

(x) Graduação ( ) Pós-Graduação

## EXPLORANDO VALORES ORGANIZACIONAIS POR MEIO DE SÍMBOLOS

**Marcelo Ribeiro Silva**  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS)  
[marcelo.ribeiro@ufms.br](mailto:marcelo.ribeiro@ufms.br)

**Leticia Rodrigues da Fonseca**  
Universidade Vale do Rio Verde (Unincor)  
[leticia.rodrigues.vga@gmail.com](mailto:leticia.rodrigues.vga@gmail.com)

**Sheldon William Silva**  
Universidade Federal de Lavras (Ufla)  
[sheldonwilliamsilva@gmail.com](mailto:sheldonwilliamsilva@gmail.com)

**Guilherme Marques Pereira**  
Universidade do Vale do Sapucaí (Univas)  
[guilherme.marques@bol.com.br](mailto:guilherme.marques@bol.com.br)

### RESUMO

O objetivo deste artigo é identificar valores subjacentes organizacionais por meio de análise simbólica em um moinho de trigo. A perspectiva teórica de Thomas e Znaniecki, da Escola de Chicago, fundamenta a análise juntamente com a teoria de Edgard Schein sobre cultura organizacional. Portanto, valores podem ser anunciados nos símbolos, sejam eles objetos concretos ou abstratos, tais como o ambiente arquitetônico da organização, *layout*, a vestimenta dos funcionários, padrões de comportamento visíveis, entre outros. Do ponto de vista metodológico, a pesquisa classifica-se como um estudo de caso qualitativo, em que o pesquisador visa compreender o fenômeno sob o prisma das perspectivas dos pesquisados. A coleta de dados envolveu técnicas de entrevista, observação não participante e análise documental. Os resultados demonstraram que valores de (i) trabalho árduo, honestidade e poupança; (ii) conservadorismo; (iii) coesão social e (iv) humildade se destacam como critérios de orientação do comportamento dos indivíduos na organização. Para futuros trabalhos, nós sugerimos que os valores sejam observados no nível dos pressupostos básicos, mais profundos, sendo esta a principal limitação identificada no artigo.

**Palavras-chave:** Valores Organizacionais. Cultura Organizacional. Símbolos; Empresas Tradicionais. Imigração Italiana.

## 1. INTRODUÇÃO

O termo simbolismo organizacional se refere aos aspectos de uma organização, em que seus membros usam para revelar ou fazer compreensível alguns sentimentos inconscientes, imagens e valores inerentes a ela. De acordo com Dandridge et al. (1980), o simbolismo expressa o caráter subjacente, ideologia ou sistema de valores organizacionais. Ao fazer este entendimento, os símbolos servem como reforço do sistema de valores ou contribuem à crítica e modificação.

Este caráter é revelado em diversos fenômenos tais como: histórias e mitos deliberadamente tramados, inventos inconscientes ou seleção de importantes fatos históricos. São acumulados para dar significado e estrutura para eventos críticos da vida (por exemplo: histórias sobre o fundador da organização, os incidentes críticos, personagens carismáticos, entre outros; os tipos de cerimônias ou rituais os quais uma organização utiliza, programas de orientação (aqui interpretado como programas de integração), um banquete ou um *coffee break*; o logotipo, ou seja, o sinal visual exteriorizado e concreto, o qual uma organização escolhe ou projeta para transmitir o seu caráter distintivo interior para o ambiente externo ou para si própria; o dia-a-dia afetivo e político da organização, revelado nas incontáveis anedotas e piadas constantemente vivenciadas (SCHEIN; 1985), DANDRIDGE; MITROFF; JOYCE, 1980).

A partir desse ponto de vista, pretende-se trabalhar com a perspectiva teórica de Thomas e Znaniecki (2004), em que desenvolverem, na segunda década do século XX, um importante estudo sobre camponeses poloneses que imigraram principalmente para os Estados Unidos e outros países da Europa em busca de melhores condições de vida. De acordo com esses autores, os valores situam-se nos símbolos, ou seja, objetos concretos ou abstratos. Nota-se o papel central que atribuem ao processo de interação, pois, é por meio dela que se estabelece o valor social ao objeto como algo que possui significado para os membros do grupo. Dessa forma, a socialização de novos indivíduos (BERGER; LUCKMANN, 1985; SCHEIN, 1985; VAN MAANEN, 1989) é imprescindível para a reprodução do universo simbólico. Ou seja, é por meio das estratégias de integração do indivíduo à organização que as atitudes, comportamentos, valores e cultura são transmitidos e incorporados.

A definição da palavra socialização, de acordo com Leavitt (1991) pressupõe processo de aculturação, programa de integração e até mesmo treinamentos formais. Mas a principal ideia aqui remete ao entendimento da gradual persuasão dos indivíduos para adotarem certas atitudes e crenças, principalmente por meio de exemplos e pressões sociais. Caracterizam-se em reforço positivo os comportamentos socialmente aceitáveis, considerados adequados e, até

mesmo, ocorre reforço negativo sobre comportamentos não desejáveis.

No presente trabalho, os símbolos são analisados por meio do nível dos artefatos visíveis em que, de acordo com Schein (1985), são fáceis de serem observados, mas de difícil interpretação, caracterizados pelo ambiente construído da organização, sua arquitetura, *layout*, a maneira de as pessoas se vestirem, padrões de comportamento visíveis, documentos públicos, entre outros. Dessa forma, o principal objetivo deste artigo é identificar valores subjacentes organizacionais por meio de análise simbólica em um moinho de trigo sob o ponto de vista de indivíduos recém-ingressos. Pretende-se obter respostas ao seguinte questionamento de orientação: Quais os principais valores organizacionais identificados e interpretados por meio de análise dos símbolos sob a perspectiva dos empregados recém-ingressos? Portanto, adotou-se a seguinte estrutura para este artigo: após a Introdução discorre-se sobre os principais pressupostos teóricos com relação a valores humanos e organizacionais, cultura organizacional e, em seguida são apresentados os aspectos metodológicos, resultados e, por fim, as principais considerações.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção pretende-se estabelecer uma exposição e discussão acerca das diversas abordagens de estudos dos valores nas organizações, mostrando as contribuições de autores tanto para o estudo de valores organizacionais, quanto para a explicação do comportamento-ação. Ou seja, embora o propósito do artigo pautar-se substancialmente na teoria de Thomas e Znaniecki (2004) e Schein (1985), há necessidade de trazer para a discussão alguns outros autores (e.g. SCHWARTZ, 1996; KLUCKHOHN, 1951; SCHWARTZ, 1992; SCHWARTZ, 2006; ROHAN, 2000) que tratam os valores nas organizações sob distintos aspectos.

