PATRÍCIA MIOLA GORZONI

CULTURA ORGANIZACIONAL E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UM ESTUDO COM FUNCIONÁRIOS DE UM RESTAURANTE *FAST-FOOD*.

Dissertação apresentada à Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo para obtenção do título de mestre em Engenharia de Produção.

Área de Concentração: Economia, Organizações e Gestão do conhecimento.

Orientadora: Prof[a]. Dr[a]. Dóris Lieth Nunes Peçanha.

São Carlos
2010

Livros Grátis

http://www.livrosgratis.com.br

Milhares de livros grátis para download.

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

Ficha catalográfica preparada pela Seção de Tratamento
da Informação do Serviço de Biblioteca – EESC/USP

Gorzoni, Patrícia Miola
G675c

Cultura organizacional e qualidade de vida no trabalho : um estudo com funcionários de um restaurante fast-food / Patrícia Miola Gorzoni ; orientador Dóris Lieth Nunes Peçanha. -- São Carlos, 2010.

Dissertação (Mestrado-Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Área de Concentração em Economia, Organizações e Gestão de Conhecimento) -- Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, 2010.

1. Cultura organizacional. 2. Qualidade de vida no trabalho. 3. Restaurantes fast-food. 4. Psicodinâmica do trabalho. I. Título.

FOLHA DE JULGAMENTO

Candidato(a): Terapeuta Ocupacional PATRICIA MIOLA GORZONI.

Dissertação defendida e julgada em 09.09.2010 perante a Comissão Julgadora:

Aprovada

Profª. Drª. **DÓRIS LIETH NUNES PEÇANHA – (Orientadora)**
(Universidade Federal de São Carlos/UFSCar)

Aprovada

Prof. Dr. **FERNANDO CÉSAR ALMADA SANTOS**
(Escola de Engenharia de São Carlos/USP)

APROVADA

Prof. Dr. **JOSÉ LUIS GARCIA HERMOSILLA**
(Instituição Moura Lacerda)

Prof. Associado **AQUILES ELIE GUIMARÃES KALATZIS**
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção

Prof. Titular **GERALDO ROBERTO MARTINS DA COSTA**
Presidente da Comissão da Pós-Graduação da EESC

DEDICATÓRIA

À minha família, principalmente aos meus pais, que sempre depositaram toda confiança em mim.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me orientar durante dificuldades encontradas ao longo da pesquisa e me permitir finalizar este trabalho.

Aos meus pais, Luís e Cleuza, que sempre me apoiaram desde o início e que sempre acreditaram no meu potencial e força de vontade. À minha irmã Nathália que sempre me ensinou a ver a vida com outros olhos.

À minha orientadora, Dóris, pela orientação, esforço, dedicação e cumplicidade. Obrigada por me ensinar a caminhar.

Ao Prof. Dr. Edmundo Escrivão Filho de quem as aulas sempre foram um convite à leitura. Muito obrigada pelo aprendizado e disponibilidade.

Ao Prof. Dr. Fernando César Almada Santos que me ajudou a compor esta dissertação. Obrigada pelos ensinamentos e disponibilidade.

Ao Prof. Dr. João Alberto Camarotto, o primeiro professor que me abriu as portas para a Engenharia de Produção.

À FAPESP – Fundação de Amparo à Pesquisa de São Paulo pelo suporte ao desenvolvimento da Pesquisa.

Ao Laboratório VIDA – Vivência Intrapsíquica e Desenvolvimento Ambiento-Organizacional, coordenado pela orientadora deste trabalho, Profa. Dra. Dóris Lieth Nunes Peçanha, pelo apoio operacional e, em especial, pelo tratamento estatístico dos dados.

Ao Sr. Emiliano Saran, Diretor de Fomento ao Turismo da cidade de São Carlos, pelo auxílio durante as dificuldades encontradas.

Aos membros da banca, que contribuíram para o desenvolvimento desta pesquisa.

Aos dirigentes dos restaurantes em que a pesquisa foi realizada, pela disponibilidade e colaboração na consecução da pesquisa.

A todos os funcionários do Departamento de Engenharia de Produção da EESC, em especial ao ex-secretário do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da EESC, José Luiz, pelas instruções e apoio.

Ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da EESC por acreditar no meu trabalho e me oferecer a oportunidade de formação em Mestre em Engenharia de Produção.

Às minhas amigas e a todas as pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização desta pesquisa.

EPÍGRAFE

"É necessário ter o caos cá dentro para gerar uma estrela"
Friedrich Nietzsche.

RESUMO

GORZONI, P. M. (2010) **Cultura organizacional e qualidade de vida no trabalho**: um estudo com funcionários de restaurantes *fast-food*. 208 p. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2010.

Estudos sobre a relação entre Cultura Organizacional (CO) e Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) são escassos na literatura científica, principalmente no segmento de restaurantes *fast-food*. O desenvolvimento de uma investigação que interligue esses dois temas pode contribuir para a gestão da produção e de pessoas nesse segmento de empresas. Portanto, esta pesquisa tem o objetivo de estudar as relações entre a CO e a QVT de funcionários de restaurantes *fast-food*. Trata-se de um estudo empírico, com delineamento de grupo contrastante (caso e controle) e categórico, com tratamento quantitativo e qualitativo dos dados obtidos. A amostra do estudo foi composta por três organizações localizadas em um mesmo bairro de classe média de uma cidade da região central do estado de São Paulo. A primeira empresa, restaurante *fast-food* (grupo caso); a segunda, um restaurante vegetariano (grupo controle 1) e a terceira, um restaurante universitário (grupo controle 2). A opção de dispor de um grupo contrastante objetiva facilitar a identificação de características específicas aos restaurantes *fast-food.* Participaram do estudo um total de 30 funcionários. Instrumentos de pesquisa: a variável CO foi avaliada por meio do Inventário de Valores Organizacionais (IVO) e a variável QVT, avaliada através da Escala de Indicadores de Prazer-Sofrimento no Trabalho (EIPST). A escolha desses instrumentos considerou sua validação e uso em pesquisas brasileiras na área. Além disso, foram utilizadas entrevistas semi-estruturadas com a equipe gerencial do restaurante caso. O estudo qualitativo mostrou-se fundamental considerando o tamanho pequeno da amostra. Os resultados obtidos foram analisados de acordo com as planilhas de cálculos específicas a cada instrumento, e posteriormente relacionados. Os resultados foram discutidos com bases nas contribuições teóricas, empíricas e metodológicas dos estudos referentes à CO, à QVT e à Psicodinâmica do Trabalho.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Qualidade de vida no trabalho. Restaurantes *fast-food*. Psicodinâmica do trabalho.

ABSTRACT

GORZONI, P. M. (2010) **Organizational culture and employees´ quality of life:** an investigation with fast-food employees. 208 p. Master Dissertation – Engeneering School of São Paulo, University os São Paulo, São Carlos, 2010.

Investigations about the relationship between organizational culture and employees´ quality of life are scarce on scientific literature, mainly on fast-food restaurants segment. The development of an investigation which co-relate both issues can contribute to management and human resources practices. This paper aims to study the relationship between organizational culture and employees´ quality of life inside fast-food restaurants. Methodology: empirical and categorical studying, with contrasting group design (case and control). Quantitative and qualitative data treatment was done. Sample: three organizations located on the same region and city, state of Sao Paulo. The first of them was the fast-food restaurant (case group); the second was a vegan restaurant (control group 1) and the third was a university restaurant (control group 2). The contrasting group turns easier the identification of particular fast-food restaurants´ features. Research instruments: organizational culture was assessed by Inventario de Valores Organizacionais - IVO (Organizational Values Inventory) and employees´ quality of like by Escala de Indicadores de Prazer-Sofrimento no Trabalho – EIPST (Pleasure-Suffering Indicators Scale). The instruments 'choice concerns the validation and utilization on Brazilian researches. They were examined according to the calculation spreadsheets specific to each instrument, and then connected. Further partly-arranged interviews were done with the fast food´s managerial team. The qualitative study was crucial considering the small size of the sample. The results were discussed based on theoretical contributions, empirical and methodological studies related to organizational culture, employees´ quality of life and psychodynamics of work.

Keywords: Organizational culture; Employees´ quality of life; Fast-food restaurants; Psychodynamics of work.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Níveis de cultura e sua interação.....51
Figura 2: Quadro dos valores competitivos da cultura organizacional de Denison e Spreitzer. 67
Figura 3: Estrutura das dimensões bipolares de valores organizacionais.....77
Figura 4: Triângulo metodológico para o estudo da cultura organizacional. 81
Figura 5: Projeto explanatório seqüencial. 104
Figura 6: Estrutura hierarquia dentro do restaurante estudado.....143

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Número de funcionários e estabelecimentos das redes McDonald´s e Habibs no Brasil. 35
Tabela 2 – Itens correspondentes a cada um dos tipos motivacionais. 107
Tabela 3 – Variáveis da EIPST e seus itens correspondentes. 109
Tabela 4– Teste de Friedman para comparação dos dados. 123
Tabela 5 – Escores obtidos segundo cada fator de vivências de sofrimento (desgosto e insegurança). 131
Tabela 6– Escores obtidos segundo cada fator de vivências de prazer (valorização e reconhecimento). 132
Tabela 7– Escores obtidos segundo cada fator de vivências de sofrimento (desgosto e insegurança). 137
Tabela 8– Escores obtidos segundo cada fator de vivências de prazer (valorização e reconhecimento). 138
Tabela 9– Comparação dos escores obtidos nos grupos caso e controle 1 para vivências de prazer-sofrimento no trabalho 138

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Conceitos de cultura e análise organizacional 55
Quadro 2: Evolução da estratégia nas organizações. 63
Quadro 3: Conceitos em Qualidade de Vida no Trabalho 85
Quadro 4: Autores e pressupostos de avaliação de QVT 99
Quadro 5: Adequações realizadas no instrumento EIPST 110
Quadro 6: Gerente – Referências acerca de valores organizacionais (restaurante caso) 144
Quadro 7: Gerente – Referências acerca da dimensão hierarquia 146
Quadro 8: Gerente – Referências acerca da dimensão igualitarismo 147
Quadro 9: Gerente – Referências acerca da dimensão autonomia 148
Quadro 10: Gerente – Referências acerca da dimensão conservadorismo 149
Quadro 11: Gerente – Referências acerca da dimensão harmonia 150
Quadro 12: Gerente – Referências acerca da dimensão domínio 151
Quadro 13: Administrador e Supervisor – Considerações acerca de valores organizacionais 153
Quadro 14: Administrador e Supervisor – Considerações acerca da dimensão hierarquia 155
Quadro 15: Administrador e Supervisor – Considerações acerca da dimensão igualitarismo 157
Quadro 16: Administrador e Supervisor – Considerações acerca da dimensão autonomia 159
Quadro 17: Administrador e Supervisor – Considerações acerca da dimensão conservadorismo 160
Quadro 18: Administrador e Supervisor – Considerações acerca da dimensão domínio 161
Quadro 19: Gerente – Considerações acerca da qualidade de vida no trabalho 163
Quadro 20: Gerente – Considerações acerca de vivências de prazer no trabalho 164
Quadro 21: Gerente – Considerações acerca de vivências de sofrimento no trabalho 166
Quadro 22: Administrador e Supervisor – considerações acerca da qualidade de vida no trabalho 167
Quadro 23: Administrador e Supervisor – considerações acerca de vivências de prazer no trabalho 169
Quadro 24: Administrador e Supervisor – considerações acerca de vivências de sofrimento no trabalho 174

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Nome	**Abreviatura e/ou sigla**
Associação Brasileira de Franchising	ABF
Associação Brasileira de Bares e Restaurantes	ABRASEL
Análise Ergonômica do Trabalho	AET
Cultura Organizacional	CO
Consultoria Especializada em *Food Service*	ECD
Escala de Indicadores de Prazer-Sofrimento no Trabalho	EIPST
Inventário de Valores Organizacionais	IVO
Organização Científica do Trabalho	OCT
Qualidade de Vida no Trabalho	QVT
Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas	SEBRAE
Segundo Informações Colhidas	sic

SUMÁRIO

RESUMO ..... **vii**
ABSTRACT ..... **viii**
CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO **16**
1.1 Contexto e justificativa 16
1.2 Formulação do problema 25
1.3 Relevância da pesquisa 26
1.4 Declaração dos objetivos da pesquisa 29
1.5 Hipóteses 29
1.6 Considerações sobre o quadro teórico 30
1.7 Estrutura do texto 31

CAPÍTULO 2 - A EVOLUÇÃO DO SETOR *FAST-FOOD* NO CONTEXTO BRASILEIRO **33**
2.1 Considerações iniciais 33
2.2 Os *fast-food*s e o contexto brasileiro 34
2.2.1 As franquias. o que são? 35
2.3 A história dos *fast-foods* – a origem com o mcdonald´s 37
2.4 Caracterização do trabalho nos *fast-foods* 39
2.5 O sucesso aliado ao poder 41
2.6 Considerações finais 42

CAPÍTULO 3 - CULTURA ORGANIZACIONAL **44**
3.1 Considerações iniciais 44
3.2 Distinções e interfaces entre os conceitos de cultura e cultura organizacional 44
3.2.1 Organizações como metáfora de cultura: uma referência a gareth morgan 57
3.2.2 Cultura, estratégia e valores competitivos: possíveis relações 61
3.3 Valores organizacionais 68
3.3.1 Teoria dos valores de schwartz 73
3.3.2 Inventário de valores organizacionais - o ponto de partida para a análise quantitativa da cultura organizacional 76
3.4 Questões metodológicas acerca do estudo da cultura e dos valores organizacionais 78
3.5 Considerações finais 82

CAPÍTULO 4 - QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: a dinâmica prazer-sofrimento 83
4.1 Considerações iniciais 83
4.2 Pesquisa em psicodinâmica do trabalho 88
4.2.1 Objeto de estudo da psicodinâmica do trabalho 91
4.2.2 Método de pesquisa em psicodinâmica 92
4.3 Considerações finais 95

CAPÍTULO 5 - CULTURA ORGANIZACIONAL E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: uma abordagem psicodinâmica 96
5.1 Considerações iniciais 96
5.2 Qualidade de vida no trabalho 96
5.3 Considerações acerca da relação entre cultura organizacional e qualidade de vida no trabalho 99
5.4 Considerações finais 100

CAPÍTULO 6 - METODOLOGIA DE PESQUISA 102
6.1 considerações iniciais 102
6.2 o método misto 103
6.3 instrumentos de pesquisa 105
6.3.1 o método quantitativo 111
6.3.2 o método qualitativo 112
6.4 amostra 116
6.5 procedimento 116
6.6 fases da pesquisa 117
6.7 variáveis da pesquisa 117

CAPÍTULO 7 - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS 119
7.1 Considerações iniciais 119
7.2 Considerações sobre a metodologia 120
7.3 Relações entre co na amostra em estudo (n=30) 121
7.4 O restaurante caso – relações entre co e qvt 124
7.5 O restaurante caso – estatística descritiva 127
7.6 O grupo controle – estatística descritiva 132
7.7 O grupo caso – resultados qualitativos 139

7.7.1 O restaurante 142
7.8 Considerações finais 176

CAPÍTULO 8 - DISCUSSÃO E CONCLUSÃO 177
8.1 Considerações iniciais 177
8.2 Discussões sobre os resultados obtidos 178
8.3 As possíveis relações entre as variáveis – o que os relatos nos trazem? 184
8.4 Considerações finais 187

REFERÊNCIAS 190
APÊNDICE A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido 204
ANEXO A - INVENTÁRIO DE VALORES ORGANIZACIONAIS 206
ANEXO B - ESCALA DE INDICADORES DE PRAZER E SOFRIMENTO NO TRABALHO (EIPST) 208

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTO E JUSTIFICATIVA

O conjunto de transformações econômicas, sociais e tecnológicas observadas no mundo do trabalho, desde o início do século XX, conduz à necessidade das empresas em se reposicionarem continuadamente para que permaneçam produtivas. A predominância de uma sociedade urbana e industrial, os avanços tecnológicos trazidos pelas Revoluções Industriais, a reestruturação produtiva e a submissão das empresas à lógica neoliberalista foram alguns dos fenômenos que trouxeram reflexos no âmbito político, econômico e social, afetando também o mundo dos negócios.

Em um contexto de crise acentuada na década de 70, os modos de produção até então vigentes e predominantes - o taylorismo e fordismo – anunciaram seus primeiros sinais de esgotamento. Para Antunes (1999), o binômio taylorista - fordista já não sustentava mais a dinâmica do processo de acumulação de capital em escala mundial, sendo possível observar níveis decrescentes das taxas de lucro. Entretanto, não era o esgotamento do taylorismo – fordismo; tratava-se da expressão de uma crise do próprio modo de produção e de sua lógica societal. O esgotamento do padrão de acumulação taylorista - fordista assume a expressão do fenômeno da crise estrutural do capital, dado pela incapacidade de responder à retração do consumo que se acentuava (ANTUNES, 1999; 2000).

Para Navarro e Padilha (2007) as transformações no conjunto da economia e da sociedade ganharam maior visibilidade a partir da década de 90, fato que teve como consequência a intensificação da precarização e da exploração da força de trabalho. Segundo Organista (2006) o capitalismo tem gerado um trabalho cada vez mais precário, levando

homens e mulheres a submeterem-se à precarização e à exploração para garantir a sobrevivência. A maioria das organizações atuais prima por habilidades que exigem processamento rápido e eficaz de informações, habilidade de antecipar momentos críticos e solucionar problemas. Esse conjunto de transformações requer novas ou diferentes definições para os processos de produção e gestão das relações de trabalho. O trabalho torna-se então adaptado às novas configurações da realidade econômica e social. Como consequências deste fato não foram apenas desenvolvidas novas tarefas e funções; foram configuradas novas competências, novas formas de executar e novas formas de organizar o trabalho (ABRAHÃO; TORRES, 2004).

As transformações pontuadas tornaram-se responsáveis por determinados impactos na vida dos sujeitos, que são forçados a conviver com novas lógicas de mercado, caracterizadas pela instabilidade e pela flexibilidade. Diante deste cenário, as novas formas de organização do trabalho, bem como o avanço tecnológico observado nas últimas décadas não trouxeram consigo o fim do trabalho penoso; ao contrário, reforçaram as desigualdades e trouxeram novas formas de sofrimento. A reestruturação produtiva no Brasil, bem como a precarização das relações de trabalho e a exigência da polivalência daqueles que permanecem trabalhando são fenômenos que têm contribuído para o aumento de doenças e riscos de acidentes relacionados ao trabalho. Os distúrbios osteomusculares e os transtornos psíquicos são, atualmente, as principais causas de afastamento do trabalho e de aposentadorias precoces (DEJOURS, 2005; LANCMAN, 2008).

Atualmente, muito se fala sobre o trabalho. Mas, na realidade, qual é o significado do trabalho? Para responder tal questão complexa, são utilizadas visões derivadas de diversas áreas de pesquisa, como a Sociologia, a Antropologia, a Engenharia e a Administração. Na presente pesquisa, o conceito de trabalho, derivado particularmente da Ergonomia,

Psicodinâmica do Trabalho e da Antropologia do Trabalho compõe parte do quadro teórico referencial e é considerado como:

> [...] a atividade coordenada de homens e mulheres para defrontar-se com o que não poderia ser realizado pela simples execução prescrita de uma tarefa de caráter utilitário com as recomendações estabelecidas pela organização do trabalho (LANCMAN; SZNELWAR (Org.) 2008, p. 137).

De maneira geral, o trabalho é abordado como elemento fundamental para a existência humana, podendo trazer conseqüências positivas ou negativas, no que diz respeito à saúde e bem-estar dos trabalhadores. Segundo Abrahão e Torres (2004, p. 70):

> O trabalho constitui um elemento fundamental da existência humana, podendo contribuir para o bem-estar ou, para a manifestação de sintomas que afetam a saúde. A organização do trabalho é considerada como mediadora desse processo. Ela é compreendida como a divisão do trabalho, incluindo a divisão das tarefas, a repartição, a definição das cadências, o modo operatório prescrito; e a divisão de homens, repartição de responsabilidades, hierarquia, comando, controle.

Para Marcuse (1995), considerando que as relações intersubjetivas (entre os sujeitos) são pautadas na racionalidade econômica, o fato de o homem ser reduzido à condição de objeto torna-se um problema não só pela obediência e rigidez no trabalho, mas também pela negação de sua subjetividade.

Sob a ótica da dimensão social, alguns autores discutem a centralidade do trabalho e sua importância na construção do próprio sujeito e de suas relações com a sociedade. Castel (1998) é um dos principais autores que fazem esta discussão. O trabalho é o ponto principal da integração social e, segundo o autor, existe uma forte correlação entre as formas de inserção no trabalho e as formas de integração social.

Dentro do contexto desta reconfiguração sócio-econômica observada durante os últimos anos, o setor de alimentação é um dos que têm mostrado transformações mais significativas. Um exemplo deste fato é a origem dos restaurantes *fast-food* que, em sua maioria, são lanchonetes que oferecem alimentos de produção e consumo rápido.

O segmento de restaurantes *fast-food* tem apresentado ampla expansão no Brasil, principalmente nos últimos anos. Segundo dados da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL) o segmento possui um faturamento, em média, de 83% sobre todo o setor de alimentação. Uma das marcas responsáveis por este crescimento é a rede de restaurantes McDonald´s. De acordo com Royle e Towers (2002), uma média de quatro novos restaurantes McDonald´s são abertos todos os dias em algum lugar do mundo. A marca pretende contar com um total de 5000 restaurantes até o final de 2010, e já emprega mais de dois milhões de pessoas em 118 países. Além disso, outras redes como Burger King, Subway, Habibs e Bobs são cada vez mais presentes no setor de alimentação brasileiro.

O aumento crescente destes restaurantes reflete uma dinâmica competitiva entre as diferentes redes de restaurante *fast-food* no Brasil. João Batista da Silva Júnior, presidente da ABF (Associação Brasileira de Franchising), classifica o segmento como extremamente competitivo, altamente profissional e com ótimas práticas gerenciais (ABRASEL, 2007b; 2007c). Para Tognini (2000), os competidores necessitam de maior profissionalismo e padronização das suas operações para que possam competir de acordo com os padrões de exigência do mercado. Cerca de duas décadas atrás, a rivalidade entre as empresas ocorria pelo fato dos competidores sentirem sua rentabilidade pressionada para baixo, ou por perceberem alguma possibilidade de melhorar sua posição no mercado (PORTER, 1986). A rivalidade assumia a forma de disputa por posição vantajosa no mercado, utilizando

estratégias como: concorrência de preços, lançamento de novos produtos, agressivas campanhas de vendas ou aumento de serviços aos clientes.

No que se refere à organização do trabalho, as práticas pressupostas pelo modelo da Administração Científica de Taylor são bem características e frequentemente observadas em alguns restaurantes *fast-food*. De acordo com Turner (2000), "um vendedor em uma loja de departamentos ou um atendente de *fast-food* está provavelmente preso em um emprego que é tão rotineiro como aqueles nas fábricas, mas sem os salários dos antigos empregos" (TURNER, 2000, p. 108). Segundo Reichembach (2007), na cultura do *fast-food*, cada funcionário do estabelecimento fica em determinado lugar, executando a mesma tarefa simples, condicionados ao processamento rápido, à eficiência, à centralização e ao controle. Às vezes, as práticas de cunho taylorista, nestes restaurantes, podem ser encontradas encobertas por uma roupagem de outro modelo, denominado toyotismo, assumindo, desta forma, características mais adequadas às políticas neoliberais, às demandas do mercado e às novas formas de acumulação do capital (LIMA et al., 2007).

A partir dessas colocações, faz-se necessário elucidar alguns conceitos e pressupostos advindos do taylorismo para que se possa compreender melhor a caracterização e a organização do trabalho nos restaurantes *fast-food*.

A prática administrativa proposta por Taylor foi fruto de transformações políticas, econômicas e sociais no início do século XX (MOTTA; VASCONCELOS, 2005). O crescimento urbano e industrial retratava o movimento de uma sociedade que passava a migrar do campo para as cidades. A prática criada por Frederick W. Taylor, denominada Administração Científica ou Organização Científica do Trabalho (OCT), amplamente conhecida como taylorismo (ORTSMAN, 1989) teve seu berço na Sociedade Americana dos

Engenheiros Mecânicos, e foi o responsável pelo grande aumento da produção com uso de tempo reduzido (MAXIMIANO, 2008). O movimento da Administração Científica teve como um de seus principais precursores Taylor, que enfatizou seus estudos na linha operacional.

Segundo Taylor (1982) para que o trabalho pudesse ser feito seguindo as leis científicas, fazia-se necessário a divisão de responsabilidades entre a direção e o trabalhador, fato que teve como conseqüência a divisão entre quem planeja a tarefa (administradores) e de quem executa a atividade de trabalho (trabalhadores). O autor enfatiza as diferenças entre a Administração Científica e o método administrativo vigente até aquele momento:

> Sob o sistema antigo de administração, o bom êxito depende quase inteiramente de obter a *iniciativa* do operário e raramente esta iniciativa é alcançada. Na administração científica, a iniciativa do trabalhador (que é seu esforço, sua vontade, seu engenho) obtém-se com absoluta uniformidade e em grau muito maior do que é possível sobre o antigo sistema (TAYLOR, 1982, p. 49).

Maximiano (2008) propõe a classificação do trabalho de Taylor em três diferentes fases:

1. *Primeira Fase:* caracterizada pelo ataque ao "problema dos salários", estudo sistemático do tempo, definição de tempos padrão e sistema de administração de tarefas. Taylor propôs o sistema de pagamento por peça (*piece-rate system*) ao invés do pagamento por dia trabalhado, como incentivo ao aumento da produção;

2. *Segunda Fase:* durante a segunda fase, a ênfase desloca-se da produtividade dos trabalhadores para o aperfeiçoamento dos métodos de trabalho. A partir da distinção entre homem médio e homem de primeira classe (aquele altamente motivado e que não desperdiça tempo e não restringe a produtividade), Taylor pressupôs a adequação das pessoas às tarefas; e

3. *Terceira Fase:* durante esta fase, Taylor apresenta a definição dos princípios básicos da administração científica: a) seleção e treinamento de pessoal; b) salários altos e custos baixos de produção; c) identificação da melhor maneira de executar tarefas e; d) cooperação entre administração e trabalhadores. Aumentou-se a abrangência da administração científica para recomendar mudanças nas responsabilidades dentro da empresa. Essas mudanças conduziram à criação de um departamento de planejamento ao qual caberia apenas o trabalho intelectual de estudar e propor melhorias no trabalho mais operacional. Os trabalhadores e seus supervisores deveriam ocupar-se exclusivamente da produção. Desta forma, toda a atividade cerebral deveria ser removida da fábrica e centralizada no departamento de planejamento (MAXIMIANO, 2008).

É importante ressaltar, conforme afirma Wren (2007) que a administração científica deve ser entendida no contexto histórico, considerando as forças que a criaram como extensão da administração sistemática, fazendo dela o espírito daquela época.

O movimento da administração científica ganhou popularidade rapidamente nos Estados Unidos, e mais tarde em todo o resto do mundo. Entre os anos de 1914 e 1918, período em que os EUA encontravam-se em guerra, os americanos tiveram a oportunidade de aplicar em larga escala os novos padrões de eficiência da operação militar, fato que despertou interesse de outras nações em relação à velocidade das tropas americanas na construção de cais, estradas e linhas de comunicação. Em 1917, a França já adotava os princípios da administração científica e mais tarde, na década de 50, o Japão retomou as idéia de Taylor e criou o conceito chamado *kaizen* (aprimoramento contínuo) (MAXIMIANO, 2008).

No modo de produção taylorista, a principal fonte de agressão à saúde do trabalhador é a própria organização do trabalho (MERLO, 2007). Na medida em que a concepção passa a

ser monopólio da gerência científica, é necessário que as tarefas a serem realizadas pelos trabalhadores sejam pré-definidas em seus mínimos detalhes. Assim, a Organização Científica do Trabalho (OCT), proposta por Taylor, não se limitou apenas à desapropriação do saber do trabalhador operacional; ela tende a proibir a liberdade de organização, reorganização e adaptação ao trabalho, pois tais ações exigiriam uma atividade intelectual e cognitiva, fato não esperado pelo taylorismo (DEJOURS, 1993).

No que diz respeito à organização do trabalho, a partir de Dejours, Dessors e Desrlaux (1993, p.104), no presente estudo, considera-se que:

> A organização do trabalho é, de um lado, a divisão de tarefas que conduz alguns indivíduos a definir por outros, o trabalho a ser executado, o modo operatório e os ritmos a seguir. Por outro lado, é a divisão dos homens, isto é, o dispositivo de hierarquia, de supervisão, de comando, que define e codifica todas as relações de trabalho.

O modo como o trabalho é organizado e realizado dentro de uma empresa é um aspecto inserido em sua cultura. A cultura organizacional tem sido um tema amplamente estudado, principalmente a partir da década de 70, sob diferentes abordagens no que se refere ao aporte teórico. A ênfase nas investigações deu-se, entre outros fatores, em função do êxito da indústria japonesa neste período. São muitos os autores que dedicaram seus estudos com objetivo de compreender o fenômeno cultura organizacional, entre eles: Beyer e Trice (1987), Deal e Kennedy (1988), Hofstede (1990) e Schein (2004; 1990; 1984). No presente trabalho, adotou-se o conceito de cultura organizacional, definido por Schein (2004) como a reunião de pressupostos básicos que determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolver para aprender a lidar com problemas referentes à adaptação interna e integração interna e que obtiveram êxito suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros da organização.

Dentro da cultura organizacional, a presente investigação direcionou seu foco para os valores organizacionais. Além de serem um componente da cultura organizacional, os valores de uma organização são determinantes de importantes ações como o desempenho individual, a satisfação no trabalho e a produtividade da empresa (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000). De acordo com Mendes (1999) os valores organizacionais reportam a expressão de metas da organização que podem viabilizar ou não o equilíbrio entre os sujeitos e as suas imposições. Sendo assim, cultura torna-se benéfica a partir do momento em que favorece o prazer e a realização do trabalhador; por outro lado, pode ser um ponto negativo quando nega a identidade e a realização profissional e pessoal deste trabalhador, fato que pode dar origem ao sofrimento a partir de sobrecargas físicas e emocionais, invariavelmente relacionadas ao agravo da saúde (CAMPOS; COSTA, 2007).

Assim como a cultura organizacional, a qualidade de vida no trabalho tem sido estudada sob diferentes abordagens teórico-metodológicas dentro das organizações. No caso da presente pesquisa, o aporte teórico apóia-se na abordagem da Psicodinâmica do Trabalho. O referencial adotado apresenta contribuições da Psicanálise e da Análise Ergonômica do Trabalho para compreender os fenômenos de vivência de prazer e sofrimento no trabalho. De maneira geral, as vivências de prazer são proporcionadas, entre outros fatores, pela margem de autonomia concedida ao funcionário para realizar sua atividade; o sofrimento é originado pela privação desta autonomia. Os pressupostos da Psicodinâmica do Trabalho serão melhor discutidos no Capítulo 4 deste trabalho.

Assim, segundo a literatura, a cultura e particularmente os valores organizacionais encontram-se relacionados com as possibilidades de favorecer ou não o saudável no espaço de trabalho, fato que os torna uma variável importante na investigação da qualidade de vida no trabalho. O termo 'saudável' se relaciona com as vivências de prazer. A variável ‘valores

organizacionais', bem como o tema 'cultura organizacional' serão melhor explorados em seus aspectos teórico, empírico e metodológico no Capítulo 3.

1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Segundo Oliveira (1999) o problema é um fato ou fenômeno que ainda não possui resposta e/ou explicações. Assim, trata-se de um objeto de discussão, questão ainda sem solução e que só terá respostas ou explicações por meio da pesquisa ou da comprovação das hipóteses. Creswell (2007, p. 94) afirma que "Um problema de pesquisa é a questão que existe na literatura, em teoria ou na prática, que resulta na necessidade do estudo". No início de qualquer pesquisa, em diferentes áreas do conhecimento, seja qual for a estratégia, juntamente com a definição do tema e dos objetivos, é necessário atenção especial à colocação do problema, a partir do qual a investigação será desenvolvida. Ou seja, trata-se de definir a problemática na qual o tema escolhido ou hipótese adotada adquire um sentido (OLIVEIRA, 1999).

A partir das considerações realizadas, o presente trabalho situa-se diante do seguinte problema**: há relação entre os valores organizacionais dos restaurantes *fast-food* e a qualidade de vida de seus funcionários? Quais valores presentes na cultura organizacional tem relação com vivências de sofrimento no trabalho? E quais têm relações com vivências de prazer?**

Segundo Oliveira (1999), alguns itens devem ser analisados sob o aspecto de valoração do problema. Entre estes, encontra-se o aspecto da relevância da pesquisa que diz respeito à capacidade de trazer novos conhecimentos para o campo de investigação. Desta forma, faz-se necessário algumas considerações acerca da relevância da presente investigação.

1.3 RELEVÂNCIA DA PESQUISA

A escassez de produção científica sobre as relações entre cultura organizacional e qualidade de vida de funcionários de restaurantes *fast-food* é uma das principais justificativas para a realização do presente trabalho. Segundo Abrahão e Santos (2004) e Peçanha (2009), os estudos que integram a cultura e seus reflexos na saúde são ainda incipientes, sendo, assim, "um desafio construir uma reflexão sobre a articulação entre essas duas dimensões" (PEÇANHA, 2009, p. 330).

No contexto internacional, foi encontrado apenas um estudo que investigou a percepção de funcionários de *fast-food* sobre seu trabalho, apontando para a satisfação no trabalho, ou para a falta dela. A pesquisa, intitulada "Fast-food work: are Mcjobs satisfying?" (ALLAN; BAMBER; TIMO, 2006), de caráter predominantemente quantitativo, apresentou os resultados obtidos a partir da aplicação de *surveys* em estudantes que trabalhavam em *fast-food*s na Austrália.

Durante o relato da investigação, os autores afirmaram que uma das dificuldades encontradas no estudo da indústria *fast-food* deu-se em função da característica relutante dos empregadores do setor em permitir o acesso de pesquisas em suas operações.

As conclusões do estudo direcionaram para um padrão ambíguo em relação à satisfação dos indivíduos pesquisados, explicado pela diferenciação de quatro aspectos relacionados ao trabalho: relações industriais, organização do trabalho, política de recursos humanos e relações sociais. Os níveis mais baixos de satisfação encontraram-se dentro das relações industriais e da organização do trabalho, caracterizadas por ações como: incentivo ao excesso de trabalho, falta de pagamento e demissão com pouco tempo de serviço. Em contraponto, os níveis de satisfação mais altos relacionaram-se com as políticas de recursos

humanos e com as relações sociais, caracterizadas por: oferta de treinamento e aprendizagem de habilidades importantes para a carreira.

Na literatura nacional, encontrou-se apenas um estudo – e de caráter exploratório – que abordou a dinâmica do prazer-sofrimento em atendentes de uma empresa *fast-food* (LIMA et al., 2007). Ao caracterizarem a forma de ingresso das pessoas no restaurante pesquisado, os autores afirmaram que a "porta de entrada" para o funcionário era através do cargo de atendente e exigia como pré-requisito o fato do indivíduo estar cursando o ensino médio. A empresa também oferecia salário, treinamento, plano de carreira, e benefícios como vale-transporte e assistência médica.

Os procedimentos metodológicos da pesquisa englobaram a utilização de entrevistas semi-estruturadas, individuais, coletivas, realizadas com nove funcionários que trabalhavam em diferentes setores: atendimento ao cliente, preparo dos alimentos e limpeza do restaurante. Os funcionários entrevistados fizeram avaliações do trabalho e da empresa, indicando pontos positivos (amizade, convivências com pessoas novas) e negativos (relatos de atitudes agressivas de clientes, cobrança permanente e o fato de, às vezes, a empresa transmitir a idéia de que os procedimentos eram extremamente automatizados, sendo os funcionários atendentes os "robôs" do restaurante).

Em relação à organização do trabalho, a coleta de dados demonstrou que os funcionários trabalhavam sob um regime de polivalência, orientados pela política de rodízio de atividades. A jornada de trabalho era composta por 5 horas diárias (com 30 minutos de pausa para o lanche).

De maneira geral, os atendentes relataram que é necessário disposição para o trabalho e o consideraram cansativo, dado o ritmo acelerado de atendimento imposto pelos superiores.

Além disso, são orientados a "correr para efetuar o pedido dos clientes, caso contrário podem levar uma bronca" (LIMA et al., 2007, p. 236). Os gerentes são responsáveis pelo controle e supervisão e dispõem de grande poder institucional, fato que inibe a contestação de ordens e decisões por parte dos atendentes.

Finalizando a referência à pesquisa, os autores concluíram que o ritmo acelerado e o controle do cumprimento dos procedimentos pelos supervisores caracterizaram uma organização rígida, fato que contribuiu para o desgaste, estresse e alta rotatividade dos atendentes.

Neste sentido, faz-se necessário observar que o segmento de *fast-food* é, atualmente, um dos que apresenta uma das maiores taxas de rotatividade de funcionários, principalmente nos Estados Unidos (DI PIETRO; PIZAM, 2008). Como os procedimentos são extremamente padronizados e severamente supervisionados/controlados na maioria dos restaurantes, acredita-se que, no Brasil, as taxas de rotatividade não sejam muito diferentes daquelas observadas nos EUA. No entanto, ainda não estão disponíveis dados oficiais nacionais sobre tais índices nos restaurantes *fast-foods.*

Sendo assim, além de contribuir para o preenchimento de uma lacuna científica na área gerencial, considera-se que o desenvolvimento de estudos desta natureza possa contribuir para a reflexão e proposições de ações que tenham como objetivo a saúde organizacional, considerando o aspecto produtivo e de gestão de pessoas dentro dessas empresas.

Por fim, com base em Arantes (1994), apresenta-se uma justificativa contextualizada no próprio cenário da investigação: se a empresa usa mal os recursos naturais que retira do ambiente, ela estará empreendendo uma ação predatória, assim como ela também estará sendo

predatória se estiver retirando pessoas criativas e saudáveis do ambiente e devolvendo-lhe pessoas com a saúde comprometida.

1.4 DECLARAÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA

Esta pesquisa teve o objetivo principal de estudar as possíveis relações entre a cultura, na perspectiva dos valores organizacionais (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000) e a qualidade de vida no trabalho, sob a perspectiva das vivências de prazer e sofrimento no trabalho (DEJOURS, 1994; DEJOURS; ABDOUCHELI, 1994) de funcionários de restaurantes *fast-food.* Para atingir esse objetivo, tornou-se importante identificar características culturais específicas à empresa *fast-food* estudada e conhecer indicadores de QVT presentes na mesma.

1.5 HIPÓTESES

Uma hipótese não deve ser somente passível de teste. Ela deve ser também compatível com pelo menos uma parte do conhecimento científico. Isso porque, como qualquer experiência científica, pressupõe uma série de conhecimentos prévios. Uma hipótese que não apresente qualquer relação com estes conhecimentos dificilmente poderá ser testada (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 1999).

Considerando os objetivos propostos nesta pesquisa, foram elaboradas duas hipóteses sobre a relação entre cultura organizacional (sob a ótica dos valores) e qualidade de vida no trabalho (a partir das vivências de prazer-sofrimento no trabalho):

H0: Não há relação entre cultura organizacional e qualidade de vida no trabalho;

H1: Os valores autonomia e igualitarismo relacionam-se às vivências de prazer no trabalho.

A hipótese H0, denominada hipótese zero ou nula, afirma que a relação entre as variáveis é aleatória, ou seja, não há relação entre cultura organizacional e qualidade de vida no trabalho. Pretende-se refutar a hipótese nula, demonstrando assim a relação entre as variáveis estudadas.

A hipótese H1 apresenta bases no referencial teórico adotado pela pesquisa: a Psicodinâmica do Trabalho, referindo-se à investigação da qualidade de vida no trabalho. No Capítulo 4, apresenta-se melhor os pressupostos de tal referencial teórico, mas adianta-se que experiências de autonomia e igualitarismo aparecem, nessa literatura, relacionadas às vivências de prazer no trabalho.

1.6 CONSIDERAÇÕES SOBRE O QUADRO TEÓRICO

A presente pesquisa utilizou metodologia mista que engloba procedimentos de natureza qualitativa e quantitativa. Embora a adoção de um quadro teórico *a priori* não seja de consenso entre pesquisadores qualitativos, um esquema conceitual anterior à coleta de dados é de grande utilidade para a identificação de aspectos relevantes e relações significativas no fenômeno observado. É importante considerar que a adoção prévia de uma direção teórica não impede que outras categorias teóricas sejam acrescentadas posteriormente, contanto que estas se apresentem compatíveis com a posição anterior (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 1999).

Desta forma, a presente pesquisa utilizou um referencial teórico prévio, mas não excluiu a possibilidade de incorporar outras categorias de outros referenciais teóricos coerentes com aqueles adotados anteriormente.

1.7 ESTRUTURA DO TEXTO

A presente pesquisa estrutura-se, basicamente, através de oito capítulos. O capítulo 1, denominado "Introdução" reserva ao leitor um panorama geral sobre o contexto e justificativa da pesquisa, bem como seus objetivos e sua relevância.

O capítulo 2 traz a caracterização do setor de serviços em alimentação abordado na pesquisa: os restaurantes *fast-food*. A literatura apresentada aborda aspectos como a história dos *fast-foods,* a caracterização do trabalho realizado pelos funcionários e a situação destes restaurantes no contexto sócio-econômico brasileiro.

O capítulo 3 caracteriza a cultura organizacional, elucidando diferentes conceitos e constructos sobre o tema, bem como os elementos que a compõem. Além disso, realiza-se uma discussão sobre os valores organizacionais e questões metodológicas no estudo da CO.

O capítulo 4 enfoca a qualidade de vida no trabalho. São apresentados conceitos importantes dentro da Psicodinâmica do Trabalho, referencial teórico adotado para a investigação da qualidade de vida no trabalho do presente estudo. São discutidas questões relacionadas à pesquisa em Psicodinâmica e seu objeto de estudo.

O capítulo 5 trata da interação entre cultura organizacional e qualidade de vida no trabalho, sob a ótica de vivências de prazer - sofrimento no trabalho, partindo da abordagem psicodinâmica.

O capítulo 6 elucida questões relacionadas à metodologia da pesquisa. Desta maneira, caracterizam-se a amostra, os instrumentos utilizados para a coleta de dados e os procedimentos metodológicos utilizados.

O capítulo 7 apresenta os resultados obtidos e os contrapõe a partir da literatura referida.

E por fim, o capítulo 8 traz a análise e interpretação de todos os resultados obtidos pela pesquisa, tecendo uma rede de significados composta por dados quantitativos e qualitativos. O capítulo 8 também retoma os objetivos iniciais do trabalho e remete a uma reflexão sobre a relação entre o problema de pesquisa e resultados obtidos.

CAPÍTULO 2 - A EVOLUÇÃO DO SETOR *FAST-FOOD* NO CONTEXTO BRASILEIRO

2.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A rápida expansão dos restaurantes *fast-food* é refletida no crescimento dramático do setor de serviços, especialmente durante os últimos 30 anos. As multinacionais são as empresas que mais conduzem este crescimento, tendo a marca norte-americana McDonald´s como a maior empregadora do setor no Brasil (ROYLE; TOWERS, 2002). No contexto nacional, em segundo lugar em termos de vendas e número de empregos, encontra-se a rede Habibs, *fast-food* brasileiro que comercializa pratos árabes. A rede gerou cerca de 350 restaurantes em 15 anos, empregando em média 12 mil funcionários por todo o Brasil. Assim, o setor *fast-food* encontra-se em importante crescimento não apenas nas vendas, mas também em termos de número de empregos que oferece a cada ano.

Em função do crescimento dos *fast-foods* trazer consigo altos custos em termos de direitos dos trabalhadores, níveis de pagamento e condições de trabalho, a chave para o sucesso destes estabelecimentos envolve os menus restritos, ofertas de produtos altamente padronizados que permitem o uso de um trabalho facilmente substituível e com um baixo nível de exigência no que diz respeito à habilidade dos trabalhadores (ROYLE, 2000; ROYLE; TOWERS, 2002).

