



CAROLINA FONTES FERREIRA

**VALORES ORGANIZACIONAIS NO PROCESSO
DE CERTIFICAÇÃO ISO 9001: ESTUDO DE
CASO EM UM GRUPO EMPRESARIAL FAMILIAR**

**LAVRAS – MG
2013**

CAROLINA FONTES FERREIRA

**VALORES ORGANIZACIONAIS NO PROCESSO DE CERTIFICAÇÃO
ISO 9001: UM ESTUDO EM UM GRUPO EMPRESARIAL FAMILIAR**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Organização, Gestão e Sociedade, para obtenção do título de Mestre.

Orientadora

Dra. Mônica Carvalho Alves Cappelle

**LAVRAS – MG
2013**

**Ficha Catalográfica Elaborada pela Divisão de Processos Técnicos da
Biblioteca da UFLA**

Ferreira, Carolina Fontes.

Valores organizacionais no processo de certificação ISO 9001 :
um estudo de caso em um grupo empresarial familiar / Carolina
Fontes Ferreira. – Lavras : UFLA, 2013.

105 p. : il.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Lavras, 2013.

Orientador: Mônica Carvalho Alves Cappelle.

Bibliografia.

1. Empresa familiar. 2. Laddering. 3. Valores organizacionais. I.
Universidade Federal de Lavras. II. Título.

CDD – 658.045

CAROLINA FONTES FERREIRA

**VALORES ORGANIZACIONAIS NO PROCESSO DE CERTIFICAÇÃO
ISO 9001: UM ESTUDO EM UM GRUPO EMPRESARIAL FAMILIAR**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Organização, Gestão e Sociedade, para obtenção do título de Mestre

APROVADA em 27 de fevereiro de 2013

Dr. Ricardo de Souza Sette	UFLA
Dr. Luiz Henrique de Barros Vilas Boas	UNIFAL

Dra. Mônica Carvalho Alves Cappelle
Orientador

**LAVRAS – MG
2013**

AGRADECIMENTOS

À Universidade Federal de Lavras, ao Departamento de Administração e Economia da UFLA e ao Programa de Pós-Graduação em Administração da UFLA, que tornaram possível a realização do mestrado.

Ao CNPq, pelo apoio financeiro nestes dois anos de estudo e que viabilizaram a conclusão deste trabalho.

A minha orientadora, Profa. Dra. Mônica Carvalho Alves Cappelle, pela confiança, atenção e disponibilidade durante todo o processo do mestrado. Em especial, pela preocupação com minha vida pessoal e incentivo profissional.

Ao Grupo Empresarial Familiar, em especial aos Diretores e ao Departamento de Recursos Humanos que abriram as portas da empresa para que esta pesquisa fosse realizada.

Aos membros do NEORGS, Natácia Lamoglia, Amanda Pimenta, Laila Fonseca e Jéssica Campos pela grande contribuição na transcrição das entrevistas.

Aos colegas e amigos da turma de mestrado de 2011, pelo companheirismo e pelas contribuições ao meu aprendizado.

À Carol Mendonça pela amizade e parceria na produção científica.

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho, que estiveram sempre presentes quando precisei...

Muito obrigada a todos vocês!

RESUMO

Este estudo foi realizado com o objetivo de verificar a congruência entre os valores percebidos pelos funcionários e propostos pela diretoria ao longo do processo de certificação da ISO 9001 em um grupo empresarial familiar, localizado no Sul de Minas Gerais. Os processos de certificação envolvem mudanças de valores. Principalmente, em se tratando de empresas familiares, há também os valores cultivados pela família que permeiam as estratégias e práticas organizacionais. A dinâmica da mudança promovida pela certificação, portanto, confronta valores antigos com novos, valores individuais com organizacionais, bem como valores familiares. A identificação dos valores organizacionais é de significativa importância para a compreensão de características culturais que determinam o trabalho e o sucesso das organizações. Utilizou-se o pressuposto teórico do inventário de perfis de valores organizacionais (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004). Os valores que compõem o escopo organizacional foram analisados, mediante pesquisa documental e entrevistas em profundidade. A metodologia se valeu de uma abordagem qualitativa, empregado o método de estudo de caso. Após investigar a missão e os valores do Grupo Empresarial, foram realizadas entrevistas com o diretor geral de operações e diretor geral administrativo, responsáveis pela elaboração dos novos valores para a certificação ISO 9001 e com vinte e cinco funcionários de diversos departamentos e níveis hierárquicos. Todas as entrevistas foram submetidas à análise de conteúdo. As entrevistas realizadas com os funcionários do Grupo foram tratadas pela técnica *laddering*. Trinta e oito elementos, entre atributos, consequências e valores, foram identificados. As relações entre eles, determinadas pelas escalas/*ladders* de percepção de cada respondente deram origem a Matriz de Implicação e ao Mapa Hierárquico de Valores. Os resultados indicam a proeminência dos perfis de valores organizacionais Autonomia, Domínio, Prestígio, Realização, Preocupação com a Coletividade e Conformidade do inventário de perfis de valores organizacionais (IPVO) de Oliveira e Tamayo (2004).

Palavras-chave: Valores organizacionais. Empresa Familiar. *Laddering*.

ABSTRACT

This study was conducted with the aim of verifying the congruence between the values perceived by employees and those proposed by the board throughout the process of ISO 9001 certification in a family business group, located in the south of Minas Gerais. The certification processes involve changes of values. Especially, in the case of family businesses, there are also cultivated by the family values that permeate the strategies and organizational practices. The dynamics of change promoted by certification, thus confronts old values with new, individual with organizational values and family values. The identification of organizational values is of significant importance for the understanding of cultural characteristics that determine the work and success of organizations. We used the theoretical assumption of inventory profiles of organizational values (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004). The values that make up the organizational scope were examined using documentary research and interviews, The methodology drew upon a qualitative approach, using the case study method. After investigating the mission and values of the Business Group, interviews were conducted with the directors general, and administrative operations, responsible for the development of new values for ISO 9001 and twenty-five employees from different departments and levels. All interviews were subjected to content analysis. The interviews with employees of the Group, were treated by the laddering technique. Thirty-eight elements between attributes, consequences and values were identified. The relations between them, determined by the scales / ladders perception of each respondent gave rise to Matrix Implication and Hierarchical Map of Values. The results indicate the prominence of organizational values profiles Autonomy, Mastery, Prestige, Achievement, Concern with the Community Compliance and inventory profiles of organizational values (IPVO) of Oliveira and Tamayo (2004).

Key-words: Organizational values. Family Business. Laddering technique.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Estrutura circular dos tipos motivacionais	29
Figura 2	Mapa Hierárquico de Valores (ponto de corte = 3).....	91
Quadro 1	Fatores do IPVO, correspondência com os tipos motivacionais de valores e metas dos valores organizacionais	31
Quadro 2	Valores organizacionais	32
Quadro 3	Caracterização dos entrevistados.....	37
Quadro 4	Valores organizacionais divulgados pelo Grupo Empresarial Familiar	49
Quadro 5	Missão do Grupo Empresarial Familiar	50
Quadro 6	Relação dos códigos-resumo identificados na análise de conteúdo	84
Quadro 7	Relação entre os códigos-resumo e as unidades de registro da escala 4-16-17-18-22-38 (escala procedente da transcrição da entrevista E18)	85
Quadro 8	Matriz de Implicação.....	88
Quadro 9	Relação entre os valores organizacionais e os fatores do IPVO de Oliveira e Tamayo (2004)	98
Tabela 1	Índices de representação das relações dos diferentes pontos de corte.....	90

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	Objetivos	13
1.1.1	Objetivo geral	13
1.1.2	Objetivos específicos	13
1.3	Justificativa	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1	Profissionalização de empresa familiar	16
2.2	Certificação qualidade total – ISO 9001	20
2.3	Cultura organizacional	23
2.4	Valores nas esferas pessoal e organizacional	27
3	METODOLOGIA	34
3.1	Caracterização da pesquisa	34
3.3	Procedimentos para a coleta de dados	36
3.3.1	A técnica <i>laddering</i>	38
3.3.2	Tratamento e análise dos dados	42
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	46
4.1	O grupo empresarial familiar	46
4.2	Os valores organizacionais do grupo empresarial familiar	48
4.2	Os valores organizacionais sob a perspectiva gerencial	53
4.3	Os valores organizacionais sob a perspectiva dos funcionários	62
4.3.1	A análise de conteúdo e a técnica <i>laddering</i>	63
4.3.2	Matriz de implicação	86
4.3.3	Mapa hierárquico de valores (<i>HVM</i>)	89
4.4	Valores organizacionais no Grupo Empresarial Familiar, ao longo do processo de certificação da ISO 9001	95

5	CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISA	99
	REFERÊNCIAS.....	105
	ANEXOS.....	112

1 INTRODUÇÃO

Como forma de diferenciação frente à concorrência, as empresas têm buscado, cada vez mais, transformações, seja na gestão ou mesmo nos elementos estruturais da organização, incorporando conceitos e habilidades técnicas, humanas e administrativas ao cotidiano da empresa. O mundo globalizado faz emergir um grande desafio: enfrentar a competitividade e garantir a satisfação do cliente, por meio de serviços e produtos de qualidade.

Em face da necessidade de melhoria contínua dos serviços prestados, a adoção da gestão da qualidade surge como uma solução viável para apoiar o planejamento da organização, a padronização das atividades, otimização de recursos e o aperfeiçoamento contínuo dos processos, possibilitando o alcance da satisfação dos usuários e a obtenção de ganhos de desempenho na organização. Para Pandolfi (2003, p. 14) "a preocupação com a qualidade dos produtos e serviços deixou de ser objeto de diferenciação empresarial para ser uma questão de necessidade".

A qualidade poderia ser traduzida como sendo um compromisso com a excelência, considerando um conjunto de características do produto. Tendo como base o atendimento dos requisitos dos clientes de forma confiável, sem defeitos, com segurança e no tempo certo, e principalmente, na satisfação deles com o recebimento de um produto final perfeito. A qualidade é buscada em todo o processo produtivo, para que o produto também saia dentro das especificações pré-determinadas, influenciando assim no grau de satisfação do cliente (MIRANDA et al., 2005).

A forma que se utiliza para demonstrar a qualidade de um processo produtivo é a certificação. A *Internacional Organization for Standardization*¹ (ISO) é uma federação mundial dos organismos nacionais de normalização.

¹ <http://www.iso.org/iso/home.html>

Formada por um Comitê Técnico onde se elabora as normas voltadas aos sistemas da qualidade. Tendo como missão a promoção do desenvolvimento da normalização e atividades correlatas no mundo, com uma visão de facilitar o intercâmbio internacional de bens e serviços, e desenvolver a cooperação nas esferas de atividade intelectual, científica, tecnológica e econômica. Seu trabalho resulta em acordos internacionais que são publicados como normas internacionais.