### 2.1 Valores

Em meio à revisão de literatura destacaram-se algumas definições para valores as quais instruem sobre a sua importância no contexto organizacional. Essas definições encontram-se resumidas no Quadro 1.

Quadro 1: Conceitos de valores

Autor	Definição
Thomas; Zaniecki (2004, p. 111)	Por valor social entendemos qualquer dado que tenha um conteúdo empírico acessível para os membros de um grupo social e um significado com respeito ao que é ou pode ser um objeto de atividade.
C. K. M. Kluckhohn (1968, p.443)	Um valor é uma concepção, explícita ou implícita, própria de um indivíduo ou característica de um grupo, a respeito do desejável, que influi sobre a seleção dos modos, meios e fins de ação acessíveis.

Rokeach (1973, p.5)	Valores são definidos como uma crença duradoura, que são pessoais ou socialmente preferíveis na conversão de crenças, e modo oposto ou alternativo de conduta ou estado final de existência.
Schwartz (2006, p.57-58)	Metas desejáveis e transituacionais que variam em importância, servem como princípios na vida de uma pessoa ou de outra entidade social.

Fonte: Revisão de literatura (tradução nossa)

Os estudos de Thomas e Znaniecki (2004) foram conduzidos a partir da análise de documentos humanos (cartas, memórias, histórias de vida) autobiográficos e interpretação contextual do comportamento social das pessoas. Os autores pretendiam, por meio da construção de uma teoria social, estudar empiricamente a sociedade dos camponeses poloneses na Europa e nos Estados Unidos, utilizando o método indutivo, aplicado de tal forma, a qual pudesse deixar o menor espaço possível para o surgimento de afirmações arbitrárias. Em primeiro lugar, os autores se mostraram interessados na análise de documentos humanos e mesmo autobiográficos, e na interpretação contextual do comportamento social espontâneo das pessoas ao expressarem suas ações, atitudes e relações.

Nessa obra, valor social é definido como “*qualquer dado que tenha um conteúdo empírico acessível para os membros de um grupo social e um significado sobre o que é ou pode ser um objeto de atividade*” (THOMAS; ZNANIECKI, 2004, p. 110) - tradução livre. O conceito de valor proposto pelos autores traduz-se como um dado concreto ou abstrato que tenha um significado para o grupo e que possa servir de referência para as ações, tomadas de decisões e sedimentação da cultura, por isso Thomas e Znaniecki (2004) o consideram como um objeto de atividade. Tal conceito se insere na perspectiva epistemológica do interacionismo simbólico, pois para os autores, os valores estão presentes no objeto (tangível ou intangível).

A contribuição do indivíduo nas interações sociais está representada pelas suas atitudes, as quais antevêm ou precedem o comportamento. Por atitude, entende-se o processo da consciência individual que determina a atividade real ou possível do indivíduo no mundo social. O *locus* é o próprio objeto revestido de valores de natureza intersubjetiva.

Dessa forma, um alimento, um instrumento, uma moeda, uma poesia, uma universidade, um mito e uma teoria científica são valores sociais ao mesmo tempo em que constituem elementos culturais (THOMAS; ZNANIECKI, 2004, p. 111). À luz de Thomas e Znaniecki (2004), o valor social está no nível da cultura de um grupo, identificados como pressuposto básico inconsciente definido como a essência da cultura (SCHEIN, 1985). Em relação aos níveis culturais, na superfície estão os artefatos, que são os fenômenos que alguém vê, ouve e sente quando encontra um novo grupo com uma cultura não familiar.

Tem-se, portanto, a própria arquitetura do ambiente físico, a linguagem, a tecnologia, os produtos, as criações artísticas, os estilos, roupas, maneiras, mitos, histórias contadas sobre a organização, rituais e cerimônias e demais elementos, pois foram socialmente aceitos e reconhecidos por meio de interação entre os indivíduos (SCHEIN, 1985).

Contrapondo à ideia de Thomas e Znaniecki (2004), Kluckhohn (1951) pressupõe valores enquanto concepções e não dados com conteúdo empírico – são atributos próprios do indivíduo e não dos objetos. Kluckhohn (1951) faz referências sobre a importância da relação do indivíduo com a sua cultura e sua inserção em algum grupo. Então, aqui, o *locus* do valor se difere de Thomas e Znaniecki (2004). Segundo Kluckhohn (1951), valor é uma concepção, explícita ou implícita, própria de um indivíduo ou característica de um grupo a respeito do desejável, o que influi na seleção dos modos, meios e fins de ação acessíveis.

Os valores, à luz de Kluckhohn (1951), são como territórios do permissível. A partir do momento em que o indivíduo vai além desse território é porque entraram em ação os elementos exclusivos para a satisfação da catexia, em que, de acordo com Dicionário Contemporâneo da Língua Portuguesa – (Aulete) - é a concentração de energia mental ou emocional sobre uma ideia, imagem ou pessoa, os impulsos, ou os elementos do instinto animal. Tais impulsos devem respeitar o interesse dos outros e do grupo para o estabelecimento de uma ordem na vida social. Sendo assim, o valor é um custo do permissível, que impõe limites à emoção do indivíduo, determina a racionalização daquilo que o grupo espera em relação à conduta de seus membros.

A interação social exerce um papel fundamental para que os indivíduos possam internalizar seus valores, os quais são aprendidos no convívio com o grupo. Os valores são essenciais para a manutenção da própria sobrevivência do grupo, levando a crer que o conceito de cultura organizacional, proposto por Schein (2001), está de acordo com a visão geral dos demais autores supracitados. Nesse conceito, cultura organizacional é proposta como:

O modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem, para lidar com problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação a esses problemas (p. 45).

Enfim, Rohan (2000), ao analisar a obra de Feather (1996), indica que os valores são como crenças sobre as formas desejáveis ou indesejáveis de comportamento ou sobre a conveniência ou não de objetivos gerais. Crenças e valores são dois conceitos diferentes. No significado mais geral, crença é uma atitude de quem reconhece como verdadeira ou falsa uma proposição, portanto, a adesão à validade de um dado (ou noção) qualquer. A crença é carregada

de elementos de valor (KLUCKHOHN, 1951).