Nos tópicos que seguem, apresenta-se a construção teórica sobre os restaurantes *fast-food,* campo escolhido pela autora da pesquisa. São realizadas considerações sobre os *fast-food*s no contexto brasileiro, sua história e surgimento dentro do setor de alimentação e a caracterização do trabalho nestes estabelecimentos.

2.2 OS *FAST-FOOD*S E O CONTEXTO BRASILEIRO

Atualmente, no Brasil, o segmento de restaurantes *fast-food* representa mais da metade de todo faturamento do setor de alimentação. Segundo pesquisas realizadas pela ECD (Consultoria Especializada em Food Service) e pela Associação Brasileira de Franchising (ABF), divulgadas no I Seminário Setorial de Fast Food, em São Paulo, os restaurantes *fast-food* representam 83% do faturamento no setor de alimentação (ABRASEL, 2007c). De acordo com a mesma pesquisa, o segmento é um dos que mais tem crescido no Brasil e apresentou um movimento na economia de cerca de 6,4 bilhões de reais em 2006, 26% a mais do que no ano de 2005. De acordo com Reichembach (2007), as cadeias de *fast-food* tornaram-se sinais do desenvolvimento econômico de todo o Ocidente, sendo também, em geral, as primeiras multinacionais que chegam quando um país abre seus mercados, servindo como vanguarda do sistema de franquias.

Desde que o primeiro restaurante surgiu no Brasil, em 1979, no Rio de Janeiro, a rede McDonald´s tem se tornado um fenômeno no país: dos 1.620 restaurantes presentes na América Latina, pelo menos mais da metade deles concentra-se no Brasil. Em 1998, a companhia tornou-se a maior empregadora privada do país, sendo o Brasil seu sétimo maior mercado, somente atrás de países como Estados Unidos, Japão e Inglaterra (FONTENELLE, 2002). Além do McDonald´s, contexto nacional também abriga uma segunda grande rede de *fast-food*, conhecida pela sua comida árabe, o Habibs. Em termos de número de empregos gerados e estabelecimentos abertos, a rede McDonald´s emprega cerca de trinta e quatro mil funcionários, em 1.158 estabelecimentos. O Habibs emprega mais de 12 mil funcionários, em 350 estabelecimentos (SARAIVA, 2004). O total de funcionários empregados, bem como o total de estabelecimentos destas duas empresas no Brasil pode ser visualizado na Tabela 1:

Tabela 1 – Número de funcionários e estabelecimentos das redes McDonald´s e Habibs no Brasil

	Número de estabelecimentos	**Número de funcionários empregados**
MCDONALD´S	**1.158**	**34.000**
HABIBS	**350**	**12.000**
TOTAL	**1.408**	**46.000**

Fonte: pesquisa realizada pela autora (2008)

Além das duas empresas referenciadas na Tabela 1, o Brasil também conta com outras redes *fast-food*, como o Burger King, Giraffas, Bobs, Pizza Hut e Subway. Entretanto, não há estatísticas oficiais referentes ao número de estabelecimentos e funcionários empregados das demais redes mencionadas.

2.2.1 AS FRANQUIAS. O QUE SÃO?

Ainda que, ao longo do século passado, o Brasil tenha se consolidado como país industrializado, sendo uma das principais economias do mundo, a sua participação na economia global sempre foi pequena. No que diz respeito ao comércio mundial, o país responde por apenas 1% do montante total (ONAGA, 2003).

Porém, um período de grande crescimento do sistema no Brasil ocorreu no início da década de 1990, principalmente em função da abertura da economia brasileira. Até então, poucas franquias estrangeiras atuavam no país. Para Carvalho, Ferreira e Almeida (2001), a partir desse momento, o Brasil passou a fazer parte do planejamento e da expansão efetiva de

diversas franquias internacionais. Atualmente, o Brasil é o terceiro maior mercado mundial de franquias (MARQUES; MERLO; LUCCHESI, 2005).

Segundo Pinto (2010) em seu artigo "O que é franquia?", publicado no site do SEBRAE, o melhor conceito de franquia está exemplificado no artigo 2º. Da Lei 8.955/94 – Franquia Empresarial:

> Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso da marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício[1].

Ou seja, o franqueador "cede" ao franqueado um "sistema" que possui princípios, normas ou regras bem definidas, que seguem determinada lógica operacional e, em função do fato de possuírem funções bem específicas, precisam ser bem coordenadas para atingir objetivos específicos. Em outras palavras, o sistema de franquia é um formato de negócio que une empresas distintas em torno de um objetivo comum.

Maricato (2006) também coloca a definição de franquia como:

> O termo franquia é usado no Brasil ora para denominar a unidade franqueada, ora para denominar o conjunto de direitos adquirido por ela para abrir a unidade e explorar a marca. Em ambos os casos, ainda se usa o terma inglês "franchising". Não poucas vezes "franquia" é usado com o mesmo significado de sistema de franquia (MARICATO, 2006, p. 21).

Outros conceitos são básicos para entender como funcionam as franquias. São eles:

[1] Site www.sebrae.com.br. Acesso em 25/02/2010.

1. *Franqueador e franqueado:* o *franchising*, ou seja, o sistema de franquia, é um procedimento em que o empreendedor, denominado franqueador ou *franchisor*, que possui uma marca sucedida no mercado, cede a outros empreendedores, denominados franqueados, o direito de explorá-la, de produzir, distribuir ou comercializar seu produto, usando a marca para identificar sua atividade;

2. *Master-franqueado*: o franqueador, pessoa física ou jurídica, pode ter criado o produto ou ser um simples intermediário na sua exploração pelo sistema. O intermediário pode ser um máster-franqueado ou subfranqueador, ou seja, uma pessoa física ou jurídica que adquire o direito de representar o franqueador original, explorar a marca e desenvolver a rede em um determinado país ou região; e

3. *Sistema de franquia formatada:* para explorar seu produto no sistema de franquia, o franqueador costuma atender a determinadas exigências do mercado, desenvolvendo a formatação do produto e todo *know-how* para explorá-lo, dando origem ao chamado sistema de franquia formatada. Uma das características do sistema é justamente a formatação do produto, do serviço e da gestão, além da reprodução desta formatação em outro lugar, por outras pessoas (MARICATO, 2006).

2.3 A HISTÓRIA DOS *FAST-FOODS* – A ORIGEM COM O MCDONALD´S

Ao final da década de 30, numa sociedade predominantemente industrial e fordista, o McDonald´s surgiu a partir de um pequeno *drive-in*, na Califórnia. As pessoas poderiam entrar com o automóvel e consumir seu lanche no veículo. Não foi mera coincidência que, na mesma época, vivia-se o advento da produção em massa do automóvel (Ford e seu modelo T) (FONTENELLE, 2007). Foi apenas em 1948, com a mudança do *drive-in* para um restaurante

de comida rápida – com reforma empreendida pelos proprietários Richard e Maurice McDonald´s – que a marca McDonald´s iniciou seu processo de popularidade que viria ter grande sucesso mais tarde.

A partir dos problemas encontrados nos *drive-ins*, especialmente a lentidão do serviço, os irmãos Richard e Maurice reformularam o processo de atendimento ao consumidor: eliminaram o trabalho executado pelas garçonetes, e substituíram todos os utensílios que deveriam ser lavados, como copos, pratos e talheres, por embalagens descartáveis. Além disso, as mudanças no processo foram caracterizadas também pela mudança no cardápio, que se tornou mais restrito, e pelo processo de montagem do lanche que passou a ser organizado através de uma linha de montagem. Segundo Fontenelle (2007, p. 62):

> A simplicidade dos procedimentos permitiu que os McDonalds se concentrassem mais na qualidade de cada passo da operação, com o uso denominado *Speedy Service System*. Esse sistema se caracterizava pelo abastecimento organizado dos suprimentos em moldes industriais; eficiência do sistema de produção do cardápio, levando à diminuição de desperdícios; serviço rápido e conseqüentemente baixos preço.

É dentro deste contexto que surge uma figura importante, Ray Kroc, responsável pela criação do sistema de franquias McDonald´s, tornando-se em 1950, o primeiro máster franqueado da rede (VIGNALI, 2001). Com o objetivo aumentar a popularidade da marca, Kroc propôs diferenciá-la a partir de uma imagem inteiramente ligada ao produto: qualidade do alimento, serviço rápido e limpeza. O 'padrão McDonald´s' intensificou-se a partir de 1968 e se expandiu para além do espaço da classe média, entrando nas cidades, "levando para o caos urbano seu reino de calma e sua ilha de seguridade" (FONTENELLE, 2007).

O sistema de franquia existe desde o século XIX. Ainda que obtivesse muito êxito nas indústrias de automóvel e petrolíferas, foi a indústria *fast-food* que transformou as franquias em um modelo empresarial a ser copiado por várias empresas.

Apesar dos irmãos McDonald terem fundado a marca, foi Kroc quem a transformou na McDonalds Corporation. Originalmente, o acordo entre Kroc e os irmãos previa a impossibilidade de qualquer mudança no sistema operacional da rede, situação que perdurou até 1961, quando Kroc comprou parte do negócio dos irmãos. A partir daí, a McDonald's Corporation desbravou e padronizou os ambientes varejistas americanos através de um controle rigoroso dos aspectos internos e externos de seus restaurantes.

Apesar deste sistema específico de *franchising* ter tido seu início com o McDonald´s, observa-se que várias outras redes nacionais e multinacionais do setor de alimentação também adotaram este sistema aliado à alta padronização de processos e produtos, como é o caso do Habibs, Pizza Hut, Burger King, Bobs, e Subway.

2.4 CARACTERIZAÇÃO DO TRABALHO NOS *FAST-FOODS*

A natureza competitiva do mercado *fast-food* traz como conseqüência grande pressão sobre os trabalhadores no que se refere à produtividade, fato que indica um impacto importante sobre o direito, pagamento, e condições dos funcionários. Segundo Schlosser (2004), eles são pagos um terço a menos do que eram há 40 anos. Além disso, precisam estar inseridos no trabalho seis meses antes de adquirirem o seguro saúde. Para Allan, Bamber e Timo (2006) o trabalho nos *fast-foods* tem sido tão padronizado que a tomada de decisão e a autonomia dos funcionários são quase totalmente eliminadas. Os mesmos autores afirmam que este tipo de trabalho apresenta alguns aspectos bastante característicos como salários abaixo da média, condições de trabalho inadequadas, pouco treinamento, poucas chances de crescimento profissional, altas taxas de rotatividade, e supervisão rigorosa (ALLAN; BAMBER; TIMO, 2006; REEDERS, 1988; TANNOCK, 2001).

Como já mencionado, o *fast-food* é uma importante área empregatícia, particularmente para os jovens. O maior número de empregados nas 30000 unidades de toda corporação do McDonald´s são jovens (ALLAN; BAMBER; TIMO, 2006). Os empregadores recrutam funcionários jovens, pois eles são complacentes, flexíveis e preparados para tolerar altos níveis de controle administrativo (CURTIS; LUCAS, 2000; LUCAS, 1997; LUCAS; RALSTON, 1996; ROYLE, 1999). Neste contexto há um debate internacional abordando questões relacionadas à qualidade do emprego nos restaurantes. Por exemplo, aponta-se a obra *Collegiate Dictionary* (2003), da Merriam-Webster, que afirma que a maioria dos empregados em *fast-food* insere-se dentro da categoria McJobs. Segundo o dicionário, o termo 'McJob' caracteriza-se por um emprego de baixa remuneração, que requer poucas habilidades e que oferece poucas chances de crescimento profissional. Schlosser (2004) pontua a obsessão do McDonald´s em diminuir os custos no trabalho, que às vezes termina em abusos aos trabalhadores e conseqüentes ações levadas aos tribunais.

Em sua pesquisa acerca da satisfação de funcionários em *fast-foods*, Allan, Bamber e Timo (2006) afirmam que a percepção dos funcionários sobre a carga de trabalho é inversamente proporcional à idade: quanto mais velhos, menos trabalho lhes era atribuído. Além disso, os autores reportam que no ambiente de trabalho, os funcionários muitas vezes eram expostos a situações de violência, particularmente originada dos consumidores que apresentavam atitudes abusivas e até mesmo ameaçadoras. Como indica Tannock (2001, p. 42, tradução nossa):

> […] consumidores gritam e insultam os funcionários; olham com desdém, furiosos, e ridicularizam; os funcionários são ignorados, tratados como inferiores, vistos como empregados cujo papel na vida é prover e antecipar todos os caprichos e gostos do consumidor.

Em termos de organização do trabalho, os métodos de produção em massa modernos originam McJobs baseados em princípios de eficiência, calculabilidade, previsibilidade e controle (RITZER, 1993). A indústria *fast-food* está organizada de acordo com os princípios clássicos do Taylorismo, particularmente nas corporações maiores, onde há divisão, simplificação e rotinização do trabalho. Procedimentos detalhados definem de maneira e em quanto tempo cada passo do processo de produção deve ser executado (ALLAN; BAMBER; TIMO, 2006).

2.5 O SUCESSO ALIADO AO PODER

O McDonald´s era ainda considerado uma empresa pequena quando entrou na Bolsa de Valores, em 1965. No entanto, o que o McDonald´s já previa era o surgimento de um novo contexto social e econômico dos serviços, do entretenimento e das marcas. A revista inglesa *The Economist* transformou então o *big mac* em "moeda", um indicador de comparação cambial entre as moedas das principais economias do mundo, baseado na teoria da Paridade do Poder de Compra (PPC, ou PPP em inglês), segundo a qual uma determinada cesta de bens e serviços deveria custar o mesmo em qualquer país (REICHEMBACH, 2007).

Um dos aspectos que trouxe grande êxito para as redes *fast-foods* são as franquias. Tornar-se franqueado é uma combinação entre iniciar o próprio negócio e trabalhar para um terceiro (SCHLOSSER, 2004). O *franchising* responde a necessidade imediata de "ganhar tempo" e ganhar dinheiro em meio a uma concorrência cada vez maior. É comum a ambas as partes, franqueado e franqueador, o desejo em ganhar dinheiro, bem como evitar possíveis riscos. O franqueador deseja promover a expansão de uma empresa já existente sem gastar o próprio capital; o franqueado, que deseja começar um negócio próprio sem ter que arriscar

tudo numa idéia nova, arca com o dinheiro e executa o trabalho. É um tipo de negócio que apresenta, ou pode apresentar fortes tensões, pois ambos perdem poder: o franqueador quando deixa de controlar todas as operações, perde poder; o franqueado, ao obedecer a regras pré-fixadas em seu negócio, perde sua independência, mesmo sendo aquele que "paga" pelo negócio (REICHEMBACH, 2007).

Outro ponto a ser referenciado é que empresas *fast-food* utilizam, geralmente, outro instrumento poderoso de persuasão: dirigem sua campanha publicitária para um grupo de consumidores com poucas ligações com a tradição alimentícia, ou seja, as crianças. O consumo de alimentos associado à obtenção de objetos lúdicos como brinquedos e brindes diversos tem sido observado em grande parte destes restaurantes. Além disso, o uso de personagens infantis associados a campanhas publicitárias tem atraído cada vez mais o público infantil para estes estabelecimentos.

Sendo assim, observa-se que os *fast-foods* obtêm sucesso a partir, principalmente, do sistema atrativo de *franchising* e da forte política de marketing dirigida, entre outros públicos, para crianças.

2.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir das considerações realizadas, conclui-se que o segmento de alimentação *fast-food* vem conquistando seu espaço de maneira crescente no mercado brasileiro. Um nicho de mercado promissor como este desperta alta competitividade entre as diferentes redes, fato que origina diferentes práticas gerenciais que almejam manter ou assegurar posição competitiva para a empresa. Não se pode deixar de considerar que, com o aumento de estabelecimentos

neste segmento, maior é o número de empregos oferecidos e, portanto, maior número de pessoas trabalhando em tais estabelecimentos.

Considerando que as atividades desenvolvidas pelos funcionários nos *fast-food* caracterizam-se pela simplicidade, padronização e repetição do trabalho e que estas características podem trazer conseqüências negativas ao bem-estar dos trabalhadores, torna-se relevante investigar as vivências de prazer-sofrimento destas pessoas, bem como sua relação com os valores da organização.

CAPÍTULO 3 - CULTURA ORGANIZACIONAL

3.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A cultura de modo geral e a cultura no âmbito das organizações têm sido temas amplamente estudados por diversos autores desde a Antropologia até a Administração, fato que, dentre outros fatores, pode justificar a ampla gama de conceitos e abordagens teórico-metodológicas (SCHEIN, 1990).

Sendo assim, o principal propósito deste capítulo é apresentar o levantamento bibliográfico acerca do tema, abordando diferentes maneiras de compreender, conceituar e investigar a cultura organizacional.

3.2 DISTINÇÕES E INTERFACES ENTRE OS CONCEITOS DE CULTURA E CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura é um conceito originário da Antropologia (LARAIA, 2003; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Muitos antropólogos têm se dedicado à tarefa de definir cultura, visões de mundo e como isto pode ser compartilhado coletivamente. Mesmo entre os autores da Antropologia, a variedade de conceitos sobre a cultura é bem ampla.

Dentre os autores advindos da Antropologia, Lakatos (1985) considera cultura como um fenômeno modelador de comportamento que está presente em todos os agrupamentos de pessoas e que apresenta características próprias dos indivíduos que a compõe. Para Geertz (1989), a cultura pode ser vista para além de padrões concretos de comportamentos (costumes, usos, tradições, hábitos), sendo considerada também como um conjunto de

mecanismos de controle (planos, receitas, regras, instruções) que norteiam o comportamento dos sujeitos. Geertz (1989) entende que os padrões culturais governam o comportamento, dão sentido ao pensamento e canalizam as emoções. Nas organizações, a cultura é expressa por meio de uma rede de significados tecida pelos próprios integrantes. Os significados compartilhados, elaborados no processo histórico de construção da organização são, gradativamente, produzidos nas relações estabelecidas entre os diversos atores do contexto organizacional. Para Geertz (1989), estudar cultura significa analisar um código de símbolos partilhados pelos membros desta cultura.

Segundo Linton (2000), a cultura de uma sociedade caracteriza-se pela somatória de idéias e de padrões de comportamento habituais que são adquiridos através da imitação ou da instrução e de que seus membros participam em maior ou menor grau.

Dentro da visão da antropologia sobre a cultura, encontram-se diferentes escolas que interpretam a cultura sob aspectos diferenciados (KUPER, 1978):

- *Evolucionismo:* a argumentação aqui presente é de que o estado atual da cultura é fruto direto da cultura anterior, fato que sugere que ela pode ser evolutiva e relacionada às fases vivenciadas anteriormente;

- *Difusionismo:* segundo esta escola, os aspectos ligados à mudança cultural são originados da interação entre diversas culturas que difundem seus artefatos;

- *Funcionalismo:* considera-se a utilidade dos elementos da cultura, identificando e especificando que cada um deles apresenta uma função que se identifica com os valores e crenças;

- *Configuracionismo:* entende a cultura como uma ampla rede de significados que determinam sua estrutura real, indicando interdependência entre os demais elementos que deles são derivados;

- *Estruturalismo:* a cultura é interpretada de uma maneira sistêmica, considerando as interações com o meio a partir de trocas entre indivíduos, grupo e a própria sociedade.

Sob a perspectiva antropológica, a interpretação da cultura indica que os pressupostos e artefatos compõem um conjunto de simbologias que deve ser compartilhado pelos seus membros.

Utilizando-se de bases antropológicas, vários estudiosos têm levado o conceito de cultura para outras áreas como a Economia, Sociologia, Psicologia e Administração. Nos estudos sobre as organizações existem diversos autores que procuram mostrar a importância do papel da cultura. Para Carvalho e Ronchi (2005, p. 10):

> Pesquisar a cultura organizacional, seus componentes, sua origem, seus mecanismos de evolução e transformação e a interferência desta no funcionamento das organizações é algo que está intimamente ligado à base da antropologia e às suas diversas escolas.

Pfiffner e Sherwood (1965) foram pesquisadores que se utilizaram de conceitos antropológicos de cultura nos estudos sobre as organizações. Para os autores, considerar a importância da cultura no desenvolvimento das organizações poderia viabilizar os processos de mudança, uma vez que não era possível isolar qualquer organização do seu ambiente cultural.

No que diz respeito ao termo cultura organizacional, as palavras cultura e organização, quando justapostas, estruturam-se de maneira sintática, tornando-se um composto

sintagmático que passa a ser, no estudo da administração, um poderoso sujeito. Segundo Van Maanen (1985), o potencial regenerativo da justaposição "cultura organizacional" se dá em função da sua habilidade de direcionar os pesquisadores e estudiosos ao âmago da teoria organizacional. A noção de que organizações possuem culturas é uma proposição heurística atrativa, pois implica que o comportamento humano é parcialmente prescrito por uma vida social criada e sustentada por uma coletividade.

A ligação entre cultura e organização legitima a análise de aspectos subjetivos a organização. A cultura pode ser vista como uma poderosa perspectiva para decifrar a estrutura submersa de significados que persistem ao longo do tempo, formando a percepção das pessoas, suas interpretações e seus comportamentos (JELINEK; SMIRCICH; HIRSCH, 1983). Desta forma, sua análise necessita de um quadro interpretativo complexo e diverso que tolere as diferentes visões.

A discussão acerca das dimensões simbólicas no universo organizacional possui remotas raízes históricas, considerando que seu itinerário teórico começou a ser traçado a partir do experimento de Hawthorne, conduzido por Elton Mayo e seus colaboradores, entre as décadas de 20 e 30. Neste estudo, já estava presente um "protoconceito" de cultura organizacional, entendida até então como sistemas ideológicos simbólicos (AKTOUF, 1994). Porém, na literatura, esta concepção só apareceu agregada ao conceito de cultura voltada aos estudos organizacionais a partir do livro de Elliot Jacques (1951), denominado *The changing culture of a factory*. Neste trabalho, Jacques descreveu as mudanças organizacionais da empresa metalúrgica inglesa Glacier, enfatizando as relações entre cultura e estrutura organizacional, bem como a influência dos aspectos culturais nos papéis organizacionais.

Apesar da experiência de Hawthorne nas décadas de 20 e 30, foi a partir do final da década de 70 que o tema da cultura organizacional desenvolveu-se no campo da teoria das organizações, passando a constituir uma área disciplinar específica, com todo aparato de especialistas, escolas, tendências e "clássicos" (JAIME JUNIOR, 2002). Desta maneira, a década de 80 assistiu a uma multiplicação dos estudos sobre a temática cultura organizacional não apenas no meio acadêmico, mas também em publicações voltadas para o mundo dos negócios. Quais os motivos para tal incremento nos trabalhos? Uma das explicações reside no crescimento dos produtos japoneses no mercado, na década de 70, com simultâneo declínio da produção dos produtos norte-americanos (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; SILVA; ZANELLI, 2004). O livro *Teoria Z*, de William Ouchi (1985) procura mostrar de que maneira o estilo de vida do povo japonês, caracterizado por um sentimento milenar de cooperação, explicava graduais e crescentes ganhos de competitividade em relação à indústria americana. Além deste fato importante, a mudança de equilíbrio do poder econômico mundial, associada à crise do petróleo a partir de 1973, e a crescente internacionalização das organizações também são apontadas na literatura como fatores que contribuíram para o aumento do interesse na compreensão da cultura, bem como sua relação com os estilos de vida nas organizações (MORGAN, 1986).

Não é tarefa fácil chegar a um consenso sobre a definição de cultura no âmbito das organizações. A variabilidade de conceitos, em grande parte, deve-se à complexidade e multi-dimensionalidade do fenômeno cultura (PAZ; TAMAYO, 2004). Tem-se hoje uma vasta gama de conceitos e definições de cultura organizacional que apontam para pelo menos duas grandes abordagens distintas (AKTOUF, 1994; PÉPIN, 1998). A primeira, adotada como referencial teórico do presente trabalho, é dominada por Aktouf e Pépin como *mainstream*. Alguns autores destacam-se dentro desta abordagem dentre os quais podemos citar: Deal e

Kennedy (1988), Handy (1978), Pettigrew (1979), Schein (2004; 1993). Tais autores parecem concordar em relação a alguns pressupostos básicos da CO expressos a seguir: a) toda organização possui uma cultura; b) essa cultura explica muito dos fenômenos que ocorrem na organização; c) ela favorece ou dificulta o desempenho organizacional; d) a cultura pode ser diagnosticada e, aplicando-se certas metodologias, gerenciada e transformada. Para Aktouf (1994), a predominância da escola funcionalista aconteceu em função da crise do modelo de mercado americano e crescimento do mercado japonês, do interesse da gestão americana em conhecer o que vinha sendo feito fora do seu espaço, do "fracasso" do modelo de relações humanas e do modelo racional até então vigente, bem como do desejo de fabricação de "campeões" e "embaixadores" em busca de ideal de si mesmo na organização e através dela.

De acordo com Deal e Kennedy (1988), todas as pessoas de uma organização precisam entender a cultura, bem como de que maneira inserem-se dentro dela. Para os autores, este entendimento origina um efeito benéfico para elas próprias e para a organização. Ao tentarem identificar os elementos que compõem uma cultura forte, os autores realizaram pesquisas e concluíram que no ambiente do negócio, os valores da organização, os heróis cultivados, os ritos e rituais presentes no dia-a-dia e a cultura de relacionamentos são elementos que determinam o tipo de cultura que a organização terá.

Segundo Pettigrew (1979, p. 574), a CO é "um sistema de significados pública e coletivamente aceitos por um dado grupo, em um certo período de tempo. Esse sistema de termos, formas, categorias e imagens interpretam para as pessoas as suas próprias situações".

Para Handy (1978), nas organizações, existem crenças enraizadas sobre a forma pela qual o trabalho deve ser organizado, a forma como a autoridade deve ser exercida, e como as pessoas devem ser controladas e recompensadas.

Dentro da abordagem *mainstream*, uma das definições de cultura organizacional que se tornou mais difundida nos estudos organizacionais e, portanto, mais conhecida pelos estudiosos da área foi desenvolvida por Schein (2004, p. 17) e é expressa através do seguinte conceito:

> [...] conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com problemas de adaptação externa ou integração interna e que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a estes problemas.

Schein (2004) procurou desenvolver um construto de cultura, considerando-o como algo dinâmico a ser aprendido, transmitido e mudado. Para além da definição, Schein (2004) também considerou que a cultura organizacional apresenta-se em diferentes níveis, classificando-os em: artefatos visíveis, crenças e valores e pressupostos inconscientes. Segundo o autor, o conceito sobre cada nível contém particularidades, como pode ser observado:

- *Artefatos visíveis*: layout da organização, arquitetura do ambiente físico, linguagem, tecnologia e produtos, ritos e cerimônias observáveis, maneira como as pessoas vestem-se. Para Schein (2004), este nível de análise é muito "enganador", pois artefatos são facilmente identificados, mas dificilmente interpretados, pois dependem de uma lógica subjacente;

- *Crenças e valores que governam o comportamento das pessoas*: representam os valores manifestos da cultura, ou seja, expressam o que as pessoas reportam ser a razão do seu comportamento. Na maioria das vezes, esses relatos são idealizações ou racionalizações sobre o comportamento das pessoas;

- *Pressupostos inconscientes*: pressupostos que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e agem. É considerado o nível de maior dificuldade de identificação e interpretação. Na medida em que certos valores compartilhados pelo grupo conduzem a determinados comportamentos que, por sua vez, mostram-se adequados na solução de problemas, o valor passa por um processo de transformação gradual em que se torna um pressuposto inconsciente sobre como as coisas realmente são.

Desta maneira, os pressupostos sobre os níveis de cultura de Schein (1984; 2004), podem ser visualizados na Figura 1:

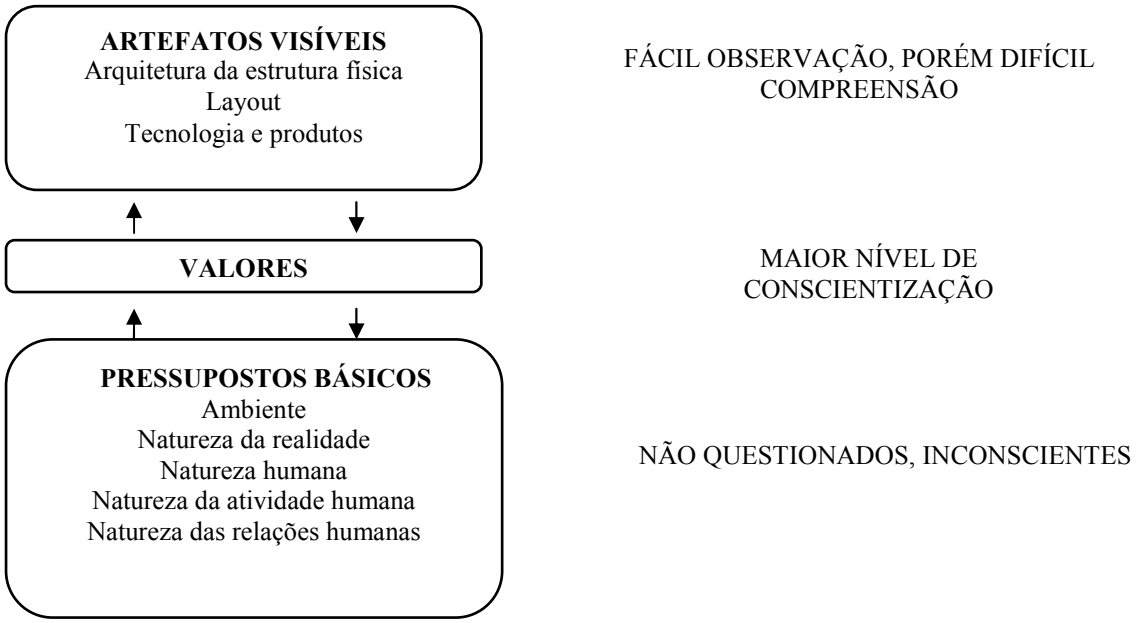


Figura 1: Níveis de cultura e sua interação
Fonte: adaptado de Schein (2004, p. 26)

Para Schein (2004), para que a cultura de uma organização pudesse ser decifrada, seria necessário aflorar seus pressupostos básicos. O padrão específico que tais pressupostos assumem foi denominado pelo autor como *paradigma cultural*. Assim, durante a investigação da cultura de uma organização, é imprescindível considerar os seguintes aspectos:

- *Relação da organização com seu meio ambiente*: apresenta a finalidade de verificar se a relação da organização com seu meio ambiente é de submissão, harmonia ou dominação;

- *A natureza da verdade e da realidade*: a finalidade é verificar quem define o que é verdade e o que é mentira na organização. Por conseqüência, interessa saber como e por quais sujeitos a realidade social é construída;

- *A natureza humana*: procura-se saber qual o conceito de ser humano predominante na organização. O ser humano é bom, ruim ou nenhuma dessas duas alternativas?

- *A natureza da atividade humana*: a finalidade é saber como o trabalho encontra-se organizado. As pessoas que prescrevem o trabalho são as mesmas que o executam?

- *A natureza das relações humanas*: finalidade é averiguar se as interações sociais no trabalho são guiadas pela cooperação ou pela competição.

Mesmo não considerando a dimensão de poder, intrínseca aos sistemas simbólicos, bem como seu papel de legitimação da ordem, ocultamento de contradições e relações de dominação, Schein abriu uma das vertentes mais promissoras para o estudo da cultura nas organizações.

A partir da incorporação e consideração das dimensões e/ou relações de poder no estudo acerca da cultura organizacional, Pagès et al. (1987) desenvolveu suas investigações sobre o tema. O autor foi responsável pela construção de dois trabalhos com importante contribuição ao estudo da cultura organizacional: *L'orientation non-directive en psychothérapie et en psychologie sociale* (1970) *e La vie affective des groupes* (1975). Pagès atualmente é professor de psicologia social na Universidade de Paris – Dauphine e presidente do Laboratório de Mudança Social (TICHY, 1974).

Pagès et al. (1987), com o propósito de estudarem o fenômeno do poder e suas articulações na vida de uma organização, realizaram ampla pesquisa em uma multinacional americana sediada na Europa, por eles denominada de empresa hipermoderna, caracterizada pela alta tecnologia de fabricação e sofisticadas técnicas de administração. A organização hipermoderna era vista pelos autores como um lugar autônomo de produção simbólica, articulada às práticas mercadológicas, financeiras e comerciais e de pessoas da empresa. Desta maneira, a organização hipermoderna seria o local privilegiado das relações econômicas, onde "trabalha-se para ganhar a vida" (FLEURY, 2007).

Concebendo o conceito de cultura organizacional como 'ideologia', os autores, ao final da pesquisa, concluíram que os empregados participavam da elaboração desta ideologia e por isso partilhavam fortemente dela. Isto fazia com que eles assumissem um processo de autopersuasão, fato que lhes permitia construir sua própria subjugação. Ainda, nesta pesquisa, os autores concluíram que a contribuição do trabalhador à produção apresentou-se diretamente relacionada à sua integração ideológica. Nesse sentido, a integração ideológica não foi apenas uma maneira de mascarar as relações sociais de produção; foi, principalmente, uma maneira de reforçar a dominação e, com isso, aumentar a produtividade da empresa.

As importantes contribuições de Pagès et al. (1987) não se esgotaram na análise da produção e mediações ideológicas das organizações, avançando também para outros aspectos da organização, como economia e política. De maneira geral, Pagès et al. (1987) foram responsáveis pelo desenvolvimento de uma complexa construção sobre as relações de poder entre o indivíduo e a organização (FLEURY, 2007).

Ainda em relação às contribuições ao estudo da cultura organizacional, faz-se referência também a Fleury e Fischer (2007) por incorporarem a dimensão de poder no estudo

da cultura organizacional. Em suas pesquisas, elas consideraram o construto cultura organizacional como:

> Um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação (FLEURY, 2007, p. 22).

Fischer (2007) afirma, com base em Pagès (1986), que o poder organizacional não deve ser atribuído a determinadas pessoas ou grupos, e nem localizado em um ponto específico da estrutura organizacional. O poder organizacional, por não constituir uma entidade que possa ser possuída, é difundido por meio do corpo da organização e manifesta-se através de práticas e relações entre as pessoas. A eficácia de tais formas de manifestação de poder é baseada na capacidade de ocultar as contradições estruturais existentes, mediante o exercício da mediação, a fim de evitar o surgimento de possíveis conflitos.

Para Smircich (1983), uma organização pode ser abordada como um agrupamento cultural, composto por diversos atores sociais, que constroem pontos entre os níveis macro e microsociais, entre a sociedade e o indivíduo, entre a organização e o indivíduo, bem como entre as decisões e ações, discursos organizacionais e práticas. Ao contrário de Schein (2004), que considera a cultura organizacional como uma variável organizacional, Smircich (1983) considera a própria organização como um fenômeno cultural. A autora afirma que se faz necessária a reflexão sobre como o conceito de cultura é empregado no estudo das organizações. Desta forma, une os conceitos de cultura e organização, justapondo cinco conceitos antropológicos (o funcionalismo de Malinowski, funcionalismo estrutura de Radcliffe-Brown, cognitivismo de Goodenough, simbolismo de Geertz e estruturalismo de Lévi-Strauss) a cinco conceitos organizacionais: teoria organizacional clássica, teoria

contingencial, cognição organizacional, simbolismo organizacional e transformação organizacional. O Quadro 1 apresenta os diversos conceitos de cultura nas diferentes correntes:

CONCETO DE CULTURA DA ANTROPOLOGIA	TEORIA ANTROPOLÓGICA	CONCEITO DE ORGANIZAÇÃO	TEORI ORGANIZACI-ONAL	FORMA DE PESQUISAR CULTURA
Instrumento de suprir necessidades biológicas e psicológicas	Funcionalismo antropológico de Malinowski	Instrumentos sociais para o cumprimento de tarefas	Clássica	Administração Comparativa
Mecanismo adaptativo regulador que integra os indivíduos nas estruturas sociais	Funcionalismo estrutural de Radcliffe-Brown	Adaptação possível pelo processo de troca com o meio ambiente	Teoria contingencial	Cultura corporativa.
Sistemas de cognições compartilhadas	Cognitivismo de Goodenough	Sistemas de conhecimento com uma rede de significados subjetivos compartilhados	Cognição organizacional	Cognição organizacional
Símbolos e significados compartilhados, a serem interpretados	Simbolismo de Geertz	Modelos de discurso simbólico	Simbolismo organizacional	Simbolismo organizacional
Projeção da infra-estrutura inconsciente universal da mente	Estruturalismo de Lévi-Strauss	Manifestações de processos inconscientes	Transformação organizacional	Processos inconscientes e organização

Quadro 1: Conceitos de cultura e análise organizacional
Fonte: adaptado de Smircich (1983, p. 342)

Beyer e Trice (1987) também apresentaram importantes contribuições aos estudos da cultura organizacional. Os autores afirmam que a cultura organizacional constitui-se a partir de uma rede de concepções, normas e valores considerados inquestionáveis, e em função disso, permanecem nos subterrâneos da vida organizacional. Para que possa ser criada e mantida, a cultura de uma organização deve ser difundida entre seus membros por meio de

elementos como: ritos, rituais, mitos, histórias, gestos e demais artefatos visíveis. Beyer e Trice (1987) enfatizaram a importância dos ritos e rituais também como elementos chave na análise da cultura, já que consistem em uma série de atividades planejadas, com alguma elaboração, na qual interagem várias formas de expressão cultural, através de manifestações mais concretas e mais abstratas.

Segundo Robbins (2002) a cultura organizacional é a percepção coletiva dos sujeitos, relacionada a sete características primordiais:

a) *Autonomia individual*: grau de responsabilidade, independência e oportunidade para exercer iniciativa dentro de uma organização;

b) *Estrutura*: o grau com que regras, regulações e supervisão direta são usadas para controlar o comportamento dos funcionários;

c) *Suporte*: grau de cordialidade e suporte oferecido pelos gerentes a seus subordinados;

d) *Identidade*: grau com que os membros identificam-se com a organização como um todo, mais do que com seu grupo de trabalho em particular;

e) *Recompensa de desempenho*: grau em que a distribuição de recompensa – como aumento de salário e promoção – está baseada no critério de desempenho do funcionário;

f) *Tolerância a conflitos*: grau de conflito presente em relações entre colegas e equipes, bem como a disposição para serem abertos às diferenças; e

g) *Tolerância ao risco:* grau com que os empregados são encorajados a serem agressivos e inovadores.

Os mitos e histórias também são colocados por Freitas (1991) como importantes fatores da cultura organizacional. Os mitos são histórias que possuem consistência com os valores fundamentais da organização, porém sem qualquer comprovação de que tenham realmente acontecido. Ao contrário dos mitos, as histórias são embasadas em eventos comprovados que procuram mostrar os comportamentos esperados dos membros da organização (FREITAS, 1991). Tais comportamentos expressam valores efetivamente incorporados e compartilhados na organização, que fornecem às pessoas orientações de como proceder no âmbito das interações internas e das relações com o ambiente externo.

No cenário nacional, estão presentes ainda as contribuições de Peçanha (1997) ao estudo da cultura organizacional que vêm sendo consideradas relevantes (MENDES, 1994) ao tema em epígrafe. Nessa investigação, Peçanha (1997) articula saberes distintos, aprofundando a análise dos padrões inconscientes numa determinada empresa. As vertentes fenomenológicas e psicanalíticas, aliadas à triangulação na metodologia utilizada, revelaram a eficiência da abordagem clínica no estudo dos pressupostos inconscientes nessa análise cultural. A autora continua privilegiando a abordagem clínica (GODOY; PEÇANHA, 2009), delimitando conceitos e estabelecendo diretrizes de pesquisas em CO e saúde (PEÇANHA, 2009), seguidas no presente estudo.

3.2.1 ORGANIZAÇÕES COMO METÁFORA DE CULTURA: UMA REFERÊNCIA A GARETH MORGAN

Gareth Morgan é um importante autor a ser referenciado quando se opta por considerar as organizações como fenômenos culturais. Morgan é CEO (*chief executive officer*) da *Gareth Morgan Investments* e diretor da consultoria econômica *Infometrics Ltd.* É também colunista do jornal *National Business Review* e professor pesquisador da Universidade de York, em Toronto, Canadá[2].

Para Morgan (2005), os seres humanos, por meio da linguagem, ciência e artes, por exemplo, tentam formular concepções acerca do mundo, fazendo-o de maneira simbólica, tentando torná-lo mais objetivo e concreto. Estas tentativas incorporam intenções subjetivas aos significados que sustentam os construtos simbolicamente utilizados. A ciência, entre outros tipos de atividade simbólica, é construída com ferramentas metodológicas consideradas imperfeitas "abrigando o que Cassirer (1946) descreveu como a "maldição da mediação" e fornecendo o que Whitehead (1925) descreveu como "funções úteis" para lidar com o mundo" (MORGAN, 2005, p. 62).

Ao pontuar a dimensão simbólica da construção da teoria científica, torna-se importante enfatizar o papel da metáfora dentro deste contexto. "O processo de concepção metafórica é um modelo básico de simbolismo, central no modo como os seres humanos forjam suas experiências e seu conhecimento sobre o mundo em que vivem" (MORGAN, 2005, p.62). Ainda segundo Morgan (2005, p.63):

> [...] os cientistas enxergam o mundo metaforicamente por meio da linguagem e dos conceitos que filtram e estruturam suas percepções sobre seus objetos de estudo, e por meio de metáforas que eles, explicita e implicitamente escolhem para desenvolver suas estruturas de referência para análise.

Considerando que a metáfora é baseada em uma realidade parcial em que algumas características são enfatizadas e outras são suprimidas, dentro do contexto da teoria das

[2] Dados obtidos em http://www.garethmorgan.com/ Acesso em 05/05/2009.

organizações sugere-se que nenhuma metáfora pode capturar a natureza total da organização. Diferentes metáforas capturam a organização sob diferentes perspectivas, apontando para *insights* diferentes (MORGAN, 2005).

As considerações pontuadas são bem ilustradas na história dos significados da palavra "organização". Passando por diferentes concepções desde que começou a ser empregado, a utilização do termo "organização" entendida como instituição social é bastante recente, e cria um novo significado através de ampliações metafóricas de significados antigos (MORGAN, 2005). Considera-se que vivemos em uma sociedade organizacional, na qual a vida diária "[...] é cheia de crenças, rotinas e rituais particulares que a identificam como uma vida cultural específica quando comparada com as de sociedade mais tradicionais" (MORGAN, 2000, p.139). As organizações influenciam a vida cotidiana de inúmeras pessoas, não só porque estas pessoas passam boa parte de seu tempo nas organizações (e se submetem a suas normas e rotinas), mas porque estruturam sua vida em torno do trabalho que desenvolvem.

É dentro deste contexto que se realiza um recorte para a metáfora da cultura como uma das perspectivas para se contemplar as organizações. Para além desta metáfora, Morgan (1986) analisa as organizações através de outras metáforas de diversas naturezas: máquina, organismo vivo, cérebro, sistema político, sistema de fluxo e informação e instrumento de dominação.

Para Morgan (1986) cultura é o "[...] padrão de desenvolvimento refletido no sistema de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais diários de uma sociedade. Não é [...] algo que possa ser imposto num contexto social, se desenvolve no decorrer da interação social" (MORGAN, 2000, p.157).

Para organizações, a cultura como uma metáfora enraizada vai além da visão instrumental das organizações derivada da metáfora de máquina e além da visão adaptativa derivada da metáfora de organismo. A cultura como uma metáfora enraizada promove uma visão de organizações como formas expressivas, e manifestações da consciência humana. Assim, as organizações são entendidas e analisadas não somente sob o ponto de vista econômico e material, mas sob o ponto de vista dos aspectos expressivos, ideológicos e simbólicos (SMIRCICH, 1983).

As diferenças culturais entre as diversas nações é também um fato abordado por Morgan e precisa ser considerado, pois "o curso da história criou muitas variações nas características sociais nacionais, nas visões do significado da vida, e nos estilos e filosofias de organização e administração" (MORGAN, 2000, p.140). O contexto cultural (no caso da cultura de uma nação) influencia as relações de trabalho de uma organização, e pode resultar no sucesso ou o fracasso de um modelo de gestão, caso se reconheça, ou não, o valor das diferenças culturais. O curso de toda a história tem mostrado muitas variações nas características sociais nacionais, nos estilos nacionais e filosofias de organização e administração. O sucesso do Japão, o declínio industrial britânico, a fama da empresa norte-americana, e as características distintivas de muitas outras sociedades organizacionais estão relacionadas aos contextos culturais pelas quais estão envolvidas (MORGAN, 1986, p.114).

