

CARTA DE VALORES VERSUS CARTA DE INTENÇÕES: UMA REFLEXÃO SOBRE A ABORDAGEM INTEGRATIVA DA DIMENSÃO CULTURAL EM ORGANIZAÇÕES

Gelson Silva Junquillo*
Alfredo R. L. da Silva**

RESUMO

Este artigo propõe a discussão da abordagem *integrativa* dos estudos sobre cultura organizacional, tratada como um instrumento homogeneizador e normatizador, na qual a carta de valores seria uma ferramenta para submeter os atores aos ideais organizacionais. A proposição é que se deve reconhecer a complexidade e a heterogeneidade das organizações, utilizando-se dos enfoques da integração, diferenciação e fragmentação de forma complementar. Em contra-partida à carta de valores propõe-se a idéia da carta de intenções que, mesmo contendo princípios desejáveis pela organização, deve ser confrontada com as percepções dos atores responsáveis pela definição de significados inerentes ao seu universo organizacional, muitas vezes em posição de ambigüidade entre o consenso e o dissenso sobre o que é desejável para os atores e a organização. Como ilustração serão discutidos dados de uma pesquisa de campo em uma empresa estatal brasileira.

ABSTRACT

This paper proposes the discussion of the integration approach in studies about organizations culture, which seems like an instrument to homogenize and normalize, in which the *values letter* would be a tool to submit the actors to organizational ideals. It proposes the recognition of complexity and heterogeneity in the organizations world, using the *integration*, *differentiation*, and *fragmentation* perspectives, in a complementary way. How an alternative of *values letter* it works the idea of the *intentions letter*, that although containing organizations desirable beginnings should be confronted with actors' perceptions. That defines the inherent meanings of organizational universe, many times in an ambiguity position between consensus and dissension, about what it is desirable for those same actors and the organization. As an illustration, will be discussed a research accomplished in a Brazilian state company.

* Prof. PPGDAM/UFES

** Doutorando CEPEAD/FACE/UFMG

INTRODUÇÃO

A idéia de *cartas de valores* organizacionais encontra grande eco dentro de uma perspectiva na qual a cultura é tomada como algo que as organizações "têm" (SMIRCICH, 1983), constituindo-se por princípios norteadores e homogeneizadores da ação humana, tomando por base aquilo que a alta administração pensa ser o melhor para a eficácia corporativa. Assim, as cartas são vistas como "cimentos" necessários à solidificação de anseios organizacionais. Desse modo, são concebidas como ferramentas tecnológicas de gestão corporativa indispensáveis para o sucesso organizacional, conforme sustentam autores como Peters e Waterman (1986) e Deal e Kennedy (1982, 1999).

Neste artigo problematiza-se a proposta de instrumentalização das denominadas "cartas de valores", tomando-se, como pano de fundo, perspectivas de análise sobre cultura no campo da gestão, nas quais os espaços organizacionais não podem ser simplificados como homogêneos, mas também como diferenciados e fragmentados (FROST et al., 1991; AKTOUF, 1994; CHANLAT, 1996, 1999; MARTIN, 1992; MARTIN; FROST, 1999). A partir dessas abordagens é possível considerar aquelas "cartas", concebidas, *a priori* e exclusivamente, pelas vontades das altas cúpulas administrativas (BARBOSA, 2002), como receituários de princípios que não correspondem, na maioria das vezes, aos verdadeiros cenários empíricos das organizações.

Assim, não são consideradas as realidades organizacionais concreta e socialmente construídas, em que as "vozes" dos seus diversos atores retratam práticas e significados que se distanciam, e muito, daqueles mesmos princípios. Se for assim, mais lógico seria falar-se em "cartas de intenções", isto é, princípios que mesmo sendo desejáveis como os melhores para a organização, deveriam ser confrontados com a sua realidade cultural, dotada de práticas e significados muitas vezes destoantes dos valores pretendidos, que se não conhecidos e tratados como tal, bem como reinventados, num processo de debate coletivo entre a alta administração e os atores organizacionais, tornam inócua e descabida qualquer proposição de "carta de valores".

O presente artigo se inicia com a discussão de abordagens que desenvolvem a idéia da cultura corporativa em organizações, destacando, em seguida, a maneira como tratam a questão dos valores. Ao mapear práticas organizacionais recorrentes foi possível criticar esse tratamento e oferecer, como alternativa, a proposta de "carta de intenções". A ênfase sai da busca por reconstruir consensos e vai para o esforço em legitimar determinados anseios corporativos, por meio de ações que tragam à tona não só o que "integra", como também aquilo que "diferencia" e "fragmenta". O que, em um processo dialético, pode permitir a construção de novas realidades na organização, incorporando desejos do conjunto de seus atores e não apenas de seus corpos diretivos.

A ilustração dessa proposição será dada por um estudo de cunho qualitativo realizado em uma organização estatal situada na Região Sudeste brasileira, cuja indagação central de pesquisa foi: *como determinados princípios desejados e inerentes às chamadas "cartas de valores" podem estar desalinhadas à realidade de práticas sociais recorrentes numa dada organização?*

CULTURAS EM ORGANIZAÇÕES: A ABORDAGEM DA "CULTURA CORPORATIVA"

No dizer de Aktouf (1994) e Pépin (1998) a temática da cultura nos estudos organizacionais ficou mais evidenciada a partir dos escritos de Elliot Jaques em 1951, ainda que a partir da percepção daquele autor sobre a cultura como um instrumento de consenso e homogeneização de comportamentos desejados pela

organização, revelando seu papel como "cimento" social de controle e dominação. Segundo Aktouf (1994), essas inconsistências conceituais se repetiriam no decorrer de outros estudos, acompanhando propostas apresentadas quando as abordagens se voltaram para um outro enfoque – o movimento da "gestão comparativa".

Iniciado nos idos de 1950, voltado para problemas ocorridos por causa da internacionalização industrial e conflitos entre culturas nacionais, o foco do movimento da "gestão comparativa" foi, de acordo com Smircich (1983), uma visão de cultura como uma variável independente, caracterizando-se por estudos, em nível macro, que examinavam as relações entre as culturas nacionais e as estruturas organizacionais e, em nível micro, as semelhanças e diferenças entre as atitudes dos gestores em diferentes culturas nacionais.

Exemplos dessas abordagens são as pesquisas de Hofstede (1980, 1997) e de Trompenaars (1994) que, seguindo a linha da abordagem comparativa, buscam definir conjuntos de valores adequados para os negócios internacionais, assumindo que seus estudos não definem a cultura de uma empresa específica em um dado país, mas sim diagnosticam tendências centrais, que se diferenciam entre os países e que poderiam ser encontradas nas empresas localizadas nos países nos quais uma determinada organização está localizada.

No entender de Aktouf (1994), em um segundo momento, o foco das propostas se modificou para a cultura como variável dependente. Segundo Pépin (1998), por conta do sucesso econômico japonês, os estudos voltados inicialmente para a tecnologia e para os mecanismos econômicos e administrativos passam a se concentrar na cultura oriental e sua relação com os modelos de gestão. Pesquisadores como Ouchi (1986), Pascale e Athos (1986) identificaram, no contexto nacional japonês, elementos característicos que, no nível organizacional, reforçavam e contribuíam para uma cultura organizacional que acreditavam ser o diferencial competitivo japonês. Esses elementos poderiam então ser importados, por meio de modelos e adaptados para que reforçassem a cultura organizacional de outras empresas pelo mundo ocidental, principalmente as norte americanas, que na construção dessa cultura organizacional forte obteriam vantagens competitivas.