Ora os valores remetem ao interesse do indivíduo, ora do grupo. Quando o interesse é do indivíduo, indica suas motivações específicas, próprias à sua existência. Ele necessita experimentar, viver, buscar uma vida plena e de produtividade. Já os interesses do grupo visam a sua manutenção harmônica, estabilidade e sobrevivência. Os valores grupais são como critérios de orientações (predição) para o comportamento do indivíduo.

### 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Do ponto de vista epistemológico, o presente trabalho abarca as premissas do Interacionismo Simbólico, porque valoriza, sobretudo, o significado que o ser humano atribui às suas experiências. De acordo com Blumer (1969), o Interacionismo Simbólico tem seus fundamentos em três aspectos: o indivíduo age em relação às coisas com base nos sentidos que tais coisas têm para ele; o sentido das coisas é derivado, ou se origina da interação social que o indivíduo estabelece com os outros; tal sentido pode ser manipulado e modificado por meio de um processo interpretativo, usado pela pessoa ao lidar com as coisas e situações que ela encontra.

Do ponto de vista metodológico, o trabalho pode ser classificado como um estudo de caso qualitativo em que, de acordo com Merriam (1998, p. 532), “*o pesquisador visa compreender sob o prisma das perspectivas e visões de mundo dos pesquisados o fenômeno que está sendo investigado*”. Os estudos qualitativos não têm como premissa o desenvolvimento de uma teoria substantiva, mas apresentar uma descrição e análise consistente de dados.

Em relação ao critério de escolha da empresa, levamos em consideração o fato de ser uma empresa antiga, considerada tradicional, fundada no final do século XIX, situada em uma sociedade também tradicional, de um município do estado de Minas Gerais. No momento da pesquisa a organização era dirigida por familiares, os quais procuravam manter as tradições dos fundadores pioneiros, imigrantes italianos. Outra justificativa para sua escolha envolve o fato de se tratar de uma organização fabril, que produz um tipo específico de produto – a farinha de trigo –; que por si só já possui uma carga empírica simbólica e considerável objeto de ação, decorrente do cristianismo católico trazido pelos imigrantes italianos que se instalaram naquela região.

Os resultados obtidos estão assentados principalmente nas informações coletadas por meio de entrevistas, em que se buscou apreender os pressupostos simbólicos da empresa, além da análise documental. Portanto, para perfazer a estratégia de triangulação, recorreremos,

também, à observação não participante.

O roteiro de entrevistas semiestruturado foi construído por meio de questões abertas, a partir das indicações teóricas sugeridas por Schein (1985) e Thomas e Znaniecki (2004) principalmente, cujas respostas tomaram corpo a partir do ponto de vista do entrevistado. Para Triviños (1987), a entrevista semiestruturada é um dos instrumentos decisivos para estudar fenômenos nos quais está interessado o investigador. Segundo Alencar (2000), a maior vantagem deste tipo de instrumento está em possibilitar que o entrevistado manifeste suas opiniões, ponto de vista e argumentos.

A observação não participante, segundo Godoy (1995), ocorre quando o pesquisador atua apenas como espectador atento, coletando dados e não participando do contexto no qual está inserido. Dessa forma, por meio de notas, registramos as percepções de situações do cotidiano organizacional em reuniões, conversas informais, atendimento ao público externo, noções do contexto e demais elementos iconográficos abundantemente espalhados por toda a empresa, tais como: imagens de santos e crucifixos.

Já a análise documental contribuiu para que tivéssemos acesso aos documentos às informações restritas e, assim, pudéssemos contrastar com as demais informações obtidas. Neste caso, obtivemos acesso a jornais, memorandos, fotos do acervo, comunicações internas, correios eletrônicos e à página da internet.

A pesquisa foi realizada no mês de agosto de 2019. Foram entrevistados oito empregados além do presidente da empresa, cujos perfis encontram-se especificados no Quadro 2. O critério de escolha dos entrevistados levou em consideração o fato de serem recém-ingressos, com menos de dois anos de contrato (com exceção do presidente da empresa e do gerente de recursos humanos), pois se entende que tais perfis demográficos possibilitariam aos pesquisados recordar o processo de integração e aculturação com mais fidedignidade.

Quadro 2: Perfil dos participantes da pesquisa

	<b>Código</b>	<b>Cargo</b>	<b>Idade</b>	<b>Escolaridade</b>
1	PROD1	Auxiliar de produção	27 anos	Nível médio
2	PROD2	Auxiliar de produção	23 anos	Nível médio
3	VEND1	Auxiliar de vendas	34 anos	Nível médio
4	VEND2	Auxiliar de vendas	32 anos	Nível superior incompleto
5	QMC	Analista laboratorial	29 anos	Nível superior completo/ Engenharia química
6	GRH	Gerente de recursos humanos	45 anos	Nível superior completo/Direito
7	PRE	Presidente da empresa	80 anos	Nível fundamental
8	ASG	Auxiliar de serviços gerais	40 anos	Nível médio
9	ANF	Analista financeiro	28 anos	Nível superior completo/Ciências contábeis

Fonte: Dados da pesquisa.

Entre as visitas oficiais e não oficiais, análise documental, observação não participante, conversas informais e entrevistas formais, somaram-se 24 horas de trabalho, as quais geraram 114 laudas de textos transcritos, bem como demais anotações. Cada entrevista foi previamente agendada, de acordo com a disponibilidade dos entrevistados. Elas foram conduzidas na própria empresa em um local reservado, de forma individual e os demais entrevistados não tiveram acesso às informações prestadas pelos seus colegas de trabalho.

A análise dos dados possibilitou a visualização das categorias analíticas, as quais se referem aos valores proeminentes na organização. Procurou-se identificar padrões de respostas que fossem capazes de agregar informações às categorias, conforme sugere Merriam (1998). Para isso, realizaram-se várias seções de leitura buscando encontrar padrões nas respostas. Outra etapa da análise visou o confronto das informações obtidas pela técnica de observação não participante e análise documental.

Por fim, os dados, já transformados em informações, estruturados e categorizados, foram novamente enviados para todos os partícipes da pesquisa, como forma de validação. Concluídos os ajustes finais pertinentes, apresenta-se, a seguir, os resultados e discussões obtidos.

#### **4 ANÁLISE DOS VALORES ORGANIZACIONAIS**

Nesta seção são apresentados os resultados obtidos após a transcrição das entrevistas, análise do discurso dos depoimentos prestados pelos empregados, além da observação não participante e análise documental. Estão organizados por categorias, que refletem pressupostos básicos e valores, de acordo com as representações simbólicas, conforme a frequência com que os artefatos foram identificados e interpretados.

