradas fundamentais para a concepção da organização objeto de estudo.

De acordo com Rohan (2000) as visões de mundo – ‘do mundo como deveria ser’ e ‘do mundo como ele é’ - reproduzem o conjunto de valores daquele que as possui. Nesse sentido, entendemos que os valores pessoais do Fundador encontram-se reproduzidos em sua ‘visão de mundo’ empresarial, portanto, na concepção de como deveria ser a organização fundada por ele.

Tal visão de mundo enquanto empresa traz uma organização que deveria ser ‘diferente’, cujo objetivo-fim seria a promoção do desenvolvimento humano, tendo o lucro como meio para alcançá-lo.

Em contrapartida, as organizações pelas quais passou o Fundador, também permitiram a ele ter a ‘visão do mundo como ele é’: a organização tem como fim a obtenção de lucro, sendo as pessoas usadas como meio para obtê-lo.

A partir das dimensões bipolares de Schwartz (1992), entendemos que a visão de mundo do Fundador reproduz seus valores pessoais relacionados ao pólo Abertura à Mudança, pois o interesse em fazer coisas diferentes e enfrentar desafios esteve presente em sua trajetória profissional. Assim como valores relacionados à Autotranscendência, evidenciados por sua preocupação em trazer ‘o outro’ (as pessoas) para o negócio, transcendendo a interesses egoístas das organizações que apenas visam lucros. Valores relacionados ao pólo Autopromoção, também foram evidenciados, principalmente no que se refere à busca de realização no sentido de mostrar competência no que faz e de poder, quando buscava fazer parte do processo decisório das organizações em que trabalhou. Sobre isso, vale dizer que talvez não se trate do poder como definido por Schwartz, pois não necessariamente a influência seria sempre utilizada de forma negativa, em detrimento das pessoas. Por outro lado, não identificamos valores relacionados ao pólo Conservação, que se opõe à Abertura à Mudança, o que poderia reforçar sua aversão à manutenção do *status quo* identificada ao longo de sua trajetória profissional.

Estando o ‘sonho’ delineado, partimos, então, para a descrição da Fase II, quando o Fundador teve a oportunidade de colocá-lo em prática.

5.1.2 Fase II – Nascimento da organização: concretizando o ‘sonho’?

Período aproximado: Fevereiro de 2005 a Junho de 2006

O ‘sonho’ perseguido pelo Fundador, de transpor “paradigmas de gestão tradicionais”, se fez possível no início de 2005, quando os acionistas da Empresa-mãe, onde atuava como um dos principais executivos, decidiram desfazer-se da área de consultoria. Na visão do conselho de administração, a área de consultoria apresentava maior risco ao negócio, principalmente em

relação à contratação de empregados como consultores. Decidiram, então, separar a área de consultoria do restante da empresa e ficar apenas com a área de produto, dedicando-se à produção e comercialização de software de gestão fiscal.

Em um primeiro momento, os diretores pensaram em oferecer essa parte da empresa para as próprias pessoas que trabalhavam na área de consultoria, no entanto, a falta de preparo de seus gestores como empresários traria muito risco à operação. Foi então, que o Fundador da organização-objeto de estudo, recebeu a proposta para compor com os recursos já existentes dessa área, uma nova empresa, conforme seu relato: “... (disseram) ‘monte essa empresa, termine de fazer 2005 com a transição que tinha de ser feita, depois você [Fundador] toca a empresa e fica com o negócio’.”

A proposta veio ao encontro dos anseios do Fundador, apesar da decisão já tomada de mudar a forma de gerir a Empresa-mãe, motivada por reflexões que fizera após o alcance dos resultados a que se propôs como executivo daquela organização: “... em vez de mudar uma empresa (-mãe), pois era mais difícil, só tinha sócios financistas, tinham outros interesses, então falei: ‘vou começar a empresa do zero aqui’ (aceitando esta oportunidade)”.

Essa reflexão demonstra que, já naquele momento, embora ainda não soubesse exatamente o que significaria operacionalizar uma empresa ‘diferente’, o Fundador tinha a consciência de que o principal objetivo da sua empresa teria que ser algo além do atendimento aos interesses financeiros dos acionistas.

Nascia, então, a Consulting, primeiro nome dado ao que viria a ser a CMA, localizada no mesmo edifício em que ficava a Empresa-mãe:

Então, a Consulting nasceu de uma reflexão de um modelo que a gente, particularmente eu [Fundador], não acreditava mais, e (de) algumas pessoas, mais conscientes ou menos conscientes, (que) pelo menos, sofriam com esse modelo, não se realizavam com esse modelo. Então, a [Consulting] nasceu para ser uma empresa diferente. Diferente como?

A equipe que deu início à nova empresa reunia cerca de 50 pessoas, composta por 10 líderes e demais consultores especializados, que vieram da Empresa-mãe seduzidas pelo apelo de não

permanecerem no modelo que tinham vivenciado até aquele momento, embora, ainda não soubessem ao certo o que isso significava, pois a idéia ainda estava na cabeça do Fundador.

Outras vieram porque não tinham opção, a não ser a perda do emprego, uma vez que toda a área de consultoria fôra separada da Empresa-mãe, conforme fala de um dos empregados: “Então, até aquele momento (a Consulting) não era nada diferente do que o mercado tinha, era uma empresa de serviço pra dar uma continuidade na...na parte da (Empresa-mãe) que não faria mais essa parte de implantação de software”.

No entanto, a prática de contratação de profissionais para trabalharem na organização buscava atender o propósito de reunir pessoas que acreditassem na proposta de fazer parte de uma organização que se preocupava com o desenvolvimento das pessoas, dando-nos indícios de que a ‘primazia do ser humano’ poderia ser um possível VRCO, ou seja, um valor subjacente às relações entre as pessoas dessa empresa. Conforme relatado por um dos empregados contratados seis meses após a separação da Empresa-mãe: “preferi vir para a Consulting porque achei que tinha mais futuro, não tanto pelos benefícios, mas na questão de investimento [n]a pessoa. Já naquela época achei melhor que as outras”.

A contratação de líderes seguia o mesmo propósito, conforme relatado por um deles:

[...] a Consulting tinha uma proposta diferente, era para as pessoas, né! Olhar muito para a parte humana da empresa, olhar para o desenvolvimento humano, não somente a capacitação técnica [...] me mostrou uma coisa inovadora, uma coisa desafiadora, uma coisa que para quem estava no mercado como eu estou há mais de 30 anos, você encontra uma coisa nova, uma coisa diferente, é uma coisa que estimula, então, ela (Consulting) encanta. Te estimula, te motiva e te desafia. Então, será que experimentar uma coisa nova num mundo que já conheço tanto e fazer uma coisa nova seria legal? Isso foi um grande desafio.

Embora ainda muito atribuída ao ‘sonho’ do Fundador, essa crença tornou-se também o principal fator de retenção de pessoas pela organização, conforme as falas dos empregados: “Todo mundo acredita muito no sonho do [Fundador]... Que tenha uma empresa que valorize as pessoas, que cada um entenda a sua missão, que cada um se sinta dono, que se sinta parte [...] Eu acredito, senão não estaria aqui” e “[...] tudo isso começou com o [Fundador], que quis mudar e quem é companheiro quer mudar também... e se não acompanhar, não fica”.

Como podemos notar, a referência que os empregados faziam à empresa que estavam construindo era fortemente associada ao Fundador, demonstrando que o ‘sonho’ era considerado dele e não necessariamente das demais pessoas. Portanto, ao se comprometerem com a construção podemos dizer que estavam se comprometendo mais com o Fundador do que com o sonho, a idéia em si. Sendo possível apreender na prática de retenção de pessoas o ‘compromisso com o Fundador’, como outro valor relativo à competição organizacional presente nas interações entre os *stakeholders* internos nesta fase.

Embora a proposta fosse fazer parte de uma empresa ‘diferente’, não era possível abandonar tudo. Assim, para atender às demandas já contratadas à época da Empresa-mãe e as que surgiram em função do relacionamento com esta, agora na condição de parceira, as pessoas lançaram mão das práticas que conheciam, muitas delas construídas na Empresa-mãe, de onde vieram grande parte dos empregados da Consulting, conforme demonstra a fala do Fundador: “Na verdade, pegamos exatamente o que a gente fazia, continuou a fazer, enquanto descobríamos o que tínhamos que fazer de fato”.

Os empregados pesquisados também mencionaram a recorrência a padrões existentes no início da Consulting: “toda a estrutura que tinha na (Empresa-mãe) desceu (para este andar) e trabalhou dessa forma (já conhecida)”.

Essa situação permaneceu na organização ao longo de um ano e meio, em que para garantir o seu funcionamento, a Consulting reproduziu a estrutura funcional utilizada na Empresa-mãe, conforme a fala de um dos empregados pesquisados: “[...] antigamente a empresa (Consulting) tinha o padrão normal das outras empresas, tinha uma área de vendas, uma área de entrega, uma área de gerenciamento de projetos, uma área de *backoffice* padrão”.

A estrutura funcional contava com a posição de um diretor geral, que tomava as decisões em conjunto com os demais líderes, evidenciando desde o início, na prática de compartilhar decisões, a ‘participação coletiva’ como um possível VRCO guiando as relações entre as lideranças.

Para compor a estrutura, passaram a contratar empregados para as áreas administrativas, tais como: Recursos Humanos, Financeiro e Marketing, de acordo com as necessidades de trabalho daquele momento.

Em relação à gestão de pessoas, as práticas também seguiam os padrões da Empresa-mãe. O pagamento de salários era feito mediante uma estrutura salarial tradicional, em que as pessoas eram remuneradas de acordo com os cargos e respectivos níveis de senioridade, conforme a referência salarial do mercado de consultorias. O pacote de benefícios também seguia o modelo tradicional de outras empresas, em que a organização definia os benefícios para todos os empregados.

As pessoas que trabalhavam alocadas nas empresas-cliente eram contratadas como consultores e recebiam pagamento por hora trabalhada sob um regime de contratação como pessoa jurídica, praticado normalmente pelo segmento de consultorias de software, mas que foge ao atendimento à legislação trabalhista, uma vez que os profissionais mantinham exclusividade na prestação de seus serviços à empresa.

Em relação à qualidade de vida, a única prática existente na Consulting se referia à flexibilidade do horário de trabalho, pois desde o início, os empregados não tinham seus horários controlados, denotando que 'liberdade' poderia vir a se tornar um VRCO para as pessoas que trabalhavam na organização.

No que dizia respeito às práticas comerciais, os padrões aprendidos na Empresa-mãe, mais uma vez, eram reproduzidos, o que podemos constatar no relato de um dos sócios entrevistados, denotando a existência de interesses divergentes entre a área que vendia e a que executava o serviço vendido:

[...] a empresa era assim [...] área comercial... área de serviço... não se falam, não trabalham juntos, né, então, o cara vende [...] vende o que não era pra vender, vendeu errado, é... 'você (venda) tá mexendo com o cronograma que eu (serviço) montei...para vender... tá dando...tirando coisa que não poderia' [...] era praticado lá (Empresa-mãe), então, a gente veio com esse...com esse... que era praticado em outras empresas, então a gente veio com esse modelo ali, né.

Em relação aos clientes, os empregados tentavam reproduzir a forma conhecida de prestação de serviços, buscando atender especificamente o que fôra contratado pelo cliente, seguindo

uma relação puramente comercial de compra e venda de serviços, conforme a fala de um dos empregados: “O que (era) normal fazer (como consultoria) é pegar o produto da (Empresa-mãe), tirar umas horas pra implantar o produto e entregar pro cara (cliente)... esse era o normal a fazer”.

A parceria com a Empresa-mãe era uma estratégia da Consulting como forma de garantir, no início da organização, uma carteira de clientes lá desenvolvida. Ao vender seu software de gestão fiscal, a Empresa-mãe indicava a seus clientes a Consulting para os serviços de implantação do produto; em contrapartida, a Consulting também atuava como um canal de vendas do software da Empresa-mãe, que ao ser comprado, demandava seus serviços de consultoria, estratégia que parece ter funcionado, conforme relato dos clientes entrevistados:

[...] pesquisando no mercado, a gente decidiu por não trocar a (Empresa-mãe) que é o que dá apoio à (Consulting). Então, ficamos com esse sistema e em parceria, a gente tem falado com a (Consulting), que são as pessoas que estão com a nossa carteira...

[...] foi feita uma parceria junto com a (Empresa-mãe), em paralelo (Consulting), né?

[...] na verdade, o que acontece... éééé... nós começamos, nós buscamos a (Empresa-mãe) e com ela veio a (Consulting).

No entanto, alguns clientes denotavam insatisfação com a separação da Consulting, pois não notavam a diferença entre ela e a Empresa-mãe, apenas tinham a percepção de que o processo de contratação de uma solução fiscal havia ficado mais burocrático e oneroso, além de ter provocado maior demora na resposta às solicitações de suporte. A insatisfação ficava a cargo da indefinição de quem deveria se responsabilizar pelo atendimento, se Empresa-mãe pela fabricação do software ou a Consulting pelo serviço de implantação e integração a outros sistemas do cliente. Apesar dos percalços, conseguiram manter os clientes ao darem conta dos compromissos assumidos junto a estes, uma das condições impostas pela parceria com a Empresa-mãe.

Entendemos que um dos principais objetivos de tal parceria foi gerar credibilidade junto aos empregados de que a Consulting conseguiria se sustentar ao longo do tempo. Nesse sentido, a “garantia” de uma carteira e, portanto, de faturamento, possibilitou a dedicação das lideranças em busca do desenvolvimento interno da Consulting na concretização do ‘sonho’.

O Fundador, então, deu início à busca por conhecimento especializado, contratando consultorias que pudessem ajudá-lo na concretização do ‘sonho’, ou seja, a operacionalizar a visão de como deveria ser o mundo empresarial: “A gente foi buscar empresas que pudessem ajudar a realizar essa construção”.

Como as lideranças ainda eram inexperientes em gestão empresarial e, por se tratar de um processo de construção ao qual as pessoas não estavam acostumadas, a contratação de consultorias, principalmente no que dizia respeito ao desenvolvimento de pessoas, tornou-se uma prática na organização, em busca de aquisição de ‘conhecimento especializado’, algo que fazia sentido às lideranças e foi por elas construído, sendo por nós apreendido como um VRCO subjacente às suas interações.

Além do conhecimento especializado, o Fundador buscava contratar consultorias que apresentassem propostas inovadoras de gestão, denotando ser ‘inovação’ outro VRCO subjacente às interações com fornecedores.

Entendemos que, foi tendo subjacentes esses valores, assim como ‘primazia do ser humano’, que o Fundador acabou relacionando-se com um fornecedor que desenvolveu uma filosofia de gestão na qual o ser humano é colocado no centro das ações organizacionais, baseada em uma metodologia que trabalha a organização em três vertentes “a alma são as pessoas, a mente é o cliente, o corpo são os resultados”, a qual resolveu adotar, após ter ouvido outras pessoas, denotando mais uma vez o valor ‘participação coletiva’. Conforme a fala de um dos líderes da Consulting, entrevistado:

Ele (Fundador) foi conhecer o processo, interessou e quando ele foi avaliar, ouviu um pouco mais. Eu tive a oportunidade de ser uma das pessoas convidadas para tá assistindo uma palestra [...] ele falou: ‘pega umas pessoas com perfis diferentes’, né... até para, para ter uma opinião [...] vamos apostar... é uma interrogação, mas vamos juntos.

O Fundador entendia, por sua vez, que as demais pessoas, além dos líderes, precisavam aprender a fazer parte do processo de construção: “[...] nós fomos criados, nós fomos formados por um modelo que é a pedra do controle do poder, do controle do comando. Não dá para a gente negar isso. Na escola é assim, no trabalho é assim, em casa é assim, né?”, dando início ao processo de “educar” as pessoas, pois o processo de construção compartilhada

precisava ser entendido por todos que estavam na organização e que eram chamados a fazer parte dele, conforme a fala do Fundador: “... a gente começou um processo de educação na empresa, muito forte e aí a gente construiu o que a gente chama de nossa carta de valor (es), nosso planejamento estratégico, nossa estrutura orgânica”.

O processo de “educação” contemplou todos que estavam na Consulting no início de 2006, em que as pessoas participaram de treinamentos realizados em grupos, baseados na filosofia de gestão da consultoria adotada pelo Fundador, buscando continuar a construir a empresa – ou a mudança – já que a entendemos como um processo contínuo.

Todavia, a prática de “educar” as pessoas não se limitava a treinamentos, sendo as conversas entre empregados e lideranças consideradas como fundamentais para o desenvolvimento de todos. Entendemos que à prática de “educar” estava subjacente o VRCO ‘primazia do ser humano’, uma vez que os líderes se preocupavam acima de tudo com a discussão da nova filosofia com os empregados.