A certificação ISO 9001 está consolidada no Brasil e no mundo como uma opção estratégica e diferencial competitivo, passando a ser uma exigência em muitos casos. Sendo uma ferramenta operacional de gestão da qualidade, essa adota como princípios a melhoria contínua e a abordagem de processos, permitindo à organização visualizar melhor os resultados e avaliar sua eficiência e eficácia.

Na maioria das vezes, a busca pela obtenção da certificação se dá por organizações que precisam demonstrar capacidade em fornecer produtos e serviços que atendam às exigências estabelecidas em situações contratuais. Contudo, uma organização detentora de um certificado de qualidade ISO 9001 ganha visibilidade, visto que a certificação consiste em uma importante estratégia competitiva (CERIBELI; MONFORTE; MORAIS, 2010).

Nesse contexto de sistema de certificação de gestão, as empresas familiares se veem, ainda, frente a outro desafio, que é o de conseguir equilibrar as relações da empresa e da família. Entretanto, segundo Miranda et al. (2005), uma organização que pretende conseguir sua certificação de qualidade deve se preocupar também com as pessoas que estarão envolvidas em todo o processo, sendo necessário que haja o comprometimento de todos. De acordo com Paladini (2004), inserir qualidade na cultura da organização é transformar a qualidade em um valor para todos, e convencer de que as mudanças geram benefícios.

A implementação dessas mudanças, por envolverem a colaboração de indivíduos pertencentes ao grupo, está diretamente relacionada ao conhecimento dos aspectos inerentes à cultura da organização (WOOD JÚNIOR, 2000). Sendo uma das mais importantes variáveis para a compreensão do fenômeno organizacional (PIRES; MACÊDO, 2006), a cultura organizacional é criada através das experiências vividas pelos membros da organização, surgindo padrões de comportamento tidos como aceitáveis. Esses padrões de comportamento são passados aos novos membros como forma de adaptá-los à estrutura vigente (SCHEIN, 2004). A cultura organizacional é composta por valores organizacionais, que são crenças que o indivíduo tem acerca de maneiras desejáveis de comportamento. Sendo assim, os valores irão limitar a capacidade de escolha e ação (SCHWARTZ, 2005), fazendo com que ele opte pelo importante ao invés do secundário, entre o que tem valor e o que não tem, desenvolvendo uma hierarquia de valores (TAMAYO, 2007). É possível dizer que os valores organizacionais representam aspectos centrais da cultura organizacional (SCHEIN 2004; TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000).

Os valores organizacionais percebidos pelos empregados podem sofrer distorções dos valores praticados pelos líderes. Isso acontece devido à diferença nos modelos mentais relativos ao funcionamento e à missão da organização. Para Tamayo, Mendes e Paz (2000, p. 293) “todo empregado é capaz de identificar valores que predominam na sua organização e até detectar diferenças nos valores entre setores”. Essa afirmação sugere que uma boa forma de analisar os valores de uma organização é através dos seus empregados.

Os processos de certificação envolvem mudanças de valores. Principalmente, em se tratando de empresas familiares, há também os valores cultivados pela família que permeiam as estratégias e práticas organizacionais. A dinâmica da mudança promovida pela certificação, portanto, confronta valores antigos com novos, valores individuais com organizacionais, bem como valores

familiares. Nesse sentido, torna-se importante o estudo da cultura organizacional, pois as organizações caracterizam-se como conjuntos de grupos sociais, onde se encontram sistemas de crenças, valores, percepções e normas que constituem modelos de comportamento e de objetivos compartilhados entre grupos e subgrupos. Diante disso, o problema desta pesquisa envolve a seguinte questão: quais são os valores organizacionais de um grupo empresarial familiar em processo de mudança? Nesse sentido, para alcançar os objetivos desta dissertação pretendeu-se focar a questão dos valores organizacionais na perspectiva dos funcionários e do grupo diretor, tendo como contexto a implantação da certificação ISO 9001, no Grupo Empresarial Familiar pesquisado.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

O objetivo geral da pesquisa foi verificar a congruência entre os valores percebidos pelos funcionários e os propostos pela diretoria ao longo do processo de certificação da ISO 9001 em um grupo empresarial familiar, localizado no Sul de Minas Gerais.

1.1.2 Objetivos específicos

- a) mapear os valores organizacionais expressos em documentos institucionais;
- b) identificar a percepção dos valores organizacionais, na perspectiva dos diretores geral, de operações e administrativo, responsáveis por elaborar os novos valores para a certificação ISO 9001;

- c) identificar a percepção dos funcionários de diversos níveis hierárquicos da empresa, acerca dos valores organizacionais;
- d) comparar a congruência entre os valores percebidos pelos colaboradores e os propostos pela diretoria.

1.3 Justificativa

O tema empresa familiar, a cada dia, tem ganhado mais importância, pois abrange um número representativo de empresas que influenciam o desenvolvimento econômico, quer no meio em que se acham inseridas, quer em sentido amplo e global. Upton, Teal e Felan (2001) chamam a atenção para o fato de que as pesquisas sobre empresas familiares têm focado mais na análise dos processos sucessórios e menos em processos de planejamento e gestão do negócio, sendo esses últimos igualmente importantes em termos de sobrevivência, continuidade e competitividade do empreendimento familiar.

A cultura organizacional está ligada diretamente com o desempenho da organização, ou seja, empresas com culturas fortes evidenciam desempenho superior. No entanto, é destacada a importância de avançar com estudos nessa área (SANTOS, 1998). A identificação da cultura organizacional é de suma importância, tanto para a gestão de uma organização, quanto das equipes de trabalho, para que a atuação de ambos tenha consistência. Um estudo sobre cultura permite compreender as relações de poder, as regras não escritas e aquilo que é tido como verdade, como valores, crenças, mitos e costumes (SOUSA, 2011).

Os valores são considerados como o núcleo fundamental da cultura (SCHWARTZ; ROS, 1995; TAMAYO 1998). A identificação dos valores organizacionais é de significativa importância para a compreensão de características culturais que determinam o trabalho e o sucesso das organizações.

O estudo e pesquisa dos valores são importantes uma vez que, como Schwartz (1992) definiu, eles são norteadores para a seleção e avaliação de ações, situações e indivíduos; criando padrões e normas de conduta.

A importância científica desta pesquisa justifica-se pelo estudo sobre empresa familiar, abarcando questões como profissionalização, gestão da qualidade, planejamento, estratégia, aspectos culturais e valores organizacionais, possibilitando a ampliação da discussão teórica em estudos organizacionais. Em termos práticos, contribuições para práticas gerenciais mais adequadas podem ser geradas para os diretores do Grupo Empresarial Familiar pesquisado, evidenciando informações importantes, no que tange à percepção sobre os valores dos funcionários entrevistados, em relação aos valores propostos pela diretoria ao longo do processo de certificação da ISO 9001.

Este trabalho está estruturado em cinco partes principais: a introdução, em que se apresentam a problemática, os objetivos e a justificativa; o referencial teórico, em que se trata das definições e descrição da empresa familiar e de sua questão de profissionalização, dos conceitos de qualidade e norma ISO 9001, da cultura organizacional, seguida da temática dos valores, nas esferas pessoais e organizacionais, expondo as configurações. Na terceira parte, são propostos os aspectos metodológicos, em que se expõe a caracterização da pesquisa, o *locus* e objeto de estudo, procedimentos de coleta, análise e interpretação de dados. Na sequência são apresentados os resultados e discussão, evidenciando os valores organizacionais do Grupo Empresarial Familiar mediante pesquisa documental e na perspectiva do grupo diretor e dos funcionários entrevistados. Por fim, são expostas as conclusões obtidas e limitações da pesquisa e sugestões para futuros estudos acerca da temática de valores organizacionais e da técnica *laddering*.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste item, são expostos conceitos e configurações das empresas familiares, justificando a sua necessidade de profissionalização; será abordado sobre a Gestão da Qualidade e Certificação ISO 9001; e serão apresentados e discutidos também os principais conceitos de Cultura Organizacional, seguidos pelos Valores Organizacionais e Individuais.

2.1 Profissionalização de empresa familiar

Gersick et al. (2006) ressaltam que as empresas familiares ocupam uma grande parte do cenário econômico e social. Muitas delas são pequenas propriedades que nunca irão crescer ou serão passadas de uma geração para outra. No entanto, muitas dessas empresas estão entre as maiores e bem-sucedidas do mundo (OLIVEIRA; PAPA, 2009).

De acordo com Bird et al. (2002), existe um número significativo de estudos a respeito das empresas familiares. Entretanto, “os aspectos conceituais formam uma das “principais complexidades vigentes” na área de empresas familiares” (MORAES FILHO; BARONE; PINTO, 2011, p. 1972).

Moraes Filho, Barone e Pinto (2011) analisaram a produção científica sobre a temática “empresa familiar” no período de 1961 a 2009, onde foram encontrados 97 trabalhos. Os conceitos de empresas familiares mais utilizados nos artigos analisados são de Donnelley e Lodi, Leone, Bernhoeft, Grzybovski, Lanzana e Constanzi, Silva, Fischer e Davel.

Para Donnelley (1967, p. 161), a empresa é familiar “quando está identificada com os valores de uma família. Há duas gerações resultando em uma influência recíproca, tanto na política geral da firma, como nos interesses e

objetivos da família. Assim, só é conceituada desta forma, depois de uma sucessão”. Esta definição também é defendida por Lodi (1978).

Leone (2005, p. 8) define a empresa familiar por meio de “três correntes: propriedade - controle dos negócios nas mãos de uma família; gestão - gerenciamento por ela influenciado; e processo sucessório - segunda geração assume os lugares dos parentes”.

De acordo com Bernhoeft (1991), os negócios familiares são aqueles em que os membros da família trabalham na empresa, a origem e a história de ambas estão vinculadas, há confiança mútua sem se restringir ao parentesco, os laços afetivos influenciam a organização, há valorização da antiguidade e exigência de dedicação como critérios de promoção dos funcionários, o gestor possui atitude severa, existem dificuldades em separar o racional do emocional e os jogos de poder são aceitos em função da boa administração (BERNHOEFT, 1991, p. 35).