Na abordagem da cultura como uma variável dependente, a organização pode produzir sua "própria cultura", assumindo expressões como "cultura organizacional", "cultura corporativa" ou "cultura de empresa", novamente apresentando uma inconsistência conceitual em relação aos referenciais antropológicos, tanto pelo contexto limitado da instância micro-social organizacional que "define" essa "cultura", quanto pela temporalidade das ações da organização (Aktouf, 1994). Mesmo com essas inconsistências de caráter simplista e instrumental, essas proposições encontram espaço, no mundo da gestão, atendendo, em parte, ao que Cavedon (1999) descreve como utilitarismo das Ciências Administrativas. Nessa perspectiva, a cultura passou a ser vista como normativa e promotora de consensos.

Pépin (1998), afirma que no discurso da "cultura corporativa" as organizações são mutáveis, podendo evoluir do estado de "más" para o de "boas" corporações. Para o autor, dentre as propostas que se limitam à esfera micro-social da organização e propõem instrumentos organizacionais de melhoria de gestão e manipulação da cultura, uma distinção relevante seria o trabalho de Schein (1985) que, ao tratar a questão cultural, volta-se para a relação da adaptação dessa última à organização, não considerando a existência de culturas vencedoras ou perdedoras, constituindo uma visão alternativa frente às idéias dominantes nesse campo.

Para Schein (1985), a "cultura organizacional" se posiciona dentro de um universo simbólico, restrito ao âmbito organizacional, construído a partir da reprodução das soluções organizacionais percebidas como as adequadas e por isso compartilhadas por todos, do fundador da organização até os membros mais recentes. Segundo ainda Pépin (1998), em sua maioria, os estudos sobre "Cultura Corporativa" se baseiam em aspectos discutíveis, na suposição de que aquilo que os dirigentes apresentam como verdades, a cultura da direção, deveria ser a de

toda organização, pois os membros compartilhariam os valores e crenças dos dirigentes e ignorariam as influências oriundas de outros atores, já que aquela seria a "boa" cultura, a melhor alternativa, e devia ser disseminada, devendo ser validada em função da contribuição que traria para a performance de todos.

A IDÉIA DOS "VALORES" ORGANIZACIONAIS NA CULTURA CORPORATIVA¹

No entender de Edgar e Sedgwick (2003), valorizar algo significa atribuir-lhe valor, distinguindo-o no interior de uma dada hierarquia. Segundo ilustram esses mesmos autores, a sociologia norte-americana de cunho funcionalista, pós-anos 1960, passou a priorizar estudos empíricos sobre valores, utilizando a idéia de "consciência coletiva" de Durkehim, a partir da qual aceita-se que "a integração e estabilidade social são tomados como dependentes da internalização de valores consensuais da sociedade [...] por meio do processo de socialização" (EDGAR; SEDGWICK, 2003, p. 357). Supõe-se, aí, uma concepção de consenso sobre determinados valores morais que se tornam pré-condições para sociedades estáveis.

A importância da idéia de valores nos estudos organizacionais é enfatizada tanto na literatura internacional (DEAL, KENNEDY, 1982; 1999; SCHEIN, 1985; AKTOUF, 1994; d'IRIBARNE, 1998) como na nacional (FLEURY, SHINYASHIKI, STEVANATO, 1997; TAMAYO, 1997, 1998; BARBOSA, 2002), dentre outras fontes. Seu uso está vinculado ao conceito de cultura corporativa que, conforme BARBOSA (2002, p.30), significa referir-se ao conjunto de "valores explicitados pelos segmentos gerenciais e administrativos mais altos das organizações [...], encarregados de geri-la", considerado-se aqueles mesmos valores como princípios da organização. Valores, segundo a mesma autora, seriam "definidos como crenças e conceitos que uma organização possui" (BARBOSA, 2002, p. 19). Logo, pressupõe-se a definição, *a priori*, de uma cultura corporativa, dotada das "melhores práticas" e princípios de gestão para a excelência no mundo empresarial, na visão crítica de d'Iribarne (2003).

No entendimento de Tamayo (1997), o compartilhamento de valores pode influenciar no comportamento dos indivíduos nas organizações, retratando suas motivações, definidas a partir da ordenação hierárquica daqueles mesmos valores, servindo como orientação no seu cotidiano. Dessa forma, segundo o mesmo autor, valores podem ser investigados via levantamento dos discursos oficiais das organizações, apregoados por seus dirigentes ou com base nas representações mentais, isto é, a partir da percepção das pessoas sobre aqueles mesmos discursos oficiais, admitindo-se, aí, um hiato entre o que a organização deseja e apregoa e o que percebem os indivíduos, sendo esta última a sua opção teórico-metodológica.

Já para Deal e Kennedy (1982, p. 21), dois autores clássicos da chamada cultura corporativa, valores são os princípios básicos que a reforçam, constituindo-se num conjunto de crenças para o alcance do sucesso organizacional, provendo, também, "um senso de direção comum para todos os empregados, bem como de guia para o seu comportamento diário". Os valores representam, ainda, segundo aqueles mesmos autores, o caráter corporativo de uma empresa, pois permitem que sejam compartilhadas atitudes que a tornam distinta de outras no mercado em que atua, constituindo-se seu diferencial. Para isso, as crenças devem ser assumidas por todos os trabalhadores, não somente pelos dirigentes. Esse nível de compartilhamento é a condição para a efetividade dos valores, ao perpassarem o chamado "top management" e se legitimarem na mente de cada indivíduo na organização.

¹ No entender de Barbosa (2002) é difícil distinguir na prática da literatura corrente a fronteira entre as terminologias "cultura organizacional" e "cultura corporativa", freqüentemente utilizadas como sinônimos.

Parte integrante da noção de cultura corporativa (BARBOSA, 2002), os valores influenciam a postura de uma organização perante a sociedade, podendo-se elencar sua importância da seguinte maneira (DEAL; KENNEDY, 1982, 1999): a) definem o que é mais importante nas diversas relações de uma organização com o seu mercado; b) orientam como as pessoas podem buscar seu desenvolvimento profissional numa organização; c) comunicam ao ambiente externo aquilo que se deve esperar de seus produtos e serviços; e d) funcionam como controles informais que afetam a performance das pessoas numa organização. Como guias das ações organizacionais cotidianas, os valores tornam-se a essência da organização, ou seja, estão no cerne da sua identidade para com o mundo dos seus negócios.

Os valores provêm dos saberes corporativos acumulados sobre o que é bom ou ruim, certo ou errado, no ambiente empresarial, isto é, de um certo senso comum experimentado em alguns nichos de mercado de produtos e serviços. Por outro lado, os valores são influenciados por saberes individuais dos membros de uma dada organização empresarial que, por meio de sua vivência e troca de experiências com terceiros, constroem práticas e solidificam crenças que passam a ser compartilhadas coletivamente. Desse modo, valores podem emergir de uma construção social anterior a qualquer tentativa de líderes empresariais defini-los como normas escritas. Dito de outra maneira, os valores de uma organização não expressam somente o que acredita um determinado grupo de pessoas ou ainda o que quer o seu corpo diretivo. Mais do que isso, eles devem estar internalizados nas mentes de todos aqueles que dela fazem parte, sendo por eles praticados (DEAL; KENNEDY, 1982, 1999).