Ouvir as pessoas tornou-se com o tempo uma prática natural na Consulting, desde a promoção de discussões em conjunto para solução de problemas de trabalho com as equipes até a avaliação da própria filosofia que foi adotada pela empresa. Essa prática demonstrava a preocupação com o envolvimento das pessoas no processo de construção, denotando o VRCO ‘participação coletiva’ nas interações entre as lideranças e entre estas e empregados.

Ao final desse período, notamos que a ‘visão de mundo empresarial’ do Fundador, de como deveria ser a empresa fundada por ele, esculpida no primeiro período anteriormente descrito, manteve-se e fôra refletida no desenvolvimento das práticas adotadas pelas pessoas na organização, às quais subjaziam, em nosso entendimento, determinados VRCO, a saber ‘primazia do ser humano’, ‘participação coletiva’ e ‘liberdade’.

Observamos ainda que essa concretização se fez possível porque as pessoas que dela participaram, acreditaram no sonho do Fundador e se comprometeram com ele para que esse sonho fosse colocado em ação, sendo o ‘compromisso com o Fundador’ entendido também como um VRCO nesta fase, assim como o ‘conhecimento especializado’ e a ‘inovação’.

Por outro lado, a necessidade de “sobrevivência do negócio” apontada por Domenico (2007, p. 182), levou-os a lançarem mão do que tinham para atender os clientes e corresponder aos compromissos assumidos na parceria com a Empresa-mãe, uma vez que as lideranças não iniciaram o processo de construção da organização pela definição de novas estruturas, estratégias ou processos. Sendo assim, entendemos que acabaram por reproduzir as práticas já arraigadas para dar conta do dia a dia empresarial, advindas da Empresa-mãe, às quais subjazia o VRCO ‘compromisso com o resultado’, refletindo a ‘visão do mundo (empresarial) como é’: uma organização que precisa dar lucro para continuar fazendo parte do jogo da competição.

Ao mesmo tempo, o Fundador reconhecia que esse foi:

[...] o período que a gente mais refletiu sobre os paradigmas. Era um querer de uma coisa que você não conhecia muito, que você não imaginava muito, muito baseado numa experiência (vivenciada na Empresa-mãe)... ééé...complexa, ou seja, por um lado de sucesso, mas por outro lado de desgaste, né. Uma relação de amor e ódio, bom porque teve sucesso financeiro, ruim porque teve um desgaste pessoal (lá, na Empresa-mãe).

Portanto, seria preciso rever como ‘tocar’ o negócio, para não se transformar na Empresa-mãe. Pelo contrário, para comprovar sua “teoria”, segundo a qual o mais importante é o desenvolvimento das pessoas, sendo o lucro um meio para lá chegar, e não o inverso, como ocorria no mercado.

Partimos, então, para a descrição da terceira e última fase do processo de construção (mudança) da organização, na qual buscaremos analisar se os VRCO aqui identificados passaram a permear outras práticas entre as pessoas, sendo reforçados, ou se foram reconstruídos, ou até deixaram de existir ao longo do processo.

5.1.3 Fase III – Reposicionamento da marca: buscando a realização do ‘sonho’

Período aproximado: 2º semestre de 2006 ao início de 2010

Essa fase compreende desde a reflexão do Fundador junto às demais lideranças sobre como ‘fazer acontecer’ o modelo de organização que queriam construir, passando pela re-significação do que eles entendiam por negócio e as ações empreendidas para torná-lo

factível. Seguida pelo que nos pareceu ser a primeira crise da organização, culminando na definição de uma nova marca e no reposicionamento da empresa junto a seus *stakeholders* internos e externos.

Ressaltamos que a descrição não visa imprimir uma seqüência necessariamente cronológica ao processo de mudança, uma vez que muitas ações ocorreram simultaneamente ao longo desta fase. Acima de tudo, a descrição procurou facilitar a compreensão do processo de construção e reconstrução dos VRCO.

Re-significando o negócio

Ao longo de aproximadamente um ano e meio de existência da Consulting, o Fundador, juntamente com as lideranças, se deram conta de que para buscar a realização do ‘sonho’, conforme fôra idealizado, seria necessário fazer do desenvolvimento humano o centro do negócio. E, assim, buscaram por em prática essa concepção de empresa, dando como primeiro passo, a definição do que chamaram de “alinhamento estratégico”, contemplando a definição da missão e visão (Figura 3, p. 45) e da ‘plataforma de negócios’ que sustentaria o posicionamento da Consulting como uma organização, cujo objetivo final era a promoção do desenvolvimento humano e social, tendo o lucro como meio, tornando-se um espaço de aprendizado e desenvolvimento contínuo para as pessoas, conforme a fala do Fundador:

Essa é a nossa missão... a missão é desenvolvimento humano. Criar espaço para os outros. O negócio para mim é uma desculpa [...] Agora, é óbvio que ele tem que existir porque senão eu não tenho ‘sangue’ nas veias, ou seja, não tenho dinheiro... mas, se eu tiver dinheiro para manter, prosperar, investir, tornar o negócio melhor e enquanto isso a gente está aprendendo, esse é o verdadeiro propósito do negócio. O negócio é: eu produzo alguma coisa de bom que valha algum dinheiro para que eu aprenda. E para que eu viva, né. Você bota o ser humano no centro da empresa e a empresa, o negócio, a serviço do ser humano, né! Então, aí é que **tem uma inversão**. [...] **Essa é a grande mudança**. (grifo nosso)

Para isso, adotaram como ‘plataforma de negócios’ o conceito de “inteligência sustentável”, que colocava o negócio da Consulting a serviço da construção de uma “nova mentalidade, capaz de fundar mecanismos econômicos, políticos e sociais no respeito integral ao humano e à vida” (CULTURE AUDIT, 2009, p. 12), uma vez que a evolução do conhecimento sobre a legislação fiscal e tributária e sua correta aplicação por parte das organizações-cliente poderiam levá-las a pensar em “um novo modelo de sociedade, uma sociedade sustentável”.

Por meio de uma atuação responsável junto a seus *stakeholders* não só internos, mas também externos, a Consulting entendia ser possível criar uma espécie de contaminação positiva no mercado competitivo, conforme a fala de um dos sócios entrevistados:

A construção de comunidades prósperas, este é o propósito da (Consulting). Então, não só uma empresa para prestar serviços de consultoria [...] é um meio e tem que acontecer [...] Na hora em que consigo criar uma... É como se criasse uma influência [...] a partir do momento que consigo fazer bons negócios. Eu não engano o cliente. Eu não pago bola, por que eu faria isso? Então, as pessoas vão... isso vai pegar. Uma hora isso pega. E aí, eu consigo construir alguma coisa.

Sendo assim, o tipo de serviço prestado pela Consulting, de consultoria na área fiscal e tributária, permitiria a aplicação do conhecimento fiscal como estratégia para a promoção do desenvolvimento humano e social, a partir da evolução nos processos fiscais de seus clientes, conforme a fala de um dos sócios: “A (Consulting) encontrou um caminho para gerar uma contribuição (para a sociedade) a partir do seu *core*, do seu negócio, não como uma coisa acessória (se referindo a projetos de responsabilidade social)”.

Uma vez re-significado o negócio entre as lideranças, partiram, então, para a ação e foram ouvir as pessoas. No segundo semestre de 2006, realizaram um evento com cerca de 40 clientes e todas as pessoas da Consulting, para ouvirem dos próprios clientes quais seriam suas necessidades e expectativas em relação aos serviços que a organização poderia oferecer-lhes. A partir deste evento elaboraram um conjunto de serviços e produtos que seriam ofertados pela Consulting ao mercado.

O ouvir as pessoas buscando envolvê-las no processo de construção da organização, dessa vez, incluindo o *stakeholder* cliente, reforçava a ‘participação coletiva’ como um valor que permanecia subjacente às interações durante o processo de mudança.

As lideranças da Consulting entenderam que seria preciso “auxiliar seus clientes na travessia de empresa legal, que cumpre obrigações com o Fisco (Receita Federal), para um patamar mais elevado [...] em um processo gradual, com estágios distintos de evolução” (CULTURE AUDIT, 2009, p.8).

Essa evolução passava por três estágios, sendo que no primeiro, chamado de ‘Organização’, estariam empresas-cliente que apenas cumprem com o básico das obrigações fiscais e

tributárias; no segundo, ‘Evolução’, clientes que demonstram alguma evolução em seu conhecimento e aplicação da legislação fiscal, aplicando o conhecimento a serviço do próprio negócio; e, no terceiro estágio, ‘Realização’, empresas que atingiram o potencial máximo do conhecimento fiscal, revertendo em prol da comunidade benefícios oriundos da correta aplicação da legislação (CULTURE AUDIT, 2009).

A partir do entendimento de como o negócio da Consulting poderia contribuir para o desenvolvimento de seus *stakeholders*, as lideranças e demais empregados passaram a repensar também seus processos internos, visando o “alinhamento ao objetivo maior de fazer da evolução fiscal um caminho para a sustentabilidade” (CULTURE AUDIT, 2009, p.12).

Uma vez que o negócio fôra, em tese, re-significado, as lideranças da Consulting entendiam que o modelo funcional advindo da Empresa-mãe não permitiria a flexibilidade necessária para o desenvolvimento das pessoas e adotaram uma estrutura que chamaram de ‘orgânica’ (Figura 6, p. 49), em que as pessoas seriam posicionadas de acordo com suas competências e objetivos que procuravam atingir na organização. A palavra ‘orgânica’ buscava atribuir o significado de que a mobilidade das pessoas dentro da organização devesse ocorrer de forma natural, sem os entraves causados pelas estruturas rígidas das organizações tradicionais. Esse modelo refletia a visão de mundo empresarial do Fundador, ‘do mundo como deveria ser’.

Nesse sentido, o processo decisório da Consulting também foi alterado em relação ao praticado no início da organização. O cargo de diretor geral foi extinto e as decisões passaram a ser tomadas por comitê de líderes, que se reuniam regularmente para discutir problemas e tomarem decisões conjuntamente, conforme relatado pelo Fundador:

Em 2006, a gente acabou com o cargo de diretor geral e passou a decidir por comitê [...] então, a empresa era um pouco um conjunto de decisões **desses** líderes [...] Esse (meu) dever de sair do centro da organização estava um pouco impregnado na minha cabeça (grifo dele).

Entendemos que a estruturação do comitê decisório condizia com a preocupação do Fundador em incentivar a prática de tomada de decisões de forma compartilhada, reforçando a ‘participação coletiva’ como um VRCO nas interações entre as lideranças. O comitê criou espaços de deliberação que, em consonância com Durand e Calori (2006), buscavam

promover discussões entre diferentes pontos-de-vista, permitindo aos líderes expressarem seus argumentos, visando à integração de opiniões.

Ainda no segundo semestre de 2006, realizaram mais um evento com todas as pessoas da organização. Desta vez, para a definição dos valores e condutas que norteariam as ações das pessoas que trabalhavam na empresa. Esse evento era apontado por eles como um dos mais marcantes na história da empresa, pois contemplou um amplo processo de discussão e reflexão, resultando no que eles chamaram de ‘Carta de Valores’, em que os valores “verdade e integridade, cooperação e solidariedade, otimismo e fé, respeito e humildade, responsabilidade e iniciativa”, bem como respectivas condutas (ver em Figura 4, p. 46) foram definidos como aqueles a serem utilizados pelas pessoas como referência para atuarem na organização, conforme observamos na fala de um dos empregados: “... a gente tem coisas relacionadas à carta de valores, à prática de valores... às condutas, se está agindo certo ou não... ‘Será que o que você escolheu lá atrás é realmente o que está fazendo? Você está esquecendo seu amigo, seu companheiro de trabalho’... solidariedade?”.

Enquanto os líderes se preocupavam em discutir como operacionalizar o que deveria ser a empresa, os empregados percebiam que a sua sobrevivência no longo-prazo poderia ficar abalada, conforme a fala de um entrevistado: “Eles (líderes) ficavam preocupados com essa história da filosofia, eventos e treinamentos, mas não via ninguém vender! A gente tinha contrato, mas se ninguém começasse a vender, não teria como garantir o futuro”.

Veio, então, ‘o susto’

O foco das lideranças no processo de mudança levou a Consulting ao desequilíbrio entre as visões de mundo do Fundador, uma vez que ao longo do ano de 2006 deram maior ênfase ao ‘mundo como deveria ser’, provavelmente porque entendiam que estavam construindo uma empresa para o futuro. No entanto, descuidaram-se das exigências do mercado, do ‘mundo como ele é’, mesmo porque as pessoas começaram a ficar um pouco confusas sobre como proceder nas práticas com os *stakeholders*, diante das novas propostas, conforme a fala de um dos sócios:

[...] (eu) chegava assim para o cara: ‘Você fez esse negócio, tal, tal, quero entender isso aqui do ponto de vista financeiro [...] Deixe-me ver o contrato’. ‘Não, não tem

contrato [...] a gente aqui não faz contrato' (líder respondendo) [...] Quem disse que não precisa fazer contrato? Aí, comecei a ver que era uma confusão. O [Fundador] não disse que não precisa fazer contrato [...] disse que ele (líder) tinha que mudar o pensamento [...] Atender o cliente de outro jeito [...] Se comprometer com aquilo que escrevia no contrato, mas não era para não escrever nada.

Mesmo tendo uma carteira de clientes herdada da Empresa-mãe, o esforço dedicado à concretização do 'sonho' de construir uma empresa com a 'primazia do ser humano' parecia estar comprometendo a sobrevivência da organização e precisaram, ao final de 2006, buscar pessoas que os ajudassem a cuidar do negócio como um todo, olhando também para o lado financeiro. Recorreram, então, à contratação de um 'diretor financeiro', conforme o entrevistado: "Quando eu entrei... por isso que fiz o choque de gestão, choque de caixa. Não tinha dinheiro. Fiquei em choque [...] não tinha um Diretor Financeiro, né [...] hoje vejo que... a coisa era bastante desorganizada, né".

As lideranças pareciam ter consciência de sua responsabilidade, reconhecendo sua participação na situação da empresa à época, conforme relatado pelo líder contratado:

[...] porque eu não sabia que a empresa estava assim, né [...] eu achava que eles (líderes) sabiam [...] na verdade, eu fui perceber que eles não sabiam [...] aquele momento foi muito marcante para mim... ver que as pessoas, na verdade, elas sabiam que estavam pagando o preço por terem deixado a coisa assim. Não foi o fulano que deixou assim, foi todo mundo, ao mesmo tempo.

Podemos notar que a decisão de contratar esse profissional buscou atender à necessidade da organização de garantir a sobrevivência do negócio, indo ao encontro da 'visão de mundo: do mundo como ele é'. De fato, essa contratação acabou trazendo maior controle sobre as questões financeiras, conforme relatado por ele:

[...] as pessoas me diziam: 'sentou em cima do cofre'. Sentei e estou sentado até hoje [...] Nós somos uma empresa autorizada pelo fisco a não cumprir suas obrigações, a não fazer balanço, a não... podemos fazer caixa dois, podemos fazer qualquer coisa? Não... não... Então, controle. Tem que ter. Como qualquer outra empresa.

Essa parece ter sido a primeira crise financeira vivenciada pela organização, embora os entrevistados tenham demonstrado dificuldade em relacionar crises a problemas financeiros, preferindo associá-los a momentos de desequilíbrio entre o peso dedicado à busca de resultados financeiros e ao desenvolvimento humano, conforme um sócio entrevistado: "... eu não acho que crise seja uma coisa ruim, tá? Não vejo nenhum problema, mas é (n)uma crise

que a gente questiona o quanto o resultado (financeiro)... eu diria que, desafiador, pode nos dificultar a evolução”.

Notamos que a prática após o susto, de estabelecer metas financeiras arrojadas, denotava o ‘compromisso com o resultado’ como um VRCO, em contraposição a outro VRCO, a ‘primazia do ser humano’, ou seja, as práticas acabavam tendo por base um ou outro, dada a dificuldade de buscar ambos ao mesmo tempo, uma vez que pareciam ser excludentes para as pessoas, conforme relatado por um empregado e um dos sócios:

As pessoas não estão conseguindo se equilibrar diante da receita, de faturamento e tudo o mais e também com os valores. Ou só estão focado nos processos (buscando atender o propósito) da empresa ou só estão focados nos processos de estabilidade (buscando resultados).

‘Putz, que resultado arrojado... Será que ele pode nos ajudar a construir essa empresa de uma forma mais rápida ou pode dificultar esse processo?’.

Agora somos CMA: reposicionando a marca junto aos *stakeholders*

Após todo o processo de reorientação do negócio e concomitante à primeira crise, as lideranças se deram conta da necessidade de abandonar a reprodução das práticas que vinham do modelo anterior de organização, quando eram mais parecidos com a Empresa-mãe do que com o ‘sonho’ do Fundador. Chegara o momento de se reposicionarem também junto aos clientes, que precisavam enxergar as competências da organização independentes da Empresa-mãe, à medida que conseguissem levá-los a galgarem os degraus de evolução em relação à gestão fiscal. As lideranças entenderam que para isso precisavam “marcar” a re-significação do negócio para o mercado e para eles mesmos de uma forma mais concreta.