Segundo Grzybovski, Boscarin e Migott (2002); Grzybovski e Lima (2004) e Grzybovski e Tedesco (1998), para a empresa ser familiar deve existir o envolvimento de, pelo menos, duas gerações: os interesses empresariais são reciprocamente inseridos nos da família; há interação social a fim de promover a confiança mútua entre os colaboradores e os familiares; os membros do agrupamento nuclear e os agregados ocupam cargos na administração; a reputação da organização com a expectativa de fidelidade e de realização de um ideal maior está direcionada ao envolvimento negócio-família na sociedade local; e os traços afetivos, emocionais, os vínculos de parentesco e o perfil histórico-institucional devem ser entrelaçados a um sobrenome (GRZYBOVSKI; BOSCARIN; MIGOTT, 2002, p. 187; GRZYBOVSKI; LIMA, 2004, p. 7; GRZYBOVSKI; TEDESCO, 1998, p. 46).

Silva, Fischer e Davel (1999, p. 5) estabelecem que “a família influencia a estratégia organizacional, assim como seus valores se refletem nos seus

membros que determinam o processo sucessório, além de possuírem a propriedade da organização, podendo ser total, majoritária ou minoritária”. Complementando, Lanzana e Constanzi (1999, p. 33) determinam a necessidade de que a empresa familiar “possua um ou mais membros da família exercendo seu controle, por deter uma parcela expressiva do capital”.

Embora cercada de variados conceitos, pode ser admitido que a definição de empresa familiar abarca três vertentes que seriam o nível de propriedade, em que o controle da maioria do capital encontra-se nas mãos da família; o nível de gestão, em que os membros da família ocupam os cargos do topo da pirâmide; e o nível de sucessão, no qual a segunda geração familiar ocupa os lugares deixados pelos parentes sucessivamente (OLIVEIRA; PAPA, 2009). Existindo algumas características que são comuns nos principais conceitos apresentados - parentes ocupam cargos estratégicos ou operacionais, a confiança passa a ser predominante nas relações profissionais, e há a intenção de passar o comando para a próxima geração (MORAES FILHO; BARONE; PINTO, 2011).

Outro aspecto comum, que pode ser evidenciado nos conceitos de empresa familiar, está relacionado à influência que a família exerce sobre a estratégia organizacional da empresa. Os objetivos e interesses da família são reciprocamente inseridos na política geral e nos interesses da empresa. A empresa familiar está identificada com os valores de uma família, pois a origem e a história da família e empresa estão vinculadas. Seus valores se refletem nos seus membros que determinam o processo sucessório.

Upton, Teal e Felan (2001) evidenciam o fato de que, as pesquisas sobre empresas familiares têm focado mais na análise dos processos sucessórios e menos em processos de planejamento e gestão do negócio. Entretanto, os processos de planejamento e gestão do negócio são igualmente importantes em

termos de sobrevivência, continuidade e competitividade na empresa familiar (CERIBELI; MONFORTE; MORAIS, 2010).

Para Ceribeli et al. (2010, p. 238), a “dinâmica de crescimento pode exigir da empresa familiar competências de planejamento estratégico para sustentar o processo de crescimento, bem como competências de gestão profissional do negócio para garantir o alcance dos seus objetivos e continuidade do negócio ao longo do tempo”.

Assim, de acordo com Ceribeli et al. (2010), existem dois estilos gerenciais que caracterizam as empresas familiares no tocante à forma de gestão: o estilo paternalístico e o estilo profissional de gestão. O primeiro é caracterizado pelas relações hierárquicas, controle do poder e da autoridade pelo dirigente ou um grupo de dirigentes, proximidade de supervisão e não confiança em membros externos, não pertencentes à família. O segundo estilo envolve não só a inclusão, como também certa predominância de membros externos à família em posições de direção (LUSSIER; SONFIELD, 2004).

Lussier e Sonfield (2004) acreditam que os fundadores detêm todo o “espírito empreendedor e a criativa que originam o negócio” e sua gestão é fortemente instruída por mecanismos informais e abordagens intuitivas de gestão. Porém, à medida que as novas gerações da família vão assumindo o negócio e a empresa vai crescendo de forma permanente, torna-se útil o uso de abordagens gerenciais mais formais, orientadas para resultados (CERIBELI et al., 2010).

A necessidade de profissionalização nas empresas familiares está relacionada com o avanço no estilo gerencial (CERIBELI et al., 2010; LUSSIER; SONFIELD, 2004; MIRANDA; GOMES; OLIVEIRA, 2005). Sendo uma condição para sua sobrevivência, a passagem da gestão com abordagens paternalísticas (LUSSIER; SONFIELD, 2004), por um processo de profissionalização, orientando e incorporando conceitos e habilidades humanas,

técnicas e administrativas ao cotidiano da empresa (MIRANDA et al., 2005). Segundo Lussier e Sonfield (2004), essa mudança de abordagem é condição necessária para suportar os eventos de crescimento da empresa. Assim, uma das formas de se fazer isto é através da certificação ISO.

2.2 Certificação qualidade total – ISO 9001

De acordo com Carpinetti, Miguel e Gerolamo (2010)², Deming, Juran, Crosby e Feigenbaum foram os precursores e principais responsáveis pela consolidação da qualidade no mundo organizacional. A partir dos trabalhos desenvolvidos por esses autores tornou-se possível a percepção de que a qualidade não estava apenas associada ao grau de perfeição técnica, mas, sobretudo ao grau de adequação aos requisitos dos clientes (CARPINETTI et al., 2010).

A qualidade poderia ser traduzida como sendo um compromisso com a excelência, considerando um conjunto de características do produto (MIRANDA et al., 2005). De acordo com Paladini (2004), a qualidade em relação ao produto pode significar uma diversidade de itens, considerando objetivos de desempenho como custo, confiabilidade e durabilidade.

Assim, o conceito de qualidade tem como base o atendimento dos requisitos dos clientes de forma confiável, sem defeitos, com segurança e no tempo certo, e, principalmente, na satisfação deles com o recebimento de um produto final perfeito. A qualidade é buscada em todo o processo produtivo, para que o produto também saia dentro das especificações pré-determinadas, influenciando assim no grau de satisfação do cliente (MIRANDA et al., 2005).

² CARPINETTI, L.; MIGUEL, P. A. C.; GEROLAMO, M. C. **Gestão da qualidade ISO 9001:2008**: princípios e requisitos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

Para Pandolfi (2003, p. 14), "a preocupação com a qualidade dos produtos e serviços deixou de ser objeto de diferenciação empresarial para ser uma questão de necessidade". Segundo Sukster (2005, p. 31), "a implementação de um sistema de gestão da qualidade pode constituir uma decisão voluntária e estratégica das empresas, mas também pode ser resultado de pressões externas." Assim, a adoção do Sistema da Gestão da Qualidade pode ser evidenciada como uma decisão estratégica competitiva, sendo seus objetivos alinhados para conquistar mercados e melhorar a eficiência do negócio, reduzindo os desperdícios e os custos, e sempre atendendo aos requisitos dos clientes (CARPINETTI et al., 2010).

A forma que se utiliza para demonstrar a qualidade de um processo produtivo é a certificação. A *Internacional Organization for Standardization*³ (ISO) é uma federação mundial dos organismos nacionais de normalização, um de cada dos 150 países. Formada por um Comitê Técnico onde se elabora as normas voltadas aos sistemas da qualidade. Tendo como missão a promoção do desenvolvimento da normalização e atividades correlatas no mundo, com uma visão de facilitar o intercâmbio internacional de bens e serviços, e desenvolver a cooperação nas esferas de atividade intelectual, científica, tecnológica e econômica. Seu trabalho resulta em acordos internacionais que são publicados como normas internacionais.

Segundo Mekbekian e Agopyan (1997, p. 13), a criação deste Comitê serviu para "[...] uniformizar conceitos, padronizar modelos para garantia da qualidade e fornecer diretrizes para implantação da gestão da qualidade nas organizações".

A Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), fundada em 1940, é o órgão responsável pela normalização técnica no país. É uma entidade

³ <http://www.iso.org/iso/home.html>

privada, sem fins lucrativos, reconhecida como único Foro Nacional de Normalização e representante oficial da *International Organization for Standardization (ISO)* no Brasil.

Segundo a Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT (2008, p. 3), a implantação e certificação de um sistema de gestão da qualidade ocorrem quando uma organização,

necessita demonstrar sua capacidade para fornecer produtos que atendam de forma consistente aos requisitos do cliente e requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis; e pretende aumentar a satisfação do cliente por meio da aplicação eficaz do sistema, incluindo processo para melhoria contínua do sistema, e assegurar a conformidade com os requisitos do cliente e os requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis.

A NBR ISO 9001 define os requisitos para a implantação de um sistema de gestão da qualidade. Todos esses requisitos são genéricos a fim de serem aplicáveis a todas as organizações, independentemente do seu tipo, tamanho ou produto por elas fornecido (ABNT, 2008).

De acordo com Walter (2005, p. 108), a aplicação da NBR ISO 9001 requer a adoção de “[...] políticas de qualidade, foco no cliente, planejamento de atividades, documentação de processos, monitoramento e melhorias contínuas.” Esse mesmo autor afirma que, os requisitos da norma são rigorosos quanto à padronização das ações, ao monitoramento da satisfação dos usuários e ao conhecimento que a equipe deve ter da norma e do impacto de sua implantação na organização.

A certificação da ISO 9001 é um processo de avaliação, onde um organismo certificador avalia o sistema da qualidade da organização interessada na certificação, atestando que o seu sistema da qualidade atende aos pré-requisitos estabelecidos pela NBR ISO 9001 e que a instituição implementa as

atividades necessárias para atender aos requisitos dos clientes. Com a implantação de um sistema de gestão da qualidade, com base na NBR ISO 9001, a organização passa a ser reconhecida pelo mercado como sinônimo de qualidade, segurança, seriedade e confiabilidade (CARPINETTI et al., 2010).

Assim, a adoção do Sistema da Gestão da Qualidade pode ser evidenciada como uma decisão estratégica competitiva, pois segundo Paladini (2000), os benefícios dessa certificação correspondem a maior eficiência e eficácia organizacionais, melhor qualidade de produtos e serviços, seleção mais adequada de fornecedores, fluxo racional de informações e maior visibilidade da qualidade pelo público externo.

Entretanto, segundo Miranda et al. (2005), uma organização que pretende conseguir sua certificação de qualidade deve se preocupar também com as pessoas que estarão envolvidas em todo o processo, sendo necessário que haja o comprometimento de todos. De acordo com Paladini (2004), inserir qualidade na cultura da organização é transformar a qualidade em um valor para todos, e convencer de que a mudança gera benefícios.

2.3 Cultura organizacional

Ao longo do tempo, a cultura organizacional passa por mudanças, decorrentes da adequação da organização aos meios externos e internos (SCHEIN, 2004; SCHWARTZ, 1992; TAMAYO; GONDIN, 1996). Em consequência dessas mudanças, fazer com que os indivíduos da organização consigam romper ou modificar os elementos culturais em favor dos objetivos da organização não é tarefa fácil, pois se lida diretamente com os próprios costumes, rotinas, interações e normas da organização a fim de buscar algo novo (MENDONÇA, 2012; PIRES; MACÊDO, 2006; SCHULTZ, 1994; TAMAYO, 1999).