Como exemplo, na cultura japonesa, a *plena aceitação*, com a prática cotidiana dos valores de uma organização permite a formação de uma sólida cultura corporativa. É uma filosofia de vida, quase uma religião, em que os valores organizacionais são os dogmas que sustentam a harmonia do grupo, norteando suas ações e fornecendo a cada integrante do grupo o sentido de fazer parte de uma comunidade, com objetivos comuns (MORGAN, 2000). A

organização é vista como uma coletividade a qual os empregados pertencem, e não apenas um local de trabalho que engloba indivíduos separados (MORGAN, 1986).

Morgan (1986) afirma que mesmo quando possuem muito em comum, os integrantes de uma organização possuem valores e interesses próprios, fato que caracteriza a formação das subculturas; assim, a cultura corporativa engloba todas essas diferenças, de uma forma única ou dividida em várias subculturas.

> Em qualquer organização, pode haver sistemas de valores diferentes e concorrentes que criam um mosaico de realidades organizacionais em vez de uma cultura corporativa uniforme. Além do sexo, da raça, da língua e da etnia, grupos religiosos, socioeconômicos, de amizade e grupos profissionais podem ter impacto decisivo sobre o mosaico cultural (MORGAN, 2000, p.157).

As organizações são compreendidas como 'mini-sociedades' que têm seus próprios padrões distintivos de cultura e subcultura. Desta maneira, uma organização pode enxergar-se como um time coeso ou como uma família que acredita no trabalho em conjunto (MORGAN, 1986).

3.2.2 CULTURA, ESTRATÉGIA E VALORES COMPETITIVOS: POSSÍVEIS RELAÇÕES

Atualmente, são muitos os pesquisadores que investigam os temas cultura e estratégia. Para discuti-los é necessário compreender a evolução dos conceitos sobre estratégia, bem como seu advento dentro das organizações e da Administração.

Escrivão Filho (2006) aponta que, ao longo do desenvolvimento histórico da Administração, o estudo sobre a estratégia era uma subárea da Teoria das Organizações. O

advento do estudo da estratégia não é um fato meramente cronológico, isolado na História. Para entender o seu advento nos estudos da Administração, é necessário considerar o contexto econômico e social vivenciado na época. Assim, após a Segunda Guerra Mundial, em um cenário caracterizado pela alta produtividade da indústria, pelo grande desenvolvimento das empresas em manufatura/marketing e hierarquias gerenciais, o conceito de estratégia foi incorporado aos modelos de gestão. Com qual finalidade? Segundo Terence (2008), as empresas almejavam estabilidade para competir no mercado, tendo em vista concretizar uma ação futura desejada. A partir daí, passa-se a considerar duas forças atuantes: as oportunidades que o ambiente oferece e os próprios recursos dos quais a organização dispõe. Chandler[3] (1990 *apud* TERENCE, 2008, p. 14) afirma que a estratégia é fruto da competitividade, está relacionada à incerteza do ambiente e infere na configuração da estrutura organizacional.

A estratégia tornou-se, recentemente, uma área específica, ao lado daquelas tradicionalmente reconhecidas. No Quadro 2, é possível observar a evolução do conceito dominante de estratégia utilizado nas organizações desde o início do século XX até os dias de hoje.

FOCO	***ÉPOCA***	***CARACTERÍSTICA***	***DESIGNAÇÃO***
INTERNO	Até os anos 50	Coordenação de esforços por meio do estabelecimento de diretrizes administrativas para a melhoria da eficiência dos mecanismos de produção.	Política de negócios, diretrizes de negócios ou diretrizes administrativas.
EXTERNO	Década de 60	Adequação da organização ao ambiente.	Planejamento, Estratégia empresarial.
	Década de 70 e 80	Estratégia como processo deliberado, realizado pela alta cúpula, visando o posicionamento da organização.	Posicionamento, Planejamento estratégico.

[3] CHANDLER, A. D. (1990) **Strategy and structure: chapters in the history of industrial enterprise**. Cambridge, Massachussetts: MIT Press.

FOCO	*ÉPOCA*	*CARACTERÍSTICA*	*DESIGNAÇÃO*
	Década de 90	Ações formuladas para dar estabilidade à organização, por meio de forças - externas e internas.	Pensamento estratégico,
		Estratégia como perspectiva de gestão em todos os níveis organizacionais.	Administração estratégica.
EXTERNO/ INTERNO	Década atual	Estratégia é criada a partir de um processo que integra aspectos emergentes e deliberados.	Processo de criação de estratégias.

Quadro 2: Evolução da estratégia nas organizações.
Fonte: adaptado de Terence (2008, p. 16).

Neste tópico, não é objetivo principal realizar uma extensa revisão da literatura sobre estratégia nas empresas, mas sim relacioná-la à cultura organizacional.

De acordo com Santos (2000), no contexto da gestão estratégica de negócios, os valores organizacionais que sustentam a formulação estratégica passam também a orientar o relacionamento das várias equipes dentro de uma empresa. É desta forma que a cultura organizacional passa a ser formalmente incorporada às ferramentas gerenciais, especialmente na gestão de recursos humanos.

A relação entre cultura e estratégia também é pauta de investigação de um dos maiores estudiosos da literatura gerencial: Henry Mintzberg. Pesquisador, professor de administração da faculdade de Desautels, Universidade de McGill, Montreal, Canadá [4], Mintzberg apresenta uma gama de publicações em periódicos, além de diversos livros publicados[5].

Para Mintzberg e Quinn (2001) não há uma definição universalmente aceita para o termo 'estratégia'. Há divergência entre diferentes autores e suas respectivas abordagens. Além disso, em suas investigações, os autores afirmam que a intenção primordial não é a de

[4] Fonte: www.henrymintzberg.com. Acesso em 20/11/2009.
[5] Fonte: www.henrymintzberg.com. Acesso em 20/11/2009.

estreitar perspectivas, mas sim de ampliá-las ao tentar esclarecer questões. É importante pensar sobre o significado de estratégia, entender de que maneira as pessoas têm utilizado o termo e se determinadas definições se aplicam a contextos específicos.

As palavras estratégia, objetivos, metas, políticas e programas apresentam significados diferentes para pessoas e culturas organizacionais específicas. Em função deste fato, Quinn (2001) procura utilizar definições consistentes e "por questões de clareza – e não de pedantismo", o autor considera que:

> Estratégia é o *padrão* ou *plano* que *integra* as *principais* metas, políticas e seqüência de ações de uma organização em um todo *coerente*. Uma estratégia bem formulada ajuda a *ordenar* e *alocar* os recursos em uma organização para uma *postura singular* e *viável*, com base em suas *competências* e *deficiências internas* relativas, *mudanças no ambiente* antecipadas e providências contingentes realizadas por *oponentes inteligentes* (QUINN, 2001, p. 20, grifo do autor).

Para Mintzberg e Quinn (2001), a cultura permeia muito aspectos da formação da estratégia. As ligações entre os dois conceitos abordados aqui são variadas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000) e foram desenvolvidas na literatura conforme se encontra:

a) *Estilo de tomada de decisões,* pois "a cultura influencia o estilo de pensar favorecido numa organização, assim como seu uso de análise e, portanto, influencia o processo de formação de estratégia" (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 197);

b) *Resistência a mudanças estratégicas.* Dentro das organizações, o compromisso comum com as crenças tem o papel de impulsionador e bloqueador: por um lado, age encorajando a consistência no comportamento e, por isso, acaba desencorajando mudanças na estratégia. "São as crenças profundamente enraizadas da cultura e suas suposições tácitas que agem como poderosas barreiras internas a mudanças fundamentais" (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 198). Os autores

apoiaram-se em Lorsch (1986) e Yukl (1989) para pontuarem que a cultura pode agir como um "prisma que cega os executivos às condições externas" (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 198), e até mesmo quando superam esta condição, reagem às mudanças em termos de cultura, e tendem a conservar crenças que tiveram êxito no passado;

c) *Superar as resistências às mudanças estratégicas.* Novamente Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) basearam-se em Lorsch (1986), pois o autor afirma que os altos executivos devem, ou pelo menos deveriam aceitar, como parte principal da cultura da empresa, a importância de aspectos como a flexibilidade e a inovação. Biorkman[6] (1989 *apud* MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000) afirmou que mudanças extremistas na estratégia necessitam ser baseadas em mudanças na sua cultura;

d) *Valores dominantes.* Em 'Valores Dominantes', Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) salientaram dois estudos: o primeiro tem como autores Peters e Waterman (1982) que publicaram o livro *Vencendo a Crise*, um dos mais vendidos nos EUA na área de Administração. Uma das principais mensagens da obra é que empresas bem-sucedidas são 'denominadas' por valores-chave, como por exemplo, atendimento, qualidade e inovação, fatores que, por sua vez, provem vantagem competitiva. Apesar da obra não retratar explicitamente o tema 'estratégia', os autores atem-se ao fato de como as "organizações usam estas vantagens competitivas para sustentar perspectivas estratégicas notavelmente estáveis" (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 199). O segundo estudo citado pertence a Peters e Waterman que incorporam mais um pesquisador em seu grupo. Assim, Waterman, Peters e Phillips (1980)

[6] BIORKMAN, I. (1989) Factors influencing processes of radical change in organizational belief systems. **Scandinavian Journal of Management**, v. 5, n. 4, p. 251-271.

introduziram a denominada estrutura 7-S em que era possível observar: cultura (denominada "metas superiores") colocada ao centro e à sua volta estavam distribuídos a estratégia, estrutura, sistemas, estilo, pessoal e aptidões. Os autores afirmam que todos estes componentes devem encaixar-se de maneira harmoniosa para que a organização obtenha sucesso (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 199);

e) *Choque de culturas.* Aqui Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) direcionaram sua atenção para a fusão de empresas e alertaram para a onda de fusões observada durante a década de 80, que não alcançou expectativas otimistas. Os autores afirmaram que:

> Embora a combinação de duas empresas possa fazer sentido do ponto de vista "racional" do produto ou do mercado, as diferenças culturais menos evidentes podem servir para desfazer a união. A cultura única que molda cada organização garante que essas estratégias sempre serão problemáticas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p.199).

Além das contribuições de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), importa também referenciar o trabalho de Denison e Spreitzer[7] (1991 *apud* MCDERMOTT; STOCK, 1999) que relacionaram a cultura organizacional com valores competitivos, dando origem à abordagem que denominaram quadro de valores competitivos. Esta tipologia origina quatro orientações culturais ideais que correspondem aos quatro maiores modelos na teoria organizacional. O modelo desenvolvido Denison e Spreitzer (1991) pode ser observado na Figura 2:

[7] DENISON, D. R.; SPREITZER, G. M. (1991) Organizational culture anda organizational development: a competing values approach. In: WOODMAN, R. W; PASMORE, W. A. (Orgs.). **Research in organizational change and development,** v. 5**,** Greenwich, CT: JAI Press.

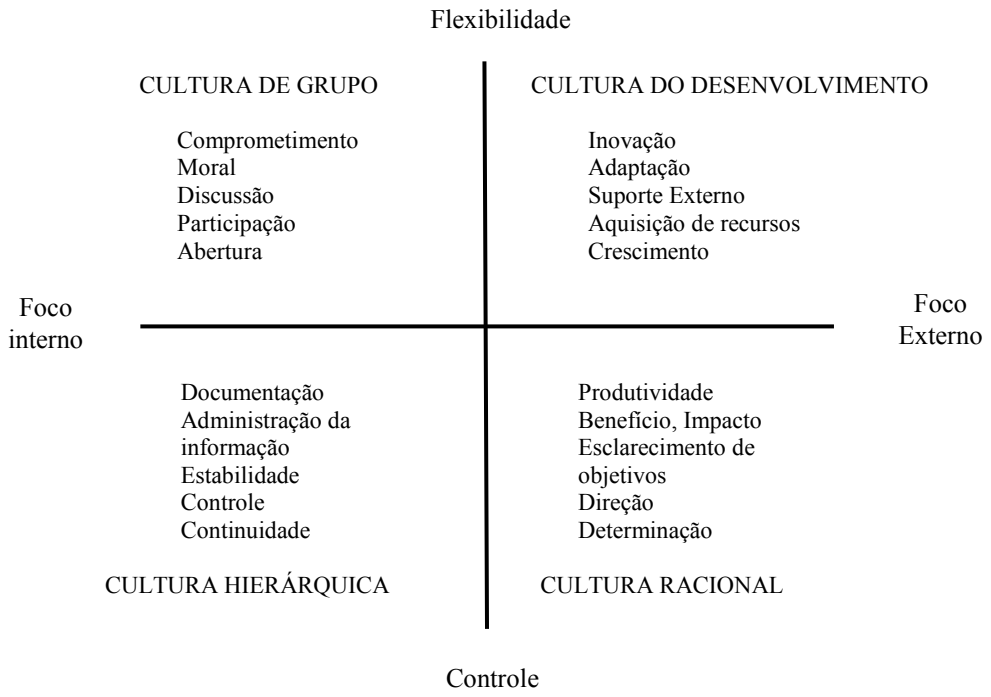


Figura 2: Quadro dos valores competitivos da cultura organizacional de Denison e Spreitzer
Fonte: McDermott e Stock (1999, p. 524)

O modelo desenvolvido por Denison e Spreitzer (1991) aponta para duas dimensões básicas. A primeira dimensão deste modelo, o eixo flexibilidade – controle, enfatiza o desejo independente por mudança ou estabilidade. A orientação de flexibilidade reflete flexibilidade espontaneidade, enquanto a orientação de controle direciona para estabilidade, controle e ordem. As características de flexibilidade, controle, estabilidade, entre outras abordadas pelos autores ligam-se ao conceito de estratégia, pois se relacionam com as maneiras utilizadas pela organização para atingir seus objetivos. Já o eixo interno – externo considera foco nas atividades realizadas dentro e fora da organização. A dimensão interna enfatiza a manutenção e a melhora da organização; já a dimensão externa enfatiza a competição, a adaptação e a interação com o ambiente externo (MCDERMOTT; STOCK, 1999).

Sendo assim, a **cultura de grupo** enfatiza a flexibilidade e a mudança. A **cultura de desenvolvimento** também enfatiza a flexibilidade, mas direcionada ao ambiente externo. A

cultura racional também é orientada para o externo, ao contrário da de desenvolvimento, é guiada pelo controle. E, por fim, a **cultura hierárquica**, assim como a cultura racional, enfatiza a estabilidade. No entanto, neste caso, o foco torna-se o interno da organização (MCDERMOTT; STOCK, 1999).

Ao finalizar tais considerações, observou-se relações entre cultura, estratégia e valores competitivos, a partir de diferentes contribuições de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) e Denison e Spreitzer (1991). Conclui-se, assim, que o entendimento da manifestação da cultura através de valores dominantes, choque de culturas e resistência para mudança estratégica (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000) e do quadro de valores de Denison e Spreitzer (1991) auxilia a compreensão do fenômeno e corrobora com o objetivo principal da presente pesquisa.

3.3 VALORES ORGANIZACIONAIS

No presente trabalho, considera-se a concepção de cultura organizacional sob a ótica dos valores. Embora Schein (2004) tenha denominado o núcleo da cultura de pressupostos básicos, Kluckhohn (1951; 1965) concebeu originalmente o conceito de cultura com o nome de 'orientações de valor'. A compreensão do tema e suas implicações metodológicas são possíveis quando o autor coloca sua definição de valor:

> [...] uma concepção, explícita ou implícita, distintiva de um indivíduo ou característico de um grupo, do desejável que vai influenciar a seleção dentre os modos, meios e finalidades de ação disponíveis (KLUCKHOHN, 1951, p. 395).

O autor faz analogia ao conceito de força em Física, afirmando que ninguém é capaz de ver a força. Só é possível observar as maneiras pelas quais ela se manifesta. O alvo do

trabalho de Kluckhohn foi desenvolver um esquema conceitual que tornasse possível a compreensão das diferenças existentes entre várias comunidades. Sua pesquisa influenciou as investigações de Schein que utilizou tal esquema para a análise da estrutura da cultura organizacional, reconhecendo que os paradigmas culturais de uma organização precisam ser compreendidos pelos da cultura da sociedade em que ela está inserida (FLEURY; SHINYASHIKI; STEVANATO, 1997).

De acordo com outros autores como Katz e Kahn (1978), os valores têm a função de vincular pessoas, de modo que elas permaneçam dentro do sistema e executem as funções que lhes forem atribuidas. Desta maneira, os valores podem ser considerados como um projeto para a organização, bem como um esforço para atingir metas fixadas pela organização. Assim, os valores organizacionais implicam necessariamente uma preferência, uma distinção entre o que é primordial ou não, entre o que tem valor e o que não.

Segundo DuBrin (2003), a filosofia de uma empresa é expressa através de valores que orientam o comportamento cotidiano, sendo que quanto maior o compartilhamento e propagação dos valores da organização para com seus funcionários, mais forte ou sólida será sua cultura. Este fato reflete a importância que Deal e Kennedy (1988) colocam sobre os valores. Tais autores os definem como crenças e conceitos básicos de uma determinada organização; como o coração da cultura que determina o sucesso em termos concretos para os trabalhadores, e estabelecem os padrões a serem alcançados. Representam a essência da filosofia da organização para atingir o sucesso, pois oferecem um senso de direção comum para todos.

Santos (2000) propõe o estudo da cultura organizacional a partir dos valores e defende sua postura ao afirmar que:

- Os valores refletem tanto os elementos mais abstratos da cultura, quanto aqueles mais visíveis. Com base em Thévenet (1990), o autor afirma que todos os componentes da cultura podem ser pensados como valores;

- E apoiando-se em Schein (1989), Santos (2000) afirma que ao contrário dos pressupostos básicos, os valores são passíveis de discussão.

No contexto brasileiro, os estudos empíricos pioneiros sobre a percepção dos valores dentro das organizações foram realizados por Gondin (1996) e Robayo-Tamayo (1997), partindo de contribuições de Deal e Kennedy (1988), Hofstede (1990), Schein (1990) e Trice e Beyer (1993) que estudaram os valores associados aos objetivos organizacionais, aos processos de socialização, integrados a um sistema de normas e regras compartilhadas.

O autor nacional que, historicamente, despontou no estudo dos valores organizacionais foi Álvaro Tamayo (1996; 2004). O autor afirmou que a "estrutura axiológica de uma empresa pode ser descrita como um sistema relativamente estável de valores" (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000, p. 296). Os valores têm como função orientar a vida da empresa e nortear o comportamento dos seus membros. Eles são determinantes da rotina da organização, já que orientam a vida das pessoas, além de determinarem como se deve pensar, agir e/ou sentir. Não somente o comportamento dos sujeitos pode ser influenciado pelos valores, mas também a maneira como ele julga o comportamento dos outros, pertinente ao sistema organizacional (PAZ; TAMAYO, 2004; TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000).

A fonte dos valores organizacionais é constituída por exigências da organização e dos indivíduos que a compõem. Essas exigências abrangem um leque que compreende desde necessidades biológicas dos sujeitos até as necessidades referentes à sobrevivência e bem-estar da própria organização. A organização, bem como seus membros, precisa reconhecer

essas necessidades e criar respostas apropriadas para sua satisfação frente aos imprevistos colocados pelo real, ou seja, aquilo que não é passível de prescrição.

Sendo assim, como descrever ou definir os valores organizacionais? Aqui, como observado nas pesquisas sobre a cultura organizacional, nos deparamos novamente com uma ampla gama de conceitos oriundos de diferentes áreas de conhecimento.

Segundo a definição colocada por Tamayo (1996), valores são princípios ou crenças, organizados de maneira hierárquica, relativos a estados de existência ou a modelos de comportamento desejáveis que orientassem a vida da organização, ficando a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos. Tamayo e Gondin (1996) enfatizaram algumas dimensões a serem consideradas no estudo dos valores organizacionais: dimensão cognitiva, motivacional, função dos valores e sua organização hierárquica (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000).

1. Dimensão cognitiva: elemento básico, pois são crenças existentes na empresa, ou seja, formas de conhecer a realidade organizacional, respostas cognitivas prontas e privilegiadas a problemas organizacionais. Tais crenças podem relacionar-se a diferentes dimensões da organização, tais como a produção, qualidade, interações interpessoais, entre outros;

2. Dimensão motivacional: a raiz dos valores organizacionais é motivacional; eles expressam interesses e desejos de alguém que pode ser um indivíduo, o dono, gerentes, ou alguém influente na empresa. Valores podem expressar interesses do um indivíduo ou de uma coletividade;

3. Função dos valores: os valores têm como função primordial orientar a vida da organização bem como o comportamento de seus membros. Além disso, segundo Katz e Kahn (1978) os valores também assumem a função de vincular as pessoas e orientá-las para executar as

funções que lhes foram atribuídas. As normas da organização têm suas raízes nos valores e são consideradas como uma operacionalização dos valores organizacionais. A diferença crucial entre norma e valor reside no fato de que normas definem de modo explícito as formas esperadas de comportamento, enquanto valores carregam consigo uma justificativa mais elaborada para comportamentos, atividades e funções; e

4. Hierarquia dos valores: as organizações diferem entre si não somente pelo fato de apresentarem valores diferentes, mas também por dispô-los de uma maneira diferente, dentro de uma lista de prioridades, ou seja, uma lista hierárquica. Para Tamayo (1994, 1996) e Tamayo, Mendes e Paz (2000) as prioridades relacionadas aos valores encontram suas bases na relação destes com o tempo:

> Elemento fundamental para o seu desenvolvimento, com a missão e os objetivos da empresa, cuja especificidade e importância organizacional impõem uma ordem de primazia, e com o esforço realizado pela empresa e pelos seus membros para obtenção das metas propostas (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000, p.295).

Tamayo (1996) propôs o estudo dos valores organizacionais por meio da percepção dos funcionários, pautado na Teoria dos Valores de Schwartz.

Este último autor delimitou tipos motivacionais que seriam respostas às necessidades básicas da sociedade. Schwartz e Ros (1995) e Schwartz (1999) postularam que as dimensões culturais dos valores expressam os problemas ou dilemas básicos encontrados pelas sociedades para regular a atividade humana. Assim, as três necessidades identificadas são: a) definir a natureza da relação entre indivíduo e sociedade; b) garantir comportamentos responsáveis que preservem a 'fábrica' social; e c) estabelecer a relação entre a humanidade e o mundo físico e social (PORTO; TAMAYO, 2005).

As pesquisas de Schwartz (1992, 1994) sugeriram a validade universal desse modelo. Desta forma, Tamayo (1996) propôs a transposição dessas necessidades para as organizações, formando assim uma estrutura dos valores organizacionais.

A seguir são realizadas algumas considerações acerca da construção da Teoria dos Valores de Schwartz.

3.3.1 TEORIA DOS VALORES DE SCHWARTZ

Schwartz e Bilsky (1987, p. 551) definiram os valores humanos como:

> [...] princípios ou crenças, sobre comportamentos ou estados de existência, que transcendem situações específicas, que guiam a seleção ou avaliação de comportamentos ou eventos e que são ordenados por sua importância.

Rokeach (1981) ressaltou o caráter dos valores que, apesar de estável e duradouro, não se fixam em objetos ou situações específicas, mas sim orientam a ação, desenvolvem e mantêm as atitudes em relação a objetos e situações significativas.

Segundo a teoria de Schwartz (1999), os sete tipos de valores foram postulados para formarem três dimensões bipolares que expressam as contradições entre as resoluções de cada uma das três dimensões consideradas pelo autor: Autonomia *versus* Conservadorismo, Hierarquia *versus* Igualitarismo, Domínio *versus* Harmonia.

A teoria apresentada por Schwartz (1999) derivou de sete tipos de valores através dos quais culturas podem ser comparadas, considerando três dimensões centrais confrontadas em todas as sociedades. Além disso, também especifica a estrutura dimensional das relações entre estes tipos de valores (SCHWARTZ, 1999).

As dimensões consideradas por Schwartz (1999), que expressam os problemas ou dilemas básicos encontrados pelas sociedades para regular a atividade humana, podem ser observadas a seguir:

- *Dimensão I:* a primeira dimensão básica reside no ato de definir a natureza das relações entre o indivíduo e o grupo. Esta dimensão é freqüentemente denominada individualismo – coletivismo. Este contraste inclui dois aspectos importantes: a) Os interesses de quem deverão ter predomínio, os individuais ou grupais? O quão as pessoas são autônomas ou submissas aos grupos? Schwartz (1999) considerou importante investigar o quanto as pessoas estão realmente submissas aos grupos e não vivenciam o conflito de interesses.

Um dos dois polos desta dimensão descreve culturas em que a pessoa é vista como uma entidade submissa a uma coletividade e encontra um grande sentido na vida através de relações sociais, identificação com o grupo e participação no estilo de vida compartilhado. Esta visão é expressa, mantida e justificada por um conjunto de valores que se definiu como Tradicionalismo/Conservadorismo: uma ênfase cultural na manutenção do *status quo*, contenção de ações que poderiam romper o grupo solidário ou ordem tradicional (ordem social, respeito pela tradição, segurança da família etc.) (SCHWARTZ, 1999).

O polo oposto desta dimensão descreve culturas em que o indivíduo é visto uma entidade autônoma que encontra sentido na sua própria unicidade e que procura expressar seus próprios atributos internos (p. ex. preferências e sentimentos). Schwartz (1999) denominou este tipo de valor de Autonomia. De maneira conceitual, é possível realizar uma distinção entre dois tipos de autonomia: intelectual ou afetiva. A autonomia intelectual diz respeito à ênfase cultural ao desejo dos indivíduos em aspirarem a seus próprios ideais e

direções intelectuais. A autonomia afetiva diz respeito à ênfase ao desejo dos indivíduos em aspirarem, de maneira afetiva, a experiências de vida positivas, como o prazer;

- *Dimensão II:* a segunda dimensão básica reside no ato de garantir o comportamento de responsabilidade que irá preservar o que o autor considera como 'fábrica social', ou seja, processos de construção de relações sociais. As pessoas precisam ser induzidas a considerar o bem-estar dos outros e, através disso, administrar inevitáveis interdependências sociais. Uma das resoluções polares deste aspecto utiliza-se das diferenças de poderes, apoiando-se em sistemas hierárquicos para assegurar socialmente o comportamento responsável. As pessoas são socializadas e sancionadas para cumprir com as obrigações e regras atribuídas a seus papéis. O tipo de valor expresso nesta visão é denominado Hierarquia, caracterizado pela ênfase cultural na legitimação de uma distribuição desigual de poder, papéis e recursos (poder social, autoridade, riqueza, e submissão). Porém, de outro lado, outra consideração dentro da questão do comportamento social responsável é induzir os membros da sociedade a reconhecer uns aos outros como seres humanos iguais moralmente que compartilham interesses básicos como seres humanos. As pessoas são socializadas para internalizar um compromisso com a cooperação voluntária e ter consciência do bem-estar de todos. O valor expresso nestas idéias é denominado Igualitarismo, ou seja, ênfase cultural na transcendência dos interesses próprios em prol do compromisso voluntário, a fim de promover o bem estar dos outros (igualdade, justiça social, liberdade, responsabilidade, honestidade);

- *Dimensão III:* a terceira dimensão básica consiste em definir a relação da humanidade com mundo social e natural. Se a ação dos indivíduos é ativamente de dominar e mudar o mundo, além de explorá-lo em função de interesses próprios ou do grupo, o tipo de valor expresso é chamado por Schwartz (1999) de Domínio. Neste polo, observa-se a ênfase em promover-se através de auto-afirmação ativa expressa através da ambição, sucesso, ousadia e competência.

A resolução oposta deste polo reside no ato do indivíduo em aceitar o mundo da maneira que é dado, tentando encaixar-se nele, ao invés de tentar modificá-lo ou mudá-lo. Este tipo de valor é denominado Harmonia, em que se observa a ênfase na relação ou ajustamento harmônico com o ambiente (proteção e integridade com o meio ambiente).

Tamayo, Mendes e Paz (2000) utilizaram-se das considerações oriundas das pesquisas de Schwartz para desenvolver um instrumento que identifica os valores predominantes, dentro das dimensões de Schwartz, nas diferentes organizações. A seguir, serão realizadas colocações acerca do desenvolvimento do referido instrumento.

3.3.2 INVENTÁRIO DE VALORES ORGANIZACIONAIS - O PONTO DE PARTIDA PARA A ANÁLISE QUANTITATIVA DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Como mencionado, os valores organizacionais servem à própria sobrevivência da organização e, por isso, buscam mediar conflitos para resolver problemas (MENDES; TAMAYO, 2001). Segundo Tamayo (1996), os valores têm por objetivo resolver três problemas organizacionais fundamentais: 1) a conciliação de interesses individuais e do grupo; 2) a necessidade de uma estrutura que contemple a definição de papéis, normas e regras para relações e organização do trabalho; e 3) a conciliação entre interesses da organização e do meio social e natural, caracterizada pela necessidade de produtividade e sobrevivência da organização que retira do meio a matéria-prima e realiza as trocas comerciais.

Neste contexto, observa-se que os problemas organizacionais levantados por Tamayo (1996) são semelhantes às questões levantadas por Schwartz (1999) para a construção da Teoria dos Valores. Pautado nesta semelhança, Tamayo, Mendes e Paz (2000) desenvolveram

um instrumento psicométrico denominado Inventário de Valores Organizacionais, que reflete as dimensões consideradas por Schwartz (1999), contextualizadas no cenário das organizações:

> [...] a idéia para esta pesquisa foi utilizar estes postulados para estudar os valores organizacionais, considerando a organização como uma coletividade que encontra e deve solucionar os mesmos problemas fundamentais que qualquer sociedade (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000, p. 298).

As dimensões bipolares consideradas por Tamayo, Mendes e Paz (2000) no Inventário estão representadas na Figura 3.

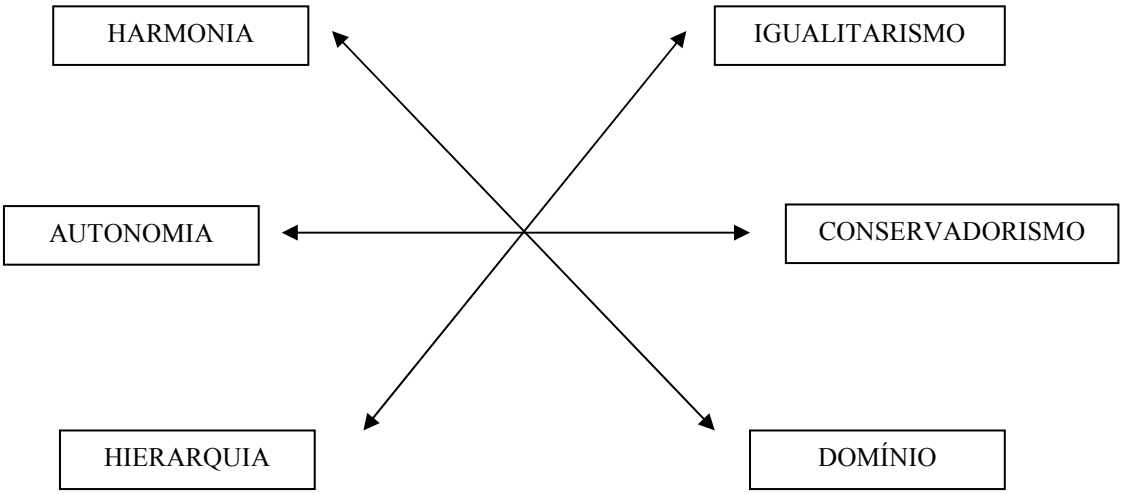


Figura 3: Estrutura das dimensões bipolares de valores organizacionais.
Fonte: Tamayo, Mendes e Paz (2000, p. 302).

O instrumento desenvolvido visou o estudo da cultura organizacional sob a ótica dos valores organizacionais, e foi pesquisado do ponto de vista dos funcionários. Para Tamayo, Mendes e Paz (2000, p. 293):

> No discurso quotidiano dos empregados freqüentemente podem ser observadas análises diretas dos valores da sua organização ou alusões indiretas aos mesmos. Os empregados têm uma visão relativamente clara dos valores que predominam na sua organização [...] Ao analisar os valores organizacionais a partir da percepção dos empregados é como se o

> pesquisador estivesse utilizando observadores internos, envolvidos ativamente no processo coletivo, para identificar as prioridades axiológicas da organização.

De maneira geral, valores dominantes nos polos domínio, hierarquia e conservadorismo pressupõem a caracterização de uma empresa baseada na produtividade, ordem e controle dos processos produtivos, fato que pode inviabilizar os conflitos entre desejo e realidade, dando espaço para o surgimento de vivências de sofrimento.

Por outro lado, valores predominantemente nos polos de autonomia e igualitarismo sugerem uma empresa em que exista mais espaço para discussão, participação nas decisões, relações sociais que permitam o reconhecimento, troca, respeito e igualdade de oportunidades, compondo assim elementos que podem viabilizar o espaço de origem das vivências de prazer, além do uso de estratégias criativas para enfrentar o sofrimento (MENDES, 1999).

As considerações acerca da Teoria dos Valores de Schwartz e do Inventário de Valores Organizacionais são relevantes, constituindo parte do referencial teórico da investigação quantitativa dos valores organizacionais pesquisados.

3.4 QUESTÕES METODOLÓGICAS ACERCA DO ESTUDO DA CULTURA E DOS VALORES ORGANIZACIONAIS

Na medida em que foi possível observar um crescimento pelo interesse do fenômeno cultura organizacional, procedimentos metodológicos distintos possibilitaram investigar de diferentes maneiras os vínculos entre estruturas, processos, valores e crenças presentes no âmbito das organizações.

As divergências em relação às diversas metodologias para a investigação da cultura são decorrentes dos diferentes referenciais teóricos e epistemológicos (MENDES, 2002; PEÇANHA, 2005; 2009; SILVA; ZANELLI, 2004). Abordagens que tendem a pressupor a utilização de métodos qualitativos ou quantitativos colocam em questão diferentes posturas de pesquisa. No que diz respeito a questões metodológicas, há basicamente duas maneiras de se investigar o fenômeno cultura: a primeira, denominada *emic*, e a segunda, *etic*. A etimologia de tais palavras está diretamente relacionada aos significados que elas assumem dentro da abordagem cultural. De acordo com Batalha (1998, p. 323), *emics* e *etics* derivam dos conceitos lingüísticos *phon(emics) e phon(etics)*, ou seja, fonêmico e fonético.

> O fonêmico tem a ver com os sons que numa língua tem valor contrastante para os falantes, os "nativos", enquanto o fonético representa diferenças não contrastantes para os falantes, mas que podem ser medidas com aparelhos ou percebidas pelo próprio lingüista devido a sua condição de "estrangeiro".

Desta maneira, no que diz respeito ao fenômeno 'cultura', a visão *emic* procura descrever a cultura sob o ponto de vista do indivíduo que está dentro dela. Almeja o entendimento da singularidade da cultura em seu contexto, sendo que qualquer tentativa de generalização destoaria dessa busca de características únicas de significados. Conforme afirmam Silva e Zanelli (2004, p. 435):

> Inserir-se em uma organização como empregado contratado ou não, para viver as sutilezas das interações que ali ocorrem, permite a um pesquisador adquirir o que foi denominado visão *emic*.

Por outro lado, tem-se a visão *etic* que busca descrever a cultura sob o ponto de vista do indivíduo que se encontra fora dela – como, por exemplo, o pesquisador que faz uso de recursos de mensuração padronizados. Elaborar um questionário abordando categorias

previamente definidas com base em um quadro teórico conduzirá o pesquisador à utilização da visão *etic*.

Apesar das colocações metodológicas mencionadas até o momento, em outras concepções podemos encontrar pesquisadores que pressupõem uma conjugação de ambas as perspectivas (visão *emic* e visão *etic)*, como Duncan (1986), Fleury, Shinyashiki e Stevanato (1997), Godoy e Peçanha (2009) e Peçanha (1997; 2009). Se, no momento, predomina o entendimento de que não há 'rivalidade' ou concorrência entre as correntes qualitativas e quantitativas, é possível dizer então que se dispõe de opções diferenciadas no planejamento e análise desenvolvidas para o processo de investigação (PEÇANHA, 2009). Não é raro encontrar-se pesquisadores que associam técnicas qualitativas às quantitativas, tendo como objetivo aumentar a segurança e a confiabilidade do estudo, e obter o máximo de informações possíveis para lidar com o fenômeno (SILVA; ZANELLI, 2004). Seja por meio de questionários, entrevistas, análise de documentos, ou por observações sistemáticas, os estudos acerca da cultura organizacional passam por questões relacionadas principalmente à comunicação, forma de relacionamento entre superiores e subordinados, autonomia e delegação do poder decisório e trabalho em equipe.

Jick (1979) denomina de triangulação a técnica que pressupõe a combinação de métodos de pesquisa no estudo de um mesmo fenômeno. Fleury, Shinyashiki e Stevanato, (1997) consideram que existem quatro tipos básicos de triangulação:

1. *Triangulação de dados:* com três subtipos: a) tempo; b) espaço e c) pessoa. A análise das pessoas tem três subníveis: agregado, interativo, e coletividade;

2. *Triangulação do investigador:* consiste em utilizar dois ou mais observadores de um mesmo objeto, ao invés de um único;

3. *Triangulação de teoria:* consiste em utilizar múltiplas perspectivas ao invés de uma única em relação ao mesmo conjunto de objetos; e

4. *Triangulação metodológica:* da qual se destacam dois tipos: a) entre métodos, quando dois ou mais métodos diferentes são congruentes e desenvolvem dados que são passíveis de comparação; e b) intramétodo, que utiliza múltiplas técnicas dentro de um determinado método para coletar e interpretar dados. Enquanto a primeira testa o grau de validade externa, a segunda pressupõe a verificação cruzada de consistência interna e confiabilidade (SILVA; ZANELLI, 2004).

A partir de suas investigações, Duncan (1986) sugeriu a combinação de recursos quantitativos, a partir da utilização de questionários e análise de arquivos, com recursos qualitativos, como entrevista pessoal e observação. Assim, a eficácia da triangulação qualifica-se na premissa de que a fraqueza de um único método será compensada pela força do outro (Figura 4).

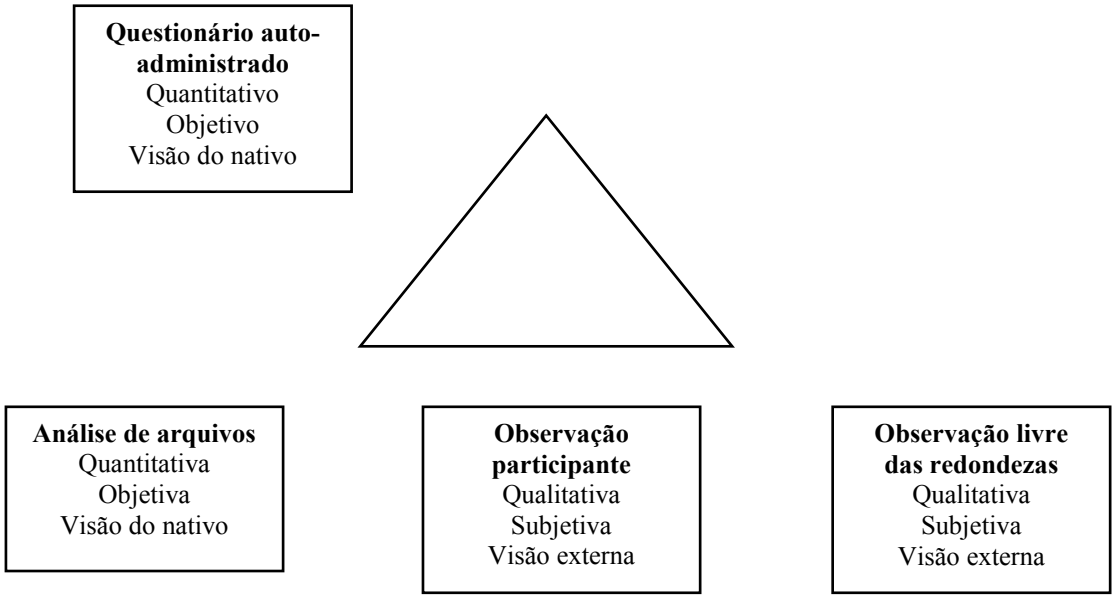


Figura 4: Triângulo metodológico para o estudo da cultura organizacional
Fonte: adaptado de Duncan (1986)

3.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De maneira geral, conclui-se que a cultura organizacional, bem como os valores tem sido temas amplamente estudados a partir de diferentes referenciais teóricos, que originam uma vasta gama de interpretações, conceitos e abordagens teórico-metodológicas. A revisão de literatura qualifica sua utilidade, pois proporciona percorrer a trajetória dos estudos sobre o tema em questão e possibilita o desenvolvimento de visão crítica perante as diferentes abordagens teórico-metodológicas existentes. Além disso, o exame dos "estados da arte" serve para situar o pesquisador, oferecendo-lhe um panorama geral da área, fato que lhe permite identificar pesquisas mais relevantes para a questão de seu interesse (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 1999).

A partir da revisão de literatura acerca da cultura organizacional nos tópicos anteriores, o presente trabalho apóia-se principalmente no referencial teórico e no instrumental dado pelos autores nacionais Mendes e Tamayo (2001), Tamayo (Org.) (2004) e Tamayo e Gondin (1996), com atenção voltada aos valores organizacionais.

Além disso, para a investigação da cultura organizacional a presente pesquisa serve-se da metodologia que pressupõe o método misto, pois se utiliza de técnicas qualitativas e quantitativas para análise das variáveis em estudo.

CAPÍTULO 4 - QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: a dinâmica prazer-sofrimento

4.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A qualidade de vida dentro do contexto organizacional tem sido estudada sob diferentes abordagens no âmbito da saúde e do adoecimento mental. Desta forma, considera-se relevante elucidar os fundamentos epistemológicos do estudo da saúde nas organizações. Tal elucidação justifica-se pela necessidade de uso consciente e fundamentado de conceitos. Assim, procura-se evitar equívocos como o de conjugar conceitos e metodologias provenientes de paradigmas antagônicos sem a necessária fundamentação e justificativa (PEÇANHA, 2005).

Da maneira geral, os estudos sobre o estresse no trabalho apresentam suas bases sob pressupostos teóricos cognitivos comportamentais. Aqui, a abordagem metodológica encontra-se sob o paradigma positivista em que o caráter científico advém da mensuração objetiva do fenômeno que se pretende investigar (PEÇANHA, 2005). Dentro desta abordagem, a visão de homem caracteriza-se pela perspectiva adaptacionista e biológica, e o trabalho tende a ser compreendido como o gatilho para o estresse. O sujeito tende a se adaptar de maneiras diferentes quando suas necessidades não estão sendo satisfeitas:

> Frente a estressores psicossociais, principalmente quando as necessidades do trabalhador não estão sendo satisfeitas o indivíduo tende a reagir (ajustar-se) de duas maneiras: (1) ajuste ativo – em que ele expressa o desejo de mudança na estrutura, afasta-se ou solicita transferência do serviço, tem participação em movimentos trabalhistas; (2) ajuste passivo – o indivíduo se aliena e deprecia o trabalho que passa a ser percebido como desinteressante e não envolvente. Este tipo de ajuste favorece o absenteísmo e uma maior predisposição a doenças (PEÇANHA, 2005, p. 60).

O prazer-sofrimento no trabalho tem sido estudado por autores que seguem principalmente as contribuições dejournianas. Entretanto, pode-se considerar que autores no âmbito da Administração de Empresas (ALBUQUERQUE; FRANÇA, 1998; FERNANDES; GUTIERREZ, 1988; HAAK, 1995; RODRIGUES, 1995), de certa forma, aludem aos mesmos quando examinam a QVT. Esses autores colocam a QVT num contexto amplo de qualidade e de gestão, sendo que a gestão das pessoas deve incluir essa preocupação. Por exemplo, Vasconcelos (2001, p. 32), analisando a QVT nos tempos atuais, refere que "o trabalho deixou de ser uma fonte de prazer e realização". A QVT só faz sentido quando passa a ser discutida de forma ampla, incluindo a qualidade das relações no trabalho e suas conseqüências para a saúde das pessoas e das empresas (FRANÇA; ASSIS, 1995).