Decidiram, então, adotar uma nova marca, realizando um evento que reuniu todas as pessoas que estavam na empresa visando discutir, propor e escolher o novo nome da organização, que passou a ser chamada de CMA (fictício). Esse evento foi chamado de ‘Marco Zero’, pois entendiam que chegara a hora de fazer, de pôr em prática o que haviam definido e aprendido desde o “alinhamento estratégico”, dando a entender que não queriam mais olhar para trás: a construção seria dali para frente. Esse evento era referenciado pelos empregados como um dos momentos históricos da organização:

[...] um dos momentos marcantes foi essa questão da escolha do nome, porque juntou todo mundo, discutiu, teve gente que escolheu outro, mas num consenso geral (s)e escolheu o nome da [CMA].

Embora a nova marca tenha sido definida no primeiro semestre de 2007, só foi lançada no mercado em setembro de 2008: “A gente passou mais de um ano trabalhando os conceitos do posicionamento que a gente definiu internamente, para que as pessoas entendessem”.

As lideranças entendiam que a CMA era o resultado da produção conjunta realizada pelas pessoas que trabalhavam na organização e, por isso, dedicaram-se a amadurecer os conceitos definidos por eles primeiramente com os empregados, reforçando o VRCO ‘primazia do ser humano’ nas interações com estes, conforme a fala de um dos entrevistados:

A empresa... ela quer ser diferente. Mas, ela não quer ser diferente só para o cliente dela, né. [...] ela quer ser diferente primeiro para quem trabalha para a empresa, para quem produz o conhecimento dela, né? Para quem sobe e desce o elevador todos os dias. Porque a matéria-prima da (CMA) é isso: ‘gente’.

Para isso deram continuidade à prática de contratar consultorias, reforçando o VRCO ‘conhecimento especializado’ entre as lideranças e empregados e também com fornecedores. Sendo que, ao longo dessa fase, apreendemos também esse VRCO nas interações com clientes, pois a CMA buscava ser contratada por estes pelo conhecimento que seus empregados demonstravam em relação aos serviços que prestavam, algo que era valorizado pelos clientes, conforme a fala de um deles:

Eles fazem um bom papel hoje no mercado [...] a gente contrata a (CMA) porque o pessoal demonstra que tem uma determinada experiência no acompanhamento da legislação [...] O que destaca neles é essa proximidade com o Fisco [...] Então, esse diferencial de acompanhar a legislação e passar as mudanças hoje é muito importante.

Em relação a ouvir as pessoas, esta prática foi sendo reforçada ao longo do processo de mudança da CMA, efetuada de diferentes formas nas interações entre *stakeholders* internos e externos da organização, mostrando que a ‘participação coletiva’ era realmente um VRCO presente nessas interações. Por exemplo, entre os empregados, o ouvir o outro ocorria por meio da composição de equipes de projetos. Ao identificarem necessidades ou problemas que precisavam de novas soluções montavam equipes multidisciplinares para dar conta deles, conforme relatado por um empregado entrevistado: “[...] precisa pegar uma pessoa de cada

Empreendimento (Novas Conquistas, Futuro, Instrumentos, Conhecimento e Conexão) [...] para ouvir todos os pontos de vista”.

Nas interações entre lideranças e empregados, o ouvir ocorria em eventos, tais como ‘Roda Viva’, que eram reuniões em que os empregados questionavam as lideranças sobre temas que necessitavam de esclarecimentos e o evento ‘Imersão’, cujo objetivo foi envolver as pessoas no resgate do processo de construção da empresa desde seu início, buscando, principalmente incluir as que haviam sido admitidas na organização após as diversas ações realizadas.

Além dos eventos, o livre acesso às lideranças, incluindo os sócios e o próprio Fundador, demonstrava que a prática de ouvir as pessoas era reconhecida pelos empregados como sendo algo que diferenciava a CMA de outras organizações: “você tem o direito de falar o que você pensa com o seu próprio líder ou com outro líder, não tem problema... ou com o próprio (Fundador) que a abertura é tranqüila... né?” e “[...] se eu tenho um problema, tenho total liberdade para chegar no meu líder [...] e conversar sobre uma determinada situação”.

A tecnologia da informação também era utilizada como um meio de ouvir o outro, ao promover espaços virtuais de interação e envolvimento entre pessoas, dando abertura para darem sua opinião sobre diversos assuntos. Nesse sentido, a empresa criou uma rede virtual aberta a todas as pessoas que trabalhavam na organização, na qual circulavam diversas informações e os assuntos eram debatidos abertamente pelas pessoas. Essa prática era estendida aos clientes e profissionais de fora da organização, por meio da criação de ‘comunidades virtuais’ para discussão de temas de interesse comum. As lideranças acreditavam que esse tipo de comunicação promovia colaboração no processo de construção, além de incentivar a participação e o aprendizado das pessoas.

A preocupação em ouvir opiniões diferentes era reforçada nas interações com clientes, desde o momento de elaboração de uma proposta de solução a ser vendida, quando o empregado da CMA procurava ouvir o maior número de pessoas na empresa-cliente, de forma a ter uma visão ampla de suas aspirações, até a elaboração de um projeto, contribuindo para o desenvolvimento dos empregados da empresa-cliente envolvidos, conforme fala de um cliente entrevistado:

[...] Porque, no passado [...] Quando as pessoas perguntavam alguma coisa pra (CMA) [...] O próprio consultor ia lá e fazia [...] Quando a gente começou a participar nesse negócio de projeto [...] Nós vamos tentar, nós vamos fazer o projeto, nós vamos sentar [...] Porque nós precisamos entender, porque a gente tinha essas necessidades (antes).

Eventos envolvendo clientes continuaram a ser realizados, reforçando essa prática também junto a este *stakeholder*, conforme relatado por um dos clientes entrevistados, se referindo a um dos encontros promovidos pela CMA:

[...] participaram todas as pessoas que faziam (parte) do Conselho (Comitê de Gestão Estratégica da CMA)... que deram algumas diretrizes de que queriam fazer algumas mudanças. Fizemos (clientes) algumas parcerias, passamos algumas experiências do nosso dia a dia para eles (Comitê) e eles ainda estão estudando e dizem que vão dar um *feedback*.

Observamos que a mudança na linguagem foi evidenciada ao longo da Fase III, buscando atender a preocupação que as lideranças possuíam em adotar práticas diferentes das tradicionalmente utilizadas pelas empresas. Talvez, porque se falassem sempre da mesma forma, as pessoas não entenderiam o que eles queriam construir, então, mudaram as práticas comunicacionais conforme já apontaram Barrett, Thomas e Hocevar (1995), para que as pessoas pudessem construir novos significados, revendo a forma de interagir, já que estavam acostumadas a fazê-lo conforme modelos da burocracia.

Nesse sentido, recorreram ao uso de metáforas (Figura 8), utilizando-as em praticamente todos os eventos, programas, processos e projetos internos, tais como a pesquisa de satisfação junto aos clientes, chamada de ‘Operação Curiosidade’, ou a avaliação do desempenho de processos, chamada de ‘Rodar a Roda’, utilizada à medida que o processo ia sendo aplicado, provocando as pessoas a refletirem sobre o que poderia ser melhorado. As metáforas eram utilizadas para que as pessoas conseguissem entender qual o significado que a CMA dava para o negócio, como forma de facilitar o entendimento do que estava sendo proposto, conforme apontado por Morgan (2005).

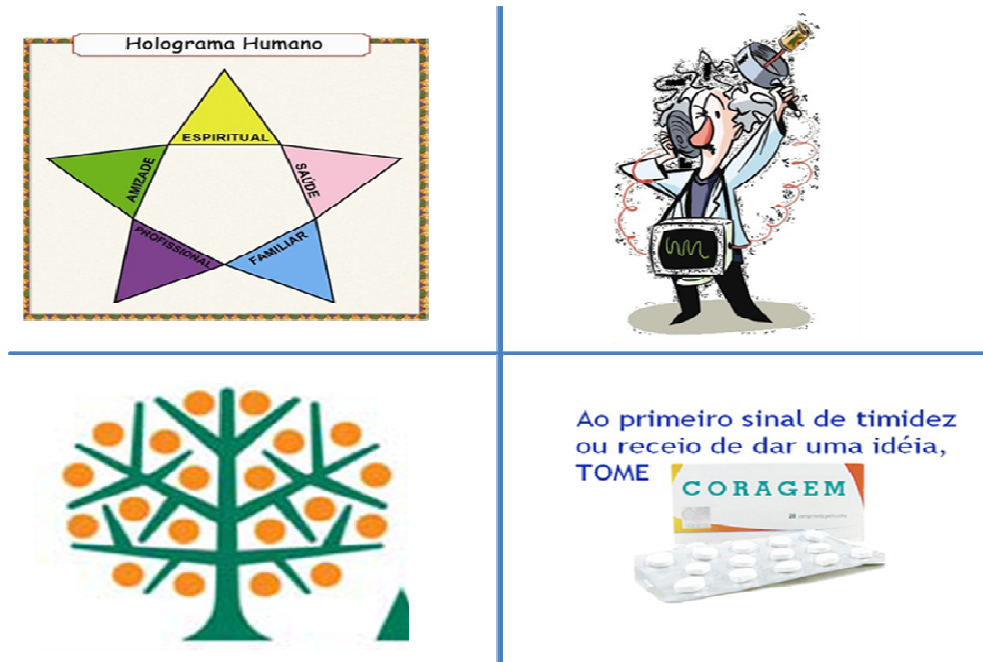


Figura 8: Exemplos de metáforas utilizadas na CMA
 Fonte: Adaptado de Culture Audit (2009)

A figura holograma era utilizada em diversas situações e representava a importância de cada parte no todo e a presença do todo em cada parte, no caso do exemplo acima, a metáfora do ‘Holograma Humano’ representava a busca pelo equilíbrio nas diversas áreas da vida para o alcance da realização como ser humano; a figura do cientista como protagonista do programa de inovação era utilizada em diversas campanhas internas; a árvore de pessoas, como representação da própria organização como um organismo vivo; e a figura do remédio, utilizada em uma campanha interna de incentivo a novas idéias, significando que a timidez ou receio em participar podem ser ‘curados’, portanto, superados.

No entanto, podemos notar que a mudança no padrão de linguagem por si só não é suficiente para que as pessoas alterem seus significados. Por exemplo, ao nomearem a estrutura como ‘orgânica’, buscaram dar um primeiro passo para levar as pessoas a re-significarem o entendimento delas sobre a forma de se organizarem para a realização do trabalho. Um segundo passo, como também recomendado por Barrett, Thomas e Hocevar (1995) também ocorreu, relativo à discussão da estrutura com as lideranças, conforme a fala do Fundador:

Então, a estrutura orgânica, na verdade, define as entregas, assim como uma função. Qual é a função do rim? A função do rim é filtrar o sangue. Levando isso para uma organização é mais ou menos isso. Qual é a função do empreendimento ‘Futuro’? (a

peessoa pergunta) ‘Como faço isso?’ (eu respondo) ‘Não sei. Reúna as competências de que você precisa para que seja feito’ [...] tem gente que é melhor para uma coisa, tem gente que é melhor para outra. Essa mesma pessoa agora eu posso usar lá, numa outra atividade. Então, as pessoas começam a se movimentar.

No entanto, nem todos entendiam da mesma forma, pois algumas pessoas ainda seguiam o modelo hierárquico que vinha da Empresa-mãe, evidenciando que apenas a mudança na linguagem não garante a re-significação do que está sendo dito, não alterando a forma das pessoas se relacionarem:

Essa relação... acho que... desde o ‘chão da fábrica’, vamos dizer assim, acho que ela é mais... ela ainda não é... não é... (‘orgânica’) [...] Ela é hierárquica. Eu acho que é, entendeu? Porque para eles, não adianta [...] ‘tem o chefe e eu me reporto a ele’, e eles não estão nem aí para quem diz que é líder... ‘Você é o meu chefe. Pergunto a você se faço assim, faço assado’ [...] Eles se entendem, digamos assim, acho que ainda (a estrutura ‘orgânica’) não chegou nesse nível [...] Só que lá embaixo acho que estão mais organizados. Porque para eles é... ‘meu chefe, pronto e acabou’.

A estrutura ‘orgânica’ ainda era apenas um conceito para algumas pessoas na CMA, inclusive para o entrevistado (refletido na própria linguagem, quando emprega o termo “chão de fábrica” para os consultores que ficam no cliente). Ou seja, o termo ‘orgânica’ ainda não encontrara eco nesses casos, não produzindo a alteração de seus esquemas cognitivos e a forma com que se relacionavam, fazendo-as recorrerem aos padrões pré-existentes, da relação chefe e subordinado (estrutura ‘funcional’) para a realização do trabalho.

De acordo com Tsoukas (2005), o discurso está na ação, sendo que a mudança no discurso não necessariamente leva a uma mudança imediata nas práticas (BARRETT; THOMAS; HOCEVAR, 1995). É necessário que as próprias pessoas vejam sentido (re-signifiquem) nas práticas ao longo do tempo. O que podemos observar é que as pessoas para fazerem isso, tomam tempos diferentes.

Ainda em relação à linguagem, observamos durante as entrevistas, que eles não encontraram um vocábulo diferente para empregados, conforme a fala de um deles: “Eu não sei... colaborador, funcionário... Acho que é funcionário. Acho que ainda não acharam um nome diferente”.

Entendemos, no entanto, que essa indefinição não existia, pois na CMA, ao se referirem ao grupo de *stakeholders* ‘empregados’, utilizavam o termo ‘as pessoas’, mas não de modo impessoal, ao contrário, familiar, demonstrando que viam o ‘outro’ não como um colaborador ou empregado, mas como ‘pessoa’, implicando que ao considerarem o(a) empregado(a) dessa forma, reconheciam que este(a) era dotado(a) de valor e importância na construção da mudança (DURAND; CALORI, 2006). Talvez se chamassem de empregado(a), ou funcionário(a), ou mesmo de colaborador(a) estariam replicando o modelo de organização do qual buscavam se diferenciar. No entanto, a necessidade de ‘rotular’ as pessoas de acordo com a função que exerciam ocorria quando precisavam se comunicar com alguém externo à organização.

A re-significação do negócio também gerou novas práticas, como a criação de projetos. Fazer as coisas de forma diferente era algo perseguido pelas pessoas, tanto que chegavam a iniciar vários simultaneamente, levando-os à dificuldade de concluí-los, conforme a fala de um empregado:

Lança muita coisa junta e aí não consegue acompanhar. Acho que se parasse, entendeu? ‘Nós temos dez coisas para acontecer esse ano, vamos cuidar de cinco? O ano que vem cuida das outras?’ Entendeu? A gente continua o processo já existente desses cinco, mas agora a gente vai focar nestes outros cinco. Então querem fazer tudo porque precisa, precisa, mas na verdade não se concretiza nada.

Entendemos que essa dificuldade em acompanhar e concluir os processos era consequência da valorização que eles davam para a busca de inovações, denotando ser um VRCO refletido também nas práticas de promover campanhas internas de incentivo a novas idéias e do constante uso de tecnologia da informação nas interações entre *stakeholders* internos e externos.

O empenho em construir uma empresa diferente levava-os continuamente a refletirem sobre suas ações. O processo reflexivo acontecia em diversas situações, principalmente entre as lideranças, quer em eventos específicos ou nas próprias reuniões entre elas, conforme relatado pelo Fundador:

Existem alguns momentos, alguns eventos que são específicos para se olhar para isso. Como a gente está evoluindo? O que estamos vivendo? E esses momentos não são momentos semanais, né... acontece a cada 2 a 3 meses, a gente faz uma

avaliação. Por outro lado, a todo momento existe essa ‘sementinha’ de como estamos evoluindo... está presente em todas as reuniões.

Muitas vezes, esses momentos levavam as pessoas a acessarem suas emoções, de tal forma que chegavam a chorar:

Os líderes estão nessa discussão. ‘Por que algumas coisas travam na organização?’ Travam porque alguém está querendo o poder [...] (a pessoa-líder) chega a chorar. Chega a ver se é aqui mesmo o lugar dela... Vê se é isso que ela acredita mesmo [...] Ela está disposta a esse tipo de discussão? Sim, sim... é muito comum a gente entrar aqui... em reflexões profundas...

Por um lado, o espaço para tal tipo de reflexão sobre os pressupostos que estão envolvidos em determinadas situações vão ao encontro da proposta de Durand e Calori (2006) de espaços de diálogos, nos quais as pessoas suspendem suas pré-suposições para ouvirem uns aos outros, permitindo a troca de significados entre elas, buscando aumentar o entendimento sobre uma determinada situação.

Por outro lado, observamos que, embora a CMA tivesse abertura para as pessoas entenderem e lidarem com sentimentos conscientes e inconscientes acerca do que estavam construindo, o que geralmente não acontece na maioria das organizações, algumas pessoas ainda demonstravam dificuldade para fazê-lo no ambiente de trabalho e acabavam considerando a complexidade dessas questões emocionais como irracionalidade das pessoas envolvidas, conforme apontaram Vince e Broussine (1996), o que podemos identificar na fala de um dos sócios: “[...] não posso entrar em uma reunião para tratar de um assunto da empresa e ver ali, as pessoas ali, de repente, todas chorando e indo para um lado emocional”.