Para Ouchi (1986, p. 43) a "cultura organizacional consiste em um conjunto de símbolos, cerimônias e mitos que comunicam os valores e crenças subjacentes dessa organização a seus empregados". Logo, para aquele autor, os caminhos para o sucesso das organizações passariam pela criação e repetição de histórias e eventos, que constituiriam símbolos, mitos e cerimônias, disseminando e consolidando determinados valores, úteis à organização. Assim, valores são disseminados pelos dirigentes organizacionais e tomados como de interesse dos demais atores, o que permite a percepção de uma visão determinista e consensual das relações entre indivíduo, organização e desempenho. Já Peters e Waterman (1986) partem da idéia de cultura como disseminadora de "valores comuns", atributos esses que, segundo os autores, reforçam a cultura atendendo aos objetivos da organização, permitindo obtenção de consenso obtido por meio da adesão àqueles mesmos valores, definido-se a ação organizacional com o apoio e iniciativa de todos os funcionários que bem informados a levariam ao mais alto padrão de eficácia.

Delinea-se, a partir dessa idéia de valores, com base no estudo clássico de Smircich (1983), a abordagem da cultura como algo que a organização "tem". No entender de Frost et al. (1991) e Martin (1992) isso quer dizer que a cultura, nessa perspectiva, estaria dentro da linhagem "integrativa", na qual membros de uma determinada cultura organizacional compartilham os mesmos valores, desenvolvendo lealdades e compromissos em busca da eficácia.

PARA ALÉM DA VISÃO INTEGRATIVA DE CULTURA NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

Opondo-se à abordagem "integrativa" da cultura, a perspectiva interpretativa trata a cultura como algo que a organização "é". Cultura e organização intrinsecamente interligadas, desde sua origem, como uma forma própria de "ser", como mais uma expressão da ação dos sujeitos e dotada de significados que dizem respeito aos seus espaços organizacionais (SMIRCICH, 1983). Nessa abordagem, os estudos se voltam para a compreensão de fenômenos culturais no seio das organizações, de forma distinta ao de ferramentas instrumentais, como fatos a serem investigados e compreendidos por meio de mapeamentos de significados e não de manipulação (BARBOSA, 2001; PÉPIN, 1998; SMIRCICH, 1983).

Segundo Pépin (1998), são assim privilegiados aspectos humanos, sociais e individuais, voltando-se para a autonomia, para a responsabilidade do ator organizacional e para as questões relativas ao poder, indo além da busca pela produtividade e satisfação no trabalho. O indivíduo é tratado como um ser mais complexo, agente ativo e produtor de práticas sociais, pano de fundo para se criar uma verdadeira antropologia da organização (CHANLAT, 1996).

Dessa forma, neste artigo, desenvolve-se a idéia de que o posicionamento do pesquisador dentro de apenas uma dessas tipologias não ofereceria potencial explicativo suficiente para fazer frente à complexidade de questões culturais em organizações. Assim, ir além da perspectiva "integrativa" da cultura, reafirmando o entendimento de autores como Martin e Frost (1999), Martin (1992; 2002), Cavedon e Fachin (2000) e Carrieri (2001), envolve a abordagem conjunta de três perspectivas de enfoque sobre cultura em organizações:

- a) perspectiva da "integração": foco na consistência das manifestações culturais, no amplo consenso e na transparência organizacional;
- b) perspectiva da "diferenciação": caracterizada pela inconsistência das manifestações culturais, pelo consenso subgrupal e pela clareza subgrupal;
- c) perspectiva da "fragmentação": voltada para os conflitos de interesse, as alianças e os consensos transitórios, com base na ambigüidade e na ausência de consistência e consenso.

A abordagem se caracteriza, de forma simultânea e complementar, por essas "três perspectivas", podendo-se confrontá-la com a idéia da "integração". Segundo aqueles mesmos autores, as três perspectivas possibilitariam o trato de questões plurais das culturas, ou seja, a imbricação entre aquilo que é consensual, diferencial e ambíguo nas manifestações culturais no interior das organizações, envolvendo formas distintas de se perceber os seres humanos, dotados de capacidades incessantes de construir e reconstruir significados, entendendo as culturas como *contextos de interpretação*, como sugere d'Iribarne et al. (1998).

A abordagem das três perspectivas permite a problematização da chamada cultura corporativa, naquilo que é uma de suas premissas básicas: a definição e disseminação de valores para os membros de uma organização. Na constatação de d'Iribarne (1998, p. 303), esse intuito organizacional é comumente praticado por intermédio das denominadas "cartas de valores", ou seja, "princípios de gestão, mostrando como se pode associar uma maneira de agir em relação a um valor, abstraindo-se as diferenças entre culturas". Tais "cartas" são instrumentos utilizados na busca por fazer os membros organizacionais aderirem a valores comuns, compartilhados de maneira consensual.

Inseridas assim na perspectiva da "integração", essas "cartas" são limitadas, pois tratam de homogeneizar valores para todos os membros organizacionais, uma tarefa um tanto ingrata já que os universos organizacionais não são homogêneos, como mostram Martin e Frost (1999), Martin (1992; 2002), Cavedon e Fachin (2000) e Carrieri (2001). Ao se posicionarem como homogeneizadoras de práticas oriundas da alta administração, as "cartas de valores" reafirmam a "objetividade" no universo da gestão, caracterizando-se no bojo de um arsenal teórico-prático de "modelos normativos e funcionais que pressupõem a busca das 'melhores' ferramentas e técnicas" (DAVEL; VERGARA, 2001, p. 39). Assim, dotada desse caráter normativo, a noção de "carta de valores" carrega consigo uma distância entre o prescrito – regras, planos, estratégias, manuais – e o real – o cotidiano, as relações sociais, as experiências vividas pelos seres humanos no interior das organizações.

Uma alternativa a essa noção envolveria promover a conjugação entre as dimensões objetiva e subjetiva (DAVEL; VERGARA, 2001), ou seja, permitir às organizações tratarem valores incorporando as experiências vividas pelos seus atores, suas formas de pensar e práticas cotidianas. Para isso é necessário buscar, ao mesmo tempo, estratégias coletivas de reconstrução de novos significados e interpretações e, acima de tudo, de legitimação de novas práticas desejadas, propondo-se, nesse sentido, a idéia da "carta de intenções". Assume-se que o dese-

jo de mudança ou definição de valores organizacionais não pode se dar simplesmente pela redação de uma "carta de valores", num processo "top down", mas sim, num primeiro momento, pelo "mapeamento" (BARBOSA, 2001) de universos de significados que os atores organizacionais constroem para o seu cotidiano numa dada organização.

Logo, não se trata de impor valores, mas sim, num passo intermediário, mas fundamental, investigar o cotidiano, para em seguida, compreendidas as práticas, confrontá-lo. Isso seria possível por meio de um levantamento de prováveis valores desejados – prescritos –, cotejados com o mundo real, processo baseado no que aqui se define como "carta de intenções". O termo "carta de intenções" é comumente utilizado para se referir a um documento que contenha propostas indicando determinadas pretensões organizacionais, geralmente estabelecendo relações contratuais, exigências técnicas em processos de produção, conforme pode se observar em Medeiros, Oliveira e Souza (1999), Barros et al. (2003) e Sanchez (2003). Neste artigo, "carta de intenções" significa inserir a idéia de valores como pretensões organizacionais a serem discutidas, negociadas e construídas socialmente, entre os dirigentes organizacionais e o conjunto de funcionários.