Segundo Pereira e Peçanha (2005, p. 4), "optar pela QVT é fazer escolhas de bem-estar orientadas pela busca e garantia do desenvolvimento no ambiente de trabalho em harmonia com os objetivos, política e cultura organizacional". A seguir, no Quadro 3, observa-se uma tabela sinóptica de França[8] (1996 *apud* PEREIRA; PEÇANHA, 2005) que reúne um conjunto de autores (em sua maioria oriunda da Administração), suas ênfases e definições de QVT. Fundamentalmente, estas dizem respeito às evidências humanistas, sócio-técnicos, holísticos, ambientais, motivacionais e promotores de saúde.

AUTOR	DEFINIÇÃO	ÊNFASE
Walton (1973)	Atendimento de necessidades e aspirações humanas, calcadas na idéia de humanização e responsabilidade social da empresa.	Humanização e responsabilidade social, com foco no poder da empresa.
Lippitt (1978)	Oportunidade para o indivíduo satisfazer a grande variedade de necessidades pessoais.	Trabalho, crescimento pessoal, tarefas completas, sistemas abertos.
Ginzberg et alii (1979)	Experiências de humanização do	Posto individual de trabalho e

[8] FRANÇA, A. C. L. **Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho, esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISO 9000.** 1996. Tese (Doutorado). 296f. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, FEA – USP, São Paulo – SP.

AUTOR	DEFINIÇÃO	ÊNFASE
	trabalho sob dois aspectos: reestruturação do emprego e grupos semi-autonômos	processo decisório.
Drucker (1981)	Avaliação qualitativa da qualidade relativa das condições de vida, incluindo-se atenção aos agentes poluidores, barulho, estética, complexidade.	Responsabilidade social da empresa nos movimentos sociais, culturais e políticos.
Bergeron (1982)	Aplicação concreta de uma filosofia humanista pela introdução de métodos participativos.	Mudança e participação com foco sociotécnico.
Werther e Davis (1983)	Esforços para melhorar a qualidade de vida, procurando tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios.	Valorização dos cargos, mediante análise de elementos. organizacionais, ambientais e comportamentais.
Nadler e Lawler (1983)	Maneira de pensar a respeito das pessoas, participação na resolução de problemas, enriquecimento do trabalho, melhoria no ambiente de trabalho.	Visão humanista no ambiente de trabalho.
Fernandes (1992)	Conjunto de fatores que, quando presentes numa situação de trabalho, tornam os cargos mais satisfatórios e produtivos, incluindo atendimento de necessidades e aspirações humanas.	Humanização do cargo.
Neri (1992)	Atendimento das expectativas quanto a se pensar a respeito de pessoas, trabalho e organização, de forma simultânea e abrangente.	Visão holística.
Berlanger (1992)	Melhorar as condições de trabalho, de modo a proporcionar aos indivíduos melhores condições de vida e cargos mais satisfatórios para a própria pessoa, com reflexos na produtividade.	Condições de vida e cargos mais satisfatórios.
Camacho (1995)	Classificação de programas: orientação familiar, saúde, ambiente, contato e convívio, volução / desenvolvimento, cultura e desligamento.	Foco motivacional: sobrevivência com dignidade, segurança, participação, auto-realização e perspectiva de futuro.
Dantas (1996)	Gerência pela Qualidade Total - GQT: utilização de 5S, diagrama de causa e efeito e procedimentos da Qualidade Total nos programas de saúde.	Foco: promoção da saúde: controle do colesterol, capacidade física e aeróbica, doenças coronárias.

Quadro 3: Conceitos em Qualidade de Vida no Trabalho
Fonte: adaptado de Pereira e Peçanha (2005, p. 4)

Por outro lado, na perspectiva da subjetividade e do trabalho, ao longo de diversas pesquisas sobre a organização do trabalho e sua repercussão sobre o aparelho psíquico, Christophe Dejours apresentou suas contribuições a partir da publicação, na França, de *Travail: usure mentale. Essai de psychopathologie du travail* (DEJOURS, 1980). Essa obra foi traduzida, no Brasil, sob o nome de "A Loucura do Trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho", em 1987. Segundo Merlo (2007), a utilização do conceito de Psicodinâmica do Trabalho, em substituição à Psicopatologia do Trabalho, deu-se a partir do privilégio dados ao estudo da normalidade, sobre o da patologia. Ao propor a normalidade como objeto, a psicodinâmica abriu seu leque para perspectivas mais amplas que não abordam apenas o sofrimento, mas também o prazer no trabalho (DEJOURS, 2008a; DEJOURS; ANDOUCHELI, 1994; LANCMAN; SZNELWAR (Org.), 2008; SZNELWAR, 2008). Não se considera apenas o homem, mas também o trabalho; não mais apenas a organização do trabalho, mas também as situações de trabalho nos detalhes de sua dinâmica interna (DEJOURS, 2008a). A abordagem teórica de Dejours caracteriza-se pelas dimensões crítica, filosófica, e psicanalítica (PEÇANHA, 2005).

Segundo Abrahão (2000), busca-se o equilíbrio entre as características dos indivíduos e o ambiente de trabalho visando obter os resultados exigidos pela produção, dentro de melhores condições possíveis. Este contexto dá origem ao que, dentro da AET, é denominado variabilidade. Weill-Fassina (1990) afirma que o trabalho é considerado uma conduta finalística que o sujeito apreende e é dirigida por uma meta cuja consecução deve se adaptar às exigências do ambiente material e social. Perrow (1967) e Wisner (1994) afirmam que a variabilidade das tarefas pode ser avaliada de acordo com o número de exceções verificadas para o funcionamento normal do sistema e com o grau de dificuldade que o trabalhador

encontra para perceber as variações dos parâmetros que ocorrem durante o processo de trabalho e que afetam o funcionamento do sistema. Segundo Abrahão (2000, p.52):

> [...] estes fatos, na prática, têm grande importância para a ergonomia que, há muito tempo, tem se empenhado em demonstrar que *as tarefas aparentemente mais monótonas e as estritamente organizadas exigem uma adaptação permanente dos trabalhadores às variações das máquinas* [...] É por isto que os ergonomistas tendem a recomendar uma organização mais flexível, quando se fala na inserção de novas tecnologias, com o objetivo de permitir ao trabalhador responder adequadamente a essas variações no decorrer do seu trabalho.

De acordo com Mendes e Tamayo (2001), a organização do trabalho exerce impacto no funcionamento psíquico do trabalhador, podendo originar prazer ou sofrimento, dependendo de fatores que determinam o quanto a tarefa é significativa para o trabalhador, e se as relações estabelecidas dentro do trabalho possuem atributos de reconhecimento, cooperação, confiança e solidariedade. Dejours (1992) definiu a organização do trabalho como uma esfera que, de um lado, compreende o trabalho prescrito (conteúdo da tarefa) e, por outro, a divisão das tarefas e das responsabilidades, a hierarquia, o comando e o controle no contexto das relações de trabalho. Desta forma, a organização do trabalho constitui-se de uma dimensão que transcende os aspectos técnicos, pois se trata de uma relação social construída em meio a uma relação intersubjetiva.

A dinâmica de prazer-sofrimento inscreve-se numa relação do trabalhador com seu trabalho, que implica intersubjetividade, pois esse sujeito relaciona-se com os outros de acordo com valores organizacionais. Estes são princípios que guiam à vida da organização. Constituem-se ainda em um dos elementos responsáveis pela socialização de normas e regras que, por sua vez, definem formas específicas do funcionário vivenciar a tarefa e compartilhar suas relações sociais, afetivas e profissionais no contexto organizacional (MENDES; TAMAYO, 2001).

Conforme afirmado por Pereira e Peçanha (2005), não basta apenas implementar programas de qualidade de vida dentro das organizações. É também necessário o questionamento sobre a natureza dessa qualidade, explicitando o referencial teórico utilizado, "sob pena de cairmos num novo taylorismo que dissocia planejamento e ação, subjetividade e trabalho" (PEREIRA; PEÇANHA, 2005, p. 9).

O presente trabalho adota o referencial teórico da Psicodinâmica do Trabalho no estudo das vivências de prazer-sofrimento no trabalho, e o contextualiza dentro de empresas de *fast-food*. É esse cenário que confere a característica inovadora deste estudo, ao lado do tratamento metodológico caso e controle, da inserção do construto prazer-sofrimento para a análise da QVT, num delineamento quanti-qualitativo que une conhecimentos da cultura organizacional e da qualidade de vida no trabalho.

4.2 PESQUISA EM PSICODINÂMICA DO TRABALHO

As pesquisas em psicodinâmica do trabalho têm origem a partir de estudos feitos em cooperação entre a França e o Brasil, iniciadas por Alain Wisner em ergonomia (DEJOURS, 2007), e continuam com autores oriundos de diferentes formações acadêmicas. Destacam-se os trabalhos de Laerte Idal Sznelwar e Leda Leal Ferreira (médicos, pesquisadores ergonomistas, São Paulo) e de Júlia Abrahão (psicóloga, Brasília), bem como aqueles produzidos por estudiosos da área clínica como a terapeuta ocupacional Selma Lancman e os psicólogos Ana Magnólia Mendes, Dóris Lieth Peçanha, Roberto Cruz e Seiji Uchida.

Um dos aspectos mais importantes na Psicodinâmica do Trabalho é a importância do trabalho na construção da identidade, que é, por sua vez, entendida como um processo que se

desenvolve ao longo de toda a vida do sujeito, e que se relaciona à dimensão de alteridade (LANCMAN, 2008; PEÇANHA; ROSALINI, 2009; PEÇANHA; SANTOS, 2009). "É a partir do "olhar do outro" que nos constituímos como sujeitos; é justamente na relação com o outro que nos reconhecemos em um processo de busca de semelhanças e de diferenças" (LANCMAN, 2008, p. 25). É através das relações cotidianas que se torna possível a construção da identidade individual e social, por meio de trocas afetivas e materiais, fazendo com que o sujeito constitua sua singularidade em meio a diferenças. O cenário para estas trocas, na vida adulta, é o espaço do trabalho. Ele assume a função de mediador central da construção, desenvolvimento e complemento da identidade, além da constituição da dimensão psíquica.

De maneira geral, segundo Dejours (1993), o que importa para a Psicodinâmica do Trabalho é compreender como os trabalhadores mantêm certo equilíbrio psíquico, mesmo quando submetidos a situações de trabalho consideradas desestruturantes, quando confrontam o mundo objetivo (e suas lógicas, desafios e valores) com o singular dos sujeitos. Tem-se aqui o confronto entre mundo externo e o mundo interno do trabalhador. Desta forma, se por um lado, o mundo do trabalho pode ser o gerador de sofrimento (pois confronta as pessoas com imposições externas), por outro lado proporciona oportunidade central de crescimento e de desenvolvimento psíquico. É por este fato que fica evidente que o trabalho e as relações originadas dele não podem ser nunca tomados como um espaço de neutralidade subjetiva ou social (LANCMAN, 2008).

Além disso, outra característica importante é que a Psicodinâmica do Trabalho trata da coletividade de trabalho e não dos indivíduos de maneira isolada. Também tem por referência fundamental os conceitos de trabalho prescrito e de trabalho real. É na distância entre o prescrito e o real que pode ocorrer ou não a construção da identidade no trabalho (DEJOURS,

1993; MERLO, 2007. Segundo Daniellou (1983) sempre existe, principalmente no trabalho taylorizado, uma separação entre o prescrito e o real, conseqüente à separação entre concepção e execução. Os conceitos de trabalho prescrito e trabalho real são empregados na abordagem da Psicodinâmica do Trabalho e possuem sua origem particularmente da abordagem da ergonomia francesa, denominada Análise Ergonômica do Trabalho (AET). A compreensão dos conceitos referenciados é relevante para a pesquisa. O trabalho real ou atividade de trabalho é entendida, neste contexto, como o modo o qual cada indivíduo relaciona-se com os objetivos propostos, com a organização do trabalho e com os meios disponíveis para obter êxito (ABRAHÃO, 2000; DEJOURS, 2008a, 2008b). Este modo, denominado modo operatório, configura um conjunto sempre singular e peculiar de determinações, ou seja, "seqüência de ações, de gestos, de sucessivas buscas e tratamento de informações, de comunicações verbais ou gráficas e de identificação de incidentes" (ABRAHÃO, 2000, p. 52).

Segundo Mendes (2007), em sua abordagem teórico-metodológica, a Psicodinâmica evoca uma inversão na maneira de investigar a inter-relação trabalho e saúde. As bases conceituais são elaboradas a partir da análise da dinâmica inerente a contextos de trabalho específicos, caracterizada pela atuação de forças de diferentes naturezas entre elas objetivas e subjetivas.

O acesso a relações dinâmicas, colocadas anteriormente, acontece através da fala e da escuta do sofrimento dos trabalhadores. Privilegia-se o espaço público da fala e discussão, como um lugar de compreensão, interpretação e elaboração do sofrimento do sujeito. Esse espaço (PEÇANHA, 2006; PEÇANHA; CAMPANA, 2010) possibilita a (re) construção dos processos de subjetivação e do coletivo, na medida em que falar do sofrimento faz o sujeito se mobilizar, pensar, agir e criar estratégias para transformar a organização do trabalho. A

mobilização que resulta do sofrimento é articulada então à emancipação e à (re) apropriação de si, do coletivo e da condição de poder do trabalhador.

4.2.1 OBJETO DE ESTUDO DA PSICODINÂMICA DO TRABALHO

O objeto de estudo da Psicodinâmica do Trabalho é a investigação das relações dinâmicas entre organização do trabalho e processos de subjetivação. Aqui se entende por subjetivação o processo de atribuição de sentido na linha de pensamento descrita por Peçanha e Santos (2009), o que é construído nas relações do trabalhador com sua realidade de trabalho, expressos nos modos de pensar, agir e sentir, individuais ou coletivos (MENDES, 2004; 2007). Estas relações dinâmicas têm suas manifestações através das vivências de prazer-sofrimento, nas estratégias de ação para mediar contradições da organização do trabalho, em patologias sociais, na saúde e no adoecimento (MENDES; ABRAHÃO, 1996).

> De um lado essa dinâmica pressupõe o investimento da inteligência prática, da personalidade e da cooperação, como elementos que articulados podem dar conta da "loucura" do trabalho e manter a saúde, à medida que são postos em confronto pelas tentativas de dominação da organização do trabalho (MENDES, 2007, p. 30).

Para que este investimento da inteligência prática, da personalidade e da cooperação seja bem-sucedido, é necessário que ele esteja inserido em um coletivo e deve envolver a mobilização e engajamento do sujeito no trabalho, resultando assim em modos de subjetivação específicos. Investimentos individuais ocorrem, mas não são suficientes para mudar a realidade de trabalho. É por este motivo que são tão importantes as oportunidades de liberdade de expressão pela fala e ação na realidade, oferecidas pela organização do trabalho. Elas desenvolvem o prazer e a emancipação do sujeito. Neste contexto, a problemática da mobilização e do engajamento que a organização do trabalho exige do trabalhador torna-se

central para o objeto de estudo da Psicodinâmica do Trabalho (DEJOURS, 2007; MENDES, 2007). Para Lancman (2008, p. 35):

> Entender a influência da organização do trabalho na qualidade de vida, na saúde mental, na geração de sofrimento psíquico, no desgaste e adoecimento dos trabalhadores é de fundamental importância não somente para a compreensão e para a intervenção em situações de trabalho que possam acarretar diversas formas de sofrimento, mas para a superação e transformação dessas organizações.

Os modos de subjetivação, ao dependerem das exigências colocadas pela organização do trabalho, podem transformar-se em ferramentas úteis, e serem explorados em função de uma ideologia produtivista do desempenho e da excelência, conduzindo assim ao sofrimento, às falhas das mediações, e ao desenvolvimento de patologias sociais.

O que é explorado pela organização do trabalho não é o sofrimento em si, mas as estratégias de mediação usadas contra este sofrimento. Um exemplo clássico, segundo Mendes (2007), é a auto-aceleração. A autora enfatiza que este é um modo de evitar o contato com a realidade que causa sofrimento e, além disso, é uma ferramenta utilizada pelos gestores da organização do trabalho para aumentar a produção.

4.2.2 MÉTODO DE PESQUISA EM PSICODINÂMICA

Como apontado anteriormente, a preocupação da Psicodinâmica do Trabalho reside em como explicar a dinâmica das relações intersubjetivas nos contextos de trabalho (MENDES, 2007). Para Lancman (2008), apreender e entender as relações de trabalho exige práticas que vão além da simples observação, compreendendo também uma escuta direcionada para quem executa o trabalho.

O momento da pesquisa é o espaço de discussão sobre a organização do trabalho (MENDES; FERREIRA; CRUZ, 2007). Na medida em que o sujeito fala sobre si e sobre seu sofrimento, ele toma consciência sobre seu comportamento e colabora para a mudança de sua percepção a respeito da situação envolvida. Desta maneira, a interpretação da fala é o principal princípio metodológico e, por isso, ocupa espaço nas ciências históricas e na hermenêutica. É através da palavra que o sujeito torna consciente o inconsciente e, conseqüentemente, descobre o oculto e o desconhecido sobre suas relações com a situação de trabalho. Além disso, é através da palavra que também o sujeito pode expressar de que maneira ele vive o trabalho, como sofre, constrói e se constrói com o trabalho (PEÇANHA; CAMPANA, 2010). No entanto, a palavra não pode funcionar apenas como uma tradução da realidade. São necessárias também análises de contradições, incoerências e mecanismos de defesa para que seja possível apreender a dinâmica dos contextos de trabalho. Lancman (2008, p.35) refere-se à função da fala:

> Acreditamos que somente através a partir da reflexão que o sujeito é capaz de se reapropriar da realidade de seu trabalho Essa mesma reflexão é que pode permitir aos trabalhadores a mobilização necessária para impulsionar mudanças que tornem o trabalho menos penoso e mais saudável.

A discussão acerca das vivências de prazer-sofrimento no trabalho tem seu lugar de construção ao longo das entrevistas coletivas. Mendes, Ferreira e Cruz (2007, p. 93) apontaram que:

> A análise e as interpretações das situações de trabalho dadas pelos pesquisadores e trabalhadores asseguram a validade do material coletado, à medida que participa um grupo de pesquisadores que confrontam permanentemente o conteúdo das sessões em si e com o próprio grupo de trabalhadores, no momento da realização da pesquisa.

Considerando que, para a Psicodinâmica do Trabalho as prioridades são as entrevistas e falas coletivas, a pesquisa clássica nesta abordagem é realizada por meio de sessões coletivas com os sujeitos (PEÇANHA, 2009; PEÇANHA; CAMPANA, 2010). Dejours (1992) denomina 'coletivo de enquete' as sessões com trabalhadores e pesquisadores; e de 'coletivo de controle' o grupo de pesquisadores que discute os dados obtidos pelo coletivo de enquete.

Dejours (1992) denomina a prática da psicodinâmica como clínica do trabalho, definindo-a como um espaço clínico social que envolve o trabalhador na realidade de trabalho. De acordo com Mendes, Ferreira e Cruz (2007), a pesquisa clássica em Psicodinâmica do Trabalho é composta por três etapas:

1) *Pré-pesquisa*: caracterizada pela análise da demanda;

2) *Pesquisa propriamente dita*: momento em que são discutidas de maneira coletiva as relações entre a organização do trabalho e os processos de subjetivação, expressos através das vivências de prazer-sofrimento; e

3) Validação dos resultados: ocorre no próprio contexto da pesquisa, sendo relativa à interpretação dos fatos com o objetivo de demonstrar as contradições da relação prazer-sofrimento e organização do trabalho.

A metodologia em Psicodinâmica do Trabalho recebe grande influência da psicanálise no desenvolvimento de seus pressupostos, embora sejam abordagens com enquadres diferentes. No caso da Psicodinâmica do Trabalho o foco reside nas dimensões intersubjetivas relacionadas ao trabalho e escutadas nesse contexto laboral. As inter-relações construídas histórica e socialmente têm prioridade, elegendo o drama vivido, seu conteúdo e sentido, para

o que é vital naquele momento: a relação composta entre a realidade objetiva da organização do trabalho e os processos de subjetivação (MENDES, 1994).

Conforme aponta Sznelwar (2008), é necessário também problematizar ou discutir a prática em Psicodinâmica do Trabalho. Dejours e Abdoucheli (1994) enfatizam a importância da autenticidade da palavra emitida nos grupos, bem como a importância de um engajamento efetivo dos pesquisadores responsáveis pela condução do processo de análise. Tal engajamento é determinado sob a égide da ética do testemunho e da aceitação do risco de trabalhar com a escuta do sofrimento do outro.

4.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações realizadas neste capítulo foram construídas sob um referencial histórico de evolução das pesquisas sobre o tema. Foi possível observar que a variável prazer-sofrimento no trabalho tem sido um tema amplamente estudado por pesquisadores nacionais e internacionais, considerando a abordagem teórico-metodológica da Psicodinâmica do Trabalho. A questão principal desta abordagem é a interação entre a organização do trabalho e os processos de subjetivação dos sujeitos, construídos no contexto laboral.

No presente trabalho, o referencial teórico-metodológico da Psicodinâmica do Trabalho foi utilizado para estudar a variável prazer-sofrimento no trabalho.

CAPÍTULO 5 - CULTURA ORGANIZACIONAL E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: uma abordagem psicodinâmica

5.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Neste capítulo, são realizadas considerações acerca da cultura organizacional e qualidade de vida no trabalho (a partir de vivências de prazer e sofrimento), sob uma abordagem psicodinâmica. É propósito também explicitar de que maneira é possível apoiar-se em vivências de prazer-sofrimento para tratar a qualidade de vida no trabalho.

5.2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A noção de qualidade de vida no trabalho surgiu no início da década de 50, na Inglaterra, através de Eric Trist e colaboradores, que estudaram um modelo para agrupar o trinômio indivíduo / trabalho / organização, originando uma abordagem sociotécnica em relação à organização do trabalho, pautados na satisfação do trabalhador com e no trabalho. Na década de 60 foi criado o *"National Center for Produtivity and Quality of Working Life",* que, nos Estados Unidos, segundo Huse e Cummings[9] (1985 *apud* KILIMNIK; MORAES; RAMOS, 1994), tinha como função servir de laboratório às investigações acerca da produtividade e qualidade de vida do trabalhador. Com o propósito de tornar o trabalho mais agradável e satisfatório, foram realizadas pesquisas que buscaram tarefas que considerassem os requisitos psicológicos do trabalho e que pudessem impactar positivamente na motivação do trabalhador.

[9] HUSE, E.; CUMMINGS, T. (1985) **Organization development and change.** Saint Paul: West Publishing Company.

Há cerca de três décadas, a ciência comportamental, tratando especificamente de aspectos relacionados ao bem-estar das pessoas em situação de trabalho, tem sido orientada por uma linha de pesquisa – já desenvolvida na Europa, Canadá e nos Estados Unidos - conhecida como *Qualidade de Vida no Trabalho* – QVT (FERNANDES, 1996).

Ao consultar a literatura, foi possível identificar o fato de que não há consenso entre os diversos autores sobre o conceito de QVT. Hackman, Oldham e Purdy (1975) propõem, através do modelo das Características da Tarefa, que a positividade pessoal e os resultados do trabalho (alta motivação interna, alta satisfação no trabalho, alta qualidade no desempenho e baixa rotatividade e absenteísmo) são atingidos quando os três estados psicológicos críticos (significação percebida, responsabilidade percebida e conhecimento dos resultados do trabalho) estão presentes na atividade de trabalho. Esses estados psicológicos seriam proporcionados através de cinco dimensões básicas do trabalho: variedade de habilidades, identidade da tarefa, significação da tarefa, autonomia e *feedback*.

A partir dos trabalhos de Nadler e Lawler (1983) a QVT é considerada como uma maneira de pensar sobre as pessoas, sobre o trabalho e sobre a organização; além disso, tem como elementos distintos o impacto do trabalho sobre as pessoas e a atividade organizacional, bem como a participação na solução de problemas organizacionais e na tomada de decisões (VERAZO, 1999, p. 24). O conceito construído por Nadler e Lawler (1983) a respeito da QVT conduz a uma necessidade de compreensão da subjetividade do indivíduo (trabalhador e/ou patrão) e da cultura organizacional.

O Quadro 4 elucida os principais autores bem como seus modelos de avaliação da qualidade de vida no trabalho:

AUTOR	PRESSUPOSTOS
Walton (1973)	Apresenta 8 dimensões de estudo compostas por determinados fatores. As dimensões envolvidas no estudo da QVT são: compensação justa e adequada, condição de trabalho, oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades, oportunidade de crescimento e segurança, integração social no trabalho, normas que regulamentem direitos e deveres, equilíbrio entre o trabalho e demais esferas da vida e, por fim, relevância social da vida no trabalho. Para Walton, independentemente da posição hierárquica ocupada, existem trabalhadores insatisfeitos e alienados diante das inúmeras deficiências percebidas no ambiente de trabalho, fato que afeta diretamente a QVT.
Hackman, Oldham e Purdy (1975)	Cinco fatores básicos são destacados: variedade de habilidades, identidade de tarefa, significância da tarefa, autonomia e "feedback". Esses fatores estarão presentes quando existir significância percebida, responsabilidade percebida e conhecimento dos resultados do trabalho. Alguns deles, são estados psicológicos que deveriam ser satisfeitos através do trabalho e, como resultado, proporcionariam alta motivação interna, elevada satisfação, qualidade no desempenho e baixa rotatividade e absenteísmo.
Westley (1979)	Westley classifica e analisa a natureza de quatro problemas que afetam diretamente a qualidade de vida no trabalho: econômico, político, psicológico e sociológico. Os mesmos aparecem sob a forma de injustiça, insegurança, alienação e anomia ou ausência de leis e regulamentos, tendo como indicadores insatisfações, greves, desinteresse, absenteísmo e falta de sentido no trabalho.
Werther e Davis (1983)	Pauta-se em um projeto de cargo que considera fatores ambientais (sociais, tecnológicos, culturais, econômicos e governamentais), organizacionais (propósito, objetivos, organização, departamentos e cargos) e comportamentais (necessidades de recursos humanos, motivação, satisfação)
Nadler e Lawler (1983)	Identifica fatores que podem garantir o sucesso dos projetos de QVT, que são: a percepção da necessidade, o foco do problema que é destacado na organização, a estrutura para identificação e solução do problema, a teoria/modelo de projeto de treinamento e participantes, as compensações projetadas tanto para os processos quanto para os resultados, os múltiplos sistemas afetados e, enfim, o envolvimento amplo da organização.
Huse e Cummings (1985)	Concebem a QVT como uma forma de pensamento que envolve pessoas, trabalho e organização. A participação dos trabalhadores nas decisões e

AUTOR	PRESSUPOSTOS
	problemas do trabalho é um aspecto central que objetiva o bem-estar do trabalhador e a eficácia organizacional. O modelo de aferição do nível de QVT baseia-se na participação dos trabalhadores nos processos decisórios em diversos níveis da organização. Além disso, envolve projeto de cargo, inovação no sistema de recompensa e melhoria no ambiente de trabalho.

Quadro 4: Autores e pressupostos de avaliação de QVT
Fonte: adaptado de Pereira e Peçanha (2005, p. 5)

Tanto as abordagens com base cognitivo-comportamental (utilizadas para investigação da QVT), quanto àquelas que encontram seus pressupostos epistemológicos na psicanálise e estudo da subjetividade (entendimento das vivências de prazer-sofrimento no trabalho) convergem para uma mesma questão considerada dentro das organizações: o bem-estar dos trabalhadores. É neste sentido que, no presente trabalho, justifica-se o emprego das vivências de prazer-sofrimento no trabalho como indicadores de QVT.

5.3 CONSIDERAÇÕES ACERCA DA RELAÇÃO ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A questão central aqui é elucidar de que maneira a cultura organizacional (particularmente os valores) poderia estabelecer relação com a qualidade de vida, considerada através das vivências de prazer-sofrimento no trabalho. Mendes (2004) afirma que a cultura organizacional, quando centrada no controle e carência de flexibilidade e adaptações pode, em muitos casos, favorecer o desenvolvimento de patologias do comportamento. A relação entre comportamento patológico e cultura organizacional é determinada pelas pressões que as culturas impõem ao sujeito, fato que o leva a assumir um comportamento dito “normal” pelo que é prescrito, mas que muito provavelmente custe sofrimento ao trabalhador.

A dinâmica entre os sujeitos e as pressões colocadas sobre eles implica um jogo de forças entre os diversos atores da organização que, através de processos constantes de negociação, tentam garantir a produtividade e bem-estar do trabalho. Considerar este jogo de forças, bem como a intensidade e direção para onde se movimentam implica adotar uma abordagem psicodinâmica. Ao utilizar tal abordagem, pressupõe-se a articulação entre aspectos simbólicos e políticos da cultura (incluindo os valores) e conceitos da Psicodinâmica do Trabalho que investiga prazer-sofrimento como indicadores de saúde psíquica.

A cultura organizacional pode promover vivências de prazer ou adoecimento no trabalho, dependendo da flexibilidade e/ou estratégias de controle que podem favorecer os modos de ação e de enfrentamento dos trabalhadores. É nesse jogo de forças que se instala uma dinâmica particular a determinadas situações de trabalho, fundamental para compreender os processos de saúde-doença nas organizações (MENDES, 2004). Essa dinâmica inscreve-se em uma intersubjetividade, em função de como são estabelecidas as relações entre a subjetividade dos sujeitos e o trabalho, as formas de articulação entre dominação e resistências, as estratégias para o enfrentamento do sofrimento, e principalmente, a busca do prazer no trabalho.

5.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir das colocações realizadas neste capítulo, fica explícito que considerar as vivências de prazer-sofrimento no trabalho significa abordar o bem-estar das pessoas dentro das organizações e, portanto, abordar a qualidade de vida no trabalho (QVT). Embora haja divergências entre as abordagens da QVT e prazer-sofrimento no trabalho, no que diz respeito

às bases epistemológicas, ambas preocupam-se em investigar o bem-estar e satisfação no trabalho.

A relação entre a cultura organizacional e o prazer-sofrimento no trabalho é dada considerando a confrontação das características e exigências da organização do trabalho com a singularidade dos sujeitos, fato que origina as maneiras peculiares de vivenciar a realidade de trabalho.

CAPÍTULO 6 - METODOLOGIA DE PESQUISA

Uma pesquisa é sempre, de alguma forma, um relato de longa viagem empreendida por um sujeito cujo olhar vasculha lugares muitas vezes já visitados. Nada absolutamente original [...] Mas um modo diferente de olhar e pensar determinada realidade a partir de uma experiência e de uma apropriação do conhecimento que são, aí sim, bastante pessoais (DUARTE, 2002, p. 140).

6.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Segundo Bruyne, Herman e Schoutheete (1982), a metodologia de um trabalho científico é a lógica dos procedimentos científicos em sua gênese e desenvolvimento e, portanto, não se reduz a uma metrologia ou tecnologia dos dados científicos. Para ser fidedigno às suas promessas, um empreendimento metodológico deve abordar as ciências sob o ponto de vista do produto delas (como resultado em forma de conhecimento científico) e também como processo (como gênese deste próprio conhecimento).

A metodologia deveria auxiliar na explicação não apenas dos produtos da pesquisa científica, mas também seu próprio processo, pois "suas exigências não são de submissão restrita a procedimentos rígidos, mas antes de fecundidade na produção dos resultados" (BRUYNE; HERMAN; SCHOUTHEETE, 1982, p. 29). Assim, os princípios da investigação científica não devem derivar de fora da prática metodológica, sendo ela própria compreendida em amplo sentido, como reflexão crítica sobre as dimensões concretas da pesquisa.

A prática científica não se reduz a uma sequência de operações, de procedimentos imutáveis. Esta concepção, que converte a metodologia em uma tecnologia, reflete a visão "burocrática" do *design* e é coerente com a divisão sócio-técnica do trabalho e a profissionalização do pesquisador que tende para o automatismo administrativo do tipo

burocrático. De acordo com Bourdieu et al.[10] (1968 *apud* BRUYNE; HERMAN; SCHOUTHEETE, 1982), o recorte das operações da pesquisa que serve de paradigma a grande parte dos pesquisadores nada mais é do que a projeção, no espaço epistemológico, de um organograma burocrático.

Nos tópicos a seguir, tem-se o tratamento metodológico desenvolvido nesta investigação.

6.2 O MÉTODO MISTO

O presente trabalho constituiu-se de um estudo empírico, com delineamento de grupo contrastante (caso e controle) e categórico, envolvendo tratamento quantitativo e qualitativo dos dados obtidos (método misto), seguindo diretrizes da linha de pesquisa em que se situa este trabalho (GODOY; PEÇANHA, 2009; PEÇANHA, 2009; PEÇANHA; CAMPANA, 2010). Segundo Creswell (2007), os métodos mistos têm sido desenvolvidos em resposta a uma necessidade de esclarecer o objetivo de reunir dados qualitativos e quantitativos. Nesta pesquisa, entende-se como técnica de método misto aquela em que:

> Essa técnica emprega estratégias de investigação que envolvem coleta de dados simultânea ou seqüencial para melhor entender os problemas de pesquisa. A coleta de dados também envolve a obtenção tanto de informações numéricas (por exemplo, em instrumentos) como de informações de texto (por exemplo, entrevistas), de forma que o banco de dados final represente tanto informações quantitativas como qualitativas (CRESWELL, 2007, p. 35).

No que concerne à metodologia, a presente pesquisa que adota o método misto, foi estruturada segundo o que Creswell (2007) denominou estratégia explanatória seqüencial.

[10] BOURDIEU, et al. (1968) **Le métier de sociologue**. Paris: Mouton-Bordas.

Para o autor, esta estratégia é caracterizada pela coleta e análise de dados quantitativos, seguida pela coleta e análise de dados qualitativos. Ambos os métodos são integrados durante a fase de interpretação do estudo. A Figura 5 ilustra o processo de estratégia explanatória seqüencial.

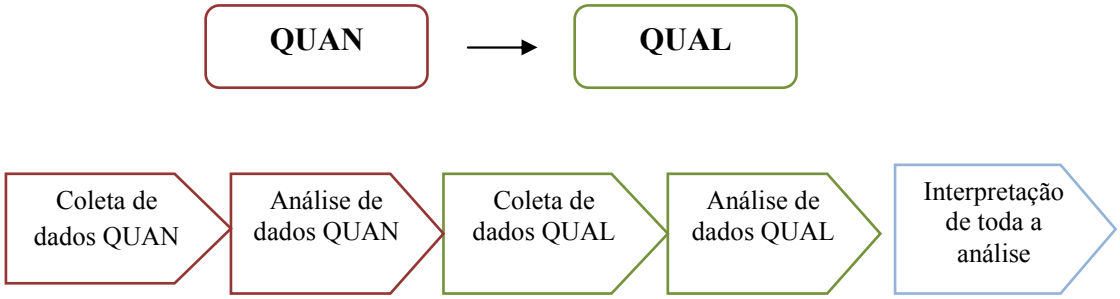


Figura 5: Projeto explanatório seqüencial
Fonte: adaptado de Creswell (2007, p. 216).

O objetivo principal da estratégia explanatória seqüencial é o de usar resultados qualitativos para auxiliar na explicação e na interpretação de resultados de um estudo primariamente quantitativo (CRESWELL, 2007).

Métodos quantitativos e qualitativos não podem ser considerados excludentes ou oponentes enquanto instrumento de análise (PEÇANHA, 2009). Ainda que apresentem diferenças quanto à forma e a ênfase, os métodos qualitativos trazem como contribuição ao trabalho de pesquisa uma mistura de procedimentos de cunho racional e intuitivo que viabilizam a compreensão dos fenômenos (NEVES, 1996).

Duffy (1987) apresenta alguns benefícios que o emprego conjunto dos métodos quantitativos e qualitativos pode trazer:

a) Possibilidade de congregar controle dos vieses (pelos métodos quantitativos) com compreensão da perspectiva dos agentes envolvidos nos fenômenos (pelos métodos qualitativos);

b) Possibilidade de congregar identificação de variáveis específicas (quantitativo) com uma visão global do fenômeno (qualitativo);

c) Possibilidade de complementar, com uma visão da natureza dinâmica da realidade, uma gama de fatos e causas relacionados aos dados quantitativos;

d) Possibilidade de enriquecer constatações obtidas sob condições controladas com dados obtidos dentro do contexto natural de sua ocorrência;

e) Possibilidade de reafirmar validade e confiabilidade das descobertas pelo emprego de técnicas diferenciadas.

Referindo-se à investigação da cultura organizacional, Peçanha (1997; 2009) reforça a idéia da combinação metodológica e acredita que técnicas isoladas pouco contribuem para a compreensão do fenômeno que, por sua vez, apresenta muitas dimensões a serem consideradas.

Nos tópicos a seguir, as particularidades pressupostas pelo método quantitativo e pelo qualitativo são colocadas de maneira mais detalhada.

6.3 INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Em relação aos aspectos quantitativos da pesquisa, a variável cultura organizacional (CO) foi avaliada por meio do Inventário de Valores Organizacionais (IVO) (Anexo A) e a

variável qualidade de vida no trabalho (QVT) foi avaliada através da Escala de Indicadores de Prazer-Sofrimento no Trabalho (EIPST) (Anexo B). Ambos os instrumentos foram utilizados tanto para o grupo caso quanto para os grupos controle. É importante ressaltar que a escolha de ambos os instrumentos considerou a validação e utilização em pesquisas brasileiras na área. As informações sobre cada instrumento são colocadas:

- *1 – Inventário de Valores Organizacionais – IVO (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000)*

Construído e validado por Tamayo, Mendes e Paz (2000), tal instrumento tem como objetivo classificar a organização nos polos dos valores organizacionais, identificando as prioridades axiológicas que guiam a vida da organização.

O instrumento é composto por trinta (30) itens, e uma escala de sete (7) pontos (0-6 pontos). Os seis tipos motivacionais do IVO avaliam valores compartilhados que expressam crenças fundamentais sobre o que é bom, correto e desejável numa organização. Eles permitem identificar componentes da cultura organizacional e diferenciar organizações a partir de seis dimensões fundamentais da vida organizacional:

- *Autonomia:* a importância atribuída à procura de inovação, de criatividade, e de independência na execução do trabalho;

- *Conservadorismo:* a ênfase na interdependência dos membros da organização e na obtenção de objetivos grupais;

- *Hierarquia:* a relevância da hierarquia na estruturação do relacionamento interpessoal e na distribuição de recursos e de poder;

- *Igualitarismo:* a procura do bem-estar de todos os membros da organização e da sua participação nos processos decisórios;

- *Domínio:* privilegia a busca de prosperidade por meio da auto-afirmação ativa para enfrentar as mudanças externas, dominando o ambiente social e natural;

- *Harmonia:* enfatiza o ajustamento constante e harmonioso em relação ao ambiente externo.

Embora o Inventário de Valores Organizacionais apresente duas dimensões a serem consideradas (real e desejável), apenas a dimensão "real" foi utilizada nesta pesquisa, pois o objetivo primordial foi identificar os reais valores da empresa no momento do estudo. A Tabela 2 sistematiza os itens do Inventário correspondentes a cada tipo motivacional.

Tabela 2 – Itens correspondentes a cada um dos tipos motivacionais

TIPOS MOTIVACIONAIS	ITENS
Autonomia	(01) (03) (04) (05)
Conservadorismo	(02) (07) (08) (11) (16)
Hierarquia	(09) (10) (17) (18) (19) (20)(22) (24) (27) (28)
Igualitarismo	(06) (12) (13) (14) (15) (25) (26)
Domínio	(21) (23)
Harmonia	(29) (30)

Fonte: adaptado de Tamayo, Mendes e Paz (2000, p. 308)

O instrumento referenciado tem sido utilizado em diversas pesquisas para investigar: valores organizacionais (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004); valores organizacionais e civismo nas organizações (MAZON; LUNARDELLI, 2006; PORTO; TAMAYO, 2005); valores individuais e organizacionais (MACÊDO et al., 2005) e; valores organizacionais declarados e implantados (RIBAS; RODRIGUES, 2009).

- *2 – EIPST – Escala de Indicadores de Prazer e Sofrimento no Trabalho (MENDES* et al.*, 2000).*

Validada por Mendes et al. (2000), a Escala de Indicadores de Prazer-Sofrimento no Trabalho (EIPST), apresenta 37 itens e uma pontuação de 0 – 5 pontos, em que 1 corresponde a "discordo totalmente" e 5, "concordo totalmente".

No instrumento, os autores abordaram indicadores de prazer no trabalho constituindo os fatores *valorização* e *reconhecimento.* Já os indicadores de sofrimento são constituídos de fatores de *desgosto e insegurança*. A valorização diz respeito ao sentimento que o sujeito tem de que o trabalho tem sentido e valor por si mesmo, sendo importante e significativo para a organização e para a sociedade. O reconhecimento está relacionado ao sentimento do sujeito de ser aceito e admirado no trabalho e de ter liberdade para expressar sua individualidade. Por outro lado, o fator *desgosto* liga-se com o sentimento de desânimo do sujeito, descontentamento, adormecimento intelectual e apatia em relação ao trabalho. E, por fim, a *insegurança* diz respeito ao sentimento de temor do sujeito em não conseguir satisfazer as imposições organizacionais relacionadas à competência profissional, produtividade, ritmos e normas de trabalho (MORRONE, 2001).

Os itens foram distribuídos entre os diferentes fatores, sendo quinze (15) correspondentes aos indicadores das vivencias de prazer (sete (7) deles relacionados às vivências de valorização e oito (8) ao fator reconhecimento) e vinte e dois (22) itens relacionado aos indicadores de sofrimento (doze (12) para o fator desgosto e dez (10) para o de insegurança) (MORRONE, 2001).

A análise dos dados fornecidos pelo instrumento é realizada de acordo com cada fator. As vivências de prazer e sofrimento no trabalho podem ser interpretadas isoladamente, por

fator, mantendo o caráter de coexistência de ambas as vivências. Cada fator, pelo somatório direto dos valores atribuídos a cada um de seus itens e posterior divisão deste valor pelo número de itens do valor, fornece um escore que revela o nível de vivência do fator. Escores entre os valores 0 (zero) e 2,5 (dois e meio) indicam vivência fraca do fator; entre 2,5 (dois e meio) e 3,5 (três e meio), vivência moderada; e, de 3,5 (três e meio) a 5 (cinco), vivência forte (MORRONE, 2001).

No que diz respeito à aplicação e validação da Escala de Indicadores de Prazer-Sofrimento no Trabalho, participaram do estudo 231 trabalhadores, em um contexto onde Morrone (2001) teve sua pesquisa de campo inserida dentro do tema do trabalho informal.

Todos os fatores apresentaram índice de consistência interna (alfa de Cronbach) equivalente ou maior que 0.80, revelando-se assim, confiáveis. O fator valorização possui índice de consistência interna (alfa de Cronbach) de 0.82 e carga maior que 30. O fator reconhecimento, índice de consistência interna (alfa de Cronbach) de 0.80 e carga menor que 30. O fator desgosto, índice de confiabilidade de 0.88 e carga maior que 40; e o fator desgosto, índice de confiabilidade interna de 0.80 e carga menor que 30 (MORRONE, 2001).

A Tabela 3 traz a correspondência entre os itens do instrumento e as dimensões (variáveis) representadas por eles.

Tabela 3 – Variáveis da EIPST e seus itens correspondentes

Variáveis	Itens Correspondentes
Valorização (vivências de prazer no trabalho)	(2) (11) (12) (22) (26) (31) (35)
Reconhecimento (vivências de prazer no trabalho)	(4) (5) (6) (16) (17) (24) (32) (34)
Desgosto (vivências de sofrimento no trabalho)	(7) (8) (13) (15) (18) (19) (27) (28) (30) (33) (37)
Insegurança (vivências de sofrimento no trabalho)	(3) (9) (10) (14) (20) (21) (23) (25) (29) (36)

Fonte: adaptado de Morrone (2001, p. 78)

Em relação à aplicação do instrumento na amostra da presente pesquisa, a Escala de Indicadores de Prazer-Sofrimento do Trabalho passou por algumas adequações, que foram realizadas a fim de tornar a linguagem mais acessível, diminuindo assim o tempo necessário para os funcionários responderem. O tempo curto para aplicação dos instrumentos foi uma das exigências mais enfatizadas pelos dirigentes de todos os restaurantes em que a proposta de pesquisa foi entregue. Para eles, era imprescindível que a pesquisa fosse rápida, de forma a não prejudicar, de maneira alguma, o funcionamento da loja e o desempenho dos funcionários. Desta forma, para que se pudesse conseguir aceitação e inserção no campo de pesquisa, foi necessária a adequação de alguns termos que pudessem gerar dúvidas nos participantes, fato que poderia prolongar o tempo de aplicação. No Quadro 5 é possível observar as modificações a partir da comparação com o instrumento original.