No entanto, as lideranças da CMA, indo ao encontro do que afirmam Vince e Broussine (1996) de que os processos conscientes e inconscientes sobre como as pessoas se vêem em relação a si próprias e aos outros são tensões implícitas que precisam ser trabalhadas individualmente, insistiam nessa prática de reflexão, respeitando o tempo de cada um, conforme a fala do Fundador: “Muitas vezes tenho que dar um tempo para as pessoas amadurecerem para essas discussões”.

Uma das práticas que mais reforçava esse processo reflexivo tinha inclusive um nome, ‘conversa de valores’, que se referia a momentos em que as pessoas falavam abertamente

umas às outras sobre suas posturas e atitudes, que causaram ou poderiam causar problemas no desenvolvimento do trabalho ou que não condiziam com os princípios da organização, quando recorriam à ‘Carta de Valores’. Essas conversas visavam levar o outro a refletir sobre suas condutas, com o propósito de contribuir para o seu desenvolvimento pessoal, conforme a fala de um dos sócios entrevistados:

[...] lá fora (em outras empresas) [...] ‘Você tem um problema com um cara? Tenta derrubar ele antes de ele te derrubar. Puxa o tapete dele antes de ele puxar o seu’. Aqui, não, a gente tenta resolver esse problema, conversa com ele [...] Mas assim, aberto [...] Mesmo que ele seja o seu superior.

Embora essas conversas fossem consideradas uma prática natural na CMA, as pessoas também se referiam à dificuldade encontrada por alguns em praticá-la: “... (há) pessoas, obviamente, que não estão acostumadas com isso. É difícil o processo de conversar com o fulano, né”.

Entendemos que essa dificuldade ainda ocorria porque mesmo que as pessoas tivessem o conhecimento sobre a prática, nem todas entendiam seu significado, ou ainda, não conheciam o outro com quem conversava, o que, de acordo com Durand e Calori (2006), era necessário para gerar reciprocidade nos relacionamentos interpessoais.

As reflexões também ocorriam com empregados de empresas-cliente, conforme relatado por um empregado da CMA:

[...] passei a fazer isso com o cliente, o cliente não ia com a minha ‘cara’, vivia brigando comigo e eu não me dava com ele e aí eu falei: ‘Escuta aqui, vamos conversar’... eu não fazia isso, a (CMA) me ensinou que isso é bacana [...] Ele (cliente) assustou [...] Ele disse: ‘Pôxa, pensei que você não se preocupasse com as minhas opiniões’ [...] depois disso, meu próprio líder falou: ‘o cara (cliente) mudou’.

Além das conversas, reuniões e eventos, as reflexões eram provocadas nos meios de comunicação interna, como o jornal da CMA, podendo-se citar: a edição dedicada a levar as pessoas a refletirem sobre “a importância do olhar” de cada um acerca das situações, coisas e pessoas que as rodeiam; ou discussões postadas no ‘*blog* corporativo’, que se referiam desde situações que ocorriam na empresa até questões voltadas à “sustentabilidade do planeta”.

Entendemos que o valor relativo à competição organizacional que está subjacente a tais práticas de reflexão é ‘coerência nas ações’, uma vez que buscam por meio delas fazer o que Tsoukas (2005) afirma: discurso é ação. Não adianta mudar a linguagem, se não se age sobre o que é dito. Somente agindo nas relações com os *stakeholders* de acordo com o que é apregoadado, re-significa, de fato, o negócio.

Ao longo do processo de mudança, a comunicação acerca dos propósitos a que a CMA se propunha, nos pareceu ser amplamente incentivada entre os *stakeholders* internos, no entanto, no que dizia respeito às práticas usuais da relação empresa-empregado, conhecidas no mercado como de administração de recursos humanos, tais como salários, promoções e bonificações, não parecia haver tanto esforço em esclarecê-las, o que poderia ter contribuído para diferentes entendimentos sobre os critérios aplicados a esses processos.

Em relação à evolução salarial das pessoas na CMA, o processo foi mudado de uma estrutura tradicional de cargos e salários, utilizada no início da organização (Fase II), para um plano de carreiras baseado em um sistema de grades de competência, em que os empregados eram posicionados em “categorias funcionais” de acordo com suas responsabilidades: Estagiário, Assistente, Analista, Especialista, Líder de Equipe, Líder de ‘Unep’ ou ‘Empreendimento’, cruzadas com seu nível de competência na categoria em que se encontravam: aprendiz, iniciante, autônomo, condutor, educador, cujas diferenças salariais em cada categoria estavam atreladas a esses níveis de competência. A evolução salarial considerava tanto a ampliação de responsabilidades, para mudança de categoria funcional, quanto o nível de competência do profissional no atendimento de suas responsabilidades. Esse processo era trabalhado conjuntamente entre líder e liderado, que estabeleciam o caminho para a evolução do profissional, conforme relatado por um empregado:

Nós temos um processo de grade de enquadramento [...] com esse fator de grade de enquadramento, de repente dá uma forma de medir o seu grau de conhecimento, né [...] Essa fórmula é bem diferenciada. Eu acho que é uma forma de uma métrica tanto para a empresa, que ela vai lá apurando: ‘Vamos lá, (fulano), vamos ver no que você melhorou, o que você devia fazer.’ E é uma meta para o colaborador, porque você cumpre as metas que vocês conversaram para passar para uma determinada grade, né, de enquadramento. Se o seu líder não te passar, vai ter que ter uma justificativa: ‘Pera aí, cobri tudo, por que não vou passar, né? É financeiro?’ Então, é assim, acho que é mais palpável, é um método mais palpável pra você criar o seu plano de carreira. Eu vejo que é bem diferente.

Notamos que ao implementar o plano de carreira, a CMA buscava atender à necessidade organizacional de conciliar interesses individuais e coletivos, apontada por Domenico (2007), de forma que líder e liderado compartilhassem a responsabilidade pela evolução na carreira do empregado, levando as pessoas a alterarem a forma de se relacionarem, conforme reconhecido pelo próprio empregado entrevistado: “Então assim, diferente de outras empresas, que você fica lá pleiteando ‘Olha, preciso de aumento’ ou fica esperando alguém ser mandado embora para você competir por aquele cargo, né”.

No entanto, percebemos que alguns empregados não entendiam esse processo como “diferente”, pois sua condução era vista como subjetiva uma vez que ficava a cargo de cada líder, já que a estrutura ‘orgânica’ não definia a função de RH como uma área específica da empresa, levando algumas pessoas a entenderem apenas como uma forma da organização justificar diferentes salários:

[...] elas (pessoas) não sabem que linha tem que seguir pra chegar ali... e simplesmente assim: ‘ah, olha, você é um iniciante’ [...] Mas, me diz quais são [...] os parâmetros pra eu ser um iniciante, né? [...] muito vago, fica muito... eu acho que tem que ter uma coisa.. **vamos falar, cargos e salários**, tem que ter o básico, e ali você avalia cada caso. [...] Simplesmente vai facilitar, vai ajudar, o profissional se descobrir, né, ter um empenho para ir num outro cargo. (grifo nosso)

Essa fala demonstra a dificuldade das pessoas em lidarem com as novas práticas, recorrendo então, primeiramente a uma linguagem conhecida, conforme apontaram Barrett, Thomas e Hocevar (1995).

Nesse sentido, as lideranças decidiram lançar um programa de avaliação, o “PSD – Plano Singular de Desenvolvimento”, contemplando metas voltadas ao desempenho do profissional dentro da CMA, de acordo com um dos líderes entrevistados:

As pessoas vão ter metas de desempenho [...] Dentro dessas metas a gente tem coisas relacionadas à carta de valores, a prática de valores... às condutas, se está agindo certo ou não [...] É uma forma de a gente poder cobrar das pessoas. E as pessoas cobrarem também da gente.

A implementação do programa ia ao encontro de estabelecer critérios para atender ao interesse das pessoas de serem avaliadas, conforme relata o Fundador: “nós não temos um programa de avaliação de desempenho, pesquisamos diversos modelos... até (o) 360°... mas, eu não acredito nisso para o desenvolvimento das pessoas, mas as pessoas querem e eu

também tenho que ouvir o que elas querem... então o PSD vai contribuir com isso”, porém, utilizaram um discurso de desenvolvimento e não de desempenho, que tradicionalmente costuma estar associado à remuneração.

Parecia-nos que o não estabelecimento de políticas e procedimentos por escrito poderia ter contribuído para a falta de consenso entre os empregados sobre os critérios de avaliação e remuneração. No entanto, o Fundador entendia que ao estabelecer políticas poderia incorrer no risco de cercear a participação das pessoas no processo de construção da empresa: “A gente ainda não encontrou clareza entre uma política que dê sentido para as pessoas, por onde eu (pessoas) consigo conhecer as práticas da empresa e aquela que, na verdade, visa controlar pessoas, né”, reforçando que o VRCO ‘liberdade’ subjaz às interações entre os *stakeholders* internos.

As lideranças entendiam que ao serem firmados compromissos entre as pessoas, não haveria necessidade de estabelecer normas, controles e cobranças, reforçando, mais uma vez, que ‘coerência nas ações’ era um VRCO reproduzido nas diversas relações entre *stakeholders* internos e externos, conforme apontado pelo Fundador: “[...] **nós queremos princípios que regulem as nossas relações**. E que a gente **combine** esses princípios e a gente os **cumpra**. E isso vale para mim e vale para qualquer outra pessoa da organização” (grifo nosso).

Entendemos que a fala do Fundador traduz a essência dos valores relativos à competição organizacional, pois de acordo com Domenico (2007), tratam-se de princípios que guiam as ações entre *stakeholders*, construídos socialmente por linguagem (“combinados”) e refletidos nas práticas entre eles (“cumpridos”).

A falta de entendimento do critério adotado para a relação dos salários pagos na organização em comparação aos salários pagos por outras empresas do mercado também surgiu nas falas dos empregados: “Eu acho, é que é assim... depende muito, por exemplo, quando eu falo de...eh...de mercado, eu acho que está abaixo”.

Por sua vez, o ambiente de participação e autonomia, construído nas práticas relacionadas aos VRCO ‘participação coletiva’, ‘inovação’ e ‘liberdade’, também poderia ser motivo para a tolerância dos empregados em relação aos salários abaixo da média do mercado e à falta de clareza nos critérios de evolução, conforme relatado por um deles:

(as pessoas ficam na CMA) Por liberdade de expressão, por inovação, por poder dar uma idéia e a idéia poder ser aprovada [...] O que mais? Por mobilidade, o ‘cara’ pode trabalhar na casa dele, se ele quiser. Se for melhor. Se ele tiver um acesso remoto do cliente, ele pode ficar em casa.

De acordo com o Fundador, pagar salários mais baixos em relação ao mercado era proposital e visava trazer coerência com o discurso de que a busca pelo desenvolvimento humano deveria ser o principal motivo das pessoas para permanecerem na organização, reforçando o valor ‘coerência nas ações’:

[...] Não fica uma pessoa aqui porque estou pagando bem para ela [...] não é por causa disso. Por isso que tenho cuidado que o salário não seja muito alto [...] O que eu posso conversar com você (se referindo a alguém que esteja saindo para ganhar mais em outra empresa) é: ‘você compreendeu a nossa proposta?’ [...] o nosso atrativo não vai ser a grana, não vai ser o bônus.

Todavia, a organização buscava compensar o ganho salarial dos empregados com a distribuição de resultados financeiros, como forma de incentivar a preocupação das pessoas com o coletivo, de acordo com o Fundador: “[...] A gente ganha no coletivo. Se todo organismo que for bem, no final do ano, a gente pega o lucro e ‘bum’ (distribui)”. Foi o que fizeram após terem apurado os resultados de 2008, distribuindo 30% dos lucros obtidos entre os empregados, prática que entendemos ter refletido o VRCO ‘participação coletiva’.

Em relação às lideranças, a bonificação incluía a participação acionária na CMA para os líderes de ‘Uneps’ e ‘Empreendimentos’, que após terem completado um ano na posição e atingido resultados com alinhamento ao propósito recebiam entre 2% e 3% das ações da organização, permanecendo o Fundador como sócio majoritário, conforme relatado por ele:

(As ações) são distribuídas em função de... aderência ao propósito e aderência ao empreendedorismo (resultado), tem que ter essas duas competências. Então, toda vez que tenho uma gestão assim, toda vez que você cumpre o propósito e consegue atingir o resultado do empreendedorismo ou seja, os resultados tangíveis, então, você passa a ganhar um direito acionário, hoje a gente tem como se fosse uma moeda interna... e esse direito é transformado em ações [...] As ações ficam sempre com o líder, se o líder sai, devolve as ações, a gente (Fundador) compra.

À época da realização de nossa pesquisa, estava sendo estudada a ampliação dessa prática aos empregados, independentemente da posição ocupada, o que demonstrava a busca do Fundador pela coerência em relação ao discurso de que a CMA era uma empresa “de e para pessoas”.

A crença no ‘sonho’ do Fundador, por sua vez também aparecia como um motivo de retenção das pessoas na organização, conforme um empregado: “[...] nesse processo, a pessoa que não compra a idéia (do Fundador), ela não fica aqui muito tempo [...] eu diria que grande... 90% da empresa, acredita. No fundo, mesmo reclamando: ‘não estou ganhando bem... Ah, tem coisa errada...’ acredita na empresa, porque senão, já tinha saído”, reforçando o VRCO ‘compromisso com o Fundador’ entre as pessoas que trabalhavam na CMA.

O Fundador exercia um papel importante não só na retenção, mas em todo o processo de mudança da CMA, conforme evidenciado por diversas falas entre as quais: “É ele (Fundador) que olha para frente e fala: ‘olha temos que caminhar com as pessoas, com esse nível de atitudes prá cá, nosso nível de negócios tem que evoluir e ir para lá, então prá isso a gente tem que desenvolver ao longo de x tempo’ ” e “muita coisa parte dele [...] a empresa é nova, né. Os líderes são novos [...] Então, o pessoal está aprendendo também e o [Fundador]... então, a maioria das idéias parte dele, ou pelo menos ele dá um toque e alguém faz aí”.

Entendemos que ele pode ser considerado um “agente de mudança com poder dotado de sabedoria prática” (*practically wise powerful agent*) (DURAND; CALORI, 2006, p. 99). Embora não tenhamos contemplado em nosso referencial teórico a importância do agente de mudança a partir da perspectiva de Durand e Calori (2006), entendemos ser relevante trazermos algumas discussões, devido aos resultados encontrados. Esses autores apontam para a capacidade que tais agentes de mudança possuem de não utilizarem o poder para fazer prevalecer suas idéias, bem como de exercerem o que chamam de “exemplaridade moral” (*moral exemplarity*) (Ibidem, p. 99).

Em relação ao primeiro aspecto, o Fundador da CMA demonstrava ter consciência de seu poder:

Não quero ser líder carismático ... ‘Vamos’... tipo o ‘Coração Valente’ [...] Essa figura é uma figura perigosa, no meu entender. Pode ser para o bem como pode ser para o mal. Então, tinha de ser uma coisa mais coletiva [...] Os aspectos políticos, as vaidades humanas, os egoísmos, isso me incomoda porque **eu ainda tenho** eles. Estão presentes em mim como ser humano [...] Agora, é diferente de eu criar mecanismos para incentivar isso [...] que mascarem isso. Acho que **a gente tem que tomar cuidado para não incentivar esse tipo de coisa**. Quando essas coisas surgem a gente discute. E é fácil discutir? Não, não é fácil. (grifo nosso)

Nesse sentido, utilizava os espaços conversacionais permitindo a reciprocidade entre ele e os demais líderes, levando ao desenvolvimento de relações que privilegiam o balanceamento pelo reconhecimento do ‘outro’, conforme evidenciado por um dos sócios entrevistados:

[...] as pessoas remetem muito ao [Fundador] [...] O dia que esse cara morrer, acabou tudo [...] **Na reunião que tivemos terça-feira nós falamos disso.** Isso está errado. Nós estamos querendo montar uma empresa onde as pessoas mudam de pensamento, trabalham melhor, não porque o [Fundador] quer. (grifo nosso)

[...] eu acabo assumindo o que eu tenho que fazer, o contraponto. Inclusive com o [Fundador]. E eu me cobro por isso. Então, eu falo assim, ‘[Fundador], maravilhoso. Visão de empreendedor... mas você sozinho, não faz nada. E eu preciso fazer a minha parte, que é contrapor. Complementar, vamos dizer assim.