##### **4.1 TRABALHO ÁRDUO, HONESTIDADE E POUPANÇA**

Os artefatos físicos revelaram-se um importante aspecto valorizado pela organização. Talvez, o principal deles seja a própria história da empresa. O empregado novato, no seu primeiro dia de trabalho, ainda no processo de integração, é convocado para assistir a um filme sobre a empresa, que mostra imagens antigas dos pioneiros que a fundaram, organizadas de forma cronológica, desde a partida dos fundadores que da Itália, até sua chegada ao Porto de Santos e o desembarque na estação de trem da cidade mineira.

Algumas imagens sobre o trabalho pesado nas lavouras de café já expressam um valor implícito e considerado importante para que o novo empregado possa reconhecer aquilo que a

empresa valoriza: trabalho árduo, capacidade de superação, de enfrentar adversidades. Esses aspectos são claramente incutidos nos fatos históricos e nas lendas, os quais, a partir da integração, passam a fazer parte do cotidiano de trabalho dos novos integrantes.

A interpretação obtida em relação ao filme e ao processo de integração como um todo, remete ao fato de a empresa preocupar-se em conduzir o novo empregado a autoquestionar-se a respeito da sua capacidade de superação e desenvolvimento, conforme o relato da recém-contratada para a área de produção (PROD1): *“se eles conseguiram fazer isso tudo, praticamente sem nada pronto, pois não tinha boas estradas, era tudo terra batida [...], pensa no que a gente pode fazer agora, com tudo pronto”*.

Durante o processo de pesquisa, pôde-se verificar uma foto antiga, sacada de um avião, que se encontra pendurada na parede da recepção e mostra a fábrica inteira inserida em um contexto já urbanizado. Ou seja, o antes e o depois expressos por meio de fotos, mas também por meio de documentos, histórias contadas e recontadas sobre as lendas e os mitos revividos continuamente pelos corredores, nas salas de reuniões e na recepção, presentes até mesmo na arquitetura antiga do prédio [notas de observação não participante].

Algumas histórias relatadas pelos moradores da vizinhança circundante atestam que aquele bairro, ora antigo e considerado um dos mais tradicionais da cidade, teve o seu desenvolvimento diretamente relacionado ao desenvolvimento da empresa. De acordo com GRH, os moradores mais antigos contavam que ali abrigava um grande pomar, que fazia parte de uma extensa fazenda de café, que fora parte adquirida pelo pioneiro italiano, fundador da empresa [notas de análise documental].

As categorias trabalho árduo e poupança foram identificados na fala de praticamente todos os oito entrevistados. A entrevistada VND2, por exemplo, ora auxiliar de vendas, atesta que ficou surpresa com relação ao vídeo mostrado pelo pessoal da área de recursos humanos (RH) durante o seu processo de integração. O filme, por si só é um artefato importante, que documenta a situação adversa encontrada pelos imigrantes, os quais se depararam, a princípio, com uma sociedade e economia baseada na produção de café, tendo o fazendeiro como um símbolo de poder e influência na vida cotidiana.

Portanto, fica evidente a predição de valor quanto ao trabalho árduo, fato comprovado no momento da integração dos novos empregados, por meio da apresentação de imagens de trabalhadores empregando enorme esforço físico nas lavouras de café, ora colhido e negociado no mercado exterior e cuja receita ajudou também a financiar a incipiente atividade industrial.

Algumas outras imagens remetem a tais valores. O trigo, por sua vez, tinha a casca

retirada através de moendas movidas à tração animal, neste caso, por bois. O valor ao trabalho árduo e à poupança são elementos subjacentes, entretanto, capazes de impelir os motivos pelos quais os imigrantes italianos passaram de empregados subordinados a proprietários de fazendas. Posteriormente, vindo a se tornar os donos das primeiras indústrias fundadas naquela região, fazendo do município um importante polo industrial já na primeira metade do Séc. XX. Tais artefatos, carregados de conteúdo empírico, são a inspiradores, tais como predições de comportamentos desejáveis, pois extrapolam o *locus* endógeno e atingem alguns atores externos ou quem quer que mantenha algum tipo de relacionamento com a empresa em questão, inclusive sua clientela [notas da análise documental].

O trabalho árduo também está relacionado ao valor honestidade, pois a riqueza dos trabalhadores imigrantes advinha de formas de trabalho lícitas, adquirida por meio da poupança, da economia, do valor aos bens pecuniários e de ordem material.

A questão pecuniária e econômica emergiu durante a pesquisa, levando os pesquisadores a analisar, também, alguns dados da folha de pagamento. Descobriu-se, por exemplo, que a média salarial recebida pelos empregados à época da pesquisa, era substancialmente maior que a média salarial do restante das empresas situadas naquela região.

A entrevistada ASG atestou que trabalhar naquela firma, mesmo na área de serviços gerais, era um privilégio, pois ao apresentar sua carteira de trabalho no ato de financiar algum bem de consumo mais caro no comércio da cidade, por exemplo, se exigia menos garantias por parte do varejista em relação aos trabalhadores de outras empresas comuns.

Já a entrevistada VND1 relatou que os empregados que conseguem ingressar na empresa não saem facilmente, desde que demonstrem ser honestos e possuam predisposição para o trabalho árduo. Esses se sentem seguros em relação à ameaça do desemprego e também julgam que o salário pago é bom.

Quanto ao *turnover*, os autores deste artigo pesquisaram no RH o tempo médio da atuação profissional dos empregados a partir da primeira contratação. No nível executivo, composto pelas diretorias de operações e administrativo-financeira, pelo conselho administrativo, pela presidência e órgãos de *staff*, o tempo médio, a partir da primeira contratação, era de 18 anos. Já no segundo nível, o gerencial, o tempo médio de atuação era de aproximadamente 15 anos. Finalmente, no primeiro nível, o operacional, era de 13 anos.

Talvez o baixo *turnover* justifique o fato de os salários serem mais altos. Na entrevista realizada com o gerente de RH, o salário inicial para um auxiliar de produção recém-contratado era maior do que o salário mínimo oficial do Brasil. Ele não quis entrar nos detalhes do plano

de cargos e salários, mas afirmou que ele existe como um dos benefícios oferecidos aos trabalhadores.