Para Freitas (2007), gerenciar a mudança é um processo complexo que não envolve somente a necessidade de alterar normas, políticas, procedimentos e estruturas, mas também, a necessidade de promover novas formas de comportamentos dos indivíduos organizacionais, transformar cotidianamente a cultura da organização, mexer com os valores. Dessa maneira, Freitas (1991) entende mudança cultural como sendo a definição de uma nova trajetória, uma nova forma de fazer as coisas com alicerces em novos valores, costumes, padrões e maneiras de pensar e trabalhar. O autor evidencia os reflexos desse processo de mudança quando menciona que a mudança cultural não é simples e gera consequências. Em um processo de mudança, o que ocorre é que os símbolos que foram criados e as mensagens que faziam sentido para aquele grupo precisaram ser refeitas ou simplesmente substituídas por outras contrárias (ou diferentes) ao que foi aprendido e valorizado pelo grupo como o certo ou o desejável (FREITAS, 2007, p. 66).

Embora as ideias que passam a integrar a cultura possam surgir de qualquer lugar da organização, a cultura de uma organização começa, na maioria das vezes, com o fundador ou grupo de dirigentes que articula e implementa ideias e valores particulares, como uma visão, filosofia ou estratégia empresarial (SOUZA; PEREIRA; MAFFEI, 2004).

Nesse sentido, Freitas (1997) defende que a cultura de uma organização é consideravelmente influenciada por seus fundadores, líderes, pelo seu processo histórico e pelo mercado no qual está inserida. Para essa autora, toda organização é formada a partir de comportamentos e representações norteados pelos valores, crenças e mitos valorizados naquela cultura.

Tamayo (1999) afirma que a organização tem a capacidade de criar sua própria cultura e seu próprio clima organizacional pautados nas crenças, tradições, rituais, rotinas, normas, valores próprios. Nesse sentido, o conceito de cultura é extremamente importante para a compreensão da mudança e a

resistência à mudança no âmbito organizacional. Pires e Macêdo (2006) também afirmam que as relações humanas são fundamentais para que se compreenda a cultura. Para os autores, cultura é “um dos pontos-chave na compreensão das ações humanas, funcionando como um padrão coletivo que identifica os grupos, suas maneiras de perceber, pensar, sentir e agir”. Assim, mais do que um conjunto de regras, de hábitos e de artefatos, cultura significa construção de significados compartilhados pelo conjunto de pessoas pertencentes a um mesmo grupo social (PIRES; MACÊDO, 2006, p. 83), para enfatizar as ideias comuns, as formas de pensar, a maneira de realizar o trabalho, os valores, os padrões e procedimentos que são estabelecidos por uma instituição (MENDONÇA, 2012).

Nesse mesmo sentido, Schein (2004) define a cultura organizacional como um “padrão de premissas básicas compartilhadas que o grupo aprendeu à medida que resolvia seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou suficientemente bem para ser considerada válida e, portanto, para ser ensinada aos novos membros como o meio correto de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas” (SCHEIN, 2004, p. 17). Dessa maneira, a cultura organizacional consiste em “padrões explícitos e implícitos de comportamentos adquiridos e transmitidos ao longo do tempo que constituem uma característica própria de cada empresa” (CHIAVENATO, 2008, p. 237).

Para Nassar (2000), a cultura organizacional “é o conjunto de valores, crenças e tecnologias que mantêm unidos os mais diferentes membros, de todos os escalões hierárquicos, perante as dificuldades, operações do cotidiano, metas e objetivos” (NASSAR, 2000, p. 10). Entretanto, para Freitas (2000), a cultura organizacional é evidenciada como instrumento de poder; e como conjunto de representações imaginárias sociais que se constroem e reconstroem nas relações cotidianas dentro da organização e que se expressam em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando um sentido de direção e unidade,

tornando a organização fonte de identidade e reconhecimento para seus membros (FREITAS, 2000).

Diante das diversas perspectivas sobre cultura organizacional, pode-se inferir que a mesma “está focada em crenças, valores e significados usados pelos membros de uma organização para compreender como a singularidade organizacional se origina, evolui e opera” (SCHULTZ, 1994, p. 4). Assim, é possível dizer que cada organização possui sua própria cultura, o que pode ser percebido pelas particularidades que as caracterizam (OLIVEIRA; PAPA, 2009).

Os valores de uma organização podem ser vistos como um dos aspectos centrais de sua cultura (SCHEIN 2004; TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000). Segundo Freitas (1991), além dos valores, as crenças, pressupostos, ritos, cerimônias, histórias e mitos, heróis, normas e a comunicação são também elementos centrais do conceito de cultura organizacional. Desta forma, Freitas (2007) acredita que os valores influenciam a organização em sua totalidade e indicam quais questões devem ser observadas prioritariamente. Eles são como guias para o comportamento organizacional no dia a dia, é através deles que se definem o sucesso em termos concretos e assim, definem-se padrões que devem ser alcançados.

A partir do tema abordado sobre cultura organizacional, são apresentados a seguir, aspectos fundamentais para o estudo dos valores pessoais e organizacionais. Enfocando o instrumento para a mensuração dos valores, o *Rokeach Values System (RVS)* desenvolvido por Rokeach (1973), a estrutura circular dos tipos motivacionais de valores, proposta por Schwartz (1992), assim como o trabalho de Oliveira e Tamayo (2004), pelo qual os autores constroem um inventário de perfis de valores organizacionais (IPVO) que estabelece a correspondência entre os valores organizacionais e os valores pessoais da

estrutura dos tipos motivacionais de Schwartz (1992). Sendo IPVO, o constructo teórico utilizado neste trabalho, no intuito de analisar os valores identificados.

2.4 Valores nas esferas pessoal e organizacional

Valor é definido por Rokeach (1973) como uma crença duradoura em um modelo específico de conduta ou estado de existência que é pessoalmente ou socialmente adotado, e que está embasado em uma conduta preexistente. Os valores podem expressar os sentimentos e o propósito de nossas vidas, tornando-se muitas vezes a base de nossas lutas e dos nossos compromissos (FERREIRA; FERNANDES; SILVA, 2009). Nessa perspectiva, as fontes dos valores estão, sobretudo, nas necessidades individuais (ROKEACH, 1973), as quais, distribuídas hierarquicamente, organizam as crenças dos indivíduos em um sistema de valores. Um sistema de valores, segundo Rokeach (1973, p. 551), é “nada mais do que uma disposição hierárquica de valores, uma classificação ordenada de valores ao longo de um contínuo de importância”. Valores implicam necessariamente uma preferência, uma distinção entre o importante e o secundário, entre o que tem valor e o que não tem.

Rokeach (1973) foi responsável pela organização de um significativo instrumento para a mensuração dos valores. O *Rokeach Values System (RVS)* é composto por 18 valores instrumentais - modos de comportamento preferível para alcançar os estados finais de existência - e 18 valores terminais - valores referentes a um desejável estado final de existência que correspondem às necessidades básicas dos seres humanos. Sendo 36 valores que conjugam comportamentos e aspectos morais relativos aos fins da existência humana mediante a utilização de uma escala ordinal na qual o indivíduo distribui, em ordem de importância, os valores terminais e instrumentais em duas listas distintas.

Schwartz (1992) apoiou-se nos estudos desenvolvidos por Rokeach, entre outros autores, para construir uma estrutura de valores, na qual tais valores orientam o comportamento e atitudes das pessoas. Assim, as pessoas possuem uma vasta estrutura de valores que norteiam a sua vida (SCHWARTZ; BILSKY, 1987). O modelo teórico de Schwartz (1992) é uma extensão daquele proposto por Rokeach (1973), com três diferenças principais: a proposta de uma medida que combina intervalos com âncoras (geralmente dois valores, um avaliado como de máxima importância e outro que é identificado como contrário aos demais valores do respondente); a ênfase na base motivacional como explicação para a estrutura dos valores; e a sugestão da universalidade da estrutura e do conteúdo dos tipos motivacionais de valores.

Schwartz (1992) evidenciou valores básicos que indivíduos de todas as culturas legitimam. Seus estudos identificam as características principais, que abrangem todos os valores: a) valores são crenças: intrinsecamente ligadas à emoção; b) valores são um construto motivacional: referem-se a objetivos desejáveis que as pessoas se empenham em obter; c) valores transcendem situações e ações específicas: são objetivos abstratos (honestidade, obediência); d) valores guiam a seleção e avaliação de ações, políticas, pessoas e eventos: são padrões ou critérios de avaliação; e e) os valores são ordenados por importância relativa, são hierarquizáveis.

Do desenvolvimento de sua obra, surgiu à proposta de uma tipologia universal para a medida dos valores, composta por dez tipos motivacionais apresentados na Figura 1. São eles: a autodeterminação, a estimulação, o hedonismo, o poder, a segurança, a conformidade, a benevolência, a abertura à mudança, a conservação e a autopromoção. Assim, o autor constrói uma estrutura circular na qual os dez tipos motivacionais são reunidos em um círculo em que: quanto mais próximo um tipo motivacional estiver do outro, maior será a compatibilidade entre eles; e quanto mais distante um tipo motivacional estiver

do outro, maior será o conflito ente eles. Desta forma, é possível compreender duas perspectivas: Abertura à Mudança x Conservação; e Autotranscendência x Autopromoção (SCHWARTZ, 1992). Estas perspectivas são apresentadas na Figura 1 Estrutura circular dos tipos motivacionais de Schwartz (1992).