Com relação à “exemplaridade moral”, o Fundador evidenciava ter a habilidade comunicativa de transmitir seu engajamento e crença na mudança, demonstrando tomar decisões baseadas mais em seus próprios valores do que em aspectos externos. Tais habilidades eram reconhecidas pelos empregados:

Tem algo muito mais sério do que só negócio. Por isso que eu gosto muito da visão do [Fundador] e do [líder], porque eles não vêem só negócio na visão deles. Todo mundo olha dinheiro. Tem que olhar dinheiro, mas tem algo a mais que proporciona [...] Então, é esse capital humano... essa questão de valores, a busca da ética, o compromisso mútuo, ééé... os valores que a gente tem hoje na (CMA), né... unidade, respeito, tudo.

[...] eu acredito muito no [Fundador] [...] é uma pessoa que tem uma visão estratégica fantástica. Ele é fora de série. Não conheço nenhum executivo no Brasil que fizesse o que ele fez em tão pouco tempo.

A gente tem... tenho bastante... eu tenho assim bastante orgulho de ter ele (Fundador) como líder, né [...] Ele mesmo fala: ‘Meu dinheiro, meu ganho, num tá aqui’ [...] Ele ganha dinheiro com outros negócios. A [CMA] é uma empresa pra nós (pessoas).

De acordo com Durand e Calori (2006, p. 101) quando existem essas narrativas exemplares (*exemplary narratives*) sobre o agente de mudança com poder, a resistência das pessoas em relação ao processo de mudança diminui. Também consideramos interessante falar sobre esse aspecto, pois entendemos que tanto as lideranças quanto os empregados não olhavam para a dificuldade demonstrada por algumas pessoas em adotarem determinados processos, como resistência, mas atribuíam essa dificuldade ao tempo de cada um para o entendimento do que estavam buscando construir. Por outro lado, aproveitavam essas situações para refletirem

sobre as ações e reajustarem o processo, em consonância ao apontado por Ford, Ford, D'Amelio (2008).

Uma vez, apresentada a importância do Fundador para a mudança, retomamos o processo, dando continuidade à descrição de mais algumas práticas em relação aos empregados implementadas ao longo dessa fase. Uma delas se refere ao “PSR – Plano Singular de Realização”, instaurando a prática das pessoas estabelecerem metas de desenvolvimento pessoal baseadas na crença de que a realização enquanto ser humano está no equilíbrio entre as cinco partes do ‘holograma humano’ (conforme Figura 8, apresentada anteriormente): saúde, profissional, espiritual, familiar e amizade.

[...] O PSR a gente é... provoca o autoconhecimento da pessoa, o motivador é interno, a gente identifica algo que ela precisa para se sentir mais realizada [...] na nossa cabeça aqui dentro da (CMA) é assim: ‘Se eu não me auto-conheço e se eu não me realizo, dificilmente eu consigo me desempenhar’.

O programa foi lançado em um evento, chamado ‘DNA’, realizado no segundo semestre de 2008, que contou com a participação de todos que estavam na organização. Este evento teve um conteúdo lúdico que, por meio de vídeos e músicas, buscava ajudar as pessoas a acessarem suas emoções e refletirem sobre a importância do equilíbrio entre as diversas áreas da vida, em relação ao que elas buscavam realizar enquanto seres humanos. A partir desse evento, todos foram convidados a estabelecerem, de forma não-obrigatória (refletindo o VRCO ‘liberdade’) suas metas de desenvolvimento pessoal em relação às vertentes saúde e profissional.

O conteúdo desse evento foi incorporado ao programa de integração de novos empregados, visando inseri-los na “cultura” da CMA. Devido à preocupação demonstrada com as pessoas que entravam para trabalhar na organização, que entendemos reforçar o VRCO ‘primazia do ser humano’, consideramos relevante descrever como era esse programa, que contemplava três etapas:

- A primeira é chamada de “Boas Vindas”, tem início no primeiro dia de trabalho do empregado, quando recebe informações gerais sobre a empresa e ambiente de trabalho, o crachá da empresa, explicações sobre como compor sua cesta de benefícios e os equipamentos que utilizará para o desenvolvimento de suas atividades, tais como

notebook e celular, quando estes forem aplicáveis à atividade. No segundo dia, conhece o negócio da CMA e no terceiro, recebe informações sobre sua função e atribuições. Durante os três dias, o responsável por esse processo se encarrega de convidar o novo colaborador para almoçar com outras pessoas, visando ajudá-lo a conhecer seus colegas de trabalho.

- A segunda etapa chama-se “Fazer Acontecer”, uma apresentação realizada após um mês de permanência do empregado na empresa, buscando ajudar o novo contratado a entender o que vivenciou na CMA durante o primeiro mês de trabalho. A apresentação contempla a filosofia de gestão adotada por eles (Fase II) e como esta se aplica no dia a dia do empregado, abordando explicações sobre como as pessoas se relacionam na CMA, como e porque praticar a “conversa de valores”, como se relacionar com os clientes e a importância que organização dá para a promoção do desenvolvimento humano e social.
- A terceira etapa é o evento “DNA”, no qual a pessoa é convidada a estabelecer suas metas no “PSR”.

Embora concordassem que o “PSR” representava o foco no desenvolvimento humano, propósito da CMA, a maioria dos empregados ainda não havia estabelecido seu plano após quase um ano de sua implementação, uma vez que a adoção ao programa não era obrigatória, de acordo com o Fundador:

Só 34% das pessoas têm plano de desenvolvimento colocado efetivamente (em 2009). Ok, vou forçar? Não. Desenvolvimento humano você não força... (por) que é diferente de desempenho. Mas a gente investiu. Tem lá o espaço, ele quer estar lá. Se ele estiver consciente e quiser pensar no seu desenvolvimento humano, a empresa dedica um tempo, tem o seu espaço... Então... não posso... tudo que era da parte mole (desenvolvimento humano) da organização não pode ser... não pode ser...imposta.

As lideranças entendiam que a dificuldade das pessoas de discutirem metas pessoais no ambiente profissional prejudicava o entendimento da proposta, tratando-se de uma prática que demandaria mais tempo para ser adotada pelas pessoas.

Ainda em consonância com o 'PSR', algumas práticas voltadas à qualidade de vida das pessoas foram implementadas pela CMA, buscando atender à vertente saúde em busca da realização pessoal, como contrapartida da empresa no programa:

- A instalação da 'sala de descompressão', utilizada pelos empregados para espairecer no ambiente de trabalho.
- Disponibilização de um massoterapeuta para fazer massagens nas pessoas que se interessassem durante o expediente.
- Café da manhã servido diariamente na 'sala de descompressão' no início da manhã, cujo cardápio foi elaborado por uma nutricionista, buscando ensinar as pessoas sobre a importância de consumir alimentos saudáveis.
- Lanche servido pela copeira, na mesa de cada empregado, no meio da tarde, com o objetivo de ensiná-los sobre a importância de não passarem longos períodos sem alimentação.
- Disponibilização de sucos e frutas na copa, servidos à vontade para as pessoas se alimentarem ao longo do expediente.
- Inclusão de academias na cesta de benefícios dos empregados e incentivo à prática de esportes com regularidade, tais como a participação em corridas esportivas.

A preocupação com a qualidade de vida também estava presente no regime de horário de trabalho dos empregados, mais um reforço à 'liberdade' como um VRCO entre eles, conforme fala das lideranças:

[...] preocupação com a qualidade de vida das pessoas e que lugar que você (líder) quer que você (empregado) vai embora? ... 'Não quero que você trabalhe fora do horário'. No mercado é o contrário, quer que você fique 'aqui' e não ganhe para isso. A gente não, a gente (está) sempre falando: 'Trabalhe 8 horas... aquilo que dá... rearranja o seu horário, você quer chegar mais tarde, mais cedo, arranje, mas faça com que isso, te dê uma qualidade de vida que é melhor, você trabalha mais feliz'.

Então, todo mundo pode seguir o caminho que eu estou seguindo, né! De ter qualidade de vida, seja um diretor... seja um consultor. Mas as pessoas têm que se apropriar disso. Porque sei que tem consultor trabalhando 12h por dia, mais sábado... tudo bem, mas ele se sujeita [...] Mas ele tem o poder de chegar e falar: 'Não quero'. É isso que a gente prega. Agora, se ele quiser... faça. Então, é um pouco da liberdade das pessoas escolherem o que querem. Mas é assim, de alguma forma eu quero que as pessoas tenham oportunidade de fazer isso.

Todavia, essa liberdade não parecia ocorrer quando se tratava da contratação dos empregados, o que observamos na mudança da forma de contratação dos consultores que eram alocados nas empresas-cliente, em relação ao praticado no início pela organização (Fase II). Todos os consultores que antes eram contratados como pessoa jurídica passaram a ser contratados de acordo com a legislação trabalhista, conforme um sócio entrevistado: "... não tinha valor (se referindo à prática de contratar consultores fora da legislação) ... é... a gente não tinha... era todo mundo era PJ... ou cooperativa... e hoje a gente venceu o lado dos consultores sendo CLT, poxa, é uma inovação [...] é uma preocupação com todo mundo”.

No entanto, a proposta de regularizar as contratações não teria sido aceita por todos, existindo alguns empregados que prefeririam permanecer no modelo pessoa jurídica: "... não dá para passar todo mundo para CLT da noite pro dia, pagar um valor, né... muito abaixo do que a pessoa recebia [...] por mais que você tenha benefícios, tem pessoas que não ligam (para eles)”.

Embora, em um primeiro momento nos pareça que a CMA estaria em vantagem ao pagar salários mais baixos com a contratação dos consultores como CLT, o custo para empresa aumentou devido ao pagamento de encargos sociais sobre os salários dos empregados ao governo. A percepção de perda para o empregado estaria na redução do valor líquido que acabava recebendo após descontados os devidos encargos e impostos também recolhidos pelo empregado sobre seu salário.

Entendemos que a CMA, ao mudar a forma de contratação a que os consultores estavam habituados, na verdade reforçou a busca pela coerência em suas ações de acordo com o discurso de promover o desenvolvimento de empresas pela aplicação “inteligente” e correta da legislação fiscal e tributária.

O VRCO ‘coerência nas ações’ também estava refletido nas interações com clientes, em que as lideranças chegavam a recusar negócios considerados por eles como irregulares, conforme a fala de um dos sócios:

Tem a possibilidade de fazer o negócio e discutir um caixa dois? Não... nem pensar [...] houve casos em que chegou e foi recusado [...] A gente não vai fazer. Daí quebra a empresa, quebra todo o significado. Daí, é uma cadeia de anti-valores. Eu estou sendo antagônico, estou sendo, meu discurso não estará ligado à prática. Não vai funcionar.

No entanto, podemos notar que a preocupação em serem coerentes levava as pessoas a terem dificuldade em falar de aspectos negativos em relação à CMA durante as entrevistas. Pois, se entendiam que estavam em um processo de construção, de aprendizado e de desenvolvimento, todas as experiências, mesmo as que, à primeira vista poderiam ser entendidas como negativas, eram tratadas por eles como situações naturais em um processo no qual as pessoas estavam se desenvolvendo, conforme observado pelo Fundador: “Então, quando você imagina que a empresa é um espaço de aprendizado, todas as situações ruins são boas, porque são oportunidades de aprendizado, né!”, ou na fala de um empregado em relação aos líderes:

[...] acho que eles (líderes) estão se descobrindo [...] é difícil também para eles [...] a cultura traz muitas dúvidas [...] é muito assim... uma empresa tradicional já segue aquele padrão, muito fácil, entendeu? Esse modelo, não. Você tem que criar... o que você acha que é certo, porque você não sabe se vai dar certo. Então, assim, o erro, a probabilidade de erro é muito grande.

Entendemos que essa busca pela coerência, acabou por levá-los a retirar a ‘Carta de Valores’ do site institucional da CMA, o que observamos na fase final de nossa pesquisa, no início de 2010. Ao retornarmos com o Fundador para a confirmação desta e de outras informações, o mesmo nos respondeu que teria sido por “vergonha... pela coerência”, se referindo às ações que descrevemos adiante.

De olho no mercado: acelerando o ‘passo’

Desde seu nascimento, a CMA vinha apresentando crescimento acelerado tanto no volume de faturamento quanto de empregados, evidenciando o crescimento do negócio como consequência da parceria com a Empresa-mãe, que mantinha um forte posicionamento no mercado de software para gestão fiscal. Além disso, segundo o site institucional da Empresa-

mãe, as constantes exigências e mudanças na legislação fiscal e tributária brasileira proporcionaram um mercado promissor às empresas prestadoras de serviços nesse segmento.

As oportunidades de mercado eram prontamente aproveitadas pela CMA, reforçando que o VRCO ‘compromisso com o resultado’ subjazia às interações entre as lideranças e entre estas e seus clientes, levando-os a fecharem contratos com a preocupação de garantir resultados financeiros à CMA, não se preocupando necessariamente com a evolução das empresas-cliente, conforme a fala de um dos líderes entrevistados: “... porque a gente tem que implantar os diferenciais, mas a gente não consegue implantar [...] você acaba deixando de lado o propósito pra ir atrás (do resultado)”.

Para acelerar ainda mais esse crescimento, o mercado de consultoria na área fiscal e tributária foi impulsionado por um programa do governo federal chamado SPED⁷, que fez aumentar substancialmente a demanda pelos serviços da organização. Essa contingência do mercado levou a CMA a contratar muitas pessoas ao longo do biênio 2008/2009, chegando a atingir quase seis vezes o número de colaboradores desde sua fundação.

A necessidade de manter um quadro de empregados para atender às demandas dos clientes, por sua vez, os levava a contratar profissionais levando mais em conta o conhecimento profissional que possuíam do que o interesse em contribuir para a promoção do desenvolvimento humano e social, deixando o compromisso com o ‘sonho’ do Fundador em segundo plano, conforme relato de um empregado contratado durante essa fase: “foi uma proposta no estilo comercial mesmo”.

Entendemos aqui, que a necessidade de sobrevivência levava as pessoas a fazerem muitas vezes o que fosse necessário para garantir o crescimento do negócio, reforçando o ‘compromisso com o resultado’ como um VRCO subjacente às práticas da organização. Outro exemplo foi a redução do número de líderes que participavam do processo decisório, como relatado por um deles: “[...] a empresa dentro da visão de estrutura compartilhada, tem 13 líderes. Como vou botar treze líderes aqui para ficar discutindo um assunto? Não dá. Já não

⁷ SPED - Sistema Público de Escrituração Digital: programa da Receita Federal que visa a substituição das escriturações contábil e fiscal em papel pela escrituração digital, obrigando as empresas a transmitirem em versão digital o que antes ficava em seus livros contábeis. Fonte: site da Receita Federal (<http://www1.receita.fazenda.gov.br/sped-contabil/o-que-e.htm>, acessado em 20/03/2010).

estava dando”, levando-os ao desmembramento do comitê original em dois, com objetivos diferentes, de acordo com o Fundador:

O que a gente fez foi separar o comitê de gestão executiva do comitê... de... de diretrizes estratégicas... ainda assim é comitê, mas são dois comitês com propósitos distintos. Um (com o) conselheiro de administração (Fundador) ficou com a missão do médio e longo prazo e o comitê executivo com a missão de curto e médio prazo.

O segundo comitê era composto por apenas cinco líderes, ainda procurando manter a diversidade de opiniões, pois cada um representava e defendia uma perspectiva para a tomada de decisão, conforme relatado por um dos sócios:

(O comitê de gestão estratégica) é um grupo mais reduzido de pessoas que estão alinhadas com as perspectivas da empresa [...] com base no que foi o planejamento estratégico [...] Tem [...] o dono da perspectiva financeira [...] perspectiva mercadológica [...] perspectiva da marca, perspectiva do processo, de pessoa, né. [...] Ainda estamos engatinhando [...] Então, os cinco têm que se reunir semanalmente, decidir e despachar para a empresa.

Essa mudança, no entanto, mantinha o estabelecido pelo Fundador desde a concepção da organização, de que seria uma empresa sem presidente, buscando a coerência com o discurso de ser uma empresa diferente, conforme relatado por ele:

[...] a gente vai para uma outra construção... de equipe. Onde o (Fundador) já não é o agente... o agente principal. Mas o conjunto de cinco, seis pessoas que se apropria do comitê de gestão da empresa, que vão se apropriar desse papel efetivamente [...] Esses passos foram desenhados lá... Lógico que foram aperfeiçoados, melhorados à medida que vão avançando, mas o esboço disso foi feito lá atrás. Desde o começo a gente já sabia que era uma empresa sem presidente [...] por trás tem um questionamento filosófico aí [...] ‘Será que não tem um jeito diferente de fazer?’

Embora o aquecimento do mercado tenha sido considerado por eles como positivo para o negócio, ao final de 2009, concluíram que algumas ações praticadas na organização se mostraram incompatíveis com a proposta de desenvolvimento humano, especificamente no que dizia respeito à forma de contratação dos empregados que teriam um tempo de permanência determinado. Para atender a demanda, a CMA acabou contratando muitas pessoas sem considerar, naquele momento, como manteriam o excedente de empregados quando os projetos fossem concluídos, situação que, de acordo com o líder entrevistado, já era prevista antes da seleção: “Nós contratamos muita gente por conta do SPED [...] é sazonal, a gente sabe que vem depois uma redução, né”.