	Afirmação original (MORRONE, 2001, p. 78)	**Afirmação com adequações (PEÇANHA e GORZONI, 2009)**
2	Minhas tarefas são significativas para mim.	Minhas tarefas são importantes para mim.
7	Permaneço neste trabalho por falta de oportunidade no mercado.	Continuo neste trabalho porque não tenho outra oportunidade
8	Tenho me sentido adormecido em relação à minha carreira profissional.	Tenho me sentido parado em relação à minha carreira profissional.
10	Receio não ser capaz de atender às exigências da minha empresa quanto a aquisição de conhecimentos teóricos e práticos relacionados ao meu trabalho.	Receio não ser capaz de atender às exigências da minha empresa quanto à aquisição de conhecimentos relacionados ao meu trabalho.

Quadro 5: Adequações realizadas no instrumento EIPST
Fonte: Peçanha e Gorzoni (2009)

- *3 – Entrevistas semi-estruturadas (BARDIN, 1977)*

A utilização de entrevistas semi-estruturadas sustentou a análise qualitativa das variáveis investigadas. Centrada no sujeito, durante a entrevista, buscou-se deixar o entrevistado à vontade para se expressar, mas preservando o foco das questões previamente formuladas. A entrevista semi-estruturada desenvolve-se segundo a lógica do entrevistado, partindo de estímulos eliciadores relacionados ao tema ou aos temas de estudo (BARDIN, 1977). As entrevistas realizadas nesta pesquisa foram compostas de, basicamente, 13 perguntas e o conteúdo subdividiu-se em três aspectos principais: valores organizacionais, qualidade de vida no trabalho e investimento em formação e informação aos funcionários. As entrevistas foram realizadas com a equipe gerencial do restaurante, composta pelo administrador, gerente geral e supervisor.

6.3.1 O MÉTODO QUANTITATIVO

Para análise dos dados quantitativos, utilizou-se a estatística descritiva, testes paramétricos e não paramétricos de acordo com os dados obtidos. Os testes paramétricos são aqueles que utilizam os parâmetros da distribuição ou uma estimativa destes para o cálculo de sua estatística. Já os testes não paramétricos utilizam, no cálculo de sua estatística, postos atribuídos aos dados ordenados e são livres da distribuição de probabilidades dos dados estudados (REIS; RIBEIRO JÚNIOR, 2007).

O uso da linguagem matemática e da quantificação viabiliza a objetividade e permite maior intercâmbio entre diferentes disciplinas, como no caso do diálogo entre engenharia de produção e saúde, escopo deste trabalho.

O objetivo primordial da análise quantitativa foi comparar estatisticamente os resultados obtidos com os instrumentos aplicados nas amostras, em duas etapas:1) quantificar os valores predominantes de acordo com os resultados obtidos a partir do questionário IVO e 2) quantificar a qualidade de vida nos restaurantes pesquisados a partir dos resultados da escala EIPST.

Feito isso, foi possível comparar as estimativas (médias) de cada item de valores organizacionais dos três restaurantes (caso, controle 1 e controle 2), verificando-se a presença ou não de diferenças significativas entre eles. Os resultados obtidos serão apresentados no capítulo 8.

6.3.2 O MÉTODO QUALITATIVO

Surgida da Antropologia e da Sociologia, a pesquisa qualitativa tem ganhado espaço, nos últimos 30 anos, em áreas como a Psicologia, Educação e Administração de Empresas. A expressão "pesquisa qualitativa" pode assumir diversos significados no campo das ciências sociais. Compreende uma gama de diferentes técnicas interpretativas que visam descrever e decodificar os componentes de uma rede complexa de significados (NEVES, 1996). Nesta mesma linha de pensamento, Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1999) afirmam que, por sua natureza interativa, a entrevista permite abordar temas complexos que dificilmente poderiam ser tratados somente através de questionários. Ainda segundo os autores, existem vários tipos de entrevistas: não estruturada (livre), semi-estruturada e mistas. As semi-estruturadas, utilizadas pela presente pesquisa, também chamadas de focalizadas, o entrevistador faz perguntas dirigidas, mas também permite que o entrevistado responda com seus próprios termos.

Duarte (2004) sugere que não são apenas as entrevistas que compõem os procedimentos pressupostos por um método qualitativo. É possível também fazer observações de campo e tomar os registros como fonte, recorrer a documentos e fotografias ou videogravações de situações significativas. Ainda segundo Duarte (2004, p. 215):

> Entrevistas são fundamentais quando se precisa/deseja mapear práticas, crenças, valores e sistemas classificatórios de universos sociais específicos, mais ou menos bem delimitados, em que os conflitos e contradições não estejam claramente explicitados. Nesse caso, se forem bem realizadas, elas permitirão ao pesquisador fazer uma espécie de mergulho em profundidade, coletando indícios dos modos como cada um daqueles sujeitos percebe e significa sua realidade e levantando informações consistentes que lhe permitam descrever e compreender a lógica que preside as relações que se estabelecem no interior daquele grupo, o que, em geral, é mais difícil obter com outros instrumentos de coleta de dados.

Existem alguns procedimentos importantes a serem adotados para a preparação de entrevistas para análise. Talvez a primeira dela seja a transcrição: entrevistas devem ser transcritas, de preferência logo após sua realização e deve ser feita por quem a realizou. Após a transcrição, a entrevista passa pelo que é chamado de "conferência de fidedignidade" (DUARTE, 2004): ouvir a gravação com o texto em mãos, conferindo cada frase, mudanças de entonação, interjeições e interrupções. Para Alberti[11] (1990 *apud* DUARTE, 2004), transcrever e ler as entrevistas antes de dar o próximo passo ajuda a corrigir erros, evitar respostas induzidas e reavaliar a direção da investigação.

Analisar entrevistas também não é tarefa fácil e exige extremo cuidado com a construção de categorias e a interpretação dos resultados; além disso, também exige atenção para com uma tendência de muitos pesquisadores a extrair dali os elementos que confirmem suas hipóteses de trabalho e/ou pressupostos de suas teorias de referência. É muito importante

[11] ALBERTI, V. (1990) **História oral**: a experiência do CPDOC. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.

estar atento à interferência da subjetividade, ter consciência dela e assumi-la como parte do processo de investigação (DUARTE, 2004).

Martins (2004) afirma que uma característica importante da metodologia qualitativa reside na heterodoxia no momento da análise dos dados. A diversidade do material obtido de maneira qualitativa exige do pesquisador uma capacidade integrativa e analítica que, por sua vez, depende do desenvolvimento de uma capacidade e habilidade criadora e indutiva. A intuição colocada aqui não significa um dom, mas sim um resultado da formação teórica e dos exercícios práticos do pesquisador. Neste mesmo raciocínio, Duarte (2002, p. 146) afirma que:

> Por mais que se saiba, hipoteticamente, aquilo que se está buscando, adquirir uma postura adequada à realização de entrevistas semi-estruturadas, encontrar a melhor maneira de formular as perguntas, ser capaz de avaliar o grau de indução da resposta contido numa dada questão, ter algum controle das expressões corporais (evitando ao máximo possíveis gestos de aprovação, rejeição [...]) são competências que só se constroem na reflexão suscitada pelas leituras e pelo exercícios de trabalhos dessa natureza.

Uma maneira de analisar entrevistas, maneira utilizada nesta pesquisa, consiste em fragmentar o todo e reorganizar os fragmentos a partir de novos pressupostos. Isto significa segmentar a fala dos entrevistados em unidades de significação e iniciar o procedimento (minucioso!) de interpretação de cada unidade, articulando-as entre si, com o propósito de formular hipóteses explicativas do fenômeno ou problema estudado. Assim, a interpretação exige a articulação entre as unidades de significação e categorias de análise. Neste caso, toda unidade de texto retirada das falas deverá ser incorporada a determinado indexador. As categorias de análise podem ser eleitas de diferentes maneiras pelo pesquisador: a) antes das entrevistas (integrando, assim, os objetivos); b) a partir de referenciais teóricos/conceituais ou c) a partir de um conhecimento prévio do campo empírico. Sendo assim, a análise final de todas as entrevistas consistirá em obter um sentido para o “mosaico” de categorias nos quais

estarão agrupadas as unidades de significação, tendo como referencial o objetivo da pesquisa e o contexto em que os depoimentos foram escolhidos (DUARTE, 2004). A chamada "análise categorial temática" (BARDIN, 1977) consiste no desmembramento do texto em unidades, em categorias a partir da investigação dos temas do discurso.

Por fim, é importante direcionar a atenção para um aspecto primordial do método qualitativo: a ética. Para Martins (2004), a metodologia qualitativa, mais do que qualquer outra, levanta questões éticas devido, principalmente, a proximidade entre o pesquisador e os sujeitos pesquisados. Embora dada pouca atenção a esta questão, há uma discussão elaborada, principalmente entre antropólogos, que procura abordar os problemas que derivam da relação de alteridade entre o pesquisador e o pesquisado. Aqui deve-se atentar, particularmente, às possíveis conseqüências para a vida das pessoas, grupos e cultura da presença (e da intromissão) de indivíduos portadores de saber, estilos de vida e cultura diferentes. Muitas vezes até disfarçada, a presença de observadores pode envolver os observados, bem como manipulá-los de acordo com seus interesses e objetivos. Martins (2004) apóia-se em Zaluar (1986) para afirmar que o cientista social não pode esquecer que a relação estabelecida entre observador e observado é uma relação social e política.

Para muitos pesquisadores, o importante é a pesquisa ser feita, os outros são vistos apenas como informantes que devem estar a serviço deles para lhes fornecerem dados "fundamentais" (fundamentais, na verdade, para suas carreiras, e não para os indivíduos que fazem parte daquele grupo).

Finaliza-se este tópico ressaltando que, na presente investigação tanto da variável 'valores organizacionais', quanto do 'prazer-sofrimento no trabalho' no grupo caso, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com as quatro colunas mestras do restaurante (equipe

gerencial composta por administrador, dois gerentes e dois supervisores). A empresa não autorizou a realização de entrevistas com os demais funcionários (auxiliares de limpeza, cozinha, caixa e garçons). Desta forma, estes funcionários apenas responderam os instrumentos quantitativos (escala e inventário) selecionados para a pesquisa.

6.4 AMOSTRA

Participaram do estudo 03 (três) organizações localizadas num mesmo bairro de classe média e situadas numa cidade da região central do estado de São Paulo. Uma empresa de restaurante *fast-food* (grupo caso, n=09), a segunda um restaurante vegetariano (grupo controle 1, n=11), e a terceira um restaurante universitário (grupo controle 2, n=10). O total de participantes é de 30 pessoas, somando os grupos caso, controle 1 e controle 2.

A opção por estudar um grupo contrastante objetivou facilitar a identificação de características específicas à empresa *fast-food.* A participação das pessoas foi condicionada ao esclarecimento quanto à natureza da pesquisa e instrumentos utilizados, seguida da assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice A).

6.5 PROCEDIMENTO

A coleta de dados foi realizada nas organizações em estudo. Os gerentes e funcionários foram contatados e convidados a participar da pesquisa. Os objetivos foram apresentados de forma verbal e escrita e, aos que aceitaram participar, foi solicitada a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, de acordo com as exigências éticas da pesquisa especificadas na resolução 196 do Conselho Nacional de Saúde.

Em relação ao grupo caso, os funcionários considerados da área operacional (garçons, auxiliares de limpeza, auxiliares de caixa e auxiliares de cozinha) responderam aos questionários IVO e EIPST. A equipe gerencial do restaurante, além de responder aos questionários, participou de entrevistas semi-estruturadas. Os dias e horários para a coleta de dados foram agendados conforme a disponibilidade da empresa.

6.6 FASES DA PESQUISA

O presente estudo caracterizou-se por diferentes etapas que aconteceram de maneira seqüencial:

- *Fase 1:* realização de revisão de literatura acerca do tema em questão. Mapeamento dos restaurantes *fast-food* e grupos controle que poderiam permitir a participação de seus funcionários na pesquisa;

- *Fase 2:* pesquisa de campo. Nos restaurantes que aceitaram a proposta de pesquisa, foram aplicados primeiramente os instrumentos referidos (parte quantitativa) e, posteriormente, realizadas as entrevistas semi-estruturadas (parte qualitativa); e

- *Fase 3:* tratamento de dados e redação da dissertação. O tratamento de dados quantitativos foi realizado de acordo com a planilha de cálculo de cada instrumento. As entrevistas semi-estruturadas receberam tratamento qualitativo a partir de categorias de análise previamente definidas e posterior análise de sentido.

6.7 VARIÁVEIS DA PESQUISA

Delimitando conceitualmente as variáveis do estudo, os valores organizacionais são "princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a metas organizacionais desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos" (TAMAYO, 1996, p. 164). Os valores considerados estão organizados em três dimensões com polos opostos, e são denominadas:

a) Autonomia *versus* conservadorismo: a autonomia enfatiza a promoção e a proteção da independência de idéias e o direito do individuo procurar sua direção e promoção. A conservação pressupõe a manutenção do *status quo* e as restrições das ações que podem causar ruptura na solidariedade do grupo ou das tradições;

b) Estrutura igualitária *versus* hierarquia: o igualitarismo enfatiza a transcendência dos interesses individuais e organizacionais a favor de um compromisso consciente, voluntário e responsável para promover o bem-estar de todos. A hierarquia privilegia a legitimidade da ordem interna e a subordinação aos poderes em relação à alocação de papéis e recursos; e

c) Harmonia *versus* domínio: a harmonia enfatiza o ajustamento constante e harmonioso em relação ao ambiente externo. O domínio privilegia a busca de prosperidade por meio da auto-afirmação ativa para enfrentar as mudanças externas, dominando o ambiente social e natural.

A variável qualidade de vida refere-se às vivências de prazer-sofrimento no trabalho, compostas por quatro fatores: valorização, reconhecimento, desgosto e insegurança com o trabalho. O prazer é vivenciado quando se experimentam sentimentos de valorização e reconhecimento no trabalho. O sofrimento expressa-se através de vivências de insegurança e desgosto em relação ao trabalho, significando sensação de cansaço, desânimo e descontentamento.

CAPÍTULO 7 - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

7.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Desde o início e ao longo da elaboração de um trabalho científico, o campo de pesquisa está inscrito num ambiente societal mais amplo do que o das práticas sociais nele envolvidas. Sem analisar aqui as relações complexas entre ciência e sociedade ou a influência de uma pela outra, é importante ter clareza e poder discernir determinados campos ou fatores de influência, coerção e/ou facilitação relativamente à pesquisa científica que limitam ou contrariam a liberdade das escolhas metodológicas do pesquisador. Estes campos (BRUYNE; HERMAN; SCHOUTHEETE, 1982) podem ser de natureza e importância bem diversas e a influência de cada um é específica ao contexto particular da pesquisa. De acordo com Touraine[12] (1973 *apud* BRUYNE; HERMAN; SCHOUTHEETE, 1982), a organização social da pesquisa não escapa aos conflitos políticos e sociais; os cientistas não se encontram acima das disputas socais e políticas presentes em cada contexto.

As reflexões propostas por Bruyne, Herman e Schoutheete (1982) apoiam o que foi observado na prática da presente pesquisa, ou seja, resistência dos dirigentes dos restaurantes *fast-food* em relação à entrada da pesquisadora na empresa, fato que limitou algumas das escolhas metodológicas nessa investigação.

Foram contatados oito restaurantes *fast-food*, em que a pesquisadora expôs a proposta de investigação, bem como objetivos e instrumentos a serem utilizados. Foram longas negociações, algumas sem retorno algum por parte dos dirigentes contatados. Do total dos restaurantes, apenas um permitiu a realização da pesquisa, sendo esta concessão mediada

[12] TOURAINE, A. (1973) **Production de la societé**. Paris: Seuil.

também por outros atores como a orientadora, Profa. Dra. Dóris Lieth Peçanha e o Diretor de Fomento ao Turismo da cidade.

Acredita-se que, nesta investigação, o principal fator ou, nas palavras de Bruyne, *campo de influência* responsável por essa resistência foi a alta competitividade do segmento no mercado brasileiro observada na literatura sobre os *fast-foods*. Os dirigentes de todos os restaurantes sentiram-se desconfiados e, de certo modo, *ameaçados* ao abrir as portas para um pesquisador. Um deles explicitou sua posição diante da proposta de pesquisa apresentada pela autora: "Ah, eles não gostam que ninguém de fora entre aqui no restaurante..." (sic).

Por outro lado, não foi observado resistência por parte dos restaurantes que compuseram os grupos controle (restaurante vegetariano e restaurante universitário); esses estabelecimentos mostraram interesse pela investigação e ainda relataram a importância do desenvolvimento de trabalhos científicos no setor de alimentação como forma de guiar práticas mais adequadas no que diz respeito à qualidade de vida no trabalho.

7.2 CONSIDERAÇÕES SOBRE A METODOLOGIA

Torna-se importante e necessário contextualizar a principal modificação no que se refere à coleta de dados. Inicialmente, foi proposta a realização de entrevistas coletivas com os funcionários do restaurante caso, com o objetivo de investigar as vivências de prazer-sofrimento no trabalho. Este seria o procedimento metodológico privilegiado pela Psicodinâmica do Trabalho (PEÇANHA; CAMPANA, 2010) para que, no contexto do presente estudo, fosse possível acessar as fontes geradoras de prazer e sofrimento. No entanto, ao longo das negociações com os dirigentes dos restaurantes, algumas restrições relacionadas

aos métodos de coleta de dados foram colocadas e, uma delas, foi a impossibilidade de realização de tais entrevistas coletivas.

Embora a metodologia tenha sido modificada em função das limitações encontradas, os pressupostos teóricos da Psicodinâmica do Trabalho continuaram a compor o quadro teórico de referência para análise das vivências de prazer-sofrimento no trabalho e posterior discussão dos resultados desta pesquisa.

7.3 RELAÇÕES ENTRE CO NA AMOSTRA EM ESTUDO (N=30)

Com o objetivo de identificar diferenças culturais entre os restaurantes estudados (caso, controle 1 e controle 2) foram realizados testes estatísticos comparativos entre os dados obtidos referentes aos valores organizacionais. Os resultados podem ser observados conforme segue.

Valores Organizacionais (N=30)

Para cada variável de valores organizacionais, foi feita a comparação dos três restaurantes estudados. O gráfico que segue é denominado Gráfico de Caixas ou Diagrama de Extremos – e – Quartis e auxilia na compreensão de como os valores estão distribuídos em cada grupo e se há diferenças suficientes para suportar significância estatística (RODRIGUES; PAULO, 2009). Os limites superior e inferior da caixa determinam os quartis superior e inferior da distribuição de dados. Sendo assim, o comprimento da caixa é a distância entre o 25º percentil e o 75º percentil, sendo que a caixa contem 50% dos valores centrais dos dados. Quanto maior a caixa, maior a dispersão das observações (HAIR et al., 2005).

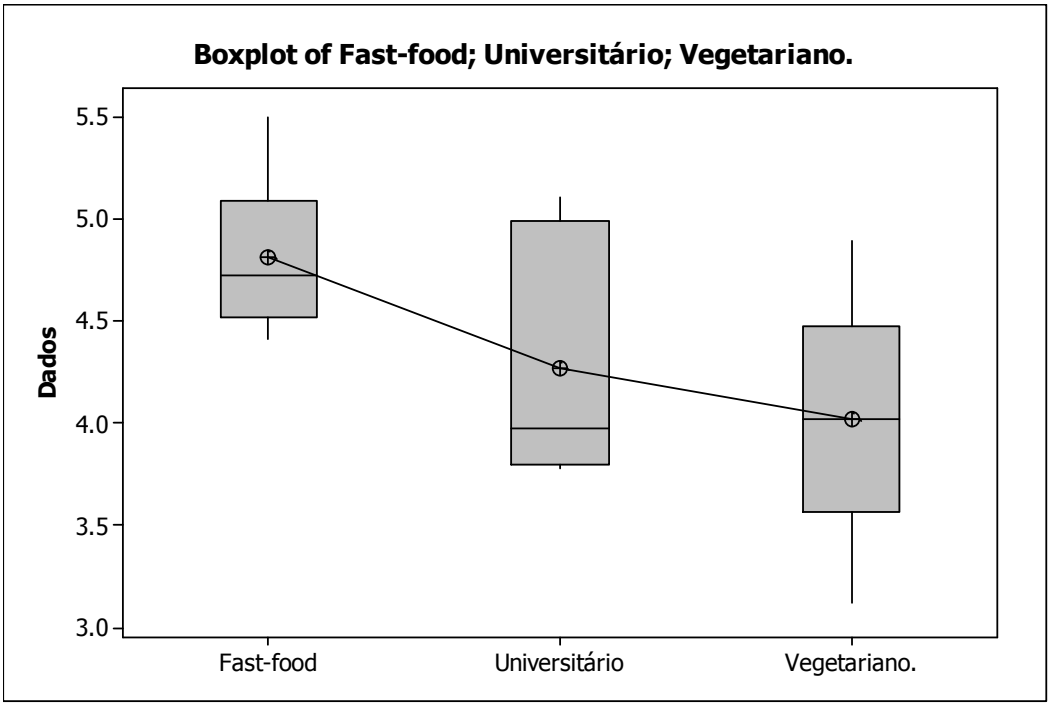


Gráfico 1: Distribuição das médias dos valores (CO) nos três restaurantes pesquisados
Fonte: pesquisa da autora (2010)

De acordo com o gráfico 1, observou-se que as médias (pontos ligados dentro das caixas) são próximas das medianas (linhas contínuas dentro de cada caixa) justificando a ausência de pontos atípicos nos restaurantes pesquisados. O restaurante *fast-food* apresentou a menor variabilidade e o restaurante universitário, a maior variabilidade (dispersão). As medianas dos três restaurantes foram parecidas, sendo a do restaurante *fast-food* a maior.

Para a verificação de diferenças culturais entre os três restaurantes pesquisados, foi realizado o teste estatístico denominado Friedman, utilizado para comparação de mais de 2 amostras (k>2). Este teste ordena os resultados para cada um dos casos e depois calcula a média das ordens para cada amostra. Se não existem diferenças entre as amostras, as suas médias das ordens devem ser similares.

Tabela 4– Teste de Friedman para comparação dos dados

Friedman

Arquivo Editar Gráfico

	- 1 -	- 2 -	- 3 -
Soma dos Ranks =	17.5000	11.5000	7.0000
Mediana =	4.7222	3.9762	4.0208
Média dos Ranks =	2.9167	1.9167	1.1667
Média dos valores =	4.8120	4.2671	4.0177
Desvio padrão =	0.3891	0.6015	0.6095
Friedman (Fr) =	9.2500		
Graus de liberdade =	2		
(p) =	0.0098		
Comparações:	Diferença	(p)	
Ranks 1 e 2 =	6	> 0.05	
Ranks 1 e 3 =	10.5	< 0.05	
Ranks 2 e 3 =	4.5	> 0.05	

Fonte: Pesquisa da autora (2010)

O p-valor das comparações foi 0.0098 (menor que 0.05). Assim a comparação conjunta dos três restaurantes apresentou diferenças significativas entre si. O teste mostrou a comparação separada dos restaurantes (Rank 1 = *fast-food*, Rank 2 = universitário e Rank 3 = vegetariano). Analisando separadamente, os restaurantes *fast-food* com universitário e, universitário com vegetariano não possuem diferenças dado que os p-valores foram maiores que 0.05. Já os restaurantes *fast-food* com vegetariano apresentaram p-valor menor que 0.05 indicando que eles possuem diferenças entre si.

As diferenças culturais entre os restaurantes *fast-food* e vegetariano foram confirmadas por meio do teste estatístico realizado. Por apresentarem tais diferenças, o *fast-food* e o vegetariano tiveram investigações aprofundadas.

7.4 O RESTAURANTE CASO – RELAÇÕES ENTRE CO E QVT

No sentido de relacionar CO e QVT foi realizado um teste de Correlação, utilizando-se o teste não paramétrico de Pearson para comparar as variáveis consideradas: valores de autonomia e igualitarismo em CO, e vivência de prazer no trabalho em QVT. Com base na literatura revisada, foi possível construir a hipótese H1, que afirma que os valores autonomia e igualitarismo relacionam-se com as vivências de prazer.

Assim, aprofundando-se o estudo da relação entre CO e QVT, passou-se ao teste da hipótese: H1: Os valores autonomia e igualitarismo relacionam-se às vivências de prazer no trabalho. Os resultados podem ser observados conforme segue.

- **Autonomia e Indicadores de Prazer**

Correlação: Autonomia e Prazer

Correlação de Pearson = 0.956

A partir da realização do teste de Pearson, observou-se que a correlação entre autonomia e prazer foi de 0.956 (próximo de 1), fato que indica correlação alta entre as variáveis. O gráfico 2 mostra a correlação encontrada através de Pearson.

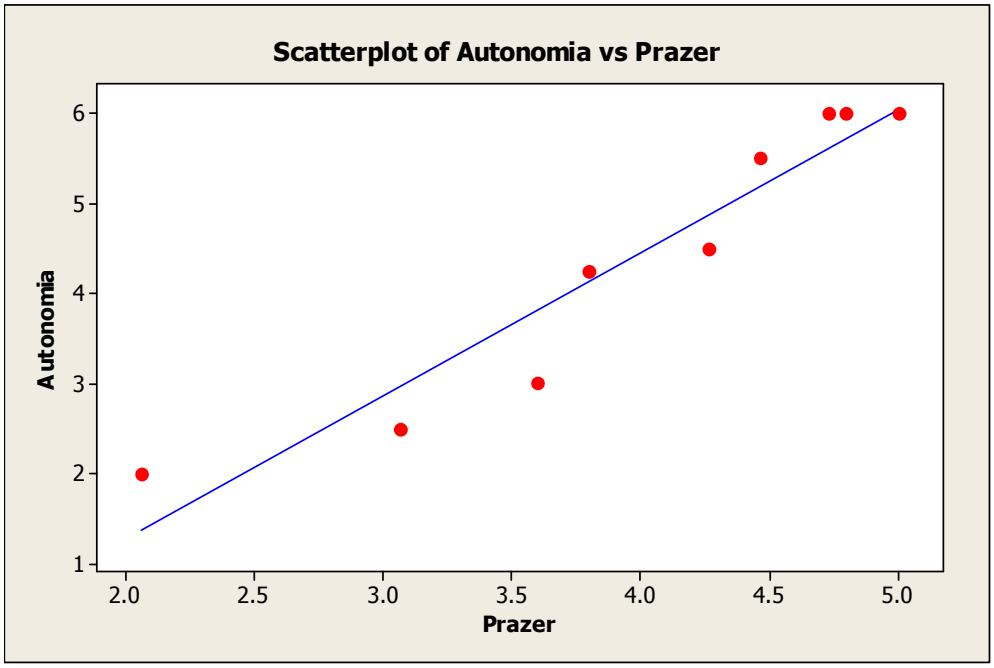


Gráfico 2: Correlação entre autonomia e indicadores de prazer no trabalho
Fonte: Pesquisa da autora (2010)

O gráfico 2 mostra a relação entre autonomia e indicadores de prazer; este é um gráfico que permite visualizar a correlação entre as variáveis. Como pode ser observado na correlação, os dados situam-se em torno na linha azul (que é a linha de regressão ajustada para os dados) mostrando que a correlação é alta, pois os pontos estão em torno da linha.

Desta forma, reteve-se como significativa a relação entre autonomia e prazer (Correlação de Pearson = 0.956).

- **Igualitarismo e Indicadores de Prazer**

Correlação: Igualitarismo e Prazer

Correlação de Pearson = 0.982

A correlação entre igualitarismo e prazer foi de 0.982 (próximo de 1), o que indica uma correlação alta entre as variáveis. O gráfico 3 mostra os dados encontrados através de Pearson.

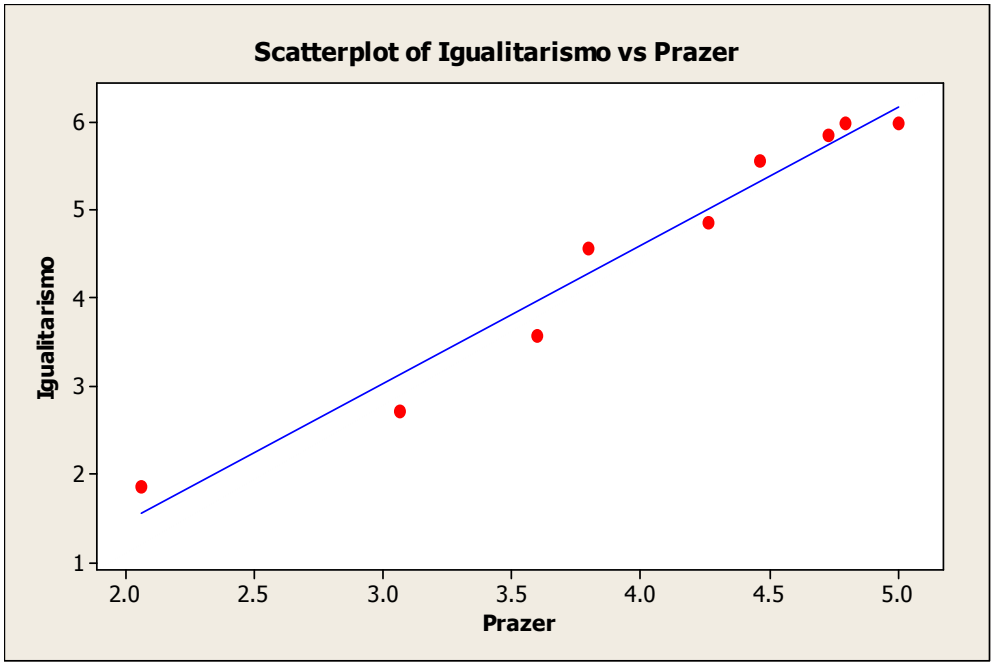


Gráfico 3: Correlação entre igualitarismo e vivências de prazer no trabalho
Fonte: pesquisa da autora (2010)

Para verificar graficamente a correlação, basta observar que os dados seguem a reta ajustada aos pontos, indicando correlação alta por apresentarem uma distância pequena da linha.

Assim, reteve-se como significativa a relação entre igualitarismo e prazer (Correlação de Pearson = 0.982).

Mediante o teste de correlação utilizado, aceitou-se a primeira hipótese (H1) de que os valores autonomia e igualitarismo relacionam-se às vivências de prazer no trabalho.

7.5 O RESTAURANTE CASO – ESTATÍSTICA DESCRITIVA

Seguindo o projeto explanatório sequencial sugerido por Creswell (2007) analisou-se primeiramente os dados quantitativos.

Os resultados são descritos conforme segue.

Valores organizacionais (n=9)

A partir da investigação dos valores através do instrumento IVO, os nove participantes do restaurante (n=9) *fast-food* puderam expressar o quão importante era aquele valor dentro da empresa. A escala de 6 pontos teve sua classificação agrupada conforme segue:

- 1 – 2: pouco importante;
- 3 – 4: importante;
- 5 – 6: extremamente importante.

Os dados obtidos estão expostos a seguir:

- ***Autonomia***

Os resultados encontrados, em percentagem, foram:

- Pouco importante: 13.89%;

- Importante: 27.78%;

- Extremamente importante: 58.33%.

Portanto, a estatística descritiva mostrou que a *autonomia* foi considerada um valor importante pela maioria dos participantes, havendo um pequeno número (13.89%) daqueles que lhe atribuíram pouca importância. Embora, tenha sido atribuída relevância a esse fator, o

mesmo não encontrou uma expressão igualmente importante na cultura vigente nessa organização, segundo os dados qualitativos.

- ***Conservadorismo***

Os resultados encontrados, em percentagens, foram:

- Pouco importante: 4.44%;

- Importante: 28.89%;

- Extremamente importante: 66.67%.

Considerando os escores, os resultados indicaram que o valor *conservadorismo* foi um valor percebido pela maioria como "extremamente importante" dentro do grupo caso. Sua importância ficou ainda justificada pelo pequeno numero de sujeitos que a percebeu de forma "pouco importante". O *conservadorismo*, a princípio, apresentou-se em consonância com a padronização das atividades desenvolvidas por esse serviço, fato trazido nos discursos dos sujeitos e apresentado na literatura sobre os *fast-foods*.

- ***Hierarquia***

Os resultados encontrados, em percentagens, foram:

- Pouco importante: 0%;

- Importante: 13.33%;

- Extremamente importante: 86.67%.

Observando-se os dados, tem-se a indicação de que o valor *hierarquia* foi percebido pela maioria como "extremamente importante" dentro do grupo caso. De acordo com a

literatura sobre os *fast-foods*, a hierarquia, ou seja, a distribuição de poder de acordo com níveis hierárquicos, e o controle baseado nas relações de poder são aspectos característicos deste segmento dentro do setor de alimentação.

- ***Igualitarismo***

Os resultados encontrados, em percentagens, foram:

- Pouco importante: 12.70%;

- Importante: 28.57%;

- Extremamente importante: 58.73%.

Esses escores indicaram que o valor *igualitarismo* foi avaliado pela maioria como "extremamente importante" e "importante" dentro do grupo caso. Mas, novamente aqui, a exemplo do primeiro valor discutido (autonomia), os dados qualitativos indicaram que, na prática cultural da organização em estudo, esse valor não se encontrava tão presente como se poderia supor a partir dos índices de valorização apresentados para *igualitarismo*.

- ***Domínio***

Os resultados encontrados, em percentagens, foram:

- Pouco importante: 11.11%;

- Importante: 27.78%;

- Extremamente importante: 61.11%.

Considerando as percentagens, os resultados indicaram que o valor *domínio* foi percebido pela maioria como "extremamente importante" dentro do grupo caso. O *domínio*

aqui observado foi caracterizado por uma postura ativa no que se refere a mudanças no ambiente social e natural, capazes de trazer benefícios para a empresa.

- ***Harmonia***

Os escores obtidos e expressos em percentagens foram:

- Pouco importante: 11.11%;

- Importante: 16.67%;

- Extremamente importante: 72.22%.

Considerando essas percentagens, os resultados indicaram que o valor *harmonia* foi percebido pela maioria como "extremamente importante" dentro do grupo caso. Na apresentação dos dados qualitativos será possível compreender o sentido das percentagens obtidas nos fatores domínio e harmonia, e que apóiam essas porcentagens. As manifestações de domínio e harmonia trazidas pelos entrevistados referem-se a aspectos diferentes da relação da empresa com seu ambiente social e natural.

Indicadores de vivências de prazer e sofrimento no trabalho (n=9)

Foram computados os dados referentes às vivências de prazer e sofrimento no trabalho. Em seguida, os escores serão apresentados caracterizando a intensidade com que aquela vivência foi encontrada dentro da empresa. Importa ressaltar que a planilha de cálculo do instrumento dispõe os escores obtidos conforme segue:

Entre 0 e 2.5: vivência fraca do fator;

Entre 2.5 e 3.5: vivência moderada do fator;

Entre 3.5 e 5: vivência forte do fator.

- ***Vivências de sofrimento no trabalho***

A análise das vivências de sofrimento foi feita por fator, conforme indica planilha de cálculo do instrumento.

O escore obtido de cada sujeito pesquisado encontra-se na Tabela 5:

Tabela 5 – Escores obtidos segundo cada fator de vivências de sofrimento (desgosto e insegurança)

Sujeito	*Escore de desgosto no trabalho*	*Escore de insegurança no trabalho*
1	1	1
2	1	1
3	1	1.1
4	1	1.2
5	1.1	1.2
6	1.5	1.5
7	1.7	2.7
8	2.9	3.5
9	4.1	4.3

Fonte: pesquisa da autora (2010)

Sendo assim, a média entre todos os sujeitos para a vivência de *desgosto* foi de 1.7, fato que indica fraca vivência do fator. A vivência de *insegurança* no trabalho teve sua média no valor de 1.9, evidenciando também fraca vivência do fator. A análise caso a caso demonstrou que havia participantes experimentando vivências negativas em grau moderado e forte, com predomínio de *insegurança* no trabalho. Contudo, de forma geral, os sujeitos pesquisados caracterizaram, em suas respostas ao teste, fracas vivências de sofrimento no trabalho dentro da empresa em questão.

- ***Vivências de prazer no trabalho***

De maneira análoga às vivências de sofrimento, a análise das vivências de prazer também foi feita por fator e, o escore obtido para cada sujeito pesquisado encontra-se na Tabela 6:

Tabela 6– Escores obtidos segundo cada fator de vivências de prazer (valorização e reconhecimento)

Sujeito	*Escore de valorização no trabalho*	*Escore de reconhecimento no trabalho*
1	2.5	1.6
2	3.4	2.7
3	4.1	3.1
4	4.2	3.3
5	4.7	3.8
6	4.8	4.1
7	5	4.5
8	5	4.6
9	5	5

Fonte: pesquisa da autora (2010)

A média entre todos os sujeitos para a vivência de *valorização* foi de 4.3, fato que indica forte vivência do fator. A vivência de *reconhecimento* no trabalho teve sua média no valor de 3.6, evidenciando vivência moderada do fator.

Conclui-se que os sujeitos pesquisados indicaram fortes vivências de prazer no trabalho, principalmente do que diz respeito às vivências de *valorização*. Já para as vivências de *reconhecimento*, o escore obtido de 3.6 foi muito próximo do valor limite para vivência moderada (3.5). Sendo assim, admite-se que os participantes, de maneira geral, apresentaram vivência moderada de reconhecimento no trabalho.

7.6 O GRUPO CONTROLE – ESTATÍSTICA DESCRITIVA

A comparação dos resultados entre o *fast-food* e o restaurante vegetariano visou caracterizar aspectos culturais específicos do restaurante caso. Tal escolha considerou a existência de diferença significativa entre os mesmos, apontada pelo teste estatístico que foi descrito anteriormente. Inicialmente são apresentados os dados referentes aos valores

organizacionais e posteriormente, os referentes à qualidade de vida no trabalho (vivências de prazer e sofrimento no trabalho).

Valores Organizacionais (n = 11)

O inventário de valores organizacionais de 6 pontos teve sua classificação agrupada conforme segue:

1 – 2: pouco importante;

3 – 4: importante;

5 – 6: extremamente importante.

Em relação aos valores organizacionais, foram obtidos os seguintes dados:

- ***Autonomia***

Em *autonomia*, as percentagens foram:

- Pouco importante: 8.33%;

- Importante: 41.67%;

- Extremamente importante: 50%.

As percentagens sugeriram que o valor *autonomia* foi percebido pela maioria dos participantes como importante (juntando-se "extremamente importante" e "importante") dentro do restaurante vegetariano. A percentagem obtida nesses fatores foi menor no *fast-food*. O total da distribuição das percentagens obtidas entre 'pouco importante', 'importante' e extremamente importante' apresentou-se de forma diferente no *fast-food* e vegetariano, predominando a importância do valor *autonomia* no restaurante vegetariano.

- ***Conservadorismo***

Em *conservadorismo*, os resultados encontrados, em percentagens, foram:

- Pouco importante: 10.42%;

- Importante: 43.75%;

- Extremamente importante: 45.83%.

Esses escores indicaram que o *conservadorismo* foi percebido como "extremamente importante" e "importante" no restaurante vegetariano. As percentagens obtidas pelo *fast-food* também apresentaram maior valorização do *conservadorismo*.

- ***Hierarquia***

Os resultados para *hierarquia*, em percentagens, foram:

- Pouco importante: 4.17%;

- Importante: 30%;

- Extremamente importante: 65.83%.

Desta forma, a *hierarquia* foi percebida pela maioria como "extremamente importante" dentro do restaurante vegetariano. Apesar do restaurante caso também apresentar indicativos de valorização da hierarquia, a distribuição das percentagens obtidas entre 'pouco importante', 'importante' e 'extremamente importante' apresentou-se de forma diferente entre aquele restaurante e o vegetariano, com predomínio desse valor (hierarquia) no *fast-food*.

- ***Igualitarismo***

Para *igualitarismo*, as percentagens foram:

- Pouco importante: 28.57%;

- Importante: 34.52%;

- Extremamente importante: 36.90%.

Observou-se que os resultados encontraram-se distribuídos em percentagens muito próximas. Este fato não nos permitiu realizar maiores inferências sobre a variável. Contudo, comparando-se os resultados entre os dois restaurantes, conclui-se que a distribuição das percentagens obtidas entre 'pouco importante', 'importante' e 'extremamente importante' apresentou-se de forma diferente no *fast-food* e vegetariano, sendo dada pouca importância a esse valor (igualitarismo) pelo primeiro restaurante (o *fast-food*).

- ***Domínio***

Os resultados encontrados para *domínio*, em percentagens, foram:

- Pouco importante: 37.50%;

- Importante: 37.50%;

- Extremamente importante: 25%.

Considerando as porcentagens dos escores, os resultados indicaram que o valor *domínio* foi percebido como "pouco importante" e "importante" tendo em vista a igualdade dos escores. Comparando com os dados obtidos no *fast-food*, observou-se que nele há maior valorização da variável *domínio*.

- ***Harmonia***

Os resultados encontrados, em porcentagens, foram:

- Pouco importante: 33.33%;

- Importante: 25%;

- Extremamente importante: 41.67%.

Essas percentagens indicaram que o valor *harmonia* foi percebido como 'extremamente importante'. No entanto, já no restaurante *fast-food*, a maioria das pessoas das pessoas considerou a *harmonia* como um valor extremamente importante, apresentando, portanto, índices bem maiores nesse fator (72.22%).

Observou-se, nos resultados apresentados, que predominaram as diferenças entre o *fast-food* e o restaurante vegetariano no que se refere às características culturais dessas organizações. A significância dessas diferenças culturais foi indicada pelos testes estatísticos fundamentando, assim, a realização da análise comparativa entre essas duas organizações, e não entre o grupo caso e o segundo grupo controle (diferenças não significativas pelo teste Friedman).

Indicadores de vivências de prazer e sofrimento no trabalho (n=11)

Assim como realizado no grupo caso, foram computados os dados referentes às vivências de prazer e sofrimento no trabalho. Importa ressaltar que a planilha de cálculo do instrumento dispõe os escores obtidos conforme segue:

Entre 0 e 2.5: vivência fraca do fator;

Entre 2.5 e 3.5: vivência moderada do fator;

Entre 3.5 e 5: vivência forte do fator.

Em seguida, os escores serão apresentados, caracterizando a intensidade com que aquela vivência foi encontrada dentro da empresa.

- ***Vivências de sofrimento no trabalho***

A análise das vivências de sofrimento foi feita por fator, conforme indica planilha de cálculo do instrumento. O escore obtido para cada sujeito pesquisado encontra-se na Tabela 7:

Tabela 7– Escores obtidos segundo cada fator de vivências de sofrimento (desgosto e insegurança)

Sujeito	*Escore de desgosto no trabalho*	*Escore de insegurança no trabalho*
1	1	1
2	1	1
3	1	1
4	1	1
5	1	1
6	1	1
7	1.1	1
8	1.1	1.2
9	1.3	1.5
10	1.6	1.8
11	2.2	2.2

Fonte: pesquisa da autora (2010)

A média para a vivência de desgosto no trabalho foi de 1.2, fato que indica fraca vivência do fator no trabalho. De maneira similar, a média para as vivências de insegurança teve escore de 1.2, indicando também fraca vivência do fator.