A partir daí, torna-se possível o início de um processo de estratégias para o debate no seio organizacional, a redação de uma "carta de intenções", permitindo-se que temas conflitantes possam ser tratados sem tabus, em que os valores que a organização deseja possam ser negociados coletivamente, detectando-se formas alternativas de reconstrução de novos significados e práticas. Desse modo, a idéia da "carta de intenções", ao contrário de homogeneizar traços culturais nas organizações, permite a identificação de significados e práticas que compreendem, de forma complementar, aquilo que "integra", "diferencia" e "fragmenta", buscando revelar direções nas quais os consensos, os conflitos e as ambigüidades possam ser aproveitados, em prol da construção de espaços organizacionais mais ancorados no mundo real, e não de um caminho único, ao qual todos se submeteriam.

Desse modo, uma "carta de intenções" não traria os valores fechados para a organização, mas sim o que ela desejaria como valores, confrontando-os com as práticas do seu mundo real, para num momento posterior, serem discutidos, renegociados, renegados ou integrados ao cotidiano, agregando-se ao campo da gestão instrumentos e reflexões que possam contribuir para o fortalecimento do conhecimento científico e prático, tomando-se como base que as diversas técnicas e ferramentas administrativas são produzidas e reproduzidas nas organizações por meio da ação humana, dotada esta da capacidade de construir e reconstruir significados e interpretações que, no limite, dão vida àquelas mesmas técnicas e ferramentas.

A IDÉIA DA "CARTA DE INTENÇÕES" NO MUNDO REAL DA GESTÃO DA REGIONAL XYZ

A PESQUISA: "LOCUS" E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo empírico que deu origem à proposição da "carta de intenções", como uma estratégia para se tratar a cultura em organizações como uma miscigenação entre as dimensões "integrada", "diferenciada" e "fragmentada", foi realizado na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT, em uma regional específica da região sudeste do País que doravante será tratada como XYZ.

Dados fornecidos pela XYZ, em 2000, época da realização da pesquisa, mostravam que a empresa estava presente em todo o continente nacional, distribuindo-se por meio de vinte e três diretorias regionais, sendo sua administração cen-

tral em Brasília. Possuía, ainda, doze mil cento e oitenta e seis agências espalhadas pelo País, sendo um pouco mais da metade terceirizadas, oitocentos e vinte e sete centros de operações e dezesseis mil postos de venda de produtos e serviços. A XYZ possuía mil trezentos e quarenta e dois funcionários, distribuídos em sete gerências, três regiões operacionais estaduais e dezesseis centros de distribuição domiciliar. Ainda que os serviços postais tenham origem no Brasil desde os idos de 1520, a ECT, como tal, foi criada em 1969. A partir de 1989, a empresa passa por um processo de reformulação organizacional que a torna mais flexível às exigências do mundo empresarial competitivo. Em meados da década de 90 do século passado, iniciam-se os esforços em prol da implantação da Gestão da Qualidade Total, prática essa também difundida na XYZ.

A técnica utilizada para a coleta de dados foi a da entrevista por meio de grupos focais (PATTON, 1987). O universo da pesquisa envolveu todos os funcionários dos níveis administrativo e operacional da XYZ, capital e interior, abrangendo todo o seu quantitativo de pessoal, distribuídos entre: *atendentes, carteiros, chefias intermediárias, gerentes, motoristas, operadores de triagem e transbordo (OTTs), pessoal da área administrativa e supervisores*.

Para a escolha dos sujeitos de pesquisa, concordando-se com Minayo (1992), buscou-se definir um grupo que permitisse uma visão ampla da questão problematizada, garantindo-se a sua representatividade, em detrimento da preocupação com números ou probabilidades. Para isso, o primeiro critério definido foi o de tempo de serviço, um mínimo de cinco anos, considerado como período razoável de vivência no cotidiano da empresa, adequado para um acúmulo de experiências capaz de revelar as diversas construções de significados na organização. O segundo critério, a lotação de pessoal, foi definido levando-se em consideração a necessidade de se alcançar sujeitos das diversas unidades organizacionais da XYZ. O terceiro critério, exclusivo para a área administrativa, foi o nível de escolaridade, considerando que nessa área foram incluídas várias categorias profissionais que se diferenciam pelo nível de escolaridade. O quarto critério, exclusivo para OTTs e motoristas, foi o turno de trabalho, considerando que somente essas categorias dividiam-se entre operações noturnas e diurnas.

Para a realização das entrevistas foram formados oito grupos focais, compostos, cada um deles, por oito funcionários das categorias profissionais acima citadas, indicados pelas chefias, tendo os critérios de escolha sido definidos do seguinte modo: a) *carteiros*: tendo em vista que o quantitativo dessa categoria representava, aproximadamente, um terço do efetivo de pessoal da XYZ, optou-se por dois grupos de sujeitos lotados em Centros de Distribuição com maior volume e complexidade de operações, bem como de funcionários; b) *OTTs e motoristas* – um grupo de sujeitos lotado em Centros de Distribuição com maior volume e complexidade de operações, bem como de funcionários; c) *atendentes* – um grupo de sujeitos das agências prestadoras de serviços da XYZ, sendo quatro representantes de unidades de grande porte, dois de médio e pequeno portes, respectivamente; d) *área administrativa* – um grupo composto por quatro sujeitos com nível de escolaridade básico, três com nível médio e um com nível superior, tendo em vista que nesse último encontrava-se um menor quantitativo de pessoal; e) *chefias intermediárias* – um grupo composto por quatro chefes de agências, dois chefes de seção e dois chefes de Centros de Distribuição; f) *supervisores* – um grupo composto por quatro representantes da área operacional e quatro da área administrativa; e g) *gerentes* – um grupo formado por um assessor, dois chefes de regiões operacionais e cinco membros da alta administração da XYZ.

Foram assim entrevistadas sessenta e quatro pessoas. Todas as entrevistas foram realizadas em salas cedidas pela XYZ. Com vistas a preservar a não-identificação dos funcionários entrevistados, evitando-se qualquer receio dos mesmos quanto ao uso de seus depoimentos por terceiros na empresa, bem como para garantir que suas opiniões fossem as mais sinceras possíveis, nenhum deles foi identificado pelo entrevistador durante a realização das entrevistas. Assim, todos eles, ao entrarem na sala, eram convidados a retirar os seus crachás de identificação.

Todas as entrevistas foram registradas em fita cassete, gerando vinte e uma horas aproximadas de gravação. Posteriormente foram transcritas integralmente. Em todos os grupos, os entrevistados estiveram absolutamente à vontade para opinar sobre as questões apresentadas pelo entrevistador, ao qual coube o papel de provocador e condutor das entrevistas. Em muitas oportunidades, os entrevistados foram convidados a exemplificar situações, apresentando exemplos cotidianos. Cada entrevista foi realizada em um tempo médio de duas horas e meia, sendo conduzida por um roteiro semi-estruturado de perguntas abertas, pré-elaborado pelos pesquisadores.