O excedente de empregados levou-os a instaurar uma nova prática na organização, a de demitir pessoas “em massa”, conforme um líder entrevistado: “Não é prática, mas tivemos que fazer, foi um aprendizado para todo mundo”, pois perceberam que se mantivessem o contingente de empregados começariam a ter prejuízos. Assim, o VRCO ‘compromisso com o resultado’ levou as lideranças a decidirem por um processo de demissão em massa no início de 2010: “A gente teve que fazer uma reestruturação... a gente teve pelo menos umas vinte e cinco demissões [...] uma redução como um todo (tanto de líderes como de outros níveis)”.

O processo foi estruturado pensando em apoiar a pessoa no momento de sua saída. Contou com a extensão do plano de saúde por três meses, a formatação de *books* com o perfil dos profissionais demitidos e seus respectivos currículos, distribuídos para empresas que contratavam profissionais com perfil semelhante, inclusive concorrentes da CMA, além da disponibilização dos serviços de uma consultoria de orientação de carreira para as pessoas que tivessem interesse.

Embora o desenho do processo demonstrasse preocupação da CMA com as pessoas demitidas: “Nossa preocupação foi deixar a pessoa bem para partir pra fente, né!”, a sua operacionalização não ocorreu com base no VRCO ‘primazia do ser humano’, conforme relatado por um entrevistado:

Cortaram os acessos aos sistemas e a rede e só religaram após as 13h, quando todos já haviam sido demitidos [...] Falta de consideração, as pessoas não puderam enviar um e-mail de despedida, nem copiar coisas pessoais que poderiam ter no micro. Desconfiança de que as pessoas poderiam prejudicar a empresa. ‘Cadê a preocupação com o humano?’

Além disso, o processo contemplou diferentes critérios para a seleção das pessoas demitidas, levando à falta de consenso entre as pessoas sobre os motivos que culminaram nas demissões. De acordo com um dos líderes entrevistados, um dos critérios adotados foi a demonstração de comportamento inadequado aos princípios da CMA:

Então, é assim, quando a gente pensa num corte, né, numa redução de custos, uma reestruturação de área, os talentos ficam. Realmente eram pessoas (se referindo aos demitidos) que agregaram à (CMA), mas é... digamos que... hã... tinham ainda comportamentos que não estavam muito alinhados com a (CMA)... Então, foi um critério que a gente escolheu para escolher as pessoas.

No entanto, o principal motivo para o processo foi a redução de custos devido ao término dos projetos relacionados ao ‘SPED’, conforme a fala dos líderes entrevistados: “... a essência dessa demissão que a gente fez agora... dessa reestruturação. A essência foi produtividade” e “... achamos um *script* (para falar no momento da demissão) porque foi redução mesmo”.

Ao refletirem sobre esse processo, as lideranças se deram conta de que houve desequilíbrio entre o propósito de desenvolvimento humano e a busca de resultados. Quando o custo pesou para o resultado final da empresa, deixaram as pessoas em segundo plano, conforme a fala de um dos líderes: “... porque esse processo foi ummm... erro nosso, das lideranças [...] porque faltou o humano. A gente demitiu pessoas por custo [...] Ignoramos completamente a essência do conhecimento [...] outros valores, outros pontos-chave da (CMA)”.

As lideranças se referiam a esse processo de ter de demitir empregados como algo “[...] meio dolorido pra nós” e [...] sempre é muito difícil desligar. A (CMA) sofre muito. A (CMA) é muito humana”.

Também o Fundador relatou seu sofrimento com as demissões realizadas:

[...] foi a decisão mais difícil da minha vida [...] porque eu já demiti por besteiras dos outros, né. Na (Empresa-mãe) eu demiti uma porção de gente, mas quem tinha feito a besteira não tinha sido eu [...] eu demiti para consertar as besteiras que outros fizeram...agora, não...pela primeira vez na minha vida, eu demiti pessoas por uma **besteira que eu fiz**, né...então, aí dói mais, você é responsável por aquela pessoa que você está desligando, enfim, que está saindo da empresa e por aquelas que ficam também [...] foi uma coisa muita sofrida pra uma empresa que eu desenhei, então não foi uma coisa fácil pra mim (grifo nosso).

Entendemos que para as lideranças, principalmente, o Fundador, a necessidade de demitir pessoas foi a comprovação de um fracasso perante o ‘sonho’ de organização que buscavam construir, um processo que os obrigou a se darem conta de que a ‘visão do mundo como é’ muitas vezes torna-se mais forte do que a ‘do mundo como deveria ser’.

A decisão de demitir muitas pessoas simultaneamente, embora não tenha sido possível configurar essa ação como uma prática, por ter sido a primeira vez na organização, reforçava o VRCO ‘compromisso com o resultado’, podendo-se pensar se ‘primazia do ser humano’ continuará sendo um VRCO norteador de suas ações ao longo do tempo.

Apesar do esforço feito pelas lideranças, no início dessa fase, para se reposicionarem como uma organização cujo negócio colocava a promoção do desenvolvimento humano e social como objetivo-fim a ser alcançado, a necessidade de gerar resultados financeiros (o “sangue”) para que o negócio sobrevivesse e as contingências diárias decorrentes geraram uma tensão entre as duas forças, que recorrentemente acabava levando-os ao desequilíbrio.

Quando o Fundador introduziu o discurso em relação ao negócio, o fez pensando em uma organização que viveria equilibradamente entre o atendimento a essas duas pontas, em que as pessoas se sentiriam realizadas por fazer parte dela. No entanto, era algo a ser alcançado, ou seja, que não estava “pronto”, portanto, não havia como determinar previamente como o conceito de negócio que estava sendo posto seria colocado em ação. Isto vai ao encontro do que afirmam Barrett, Thomas e Hocevar (1995): o significado não é entregue é co-criado e, conforme discutimos, sua criação ocorre quando o discurso não está somente na mente, mas na própria ação das pessoas. É nas práticas, nas ações repetidas ao longo do tempo, ou seja, na teoria-em-uso (VERBEKE, 2000), que ocorre a re-significação.

Todavia, o constante processo reflexivo, que ocorre principalmente entre as lideranças, mas também entre essas e os empregados e entre os próprios empregados, em diversos momentos nos espaços de conversação existentes na CMA, onde questionam as ações (o que fazem efetivamente) em contrapartida ao ‘sonho’, pode levá-los a novas práticas ou ao reforço das que já existem de modo a manterem a coerência. Entendemos estar aqui o próprio substrato da construção e reconstrução dos VRCO, uma vez que estes são construídos inter-subjetivamente nas práticas interacionais, de acordo com Domenico (2007).

Sendo assim, pensamos que se o valor relativo à competição organizacional ‘coerência nas ações’, subjacente à prática reflexiva, continuar sendo reforçado ao longo da existência da CMA, poderá levá-los à re-significação do negócio ‘de fato’, uma vez que, de acordo com a fala do Fundador, sua visão de mundo empresarial, ‘do mundo como deveria ser’, continua reforçando a ‘primazia do ser humano’ como um valor para eles:

O que não muda é o caminho. O caminho é esse: ‘Eu estou aprendendo? As pessoas estão aprendendo? A gente consegue aprender e gerar resultado? Então, tá bom?... Não importa muito a velocidade que a gente faz isso. Eu nunca vou deixar de fazer (de promover o desenvolvimento humano). Quando o lucro começar a cair, vamos começar a tratar. As margens começaram a cair? Vou tentar identificar (as causas)...

Fechando a Fase III

Podemos notar que diversas ações reforçaram os VRCO apreendidos na fase inicial da organização (Fase II), outros foram construídos e outros, ainda, poderão ser transformados ao longo do processo de mudança da CMA.

Entre os valores relativos à competição organizacional que foram reforçados ao longo do tempo se encontram ‘participação coletiva’, refletido principalmente nas práticas voltadas a ouvir as pessoas, estando presente nas interações entre os diversos *stakeholders* internos e entre estes e clientes, assim como o VRCO ‘conhecimento especializado’, subjacente à prática de contratar consultorias e treinamentos, presente nas interações entre lideranças e também nas práticas de conquistar clientes.

O ‘compromisso com o Fundador’ permaneceu subjacente à retenção de pessoas, bem como à adoção por grande parte dos empregados de diversas outras práticas, como as de reflexão. Também, o valor ‘liberdade’, demonstrado nas práticas de flexibilidade de horário e local de trabalho dos empregados, no próprio ‘PSR’ e na ausência de políticas e normas na organização. Ainda, os VRCO ‘inovação’, presente na prática de iniciar projetos simultâneos em busca de se diferenciarem de organizações tradicionais e ‘compromisso com o resultado’, refletido nas diversas práticas voltadas à obtenção de resultados financeiros, foram reforçados nesse período.

Em relação aos VRCO construídos nessa fase, apreendemos ‘coerência nas ações’ que esteve subjacente a diversas ações que ocorreram entre todos os *stakeholders* internos e entre estes e o *stakeholder* cliente, principalmente, no que diz respeito à prática de reflexão.

Entendemos que o VRCO ‘primazia do ser humano’ foi posto à prova com a preocupação das pessoas pela busca de resultados financeiros em detrimento da promoção do desenvolvimento humano e social. Sendo o ‘compromisso com o resultado’ também um VRCO entre as pessoas que trabalhavam na CMA, essa situação levou-as a perseguirem constantemente o equilíbrio entre essas duas pontas, dando indícios de que, o que na fase inicial da organização era um valor para eles, estaria sendo reconstruído por meio de práticas que parecem estar indo por esse caminho, a exemplo das demissões ocorridas no final de 2009.

Essa situação nos leva a questionar se ‘primazia do ser humano’ e ‘compromisso com o resultado’ irão permanecer como valores relativos à competição organizacional ou se poderão ser reconstruídos como um único VRCO de ‘compromisso com o negócio’ ao longo do tempo, pois se o negócio contempla o humano e o financeiro, quando as pessoas se voltam a apenas um deles evidenciam o compromisso com aquele e não com o negócio como um todo. Questão que, entendemos, só será respondida por um estudo longitudinal nesta organização.

O reposicionamento da organização nos leva a concluir que a ‘visão do mundo como deveria ser enquanto empresa’ do Fundador não foi alterada em sua essência, pois manteve o desenvolvimento humano como objetivo fim da organização. Entretanto, entendemos que foi ampliada ao incluir a busca do desenvolvimento de relações empresariais capazes de influenciar pessoas à construção de “sociedades sustentáveis”, pois em um primeiro momento nos pareceu que a preocupação com o humano se limitava às pessoas que trabalhavam na CMA.

Todavia, entendemos que as necessidades organizacionais vivenciadas nesta fase, reforçaram a ‘visão do mundo como é’, a organização existe para dar lucro e garantir sua sobrevivência, retratando uma CMA que reflete e age sobre a tensão entre a busca pela promoção do desenvolvimento humano e social (‘o mundo como deveria ser’) e o resultado financeiro para garantir a sobrevivência do negócio (‘o mundo como ele é’).

Finalizamos este item apresentando a Figura 9, com o resumo das visões de mundo e dos valores pessoais do Fundador e os VRCO apreendidos ao longo do processo de mudança organizacional da CMA.

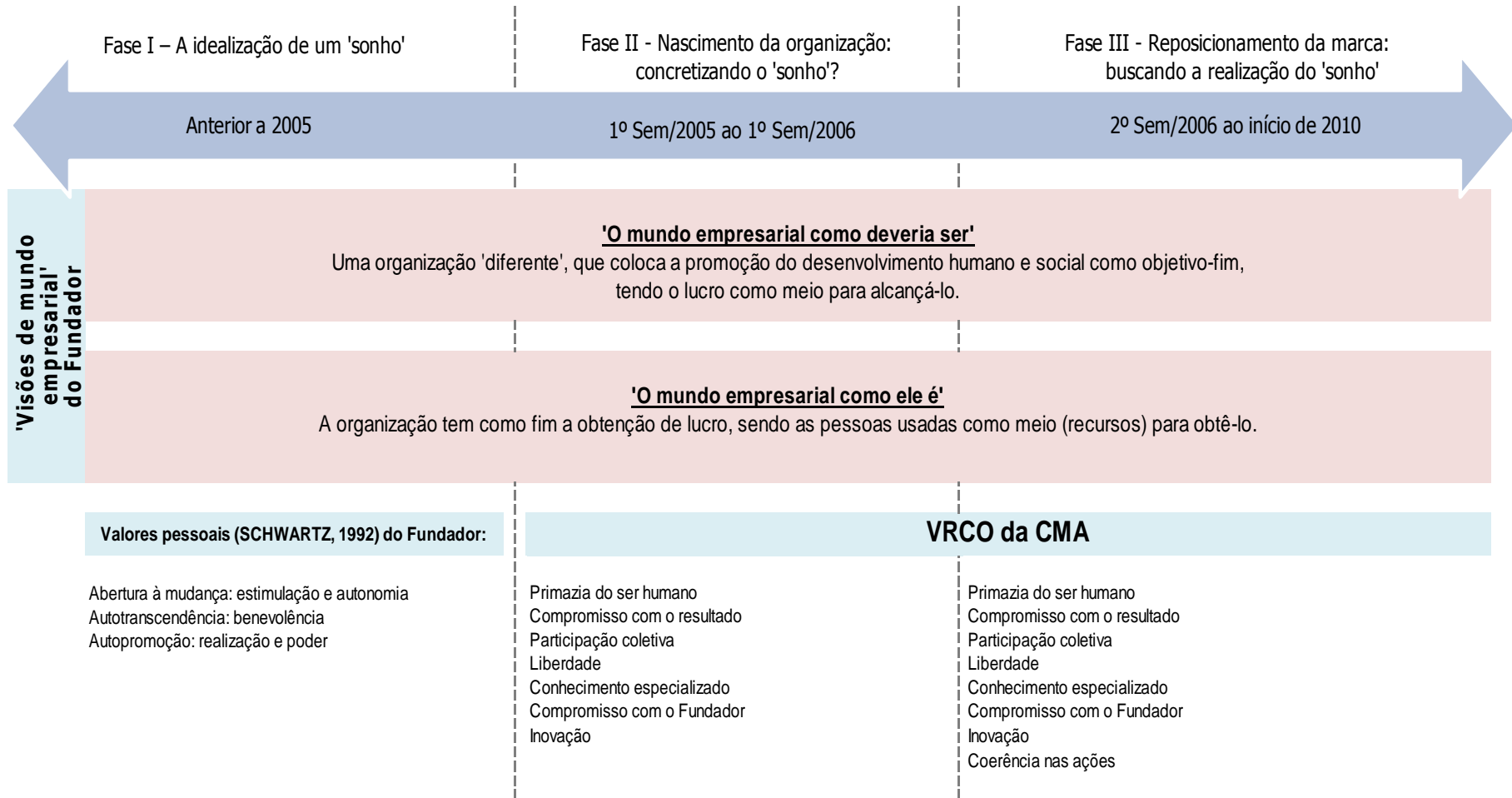


Figura 9: Linha do tempo – Valores pessoais e ‘visões de mundo empresarial’ do Fundador e VRCO da CMA
 Fonte: Elaborada pela autora

5.2 Outras reflexões: uma ‘conversa’ com Domenico

Assim como Domenico (2007), nosso estudo revelou a existência de valores relativos à competição organizacional subjacentes às práticas organizacionais. Entretanto, nosso olhar difere do adotado pela autora. Embora, não tenha se referido à mudança organizacional em sua pesquisa, entendemos que o olhar de Domenico (2007) contemplava esse fenômeno, porém, sob a perspectiva da mudança episódica, apontada por Weick e Quinn (1999), que consideram a mudança como interrupções dramáticas em períodos de convergência (interlúdios), direcionadas por fatores internos e externos à organização (crises).

Diferentemente, buscamos identificar os VRCO sob o prisma da mudança organizacional contínua, que emerge dos resultados das ações entre as pessoas frente às contingências diárias, que levam a outras ações em um processo constante e inerente à vida organizacional (ORLIKOWSKI, 1996), no qual, apreendemos nas práticas desenvolvidas ao longo do processo, os VRCO que se encontravam subjacentes a elas.

Em consonância com Domenico (2007), lançamos mão das dimensões bipolares de Schwartz (1992) para representação dos VRCO apreendidos ao longo do processo de mudança da CMA, uma vez que tais valores também contemplam o elemento motivacional em sua concepção. Sendo assim, apresentamos os VRCO que regiam as relações entre *stakeholders* da organização-objeto de estudo também ancorados sob os quatro pólos.

No pólo ‘Autotranscendência’ está o VRCO ‘primazia do ser humano’ voltado à consideração do ‘outro’ no negócio e à preocupação com o desenvolvimento e bem-estar das pessoas próximas (empregados e clientes) e do mundo em si, quando buscam por meio do negócio da empresa contribuir para a construção de “sociedades sustentáveis”. Assim como o VRCO ‘participação coletiva’ evidenciado pela promoção do envolvimento das pessoas no processo de mudança da CMA.