- ***Vivências de prazer no trabalho***

De maneira análoga às vivências de sofrimento, a análise das vivências de prazer também foi feita por fator e, o escore obtido de cada sujeito pesquisado encontra-se na Tabela 8:

Tabela 8– Escores obtidos segundo cada fator de vivências de prazer (valorização e reconhecimento)

Sujeito	*Escore de valorização no trabalho*	*Escore de reconhecimento no trabalho*
1	1.3	1.2
2	2	1.7
3	2.8	2.2
4	3.4	2.6
5	4.7	3.2
6	4.8	3.5
7	5	4.1
8	5	4.2
9	5	4.7
10	5	4.8
11	5	5

Fonte: pesquisa da autora (2010)

A partir dos dados obtidos, observou-se que a média para a vivência de valorização no trabalho foi de 4.0, fato que indica forte vivência do fator. Já o fator reconhecimento teve sua média em 3.4, o que indica moderada vivência do fator.

Comparando os dados obtidos no restaurante *fast-food* (grupo caso) com o grupo controle 1 (restaurante vegetariano), foi possível construir a Tabela 9, que mostra as diferenças dos escores entre os grupos.

Tabela 9– Comparação dos escores obtidos nos grupos caso e controle 1 para vivências de prazer-sofrimento no trabalho

Fator	*Grupo caso (restaurante fast-food)*	*Grupo controle 1 (restaurante vegetariano)*
Desgosto	1.7	1.2
Insegurança	1.9	1.2
Valorização	4.3	4.0
Reconhecimento	3.6	3.4

Fonte: pesquisa da autora (2010)

Desta forma, observou-se que o restaurante vegetariano (grupo controle 1) apresentou escores mais baixos no que diz respeito ao *desgosto* e *insegurança* no trabalho, evidenciando vivências mais fracas de tais fatores quando comparados com o grupo caso. Por outro lado, principalmente no fator *valorização,* foram obtidos escores mais altos no restaurante *fast-food*. Para o fator *reconhecimento*, os escores para os dois grupos ficaram em torno do valor limite e foram considerados como moderados.

A partir da comparação dos dados obtidos nos grupos estudados, foi possível concluir que as diferenças maiores encontraram-se dentro dos fatores *desgosto*, *insegurança* e *valorização*.

7.7 O GRUPO CASO – RESULTADOS QUALITATIVOS

Segundo Robbins (2002), os costumes, as tradições e a maneira de executar as coisas em uma organização estão intimamente relacionadas ao que já foi feito anteriormente e do grau de sucesso alcançado. Este fato conduz a uma das fontes primárias da cultura: os fundadores da empresa. Estes são os responsáveis pela formação inicial da cultura de uma organização. Sendo assim, importa realizar algumas considerações sobre o fundador da rede em que o grupo caso foi estudado.

Na década de 70, o português A. S. assumiu a gerência de uma panificadora que se situava no bairro do Brás, zona leste de São Paulo. Para destacar o negócio, ele percebeu que precisava se diferenciar dos concorrentes e trabalhar gerencialmente na redução dos custos. Logo depois montou uma churrascaria, pizzaria e pastelaria, todas com grande êxito (SARAIVA, 2004).

A criação da rede Caso teve início a partir da contratação de um cozinheiro especialista em esfirras e kibes. Sob sua orientação, A. S. aprendeu a culinária típica do Oriente Médio e, consciente de que os restaurantes da época ofereciam comida árabe a preços altos, percebeu o nicho de mercado promissor a ser ocupado. Desde então, seu objetivo foi montar um *fast-food* nesse ramo, mas com preços acessíveis.

No ano de 1988, a rede Caso inaugurou a sua primeira loja na cidade de São Paulo. Em 1999, iniciou-se a campanha do "zero", em que se destacaram três produtos que custavam menos de R$ 1,00 (pastel, quibe e esfirra). A campanha veio para reforçar o comprometimento da empresa com o consumidor por meio de uma política de preços baixos.

A rede Caso possui um cardápio amplo de produtos. Vale lembrar que foi em função de uma insistente campanha de marketing, que anunciava que seus preços começavam com "Zero", que o posicionamento da empresa foi construído nos últimos oito anos. A estratégia apoiou-se em uma gestão de custos e foi altamente promocional, focando em preços como principal argumento de venda. Assim, o objetivo da rede foi aliar a qualidade de seus produtos e serviços a preços atrativos (AZEVEDO; SILVA, 2003)

Em 2006, a estratégia de baixo custo foi ainda mais enfatizada quando anunciou: "o zero da empresa baixou". A grande aceitação pela população resultou num expressivo volume de vendas. Anualmente, são vendidos aproximadamente 20 milhões de quibes, 10 milhões de pratos árabes, 10 milhões de beirutes e 3 milhões de pizzas, e em 2004 foram vendidos 650 milhões de esfirras (LIMA, 2005, p.1). A expansão da rede baseou-se no índice de aceitação do seu cardápio pelo consumidor, bem como na capacidade mercadológica das regiões analisadas para a instalação de modelos distintos de operação de loja. Entre esses modelos, tem-se o tradicional, com atendimento de garçom, constituída de amplo salão e demais

serviços (viagem, *drive-thru* e *playground*), e mais recentemente, o modelo 28 minutos, lojas compactas e que só operam com o sistema *delivery e drive-thru* (LIMA, 2005, p.2).

Baseada no conceito de "crescer com qualidade", a rede desenvolveu uma estrutura voltada para o atendimento de seus clientes de forma personalizada, diferenciando seu cardápio e investindo continuamente nos setores de apoio para garantir um alto padrão de qualidade em produtos e serviços. A expansão da marca está baseada em nove centrais de produção nas principais regiões do país, que atendem a um leque de lojas num raio máximo de 300 km (LIMA, 2005, p.2).

As inovações propostas pela rede e a aceitação do consumidor sustentaram o crescimento da rede. "Não basta atender o cliente com eficiência e sim surpreendê-lo sempre", ressalta Saraiva (2004). Tornar real a missão da busca pela plena satisfação do cliente não é tarefa fácil. É primordial para a empresa ter uma equipe treinada e comprometida com o negócio. Para manter a motivação em alta dos funcionários (denominados de clientes internos), a rede premia os mais destacados, tanto profissionalmente como financeiramente, através do programa de recompensa, denominado "Quem é quem" (MARIANO, 2004).

Sobre missão, visão e valores, a rede caso afirma: a **missão** caracteriza-se por **s**ervir bons produtos, da maneira mais rápida, sempre com muita atenção, aos menores preços possíveis, em um ambiente agradável e limpo. Já a **visão** é **s**er uma marca visionária ao combinar lucratividade com a autêntica vocação de servir as pessoas, oferecendo-lhes o máximo das vantagens funcionais e emocionais aos menores preços possíveis; e os **valores** são Acessibilidade, qualidade, empreendedor, ousadia, inovação, dignidade, perseverança, hospitalidade.

A rede possui centrais de produção que funcionam como fornecedores para todo o Brasil. A chave para os preços baixos com alta qualidade é a verticalização. São unidades centrais próprias de manipulação e distribuição dos itens do cardápio: Padaria industrial, Sorvetes, Laticínios, Contact Center, Propaganda e Marketing, Engenharia e Projetos, Franquia e Consultoria Imobiliária. A estrutura de apoio às lojas é composta pelos departamentos de recursos humanos, controle de qualidade, controle operacional, implantação de lojas, planejamento mercadológico e sistemas, captação de pontos, franquia e comunicação corporativa. Isto caracteriza uma grande capacidade instalada da rede para atender elevadas demandas, que resulta em economia de escala e redução de custo (SANTOS, 2002).

Atualmente, no Brasil, a rede possui cerca de 350 estabelecimentos e emprega em torno de 12 mil funcionários. O tópico seguinte aborda a caracterização da unidade investigada nesta pesquisa.

7.7.1 O RESTAURANTE

O restaurante é um franqueado de uma rede de restaurantes *fast-food*. A franquia existe na cidade há quatro anos e contava, no momento de realização da pesquisa, com um quadro com cerca de quarenta e três (43) funcionários entre equipe gerencial e operacional. A loja oferece o sistema convencional de comércio de alimentos, com garçom e amplo salão de atendimento, além do *delivery* e *drive-thru*. Localiza-se em região privilegiada da cidade, próximo a uma reconhecida universidade estadual e a moradia de grande parte dos estudantes residentes na cidade.

O funcionamento do restaurante é de 24 horas. Garçons, chefes de cozinha e supervisores trabalham em três turnos diferentes. Cada turno compreende oito horas de

trabalho; alguns funcionários, principalmente supervisores, relataram que, quando necessário, realizam turnos de dez horas por dia. Alguns trabalham aos Sábados e Domingos e têm folga uma vez pela semana. O dia da folga é determinada, geralmente, de acordo com a demanda de clientes da loja e de acordo com o dia de folga de outros funcionários. Os métodos de trabalho, a tecnologia utilizada e a arquitetura da loja são padronizados pela rede. A cadeia hierárquica observada dentro deste restaurante, bem como a distribuição dos funcionários ao longo dela pode ser observada na Figura 6:

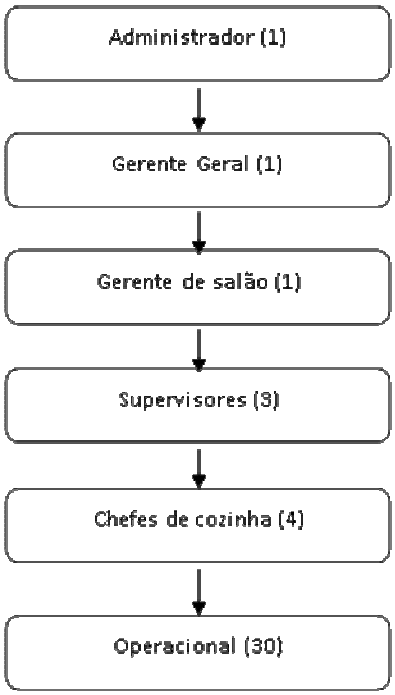


Figura 6: Estrutura hierarquia dentro do restaurante estudado
Fonte: pesquisa da autora (2010)

Todos os níveis da hierarquia tiveram algum representante para responder os questionários IVO e EIPST. Já as entrevistas foram permitidas apenas para a equipe gerencial, composta pelo administrador, gerente, gerente e supervisores.

Os dados obtidos através das entrevistas com a equipe gerencial foram categorizados de acordo com a metodologia exposta no capítulo 6. As categorias de análise subdividiram-se

em: a) valores organizacionais: autonomia, conservadorismo, hierarquia, igualitarismo, harmonia e domínio; b) qualidade de vida no trabalho; c) vivências de prazer no trabalho; d) vivências de sofrimento no trabalho.

Os resultados encontrados podem ser observados conforme segue.

Valores Organizacionais

- ***Gerente***: foram realizadas duas entrevistas com o mesmo gerente. Uma delas, no início da pesquisa e outra no final. O Quadro 6 mostra os trechos dos relatos categorizados de acordo com cada variável. Os escritos em negrito, dentro dos quadros em destaque, remetem ao resultado da análise de conteúdo realizada pela autora da presente pesquisa.

Valores Organizacionais

"É valores do Restaurante Caso é o que... é excelência no atendimento, tá? Então ele preza isso aí, isso aí já atribui várias coisas... o que é excelência no atendimento? Não adianta eu te dar o excelente atendimento, eu pessoalmente, conversar e tal, e chegar um produto com má qualidade na tua mesa, tá? Então a excelência de atendimento começa desde a cozinha, você entendeu, até o garçom, o jeito que ele vai colocar a comida na tua mesa, a educação que ele vai te atender. Então isso, o Restaurante Caso preza isso aí, você entendeu?"

Valores estão ligados às vantagens competitivas da empresa.

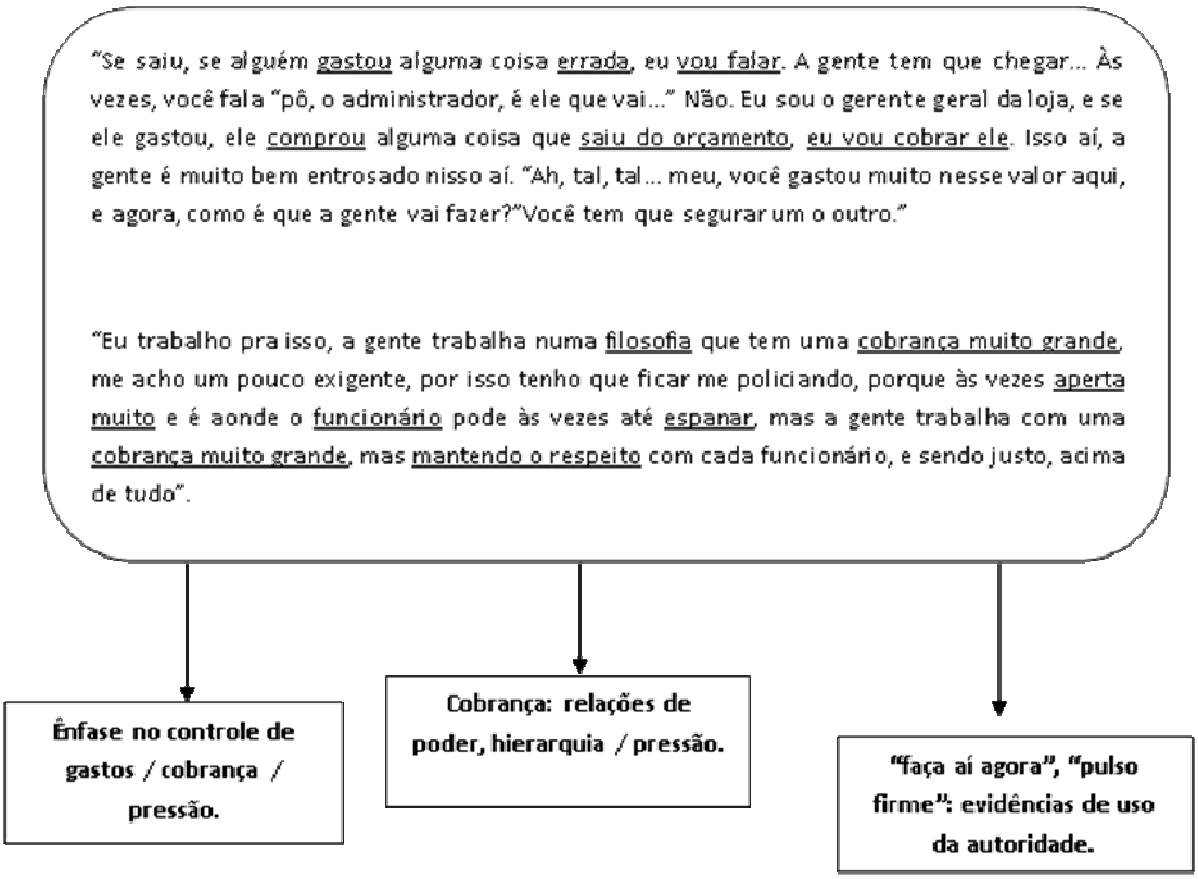
Vantagens competitivas do restaurante: preços baixos, qualidade no atendimento.

Quadro 6: Gerente – Referências acerca de valores organizacionais (restaurante caso)
Fonte: pesquisa da autora (2010)

Foi possível observar que, na 1ª. Entrevista, ao perguntar para o gerente sobre seu entendimento (de forma geral) sobre os valores da empresa, ele mencionou as vantagens competitivas, traduzida por: preços baixos e qualidade de atendimento. Slack, Chambers e Johnston (2007) apontam para as cinco vantagens que contribuem para a competitividade das empresas no mercado: vantagem de qualidade (satisfazer consumidores fornecendo bens e serviços isentos de erro), vantagem de rapidez (minimizar o tempo entre a solicitação do cliente e a entrega efetiva), vantagem de confiabilidade (fazer coisas em tempo para manter compromissos de entrega com os consumidores), vantagem de flexibilidade (capacidade de adaptação frente a circunstâncias inesperadas) e vantagem de custo (fornecer bens e serviços a custos mais reduzidos). Nos relatos do gerente sobre os valores, algumas destas vantagens encontram-se presentes. São elas: qualidade, rapidez e custo. Entende-se, assim, que a cultura do restaurante possui valores organizacionais que se ligam às vantagens competitivas desse restaurante, ou seja, qualidade, rapidez e custo. Este fato foi apontado também pela literatura quando Tamayo (Org.) (2004) afirma que a fonte dos valores organizacionais é constituída por exigências que compreendem também necessidades referentes à sobrevivência da própria organização.

- ***Dimensão Hierarquia versus Igualitarismo***

Hierarquia

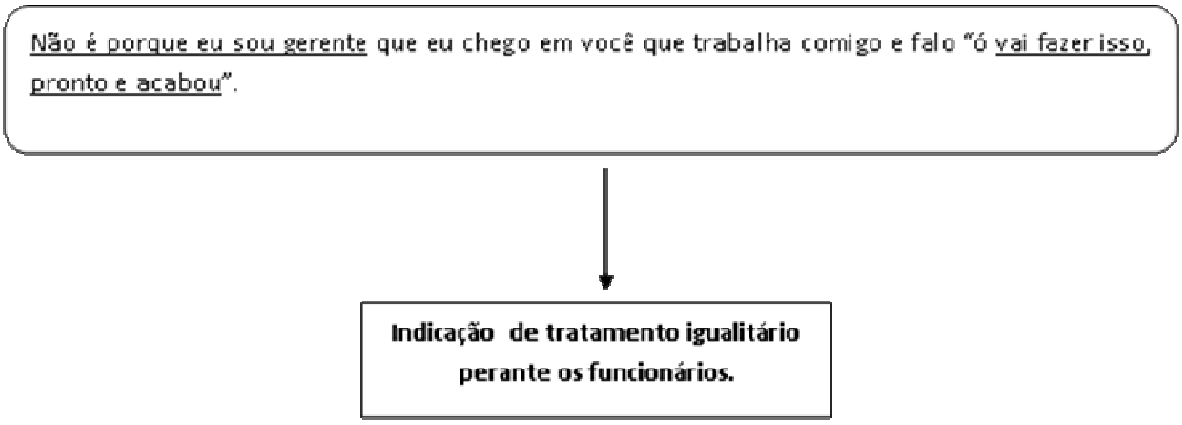


Quadro 7: Gerente – Referências acerca da dimensão hierarquia
Fonte: pesquisa da autora (2010)

Considera-se aqui que o termo *hierarquia* diz respeito à relevância da cadeia hierárquica na estruturação do relacionamento interpessoal e na distribuição de recursos e de poder (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000). O gerente relaciona este polo de valor com as relações de poder dentro do restaurante. Dentro da cadeia hierárquica do restaurante, o uso da autoridade por parte dos cargos mais altos em relação a seus subordinados manifestou-se enfaticamente em determinadas situações como o controle de gastos e a pressão para obtenção de resultados financeiros satisfatórios.

Como foi possível observar, em vários relatos do gerente, ele expôs situações características que evidenciaram a importância da cadeia hierárquica na estruturação do relacionamento interpessoal e na distribuição de recursos dentro do restaurante. Neste caso, os dados qualitativos reforçam a estatística descritiva obtida acerca da importância desta variável.

Igualitarismo



Quadro 8: Gerente – Referências acerca da dimensão igualitarismo
Fonte: Pesquisa da autora (2010)

O *igualitarismo* é um valor organizacional traduzido pela procura do bem-estar de todos os membros da organização e da sua participação nos processos decisórios (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000). Embora os dados quantitativos tenham apontado a importância atribuída a este valor, diante de muitos relatos (qualitativos) que retrataram a valorização da cadeia hierárquica, foi possível encontrar apenas uma evidência de igualitarismo, como colocado no Quadro 8. Os processos decisórios concentraram-se principalmente entre a equipe gerencial, e não entre todos os funcionários do restaurante, como seria o caso se o igualitarismo fosse, de fato, um valor organizacional dominante na empresa.

- ***Dimensão Autonomia versus Conservadorismo***

Autonomia

"Principalmente quando eu trabalhei em Minas, a gente não vendia quibe cru de jeito nenhum... Eu não vou comer essa coisa aqui, tem uma vaca vermelha no meu prato... "não vou comer". O cara zuava. Mas na verdade você pega o quibe cru, é uma delícia, se você souber temperar...e aí você escutar. Que que foi criado? Não podia nem ser feito, mas eu preguei na rede tanto que eu consegui fazer: eu já temperava o quibe cru na cozinha pra mandar pro cliente. Então vendia aí 2, 3 pratos por dia, passou a vender 15 ou 20 por dia na loja de Uberlândia... Então o pessoal não conseguia comer. E aí começaram pedir: ah o quibe cru é uma delícia e tal. Mas temperado, se você mandasse naquela cor bem avermelhada... Por que? Isso tudo é tradição."

"Dentro de um padrão de uma rede, você vai conviver com certos momentos que você tem que ter uma criatividade, senão você não consegue resolver nenhum tipo de problema, ou... Então tem que ter muita criatividade."

"Pra inovar, pra propaganda... precisa, precisa. A gente tem na rede, talvez até o presidente da rede, geralmente se a pessoa, por exemplo, descobrir o nome de um salgado e fizer lançamento e ele achar que aquilo lá vai ser um sucesso, ele ganha uma premiação extraordinária do presidente da rede, entendeu? Ele criou aquilo lá, veio na cabeça dele, talvez não crie totalmente, mas ele tem aquela idéia que vai ser, lógico, vai ser lapidada e ele vai ser ressarcido por isso aí, vai ser bonificado."

"É lógico que a gente tem um padrão, que é uma franquia aí que hoje tem 350 lojas, e tem que ser respeitado. Não dá pra ele criar alguma coisa fora do padrão, que não vai ser aceitado, tá?".

"nem podia ser feito": regras e padrões da organização do trabalho.

"mas eu preguei na rede tanto que foi criado": resistência na aceitação de autonomia do funcionário.

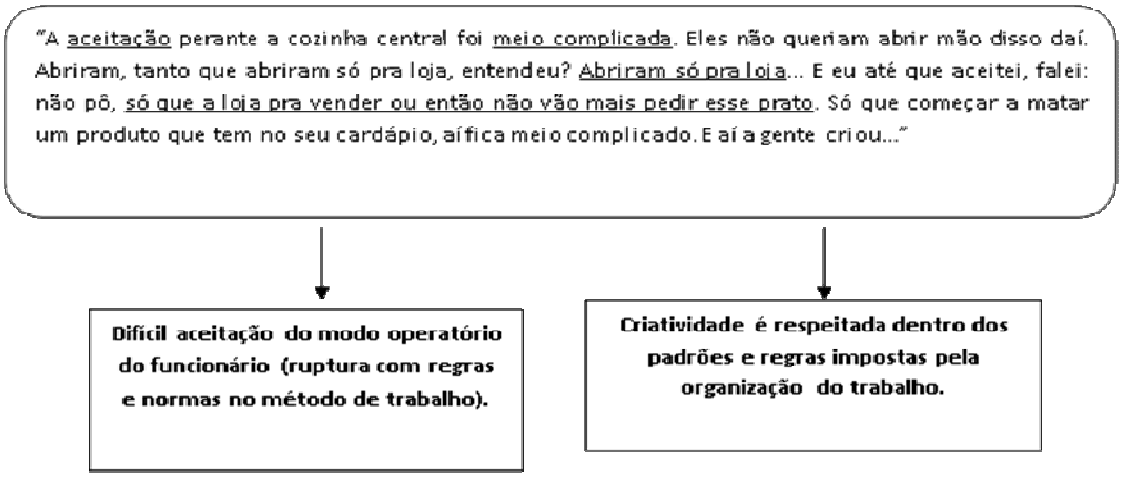
Criatividade valorizada no âmbito da resolução de conflitos.

Variabilidade e modo operatório passam pelo crivo da organização do trabalho e somente depois disso é que podem ser aceitos ou não.

Quadro 9: Gerente – Referências acerca da dimensão autonomia
Fonte: pesquisa da autora (2010)

Entende-se o conceito de autonomia como: importância atribuída à procura de inovação, de criatividade, e de independência na execução do trabalho (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000). A partir deste entendimento, observa-se a existência de duas manifestações diferentes da autonomia dentro do trabalho: 1) autonomia em relação aos métodos de trabalho, considerando os conceitos de modo operatório e variabilidade do trabalhador e 2) autonomia em relação à inovação e incorporação de novos produtos no mercado. Embora os dados quantitativos tenham mostrado valorização do polo autonomia, sob a ótica dos relatos do gerente, os dados qualitativos mostraram que há resistência em valorizar a autonomia, principalmente quando originada de funcionários da área operacional. Somente após aprovação da rede é que o processo de inovação de produtos pôde ser incorporado por toda a rede ou, dependendo do caso, apenas pelo restaurante em que foi originado. No entanto, quando se tratou de resolução de conflitos, a autonomia e a criatividade assumiram caráter positivo e de valorização. Desta forma, a partir dos relatos do gerente, observou-se que o polo autonomia foi valorizado apenas quando apresentava benefícios relacionados à resolução de conflitos e situações inesperadas dentro da empresa.

Conservadorismo



Quadro 10: Gerente – Referências acerca da dimensão conservadorismo
Fonte: pesquisa da autora (2010)

Neste polo, considera-se a ênfase na interdependência dos membros da organização e na obtenção de objetivos grupais, ou seja, manutenção do *status quo* (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000). Reafirmando os dados quantitativos, o *conservadorismo* foi observado e enfatizado através da resistência às atitudes relacionadas à autonomia dos funcionários. A partir do relato do gerente entrevistado, ficou evidente a dificuldade de incorporação de uma idéia do mesmo no cardápio da rede. Isso mostrou a resistência da rede em aceitar idéias oriundas de funcionários (principalmente operacionais), o que corrobora com a falta de espaço para autonomia dos mesmos dentro do restaurante.

- ***Dimensão Harmonia versus Domínio***

Harmonia

"(...) ou outros restaurantes igual a gente tem o X ali do lado. Eles têm o cliente deles, a gente tem o nosso. Talvez seja o mesmo cliente. Hoje eu não quero esfiha, eu quero uma carne assada, mas amanhã ele ta na nossa loja novamente, você entendeu? Ele tem que atender bem, a gente tem que atender bem, o outro tem que atender bem."

"Pra mim, se não é competição você não tem estímulo, você não tem nada. Quanto mais... acho que foi na primeira entrevista, até falei com você, falei "meu, ah, fechou ali, aqui agora que abriu de novo; tem um rapaz ali, e a gente tá torcendo pra ele não mudar. Queria que isso aqui fosse um *point* da cidade, cheia de comércio, porque aí você tem oportunidade, "a gente vai se sobressair". A gente tem uma estrutura muito boa, e uma qualidade humana boa, que precisa ser trabalhada."

Relação de harmonia com a concorrência.

Indicação de que não há medo em relação à concorrência.

Quadro 11: Gerente – Referências acerca da dimensão harmonia
Fonte: pesquisa da autora (2010)

Este polo de valor enfatiza o ajustamento constante e harmonioso em relação ao ambiente externo (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000). Reafirmando os dados quantitativos, os relatos do gerente neste âmbito demonstraram relação de harmonia com um aspecto particular: relacionamento com concorrentes. Não foi observada uma postura "predadora", caracterizada por ações que pudessem intencionalmente prejudicar, de alguma forma, os concorrentes. Para administrar sua posição competitiva, a empresa investia em seus recursos internos, como capacitação de funcionários, propaganda e marketing.

Domínio

"Mas a gente não vai desistir. Aqui, pra melhorias principalmente pros estudantes, os pedestres da cidade de São Carlos, a gente ta brigando muito, muito, e olha que a gente vai pagar essa passarela. Pra fazer a passarela. Pra fazer bem na frente da loja. Mas tem que ter um projeto autorizado pela prefeitura. E já tem quatro anos..."

↓

Presença de ações que envolvem mudanças no meio ambiente para favorecer o aumento de clientes no restaurante e conseqüentemente, o crescimento da lucratividade.

Quadro 12: Gerente – Referências acerca da dimensão domínio
Fonte: pesquisa da autora (2010)

O *domínio* foi caracterizado pelo privilégio da busca de prosperidade por meio da auto-afirmação ativa para enfrentar as mudanças externas com a função de dominar o ambiente social e natural (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000). Ao mesmo tempo em que foram encontrados indícios de harmonia no relacionamento com os concorrentes, os relatos do

gerente reafirmaram os dados quantitativos e trouxeram indicativos de domínio em relação ao meio ambiente. A construção de uma passarela em frente ao restaurante foi um exemplo claro do desejo dos proprietários em aumentar o número de clientes na loja, a partir de alterações do ambiente social e natural.

A partir dos relatos do gerente, foi possível observar que o domínio foi mais praticado no que diz respeito às mudanças no ambiente social e natural. Já a harmonia foi promovida no âmbito da competitividade e posição competitiva no mercado, não se configurando em outros aspectos da vida organizacional.

- ***Administrador e supervisor***: a análise dos relatos foi feita de forma análoga à realizada anteriormente com o gerente. Segue o Quadro 13 que reúne as considerações dos entrevistados acerca dos valores organizacionais.

Valores Organizacionais

"Os valores dele é aquilo que o Dr. A. fala, o principal que eles pregam, que é: servir bem os produtos, com preços acessíveis, da melhor maneira possível, mais rápido, preço mais baixo, alguma coisa assim... é o valor que eles têm. O que a gente preza hoje, a gente ta com uma campanha muito forte para criança, que é valorizar, fidelizar a criança, tal e tal..." (ADM)

"Eu acho que assim, o Restaurante Caso, ele tem uma diretriz, que ele deixa cada loja (cada loja é uma unidade), uma célula, né? Segue normas, mas cada um, como se diz... é... Você pode colocar o seu dedo no meio que eles não interferem. Desde que siga mais ou menos o padrão deles, assim, o que eles querem, o formato deles, então você tem... as saídas... Então os valores são, eu acredito que no caso da minha loja, é os valores que eu coloco, que eu coloco, que o gerente coloca, a gente passa, a gente conversa muito... Então é os valores que a direção de cada loja coloca. Assim, você vai em loja que, a gente tem muitas lojas em São Paulo que o funcionário é tratado como se fosse um cachorro." (ADM)

"Então cada loja coloca um valor. É o que eu te falei, o Restaurante Caso em si, ele tem os valores formais dele." (ADM)

"É aquilo que eu te falei, é uma característica da loja aqui. Bauru ta do mesmo jeito...Que o principal é ter respeito pelo ser humano." (ADM)

"Valorização deles é essa: venda que você ganha um prêmio. Então as pessoas, é o que eu te falei, agora a Universidade ta tendo um pouquinho mais de cuidado com isso, o treinamento, a preparação, essas coisas... Mas cada loja que imprime sua marca... A marca do administrador, do gerente, na loja..."(ADM)

Valores, segundo o administrador, ligados às vantagens competitivas.

"desde que siga mais ou menos o padrão deles": regras e normas impostas pela organização do trabalho.

Valores organizacionais refletem os valores do administrador.

Valores, segundo o supervisor, ligados à higiene do restaurante e à conquista de clientes.

Quadro 13: Administrador e Supervisor – Considerações acerca de valores organizacionais
Fonte: Pesquisa da autora (2010)

Assim como observado nas entrevistas com o gerente, os valores organizacionais para o administrador do restaurante reportaram questões relacionadas às vantagens competitivas ligadas à rede como um todo. Entretanto, o administrador relatou que existem determinados valores que são adotados pelo administrador de cada loja. Este fato ficou evidente através do trecho: "cada loja imprime sua marca, a marca do administrador" (sic). A partir deste relato, observou-se que valores mencionados pelo administrador estão ligados ao papel de relações interpessoais do líder com seus liderados, conforme investigado por Mintzberg (1977). Nos relatos que seguem, discute-se melhor sobre esta questão.

Já o supervisor do restaurante não menciona vantagens competitivas e reporta valores organizacionais ligados à higiene do restaurante, mencionando a importância de conservar a cozinha, banheiros e salão limpos, bem como preservar a boa aparência física dos funcionários.

- ***Dimensão Hierarquia versus Igualitarismo***

Hierarquia

"Tem, lógico, tem alguma coisa que é a hierarquia rígida, você tem a obrigação de trabalho, mas a gente dá essa liberdade pro funcionário." (ADM)

"Mesmo alguns produtos, se você achar um preço melhor, eles te dão liberdade pra comprar, desde que seja do padrão, da marca que eles querem. Eles dão essa liberdade pra você. É o que eu te falei, cada célula... O que importa pra eles é você ter um resultado no final do mês, é vender. Então, vendendo, tá bom. Não saindo fora do padrão..." (ADM)

"E todo negócio depende do olho do dono, né. Não é que eu sou dono, mas represento os donos da empresa, da franquia, né. Então a gente tem que ta a par, porque você é subordinado a quatro investidores, né, e o pessoal pega pesado também, quando precisa, né, pra não ter problema.. quer dinheiro, quer dinheiro. Então..." (ADM)

"Não só o patrão, porque tipo assim, que nem o Administrador, o Administrador é o cara administrador. Ele vai em cima do gerente, gerente vai em cima nosso, e nós vai em cima dos garçom, por que? Já tem outro que já vem em cima dele, né?" (SUP)

É a mesma coisa, se um garçom assim, tipo assim, se eu falar assim pro garçom "atende aquela mesa lá!", o cara fala "eu não vou", eu falo "não, vai ter que ir", "ah, num vou", na hora você fica um pouco meio estressado, eu não vou dar advertência pra você, não vou dar nada. Vou falar: Gerente, eu mandei um garçom atender a mesa ali, e ele não foi. Aí eu já fiz a minha parte. Num posso chegar e falar "se não quer trabalhar, vá pra casa", não: Gerente, o cara não quer ir atender a mesa lá, acho que ele não quer trabalhar... que que você quer fazer com ele? Aí o Gerente vai, chama ele, conversa, vê o que que tá acontecendo, se precisar ele manda pra casa mesmo, se dá um advertência, dá uma suspensão, dá alguma coisa..." (SUP)

Pressão para obtenção de lucro. A autonomia só é concedida ao restaurante e ao administrador quando traz benefícios financeiros.

Punição em relação ao não cumprimento de ordens e regras impostas por superiores.

Quadro 14: Administrador e Supervisor – Considerações acerca da dimensão hierarquia
Fonte: Pesquisa da autora (2010)

Nos relatos acima, observou-se evidências de valorização da *hierarquia* dentro do restaurante estudado. A *autonomia* obteve mais espaço apenas entre os funcionários da equipe gerencial. Para além desta questão, há também a disciplina exigida para com os funcionários operacionais que, se não cumprida conforme prescrito, implica advertência ou até mesmo desligamento do funcionário da loja, fato observado também nos relatos do gerente. A partir do que foi observado sobre *hierarquia*, encontrou-se algo semelhante a determinados pressupostos de Fayol (1990, p. 46) sobre disciplina:

> A disciplina consiste, essencialmente, na obediência, na assiduidade, na atividade, na presença e nos sinais exteriores de respeito demonstrados segundo as convenções estabelecidas entre a empresa e seus agentes.

Para Fayol (1990), os meios para estabelecer e manter a disciplina eficaz são: bons chefes, convenções claras e justas e aplicação de sansões penais. A disciplina consiste basicamente no funcionário direcionar seu comportamento de acordo com as regras da organização, sendo ela realmente indispensável ao alcance das metas e objetivos organizacionais.

Os pressupostos de Fayol apresentam contribuições no contexto de campo estudado, já que foram observadas questões ligadas à disciplina e à hierarquia.

Igualitarismo

"Todo mundo é importante, desde a auxiliar de salão, até eu, que sou o mais alto dentro loja." (ADM)

"é sempre a filosofia que eu tenho é essa: converso com o funcionário, não importa quem for, qualquer conversa que eu, igual to tendo com você, to aprendendo alguma coisa; alguma coisa eu to aprendendo. Sempre tem que tá aberto..." (ADM)

"É a mesma coisa você falar, você pedir "O Supervisor, dá pra você pegar aquela conta ali pra mim?", e eu falo "não, num vou porque eu sou supervisor!". Não! Lógico que eu tenho que ir. Eu vou lá, pego a conta com o garçom)." (SUP)

"Eu falo "gente, eu to aqui ó, eu ajudo vocês em tudo. Coisa que não é pra mim fazer aqui, eu faço: eu carrego pedido, eu limpo mesa, tiro pedido de vocês, vou no caixa, resolvo, não reclamem...". Às vezes tem uns que falam assim "ah, é porque você ganha mais". Num é questão de ganhar mais, entendeu, num é questão... É que a gente tem que trabalhar, quando era garçom num fazia a mesma coisa?" (SUP)

Administrador relata que é bastante receptivo com todos os funcionários do restaurante.

Relação entre trabalho prescrito e real. Supervisor relata que faz mais tarefas do que realmente deveria.

Quadro 15: Administrador e Supervisor – Considerações acerca da dimensão igualitarismo
Fonte: Pesquisa da autora (2010)

Variável entendida como algo que proporcione tratamento e oportunidades igualitários a todos os funcionários (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000). O trabalho real do supervisor, que vai além do que está prescrito como sua tarefa, ou seja, ele diz executar muito mais funções do que realmente deveria, foi um fato que, neste contexto, remeteu ao igualitarismo entre os funcionários. Ao ver que o supervisor também executava tarefas que não deveriam

ser realizadas por ele, funcionários operacionais sentiam-se “conformados” com a situação e, de certa forma, iguais ao supervisor, fato os levava a não contestar possíveis tarefas adicionais que lhes eram atribuídas.

Embora haja relatos do administrador e do supervisor que indiquem a presença de *igualitarismo*, foi possível perceber que houve mais evidências da valorização da cadeia hierárquica dentro da empresa, fato que indica que a *hierarquia* constituiu-se um dos valores dominantes dentro da empresa estudada.

- ***Dimensão Autonomia versus Conservadorismo***

Autonomia

"Porque, pra começo, você dá liberdade do funcionário se expressar. Não sei se eu to falando certo..." (ADM)

"Da pessoa, do funcionário poder falar o que ele acha, poder trazer uma idéia: "poxa se a gente fizer assim, num dá certo?", "se eu fizer... posso fazer isso, isso? Facilita meu serviço". Vamo olhar, agrega: "não, se você fizer isso, mais isso, vai melhorar o seu serviço". (ADM)

"É o reconhecimento, né. Aí ele fala "poxa, aceitaram uma idéia minha". E aqui eu falo "ainda bem que você pensou nisso" e é legal, porque você valoriza, a pessoa se sente valorizada... Você tem idéia, você agrega a idéia, pô, pra trabalhar melhor." (ADM)

"Se eu quero da um, numa mesa, chega o garçom e fala "oh, se você comprar um sorvete, te dou mais um." A rede num deixa, não gosta que faz isso, mas eles dão autonomia. Eu faço panfletagem por minha conta no semáforo, faço; quer fazer um carro de som? Faz. Desde que não prejudique a marca da rede, a imagem da rede, eles também num... fazem que não tão vendo e deixam. É aquilo que eu falei, o importante é assim, eles procuram meios de trazer um resultado. Então você tem que ser flexível, e tem que ser, ter a idéia... "pum", vamo fazer isso que dá certo. (ADM)

Administrador tem consciência do reconhecimento, da variabilidade e do modo operatório no trabalho.

Autonomia não é concedida oficialmente pela rede. "fazem que não tão vendo e deixam" apenas quando é algo que traga melhores resultados financeiros pra loja.

Quadro 16: Administrador e Supervisor – Considerações acerca da dimensão autonomia
Fonte: Pesquisa da autora (2010)

No que diz respeito ao valor *autonomia*, as considerações realizadas pelo administrador expressaram seu desejo em permitir diferentes métodos de trabalho e enfatizaram a valorização da autonomia como fator positivo que proporciona reconhecimento ao funcionário. No entanto, ao se deparar com os crivos da rede, que não permitem variações

de métodos de trabalho, sente-se constrangido. Diante deste contexto, percebeu-se que há divergências entre os valores impostos pela rede e os valores do próprio administrador, que acabada tendo que ceder às regras e diretrizes da rede. Notou-se aqui a importância da manutenção do *status quo*: o administrador abre mão de alguns de seus valores, ou seja, do que considera mais adequado, para seguir o que é considerado adequado pela rede.

Conservadorismo

"Conservadorismo, aquela regra... eu acho que ninguém hoje mais é assim, sabe, conservadorismo. A rede tem o conservadorismo básico deles, que é a padronização da rede toda. Mas se você vai fazer uma promoção e dá um suco de graça pro cliente, você pode fazer." (ADM)

"Quem trabalha em Restaurante Caso, tem que trabalhar! Eu acredito que todo lugar que você vai, não é verdade? Se você, qualquer empresa, qualquer firma que for, você tem que trabalhar! Não é verdade? Se você não quer trabalhar, você fica em casa, ou então você vê lá o que você quiser..." (SUP)

"É tipo assim, a gente já avisa pro garçom, já: ó a gente vai conversar com o cliente, e sempre vai dar razão pra ele, né? Então tem que dividir pros dois não ficar com raiva nem da gente, nem o cliente ficar com raiva do garçom e fazer com que ele volte mais pra loja." (SUP)

O Supervisor tenta manter o bom relacionamento com o cliente e com o garçom perante o fato de que o cliente sempre tem razão. Manutenção do *status quo*.

Quadro 17: Administrador e Supervisor – Considerações acerca da dimensão conservadorismo
Fonte: Pesquisa da autora (2010)

Trata-se do polo oposto à *autonomia*. A manutenção do *status quo* aparece claramente nos relatos do supervisor: "ó a gente vai conversar com o cliente, e sempre vai dar razão pra ele" (sic). Ou seja, mesmo que o cliente não esteja correto em suas reclamações, a razão sempre será dele, pois o objetivo dos grupo enquanto restaurante é fazer com que ele volte. Observa-se então o privilégio do interesse grupal em relação ao interesse individual.

Diante dos relatos observados neste polo e também no polo da *autonomia*, concluiu-se que o *conservadorismo* foi um valor dominante dentro da empresa. Tanto o administrador quanto o supervisor trouxeram situações que ilustram a valorização da manutenção do objetivo grupal.

- ***Dimensão Domínio versus Harmonia***

Domínio

"A gente, teoricamente, queria fazer a loja ser conhecida, e a pessoa vem fazer a compra e "ah, agora vamo até o Restaurante Caso comer alguma coisa? Daí de lá a gente já sai e vai embora". Então complementa o passeio, pra quem vem de fora. Então a gente ta trabalhando pra isso. Aí você depende de um monte de bem feitorias da cidade também, igual a gente ta brigando há quatro anos, acho que o Gerente até comentou com você, né?" (ADM)

Administrador relata que está tentando modificar seu meio através da construção de uma passarela em frente a loja, para trazer benefícios (lucros) para sua loja.

Quadro 18: Administrador e Supervisor – Considerações acerca da dimensão domínio
Fonte: Pesquisa da autora (2010)

Assim como observado nos relatos trazidos pelo gerente, o fato da construção da passarela em frente ao restaurante retratou uma mudança no ambiente que supostamente contribuiria financeiramente com o restaurante. Ou seja, a variável *domínio* está presente, pois há indício de mudanças ativas (propostas pelo administrador) no meio ambiente em prol de um objetivo comum a toda equipe gerencial.

Não se percebeu, durante as entrevistas, maiores expressões da variável harmonia. As observações referidas conduziram à conclusão de que o valor dominante na dimensão Domínio x Harmonia era o polo do *domínio*.

Qualidade de Vida no Trabalho

Após apresentar os relatos ligados aos valores organizacionais, neste tópico são expostos relatos relacionados à qualidade de vida no trabalho.

- ***Gerente***

QVT

"Segurança do Trabalho é um dos cursos que a Universidade tem, tá?"

"Então é uma coisa que a gente preocupa muito. Tem os equipamentos que a gente se preocupa, mas os equipamentos mais preocupantes que a gente tem é a temperatura, são os fornos, são muito quentes. Então tudo a gente tem. Então, por exemplo, você tem uma masseira, mas ela tem um sensor, ela só funciona com a tampa fechada. Abriu, ela tem um sensor que não deixa funcionar. Senão o cara vai tirar a massa, vai manualmente, ele machuca, tá? Você tem uma goleadeira, se por a mão lá, ela não liga. Certa parte da goleadeira, ela não liga. A preocupação da gente é o que? Manter sempre esses equipamentos funcionando 100%."