Para a elaboração desse roteiro, foi solicitado à direção da XYZ a indicação de uma equipe de contrapartida, composta por seis funcionários que integravam seu comitê de política de gestão de pessoas, com o fim de se levantar, na opinião da empresa que eles representavam, quais seriam os valores desejados. A partir daí, foram realizados dois encontros entre os pesquisadores e essa equipe, nos quais seus membros foram convidados a definir, segundo as diretrizes organizacionais, qual o conjunto de valores "mais adequado" para a XYZ, ou seja, aquele que a organização gostaria de disseminar, sendo, em seguida, referendado pela alta administração. Identificou-se, então, consensualmente, o seguinte conjunto de valores desejados em uma "carta": *confiança, credibilidade, lealdade, compromisso e honestidade; cooperação, solidariedade e participação; disciplina, respeito e justiça; comunicação.*

Definiu-se, assim, as diretrizes organizacionais, em termos de valores, para uma suposta "integração" na organização, a serem observadas na pesquisa de campo. Construiu-se, então, o roteiro semi-estruturado de entrevistas, com questões que refletiam aqueles valores, buscando "mapear" interpretações e significados a eles atribuídos pelos atores organizacionais, em suas experiências vivenciadas no cotidiano do trabalho. Desse modo, desenhou-se o cenário para o possível confronto com os valores prescritos, *a priori*, pela organização.

Para os pesquisadores se familiarizarem com as práticas organizacionais cotidianas da XYZ, a estratégia foi começar as entrevistas pelas categorias de níveis hierárquicos mais baixos da empresa até o "top" da hierarquia, ou seja, os gerentes. Assim, a ordem de realização das entrevistas seguiu do seguinte modo: carteiros, OTT's, atendentes, área administrativa, supervisores, chefias intermediárias e gerentes. Foram excluídos das entrevistas todos os seis membros da equipe de contra-partida, considerando-se possíveis tendenciosidades provenientes da discussão inicial a respeito dos valores desejados pela organização.

Após a transcrição das entrevistas, deu-se início a análise dos dados, com a construção de categorias de análise, seguindo os valores definidos pela equipe de contrapartida. Por meio da leitura cuidadosa das transcrições os depoimentos foram catalogados por categoria. Esse esforço gerou um primeiro documento que passou a conter "recortes" de depoimentos recorrentes em, no mínimo, quatro grupos focais. O seu conteúdo permitiu a visualização de interpretações e significados construídos pelos atores organizacionais em relação aos valores intencionados, *a priori*, pela XYZ, revelando uma realidade organizacional "integrada", "diferenciada" e "fragmentada".

CONFRONTANDO OS VALORES SUGERIDOS PELA EQUIPE DE CONTRA-PARTIDA DA XYZ

Confiança, Credibilidade, Lealdade e Honestidade

A quase totalidade dos entrevistados aponta que é vital para a empresa manter, a qualquer custo, a pontualidade na entrega de objetos, sob sua responsabilidade, prometidos à clientela externa. Do mesmo modo, a idéia é a de

que os usuários confiam muito na não-violação de seus objetos, fator este que praticado por todos os funcionários, ajuda a manter a imagem de confiança da XYZ externamente.

Quanto às relações da XYZ e seus funcionários, a quase totalidade dos entrevistados afirmou que a empresa nunca deixa de cumprir suas obrigações para com eles, destacando-se dentre elas, o pagamento em dia dos salários. Um outro fator que marca aquela mesma relação é quanto aos benefícios sociais garantidos, como o plano de assistência médico-hospitalar. Esse fator, aliás, é tomado como um dos responsáveis pela manutenção da satisfação dos funcionários, significando para eles uma demonstração de preocupação com o seu bem-estar. É também bastante reconhecida a segurança que a XYZ passa quanto à estabilidade no trabalho, não sendo difícil identificar registros de depoimentos que afirmam que o difícil é o trabalhador ser despedido da empresa, mesmo que o queira.

Outra questão que surge como importante das entrevistas é a percepção, de grande parte dos funcionários, quanto ao reconhecimento dos investimentos realizados pela empresa no tocante ao treinamento de pessoal, bem como na melhoria dos equipamentos de trabalho, destacando-se, entre esses, a renovação de frotas de veículos. Em contrapartida, se a XYZ passa confiança e segurança para os seus funcionários, a questão da valorização no dia-a-dia, isto é, o reconhecimento de seus desempenhos pelas chefias imediatas é um fator descrito, pela maioria dos entrevistados, como ainda não praticado a contento, deixando a desejar, no sentido de que há poucas ações praticadas pelos superiores no sentido de fazer com que seus subordinados se sintam mais compensados ou valorizados.

É percebido aqui um paradoxo: se por um lado, há a crença de que a XYZ, por meio de suas políticas de pessoal e de modernização tecnológica, tem realizado esforços para manter-se com crédito perante seus funcionários, por outro lado, as práticas de grande parte do seu quadro de gestores não são vistas, pelos entrevistados, como condizentes aos esforços advindos daquelas políticas organizacionais. Isto é, a empresa confia, valoriza e aposta em seus funcionários, enquanto que as chefias nem sempre reforçam essa prática no cotidiano. Um outro ponto importante demonstrado nas entrevistas é que a retribuição dos funcionários aos benefícios que a empresa lhes oferece é dada por meio de muito trabalho, realizado com muita dedicação e engajamento, responsabilidade e esforço ilimitado, exatamente para garantir a pontualidade e a confiança perante a clientela externa.

Cooperação, Solidariedade e Participação

A grande maioria dos entrevistados afirmou que há muitas dificuldades para a colaboração e solidariedade internas nos ambientes de trabalho da XYZ, sendo importantes causas para tanto a pressão e a noção do tempo e do cumprimento de prazos, prejudicando o ato de dar atenção a terceiros. Na área operacional, principalmente, é citado o regime de "tarefas" como um dos responsáveis pela idéia de cada um executar o que lhe é cobrado, ansioso por cumprir uma determinada quantidade de trabalho, ao fim da qual, dificilmente, tem disposição para ajudar o outro. As entrevistas apontam, desse modo, uma colaboração muito frágil entre colegas, dificultando a noção de equipe, explicada por uma certa discriminação entre as áreas operacional e administrativa, dificultando a noção de cliente entre unidades internas.

Quanto à participação nos ambientes organizacionais, a maioria dos entrevistados reconhece que ainda prevalece na empresa a herança do autoritarismo do passado, manifestado pelo medo de falar aquilo que se pensa em relação ao dia-a-dia no trabalho, principalmente se o que se tem a dizer é um questionamento a uma chefia, ainda que de forma construtiva. Foi apontado que há receios de represálias advindas dos superiores, por algo que seja tomado como uma reação contrária aos seus ordenamentos. O medo para opinar sobre

aquilo que se pensa em relação à XYZ é ainda manifestado, segundo a maioria dos entrevistados, como resultante do receio pela perda de uma determinada posição de destaque na Organização.

Em alguns grupos focais destacou-se o fato de muitas pessoas não falarem o que pensam, preferindo consentir com aquilo que não concordam. As "raízes" do passado parecem muito evidentes em seus imaginários, ainda que, em grande parte dos Grupos, seja colocada a consciência dos funcionários de que o ambiente que privilegiava o autoritarismo está em transição nos dias de hoje, viabilizando-se algumas condições para a efetivação de mudanças inerentes a espaços mais democráticos na XYZ.

Um outro ponto que inibe a manifestação dos funcionários, no entender também da quase unanimidade dos entrevistados, é o pouco espaço que se dispõe para colocação e aproveitamento de idéias a respeito de melhorias no ambiente de trabalho. As entrevistas mostram que os funcionários perderam a motivação, ao longo do tempo, para manifestar idéias criativas para solução de problemas operacionais, pois ou elas não eram aceitas e valorizadas pelas chefias ou, ainda, apropriadas e implantadas por elas, após algum período, sem o devido registro da "paternidade" do funcionário que as concebeu.