Ao entrevistar PROD2, um auxiliar de produção recém-contratado, foi afirmado não se sentir explorado por ganhar menos que seus pares. Pelo tom do seu depoimento, foi possível evidenciar tal percepção: [...] *“tipo assim, eu não quis dizer que aqui a gente trabalha muito e é explorado, como vemos por aí. Pelo contrário, todo mundo quer trabalhar aqui. É muito bom. As pessoas entram aqui e não querem mais sair”*.

Outro artefato com conteúdo empírico acessível o qual se destacou como elemento simbólico é a figura do atual presidente da empresa. Todos os entrevistados citaram o nome dele, mesmo quando não eram questionados sobre essa pessoa. Entre algumas perguntas e respostas, de forma direta ou indiretamente, a imagem simbólica desse distinto senhor mostrava-se presente na fala dos entrevistados. Ele é uma pessoa com idade superior aos oitenta anos, é o principal acionista e está no comando da organização há muitos anos. De acordo com a analista química (QMC), o presidente é um verdadeiro exemplo de trabalho, dedicação e honestidade, não apenas para os empregados, mas para toda a família.

Todos os dias, independentemente se for feriado ou finais de semana, desde que tenha pessoas trabalhando na empresa ou turnos em rodízio, o senhor [...] estará presente. Ele chega cedo na empresa, sempre naquele mesmo horário, almoça no refeitório junto com a gente, e encerra seu expediente às seis horas em ponto, isso todo santo dia... Eu não me lembro dele ter faltado [QMC].

De acordo com QMC, são poucas as pessoas que têm coragem de reclamar em público que a comida servida no refeitório é ruim, que o horário de trabalho é puxado ou que as pessoas trabalham em demasia, se o próprio acionista da empresa come da mesma comida, cumpre o mesmo horário e compartilha tudo com todos às claras vistas.

O empregado não se sente sozinho, seja ele um diretor ou um operador de máquinas. Há respostas para tudo, há soluções para os problemas técnicos, mercadológicos e até mesmo pessoais, conforme comenta QMC. Para ela, o comportamento do presidente não passa despercebido, pois ele é uma referência e uma importante figura simbólica, como se pode atestar no seu depoimento, a seguir:

[...] não tem esse negócio de... Ele está passando por alguns problemas mais difíceis de saúde. É uma pessoa que você vê assim, tem uma situação financeira muito, muito, muito estável e podia ser mais *light*. E, no entanto, não. Eu costumo dizer que não veste a camisa, transpira a camisa. E eu acho que isso faz a diferença. Você vê lá no topo assim, eu acho que contagia o resto.

#### 4.2 CONSERVADORISMO

Esta categoria foi identificada em alguns momentos durante a realização deste trabalho. Provavelmente tais valores não serão esposados ou aceitos como verdadeiros por alguns

membros da organização, principalmente pela gerência de RH ou por seus líderes. Mas, a interpretação de alguns dados levou a crer que existe um controle exacerbado que remete a tal entendimento identificado nas entrevistas, embora não explicitamente declarado pelos entrevistados [notas de observação não participante].

Esse controle é entendido como uma forma de conservar velhas tradições e um *modus vivendi* que funcionou por várias gerações e ainda podem funcionar. Por exemplo, nos dias em que estivemos na empresa, oportunizaram-nos participar, como ouvintes, de algumas reuniões e também de visualizarmos processos internos, operacionais e administrativos, entre os quais, o de recrutamento e o de seleção. Houve um caso em que um candidato havia sido chamado para uma entrevista de emprego às 09h00min. Mas o relógio já indicava passar das 10h00min e a entrevista ainda nem dava mostras de ser iniciada. Um dos auxiliares do setor questionou o responsável sobre o atraso e perguntou quando ele pretendia atender o candidato, o qual já se encontrava há mais de uma hora na sala de espera. Mas o responsável prontamente afirmou que a espera fazia parte do processo seletivo e que ele estava avaliando outros aspectos como paciência e resiliência, e que o candidato seria mais sincero na entrevista depois de tomar um chá de cadeira. Se mostrasse qualquer tipo de indignação, já seria passível de uma negativa [notas de observação não participante].

Os autores deste artigo também foram alvo dos atrasos. As entrevistas foram agendadas sempre no período da tarde, de acordo com o horário determinado pelo gerente de RH. Dos três dias de visitas à organização, em nenhum deles houve pontualidade no cumprimento do horário agendado. No segundo dia, por exemplo, o atraso foi de aproximadamente duas horas.

Os atrasos deliberados subjazem um símbolo de poder. O candidato à vaga de emprego e os pesquisadores, em ambos os casos, encontravam-se na posição de dependência e submissão em relação à boa vontade da empresa em atendê-los, em ceder seu tempo, espaço e informações. Entretanto, ao entrevistar um analista que atuava diretamente no setor comercial (VEND1), problematizou-se uma situação hipotética em que um cliente importante chega inesperadamente à recepção, solicitando uma reunião urgente, não agendada. Questionou-se qual seria a reação do gerente comercial: o atenderia prontamente ou o deixaria esperando na recepção, até que surgisse um tempo disponível. A resposta do analista comercial foi curta e objetiva: “*deixaríamos de fazer tudo que estávamos fazendo para atendê-lo*”.

Outra representação simbólica que remete aos valores de poder e dominação é a arquitetura da construção. Trata-se de um prédio enorme, de fato antigo, como se esperava ser, mas internamente reformado e modernizado, respeitando tão somente as linhas arquitetônicas

puras, sofridas e assimétricas, traçadas dentro do conhecimento trazido da Itália à época do final do Séc. XIX. Entretanto, o edifício, por mais antigo que fosse não justifica o fato de não haver janelas. Em alguns setores do bloco único, que chegava a ter mais sete andares, não se via sequer uma janela. A luz do sol não era percebida nem mesmo no ambiente interno dos escritórios. Ambos os sistemas de ventilação e de iluminação eram artificiais.

Ao entrevistar o analista financeiro (ANF), foi afirmado o quão comum era perder a referência das horas durante o trabalho. Ele nos disse que o seu sistema computacional dispunha de relógio, mas que ele sempre se distraía e perdia referência do tempo, não percebia, às vezes, o quanto as horas estavam passando rapidamente. Não conseguia ter noção se já era dia ou noite, se fazia frio ou calor do lado de fora, ou se chovia ou não. Os escritórios também ficavam no subsolo e não se ouvia a sirene soada nas linhas de produção, indicando o final do expediente ou a troca de turnos. Tal caracterização indica o quão opressor um ambiente de trabalho pode ser. Como outro exemplo disso, a porta principal da recepção possuía vidros espelhados de cor amarelada, o qual confundia a percepção a respeito do nível de luminosidade interna. Além disso, as luzes do pátio eram também de tom amarelo intenso, distorcendo a pessoa a ter a falsa ideia de que ainda era de dia do lado de fora.