Qualidade de vida no trabalho

=

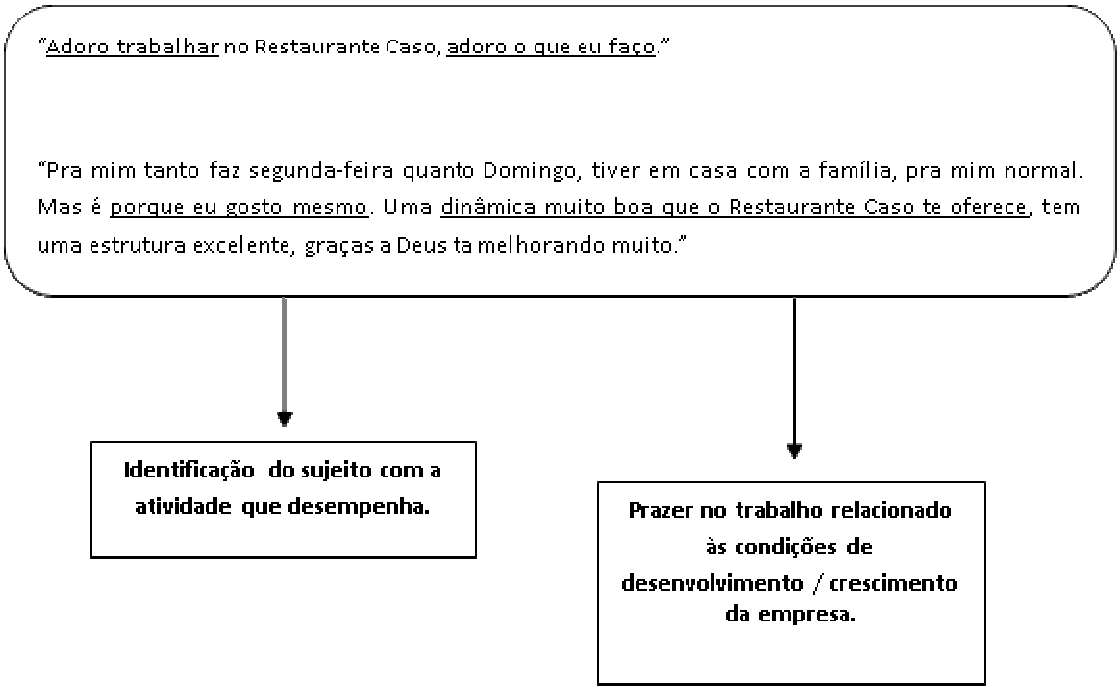
dispositivos de segurança empregados a fim de minimizar os imprevistos que podem prejudicar a produtividade e o desempenho.

Quadro 19: Gerente – Considerações acerca da qualidade de vida no trabalho
Fonte: pesquisa da autora (2010).

Para o gerente, os dispositivos de segurança presentes em equipamentos como forno e goleadeira foram vistos como algo capaz de minimizar os imprevistos que pudessem prejudicar o ritmo normal da produção e o desempenho dos funcionários.

Percebeu-se assim que o conceito de qualidade de vida no trabalho foi reduzido à presença de dispositivos de segurança não apenas para preservar a integridade física do funcionário, mas também para assegurar que o ritmo de produção e desempenho dos funcionários seja de acordo com o previsto.

Vivências de prazer no trabalho



Quadro 20: Gerente – Considerações acerca de vivências de prazer no trabalho
Fonte: pesquisa da autora (2010)

Os relatos apontaram para a presença de vivências de prazer no trabalho atreladas à identificação do sujeito com sua tarefa e às condições de desenvolvimento e crescimento da empresa. Ou seja, o funcionário sente-se capaz de se desenvolver profissionalmente, pois a empresa oferece aporte necessário para a realização da atividade. Apesar da cobrança e pressão para obtenção de lucratividade satisfatória e alto desempenho relatados pelo gerente, o mesmo afirma que gosta deste ritmo de trabalho e sente-se bem nesta situação. Tal fato indica que aspectos como pressão e cobrança dentro de uma empresa não são necessariamente fatores que desencadeiam vivências de sofrimento em todos os sujeitos. As vivências de sofrimento perante estas situações dependem de uma série de fatores como, por exemplo, a maneira com que o indivíduo lida com determinada situação e quais são seus mecanismos de enfrentamento.

Segundo Gimenes[13] (1998 *apud* PEÇANHA, 2008) as estratégias de enfrentamento são constituídas do resultado do "processo contínuo de transação entre o indivíduo e o contexto buscando o bem-estar" (PEÇANHA, 2008, p. 210). De acordo com Cohen e Lazarus[14] (1979 *apud* PEÇANHA, 2008) as estratégias de enfrentamento podem ter diferentes manifestações:

a) A **busca de informação** que objetiva a busca de subsídios que auxiliem a resolução de problemas ou relação das emoções;

b) A **ação direta** que busca a resolução objetiva do problema;

c) A **inibição da ação** que tem o objetivo de conter ações que o indivíduo considera perigosas;

d) **Esforços intrapsíquicos** que envolvem mecanismos como a negação e a esquiva a fim de regular emoções diante de um problema e da ameaça que ele representa; e

e) A **busca do outro** que consiste na utilização do apoio social, em que o sujeito encontra suporte para resolução de problemas.

Estes são algumas manifestações das estratégias de enfrentamento, que podem ser mais ou menos desenvolvidas em cada indivíduo e, que determinam as maneiras com as quais ele enfrenta situações que considera estressante.

---

[13] GIMENES, M. G. G. (1998) A pesquisa do enfrentamento na prática psico-oncológica. In: CARVALHO, M. M. M. J. (Org.) **Psico-oncologia no Brasil: resgatando o viver**. São Paulo: Summus, p. 232-246.

[14] COHEN, F.; LAZARUS, R. S. (1979) Coping with the stress of illness. In: STONE, G. C. et al. (eds.) **Health psychology:** a handbook. São Francisco: Jossey-Bass.

Vivências de sofrimento no trabalho

Eu trabalho pra isso, a gente trabalha numa filosofia que tem uma cobrança muito grande, me acho um pouco exigente, por isso tenho que ficar me policiando, porque às vezes aperta muito e é aonde o funcionário pode às vezes até espanar, mas a gente trabalha com uma cobrança muito grande, mas mantendo o respeito com cada funcionário, e sendo justo, acima de tudo

Você tem que ter paciência. E às vezes acontece muitas brigas e discussões, às vezes chega até acontecer desligamento, demissão, ou o cara resolve ir embora por isso. Mas você tem que ter paciência e pegar e explicar porque que não tá certo. Eu pego funcionário meu aí e falo pra ele "ah, mas que que vocês...", tem hora que funcionário fala pra mim "pô, tudo vocês pegam no pé", "pô, num to pegando no seu pé, to te ajudando, to ensinando você a desenvolver um trabalho legal, você trabalhar bem, trabalhar e desempenhar bem sua função. Isso é bom pra você. Você errou naquilo..."

"Tudo vocês pegam no pé": cobrança, relações de poder e rigidez acerca dos métodos de trabalho.

Quadro 21: Gerente – Considerações acerca de vivências de sofrimento no trabalho
Fonte: pesquisa da autora (2010)

As vivências de sofrimento, para o gerente, apareceram relacionadas à cobrança e pressão para obtenção de lucratividade (relações de poder dentro da hierarquia) reportadas pelos funcionários operacionais através da fala "tudo vocês pegam no pé" (sic). O gerente relatou que a ênfase na tarefa, no que é prescrito, é vista como algo que proporciona a realização de um "bom trabalho". Ou seja, o que não é realizado conforme o prescrito é visto como um "mau trabalho". Novamente percebeu-se aqui a dificuldade e resistência em oportunizar a autonomia, fato que reforçou ainda mais a conclusão de que o *conservadorismo* constituiu-se um dos valores dominantes da empresa.

❖ *Administrador e Supervisor - QVT*

"A qualidade de vida é assim, eu acho que você tem que dar condições pra pessoa trabalhar, condições razoáveis, dentro do possível, pro pessoal trabalhar." (ADM)

"E eu acho assim, a qualidade de vida, a empresa pode oferecer, mas acho que primeiro você tem que gostar do que você faz. Se você gosta do que você ta fazendo, você já ta contente, motivado, já ta dentro de você... a alegria de você tá trabalhando num lugar gostoso, que você tá contente, você tá lidando com pessoas. Eu gosto disso. Então isso você consegue passar pras pessoas." (ADM)

"Então qualidade de vida é isso, eu acho que é a pessoa gostar do que faz, não ser uma carga de serviço excessiva pra pessoa não deixar de ter uma vida social lá fora..." (ADM)

"Eu conheço todo mundo por nome, são 41, 42 funcionários, muitos que tão desde a inauguração com a gente aqui, se a pessoa ta meio fechada um pouquinho, eu, ou o gerente, um exemplo, chega na pessoa: "tudo bom? Ta bravo hoje? Aconteceu algum problema? Ta com algum né tal..." Aí a pessoa "não, não..." Aí a pessoa conversa um pouquinho, fala alguma coisa, aí já dá aquele ânimo..." (ADM)

Olha, qualidade de vida no trabalho eu acredito que seja assim, não sei se to errado ou se to certo... Eu acho que a pessoa tem que trabalhar com união, né, trabalhar todo mundo unido. Porque você tendo união, dá pra levar tudo direitinho, né. Acho que a qualidade de vida é você trabalhar no serviço, gostar do serviço... também num ter seus problemas fora e trazer pro serviço, que isso aí num é pra mim, nem pra garçom, nem pra gerente, se briga com a mulher lá, vim querer brigar com você, ou se eu um problema com a minha mulher, querer descontar no funcionário... outer problema fora e trazer pra dentro do serviço, entendeu?

Conceito de qualidade de vida está atrelado à identificação do sujeito com a atividade que realiza.

Empresa pode oferecer qualidade de vida no trabalho, traduzida por "dar condições pra pessoa trabalhar, condições razoáveis, dentro do possível, pro pessoal trabalhar" que, no caso diz respeito à carga de trabalho.

Na visão do supervisor, a qualidade de vida está ligada à união entre os funcionários.

Quadro 22: Administrador e Supervisor – considerações acerca da qualidade de vida no trabalho
Fonte: pesquisa da autora (2010)

Segundo o administrador, o conceito de qualidade de vida no trabalho esteve atrelado à identificação do funcionário com a atividade que realiza. A empresa assume algumas responsabilidades sobre a QVT, traduzidas pelo administrador por: “dar condições pra pessoa trabalhar, condições razoáveis, dentro do possível, pro pessoal trabalhar” (sic). Entendeu-se aqui, ao longo de toda a entrevista, que as condições razoáveis a que se refere o administrador estão relacionadas à carga de trabalho, além de fatores relacionados ao ambiente de trabalho como a temperatura e iluminação.

Já o supervisor apresentou uma visão diferente sobre a QVT. Ele afirmou que esta variável está ligada à união dos funcionários dentro da empresa. Ou seja, quanto mais houver união, maiores serão os índices de qualidade de vida naquele local.

Vivências de prazer no trabalho

"Mas eu gosto. Faz falta, você acostuma tanto que se você fica um dia em casa, você fica meio... Minha mulher fala "Que que você ta olhando no relógio? Não vai trabalhar hoje?"Mas não acho estressante."

É, nada que eu não possa, durante essa jornada, sentar um pouquinho, igual eu to conversando com você, fazendo uma entrevista... eu posso ficar uma hora conversando com uma alguém que vem, então eu paro sempre. Se eu quiser ir embora também, eu posso ir.

Porque a loja lá, tanto aqui também, é muito bom de trabalhar, tanto o administrador de lá como ele aqui, o administrador de lá é gente boa, daqui é gente boa.

No caso do administrador, a organização do trabalho flexível relaciona-se com vivências de prazer no trabalho.

Na visão do Supervisor, as vivências de prazer são atreladas à figura e às características do administrador.

Quadro 23: Administrador e Supervisor – considerações acerca de vivências de prazer no trabalho
Fonte: pesquisa da autora (2010)

Pelos relatos do administrador, o prazer apareceu relacionado à flexibilidade e carga de trabalho realizada por ele. Notou-se que a flexibilidade concedida ao administrador também constituiu uma forma de autonomia. Aqui, foi possível observar a primeira relação entre autonomia e vivências de prazer.

Já para o supervisor, as vivências de prazer estavam atreladas à figura e a características que o administrador do restaurante apresenta. Este fato ficou evidenciado a partir da fala dele que, ao ser perguntado se seu trabalho era estressante, respondeu: "é muito

bom de trabalhar, tanto o administrador de lá como ele aqui, o administrador de lá é gente boa, daqui é gente boa" (sic). Os relatos do supervisor podem ser relacionados à literatura gerencial, particularmente aos papéis do executivo que, segundo Mintzberg (1977), constituem-se em:

1 – **Papéis interpessoais**: subdivide-se em imagem do chefe, líder e contato.

A **imagem do chefe** está ligada à natureza cerimonial de algumas de suas obrigações: "o presidente cumprimenta os dignitários visitantes, o chefe de seção comparece ao casamento do torneiro-mecânico" (MINTZBERG, 1977, p. 20). As obrigações relacionadas aos papéis interpessoais podem, às vezes, assumir um caráter rotineiro que envolve comunicações pouco importantes, com nenhuma decisão; entretanto, essas funções são importantes para o funcionamento de uma organização e não podem ser ignoradas.

De maneira geral, o executivo é responsável pelo trabalho de todos os funcionários de sua unidade. As ações, neste sentido, correspondem ao **papel do líder**. O papel da liderança pode manifestar-se de maneira direta e indireta. A liderança direta, como é o caso da maioria das organizações, o executivo é o responsável pela comissão e treinamento do seu pessoal. Já o papel indireto do líder executivo relaciona-se com a motivação, encorajamento dos funcionários e conciliação entre objetivos e necessidades individuais e da empresa.

O **papel do contato** diz respeito às relações que o executivo tem fora da cadeia vertical de comando. Segundo Mintzberg (1977), várias pesquisas sobre o trabalho administrativo apontam que os executivos gastam com pessoas estranhas à organização o mesmo tempo que dedicam a seus funcionários. O objetivo primordial dentro do papel de contato é a obtenção de informações.

2 – **Papéis informacionais**: subdivide-se em monitor, disseminador e porta-voz.

O **papel de monitor** reforça o papel de contato. O objetivo principal é a busca de informações.

Já o **papel de disseminador** está relacionado com o compartilhamento de determinadas informações com seus subordinados que, de outras maneiras, não teriam acesso a tais informações.

E no **papel de porta-voz**, o executivo fornece informações a pessoas estranhas à organização (não pertencentes à sua unidade). O executivo pode gastar grande parte com seu tempo lidando com diferentes grupos de interesse, como por exemplo, diretores e acionistas. A informação é um instrumento que apóia os papéis seguintes, que estão ligados à tomada de decisão.

3 – **Papéis decisórios**: subdivide-se em empreendedor, manipulador de distúrbios, alocador de recursos e negociador.

Como **empreendedor**, o executivo procura implementar ações para lidar com as mudanças do meio ambiente. O papel de empreendedor é complementar ao de monitor: quando o executivo monitora o ambiente, obtém informações que podem lhe conceder idéias boas a serem executadas. De maneira geral, o papel de empreendedor envolve a promoção voluntária de mudanças.

O **papel de manipulador de distúrbios** remete o executivo que responde de forma involuntária às pressões. Neste caso, a mudança não é um ato espontâneo, mas sim uma obrigação. Ele se vê obrigado a agir diante de pressões que são muito forte para serem ignoradas. Alguns exemplos destas pressões são: o surgimento de greves e rompimento de um contrato com algum fornecedor importante.

Quando o executivo assume o **papel de alocador de recursos**, cabe a ele a função de decidir quem fará ou obterá o que em sua unidade. É também sua função determinar o modelo de relacionamento formal que guia a maneira como o trabalho deve ser dividido e coordenado.

E finalmente, o último **papel decisório** constitui-se da função de negociador. É fato conhecido que os executivos, em todos os níveis, gastam parte do seu tempo em negociações. As negociações podem assumir o caráter de funções rotineiras, mas não podem ser deixadas de lado. São parte integral do trabalho do executivo, sendo que, somente ele tem autoridade suficiente para distribuir os recursos da empresa e tem as informações necessárias para dirigir as negociações.

Diante das considerações de Mintzberg e dos relatos trazidos pelo administrador e pelo supervisor, concluiu-se que as vivências de prazer no trabalho estavam relacionadas especificamente ao papel do líder. O que chamou atenção nesta função foi a habilidade do administrador em saber conciliar interesses individuais e grupais, fato relacionado à postura 'gente boa' mencionada pelo supervisor. Desta forma, importa saber de que maneira o executivo administra o conflito de interesses individuais e grupais, pois os resultados da presente pesquisa indicam que esta maneira está relacionada às vivências de prazer ou sofrimento no trabalho.

Vivências de sofrimento no trabalho

"Assim, você vai em loja que, a gente tem muitas lojas em São Paulo que o funcionário é tratado como se fosse um cachorro. Fiquei dois meses em uma loja, a comida do funcionário era, vamos supor, segunda, arroz e ovo, terça, omelete, e quarta, ovo cozido. Arroz duro, se você não comesse na hora, não podia esquentar, tinha que comer frio, pra economizar. Então vai muito de cada administrador. Cada administrador impõe uma regra... Regra do medo, coação, da... Aqui, a gente não... É mais light, a gente conversa, escuta o funcionário. Ele que dá o retorno pra nós." (ADM)

"Estressa assim, os problemas diários que todo mundo tem. (...) Se a empresa vai mais ou menos bem, vai bem, tudo se comporta, a gente fala né? A empresa fatura, se comporta. Empresa que não fatura, tem algum problema, que nem aqui em São Carlos, é muito... oscila muito a cidade. Então você tem que ta sempre com um pé atrás." (ADM)

"Não... é cansativo assim, porque você não tem um descanso, vamos por assim." (ADM)

"E todo negócio depende do olho do dono, né. Não é que eu sou dono, mas represento os donos da empresa, da franquia, né. Então a gente tem que ta a par, porque você é subordinado a quatro investidores, né, e o pessoal pega pesado também, quando precisa, né, pra não ter problema... quer dinheiro, quer dinheiro. Então..." (ADM)

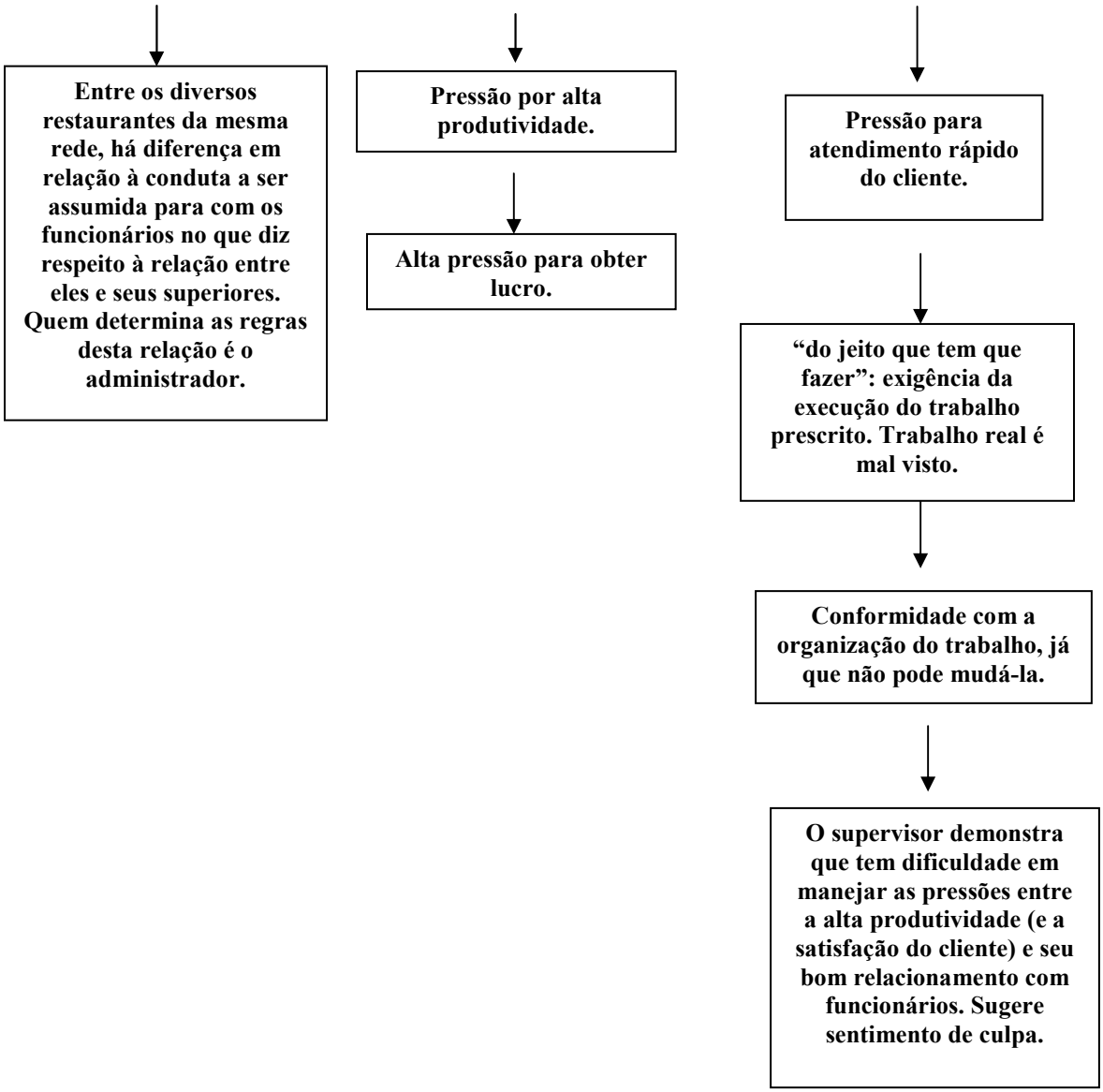
Um pouco estressante, você fica nervoso, sabe? A gente pede a colaboração dos pessoal, às vezes não faz do jeito que a gente quer, ou do jeito que tem que fazer, mas tem que levar, não tem jeito, né? (SUP)

Olha, tem hora que a gente fica estressado um pouco, mas só que a gente já acostumou já. O negócio e deixar passar de leve... Se estressa um pouquinho... (SUP)

O que deixa mais, às vezes um pouco estressante assim às vezes até é os garçom, sabe. Às vezes a gente começa a conversar com os garçom, e fala assim pra eles assim ó "vocês tem que atender os clientes mais rápido", às vezes tem uns que, nunca, é difícil acontecer, mas às vezes acontece, fica conversando entre eles e o cliente tá lá esperando. Então tem horas que você já fica nervoso "ó, o cara tá sozinho, num pode! Entendeu? Num pode tá conversando. Vocês tem que dar atenção pro cliente". (SUP)

Lá em São Paulo, a gente fazia dois horários. Era dois horários, num tinha moleza... garçom que fazia um horário não. Foi dez anos nessa vida. (SUP)

Então a loja sempre tem que fechar, tem que fechar com uma porcentagem boa que não desagrade ele. Porque senão eles pegam no pé dele, coitado, e ele fica sozinho.
Teve umas que já trabalhou aí, uma menina que trabalhou com nós, até da Bahia também, hoje, virgi Maria... ela trabalha no X; uma vez eu mandei ela ir pra casa, ficou com corpo mole, sabe, aí eu peguei e mandei ela pra casa. Pensei até que ela ia ficar com raiva de mim, mas não ficou não. Tem uns que você fica até chateado assim sabe, nossa, você fala "prejudiquei aquela pessoa, o cara tá com raiva de mim". (SUP)



Quadro 24: Administrador e Supervisor – considerações acerca de vivências de sofrimento no trabalho
Fonte: pesquisa da autora (2010)

Para o administrador, as vivências de sofrimento no trabalho estavam ligadas às cobranças que lhe eram feitas por parte dos investidores, em relação ao desempenho satisfatório do restaurante e sua lucratividade. Relatou que o sofrimento também pode ser originado da maneira como os diferentes administradores assumem suas condutas perante os funcionários, fato já observado através dos relatos do supervisor. Esta inferência ao papel do administrador fica evidente a partir do relato: "tem muitas lojas em São Paulo que o

funcionário é tratado como se fosse um cachorro" (sic). Faz-se referência, aqui, novamente a Mintzberg (1977) e ao papel de relações interpessoais, particularmente do líder, assumido pelo executivo.

Já para o supervisor, a vivências de sofrimento foram atreladas a determinadas questões como: forma de cobrança para realização do trabalho prescrito, atendimento rápido aos clientes e conduta dos mesmos perante a demora do produto, fato evidenciado pelo trecho: "às vezes um pedido de um cliente demora um pouquinho, eles ficam estressado. Mas não é... é coisa que resolve em questão de minuto, a gente já vai lá, já pega, já vai no cliente, conversa com o cliente, pede desculpa pra ele, dá, faz alguma coisa pra que ele não saia estressado e que sempre volte, né? Então a loja sempre tem que fechar, tem que fechar com uma porcentagem boa que não desagrade ele" (sic). O supervisor também evidenciou sentimento de culpa ao ter que cumprir as normas do restaurante: "uma menina que trabalhou com nós (...) uma vez eu mandei ela ir pra casa, ficou com corpo mole, sabe, aí eu peguei e mandei ela pra casa. Pensei até que ela ia ficar com raiva de mim, mas não ficou não" (sic).

Contrastando os dados observados durante a pesquisa com a literatura apresentada sobre os fast-foods, foi possível delinear diferenças e semelhanças no que se refere à caracterização do trabalho nestes estabelecimentos. Allan, Bamber e Timo (2006) caracterizaram o trabalho nos *fast-foods* como muito padronizado, fato que contribui com a falta de espaço para a tomada de decisão e a autonomia dos funcionários. Este fato pode ser observado através de vários relatos de todos os entrevistados que referiram falta de autonomia dentro dos métodos de trabalho e no contexto de introdução de novos produtos no cardápio. Além da questão da autonomia, foi possível observar também que os funcionários eram sujeitos a situações constrangedoras quando o produto não era entregue em tempo hábil. Ao encontro do que foi observado, Allan, Bamber e Timo (2006) e Tannock (2001) afirmaram

que, no ambiente de trabalho, os funcionários são expostos a situações de violência, particularmente originada dos consumidores que apresentam, muitas vezes, atitudes abusivas.

Por outro lado, a literatura apontou alguns aspectos bastante característicos dos *fast-foods*, que não foram observados pela pesquisa, como por exemplo, pouco treinamento e poucas chances de crescimento profissional (ALLAN; BAMBER; TIMO, 2006; REEDERS, 1988; TANNOCK, 2001). Os entrevistados enfatizaram as oportunidades de crescimento dentro da empresa e a criação da Universidade Caso, responsável pelo treinamento dos funcionários.

7.8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo teve como principal objetivo descrever os dados encontrados nos grupos estudados. Privilegiou-se o aprofundamento da investigação nos grupos caso e controle 1por apresentarem diferenças culturais significativas entre si.

No próximo capítulo encontra-se a discussão dos dados obtidos no grupo caso em consonância com a literatura sobre o tema.

CAPÍTULO 8 - DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

8.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Este capítulo tem o propósito de discutir os resultados encontrados pela presente pesquisa, focalizando-se aqui aspectos metodológicos.

Destaca-se que o emprego da metodologia mista trouxe um aprofundamento da análise ao possibilitar a análise comparativa dos quantitativos e qualitativos. Num primeiro momento, a partir dos questionários IVO e EIPST, a estatística descritiva mostrou que todos os valores pesquisados eram importantes na empresa e que havia predominância de vivências de prazer no trabalho. Em um segundo momento, a partir das entrevistas realizadas, foi possível observar nuances que indicaram prevalência de determinados valores sobre outros e que as vivências de sofrimento no trabalho não estavam tão ausentes quanto sugeriu a estatística descritiva.

Este fato remete ao que Souza e Gomes (2003) denominaram reversibilidade do delineamento quanti-qualitativo. Se por um lado, a pesquisa quantitativa objetiva evidências por meio de fato concreto, por outro lado, a pesquisa qualitativa objetiva buscar evidência através daquilo que é apreensível e compreensível. Sendo assim, o delineamento quanti-qualitativo compreende uma abordagem factual (*data*) e outra apreensível (*capta*) e não as compreende como excludentes entre si. Sobre tais considerações, Godoy (2009, p. 151) afirma que:

> Elas fazem parte de um *continuum* integrativo, no qual a ambigüidade existe e é bem vinda, desde que o pesquisador consiga comunicar a articulação que realizou entre *data* e *capta* de maneira sensível, clara e reversível.

Não se considera, portanto, que os dados quantitativos estavam equivocados ou que os qualitativos não estavam corretos, mas sim, assume-se uma postura integrativa em que a relação entre os diferentes métodos é entendida como seqüencial e inclusiva (SOUZA; GOMES, 2003), sendo os métodos qualitativos importantes para relativizar a estatística descritiva, oferecendo novos entendimentos dos fenômenos estudados.

Neste contexto importa registrar a colocação de Peçanha e Campana (2010, p. 209) no sentido de que:

> Métodos estatísticos e/ou amostrais sofisticados não corrigem as concepções errôneas no processo de representação e abstração. Sem as associações profundas fundamentadas na concepção teórica - particularmente na clínica do trabalho, sem considerar a situação vivida face aos objetivos do estudo e a construção coletiva do conhecimento, as abstrações podem se tornar sem sentido ou, pior ainda, podem ser simplesmente recortadas da realidade, introduzindo vieses importantes.

8.2 DISCUSSÕES SOBRE OS RESULTADOS OBTIDOS

Inicialmente são discutidos os resultados obtidos sobre a cultura organizacional (valores) e, posteriormente, sobre a qualidade de vida no trabalho.

Antes de iniciar a discussão dos valores propriamente dita, importa realizar considerações sobre determinados aspectos dos restaurantes *fast-food*. Primeiramente, durante a revisão de literatura, observou-se a tendência à generalização na maioria dos estudos encontrados sobre o setor, ou seja, autores que estudaram contextos particulares de determinados restaurantes generalizaram os dados obtidos, como se aqueles resultados pudessem ser observados em qualquer rede de *fast-food*. De acordo com Guba e Lincoln (1994) e Gonzaléz-Rey (2002), a transferência dos resultados da pesquisa qualitativa para contextos diferentes não é automática, fato que indica a necessidade de mediação

interpretativa no processo de busca pela compreensão da especificidade contextual de cada empresa. Por meio da mediação interpretativa, é possível comparar os resultados de estudos realizados em contextos diferentes e utilizar idéias construídas em uma pesquisa como suporte de análise de outros dados (GONZALÉZ-REY, 2002).

A presente pesquisa indicou que cada rede *fast-food* apresenta aspectos particulares (como, por exemplo, os valores, as normas, diretrizes) em determinados contextos específicos (considerando a concorrência, posição no mercado, etc.) que influenciam a cultura organizacional. Apesar de sustentarem algumas semelhanças, as diversas redes e até mesmo diferentes lojas da mesma rede estavam inseridas em um contexto particular, apresentaram uma cultura característica, que refletia os valores particulares daquele estabelecimento. No caso do restaurante estudado nesta investigação, os fatores que caracterizaram o contexto de inserção foram:

a) valores do administrador no que diz respeito às relações interpessoais com seus subordinados; diferentemente do que era presente em seu restaurante, o administrador relatou exemplos de outras lojas da mesma rede, em que a relação entre administrador e subordinados era pautada na coação e medo;

b) localização do restaurante: bastante próximo à reconhecida universidade estadual, fato que contribui com o aumento do número de pessoas que freqüentam o restaurante e conseqüente aumento de produtos consumidos; situado em bairro com população predominante de estudantes (maior público do restaurante estudado); localiza-se em local privilegiado, mas de difícil acesso para pessoas que não possuem carro (a avenida é cortada por um rio e há poucas pontes que interligam as vias); daí observou-se a ênfase no domínio (modificação do meio

social e natural) através da construção de uma passarela em frente ao restaurante, com intuito de obter maior demanda de produtos e serviços oferecidos pelo restaurante; e

c) presença de concorrentes líderes de mercado próximo ao restaurante estudado, fato que pode evidenciar ainda algumas vantagens competitivas como, por exemplo, a redução do preço de produtos e serviços.

Como foi possível observar, o restaurante estudado possui particularidades que influenciam a presença de alguns valores (como o domínio do ambiente social e natural) e a maneira como trabalham (ritmo de trabalho e carga de trabalho, por exemplo). Este cenário indica que uma possível generalização, criticada anteriormente, pode desconsiderar as particularidades culturais de cada empresa, os contextos sociais, políticos e econômicos em que estão inseridos, ignorando a compreensão mais profunda sobre aspectos importantes da sua cultura. Na exposição a seguir, discutem-se algumas manifestações de valores organizacionais encontradas no restaurante estudado (Restaurante Caso).

Sobre valores organizacionais, de uma maneira geral, observou-se que quase todos os entrevistados (com exceção do supervisor) compreenderam, em um primeiro momento, valores como algo semelhante às vantagens competitivas utilizadas pelo restaurante, traduzidas por: "servir bem os produtos, com preços acessíveis, da melhor maneira possível, mais rápido, preço mais baixo" (sic). Assim, os dados obtidos indicaram alguma relação entre valores e vantagens competitivas da empresa, fato que deveria ser melhor investigado e, por isso, torna-se sugestão para pesquisas futuras.

Em um segundo momento, a pesquisadora referiu-se, especificamente, aos valores abordados pelo Inventário de Valores Organizacionais e somente então é que os dirigentes reportaram-se a questões mais específicas.

Os dados obtidos permitiram concluir que a empresa de *fast-food* pesquisada ancora-se principalmente nos valores: *conservadorismo*, *hierarquia* e *domínio* (que caracteriza a relação da empresa com seu ambiente social e natural). Relativizam-se os resultados referentes à *harmonia*, pois essa foi encontrada apenas na relação com os concorrentes, não caracterizando, efetivamente, um valor de harmonia na empresa estudada. Segundo achados da literatura (MENDES, 1999), valores dominantes nos polos *conservadorismo*, *hierarquia* e *domínio* pressupõem a caracterização de uma empresa baseada na produtividade, ordem, rigidez, controle dos processos produtivos e métodos de trabalho, fato que pode inviabilizar os conflitos entre desejo e realidade, dando espaço para o surgimento de vivências de sofrimento. No caso do restaurante estudado, foi possível constatar, através dos relatos dos entrevistados, que a rigidez, ordem e controle de processos produtivos e métodos de trabalho era algo que 'vinha de cima', ou seja, de superiores da rede a que o restaurante pertence. Conforme apontam os dados da revisão de literatura, para Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994), a organização do trabalho rígida dificulta a expressão criativa e autonomia dos sujeitos, podendo ser responsável pela origem do sofrimento patogênico (negativo).

Diante das afirmações teóricas sobre os valores considerados nesta pesquisa (MENDES, 1999) e sobre a organização do trabalho (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994), seria bastante provável que houvesse predominância de vivências de sofrimento dentro do restaurante pesquisado. Houve, sim, muitos relatos durante as entrevistas que retrataram sofrimento diante da rigidez, pressão, poder e uso da autoridade. Mas, contrariamente ao esperado para este tipo de restaurante, as vivências de prazer no trabalho obtiveram altos

escores, sendo que a média dos sujeitos para *valorização* foi de 4.3, fato que indica forte vivência do fator. O *reconhecimento* no trabalho teve sua média no valor de 3.6, evidenciando uma vivência que tende mais para moderada nesse fator. Além disso, embora a análise caso a caso tenha mostrado algumas vivências fortes de sofrimento, de maneira geral, estas tiveram baixos escores, sendo que a média para a vivência de desgosto foi de 1.71, fato que indicou vivência fraca do fator. A vivência de insegurança teve sua média no valor de 1.94, evidenciando também fraca vivência do fator. Observou-se, assim, que os resultados quantitativos divergem, aparentemente, dos pressupostos teóricos considerados, pois em uma organização rígida e focada no controle de processos e métodos de trabalho, esperava-se que houvesse predominância de vivências de sofrimento. Consideraram-se duas possíveis razões principais para esse achado:

a) Os participantes ficaram constrangidos e com medo de pontuarem escores reais no que diz respeito à qualidade de vida no trabalho. Embora o administrador tenha indicado que a relação com seus empregados não era baseada na coação e medo, o desemprego e a punição foram aspectos importantes da realidade do mundo do trabalho e não podem ser desconsiderados, podendo ter afetado o resultado dos escores obtidos nos questionários; e

b) Há diferenças de percepção no interior de cada variável pesquisada, fato que foi observado nos dados qualitativos.

Em relação ao último aspecto, tem-se que os entrevistados emitiram opiniões diferentes sobre a gênese do prazer no trabalho. Para o gerente, as vivências de prazer estavam atreladas à identificação do sujeito com sua tarefa e a toda capacidade de expansão

da empresa, associada ao crescimento e desenvolvimento profissional dos funcionários. Para o administrador, as vivências de prazer apareceram relacionadas à organização do trabalho, especificamente ao fator flexibilidade em sua jornada de trabalho. Seus horários eram flexíveis, sendo que ele podia organizar seu turno e trabalhar nos períodos que mais achasse pertinente. Já para o supervisor as vivências de prazer tiveram sua gênese nas relações interpessoais, ou seja, na postura e conduta do gestor no que diz respeito à supervisão de seus funcionários. Lembra-se que este fato foi concluído após uma entrevista em que lhe foi perguntado: "Você acha estressante trabalhar aqui?" e a resposta foi: "Porque a loja lá, tanto aqui também, é muito bom de trabalhar, tanto o administrador de lá como ele aqui, o administrador de lá é gente boa, daqui é gente boa." (sic). Observou-se, assim, que um dos fatores determinantes na origem de vivências de prazer, foi a conduta "gente boa" (sic) do gestor, relacionada anteriormente com a relação interpessoal do líder com sua equipe. O próprio administrador reafirmou a visão do supervisor relatando que entre os diversos restaurantes da mesma rede, houve diferença em relação a conduta a ser assumida para com os funcionários no que diz respeito à relação entre eles e seus superiores e em relação à supervisão executada. Quem determinava as regras desta relação era o administrador ou gestor.

Sendo assim, a partir dos relatos analisados, outros aspectos pareceram relevantes na determinação da qualidade de vida dentro do restaurante. Não só a organização do trabalho, sob o ponto de vista da divisão do trabalho, divisão das tarefas, da repartição, da definição das cadências e do modo operatório prescrito, influenciou as vivências de prazer e sofrimento, como também as relações interpessoais entre o líder e sua equipe.

Chegando-se à importância das relações interpessoais e sendo este um dos pilares da Psicodinâmica do Trabalho, observou-se que os dados quantitativos fornecidos pelos sujeitos,

aparentemente contraditórios no que tange à qualidade de vida, ganharam sentido com os relatos da equipe gerencial. Desta forma, o predomínio da boa relação entre o líder e sua equipe, mediou as vivências de prazer nessa organização; apesar das características culturais da empresa *fast-food* já descritas nesta pesquisa.

8.3 AS POSSÍVEIS RELAÇÕES ENTRE AS VARIÁVEIS – O QUE OS RELATOS NOS TRAZEM?

Encontraram-se relações complexas entre a cultura organizacional e a qualidade de vida no trabalho, expressas nas variáveis valores organizacionais e vivências de prazer e sofrimento no trabalho.

A primeira delas, considerada a mais evidente, ocorreu entre as vivências de prazer e uma 'saudável' relação interpessoal entre o líder e sua equipe. Entende-se por saudável, uma relação pautada no diálogo e na escuta dos funcionários. Conforme relatado pelo supervisor, quando lhe perguntado sobre o estresse no seu trabalho (entendido como vivências de sofrimento), o mesmo respondeu que era bom trabalhar lá, pois o gerente era “gente boa” (sic). A conduta "gente boa", entendida pela pesquisadora como flexível, com diálogo e escuta pareceu ser determinante nas vivências de prazer. O administrador reforçou as idéias do supervisor quando relatou: “você vai em loja que, a gente tem muitas lojas em São Paulo que o funcionário é tratado como se fosse um cachorro. (...) Cada administrador impõe uma regra... Regra do medo, coação, da... Aqui, a gente não... É mais light, a gente conversa, escuta o funcionário” (sic). Mintzberg (1994) afirmou que administrar através de pessoas é se aproximar da ação, mas não executá-la. Isto porque o foco da atenção administrativa torna-se o afeto e não o efeito. O experimento pioneiro de Hawthorne, citado na revisão da literatura,

demonstrou, com impacto dramático, que o trabalho do administrador possui relações que vão muito além do controle informacional passivo dos subordinados.

A segunda relação estabelecida foi entre as variáveis *conservadorismo* e vivências de sofrimento no trabalho. Apesar dos escores terem indicado fracas vivências de sofrimento, foi possível observar, em muitos relatos, a presença de constrangimentos e culpa em função do privilégio de objetivos grupais e *status quo*. Um exemplo deste apareceu na fala: "ó a gente vai conversar com o cliente, e sempre vai dar razão pra ele, né? Então tem que dividir pros dois não ficar com raiva nem da gente, nem o cliente ficar com raiva do garçom e fazer com que ele volte mais pra loja" (sic). Ou seja, a autonomia do garçom para discutir com o cliente sobre o problema e expor suas razões é abolida para não causar problemas com cliente e fazer com que ele volte à loja. Os dados observados seguem a mesma direção das colocações de Guattari e Rolnix (1996) que apontam que a lógica do bloqueio de processos de singularização (expressão subjetiva do sujeito) dentro das organizações levam o sujeito ao processo de submissão de seus valores e, muitas vezes, a desconstrução de modos e costumes de vida, passando então a se organizarem num modo coletivo, sob a lógica universalista, que "mata" os indivíduos e produz a massificação. Vários estudos têm mostrado que as organizações mais flexíveis, que propiciam maior participação ao trabalhador, maior controle e domínio do seu trabalho são ambientes favoráveis ao bem-estar dos trabalhadores (DEJOURS, 2008b; GUIMARÃES, 2006; SATO, 1991; 2007).

A terceira possível relação acaba sendo um complemento coerente da segunda, anteriormente explicitada: ausência de autonomia e vivências de sofrimento. Em vários relatos, o impedimento de autonomia, tanto em métodos de trabalho quanto em inovações de produtos encontrava-se atrelado a vivências de sofrimento. Um exemplo claro disto foi o relato do supervisor: "a gente pede a colaboração do pessoal, às vezes não faz do jeito que a

gente quer, ou do jeito que tem que fazer" (sic). Em seguida o supervisor relatou reclamações dos funcionários operacionais sobre a cobrança: "ah, tudo vocês pegam no pé" (sic). Ou seja, o trabalho necessita ser executado da maneira que o supervisor quer ou da maneira pelo qual foi prescrito e não considera possíveis contribuições do operador que o executa. Constatou-se, assim, que o trabalho prescrito era baseado na tarefa e em processos descritos para executá-la. Esta ausência de autonomia observada e sua relação com o sofrimento, sugerida nesta pesquisa, encontrou apoio na revisão da literatura. Retoma-se Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994), que afirmaram que a rígida organização do trabalho dificulta a expressão criativa e a autonomia dos sujeitos, podendo ser responsável pela origem do sofrimento patogênico (negativo). Por outro lado, se o sujeito é autorizado a usar sua subjetividade através do modo de operar as atividades que lhes foram designadas, um possível sofrimento pode se tornar criativo (positivo).

A quarta e última relação identificada pela presente pesquisa diz respeito às variáveis hierarquia e vivências de sofrimento, no que se refere aos dados qualitativos obtidos. Em determinadas situações em que existia alta cobrança para produtividade e lucratividade, percebeu-se manifestação do uso de poder e autoridade para atingir os objetivos almejados. O relato do administrador trouxe uma relação com os investidores, caracterizada pela alta cobrança em relação à lucratividade: "porque você é subordinado a quatro investidores, né, e o pessoal pega pesado também, quando precisa, né, pra não ter problema... quer dinheiro, quer dinheiro. Então..." (sic). O administrador evidenciou a pressão que sofre dos investidores e enfatiza este fato através da expressão 'o pessoal pega pesado'. O gerente do restaurante também trouxe questões de cobrança e pressão: "A gente trabalha numa filosofia que tem uma cobrança muito grande, (...) às vezes aperta muito e é aonde o funcionário pode às vezes até espanar, mas a gente trabalha com uma cobrança muito grande" (sic). A expressão 'apertar o

funcionário' foi entendida pela pesquisadora como uma maneira de pressioná-lo em direção às vendas e obtenção de lucratividade.