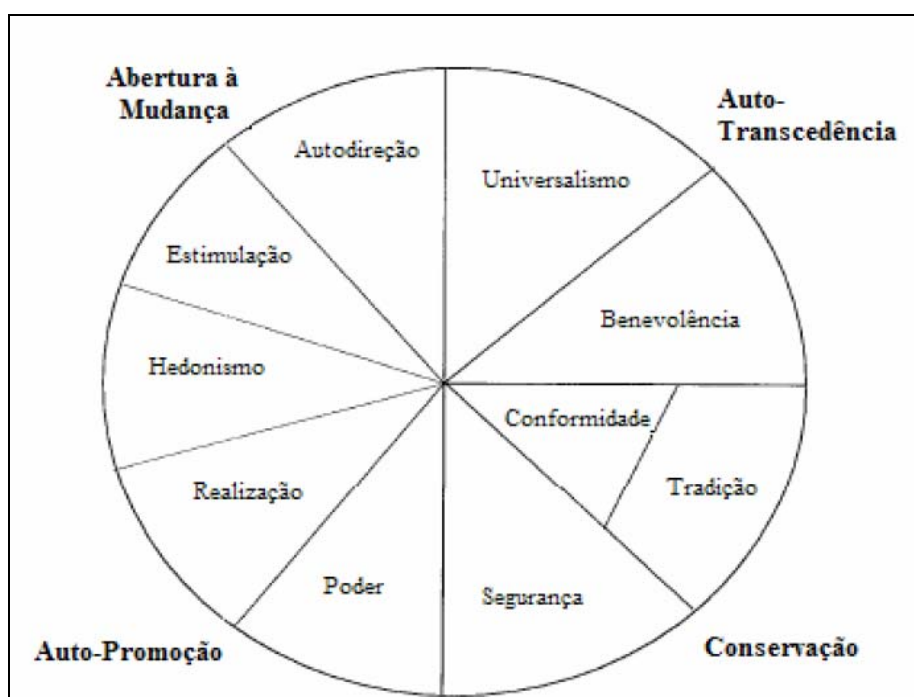


Figura 1 Estrutura circular dos tipos motivacionais
Fonte: Schwartz (1992, p. 14)

Com o propósito de ampliar as concepções do estudo dos valores pessoais básicos a valores relativos aos contextos intrínsecos da vida, como o trabalho, o sexo, a família, a religião, e também, as organizações, vários trabalhos vêm sendo publicados (TAMAYO, 2007).

Os valores são considerados como o núcleo fundamental da cultura (SCHWARTZ; ROS, 1995; TAMAYO, 1998). Para Tamayo e Mendes (2000, p. 39), valores são “princípios que guiam a vida da organização”. Os

valores organizacionais têm funções importantes, segundo Oliveira e Tamayo (2004, p. 130). A primeira delas é criar, entre os empregados, modelos mentais semelhantes, relativos ao funcionamento e à missão da organização, evitando percepções diferentes que, certamente, teriam repercussões no comportamento e atitudes dos empregados, pois os valores são assimilados em suas estruturas cognitivas. A segunda função evidenciada por Tamayo (1998) é a contribuição dos valores na construção da identidade social da organização, tornando-a distinta em relação às demais organizações.

Mendes e Tamayo (2001) complementam que os valores organizacionais atuam como intermediadores nos conflitos, colaborando para a resolução dos problemas da organização e, conseqüentemente, assegurando sua sobrevivência. Desde modo, eles exercem um papel importante no alcance dos objetivos organizacionais, assim como no atendimento das necessidades dos indivíduos.

Com o Inventário de perfis de valores organizacionais (IPVO), Oliveira e Tamayo (2004) pretenderam “analisar a relação dos valores organizacionais com os valores pessoais e construir um instrumento para avaliação dos valores organizacionais baseado no conteúdo motivacional dos valores pessoais” (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004, p. 134). Para os autores, a compreensão dos valores organizacionais baseia-se nos valores pessoais. Nesse sentido, os valores organizacionais se configuram, como uma subcategoria, na estrutura dos sistemas de valores básicos, quais sejam os valores pessoais (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004).

No Quadro 1, apresenta-se a relação entre os fatores referentes aos valores organizacionais (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004) e os tipos motivacionais de valores (SCHWARTZ, 1992).

Quadro 1 Fatores do IPVO, correspondência com os tipos motivacionais de valores e metas dos valores organizacionais

Fatores	Correspondência	Metas
Autonomia	Autodeterminação Estimulação	Oferecer desafios e variedade no trabalho, estimular a curiosidade, a criatividade e a inovação.
Bem-estar	Hedonismo	Promover a satisfação, o bem-estar e a qualidade de vida no trabalho.
Realização	Realização	Valorizar a competência e o sucesso dos trabalhadores.
Domínio	Poder	Obter lucros, ser competitiva e dominar o mercado.
Prestígio	Poder	Ter prestígio, ser conhecida e admirada por todos, oferecer produtos e serviços satisfatórios para os clientes.
Tradição	Tradição	Manter a tradição e respeitar os costumes da organização.
Conformidade	Conformidade	Promover a correção, a cortesia e as boas maneiras no trabalho e o respeito as normas da organização.
Preocupação com a Coletividade	Benevolência Universalismo	Promover a justiça e a igualdade na organização, bem como a tolerância, a sinceridade e a honestidade.

Fonte: Oliveira e Tamayo (2004, p. 137)

A partir da construção do IPVO e da adequação do inventário à teoria dos tipos motivacionais de valores proposta por Schwartz (1992), Oliveira e Tamayo (2004) propõe 48 valores organizacionais, apresentados no quadro 2, nos quais foram agrupados em oito fatores distintos, sendo eles: a **autonomia**, referente à busca de aperfeiçoamento constante do empregado e da organização que se expressa por meio da competência, curiosidade e definição de objetivos profissionais de seus empregados; o **bem-estar** indica a preocupação da organização em propiciar satisfação ao empregado; a **realização** representa valores onde a meta central é o sucesso, através da demonstração de competência da organização e de seus empregados; o **domínio**, corresponde à itens relativos a obtenção de *status*, e à busca de uma posição dominante no mercado; o **prestígio** representa a busca da organização pela admiração e respeito da sociedade, no que tange a qualidade dos seus produtos; a **tradição**, relativo à preservação e ao respeito aos costumes e práticas consagradas pela organização; a **conformidade** refere-se à definição de limites das ações

organizacionais e comportamento de seus membros, respeito as regras e modelos de comportamentos; e a **preocupação com a coletividade**, corresponde a valores que orientam o relacionamento cotidiano com indivíduos próximos e com a comunidade. Os resultados do inventário validam que a estrutura dos valores organizacionais corresponde à estrutura dos valores pessoais. Sendo o IPVO, o constructo teórico utilizado para as análises, neste trabalho.

Quadro 2 Valores organizacionais

Fatores	Descrição dos itens
Realização	Para esta organização, planejar metas é essencial... Esta organização valoriza a competência... Esta organização acha que é importante ser competente... Nesta organização, é importante que os empregados conheçam bem o trabalho que fazem... Esta organização gosta de empregados que mostram suas habilidades...
Conformidade	Esta organização acredita que as regras são importantes... Esta organização acha importante ter modelos de comportamento definidos... O respeito à hierarquia faz parte das tradições desta organização... Para esta organização, é importante que os empregados se comportem de forma educada no ambiente de trabalho... Esta organização acredita que a cortesia é importante... Nesta organização, as regras de convivência são consideradas importantes... Esta organização acredita que os empregados devem aceitar o trabalho que têm a fazer...
Domínio	Esta organização busca o domínio do mercado... Esta organização acha importante ser competitiva... Esta organização estimula, nos clientes, o desejo de adquirir novidades... Esta organização considera a segurança dos negócios muito importante... É importante para esta organização ser rica... O prazer, para esta organização, é obter lucros...
Bem-estar do Emprego	Esta organização preocupa-se com a qualidade de vida dos empregados... Esta organização oferece oportunidades de diversão aos empregados... Nesta organização, os empregados são premiados... Para esta organização, é importante manter clubes destinados ao lazer dos empregados... Esta organização propõe atividades que dão prazer ao empregado... É muito importante, para esta organização, ajudar seus empregados...
Tradição	Esta organização procura manter práticas consagradas... Esta organização preserva os costumes antigos... Esta organização evita mudanças... O comportamento do empregado, nesta organização, deve mostrar respeito aos costumes... A tradição é uma marca desta organização...
Prestígio	Esta organização tem prestígio na sociedade... Esta organização tem influência na sociedade... Esta organização influencia outras organizações... Esta organização tem prestígio...

“continua”

Quadro 2 “conclusão”

Fatores	Descrição dos itens
Autonomia	Para esta organização, é importante ser criativa... Esta organização valoriza empregados curiosos... Esta organização incentiva o sucesso profissional dos empregados... Esta organização valoriza empregados que buscam realização no trabalho... Esta organização deseja que o empregado tenha uma vida profissional variada... Esta organização procura aperfeiçoar-se constantemente... Esta organização estimula o empregado a enfrentar desafios... Esta organização incentiva o empregado a ser criativo...
Preocupação com a Coletividade	Para esta organização, todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade... Para esta organização, é importante que todas as pessoas sejam tratadas de maneira justa... Esta organização acredita que a pessoa deve ser honesta em qualquer situação... Esta organização considera a lealdade importante... Esta organização acredita no valor da honestidade... Esta organização acha importante ser fiel a seus empregados e clientes... A sinceridade entre as pessoas é encorajada por esta organização...

Fonte: Adaptado de Oliveira e Tamayo (2004, p. 136)

Após demonstrar os referencias teóricos que nortearam esta pesquisa, são apresentados a seguir, os procedimentos metodológicos delineados para a realização deste estudo.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, apresenta-se o plano metodológico traçado a fim de alcançar os objetivos da pesquisa. Inicialmente, são apresentadas as características da pesquisa, destacando a natureza e o método utilizado. Por conseguinte, os procedimentos para a coleta, tratamento, análise e interpretação dos dados. Apresentam-se também no presente item as propriedades fundamentais ao emprego da técnica *laddering*.

3.1 Caracterização da pesquisa

A presente pesquisa é de natureza qualitativa e possui como objetivo verificar a congruência entre os valores percebidos pelos colaboradores e os propostos pela diretoria ao longo do processo de certificação da ISO 9001 em um grupo empresarial familiar, localizado no Sul de Minas Gerais.

A escolha da abordagem qualitativa se justifica pelo foco voltado para o específico, o individual, sendo a compreensão dos fenômenos realizada de forma prioritária (RAMPAZZO, 2005). Além disso, a pesquisa qualitativa permite analisar aspectos subjetivos como percepções, compreensão do contexto organizacional e dinâmica das interações grupais. Tal abordagem envolve a coleta de diferentes materiais empíricos - casos, experiências pessoais, introspecção, história de vida, textos visuais, interativos, históricos e observacionais - que descrevem a rotina, os momentos e os significados problemáticos da vida dos indivíduos (SANTOS, 2007). Para a pesquisa em questão, foram coletados os seguintes materiais empíricos: experiências pessoais, textos visuais, históricos e observacionais.

Um dos métodos de pesquisa considerado adequado à edificação de uma investigação qualitativa é o estudo de caso, uma vez que essa abordagem

trabalha cenários sociais extremamente específicos, nos quais interações e ações são desenvolvidas, e possui níveis acentuados de profundidade e detalhamento (ALENCAR, 1999; VERGARA, 2005). Assim, para a realização do presente trabalho, o método escolhido foi o estudo de caso de uma empresa familiar em processo de mudança organizacional, pois este “permite o estudo de fenômenos em profundidade dentro de seu contexto; é especialmente adequado ao estudo de processos e explora fenômenos com base em vários ângulos” (ROESCH, 1999, p. 197).