Disciplina e Justiça no Trabalho

A maior parte dos entrevistados registrou que há uma forte pressão no dia-a-dia para o cumprimento de metas na organização, isto é, os funcionários são cobrados de forma intensa com vistas a garantir a pontualidade com a entrega de objetos e o aumento de produtividade no trabalho. Um grupo focal de carteiros manifestou a preocupação de que a pressão para motorizá-los tem redundado em pouco tempo para treinamento no uso das motocicletas. Foram relatados episódios em que alguns profissionais vão para a rua com medo de acidentes e sem muita prática com o manejo daqueles equipamentos.

A questão da cobrança, manifestada pela maioria dos entrevistados, é, de certa forma, compensada pela sua percepção de que faz parte da imagem da empresa o cumprimento de prazos. Entretanto, colocam como causa das insatisfações a maneira como essa cobrança é praticada, isto é, sentem que há muita rigidez e que, de alguma maneira, elas são efetivadas em tom de desconsideração à sua condição como seres humanos. Assim, as cobranças geram sobrecarga de trabalho, tendo como conseqüência a utilização do atestado médico para afastamentos das atividades. A maioria dos grupos pertencentes à área operacional ressentem-se de quantitativos de pessoal suficientes para a realização das atividades diárias, tornando a sobrecarga ainda mais forte.

Ainda na discussão envolvendo disciplina e justiça no trabalho é importante destacar uma prática relatada, por quase todos os entrevistados, como sendo uma forma de "premiar" o funcionário mais comprometido e esforçado na labuta diária: mais trabalho. Isso porque as chefias costumam, em sua maioria, delegar mais tarefas ou confiar aquelas de maior responsabilidade ao funcionário mais ágil e cumpridor de seus deveres, deixando, muitas vezes, de distribuir eqüitativamente o trabalho coletivo, privilegiando o funcionário pouco comprometido com menos atividades. Dessa maneira, é identificada a prática de não exigir do mau funcionário, evitando conflitos diretos e, em contrapartida, solicitar mais esforços de quem não se nega ao trabalho. Caracteriza-se, assim, no imaginário dos entrevistados, que o bom funcionário é sempre mais exigido, pois dificilmente recusa mais trabalho ou qualquer solicitação de sua chefia imediata. Essas práticas assemelham-se àquelas reveladas por Junquillo (2000) quando de seu estudo sobre ação dos gerentes do serviço público do estado do Espírito Santo. Para o autor, os gestores encontravam dificuldades no exercício de sua autoridade em relação aos "maus" funcionários, pois não conseguindo exigir deles o cumprimento de tarefas, delegavam-nas aos "bons" funcionários, evitando o conflito com os primeiros e sobrecarregando os segundos, caracterizando a prática da contemporização.

Comunicação

A quase unanimidade dos entrevistados reafirmou que há muitas dificuldades entre os funcionários, principalmente na relação chefia e subordinado, para ouvir o outro. Dito de outra maneira, não é muito comum a abertura de canais de comunicação para que sejam colocadas críticas e sugestões, mesmo sendo essas construtivas. Desse modo, o mais comum é que as pessoas se sintam acanhadas para apresentar suas opiniões. Por outro lado, os grupos focais reconhecem que essa situação está em mudança nos dias atuais, isto é, que as chefias já ouvem mais seus comandados, ainda que isso não seja a regra geral em toda a Regional.

Evidenciou-se, ainda, nos depoimentos da maioria dos entrevistados, o reconhecimento de um grande esforço do Diretor da XYZ no sentido de estabelecer canais abertos de comunicação entre os funcionários e o seu Gabinete. Essa prática demonstrava uma estratégia facilitadora da democratização interna, mas ainda não vivenciada ou não tendo "contaminado" o restante da Organização, principalmente os funcionários da área operacional. Mais uma vez, foi trazida a questão do medo de se manifestar ou de levar opiniões aos níveis mais superiores por parte dos funcionários na base da pirâmide organizacional: havia receio de represálias. O que se percebe, como pano de fundo para tanto, é a sensação de que discordância em relação às chefias imediatas não é prática bem vista na XYZ, logo o melhor a fazer é calar-se.

Respeito e Compromisso para com a XYZ

A quase unanimidade dos entrevistados demonstrou um forte apego à empresa, comparando-a à idéias como: a) extensão de "casa" – no sentido de que por passarem grande parte de sua vida envolvidos no ambiente de trabalho, o comparam a um local de moradia; b) segunda "família" – a intimidade que conquistaram no interior da empresa; a segurança que sentem, principalmente pela idéia de estabilidade no emprego, bem como pelos planos de assistência médica colocados à sua disposição e de suas famílias; a proximidade com os colegas; a identificação da XYZ com a imagem materna, ora ela é um "mãe", ora é confundida como um "filho" ou "filha"; c) solidez – o orgulho de pertencer aos quadros de pessoal de uma empresa que, embora estatal, desfruta de uma imagem forte perante à sua clientela externa, bem como não se vê envolvida em escândalos de corrupção, tão comuns no setor público estatal; d) a percepção da XYZ como impregnada em seus imaginários sociais como um "vício" (um cachaça) ou "contaminação" (o "vírus" postal).

Como se viu, a partir dos dados apresentados, há na XYZ uma base de crenças que orienta a ação cotidiana de seus funcionários e que mostra, por meio de certas práticas, por eles compartilhadas, que os cinco conjuntos de valores organizacionais desejados pela equipe de contra-partida estão distantes do mundo real vivenciado pelos seus funcionários nos diversos níveis hierárquicos da empresa, ou seja, eles não estão integrados às suas práticas cotidianas. Isso significa que a internalização de quaisquer que sejam os valores não pode se dar, *a priori*, pela simples redação de uma "carta".

A ANÁLISE INTERPRETATIVA DOS DADOS COLETADOS: O CONTRAPONTO ENTRE O REAL E O DESEJADO

A interpretação dos dados leva a três importantes constatações quanto ao cotidiano de experiências vividas no universo real da XYZ e que interferem, diretamente, na questão de valores desejados por sua equipe de contra-partida, quais sejam:

- a) Reprodução do autoritarismo: seu passado vinculado a práticas de gestão cujo pano de fundo era o respeito inquestionável à autoridade gerencial, herança de períodos em que foi administrada por militares, contribuiu para a legitimação de relações autoritárias de poder entre dominantes e dominados. Essas práticas, ainda reproduzidas no presente, fazem o contraponto aos esforços contemporâneos da empresa por mudanças nos modelos de gestão, baseados em princípios democráticos, em que os gestores devem desenvolver perfis profissionais voltados à participação das equipes a eles subordinadas. A categoria de supervisores, na opinião da maioria dos que com eles convivem mais diretamente, é apontada como menos voltada a um perfil democrático, sendo típicos depoimentos que vinculam suas práticas de relacionamento com os subordinados do tipo: “- manda quem pode, obedece quem tem juízo”, “- quem não está satisfeito, pede conta” (extratos de depoimentos de grupos focais de carteiros e OTTs);
- b) Paradoxo pressão e pontualidade: a noção de fortes pressões por parte da Regional para com seus funcionários, evidenciada na maioria dos grupos focais, no que diz respeito ao cumprimento de metas pré-estabelecidas, leva ao aumento da cobrança por mais trabalho, executado em menos tempo. Parece haver consciência de que pontualidade exige agilidade, bem como, para a sua própria sobrevivência, de que a Regional é levada a buscar contratos por novos serviços. Entretanto, no dia-a-dia, predomina a idéia de sobrecarga intensa, em certos casos, conduzindo à sensação de que, em nome da produtividade, desconsideram-se as capacidades humanas para o alcance de resultados. Ainda no que diz respeito à pressão por produção, a maioria dos entrevistados demonstra que ela se reproduz em “cascata” – do gerente aos demais níveis até chegar aos supervisores que, por seu lado, descarregam nos funcionários mais imediatos, utilizando-se, em alguns casos, de estratégias que os tornam lembrados como “carrascos”;
- c) Pouca visão sistêmica da empresa: evidencia-se nos depoimentos que a XYZ é muito associada à noção de duas empresas distintas em uma só, divisão composta pelas áreas operacional e administrativa. O pessoal da primeira diz-se mais discriminado, mais cobrado. Um dos funcionários entrevistado aponta como causa dessa dualidade, a história da empresa que hoje é resultante da incorporação de unidades que eram muito pouco integradas entre si. Na área operacional esse ponto é citado com mais frequência, remetendo a um outro paradoxo, qual seja a pontualidade e agilidade “versus” a visão coletiva de equipe.