No pólo oposto, ‘Autopromoção’, encontram-se aqueles VRCO relacionados à valorização da aquisição de conhecimento e à busca pela demonstração de competência perante os clientes, bem como à preocupação por resultados financeiros, visando garantir a sobrevivência e o

crescimento do negócio, que são os VRCO ‘conhecimento especializado’ e ‘compromisso com o negócio’, respectivamente.

Já em relação à ‘Abertura à mudança’, entendemos que a ausência de normas, políticas e de controle sobre os empregados, assim como a preocupação das pessoas em fazer as coisas de forma diferente, buscando se diferenciarem de outras organizações, posicionam os VRCO ‘liberdade’ e ‘inovação’ neste pólo.

No pólo ‘Conservação’, associamos o VRCO ‘compromisso com o Fundador’ relacionado ao respeito e aceitação pelas pessoas do ‘sonho’, que entendemos se assemelhar à busca pela manutenção do *status quo*, neste caso representado pelo interesse do Fundador em construir uma empresa ‘diferente’. Encontra-se, no mesmo pólo, o VRCO ‘coerência nas ações’, relacionado à busca das pessoas em cumprirem com o que se comprometem durante o processo de mudança, demonstrada, principalmente, na prática de refletirem sobre suas ações.

É interessante notarmos que os valores pessoais do Fundador identificados na Fase I, apresentaram semelhanças em termos de conteúdo motivacional com a maior parte dos valores relativos à competição organizacional (Figura 10).

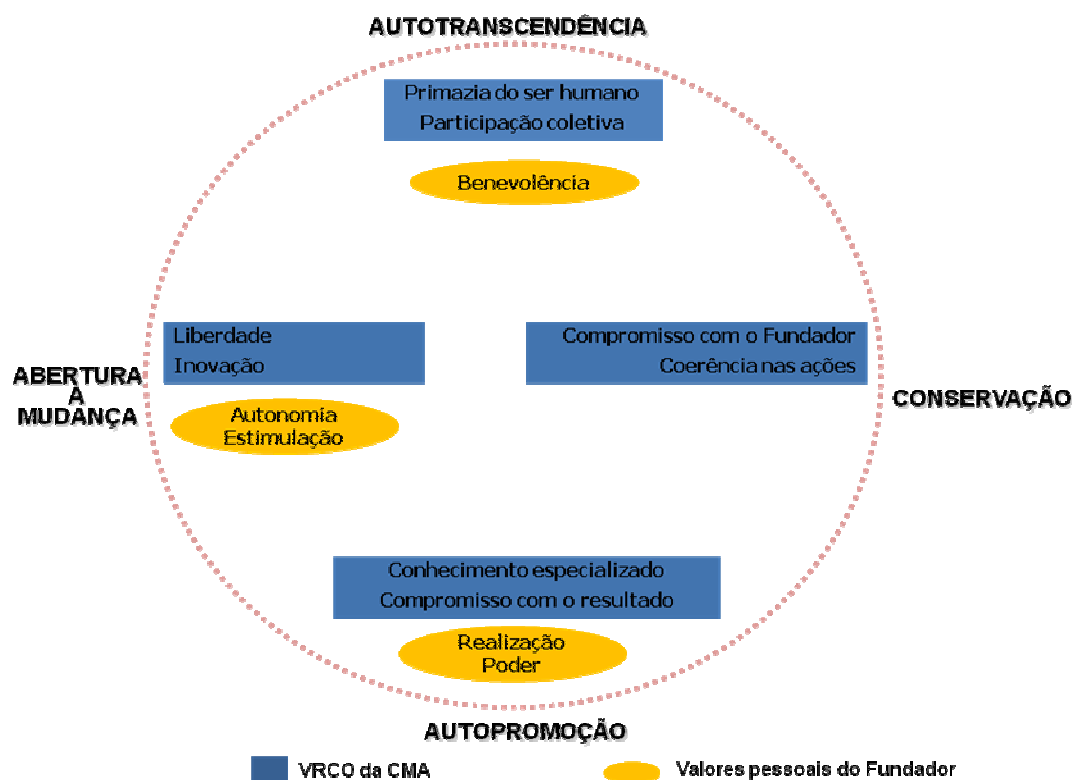


Figura 10: VRCO da CMA e valores pessoais do Fundador à luz das Dimensões Bipolares de Schwartz
Fonte: elaborada pela autora

Podemos pensar que este resultado é explicado pelo papel que o Fundador tem principalmente nas fases iniciais de desenvolvimento das organizações, como colocaram Oliveira e Tamayo (2004) e Schein (1992).

Tal como Domenico (2008), nosso estudo também revelou os construtos ‘necessidades organizacionais’ e ‘visões de mundo’ do fundador, como antecedentes dos VRCO. No entanto, optamos por tratar da visão de mundo ‘empresarial’ do fundador, de como ele acreditava que deveria ser as organizações que atuam em um ambiente competitivo, retratando ‘como deveria ser’ em contraste a ‘como é’.

Uma vez que, as visões de mundo ‘empresarial’ do fundador, se refletem na promoção do desenvolvimento humano (o mundo como deveria ser) e na busca por resultados financeiros para garantir a sobrevivência do negócio (o mundo como ele é), entendemos, portanto, termos

também encontrado a relação dinâmica entre elas em busca de equilíbrio, apontada por Domenico (2007).

Em relação às necessidades organizacionais, nosso estudo revelou a de “sobrevivência do negócio”, que levou as pessoas a reproduzirem as práticas advindas da Empresa-mãe no início da organização como forma de garantirem o atendimento aos contratos firmados, bem como ao desenvolvimento das práticas de controle e estabelecimento de metas financeiras agressivas, a partir da crise financeira que vivenciaram. Outra necessidade que encontramos foi a de “conciliação de interesses individuais e coletivos”, evidenciada pelo estabelecimento do plano de carreira para os empregados e de todos os instrumentos criados, tais como o PSR e o PSD.

Em relação à necessidade de adequação à realidade do mercado, entendemos não ter sido evidenciada, ao constatarmos que a decisão de contratar todos os empregados como CLT fugia ao normalmente praticado no segmento de consultoria. Uma vez que as pessoas da CMA buscavam construir uma empresa diferente das tradicionais, se a necessidade de adequação à realidade estivesse presente, talvez os levassem a desenvolver práticas que acabariam por colocá-los no mesmo caminho.

Em nossa pesquisa também não foram encontrados anti-valores, nos dando indícios de que os VRCO apreendidos parecem permear as ações entre todas as pessoas independentemente do *stakeholder* que representam, contrapondo o estudo de Domenico (2007).

Entretanto, não podemos desconsiderar a ‘jovialidade’ da organização-objeto de estudo, cuja história, ainda breve em relação à da organização pesquisada por Domenico (2007), não abrangeu grandes situações de conflito. Talvez, por isso, não tenha tido ainda a necessidade de se adequar à realidade do mercado, o que poderia levá-los a ações diferenciadas entre seus *stakeholders*. Nesse sentido, nos estimulamos a dar seqüência à pesquisa nessa organização, buscando investigar se os VRCO que regem as ações entre os *stakeholders* da empresa seriam reforçados frente às novas situações com que se depararão ao longo da existência da CMA.

Por outro lado, encontramos a necessidade organizacional de estabelecer uma estrutura que garanta o funcionamento da organização, apontada por Tamayo, Mendes e Paz (2000),

identificada na adoção da estrutura funcional da Empresa-mãe e depois na implantação da estrutura 'orgânica', uma das primeiras ações das lideranças após terem re-significado o negócio.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A mente que se abre a uma nova idéia jamais voltará ao seu tamanho original.
Albert Einstein

Por entendermos que as organizações se diferenciam pela forma com que interagem com seus *stakeholders* e que a essas interações subjazem valores relativos à competição organizacional, princípios-meta que guiam as ações entre eles em busca da obtenção de recursos (DOMENICO, 2007), em um processo contínuo de construção da existência organizacional (ORLIKOWSKI, 1996), nosso estudo se propôs a responder a seguinte questão: **Como os valores relativos à competição organizacional (VRCO) são construídos e reconstruídos ao longo do processo de mudança organizacional?**

Para compreendermos como essa construção e reconstrução acontece, buscamos (1) descrever a mudança organizacional e (2) apreender os VRCO a partir das práticas entre os diversos *stakeholders* em uma empresa de consultoria na área fiscal e tributária da cidade de São Paulo (CMA), que consideramos possuir uma proposta diferenciada de gestão ao perseguir a promoção do desenvolvimento humano e social como objetivo principal do negócio.

Em relação ao primeiro objetivo específico, entendemos tê-lo atendido ao considerarmos o processo de mudança como a própria construção da CMA, por meio da qual nos foi possível capturar a valorização e abertura ao ‘outro’ no processo, em que o elemento humano é considerado pelas lideranças como pessoas que agem e interagem na construção da mudança, conforme apontaram Ford, Ford e D’Amelio (2008). A análise do processo de mudança da CMA lançou luz à preocupação das lideranças com os significados, conforme apontaram Oswick et al. (2005) e Tsoukas e Chia (2002), construídos socialmente pelas pessoas, evidenciada pelo constante processo de refletirem sobre o resultado de suas ações, o que levava a interações recorrentes entre elas, levando-as a re-significarem ou reforçarem o que acreditavam em um processo contínuo de “re-tecer redes de crenças e hábitos de ação [...] em busca de acomodar novas experiências obtidas por meio das interações” (TSOUKAS; CHIA, 2002, p. 567, tradução nossa).

Em relação ao nosso segundo objetivo específico, de apreender os VRCO, consideramos tê-lo atingido, à medida que a análise das práticas entre os *stakeholders* da CMA, desenvolvidas ao longo do processo de construção da organização, nos permitiu apreender os valores relativos à competição organizacional subjacentes às interações entre eles. Com esse objetivo, entendemos ter contribuído para o estudo de Domenico (2007), reforçando a existência de valores que guiam as ações entre *stakeholders* em busca da obtenção de recursos em um contexto de competição entre organizações.

Entendemos, então, que nossa investigação permitiu-nos responder à questão de pesquisa, pois compreendemos que a construção e reconstrução dos VRCO ocorrem por meio das práticas discursivas existentes na organização, em que a comunicação não se limita à passagem da informação, mas possui como essência o processo reflexivo existente entre as pessoas, tornando-se a construção da mudança, o substrato, apontado por Ford e Ford (1995), no qual esse processo acontece.

A mudança no padrão do discurso em relação ao modelo de organização do qual queriam se diferenciar, indo ao encontro da ‘visão de mundo empresarial como deveria ser’ do Fundador, levou à construção dos VRCO subjacentes às diversas interações existentes na CMA. À medida que as lideranças reforçavam o discurso sobre a valorização do ser humano, reforçavam também a mudança do modelo de organização que conheciam, abrindo espaço para que as pessoas re-significassem as práticas vivenciadas por elas ao longo do processo.

Quando a mudança no discurso encontra-se refletida na ação (TSOUKAS, 2005) e, portanto, nas práticas, leva as pessoas a re-significarem o que conhecem de acordo com os novos padrões existentes. À medida que as pessoas criam novo significado, mudam a forma com que se relacionam e alteram os VRCO subjacentes, construindo a própria mudança.

Nosso estudo possibilitou-nos identificar que a CMA precisa sobreviver como qualquer outra empresa, entretanto, a diferença em relação às empresas tradicionais é que eles deram lugar ao ‘outro’ no negócio, sem desconsiderar o resultado, na tentativa de instaurarem um pensamento dialético, onde opostos, o ‘humano’ e o ‘resultado’, conviveriam.

A importância do Fundador como o principal agente de mudança, também foi evidenciada, principalmente no que se refere a sua capacidade de pensar dialeticamente e de promover a reflexão social entre as pessoas da CMA, levando-as a refletirem sobre suas ações em relação ao que buscam alcançar.

No entanto, questionamos: será que as pessoas agüentam conviver constantemente com essa tensão? Uma vez que a realização pessoal remete as pessoas ao alcance de algo que buscam atingir, incluindo o próprio Fundador, cujo valor pessoal de realização demonstra ser uma meta perseguida em suas decisões, conforme observamos ao longo da história de sua vida.

Carr (2000) nos fala sobre a tendência das pessoas pelo pensamento dicotômico e não dialético, partindo de que, parte do que é considerado ‘verdade’ foi difundida por meio de uma cultura industrial e outra parte vem da realidade material daquelas necessidades, desejos e vontades trazidas da história. Entendemos que o Fundador está tentando construir uma organização que consiga sair da dicotomia para a dialética, mas vai conseguir quando as pessoas se apropriarem dessa capacidade. No entanto, a maioria das pessoas está acostumada com a dicotomia, querem segurança. Essa reflexão nos instiga a olharmos se a tensão dialética vai manter-se ao longo do tempo ou se a dicotomia irá vencer esse ‘cabo de guerra’.

Entendemos que o Fundador da CMA traz um questionamento dentro de um contexto maior, de repensar qual a finalidade da organização dentro da sociedade, pois o que ele busca como empresa é resgatar o papel que esta exerce na vida das pessoas, levando-as ao desenvolvimento. Podemos pensar pelos resultados da pesquisa que ele acredita no ‘livre arbítrio’ do ser humano e que a empresa tem o papel de emancipá-las, para que tenham escolha, de fato, entre tentar um novo modelo ou permanecer no modelo dominante.

Carr (2000) destaca o processo reflexivo combinado com o autoconhecimento como o caminho para a emancipação. Caminho este que parece estar sendo perseguido pelas lideranças da CMA em conjunto com as demais pessoas, ao notarmos que a participação no processo de mudança e o estímulo às reflexões acabavam por levá-las a buscarem se desenvolver em aspectos que fogem à aquisição de conhecimento técnico (como no estabelecimento do Plano Singular de Realização), de modo a ampliarem o repertório de respostas que possuem.

Nossa pesquisa nos mostrou, assim como a de Domenico (2007) que existem empreendedores que parecem se preocupar com o ‘outro’, e que isso exista, talvez, porque tenham a coragem de buscar entender que outras formas de organização também são possíveis. Ambos tentam buscar transformar o ‘mundo como ele é’ no ‘mundo como deveria ser’. Entretanto, concordamos com Domenico (2007), de que para isso, terão que gerar um movimento de contaminação entre as empresas, por meio das relações com seus *stakeholders*, destes com os seus próprios e assim por diante, de tal forma que um dia, talvez, consigam re-significar o mercado competitivo como um todo.

Consideramos, portanto, que o mercado competitivo só vai mudar quando as relações mudarem, por isso, é preciso constituir massa crítica por meio de iniciativas como essa, da CMA, ou como a da organização pesquisada por Domenico (2007), conscientes de que cabe a nós, pesquisadores, impulsionarmos esse processo, à medida que colocamos luz a partir de diferentes abordagens epistemológicas, o que já deixamos como uma sugestão para futuras pesquisas.

Podemos ainda recomendar:

- Voltar à CMA para estudo longitudinal do processo de mudança contínua, buscando compreender como os VRCO serão mantidos ou reconstruídos ao longo do tempo;
- Pesquisar empresas que apresentam propostas diferenciadas de organização, visando compreender o processo de desenvolvimento dessas organizações dentro do campo institucional a que pertencem;
- Realizar estudos relacionando valores organizacionais esposados com valores relativos à competição organizacional;
- Pesquisar gestores que apresentam iniciativas diferenciadas de gestão, buscando compreender a relação entre valores pessoais desses gestores e à busca por transcender aos modelos tradicionais de organização.

Gostaríamos de destacar em relação às propostas de novas pesquisas apresentadas a importância de investigações longitudinais, como aponta Heracleous (2002), fazendo algumas reflexões a partir do estudo realizado na CMA.

Tsoukas (2005) aponta que recontar o processo permite aos atores organizacionais reverem a mudança e direcionarem a atenção para outros atores e aspectos da organização que ficaram à margem na história oficial, trazendo à tona questões como: motivos, interesses, vaidades, poder, dominação e ambigüidades, possibilitando ao pesquisador acessar significados e contradições não declarados.

No entanto, questionamos a visão de Tsoukas (2005) olhando para o caso investigado, por entendermos que a preocupação que as pessoas apresentaram em não ‘negativizar’ as situações que vivenciavam na CMA, por considerá-las como oportunidades de aprendizado, pode tê-las influenciado ao recontarem o processo de mudança, levando-as a relevarem situações que poderiam ter sido consideradas de forma ‘negativa’, trazendo à tona outras práticas e, conseqüentemente, outros valores relativos à competição organizacional caso estivéssemos presentes na organização no período em que aconteceram.

Por fim, entendemos que a presente pesquisa poderia ter sido mais rica caso abrangesse outros *stakeholders*, como fornecedores e comunidade. Mesmo com limitações consideramos que trouxe contribuições acadêmicas, ao ampliar o estudo de Domenico (2007) sobre VRCO, assim como, práticas, ao oferecer aos gestores outras lentes pelas quais possam olhar a mudança organizacional, acessando aspectos que, por estarem subjacentes (valores), recebem pouca atenção nos processos de mudança.