Entretanto, vale ressaltar que este método contempla algumas limitações, tais como: o tempo disponibilizado à pesquisa, as dificuldades de fornecer base para generalizações, e a disponibilidade dos sujeitos da pesquisa (GIL, 2002; YIN 1981). No entanto, Murray (1974), Patton (1990), e Yin (1981) argumentam que a limitação referente às dificuldades de generalizações deve ser considerada sendo uma característica própria ao método e não apenas como uma limitação. Considera-se que a análise de casos variados pode propiciar generalizações, uma vez que: a) os estudos de caso podem ilustrar generalizações que foram estabelecidas e aceitas em diferentes contextos; b) o estudo de caso pode se constituir em um teste de uma teoria que necessita ser comprovado em diversas instâncias ou situações específicas, o que Yin (1981) denomina de generalização analítica; c) os resultados de um único estudo de caso podem estimular a formulação de hipóteses que orientarão novas pesquisas, cujos resultados poderão conduzir a generalizações.

Apesar das constatações acima, o recurso do estudo de caso para este trabalho foi uma escolha pertinente, uma vez que Yin (2005) define o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa empírica que busca examinar um fenômeno contemporâneo complexo dentro de seu contexto de vida real. Sendo esta estratégia utilizada em muitas situações, contribuindo com o conhecimento que se tem dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e de grupo.

O método escolhido foi o estudo de caso e teve como sujeitos da pesquisa diversos funcionários de diferentes níveis hierárquicos do Grupo Empresarial Familiar, situado do Sul de Minas Gerais. A escolha do *locus* onde foi realizado o trabalho se deu porque o Grupo estava passando por um processo de certificação da ISO 9001 que propunha mudanças nos valores organizacionais. O Grupo Empresarial Familiar se encontra na segunda geração (OLIVEIRA; PAPA, 2009), reunindo três unidades de negócio: Comércio, Representação e Atacado/Distribuição. Possui aproximadamente 260 funcionários, distribuídos entre as três unidades de negócio. Atualmente, o Grupo passa por um processo de implantação da Política de Qualidade Total, com a Auditoria e Certificação ISO 9001 agendadas para 2013.

3.3 Procedimentos para a coleta de dados

A coleta de dados desta pesquisa ocorreu no período compreendido entre abril a novembro de 2012, para a qual foram utilizados os seguintes instrumentos: a observação; a pesquisa documental; entrevista não estruturada; e a técnica de “entrevista em profundidade e individual”, também conhecida como *laddering* (REYNOLDS; GUTTMAN, 1988, p. 12).

A pesquisa foi elaborada em duas etapas: na primeira delas, foi realizada entrevista em profundidade não estruturada (ANEXO A) com os diretores do Grupo Empresarial, com o objetivo de identificar a percepção dos valores organizacionais, na perspectiva dos diretores geral, de operações e administrativo, os quais elaboraram os novos valores para a certificação ISO 9001. Realizada também, pesquisa documental, tendo como objetivo mapear os valores organizacionais expressos em documentos institucionais. A pesquisa documental foi realizada e desenvolvida mediante a leitura dos meios de comunicação institucionais, material - *slides*, vídeos, fotos, textos - apresentado

para todos os funcionários no lançamento da “Nova Política da Qualidade”, documentos de divulgação para a implantação e certificação da ISO 9001 e utilizados em treinamentos. Os materiais foram disponibilizados pelo Departamento de Gestão de Pessoas do Grupo Empresarial. O recurso da pesquisa documental é “utilizado para complementar outros métodos de coleta de dados e permite uma visão interna dos sistemas e estrutura da organização” (ROESCH, 1999, p. 166).

Na segunda etapa, foram realizadas 25 entrevistas em profundidade, utilizando a técnica *laddering* (ANEXO B), com membros da organização de diversos níveis hierárquicos. Para Reynolds e Gutman (1988), se as entrevistas forem bem conduzidas, uma amostra de no mínimo 20 entrevistados, suporta uma quantidade de informações significativas para se valer da utilização da técnica.

A categorização dos entrevistados participantes do estudo é apresentada no Quadro 2 a seguir. As entrevistas foram devidamente agendadas com os respectivos profissionais e realizadas de acordo com a disponibilidade deles.

Quadro 3 Caracterização dos entrevistados

Caracterização dos entrevistados	Cargo ocupado	Idade	Tempo no Grupo Empresarial
Entrevistado 1	Consultor de Vendas	27 anos	5 anos
Entrevistado 2	Auxiliar Administrativo	19 anos	8 meses
Entrevistado 3	Assistente de Vendas Internas	27 anos	10 anos
Entrevistado 4	Auxiliar Contábil	28 anos	4 meses
Entrevistado 5	Supervisor de Financeiro	24 anos	7 anos
Entrevistado 6	Auxiliar Administrativo	21 anos	10 meses
Entrevistado 7	Auxiliar de Criação	26 anos	8 meses
Entrevistado 8	Auxiliar de Almoxarifado	18 anos	3 meses
Entrevistado 9	Coordenador de Compras	49 anos	5 anos
Entrevistado 10	Supervisor de Contabilidade	28 anos	10 anos
Entrevistado 11	Auxiliar de Crédito e Cobrança	27 anos	4 meses

“continua”

Quadro 3 “conclusão”

Caracterização dos entrevistados	Cargo ocupado	Idade	Tempo no Grupo Empresarial
Entrevistado 12	Auxiliar de Gestão de Pessoas	22 anos	3 anos
Entrevistado 13	Supervisor de <i>E-commerce</i>	23 anos	4 anos
Entrevistado 14	Coordenador de Logística	24 anos	6 anos
Entrevistado 15	Supervisor de Almoarifado	28 anos	4 meses
Entrevistado 16	Mecânico	35 anos	5 anos
Entrevistado 17	Coordenador de Vendas	30 anos	8 meses
Entrevistado 18	Promotor de Vendar	28 anos	4 anos
Entrevistado 19	Gerente de Vendas	30 anos	4 meses
Entrevistado 20	Mecânico	31 anos	9 anos
Entrevistado 21	Supervisor de Serviços	30 anos	5 anos
Entrevistado 22	Analista de RH	32 anos	3 meses
Entrevistado 23	Porteiro	21 anos	1 ano
Entrevistado 24	Auxiliar de Almoarifado	38 anos	10 anos
Entrevistado 25	Mecânico	44anos	3 anos

Fonte: Departamento de Recursos Humanos do Grupo Empresarial Familiar

Em uma fase inicial, a entrevistadora esclareceu o assunto, sua importância e o anonimato dos entrevistados, a liberdade de participação ou recusa sem quaisquer sanções por parte do Grupo Empresarial. As entrevistas foram gravadas em áudio para garantia de sua totalidade e fidedignidade das informações e transcritas em sua íntegra, para posterior análise e interpretação. Durante a apresentação dos resultados denominou-se cada entrevistado desta categoria com a letra “E”, seguido de um número para classificá-los. Este procedimento mostrou-se necessário para manter sigilo quanto à identificação dos respondentes da pesquisa.

3.3.1 A técnica *laddering*

A *laddering* tem como principal objetivo especificar o conteúdo da produção discursiva e descrever a estrutura cognitiva dos sujeitos acerca do seu próprio comportamento e dos outros (GUTMAN, 1982, p. 143). Segundo

Reynolds e Guttman (1988, p. 12), a *laddering* é “uma técnica de entrevista em profundidade, individual, usada para compreender como os indivíduos traduzem o atributo de produtos em associações com significado a respeito de si mesmo, seguindo a teoria da cadeia de meios-fim (MEC)”.

A teoria da cadeia de meios-fim (MEC) procura explicar como a seleção de um produto ou serviço facilita o alcance de um estado final desejado. Os meios são objetos ou atividades nas quais as pessoas se engajam e os fins são estados finais de existência desejados. Assim, o modelo da cadeia meios-fim, proposto por Gutman (1982, p. 60-61), baseia-se em dois pilares que sustentam essa teoria: a) os valores são norteadores das atitudes e comportamentos que, por sua vez, são determinantes na escolha do consumidor; b) diante de uma gama diversificada de produtos, os sujeitos categorizam e os agrupam em classes, de forma a tornar sua decisão menos complexa (GUTMAN, 1982). Portanto, o modelo se baseia na sequência: atributos (A) - consequências (C) - valores (V) que produzirá a cadeia de meios-fim (GENGLER; MULVEY; OGLETHORPE, 1999; PETER; OLSON, 1999).

Os atributos são características físicas observáveis de um produto ou serviço. Entretanto, dependendo da natureza do produto ou do serviço, podem não ser diretamente percebidas. As consequências são características subjetivas. Podem ser a combinação de diversos atributos e é o resultado de um consumidor usando o produto. Os valores são definidos como crenças e valores relativamente estáveis que assumem ter um grande impacto motivacional (REYNOLDS; GUTMAN, 1988).

Conforme Reynolds e Gutman (1988 apud PIMENTA et al., 2011, p. 42), as fases da *laddering* compreendem, no levantamento da percepção do sujeito por meio de perguntas como: “por que isto é importante para você?” de forma repetitiva, ou seja, conforme o entrevistado revele os atributos percebidos, é questionado sobre tal importância até que revele os valores pessoais

relacionados com esses atributos, passando pelas consequências. Por meio dessas questões repetitivas, pode-se destacar quais as razões da importância de um atributo na percepção do sujeito.

Após a entrevista, é realizada análise de conteúdo, categorização e padronização dos termos identificados, denominados de códigos-resumo, distinguindo-os entre atributos (A), consequências (C), e valores (V), para cada conteúdo analisado. Os códigos contribuem para a construção de escalas (*ladders*) para cada tema discutido na entrevista. As escalas (*ladders*) são o trajeto percorrido pelo entrevistado em relação aos elementos A-C-V.

O cálculo da relação entre os códigos-resumo (A-C-V) de todas as escalas formadas com base nas entrevistas, produz, por meio do *Software MECAnalyst-Skymax-DG*®, a Matriz de Implicação, onde é representado o número de conexões diretas (quando os códigos-resumo se interligam diretamente), e indiretas (quando os códigos-resumo se interligam através de códigos-resumo intermediários), entre os códigos (atributo, consequência ou valor). Formando coordenadas que servirão para a construção do Mapa Hierárquico de Valor (MHV), sendo este um diagrama em forma de “árvore”, representando as conexões entre os elementos A-C-V evidenciados nas entrevistas.