Os valores sugeridos pela equipe de contra-partida da XYZ, quando confrontados ao “mapeamento” do universo de experiências vividas pelos seus funcionários, deixam clara a miscigenação na empresa entre as dimensões da “integração”, “diferenciação” e “fragmentação”. Isso porque, ao mesmo tempo em que são compartilhados alguns “consensos” (“integração”) – a imagem de confiabilidade da XYZ, interna e externamente e a idéia da empresa como uma segunda casa ou família –, “diferenças” são retratadas – a percepção de discriminações entre pessoal das áreas operacional e administrativa, categorias com menor poder hierárquico percebendo os supervisores como autoritários e o medo dos subordinados de represálias, identificando a separação entre quem manda e quem obedece –, bem como se evidenciam “fragmentações” – ambigüidades quanto a pressão por mais produção “versus” a percepção de que a XYZ tem que zelar pela pontualidade e pela qualidade; a sensação de que há esforços pela democratização na empresa e as dificuldades nas relações com as chefias diretas.

A idéia da miscigenação do universo real da XYZ pode ser bem ilustrada, a partir de extratos de entrevistas no Quadro 1.

QUADRO 1 – Confronto entre Valores Desejados (prescritos) e o Mundo Real da XYZ

| <i>Valores desejados (equipe de contra-partida)</i> | <i>Percepção dos atores em relação aos valores desejados</i> |
|---|---|
| Confiança, credibilidade, lealdade, compromisso e honestidade | <p>"[...] toda hora vem um no meu ouvido: Você tá muito rápido. Aí pessoal do sindicato fica em cima de mim. [...] Eles me tiram como parâmetro e prejudicam os outros que não tem essa agilidade toda" (Grupo focal 3: OTTs).</p> <p>"[...] nunca houve reserva para setor nenhum. Reserva operacional, não tem. Se faltar um ou dois já sobrecarrega" (Grupo focal 3: OTTs).</p> <p>"[...] eu fiquei dois anos trabalhando em um bairro, já fazia parte da família. Chegava a pessoa chamava para tomar café, era normal isso" (Grupo Focal 1: carteiros).</p> <p>"O carteiro antigo, pode não ter o número, mas ele já conhece a pessoa, entrega normalmente. Já o carteiro novato não, segue a norma do Correio: 'Você não entrega porque não tem endereço de entrega'" (Grupo Focal 1: carteiros).</p> |
| Cooperação, solidariedade e participação | <p>"Ninguém tem tempo de cooperar com amigo, porque se não ele se enrola" (Grupo Focal 1: carteiros).</p> <p>"Cooperar com amigo, isso é difícil. Todo mundo no limite" (Grupo Focal 1: carteiros).</p> <p>"[...] hoje também não há muito ato de indisciplina, por conta da insegurança. O medo de tomar um RO, um balão, perder o emprego. [...] Há mais atrito entre colegas do que com chefia" (Grupo Focal 1: carteiros).</p> <p>"[...] às vezes eu tenho que perguntar: Fulano onde que fica o número assim, assim Não, não. Não me pergunta nada não. Não pode perguntar nada agora não. É assim, tipo escravo mesmo" (Grupo Focal 2: carteiros).</p> <p>"Existe uma espécie de terror implantado socialmente, discretamente, mas todo mundo sabe que funciona" (Grupo focal 3: OTTs).</p> |
| Disciplina, respeito e justiça | <p>"Estamos chegando na conclusão que vai chegar uma época, que o camarada vai trabalhar como escravo. Tem que fazer aquilo ali não pode sair daquela reta" (Grupo Focal 2: carteiros).</p> <p>"Você vai querer marcar sobre pressão 30 homens? Alguém vai se rebelar, vai levantar a voz contra ele" (Grupo Focal 2: carteiros).</p> <p>"Às vezes o cara peca por ser bom" (Grupo Focal 3: OTTs).</p> <p>"Ele ganha mais trabalho. Só vai sobrecarregando" (Grupo Focal 1: carteiros).</p> <p>"É uma discriminação muito grande [...]. A área administrativa não bate ponto, só nós" (Grupo Focal 2: carteiros).</p> <p>"Dia de festa aqui os gerentes colocam os carros aqui dentro e entram por aqui. A gente tem que passar pelo valão" (Grupo Focal 1: carteiros).</p> |

| | |
|-------------|--|
| Comunicação | "Eu vou expor, depois vou me queimar com o cara e amanhã eu vou ficar mal" (Grupo Focal 3: OTTs). "Se deu uma idéia [...] eles escondem e quando aparece, vem com outro autor" (Grupo Focal 2: carteiros). "[...] a gente pode dar opinião [...] Se houver conflito e eu continuar insistindo me dá uma advertência por escrito, me dá um balão e depois me manda embora" (Grupo Focal 1: carteiros). "[...] um problema que a chefia pode resolver, sem envolver a empresa ela resolve. Agora a partir do momento [...] que envolver a empresa [...] cai no esquecimento" (Grupo Focal 1: carteiros). "[...] esse diálogo fica mais difícil, quando ele acontece com chefia que é técnico. Porque tem sempre uma explicação técnica para te dar [...]" (Grupo Focal 1: carteiros). "[...] na XYZ em termos de comunicação, não se fala a mesma linguagem. [...] Você pode conversar com pessoal de agência aí, que cada um interpreta de uma forma. Até os próprios chefes passam informação distorcida" (Grupo Focal 2: carteiros). |
|-------------|--|

Fonte: valores desejados pela equipe de contrapartida da XYZ e extratos de entrevistas

A análise do Quadro 1 permite responder afirmativamente à questão problema deste estudo, ou seja, que a realidade das práticas recorrentes na XYZ está em desalinhamento com os valores desejados pela sua equipe de contrapartida, reforçando, assim, a proposição da "carta de intenções". Essa constatação surge do entendimento de que a definição de valores por parte da empresa seria inadequada em função do desalinhamento entre o mundo prescrito dos valores desejados e o mundo real, dotado de significados complexos e multidimensionais. Então, uma das alternativas seria criar "intenções de valores" em que fossem priorizadas ações resultantes do confronto entre os resultados da pesquisa, abrindo um debate no seio da XYZ sobre valores desejáveis e as práticas recorrentes, provocando processos de repensar o coletivo em prol de reconstrução do futuro organizacional.