Finalizamos esta dissertação, trazendo uma frase do mesmo autor de nossa primeira epígrafe, a qual nos inspira à continuidade de nosso trabalho:

*Seja a mudança que você quer ver no mundo.
Mahatma Gandhi*

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGLE, B. R.; CALDWELL, C. B. Understanding research on values in business. **Business and Society**. v.38, n.3, p. 326-387, 1999.

ALVES-MAZZOTTI, A. J. O método nas ciências sociais. In: ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Thomson, p. 147-178, 2002.

ARMENAKIS, A. A.; BEDEIAN, A.G. Organizational change: a review of theory and research in the 1990s. **Journal of Management**, v.25, n. 3, 1999.

BARRET, F.J.; THOMAS, G.G.; HOCEVAR, D. The central role of discourse in large-scale change: a social construction perspective. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 31, 1995.

BOVEY, W. H.; HEDE, A. Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes. **Leadership & Organizational Development Journal**, v.22, n.7, 2001.

BURKE, R. Do managerial men merit benefit from organizational values supporting work-personal life balance? **Women in Management Review**, v.15, n.2, 2000.

CARR, A. Critical theory and the management of change in organizations. **Journal of Organizational Change Management**, v.13, n.3, p.208-219, 2000.

C.M.A. Culture Audit: as 100 melhores empresas para se trabalhar (disponibilizado pela organização-objeto de estudo), 2009.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S.. A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. e col. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, p. 15-41, 2006.

Di POFI, J. A. Organizational diagnostics: integrating qualitative and quantitative methodology. **Journal of Organizational Change Management**, v.15, n. 2, 2002.

DOMENICO, S.M.R. **Valores relativos à competição organizacional e interações entre stakeholders**. Tese (Doutorado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas. São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2007.

_____. Valores relativos à competição organizacional: um novo olhar na pesquisa de valores em ambientes empresariais. In: TEIXEIRA, M.L.M. **Valores humanos & gestão: novas perspectivas**. São Paulo: Senac, p. 143-171, 2008.

DONALDSON, L. Organization theory as a positive science. In: TSOUKAS, H.; KNUDSEN, C. **The Oxford Handbook of Organization Theory**. Oxford: Oxford University Press, p.39-62, 2003.

DURAND, R.; CALORI, R. Sameness, otherness? Enriching organizational change theories with philosophical considerations on the same and the other. *Academy of Management Reivew*, v. 31, n. 1, 2006.

FERREIRA, M.C. *et. al.* Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. **Estudos de Psicologia**, v.7, n.2, p.271-280, 2002.

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

FLORES, J. F. **Análisis de datos cualitativos**: aplicaciones a la investigación educativa. Barcelona: Promociones y Publicaciones Universitarias, 1994.

FORD, J.D.; FORD, L.W. The role of conversations in producing intentional change in organizations. **Academy of Management Review**, v.20, n.3, p.541-571, Jul.1995.

_____.; _____.; D'AMELIO, A. Resistance to change: the rest of the story. **Academy of Management Review**, v.33, n.2, p.326-377, Apr. 2008.

FREEMAN, R.W. Stakeholder theory and “the corporate objective revisited”. **Organization Science**, v.15, n.3, p.364-369, 2004.

GODOI, C. K.; BALSINI, C.P.V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa Qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, p. 89-112, 2007.

_____.; MATTOS, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: um instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa Qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, p. 301-323, 2007.

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

_____. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa Qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, p. 115-146, 2007.

GOLDENBERG, M.. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. Rio de Janeiro: Record, 2005.

GREENWOOD, R.; HININGS, C.R. Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism. **Academy of Management Review**, v.21, n. 4, 1996.

GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. Competing paradigms in qualitative research. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (ed.) **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks, CA: Sage, p. 105-117, 1994.

HERACLEOUS, L. The contribution of a discursive view to understanding and managing organizational change. **Strategic Change**. vol. 11, n. 5, 2002.

_____.; BARRET, M. Organizational change as discourse: Communicative actions and deep structures in the context of IT Implementation. **Academy of Management Journal**, v. 44, p. 755–778, 2001.

_____.; HENDRY, J. Discourse and the study of organization: toward a structural perspective. **Human Relations**, v.53, p. 1251–1286, 2000.

HERNANDES, J.M.C.; CALDAS, M.P. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 2, abr./jun., p.31-45, 2001.

HININGS, C.R.; KONDRA, A. Z. Organizational diversity and change in institutional theory. *Organizational Studies*, 1998, v.19. n.5, 1998.

HOFSTEDE, G.; NEUIJEN, B.; OHAYV, D.; SANDERS, G. Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 2, p.285-316, 1990.

KABANOFF, B.; WALDERSE, M. C.; COHEN, M. Espoused values and organizational change themes. **Academy of Management Journal**, v.38, n.4, Aug.1995.

_____.; DALY, J. Espoused values of organizations. **Australian Journal of Management**, v.27, Special Issue, 2002.

MARKHAM, A. N. Internet communication as a tool for qualitative research. In: SILVERMAN, D. **Qualitative research: theory, method and practice**. London: Sage, p.95-124, 2004.

MARSHALL; C.; ROSSMAN, G.B. **Designing qualitative research**. London: Sage, 1999.

MORGAN, G.; STURDY, A. **Beyond organizational change: structure, discourse and power in UK financial services**. Great Britain: Macmillan Press, 2000.

MORGAN, G. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.45, n.1, p. 58-71, [1980] 2005.

OLIVEIRA, F. A.; TAMAYO, A. Inventário de perfis de valores organizacionais. **Revista de Administração**, v. 39, n.2, abr-jun, p. 129-140, 2004.

O'REILLY III, C. A.; CHATMAN, J.; CALDWELL, D.F. People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. **Academy of Management Journal**, v.34, n.3, 1991.

ORLIKOWSKI, W. J. Improvising organizational transformation over time: a situated change perspective. **Information Systems Research**, v.7, n.1, p. 63-92, 1996.

OSWICK, C.; GRANT, D.; MICHELSON, G.; WAILES, N. Lookin forwards: discursive directions in organizational change. **Journal of Organizational Change Management**, v.18, n.4, p.383-390, 2005.

PASCALE, R.T.; MILLEMANN, M.; GIOIA, L. Mudando nossa maneira de mudar. In: ULRICH, D. **Recursos Humanos Estratégicos: novas perspectivas para profissionais de RH**. São Paulo: Futura, 2000.

REKOM, J. V.; RIEL, C. B. M.; WIERENGA, B. A methodology for assessing organizational core values. **Journal of Management Studies**, v.43, n.2, p. 175-201, 2006

ROHAN, Meg J. A rose by any name? The values construct. **Personality and Social Psychology Review**, v.4, n.3, 2000.

ROKEACH, M. The Nature of Human Values and Values Systems. In: ROKEACH, M. **The nature of human values**. New York: The Free Press, p.3-25, 1973.

ROMANELLI, E.; TUSHMAN, M.L. Organizational transformation as punctuated equilibrium: an empirical test. **Academy of Management Journal** , v.37, n. 5, 1994.

ROS, M. Psicología social de los valores: una perspectiva histórica. In: ROS, M.; GOUVEIA, W.V. **Psicología Social de los Valores Humanos: desarrollos teóricos, metodológicos y aplicados**. Madrid: Biblioteca Nueva, p.27-51, 2001.

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

SCHWARTZ, S.H. Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. **Advances in Experimental Social Psychology**, v.25, p.1-65, 1992.

_____. A theory of cultural values and some implications for work. **Applied Psychology: an international review**, v. 48, n.1, p.23-47, 1999.

_____. Há aspectos universais na estrutura e no conteúdo dos valores humanos? In: ROS, M; GOUVEIA V. **Psicologia Social dos Valores Humanos: desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados**. São Paulo: Senac, p.55-85, 2006.

_____.; BILSKY, W. Toward a universal psychological structure of human values. **Journal of Personality and Social Psychology**, v.53, n.3, p.550-562, 1987.

SILVERMAN, D. **Qualitative research: theory, method and practice**. London: Sage, 2004.

STRYKER, S.; VRYAN, K. D. The symbolic interactionist frame. In: DELAMATER, J. **Handbook of social psychology**. New York: Kluwer academic, p.3-28, 2003.

TAMAYO; A. Impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comprometimento organizacional. In: TAMAYO, A.; PORTO, J. B.(orgs). **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis: Vozes, p 160-186, 2005.

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

_____.; GONDIM, M. G. C. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração**, v.31, n. 2, abr-jun, p. 62-72, 1996.

_____.; MENDES, A. M.; PAZ, M. G. T. Inventário de valores organizacionais. **Estudos de psicologia**, p. 289-315, 2000.

TEIXEIRA, M.L.M. Nota do editor. In: TEIXEIRA, M.L.M. **Valores humanos & gestão: novas perspectivas**. São Paulo: Senac, p. 9, 2008.

_____.; M. L. M.; PAZ, M. G. T. Introdução. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 10, n. 3, p. 2-11, 2009

THOMAS, W. I.; ZNANIECKI, F. Nota Metodológica. In: **El campesino polaco en Europa y en América**. Madrid: CIS, p. 93-169, 2004.

TSOUKAS, H. Afterword: why language matters in the analysis of organizational change. **Journal of Organizational Change Management**. v.18, n.1, 2005.

_____.; CHIA, R. On organizational becoming: rethinking organizational change. **Organizational Science**. v.13, n.5, 2002.

TUSHMAN, M. L.; ROMANELLI, E. Organizational evolution: a metamorphosis model of convergence and reorientation. **Research in Organizational Behavior**, v.7, p.171-222, 1985.

VAN de VEN, A. H; POOLE, M. S. Explaining development and change in organizations. **The Academy of Management Review**, v.20, n.3, 1995.

VANDERBERGUE, C.; PEIRO, J.M. Organizational and individual values: their main and combined effects on work attitudes and perceptions. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 8, n.4, p. 569-581, 1999.

VERBEKE, W. A revision of Hofsted et al.'s (1990) organizational practices scale. **Journal of Organizational Behavior**, v.21, p. 587-602, 2000.

VINCE, R.; BROUSSINE, M. Paradox, defense and attachment: accessing and working with emotions and relations underlying organizational change. **Organizational Studies**, v.17, n.1, 1996.

WEICK, K. E.; QUINN, R. E. Organizational change and development. **Annual Reviews Psychology**. v.50, p. 361-386, 1999.

WIKIPÉDIA- http://pt.wikipedia.org/wiki/Blog_corporativo - acessado em 13/06/2009.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

APÊNDICE A – Carta de Apresentação do Projeto de Pesquisa à Empresa

São Paulo, 04 de maio de 2009

*Ao Sr. (sócio-proprietário)
(nome da empresa contatada)*

Prezado Sr. (nome):

Como aluna do programa de mestrado em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie venho por meio desta, solicitar sua permissão e apoio para realização de uma pesquisa de cunho científico nessa conceituada organização.

A pesquisa será realizada sob orientação da Prof^a. Dra. Silvia Marcia Russi De Domenico, do Núcleo de Estudos sobre Gestão Baseada em Valores – MackGVAL, que estuda, há mais de cinco anos, valores humanos e sua influência na gestão das organizações.

Por termos tomado conhecimento do processo de mudança organizacional implementado na (nome da empresa contatada), pautado em um conceito de negócio sustentável para a organização, seus parceiros e clientes, identificamos nessa empresa ambiente propício para a realização de nossa pesquisa, que busca compreender como o fenômeno da mudança organizacional impacta nos relacionamentos entre os diversos *stakeholders*.

Essa pesquisa visa trazer não só conhecimento científico, mas também resultados práticos, no caso, permitindo o entendimento profundo do processo de mudança da (nome da empresa contatada) a partir da visão de seus *stakeholders*.

Salientamos que se trata de um estudo onde se tomarão as precauções necessárias de forma que seja mantido o sigilo tanto da organização quanto de seus participantes.

Na esperança de uma sinalização positiva de sua parte, nos colocamos à inteira disposição para maiores esclarecimentos sobre a pesquisa, agradecendo antecipadamente pela atenção dedicada.

Atenciosamente

Sueli Leitão
Mestranda
suleitao@hotmail.com

Dra. Silvia Marcia Russi De Domenico
Orientadora
silviarussi@mackenzie.br

APÊNDICE B – Apresentação do Projeto de Pesquisa à Empresa

Pesquisa Organizacional

Gestão Baseada em Valores

Programa de Pesquisa

Programa de Pós-Graduação em Administração - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Linha de **Gestão Humana e Social nas Organizações**: estuda o desenvolvimento de organizações com foco em questões sociais e humanas, a fim de contribuir para a geração de processos de gestão inovadores nas organizações, baseados em relações de respeito e confiança com os *stakeholders*.

MackGVAL – Núcleo de Pesquisa de Gestão Baseada em Valores

Realiza pesquisas sobre valores humanos há mais de cinco anos, buscando compreender o comportamento organizacional, tendo por base valores individuais e compartilhados, inspirando processos de mudança.

Tem como objetivo contribuir para que as empresas avancem na Gestão Baseada em Valores e orientem as suas ações pela perspectiva do equilíbrio social e econômico.

Como a (nome da empresa a ser pesquisada) se insere nesse contexto?

Por termos tomado conhecimento do processo de mudança organizacional implementado na empresa, pautado em um conceito de negócio sustentável para a organização, seus parceiros e clientes, identificamos nessa organização ambiente propício para a realização da pesquisa.

APÊNDICE B – continuação

Projeto de Pesquisa

Motivação para a realização do estudo

- ✓ Contexto de mudanças constantes a que as organizações têm sido submetidas.
- ✓ Pressões por respostas eficazes e cada vez mais rápidas às demandas do ambiente.
- ✓ Capacidade e agilidade para promover mudanças como diferencial competitivo das organizações.
- ✓ Tendência gerencial a implementar processos de mudança com foco nos aspectos tangíveis das organizações.

Questões que posicionam o tema da mudança organizacional como problemática central nos estudos organizacionais.

Justificativa para a pesquisa

Ao pressupormos que as ações empreendidas nos processos de mudança poderiam causar impacto nas interações entre os *stakeholders*, estamos supondo que ao promover mudanças sem um entendimento profundo de como as ações impactam nas interações, as organizações estariam incorrendo no risco de provocar desajustes não esperados ou não intencionados nos relacionamentos entre *stakeholders*. Estes desajustes, por sua vez, poderiam contribuir tanto para o insucesso quanto para o sucesso da mudança, porém sem que se saiba o porquê.

Projeto de Pesquisa

Objetivo da Pesquisa

Compreender como a mudança organizacional afeta os valores relativos à competição organizacional (VRCO).

Contribuições

Proporcionar aos gestores um entendimento profundo sobre o fenômeno da mudança, acessando aspectos que por estarem subjacentes aos relacionamentos organizacionais normalmente recebem pouca atenção nos processos de mudança.

APÊNDICE B – continuação

Processo de Pesquisa

Metodologia

- ✓ Pesquisa qualitativa.
- ✓ Não baseada em questionários.
- ✓ Compreensão do processo de mudança e apreensão dos VRCO por meio da comunicação entre *stakeholders*.

Levantamento dos dados empíricos

- ✓ Documentos oficiais (públicos).
- ✓ Entrevistas com empregados de diferentes áreas e níveis hierárquicos (pessoas com mais tempo de casa).
- ✓ Entrevistas com clientes e/ou fornecedores.
- ✓ Observação de algumas reuniões com empregados ou clientes e/ou algum evento patrocinado pela empresa.

Análise, interpretação e apresentação dos dados

- ✓ Transcrição e categorização dos dados coletados.
- ✓ Interpretação à luz de teorias sobre os temas.
- ✓ Apresentação descritiva em dissertação de mestrado, cuidados para manter o sigilo sobre a empresa e participantes.
- ✓ Elaboração de relatório sintético para a empresa.

Obrigada!

Pesquisadora: Sueli dos Santos Leitão – suleitao@hotmail.com
Orientadora: Profa. Dra. Silvia Marcia Russi De Domenico - silviarussi@mackenzie.com

ANEXO A – Roteiro de Entrevista - adaptado de Domenico (2007, p. 106)

Iniciar a entrevista buscando esclarecer o objetivo do estudo.

Pontos abordados nas entrevistas:

- O processo que o levou até a empresa;
- Responsabilidades na empresa;
- O que no passado existia, mas que deixou de existir, e fazia / não fazia falta;
- O que no passado existia, mas que deixou de existir, e foi melhor assim;
- O que no passado a empresa não tinha, mas agora possuía e era bom / ruim;
- Momentos que foram marcantes no ambiente organizacional (positiva e/ou negativamente);
- Relacionamentos (com empregados, clientes, fornecedores, comunidade, dependendo de quem era o entrevistado), principalmente em situações problemáticas;
- Conhecimentos sobre a empresa como um todo.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)