Na fase de construção do Mapa Hierárquico de Valores (MHV), deve ser fixado o ponto de corte. O ponto de corte estabelece um número mínimo, relativo ao total de relações diretas e indiretas entre dois códigos-resumo, de ligações entre elementos A-C-V para que possa ser demonstrada no MHV. Quanto maior o ponto de corte, maior é a relevância das informações e, portanto a representatividade do *HVM*. A escolha do ponto de corte deve levar em consideração, pelo menos, cerca de dois terços das relações existentes na matriz de implicação, o que aponta para a utilização, em geral de um ponto de corte entre 3 e 5 (VELUDO-DE-OLIVEIRA; IKEDA, 2004). Optou-se pelo ponto de

corte três, que abrangeu 61,2% dos relacionamentos mostrados na matriz de implicação, no presente trabalho, demonstrando-se representativo para o tratamento e a exposição dos resultados. Assim, não são evidenciadas as ligações com baixa incidência e, por consequência, não significantes. Nesse sentido, propõe-se que o mapa tenha clareza suficiente para facilitar a visualização das principais cadeias (MAKATOUNI, 2002; PIMENTA, 2008; PIMENTA et al., 2011; REYNOLDS; GUTMAN, 1988; VILAS BOAS, 2005). O Mapa Hierárquico de Valores (MHV) é composto por cadeias que refletem relações agregadas da percepção dos entrevistados em relação ao assunto abordado. Assim sendo, as cadeias configuram uma perspectiva do conjunto de entrevistados, sendo que as escalas/*ladders* demonstram a perspectiva individual de cada entrevistado.

A última fase da análise é identificar as relações de valor dominante (no contexto hierárquico A-C-V), ou seja, quais cadeias são mais relevantes do MHV, no intuito de evidenciar quais foram as que mais contribuíram para o resultado do mapa (REYNOLDS; GUTMAN, 1988). Para esta identificação, o *Software MECAnalyst-Skymax-DG*®, determina a ligação dos códigos-resumo entre si com setas de diferentes espessuras, em função da “força” do *link* existente entre os códigos. Dessa maneira, as setas mais grossas retratam relações mais intensas entre um elemento e outro, enquanto as setas finas retratam relações não tão fortes, porém todas as ligações identificadas são significativas para as análises.

A técnica *laddering* pressupõe a identificação de valores pessoais por meio da verificação de atributos concretos relativos a um produto para prever o comportamento dos sujeitos. Todavia, de acordo com Conde (2012) e Van Rekom, Van Riel e Wierenga (2006), existe a possibilidade de se utilizar a estrutura teórica de valores organizacionais proposta por Oliveira e Tamayo (2004), para fundamentar a utilização da *laddering* no âmbito organizacional.

Desde modo, para a interpretação de valores organizacionais no presente trabalho, tendo como objetivo verificar a congruência entre os valores percebidos pelos colaboradores e os propostos pela diretoria ao longo do processo de certificação da ISO 9001, foi utilizada uma estratégia similar à empregada por Conde (2012) e Van Rekom, Van Riel e Wierenga (2006) em seus respectivos trabalhos, identificando os atributos relativos à *laddering* através da percepção do funcionário sobre as suas funções na organização.

A técnica *laddering* começa a partir de ações concretas. Assim, no início de cada entrevista, é solicitado ao entrevistado exemplos do que ele fez, ações realizadas sobre seu trabalho. Para Van Rekom, Van Riel e Wierenga (2006), questões úteis para identificação dos atributos são: “o que você faz em termos concretos?” ou “Como devo imaginar o que você faz?”. Se a resposta não levar a ações concretas, o entrevistador tem a possibilidade de questionar de maneira mais específica: “Vamos dizer que, ontem, às 10 horas, o que você fez exatamente?”. Posteriormente às respostas do entrevistado, o entrevistador pergunta: “Por que você faz isso dessa maneira?”. A cada resposta dada pelo entrevistado, o entrevistador pergunta novamente: “Por que isso é importante para você?”. Dessa maneira, dar-se início ao procedimento padrão da entrevista *laddering*, enfatizando a pergunta: “Porque isso é importante pra você?” (VAN REKOM; VAN RIEL WIERENGA, 2006, p. 181).

3.3.2 Tratamento e análise dos dados

A técnica para tratar os dados coletados a partir das entrevistas realizadas com os diretores - entrevista não estruturada - e demais funcionários do Grupo Empresarial - *laddering* - foi a análise de conteúdo, uma vez que, por esta ferramenta, é possível aprofundar-se em aspectos subjetivos do mundo dos

sujeitos pesquisados e na sua vivência em relação ao fenômeno estudado (BARDIN, 1977).

Segundo Bardin (1977, p. 42), a análise de conteúdo pode ser definida como:

um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

De acordo com Minayo (2007), a análise de conteúdo busca alcançar uma interpretação mais profunda do fenômeno, além de ultrapassar o alcance meramente descritivo do conteúdo manifesto da mensagem. Esse tipo de método de análise, além de permitir revelar processos sociais ainda desconhecidos, referentes a grupos particulares, propicia a construção de novas abordagens, a revisão e criação de novos conceitos e de categorias durante a investigação.

A análise de conteúdo, desenvolvida por Bardin (1977), prevê três etapas de execução: a) análise prévia, que consiste na organização do material, operacionalização e sistematização, formulação de hipóteses, objetivos e elaboração de indicadores e leitura; b) análise exploratória, que consiste em codificações e classificações, caracterizando-se por ser uma fase longa e exigindo o trabalho de uma equipe, na qual seus membros atuam como juízes do trabalho de codificação e classificação temática; c) tratamento de resultados obtidos buscando tornar os dados brutos em resultados significativos e válidos, e a interpretação, que consiste na tabulação e aplicação de técnicas descritivas de análises.

Desta forma, as entrevistas realizadas com a técnica *laddering*, foram submetidas a uma análise de conteúdo para categorização dos discursos

(PIMENTA et al., 2011). A partir das falas dos entrevistados, mediante a ordenação das suas ideias e separação em categorias, a análise de conteúdo foi utilizada para evidenciar conjuntos de palavras representativas, revelando, de maneira agregada, tudo aquilo que os funcionários relataram nas entrevistas e que se caracterizam como elementos decisivos da sua percepção diante da prática organizacional.

Após a análise de conteúdo e realizada a categorização dos discursos, a fase seguinte se caracterizou pela identificação e organização dos códigos-resumo. Esse procedimento tem como finalidade determinar quais elementos (atributos, consequências e valores) foram percebidos pelos indivíduos (PIMENTA et al., 2011), padronizando os termos identificados nas entrevistas realizadas com a técnica *laddering*. A organização dos códigos-resumo levou em conta as categorias delineadas pela teoria da cadeia de meios e fins (MEC). Desde modo, os discursos dos entrevistados foram ordenados de forma que se identificasse neles atributos, consequências e valores. Esses elementos foram aparelhados em escalas (*ladders*), de acordo com a linha de pensamento de cada um dos entrevistados, sendo lançados no *software MECAnalyst - Skymax-DG*©. Por meio do *software*, gerou-se a Matriz de Implicação e o Mapa Hierárquico de Valores (*HVM*).

A seguir, são apresentados os resultados obtidos na análise dos dados levantados, a partir do objetivo geral da pesquisa que foi verificar a congruência entre os valores percebidos pelos colaboradores e os propostos pela diretoria ao longo do processo de certificação da ISO 9001 em um grupo empresarial familiar, localizado no Sul de Minas Gerais. Nesse sentido, foram mapeados os valores organizacionais expressos em documentos institucionais do Grupo; identificada a percepção dos valores organizacionais, na perspectiva dos diretores geral, de operações e administrativo, responsáveis por elaborar os novos valores para a certificação ISO 9001; identificada a percepção dos

funcionários de diversos níveis hierárquicos da empresa, acerca dos valores organizacionais e verificada a congruência entre os valores percebidos pelos funcionários e os propostos pela diretoria.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo, são abordadas as etapas e os procedimentos da pesquisa, considerando a análise de conteúdo das entrevistas em profundidade realizadas através da técnica *laddering*, a construção da Matriz de Implicação e a construção do Mapa Hierárquico de Valores (MHV). São apresentados os valores organizacionais, na visão dos funcionários, assim como a sua relação com os valores divulgados oficialmente pelo Grupo Empresarial Familiar.

4.1 O grupo empresarial familiar

Todos os dados apresentados a seguir, foram disponibilizados pelo Departamento de Gestão de Pessoas do Grupo Empresarial Familiar.

É um grupo empresarial familiar, que se encontra na segunda geração (OLIVEIRA; PAPA, 2009), reunindo três unidades de negócio: Comércio, Representação e Atacado/Distribuição. O Grupo foi fundado em março de 1975, em uma cidade de, aproximadamente, vinte mil habitantes no Sul de Minas Gerais. O fundador da empresa teve a ajuda de um de seus filhos, que trabalhou na empresa desde os 10 anos de idade, hoje, ele é Diretor Geral do Grupo.

Em 1990, a empresa contava com um quadro de mais ou menos 10 funcionários. Em 1994, foi criada a primeira filial de varejo agropecuário. Em 1997 a empresa entrou para o mercado atacadista. A Distribuidora iniciou suas atividades com dois vendedores externos. Em meados de 1998, contava com uma equipe de sete vendedores.

No ano de 2000, foi inaugurado o varejo agropecuário. Em 2002, foi inaugurada a nova sede da Distribuidora, onde também funciona o setor

Administrativo do Grupo. Ainda em 2002, foi inaugurada a filial de varejo em uma cidade a trinta e cinco quilômetros de distância da cidade sede.

Em dezembro de 2003, o Grupo Empresarial inaugurou outra filial em uma cidade de, aproximadamente noventa mil habitantes, a vinte e oito quilômetros da matriz. No ano seguinte, com a inauguração da Loja Máquinas Agrícola, a empresa passou a atuar no ramo de venda e assistência a implementos e máquinas agrícolas.

O constante desenvolvimento e conseqüente mecanização da agricultura levaram o Grupo Empresarial Familiar a expandir suas atividades no segmento de máquinas agrícolas. Em Janeiro de 2007, o Grupo estabeleceu uma parceria com uma marca multinacional, fabricante de tratores, colheitadeiras e equipamentos agrícolas, assumindo, a partir desta data, as atividades de dois concessionários. Ainda em 2007, foi inaugurada a terceira concessionária do Grupo. Em 2009, mais duas concessionárias foram inauguradas. Ao final de 2010, as Lojas Agropecuárias do Grupo Empresarial foram vendidas e iniciou-se o processo de autorização de uso da Marca do Grupo. Ainda em 2010, foi inaugurado o primeiro portal *e-commerce*. A Loja Agropecuária virtual foi lançada para atender às necessidades de clientes em todo o Brasil que precisam ter acesso rápido e prático para adquirir produtos para o agronegócio.