Levando-se em consideração que qualquer artefato visível pode conter conteúdo empírico que expressem valores, um deles, em particular, chamou a atenção dos pesquisadores. Era uma enorme imagem de tamanho natural de Santo Antônio, disposto na recepção. Ao questionar PRE sobre a imagem, ele foi bem enfático ao dizer que Antônio de Pádua (o Santo Antônio) era admirável, possuía o dom da palavra. *“Seus sermões impressionavam a todos, dos mais simples aos mais intelectualizados. Até as mulas dobravam os joelhos perante o altar no momento da comunhão com Deus”*.

Tal afirmação oportunizou que o gestor fosse questionado se ele esperava que as pessoas devessem ter um perfil subserviente, tal como as mulas de Santo Antônio, ou de mais independência e de participação mais ativa nas tomadas de decisão, inclusive as de ordem estratégica. Sua resposta foi bem objetiva: *“cada um cumprindo o seu papel, só isso!”* [PRE].

Esta categoria (conservadorismo), também pode ser justificada pelas palavras de uma auxiliar de produção (PROD1). Segundo ela, para trabalhar na empresa pesquisada, não bastava à pessoa ser cristã, mas tinha que ser católica. De fato, os artefatos religiosos católicos saturavam a decoração interna. Eram imagens de santos e crucifixos espalhados por toda a empresa. Ao ser questionado sobre isso, o gerente de RH refutou-se. Em seguida, quando questionado sobre a religião dos funcionários, a pergunta ficou sem resposta.

A esse respeito, a entrevistada PROD1 traz um dado relevante. Segundo ela, uma colega sua, evangélica, teve que mentir que era católica no momento da entrevista do processo de seleção para não correr o risco de ser desclassificada. Hoje ela encontra-se contratada há pelo menos sete anos, e não confia sua prática religiosa para qualquer membro da empresa. Esse fato demonstra um forte aspecto de origem cultural italiana, país predominante católico.

O modo de as pessoas se vestirem também surgiu como um artefato simbólico carregado de conteúdo empírico. Trata-se de uma predição de valor, cuja representatividade evoca aquilo que a empresa espera das pessoas. De acordo com o gerente de RH, isso diz muito das pessoas. E deve ter a ver com *“respeito às tradições, respeito aos valores da família, respeito aos mais velhos que nunca expõem determinadas partes do corpo e não aceitam isso dos mais jovens”*. Ele cita, por exemplo, o fato de um novato ter ido trabalhar de calça de moletom. Ele foi chamado em uma sala reservada e foi explicado que, nas palavras de GRH *“não era conveniente trabalhar com aquele tipo de roupa. O ideal seria ele utilizar uma calça jeans ou calça social, pois algumas funcionárias estavam se sentindo desconfortáveis com o modo daquela pessoa se vestir”*.

A empresa não vê com bons olhos as mulheres que usam decotes ou saias curtas. As tatuagens, os *piercings*, ou cabelos compridos para os homens também não são aceitáveis. O controle total, que remete à dominação e reforça o poder foi constatado também no processo de recrutamento e seleção.

As pessoas contratadas devem apresentar um histórico de vida pessoal, além do currículo profissional. A conduta da pessoa fora da organização é levada muito em conta, pois, de acordo com GRH: *“elas são as representantes da empresa na sociedade, para os clientes e para os próprios membros internos”*. O processo de recrutamento e seleção segue todos os requisitos técnicos, como anúncio da vaga, os detalhes do perfil desejado, análise de currículos, análise da formação exigida para o exercício do cargo. No caso de haver duas pessoas qualificadas, com experiência e formação técnica igualmente comprovada, com certeza a vaga será daquela que apresentar um histórico de vida melhor ou algo que sirva de referência para a empresa (GRH). O papel da indicação interna é muito importante também no processo seletivo, conforme atesta a entrevistada VND2: *“para mim entrar pesou muito o fato da minha sogra ter um restaurante aqui na rua há mais de 25 anos. Então, isso é importante, né? É uma referência importante para eles, né?”*.

#### 4.3 COESÃO

Um artefato comportamental identificado durante a observação e que está carregado de valores é o *coffee break* dos empregados. A empresa mantém um centro de treinamento de desenvolvimento onde são oferecidos cursos para as pessoas da comunidade interessadas em aprender o ofício de padeiro. Na padaria interna são feitos vários confeitados, tais como: bolos, tortas, sobremesas, vários tipos de pães doces e salgados, entre outros. Todos esses produtos são degustados pelos próprios empregados, os quais fazem uma avaliação da qualidade do trabalho dos futuros padeiros e confeitadores. O café acontece pontualmente para o pessoal do setor administrativo, às 16h00min, e tem quinze minutos de duração. É o momento em que as pessoas têm oportunidade para conversarem e até compartilhar valores.

Entretanto, também esse compartilhamento de valores é apenas uma resultante subjacente da representação simbólica em forma de *coffee break*. De acordo com GRH, esse momento do dia é importante também porque os empregados têm a oportunidade de ter contato direto com o produto que eles ajudaram a produzir, de analisar criticamente aspectos relacionados à qualidade da farinha, como por exemplo, se o pão está com o miolo claro, o que caracteriza um bom beneficiamento do trigo.

Ou seja, de acordo com as entrevistas e observação não participante, o símbolo de maior conteúdo empírico é a própria farinha de trigo, em que, segundo PRE, remete ao sacro. Esse ponto é ressaltado pelo entrevistado quando ele afirma que o produto é a principal matéria-prima para a fabricação do pão, “*o alimento sagrado, comum aos homens de Cristo*”.

A farinha de trigo mostrou-se como elemento simbólico muito forte em vários momentos da pesquisa, presente inclusive na logomarca da empresa. A coesão social reforçada nos encontros em torno da mesa de café possibilitou, inclusive, que os empregados encontrassem soluções práticas para amenizar as perdas decorrentes da retração do mercado durante os anos de 1990 e início dos anos 2000, com a abertura do mercado. Neste período, o impacto fora incomensurável. Segundo relatos, as demissões, antes raras, passaram a fazer parte do cotidiano organizacional. Foi durante as reuniões do café vespertino que os empregados puderam perceber, conforme relato do GRH, o quanto a empresa estava atrasada e sucateada. Os esforços, por mais que fossem feitos, já não traziam resultados efetivos, pois os exigidos mercadológicos já haviam mudado há anos. As padarias clientes e as fábricas de pão e confeitaria passaram a optar por um produto de maior valor agregado, ou seja, substituíram a farinha branca por outros produtos.