Desta forma, estas foram as quatro relações observadas entre valores organizacionais e vivências de prazer e sofrimento no trabalho nesta pesquisa. Diante deste quadro, e considerando os dados quantitativos, no que se refere às hipóteses colocadas no início da investigação, rejeitou-se a hipótese nula (H0). Pois os resultados indicaram que houve relação entre cultura organizacional e qualidade de vida no trabalho, conforme discutido. Também se confirmou a hipótese de que os valores autonomia e igualitarismo relacionavam-se às vivências de prazer no trabalho na organização estudada.

8.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do desenvolvimento desta investigação, que teve o propósito principal de pesquisar cultura organizacional e qualidade de vida num restaurante *fast food*, bem como a relação entre as variáveis que as compõem, pôde-se verificar a singularidade do restaurante pesquisado, no que se refere a práticas gerenciais, cultura organizacional e qualidade de vida no trabalho. Sustenta-se, assim, as considerações de Peçanha (2006) relativas à pesquisa com amostras pequenas em que a autora afirma: "se, por um lado, tem-se o limite de não generalizar os achados, por outro, tem-se um ganho em relação à validade dos mesmos" (PEÇANHA, 2006, p. 73). Mais especificamente, no domínio do método qualitativo, a fala espontânea dos sujeitos colaborou “com o princípio da legitimidade do conhecimento em contraposição à validade perseguida pelas pesquisas positivistas” (PEÇANHA; CAMPANA, 2010, p. 209). Construiu-se assim um diálogo metodológico a partir do delineamento misto da presente investigação.

Sendo assim, a primeira conclusão deste trabalho é a de que importa considerar não apenas a organização do trabalho sob o ponto de vista da divisão do trabalho, divisão das tarefas, a repartição, a definição das cadências e modo operatório prescrito, mas também outros fatores que influenciam as vivências de prazer e sofrimento no trabalho. É claro que a organização rígida e focada em controle de processos de produção e métodos de trabalho corroborou com a presença de vivências de sofrimento. Mas também outros aspectos pareceram importantes durante a pesquisa, como é o caso das relações interpessoais do líder com sua equipe e a identificação do sujeito com a atividade que realiza.

Considerar apenas a divisão do trabalho como determinante das vivências seria adotar uma postura reducionista que não compreende o todo. A pesquisa científica, embora limite-se ao estudo de determinadas variáveis pré definidas na investigação, exige um olhar mais amplo para que possa compreender, de fato, o fenômeno estudado. Para a obtenção deste olhar mais contextualizado e profundo, foi decisiva a contribuição teórica da Psicodinâmica do Trabalho.

Desta forma, conclui-se que o trabalho alcançou seus objetivos, ou seja, observou-se relações entre a cultura organizacional e a qualidade de vida no trabalho, expressos, respectivamente, em valores e vivências de prazer e sofrimento no trabalho. Além disso, a partir do estudo comparativo com outro restaurante, verificou-se algumas características culturais específicas do *fast-food*, como conservadorismo, hierarquia e domínio.

Para finalizar estas considerações, espera-se que o presente estudo possa contribuir para futuras investigações sobre valores organizacionais e vivências de prazer e sofrimento no trabalho. Como diretriz para futuras pesquisas, sugere-se a investigação da relação entre estilos de liderança e a qualidade de vida no trabalho. Pesquisas científicas deste cunho poderão auxiliar no entendimento do fenômeno das relações interpessoais dentro do contexto

das vivências de prazer e sofrimento no trabalho, além de suprir uma carência na literatura sobre as organizações de serviços *fast food*.

REFERÊNCIAS

ABRAHÃO, J.I. (2000). Reestruturação produtiva e variabilidade no trabalho: uma abordagem da ergonomia. **Psicologia**: teoria e pesquisa, São Paulo, v.16, n.1, jan./abr., p.49-54.

ABRAHÃO, J.I.; SANTOS, V. (2004). O Controle no trabalho: os seus efeitos no bem-estar e na produtividade. In: TAMAYO, A. (Org.). **Cultura e saúde nas organizações**. Porto Alegre: Artmed. p.208-230.

ABRAHÃO, J.I.; TORRES, C.C. (2004). Entre a organização do trabalho e o sofrimento: o papel de mediação da atividade. **Revista Produção**, São Paulo, v.14, n.3, p.67-76, set./dez.

AKTOUF, O. (1994). O Simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J.F. (Org.). **O Indivíduo nas organizações**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas. v.2, p.39-79.

ALBUQUERQUE, L.G.; FRANÇA, A.C.L. (1998). Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v.33, n.2, p.40-51, abr./jun.

ALLAN, C.; BAMBER, G.J.; TIMO, N. (2006). Fast-food work: are McJobs satisfying?. **Employee Relations**, Bradford, v.28, n.5, p.402-420.

ALVES-MAZZOTTI, A.J.; GEWANDSSZNAJDER, F. (1999). **O Método nas ciências naturais e sociais**: pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo: Pioneira.

ANTUNES, R. (1999). Mesa redonda: mercado informal, empregabilidade e cooperativismo: as transformações das relações de trabalho no mundo contemporâneo - o mundo precarizado do trabalho e seus significados. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v.2, n.1, p.55-72.

_____. (2000). **Os Sentidos do trabalho:** ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo.

ARANTES, N. (1994). **Sistemas de gestão empresarial**: conceitos permanentes na administração de empresas válidas. São Paulo: Atlas.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES. (2007a). **Faturamento de food service cresce 20%**. Disponível em:<http://www.abrasel.com.br/index.php/atualidade/item//faturamento_de_food_service_cresce_20/>. Acesso em: 1 fev. 2008.

_____. (2007b). **Crescimento do setor de fast food esquenta concorrência**. Disponível em:<http://www.abrasel.com.br/index.php/atualidade/clipping//crescimento_do_setor_de_fast_food_esquenta_concorrencia/>. Acesso em: 1 fev. 2008.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES. (2007c). **Segmento de fast food vive crescimento de dar gosto**. Disponível em:<http://www.abrasel.com.br/index.php/atualidade/clipping//segmento_de_fast_food_vive_crescimento_de_dar_gosto/>. Acesso em: 1 fev. 2008.

AZEVEDO, P.F.; SILVA, A.G. (2003). Entre a autoridade e a autonomia: as gerações de franchising. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON ECONOMICS AND AGRI-FOOD NETWORKS MANAGEMENT, 4., 2003, Ribeirão Preto. **Proceedings…** Ribeirão Preto: FEARP/USP. CD-ROM.

BARDIN, L. (1977). **Análise de conteúdo**. Lisboa: Ed.70.

BATALHA, L. (1998). Emics/etics revistado: "nativo" e "antropólogo" lutam pela última palavra. **Etnográfica**, Lisboa, v.2, n.2, p.319-343.

BEYER, J.M.; TRICE, H.M. (1987). How an organization´s rites reveal its culture. **Organizational Dynamics**, New York, v.15, n.4, p.5-24, Spring.

BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. (1982). **Dinâmica da pesquisa em Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves.

CAMPOS, I.C.M.; COSTA, F.N. (2007). Cultura e saúde nas organizações. **Estudos de Psicologia**, Campinas, v.24, n.2, p.279-282, abr./jun.

CARVALHO, C.E.; RONCHI, C.C. (2005). **Cultura organizacional**: teoria e pesquisa. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura.

CARVALHO, M.S.; FERREIRA, A.L.; ALMEIRDA, V.M.C. (2001) Internacionalização das franquias no setor de fast-food – casos, acasos e recomendações. In: ANGELO, CF; OLIVEIRA, J.A.G. (Org.) **Varejo Competitivo**. São Paulo: Atlas, p. 200-221.

CASTEL, R. (1998). **As Metamorfoses da questão social**: uma crônica do salário. Petrópolis: Vozes.

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

CURTIS, S.; LUCAS, R. (2000). A Coincidence of needs? Employers and full-time students. **Employee Relations**, Bradford, v.23, n.1, p.38-54.

DANIELLOU, F. (1983). Fiction et réalité de travail ouvrier. **Cahiers Français de La Documentation Pedágogique**, Paris, n.209, p.39-45, Janv./Fév.

DEAL, T.; KENNEDY, A. (1988). **Corporate cultures:** the rites and rituals of corporate life. London: Penguin.

DEJOURS, C. (1980) **Travail**: usure mentale. Essai de psychopathologie du travail. Paris: Centurion.

_____. (1992). **A Loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. Tradução de Ana Isabel Paraguay e Lúcia Leal Ferreira. São Paulo: Cortez.

_____. (1993). **Travail, usure mentale**: de la psychopathologie à la psychodynamique du travail. Paris: Bayard.

DEJOURS, C. (2005). Nouvelles formes de servitude et suicide. **Travailler**, França, n.3, p.53-73.

_____. (2007). Prefácio. In: MENDES, A.M.M. (Org.). **Psicodinâmica do trabalho:** teoria, método e pesquisas. São Paulo: Casa do Psicólogo. p.19-22.

_____. (2008a). *Addendum* da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. (Org.). **Christophe Dejours***:* da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. Rio de Janeiro: Fiocruz. p.47-104.

_____. (2008b). Entre sofrimento e reapropriação: o sentido do trabalho. In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. (Org.). **Christophe Dejours***:* da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. Rio de Janeiro: Fiocruz. p.303-316.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E. (1994). Itinerário teórico em psicopatologia do trabalho. In: DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho**: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas. p.119-143.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. (1994). **Psicodinâmica do trabalho**: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas.

DEJOURS, C.; DESSORS, D.; DESRLAUX, F. (1993). Por um trabalho, fator de equilíbrio. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.33, n.3, p.98-104, jul./set.

DENISON, D.R.; SPREITZER, G.M. (1991). Organizational culture anda organizational development: a competing values approach. In: WOODMAN, R.W; PASMORE, W.A. (Org.). **Research in organizational change and development**. Greenwich: JAI. v.5.

DI PIETRO, R.B.; PIZAM, A. (2008). Employee alienation in the quick service restaurant industry. **Journal of Hospitality and Tourism Research**, Thosand Oaks, v.32, n.1, p.22-39, Feb.

DUARTE, R. (2002). Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n.115, p.139-154, mar.

_____. (2004). Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar em Revista**, Curitiba, v.24, p.213-225.

DUBRIN, A.J. (2003). **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

DUFFY, M.E. (1987). Methodological triangulation: a vehicle for merging quantitative and qualitative research methods. **Journal of Nursing Scholarship**, Indianapolis, v.19, n.3, p.130-133, Sept.

DUNCAN, W.J. (1986). **A Proposal for a multimethod approach to organizational culture research**. Birmingham: Graduate School of Management, University of Alabama. Mimeografado.

ESCRIVÃO FILHO, E. (2006). **Pequena empresa e administração estratégica**: reconhecendo especificidades, restrições e facilitadores com o mapa organizacional. 170p. Tese (Livre-Docência) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2006.

FAYOL, H. (1990). **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas.

FERNANDES, E.C. (1996). **Qualidade de vida no trabalho**. Salvador: Casa da Qualidade.

FERNANDES, E.C.; GUTIERREZ, L.H. (1988). Qualidade de vida no trabalho (QVT): uma experiência brasileira. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v.23, n.4, p.29-38, out./dez.

FISCHER, R.M. (2007a). O Círculo do poder – as práticas invisíveis de sujeição nas organizações. In: FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R.M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas. p.65-88.

FLEURY, M.T.L. (2007). O Desvendar a cultura de uma organização – uma discussão metodológica. In: FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R.M. (Org.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas. p.15-26.

FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R.M. (2007). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas.

FLEURY, M.T.L.; SHINYASHIKI, G.T.; STEVANATO, L.A. (1997). Arqueologia teórica e dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional. In: MOTTA, F.C.P.; CALDAS, M.P. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas. p.273-292.

FONTENELLE, I.A. (2002). **O Nome da marca**: McDonald´s, fetichismo e cultura descartável. São Paulo: Boitempo.

_____. (2007). Construção e desconstrução de fronteiras e identidade organizacionais: história e desafios do McDonald´s. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.47, n.1, p.60-70, jan./mar.

FRANÇA, A.C.L.; ASSIS, M.P. (1995). Projetos de qualidade de vida no trabalho: caminhos percorridos e desafios. **RAE Light**, São Paulo, v.35, n.2, p.26-32, abr./jun.

FREITAS, M.E. (1991). **Cultura organizacional**: formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron Books.

GEERTZ, C. (1989). **A Interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Guanabara.

GODOY, R.S.P. (2009). **Relações entre cultura organizacional e processos de inovação em empresas de base tecnológica**. 212f. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2009.

GODOY, R.S.P.; PEÇANHA, D.L. (2009). Cultura organizacional e processos de inovação: um estudo psicossociológico em empresa de base tecnológica. **Boletim - Academia Paulista de Psicologia**, São Paulo, ano 29, n.01/09, p.142-163. Disponível em:<http://redalyc.uaemex.mx>. Acesso em: 10 maio 2010.

GONDIN, M.G.C. (1996). **Valores organizacionais**: hierarquia dos valores do CNPq segundo a percepção dos seus servidores. 126f. Dissertação (Mestrado) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1996.

GONZALÉZ-REY, F.L. (2002). **Pesquisa qualitativa em psicologia**: caminhos e desafios. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

GUATTARI, F.; ROLNIX, S. (1996). **Cartografias do desejo**. Petrópolis: Vozes.

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

GUIMARÃES, M.C. (2006). Controle no trabalho: uma reflexão sobre antigas e novas formas de controle e suas conseqüências para os trabalhadores. **Revista de Gestão da USP**, São Paulo, v.13, n.1, p.1-10, jan./mar.

HAAK, M.K. (1995). Empregados motivados: empresas triunfantes. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.1, n.1, p.1-5, 2.sem.

HACKMAN, J.R.; OLDHAM, R.J.; PURDY, K. (1975). A New strategy for job enrichment. **California Management Review**, Bekerley, v.17, n.4, p.57-71, Summer.

HAIR, J.F. et al. (2005). **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman.

HANDY, C. (1978). **Como compreender as organizações**. Rio de Janeiro: Zahar.

HOFSTEDE, G. et al. (1990). Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v.35, n.2, p.286-316, Sept.

JACQUES, E. (1951). **The Changing culture of a factory**. London: Tavistock.

JAIME JUNIOR, P.J. (2002). Um Texto, múltiplas interpretações: antropologia hermenêutica e cultura organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.42, n.4, p.72-83, out./dez.

JELINEK, M.; SMIRCICH, L.; HIRSCH, P. (1983). Introduction: a code of many colors. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v.28, n.3, p.331-338.

JICK, T.D. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. **Administrative Science Quartely**, Ithaca, v.24, n.4, p.602-611, Dec.

KATZ, D.; KAHN, R.L. (1978). **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas.

KILIMNIK, Z.M.; MORAES, L.F.R.; RAMOS, W.M. (1994). O Atual estado da arte da qualidade de vida no trabalho no Brasil: recursos humanos. In: REUNIÃO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 18., 1994, Curitiba. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD. p.305-325.

KLUCKHOHN, C. (1951). Values and value orientations in the theory of action: an exploration in definition and classification. In: PARSONS, T.; SHILS, E. (Org.). **Toward a general theory of action**. Cambridge: Harvard University Press. p.388-433.

_____. (1965). Orientações de valor dominantes e variantes. In: KLUCKHOHN, C.; MURRAY, H. **A Personalidade, na natureza, na sociedade e na cultura**. Belo Horizonte: Itatiaia. p.447-468.

KUPER, A. (1978). **Antropologia e antropólogos**. Rio de Janeiro: Francisco Alves.

LAKATOS, E.M. (1985). **Sociologia geral**. São Paulo: Atlas.

LANCMAN, S. (2008). O Mundo do trabalho e a psicodinâmica do trabalho. In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L.I. (Org.). **Christophe Dejours:** da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. Rio de Janeiro: Fiocruz. p.25-45.

LANCMAN, S.; SZNELWAR, L.I. (Org.). (2008). **Christophe Dejours**: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. Rio de Janeiro: Fiocruz.

LARAIA, R.B. (2003). **Cultura**: um conceito antropológico. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.

LIMA, R. (2005). **Habib's**: genial como os brasileiros. Disponível em:<http://www.habibs fastfood.com.br >. Acesso em: 25 out. 2009.

LIMA, V.S. et al. (2007). A Dinâmica do prazer-sofrimento no trabalho de atendentes de uma empresa *fast-food*. In: MENDES, A.M. **Psicodinâmica do trabalho**: teoria, métodos e pesquisa. São Paulo: Casa do Psicólogo. p.231-251.

LINTON, R. (2000). **O Homem, uma introdução à antropologia**. São Paulo: Martins Fontes.

LORSCH, J.W. (1986). Managing culture: the invisible barrier to strategic change. **California Management Journal**, Berkeley, v.28, n.2, p.95-109, Winter.

LUCAS, R. (1997). Youth, gender and part-time work – students in the labour process. **Work, Employment and Society**, Durham, v.11, n.4, p.595-614, Dec.

LUCAS, R.; RALSTON, L. (1996). Part-time student labour: strategic choice or pragmatic response?. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Oxford, v.8, n.2, p.21-40.

MACÊDO, K.B. et al. (2005). Valores individuais e organizacionais: estudo com dirigentes de organização pública, privada e cooperativa em Goiás. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v.8, p.29-42, dez.

MARCUSE, H. (1995). **Eros e civilização**. São Paulo: Guanabara Koogan.

MARIANO, S.R.H.M. (2004). **Caso Habib's**. Disponível em:<http://www.internativa.com.br/zip/descrição_do_caso_habibis_prof_horácio.pdf>. Acessado em: 25 out. 2009.

MARICATO, P. (2006). **Franquias**: bares, restaurantes, lanchonetes, fast-foods e similares. São Paulo: SENAC.

MARQUES, D.S.P.; MERLO, E.M.; LUCCHESI, C.A.M. (2005). Os Motivos envolvidos na internacionalização de franquias brasileiras. **FACEF Pesquisa**, Franca, v.8, n.2, p.5-18.

MARTINS, H.H.T.S. (2004). Metodologia qualitativa de pesquisa. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v.30, n.2, p.289-300, maio/ago.

MAXIMIANO, A.C.A. (2008). **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas.

MAZON, C.C.X.; LUNARDELLI, M.C. (2006). Valores organizacionais: um estudo para implantação do departamento de gestão de pessoas em uma empresa familiar. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 13., 2006, Bauru. **Anais…** Bauru: UNESP.

MCDERMOTT, C.M.; STOCK, G.N. (1999). Organizational culture and advanced manufacturing technology implementation. **Journal of Operations Management**, Amsterdam, v.17, n.5, p.521-533, Aug.

MENDES, A.M. (1994). **Prazer e sofrimento no trabalho qualificado:** um estudo exploratório com engenheiros de uma empresa pública de telecomunicações. 84f. Dissertação (Mestrado) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1994.

_____. (2004). Cultura organizacional e prazer-sofrimento no trabalho: uma abordagem psicodinâmica. In: TAMAYO, A. et al. (Org.). **Cultura e saúde nas organizações**. Porto Alegre: Artmed. p.59-76.

MENDES, A.M.; ABRAHÃO, J.I. (1996). A Influência da organização do trabalho nas vivências de prazer-sofrimento do trabalhador: uma abordagem psicodinâmica. **Psicologia**: teoria e pesquisa, São Paulo, v.26, n.2, p.179-184, abr./jun.

MENDES, A.M.; TAMAYO, A. (2001). Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. **Psico-USF**, Itatiba, v.6, n.1, p.39-46. Disponível em:<http://www.scielo-

psi.bvs.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-82712001000100006&lng=es&nrm=iso>. 10 fev. 2008.

MENDES, A.M. et al. (2000). Escala de indicadores de prazer e sofrimento no trabalho (EIPST): construção e validação. In: REUNIÃO ANUAL DE PSICOLOGIA, 30., 2000, Brasília. **Resumos de Comunicações Científicas...** Brasília: SBP. p.223.

MENDES, A.M.B. (1999). **Valores e vivências de prazer-sofrimento no contexto organizacional**. 331f. Tese (Doutorado) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1999.

_____. (2002). Algumas contribuições teóricas do referencial psicanalítico para as pesquisas sobre organizações. **Estudos de Psicologia**, Natal, v.7, p.89-96, número especial. Disponível em:<197nio://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413294X2002000300010&script=sci_arttext &tlng=>. Acesso em: 10 fev. 2008.

MENDES, A.M.M. (2007). Da Psicodinâmica à psicopatologia do trabalho. In: MENDES, A.M.M. (Org.). **Psicodinâmica do trabalho**: teoria, método e pesquisas. São Paulo: Casa do Psicólogo. p.29-48.

MENDES, A.M.M.; FERREIRA, M.C.; CRUZ, R.M. (2007). O Diálogo psicodinâmica, ergonomia e psicometria. In: MENDES, A.M.M. (Org.). **Psicodinâmica do trabalho**: teoria, método e pesquisas. São Paulo: Casa do Psicólogo. p.90-110.

MERLO, A.R.C. (2007). Psicodinâmica do trabalho. In: JACQUES, M.G.; CODO, W. (Org.). **Saúde mental e trabalho**: leituras. Petrópolis: Vozes. p.130-142.

MERRIAM – Webster Collegiate Dictionary. (2003). Springfield: Merriam – Webster.

MINTZBERG, H. (1977). The Manager´s job: folklore and fact. **Harvard Business Review**, New York, v.55, p.56-62, July/ Aug.

_____. (1994). Rounding out the manager´s job. **Sloan Magement Review**, Cambridge, v.36, p.11-26, Fall.

MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. (2001). **O Processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. (2000). **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman.

MORGAN, G. (1986). **Images of organization**. New York: Sage.

_____. (2000). **Imagens da organização**. Tradução de Geni G.Goldschmidt. São Paulo: Atlas.

_____. (2005). 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, jan./mar.

MORRONE, C.F. (2001). **Só pra não ficar desempregado** – resignificando o sofrimento psíquico no trabalho: estudo com trabalhadores em atividades informais. 129f. Dissertação (Mestrado) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2001.

MOTTA, F.C.P.; VASCONCELOS, I.F.G. (2005). **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson.

NADLER, D.A.; LAWLER, E.E. (1983). **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Campus.

NAVARRO, V.L.; PADILHA, V. (2007). Dilemas do trabalho no capitalismo contemporâneo. **Psicologia & Sociedade**, Porto Alegre, v.19, p.14-20, número especial.

NEVES, J.L. (1996). Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.1, n.3, p.2-5, 2.sem.

OLIVEIRA, A.F.; TAMAYO, A. (2004). Inventário de perfis de valores organizacionais. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v.39, n.2, p.129-140, abr./jun.

OLIVEIRA, S.L. (1999). **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira.

ONAGA, M. (2003). **O Que fazer com as reformas?**. Correio Braziliense. Disponível em:<www2.correioweb.com.br/cw/EDICAO_20030407/col_bsa_070403.htm>. Acesso em: 9 maio 2010.

ORGANISTA, J.H.C. (2006). **O Debate sobre a centralidade do trabalho**. São Paulo: Expressão Popular.

ORTSMAN, O. (1989). **Mudar o trabalho**. Lisboa: Fundação Colouste Gulbenkian.

OUSHI, W.G. (1985). **Teoria Z**: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês. São Paulo: Nobel.

PAGÈS, M. (1986). Pour une démarche dialectique dans les sciences humaines. **Bulletin de Psychologie**, Paris, v.39, n.377.

PAGÈS, M. et al. (1987). **O Poder das organizações**: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos. São Paulo: Atlas.

PAZ, M.G.T.; TAMAYO, A. (2004). Perfil cultural das organizações. In: TAMAYO, A. et al. (Org.). **Cultura e saúde nas organizações**. Porto Alegre: Artmed. p.19-38.

PEÇANHA, D.L. (1997). Cultura organizacional – o desvelar de padrões inconscientes. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v.32, n.4, p.84-91, out.dez.

_____. (2005). Organizações e saúde no trabalho – subsídios sócio-históricos e psicodinâmicos. **Boletim Academia Paulista de Psicologia**, São Paulo, v.3, n.3, p.56-69.

PEÇANHA, D.L. (2006). Avaliação do "coping" numa equipe de enfermagem oncopediátrica. **Boletim Academia Paulista de Psicologia**, São Paulo, v.2, n.6, p.69-88.

_____. (2008). Câncer: recursos de enfrentamento na trajetória da doença. In: CARVALHO, E.A. et al. (Org.). **Temas em psico-oncologia**. São Paulo: Summus. p.209-217.

_____. (2009). Cultura organizacional e saúde – contribuições da psicodinâmica do trabalho. **Boletim Academia Paulista de Psicologia**, São Paulo, v.77, n.02-09, p.329-344.

PEÇANHA, D.L. ; CAMPANA, D.P. (2010). Avaliação quali-quantitativa de intervenção com yoga na promoção da qualidade de vida em uma universidade pública. **Boletim Academia Paulista de Psicologia**, São Paulo, v.78, n.1-10, p.199-218.

PEÇANHA, D.L. ; ROSALINI, M.H. (2009). Une Pratique systémique d'intervention communautaire au Brésil et quelques réflexions sur la globalisation. **Psychologie et Psychologues**, Paris, v.204, p.23-25.

PEÇANHA, D.L.; SANTOS, L.S. (2009). **Cuidando da vida** – olhar integrativo sobre o ambiente e o ser humano. São Carlos: EdUFSCar.

PÉPIN, N. (1998). Cultura de empresa. Nascimento, alcance limites de um conceito. **Mosaico** – Revista de Ciências Sociais, Vitória, v.1, n.1, p.267-293.

PEREIRA, V.M.; PEÇANHA, D.L. (2005). Qualidade de vida no trabalho: que qualidade?. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 12., 2005, Bauru. **Anais...** Bauru: UNESP.

PERROW, C. (1967). A Framework for the comparative analysis of organisations. **American Sociological Review**, Menasha, v.5, n.2, p.194-208, Apr.

PETERS, T.H.; WATERMAN JR., R.H. (1982). **In Search of excellence**. New York: Harper and Row.

PETTIGREW, A.M. (1979). On Studying organizacional cultures. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v.24, n.4, p.570-581, Dec.

PFIFFNER, J.; SHERWOOD, F. (1965). **Organização administrativa**. São Paulo: Bestseller.

PINTO, C.R. (2010). O Que é franquia?. Disponível em:<www.sebrae.com.br>. Acesso em: 25 fev. 2010.

PORTER, M.E. (1986). **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus.

PORTO, J.B.; TAMAYO, A. (2005). Valores organizacionais e civismo nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.9, n.1, p.35-52, jan./mar.

QUINN, J.B. (2001). Estratégias para mudança. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. **O Processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman. p.20-26.

REEDERS, R. (1988). The Fast-food industry. In: WILLIS, E. (Org.). **Technology and the labour process**. Sydney: Allan and Unwin. p.142-154.

REICHEMBACH, M.T. (2007). **História e alimentação**: o advento do fast-food e as mudanças dos hábitos alimentares em Curitiba (1960-2002). 169f. Tese (Doutorado) - Programa de pós-graduação em História, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2007.

REIS, G.M.; RIBEIRO JÚNIOR, J.I. (2007). Comparação de testes paramétricos e não paramétricos aplicados em delineamentos experimentais. In: SEMANA ACADÊMICA DA ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 3., 2007, Viçosa. **Anais...** Viçosa: Universidade Federal de Viçosa.

RIBAS, F.T.T.; RODRIGUES, C.M.C. (2009). Valores organizacionais declarados e implantados: uma percepção entre o real e o desejável. **Revista Iberoamericana de Engenharia Industrial**, Florianópolis, v.1, n.2, p.43-60, dez.

RITZER, G. (1993). **The McDonaldisation of the society**. Thousand Oaks: Pine Forge.

ROBAYO-TAMAYO, M. (1997). **Relação entre a Síndrome de Burnout e os valores organizacionais no pessoal de enfermagem de dois hospitais públicos**. 95f. Dissertação (Mestrado) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1997.

ROBBINS, S.P. (2002). **Comportamento organizacional**. Tradução técnica de Reynaldo Marcondes. São Paulo: Prentice Hall.

RODRIGUES, A.; PAULO, E. (2009). Introdução à análise multivariada. In: CORRAR, L.J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J.M.D. (Org.). **Análise multivariada** – para cursos de administração, ciências contábeis e economia. São Paulo: Atlas. p.1-62.

RODRIGUES, M.V.C. (1995). **Qualidade de vida no trabalho**. Petrópolis: Vozes.

ROKEACH, M. (1981). **Crenças, atitudes e valores**. Rio de Janeiro: Interciência.

ROYLE, T. (1999). Recruiting the acquiescent workforce: a comparative analysis of McDonald´s in Germany and the UK. **Employee Relations**, Bradford, v.21, n.6, p.40-555.

_____. (2000). **Working for McDonald´s in Europe**: the unequal struggle?. London: Routledge.

ROYLE, T.; TOWERS, B. (2002). **Labour relations in the global fast-food industry**. New York: Routledge.

SANTOS, C.F. (2002). **Franchising** – como forma de empreendedorismo. Disponível em:<http://www.univap.br/biblioteca/hp_dez_2002/pdf>. Acesso em: 28 out. 2009.

SANTOS, F.C.A. (2000). **Estratégia de recursos humanos**: dimensões competitivas. São Paulo: Atlas.

SARAIVA, A. (2004). **Os Mandamentos da lucratividade** – as histórias e ensinamentos de um grande negócio que parecia impossível. Rio de Janeiro: Elsevier.

SATO, L. (1991). **Abordagem psicossocial do trabalho penoso**: um estudo de caso de motorista de ônibus urbano. 119f. Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 1991.

SATO, L. (2007). Saúde e controle no trabalho: feições de um antigo problema. In: JACQUES, M.G.; CODO, W. (Org.). **Saúde mental e trabalho**: leituras. Petrópolis: Vozes. p.31-49.

SCHEIN, E.H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, Cambridge, v.25, n.2, p.3-16, Winter.

_____. (1989). Organizational culture: what is it and how to change it. In: EVANS, P. (Org.). **Human resource management in international firms**: change, globalization and innovation. Londres: Macmillan.

_____. (1990). Organizational culture. **American Psychologist**, Washington, v.45, n.2, p.109-119, Feb.

_____. (1993). On Dialogue, culture, and organizational learning. **Organizational Dynamics**, New York, v.22, n.2, p.40-51, Autumn.

_____. (2004). **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Joey-Bass.

SCHLOSSER, E. (2004). **Fast-food nation**: the dark side of the all-american meal. New York: Houghton Mifflin.

SCHWARTZ, S.H. (1992). Universals in the content and structure of human values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. **Advances in Experimental Social Psychology**, New York, v.25, p.1-64.

_____. (1994). Are There universal aspects in the structure and contents of human values?. **Journal of Social Issues**, New York, v.50, n.4, p.19-45, Winter.

_____. (1999). A Theory of cultural values and some implications for work. **Applied Psychology**: An International Review, Oxford, v.48, n.1, p.23-47, Jan.

SCHWARTZ, S.H.; BILSKY, W. (1987). Toward a universal psychological structure of human values. **Journal of Personality and Social Psychology**, Boston, v.53, n.3, p.550-562, Sept.

SCHWARTZ, S.H.; ROS, M. (1995). Values in the west: a theoretical and empirical challenge to the individualism – coletivism cultural dimension. **Word Psychology**, v.1, n.2, p.9-122.

SILVA, N.; ZANELLI, J.C. (2004). Cultura organizacional. In: ZANELLI, N. et al. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed. p.407-442.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. (2007). **Administração da produção**. São Paulo: Atlas.

SMIRCICH, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quartely**, Ithaca, v.28, n.3, p.339-358, Sept.

SOUZA, M.L.; GOMES, W.B. (2003). Evidência e interpretação em pesquisas: as relações entre qualidades e quantidades. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v.8, n.2, p.83-92, jul./dez.

STEPHENS, M.A. (1974). EDF: estatistics for goodness of fit and some comparison. **Journal of the American Statistical Association**, Boston, v.69, n.347, p.730-737.

SZNELWAR, L.I. (2008). Sobre estes textos da psicodinâmica do trabalho, algumas reflexões. In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L.I. (Org.). **Christophe Dejours:** da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. Rio de Janeiro: Fiocruz. p.37-48.

TAMAYO, A. (1994). Hierarquia de valores transculturais e brasileiros. **Psicologia**: Teoria e Pesquisa, v.10, n.2, p.269-285.

_____. (1996). Valores organizacionais. In: TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J.E.; CODO, W. (Org.). **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo: Autores Associados. p.175-193.

_____. (Org.). (2004). **Cultura e saúde nas organizações**. Porto Alegre: Artmed.

TAMAYO, A.; GONDIN, M.G.C. (1996). Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v.31, n.2, p.62-72, abr./jun.

TAMAYO, A.; MENDES, A.M.; PAZ, M.G.T. (2000). Inventário de valores organizacionais. **Estudos de Psicologia**, Natal, v.5, n.2, p.289-315, jul./dez.

TANNOCK, S. (2001). **Youth at work**: the nionized fast-food and grocery workplace. Philadelphia: Temple University Press.

TAYLOR, F.W. (1982). **Princípios da administração científica**. São Paulo: Atlas.

TERENCE, A.C. (2008). **Processo de criação de estratégias em pequenas empresas**: elaboração de um mapa estratégico para empresas de base tecnológica do polo de São Carlos/SP. 253p. Tese (Doutorado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2008.

THÉVENET, M. (1990). **Cultura de uma empresa**: auditoria e mudança. Lisboa: Monitor.

TICHY, N. (1974). An Interview with Max Pagès. **The Journal of Applied Behavioral Science**, Washington, v.10, n.1, p.8-26.

TOGNINI, M.P. (2000). **Análise do segmento de fast-food em Campo Grande MS** – estrutura competitiva e evolução. 93f. Dissertação (Mestrado) - Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

TRICE, M.H.; BEYER, M.J. (1993). **The Culture of organizational work**. New Jersey: Prentice-Hall.

TURNER, J.H. (2000). **Sociologia**: conceitos e aplicações. São Paulo: Makron Books.

VAN MAANEN, J. (1985). Cultural organization: fragments of a theory. In: FROST, P.J. (Org.). **Organizational culture**. Beverly Hills: Sage. p.31-53.

VASCONCELOS, A.F. (2001). Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas. **Cadernos de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.8, n.1, p.23-35, jan./mar.

VERAZO, L.C. (1999). **Qualidade de vida no trabalho**: entre a esperança e a descrença do passado, do presente e do futuro. 131f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

VIGNALI, C. (2001). McDonald´s: "think global, act local" – the marketing mix. **British Food Journal**, Bradford, v.103, n.2, p.97-111.

WATERMAN JR., R.H.; PETERS, T.J.; PHILLIPS, J.R. (1980). Structure is not organization. **Business Horizons**, New York, v.23, n.3, p.14-26, June.

WEILL-FASSINA, A. (1990). Conduites cognitives en situation de travail. In: DADOY, M. et al. (Org.). **Les Analyses du travail enjeux et formes**. Paris: EREQ.

WISNER, A. (1994). **A Inteligência no trabalho**: textos selecionados de ergonomia. São Paulo: Fundacentro.

WREN, D.A. (2007). **Idéias de administração** – o pensamento clássico. São Paulo: Ática.

YUKL, G.A. (1989). **Leadership in organizations**. New Jersey: Prentice Hall.

ZALUAR, A. (1986). Teoria e prática do trabalho de campo: alguns problemas. In: CARDOSO, R. (Org.). **A Aventura antropológica**. Rio de Janeiro: Paz e Terra. p.107-123.

APÊNDICE A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Você está sendo convidado para participar da pesquisa **"Cultura Organizacional e Qualidade de Vida no trabalho: um estudo com funcionários de restaurantes fast-food"**, inserida no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da EESC-USP.

Você foi selecionado porque, no momento, exerce seu trabalho num restaurante fast-food. Sua participação será restrita ao preenchimento, de forma anônima, de dois (2) questionários referentes à cultura organizacional e à qualidade de vida no trabalho: a) Inventário de Valores Organizacionais e b) Escala de Indicadores de Prazer e Sofrimento no Trabalho. No caso da equipe gerencial, também solicito a participação através de entrevistas individuais. Contudo, sua participação nesta investigação não é obrigatória.

A qualquer momento você pode desistir de participar e retirar seu consentimento.

Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com a pesquisadora ou com a Escola de Engenharia de São Carlos/EESC-USP.

Os objetivos deste estudo são **identificar os principais valores organizacionais e a qualidade de vida no trabalho**.

Sua participação consistirá ainda em assinalar, de forma anônima, as respostas dos seguintes questionários: a) Inventário de Valores Organizacionais e b) Escala de Indicadores de Prazer e Sofrimento no Trabalho.

Os benefícios de sua participação relacionam-se com a identificação de valores organizacionais presentes na empresa em que você trabalha, bem como o conhecimento da qualidade de vida em seu trabalho. Além disso, sua participação irá contribuir para o desenvolvimento de pesquisa científica sobre os temas referenciados.

Os riscos relativos à sua participação são mínimos e podem estar ligados a sentimentos de medo e ansiedade ao responder os questionários ou participar de entrevistas. Desta forma, a pesquisadora coloca-se à disposição para ouvi-lo, caso sinta algum desconforto.

As informações obtidas através dessa pesquisa são confidencias e asseguro o sigilo sobre sua participação. Sua identificação não será divulgada em qualquer tempo da pesquisa.

Não haverá pagamento ou outra forma de gratificação pela sua participação na pesquisa.

A pesquisa é de responsabilidade da mestranda Patrícia Miola Gorzoni e da Profa. Dra. Dóris Lieth Nunes Peçanha, da Escola de Engenharia de São Carlos, Departamento de Engenharia de Produção da Universidade de São Paulo (Av. Trabalhador São-Carlense, 400, Parque Arnold Schimidt - São Carlos - SP, CEP 13566-590; Tel: (16) 3373.9428) podendo a elas recorrer em busca de esclarecimento ou ajuda.

Obrigada.

_____

Patrícia Miola Gorzoni
Departamento de Engenharia de Produção / EESC-USP
Av Trabalhador São Carlense, 400 – (16) 9181-4795

Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

S.Carlos, de _____de 2009.

_____

Sujeito da pesquisa

ANEXO A - INVENTÁRIO DE VALORES ORGANIZACIONAIS

(Tamayo, Mendes e Paz, 2000)

Este questionário traz uma lista de itens que expressam valores da organização. Sua tarefa é avaliar quão importantes são esses valores como princípios orientadores da vida de sua organização.

Para dar sua opinião, utilize uma escala de 0 a 6, conforme abaixo:

1	2	3	4	5	6
Nada Importante		Importante			Extremamente Importante

Lembre-se que quanto mais próximo do 6, mais importante é o valor.

Não há resposta certa ou errada. Responda de acordo com o seu entendimento e interpretação. Não deixe nenhum item em branco.

Agradecemos a sua colaboração. Não é necessário se identificar.

REAL

		1	2	3	4	5	6
1	**Capacidade de inovar na organização.**						
2	**Capacidade de realizar as tarefas sem necessidade de supervisão constante.**						
3	**Introdução de novidades no trabalho.**						
4	**Abertura para expor sugestões e opiniões sobre o trabalho.**						
5	**Busca constante de informação e novidades.**						
6	**Continuidade de políticas e projetos organizacionais.**						
7	**Fidelidade à organização.**						
8	**Segurança de pessoas e bens.**						
9	**Preservação dos costumes vigentes da organização.**						
10	**Tradição de respeito às ordens.**						
11	**Clima de ajuda mútua.**						
12	**Distribuição do poder pelos diversos níveis.**						
13	**Tratamento proporcional ao mérito.**						
14	**Oportunidades iguais para todos os empregados.**						
15	**Imparcialidade nas decisões administrativas.**						
16	**Clima de relacionamento amistoso entre empregados.**						
17	**Respeito às pessoas com cargo de chefia.**						

18	**Respeito das regras e normas estabelecidas pela organização.**						
19	**Controle do serviço executado.**						
20	**Respeito aos níveis de autoridade.**						
21	**Capacidade de influenciar pessoas na organização.**						
22	**Preocupação com o cumprimento de horários e compromissos.**						
23	**Dificuldade de alterar regras, normas e comportamentos na organização.**						
24	**Acompanhamento e avaliação contínuos das tarefas.**						
25	**Ambiente de relacionamento interorganizacional adequado.**						
26	**Complementariedade de papéis entre as organizações.**						
27	**Utilização de recursos sem causar danos ao meio ambiente.**						
28	**Proteção ao meio ambiente.**						
29	**Intercâmbio com outras organizações.**						
30	**Atuação conjunta com outras empresas.**						

Fonte: TAMAYO, A.; MENDES, A. M.; PAZ, M. G. T. (2000) Inventário de valores Organizacionais. **Estudos de Psicologia**, v. 5, n. 2, p. 289-315.

ANEXO B - ESCALA DE INDICADORES DE PRAZER E SOFRIMENTO NO TRABALHO (EIPST)

(Mendes et al., 2000)

COMO VOCÊ SE SENTE NO TRABALHO?

Leia as frases a seguir, analisando cada um de acordo com o que você sente no dia-a-dia do trabalho. Marque, utilizando a escala abaixo, o número que melhor corresponde à sua avaliação.

1 = não concordo
2 = concordo pouco
3 = concordo em parte
4 = concordo muito
5 = concordo totalmente

		1	2	3	4	5
1	**Meu trabalho me causa sofrimento.**					
2	**Minhas tarefas são importantes para mim.**					
3	**Sinto receio de não corresponder às expectativas do meu trabalho.**					
4	**Tenho liberdade para dizer o que penso sobre meu trabalho.**					
5	**Gosto de conviver com meus colegas de trabalho.**					
6	**Tenho liberdade para organizar meu trabalho da forma que quero.**					
7	**Continuo neste trabalho porque não tenho outra oportunidade.**					
8	**Tenho me sentido parado em relação à minha carreira profissional.**					
9	**Sinto-me perseguido pela minha chefia.**					
10	**Receio não ser capaz de atender às exigências da minha empresa quanto a aquisição de conhecimentos relacionados ao meu trabalho.**					
11	**Sinto-me útil no meu trabalho.**					
12	**Sinto-me orgulhoso do trabalho que realizo.**					
13	**Sinto-me desmotivado em relação ao meu trabalho.**					
14	**Temo não ser capaz de atender ao ritmo de trabalho imposto pela minha organização.**					
15	**Sinto desânimo no meu trabalho.**					
16	**Sinto satisfação no meu trabalho.**					
17	**O tipo de trabalho que faço é admirado pelos outros.**					
18	**Tenho frustrações com meu trabalho.**					
19	**Tenho a sensação de estar perdendo tempo indo para meu trabalho.**					
20	**Temo não capaz de executar minhas tarefas com a qualidade estabelecida pela minha organização.**					
21	**Tenho receio de ser demitido ao cometer pequenos erros.**					

22	**Sinto-me produtivo em meu trabalho.**					
23	**Temo não ser capaz de executar minhas tarefas nos prazos estabelecidos.**					
24	**Sinto meus colegas solidários comigo.**					
25	**Temo não possuir os conhecimentos que o meu trabalho exige.**					
26	**Minhas tarefas são importantes para as pessoas em geral.**					
27	**Sinto vontade de estar longe do meu trabalho.**					
28	**Sinto-me impotente no meu trabalho.**					
29	**Sinto-me ameaçado de demissão.**					
30	**Sinto que meu trabalho não me proporciona crescimento.**					
31	**Meu trabalho é importante para a organização.**					
32	**Sinto o reconhecimento da minha chefia pelo trabalho que realizo.**					
33	**Tenho achado difícil comparecer ao trabalho.**					
34	**Sinto reconhecimento dos colegas pelo trabalho que realizo.**					
35	**Tenho disposição para realizar minhas tarefas.**					
36	**Receio não ser capaz de executar a quantidade de tarefas estabelecidas a mim.**					
37	**Sinto que perdi o interesse pelo meu trabalho.**					

Fonte: MENDES, A. M. et al. (2000) Escala de indicadores de prazer e sofrimento no trabalho (EIPST): Construção e validação (resumo). In: Sociedade Brasileira de Psicologia (org), **XXX Reunião Anual de Psicologia**. Brasília: SBP, p. 223.

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