Logo, a tentação da abordagem da cultura corporativa, em colocar os valores como algo que a empresa pode definir e "possuir", por meio de uma "carta", é refutada, em prol da idéia de que como universo miscigenado a organização revela, em suas práticas, distintas culturas em seu interior, espelhando algo que a XYZ "é". Dito de outro modo, uma rede intrincada e complexa de significados, que os indivíduos constroem e reconstróem contínua e cotidianamente, como sugeriria Geertz (1989), e, portanto, impossível de ser reduzida a homogeneização ou a mudanças pré-enunciadas por meio de "cartas de valores".

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo buscou problematizar a questão dos valores organizacionais e suas "cartas", tão presentes nos modelos contemporâneos de gestão como componentes comuns nas abordagens que tratam a cultura nas organizações como uma ferramenta ou variável a ser manipulada por vontades superiores, bem como as organizações como universos consensuais. Para tanto, o questionamento aos pressupostos preconizados pelos princípios da chamada "cultura corporativa", de autores como Peters & Waterman (1986) e Deal & Kennedy (1982, 1999), foi possível por meio dos ensinamentos de autores como Meyerson & Martin (1987), Martin & Frost (1999), Cavedon & Fachin (2000), Carrieri (2001). Esses mesmos ensinamentos colocam em evidência o necessário reconhecimento da diversidade

nas organizações, superando a idéia de "integração" em universos organizacionais homogêneos, introduzindo, de forma complementar, as noções de "diferenciação" e "fragmentação".

Ao se opor a essa visão de organização como universo consensual, a idéia da "carta de intenções" se diferencia de uma "carta de valores" e vai contra à proposta de homogeneização organizacional. Os resultados da pesquisa realizada na XYZ permitiram a caracterização da heterogeneidade e complexidade no cotidiano organizacional, refletindo a empresa como espaço não só de consensos, mas também de diferenciações e fragmentações. Dessa maneira, não faz sentido propor valores predefinidos a todos os membros organizacionais por meio de uma "carta" estampada nas paredes. Importa, sim, iniciar um processo de discussão, envolvendo o que é comum e incomum entre valores desejados e a realidade vivida pelos atores, não para tornar consensual o que não pode ser homogêneo, mas permitir a reconstrução de práticas inerentes às intenções de valores organizacionais que, certamente, não vão substituir culturas, mas promover o confronto, o debate, o conhecer, o reaprender.

Portanto, a contribuição da discussão desenvolvida neste artigo está em tornar mais rica e produtiva a idéia de que valores "nas organizações" – e não "organizacionais" – são construídos socialmente – e não, *a priori*, pelos desejos da alta administração. As "intenções organizacionais", mesmo predefinidas, não seriam ditames, mas uma agenda norteadora para a área de gestão de pessoas. Pode-se, então, imaginar a construção de um diálogo entre a alta administração e os funcionários, baseado no reconhecimento do processo de redefinição de significados no universo organizacional, caracterizado por "consensos", "diferenças" e "fragmentos".

REFERÊNCIAS

AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J. F. (org.). **O indivíduo nas organizações**: dimensões esquecidas. V.2. São Paulo, Atlas, 1994. p.39-79.

BARBOSA, L. **Cultura e empresas**. Jorge Zahar: Rio de Janeiro, 2002.

_____. **Igualdade e meritocracia**: a ética do desempenho nas sociedades modernas. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

CARRIERI, A. de P. **O fim do "mundo Telemig"**: a transformação das significações culturais em uma empresa de telecomunicações. 2001. 326 f. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.

CAVEDON, N. R. O método etnográfico em estudos sobre a Cultura Organizacional; implicações positivas e negativas. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** [CD-ROM]. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. Enan99\Org\ORG08.doc.

_____; FACHIN, R. C. Homogeneidade versus heterogeneidade cultural: um estudo em universidade pública. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** [CD-ROM]. Florianópolis: ANPAD, 2000. Enan00\Org\org – 370.doc.

CHANLAT, J. F. Por uma antropologia da condição humana nas organizações In: CHANLAT, J. F. (org.). **O indivíduo nas organizações**: dimensões esquecidas. v.1. São Paulo, Atlas, 1996. p.21-45.

_____. **Ciências sociais e management**: reconciliando o econômico com o social. São Paulo, Atlas, 1999.

DAVEL, E., VERGARA, S. C. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DEAL, T. E., KENNEDY, A. A. **The new corporate cultures** : revitalizing the workplace after downsizing, mergers, and reengineering. Reading, Massachusetts: Perseus Books, 1999.

_____. **Corporate cultures** : the rites and rituals of corporate life. Reading, Massachusetts : Addison-Wesley, 1982.

D'IRIBARNE, P. **Le tiers-monde qui réussit**: nouveaux modèles. Paris: Odile Jacob, 2003.

_____ et al. **Cultures et mondialisation**: gère par-delà les frontières. Paris: Seuil, 1998.

EDGAR, A.; SEDGWICK, P. **Teoria cultural de A a Z**: conceitos-chave para entender o mundo contemporâneo. São Paulo: Contexto, 2003.

FLEURY, M. T. L.; SHINYASHIKI, G. T.; STEVANATO, L. A. Entre a antropologia e a psicanálise: dilemas metodológicos dos estudos sobre a cultura organizacional. **Revista de Administração**, v. 32, n. 1, p. 23-38, 1997.

FROST, P. J. et al.(eds.). **Reframing organizational culture** . California: Sage, 1991.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 1989.

HOFSTEDE, G. **Culturas e organizações**: compreender a nossa programação mental. Lisboa: Sílabo, 1997.

_____. **Culture's consequences** : international differences in work-related values. Beverly Hills ; London : Sage, 1980.

JAQUES, E. **The changing culture of a factory**. London: Tavistock, 1951.

JUNQUILHO, G. S. **Ação gerencial na administração pública**: a re/produção das raízes brasileiras. 2000. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2000.

MARTIN, J. **Cultures in organizations**: three perspectives. New York: Oxford University Press, 1992.

_____. **Organizational Culture: mapping the terrain**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2002.

MARTIN, J.; FROST, P. J. The organizational culture war games: a struggle for intellectual dominance. In: CLEGG, S R.; HARDYM, C. (eds.). **Studying organization**: theory and method. London: Sage, 1999.

MEYERSON, Debra; MARTIN, Joanne. Cultural change: an integration of three different views. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 623-647, nov. 1987.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo:Hucitec-Abrasco, 1992.

OUCHI, W. **Teoria Z**: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês. 10. ed. São Paulo: Nobel, 1986.

PASCALE, R. T., ATHOS, A. G. **The art of Japanese management**. London: Penguin Books, 1986.

PATTON, M. Q. **How to use qualitative methods in evaluation**. London: Sage, 1987.

PÉPIN, N. Cultura de empresa. Nascimento, alcance e limites de um conceito. **Mosaico – Revista de Ciências Sociais**, Vitória, v. 1, n. 1, p.267-293, 1998.

PETERS, T. J., WATERMAN Jr., R. H. **Vencendo a crise**: como o bom senso empresarial pode superá-la. 12. ed. São Paulo: Harbra, 1986.

SCHEIN, E. **Organization Cultures and Leadership**: a dynamic view. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. In: **Administrative Science Quartely**, Cornell University, v. 28, n. 3, 1983.

TAMAYO, A. Valores organizacionais. In: TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J. E.; CODO, W. (Orgs.). **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo: Cooperativa de autores associados, 1997. p.175-193.

_____. Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. **Revista de Administração**. São Paulo, v.33, n. 3, p. 56-63, 1998.

TROMPENAARS, F. **Nas ondas da cultura**. São Paulo: Educator, 1994.