Não obstante, foi necessário repensar a qualidade enquanto valor. A empresa teve que adquirir novas tecnologias, lançar um olhar para o futuro organizacional, nem que fosse

adaptativo, e criar condições de “*deixar o passado no passado e não o reviver todos os dias. Aquela velharia amarelada e desbotada das fotografias pretéritas, do tempo em que os animais eram os responsáveis pela retirada da casca do grão de trigo, das primitivas moendas e monjolos*” (ANF). De fato, recentemente, a qualidade do produto orientou a organização para atuação mais adaptativa no quesito mercadológico.

A recente mudança reflete-se na busca por inovação na oferta de produtos e serviços, principalmente nas soluções para as padarias. Antes, a orientação era unicamente para o passado glorioso. O valor irrestrito às tradições fez com que a empresa ficasse atrasada em relação aos seus mais de duzentos concorrentes diretos, distribuídos pelo país.

Diante dessa situação passou-se a oferecer o que eles chamam de mistura pronta, ou seja, as padarias compram a farinha de trigo já com adição do sal, açúcar, aromatizantes, conservantes, com a receita pronta para a confecção de pães, bolos e tortas, bastando que o padeiro adicione água e fermento. De acordo com as declarações da analista de laboratórios (QMC), perdeu-se muito tempo na oferta de um produto único, no caso a farinha de trigo branca. O antigo modo de gerir, focado tão somente na tradição dos pioneiros foi motivo de sua quase falência. A entrevistada considera que a organização deva estar até dez anos mercadologicamente atrasada em relação aos principais concorrentes, como expressa sua fala: “[...] *agora, a gente entrou aí, com pão doce, pão de hambúrguer e hot dog [...], o moinho ficou muito tempo: Farinha, farinha, farinha... E o mercado veio vindo com as misturas prontas e o Moinho demorou para entrar nesse mercado*” (QMC).

#### 4.4 HUMILDADE

A empresa pesquisada não possui valores formais declarados e nem códigos de ética ou de conduta. Portanto, para concluir esta categoria, foi necessário observar o tom das conversas e o conteúdo das entrevistas de alguns partícipes. Desse modo, artefatos verbais identificados nas interações sociais puderam indicar ou pressupor alguns valores que remetem à cordialidade e mansidão no trato com as pessoas.

Sendo assim, as poucas normas escritas ficam restritas ao processo produtivo, em que, por se tratar de produto alimentício, deve seguir um rigoroso controle de qualidade, exigido também pelos órgãos competentes.

Um dado que chamou a atenção em relação aos artefatos verbais é a forma de as pessoas se comunicarem umas com as outras. De acordo com a análise das entrevistas e observação não participante, o falar com calma, o respeitar a harmonia do ambiente, o tom de voz macio e

afável pode ser considerado uma predição de valor, cujo significado subjacente remete ao respeito para com o próximo, e também humildade nas atitudes e nos comportamentos.

A palavra humildade foi citada nas duas entrevistas com as funcionárias novatas. De acordo com elas a humildade deve ser um valor percebido pelos empregados mais antigos e eles respeitam o novato que demonstra ser humilde. Mas a humildade em si não é um valor sozinho, ele carrega consigo elementos como o respeito que o recém-chegado deve ter para com os membros mais antigos, conforme afirma a entrevistada VND1: [...] *“não adianta, o pessoal vai te conhecer, não é de hoje para amanhã. Você vai caminhando, vai subindo aí, vários degraus. Então, eu acho que acima de tudo, humildade, eles gostam disso nas pessoas e eu procuro ser assim”*.

Durante a observação não participante notou-se que o tom de voz das pessoas do escritório é muito baixo. Na condução das entrevistas, por exemplo, foi solicitado diversas vezes para que as entrevistadas falassem mais alto, até como forma de o microfone do gravador captar o áudio da conversa. O silêncio quase que absoluto imperava nos departamentos observados. Como mencionado anteriormente, os escritórios ficavam no subsolo da empresa, então, o barulho da rua não era percebido, o ruído provocado pela movimentação de pedestres e do pesado tráfego de caminhões raramente era notado no ambiente administrativo. O volume da campainha dos aparelhos telefônicos funcionava no modo mínimo. Não se ouve aquela agitação comum nas empresas, de pessoas correndo de um lado para outro, de negociações acaloradas, em alto tom com clientes e fornecedores, os quais não puderam ser percebidos.

O que se nota são escritórios pequenos, sem divisórias, as paredes são de alvenaria dificultando a interação das pessoas entre os departamentos. Os gestores não dividem o mesmo espaço com seus subordinados e, a porta da sala do gerente administrativo permanecia constantemente fechada, o que demonstra um fluxo precário de comunicação informal. Há diversas barreiras físicas, tais como: excesso de cantos, salas, portas, acessos restritos e muita alvenaria. Paredes grossas, justificando a antiguidade do local.

Em apenas alguns setores, como o de compras, por exemplo, os empregados podiam usar a internet, mesmo assim de forma restrita. As pessoas são impedidas de acessarem sites de comunidades virtuais e o uso do Skype é liberado apenas para o setor de compras e comercial.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O diagnóstico realizado nesta pesquisa permitiu a identificação de vários símbolos carregados de valores. Em relação aos artefatos físicos, o valor trabalho árduo foi identificado

por meio da figura do próprio gestor da empresa, que apesar da idade avançada e do estado de saúde precário, ainda mantém uma rotina de trabalho pesado, como a de qualquer outro colaborador, não guarda os feriados e usa desse comportamento como forma de inspiração, principalmente para os recém-ingressos.

A história da empresa também é um símbolo que carrega o valor trabalho árduo, na percepção dos entrevistados. Eles reconhecem que a empresa foi constituída a partir da dedicação e do engajamento dos primeiros imigrantes da Itália, os quais chegaram ao Brasil apenas com malas e a promessa de uma vida melhor - trabalhar nas lavouras de café. Até hoje o café é uma *commodity* de alto valor econômico da região e representa mais de quarenta por cento de toda a economia da cidade em que está situada a empresa pesquisada. As pessoas ainda se enriquecem com o cultivo do fruto, que tem destino garantido no exterior.

Os imigrantes italianos, cem anos atrás, souberam poupar e investir suas economias conquistadas com o trabalho duro nas lavouras de café, investindo depois num outro tipo de empreendimento, até então desconhecido na cidade, o industrial. São inúmeras as empresas na cidade que se inspiraram nesse pioneirismo. A empresa que pesquisamos, em si, é um símbolo de prosperidade não só para os seus membros, como também para a região.

Em relação aos artefatos comportamentais, o café vespertino é um importante símbolo, principalmente para os empregados recém-ingressos. Mas, subjacente a ele em contrata-se a degustação do pão, resultando na aprovação ou reprovação da qualidade do produto. Como a empresa partiu para uma atuação mercadológica que valorizasse a prospecção, o produto passa a estabelecer um papel central, em que comportamentos como criatividade, inventividade, engenhosidade passaram também a ser valorizados, embora muitos nem percebessem.

A forma de se vestir adequadamente também é um símbolo que remete ao respeito à tradição e até mesmo ao controle e dominação. Se a pessoa não se enquadrar ao modo aceitável ou desejável de se vestir, ela será repreendida. É provável que essa repreensão não chegue a gerar demissões, pois a abordagem coercitiva é feita de forma abrandada, subliminar, de modo a não causar constrangimento direto ao membro novato. Mas esse valor a empresa não abre mão e o considera como uma premissa que deve ser acatada e mantida.

A respeito dos artefatos visíveis, estes estão simbolizados pelo tom de voz baixo, que remete, novamente, a valores de subserviência e respeito. A empresa mantém barreiras físicas com relação ao fluxo de informações e o ambiente é calmo e silencioso, o que denota um ambiente frio e hermético.

Além do mais, esse aspecto aponta para um valor não esposado, que é o autoritarismo,

embora implícito, mostrou-se latente conforme se verificou nos dados obtidos. Um indivíduo não incomoda o outro em relação ao tom de voz, à maneira de falar, à forma de usar telefone. Há mecanismos disfarçados de se evitar os conflitos, os quais poderiam ser salutares nesse ambiente de controle e dominação.

Tal dimensão é também justificada em relação à influência percebida na finalidade arquitetônica, cuja falta de janelas e falta de penetração de luz solar, confunde o empregado quanto à hora certa e ao ambiente meteorológico. Já as grossas paredes de alvenaria servem de barreira ao fluxo natural das informações, cerceando a comunicação informal.

Tal pressuposto justifica-se pela forma em que o uso das tecnologias é empregado. Como diria Schwartz (1992), a organização está em constante tensão entre a autonomia (criatividade e responsabilidade individual) e o conservadorismo. Ou seja, a carga do passado ainda é muito forte. Apesar das várias tentativas de se livrar das amarras da tradição, nota-se que a empresa ainda é altamente voltada à conservação, o que a impediu durante mais de dez anos sua entrada no ramo de misturas prontas, restringindo-a ao dinâmico ambiente competitivo externo.

Ao mesmo tempo, a organização procura identificar oportunidades de inovação por meio de um setor de pesquisa e treinamentos, o que incentiva seus membros à criação de produtos novos e demonstra ao mercado sua capacidade adaptativa.

As principais implicações práticas deste trabalho referem-se à importância do real entendimento dos valores e da cultura da organização, cujos reflexos estão bem claros, inclusive, na sua capacidade de se auto manter no turbulento ambiente competitivo. Tal afirmativa é possível a partir da constatação da inércia administrativa em não perceber as mudanças ocorridas no mercado de padarias, pela qual Schein (1985) entende como capacidade de adaptação externa.

Há de se fazer referências também à categoria denominada como coesão social. É possível que tal categoria não reflita a integração social presente no conceito de Schein (1985) sobre cultura organizacional, pois há outros elementos presentes nos resultados os quais atestam que tal integração não é tão profunda. Basta lembrar os fortes elementos que indicam um grave estado de latência em relação à necessidade de a organização controlar e dominar seus colaboradores.

Para futuros trabalhos, segura-se que sejam observados valores no nível dos pressupostos básicos, mais profundos, sendo esta a principal limitação identificada no artigo.

## REFERÊNCIAS

- ALENCAR, E. **Introdução à metodologia de pesquisa social**. Lavras: UFLA/FAEPE, 2000.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 1985.
- BLUMER, H. **Symbolic interactionism: perspective and method**. Berkeley, University of California, 1969.
- DANDRIDGE, T.C; MITROFF, I.; JOYCE, W.F. Organizational Symbolism: A Topic to Expand Organizational Analysis. In: **The Academy of Management Review**, p. 77-82, 1980.
- GODOY, A. S. A pesquisa qualitativa e sua aplicação em administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, p. 65-71, jul./ago. 1995.
- KLUCKHOHN, C. K. M. Values and value orientation in the theory of action. In: PARSONS, T. SHILDS, E (eds). **Toward a general theory of action**. Cambridge, MA, Harvard University Press, p.388 – 433, 1951.
- Kluckhon, C. In J.H. Chilcott, N.C. Greenberg, & H.B. Wilson (Eds.), **Reading in the socio-cultural foundations of education** (pp. 29–38). Belmont, IL: Wadsworth, 1968.
- LEAVITT, J. H. Socializing Our MBAs: Total Immersion? Managed Cultures? Brainwashing? **California Management Review**, Berkeley, p. 127-144, 1991.
- MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco (CA): Jossey-Bass, 1998.
- Rokeach, M. **The nature of human values**. New York: Free Press, 1973. ROHAN, M. J. A. A rose by any name? The values construct. **Personality and Social Psychology Review**, v.4, n.3, p.255-277, 2000.
- SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- SCHEIN, E. H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.
- SCHWARTZ, S. H. Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. **Advances in experimental, social psychology**, 1992.
- SCHWARTZ, S. H. Value priorities and behavior: Applying a theory of integrated value systems. In C. Seligman, J. M. Olson, & M. P. Zanna (Eds.), **The psychology of values: The Ontario Symposium** (Vol. 8, pp. 1-24). Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1996.
- SCHWARTZ, S. H. Há aspectos universais na estrutura e no conteúdo dos valores humanos? IN: ROS, M.; GOUVEIA, V. (orgs.) **Psicologia social dos valores humanos**. São Paulo: SENAC, 2006.
- THOMAS, W. I.; ZNANIECKI, F. Nota Metodológica. In **El campesino polaco en Europa y em América**. Madrid: CIS, p.93-169, 2004.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a Pesquisa Qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VAN MAANEN. Processando as pessoas: estratégias de socialização organizacional. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.