No mês de Março de 2012, foi lançada a “Nova Política da Qualidade” para todos os funcionários, com a apresentação dos novos valores e missão da organização. Sendo seus novos valores: Integridade acima de tudo, Simplicidade com qualidade, Trabalho duro em busca de resultado, Dinamismo e agilidade no dia a dia, e Empreendedorismo e crescimento no mercado. E a nova missão de “fornecer produtos, serviços e tecnologias ao agronegócio com qualidade, credibilidade e respeito ao meio ambiente, promovendo satisfação aos clientes, colaboradores, comunidade e acionistas”.

O Grupo Empresarial Familiar possui aproximadamente 260 funcionários, distribuídos entre as três unidades de negócio. Atualmente, o Grupo passa por um processo de implantação da Política de Qualidade Total, com a Auditoria e Certificação ISO 9001 agendadas para 2013.

4.2 Os valores organizacionais do grupo empresarial familiar

Nesta seção, são apresentadas as características dos valores organizacionais que abarcam a visão e a missão do Grupo Empresarial. Deste modo, foi feita uma pesquisa para evidenciar tais elementos em documentos da empresa. A pesquisa documental procura reproduzir o “discurso oficial” da empresa, com a intenção de evidenciar os seus compromissos, metas e propósitos.

Após identificar os valores e a missão divulgados pelo Grupo Empresarial pesquisado, propõe-se confrontá-las com os elementos que constituem o inventário de perfis de valores organizacionais (IPVO) de Oliveira e Tamayo (2004) tendo como finalidade evidenciar o perfil organizacional que norteia as atividades da empresa. Essa validação é pertinente, pois os valores organizacionais identificados nas entrevistas em profundidade com os diretores geral, de operações e administrativo, responsáveis pela elaboração dos novos valores para a certificação ISO 9001, e com os funcionários de variados cargos, departamentos, e níveis hierárquicos, estão relacionados ao arcabouço teórico proposto por Oliveira e Tamayo (2004) nesse inventário.

O Grupo Empresarial Familiar prega cinco valores organizacionais principais: Integridade acima de tudo, Simplicidade com qualidade, Trabalho duro em busca de resultado, Dinamismo e agilidade no dia a dia, e Empreendedorismo e crescimento no mercado. Esses valores orientam o seu posicionamento no mercado. Os documentos analisados foram disponibilizados

aos funcionários no mesmo dia em que foi lançada a “Nova Política da Qualidade”. Os valores divulgados pelo Grupo Empresarial foram reorganizados e determinados a partir de um plano para a implantação da Norma ISO 9001.

O Quadro 4 representa a divulgação dos valores.

Quadro 4 Valores organizacionais divulgados pelo Grupo Empresarial Familiar

VALORES	
Integridade acima de tudo:	
	a) Usar os recursos da empresa com honestidade, integridade e idoneidade. b) Respeito pelas pessoas, seus valores e sua individualidade. c) Respeito pelo ambiente em que vivemos. d) Sempre avaliar as consequências dos atos praticados. e) Atuar sempre de modo a preservar o meio ambiente e a biodiversidade.
Simplicidade com qualidade:	
	a) Ser simples e objetivo nas ações do dia a dia sem perder a qualidade. b) Agir com os clientes e funcionários com solidariedade, respeito, humildade, equidade de oportunidade e fidelidade aos compromissos assumidos. c) Viver os processos priorizando a missão da empresa.
Comprometimento e trabalho duro em busca de resultados:	
	a) Trabalhar de forma ágil, persistente, responsável e comprometida, garantindo que as ações da empresa tenham o máximo de efetividade possível.
Dinamismo e agilidade no dia a dia:	
	a) Estar focado na geração de resultados para os nossos clientes. b) O trabalho de cada colaborador deve contribuir para o atingimento dos objetivos propostos pela empresa.
Empreendedorismo e crescimento no mercado:	
	a) Analisar permanentemente os ambientes interno e externo em busca de oportunidades. b) Buscar inovação de processos e produtos para melhorar o atendimento das demandas da sociedade. c) Não complicar e não aumentar a burocracia.

Fonte: Material disponibilizado pelo departamento de RH do Grupo

Os valores organizacionais são um dos elementos da estratégia corporativa de uma empresa. No entanto, a missão também é um fator fundamental para a determinação dos objetivos do negócio. Assim, é oportuno descrever e analisar, além dos valores, a missão do Grupo. Nesse sentido, é descrito no Quadro 53, a missão do Grupo Empresarial Familiar.

Quadro 5 Missão do Grupo Empresarial Familiar

<p style="text-align: center;">MISSÃO</p> <p style="text-align: center;">Contribuir para o desenvolvimento de nossos clientes.</p> <ul style="list-style-type: none">- Estar sempre atento às necessidades dos clientes, buscar a solução de seus problemas e sugerir melhorias ao seu negócio.- Apresentar agilidade e qualidade no atendimento e serviços prestados aos nossos clientes.

Fonte: Material disponibilizado pelo departamento de RH do Grupo

Uma das características percebidas nos documentos que reproduzem os valores do Grupo Empresarial Familiar é a preocupação em trabalhar de maneira correta e o desenvolvimento do senso de honestidade e justiça, pelos funcionários, em todos os ambientes e contextos. Para o Grupo é importante falar a verdade, agir com justiça e ser honesto. Diante da análise do valor: “Integridade acima de tudo”, pode-se identificar seus aspectos fundamentais através das afirmações “Usar os recursos da empresa com honestidade, integridade e idoneidade”, “Respeito pelas pessoas, seus valores e sua individualidade” e “Sempre avaliar as consequências dos atos praticados”. Todas essas afirmações, evidenciadas no material de divulgação do Grupo, correspondem às características relativas ao fator “Preocupação com a Coletividade” do inventário de perfis de valores organizacionais (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004). Esse fator é composto por “valores que orientam o relacionamento cotidiano com indivíduos próximos e com a comunidade”

(OLIVEIRA; TAMAYO, 2004, p. 137). Diante disso, pode-se considerar que a “Preocupação com a Coletividade” é um dos fatores do inventário de perfis de valores organizacionais (IPVO) presentes na divulgação dos valores, por parte do Grupo Empresarial Familiar.

Outra particularidade verificada nos documentos organizacionais está relacionada aos modelos de comportamentos desejáveis e a preocupação com o ambiente de trabalho. A partir das análises dos materiais de divulgação, são encontradas afirmações como: “Ser simples e objetivo nas ações do dia a dia sem perder a qualidade” e “Agir com os clientes e funcionários com solidariedade, respeito, humildade, equidade de oportunidade e fidelidade aos compromissos assumidos”. Pode-se dizer que tais afirmações fazem alusão ao fator “Conformidade”, componente do inventário de perfis de valores organizacionais de Oliveira e Tamayo (2004). O valor “Simplicidade com Qualidade” trata sobre a importância de cuidar dos ambientes de trabalho, ser disciplinado, ter persistência e trabalhar com qualidade. O fator “Conformidade” refere-se à “definição de limites das ações organizacionais e comportamentos de seus membros, dando prioridade ao respeito às regras e modelos de comportamentos, tanto no ambiente de trabalho quanto no relacionamento com outras organizações” (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004, p. 135).

A terceira particularidade apreendida por meio da documentação oficial do Grupo Empresarial Familiar relativa à divulgação dos seus valores organizacionais representa o valor “Trabalho duro em busca de resultados”, que destaca a necessidade do funcionário ser comprometido, ter controle e foco para atingir importantes resultados para a competitividade do Grupo no mercado. Ou seja, “trabalhar de forma ágil, persistente, responsável e comprometida, garantindo que as ações da empresa tenham o máximo de efetividade possível”, retrata um dos fatores que compõem o inventário de perfis de valores organizacionais de Oliveira e Tamayo (2004): o “Domínio”. Esse fator é

composto por “itens relativos ao poder, cuja meta central é a obtenção de *status*, controle sobre pessoas e recursos, bem como à busca de uma posição dominante no mercado” (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004, p. 137).

A quarta característica verificada nos documentos organizacionais do Grupo Empresarial Familiar corresponde ao valor “Dinamismo e agilidade no dia a dia”. Este valor pode ser caracterizado a partir das afirmações: “Estar focado na geração de resultados para os nossos clientes” e “O trabalho de cada colaborador deve contribuir para o atingimento dos objetivos propostos pela empresa”. Essas afirmações remetem ao fator “Realização” do inventário de perfis de valores organizacionais de Oliveira e Tamayo (2004), que “agrega itens que representam valores cuja meta central é o sucesso, através da demonstração de competência da organização e de seus empregados. Desempenho competente é uma exigência para a sobrevivência da organização e para a permanência do empregado nesse contexto” (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004, p. 137).

A última característica abarcada pelos valores organizacionais, apresentados pelo Grupo, faz alusão ao valor “Empreendedorismo e crescimento no mercado”, abordando a importância do funcionário ter a ambição de sempre buscar o conhecimento e o crescimento, atentar-se sempre para a busca de inovação e não complicar e não aumentar a burocracia. Assim, nos documentos oficiais de divulgação do Grupo Empresarial, são encontradas afirmações como: “Buscar inovação de processos e produtos para melhorar o atendimento das demandas da sociedade”, “Analisar permanentemente os ambientes interno e externo em busca de oportunidades”. Essas afirmações referem-se ao fator “Autonomia” presente no inventário de perfis de valores organizacionais de Oliveira e Tamayo (2004). O fator “Autonomia” aborda itens referentes à “busca de aperfeiçoamento constante do empregado e da organização que se expressa por meio de competência, curiosidade, criatividade, variedade de experiência e

definição de objetivos profissionais de seus empregados. Além disso, há uma abertura para os desafios” (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004, p. 135).

Assim sendo, pode-se inferir que os valores organizacionais verificados mediante análise de conteúdo da pesquisa documental integram os perfis organizacionais: “Preocupação com a Coletividade”, “Conformidade”, “Domínio”, “Realização” e “Autonomia”, propostos por Oliveira e Tamayo (2004). Na sequência, são apresentados os valores organizacionais do Grupo Empresarial Familiar, segundo a perspectiva dos diretores geral, de operações e administrativo, os quais foram responsáveis pela elaboração dos novos valores do Grupo, para a certificação ISO 9001.

4.2 Os valores organizacionais sob a perspectiva gerencial

Neste tópico são identificados e descritos os valores organizacionais do Grupo Empresarial, na perspectiva dos diretores, responsáveis por elaborar os novos valores para a certificação ISO 9001. Para tanto, foram realizadas entrevistas em profundidade com os diretores geral, de operação e administrativo. As entrevistas foram submetidas à análise de conteúdo com a finalidade de identificar particularidades e aspectos fundamentais dos novos valores propostos, no entendimento dos diretores, e de identificar a quais valores constituem o inventário de perfis de valores organizacionais (IPVO) de Oliveira e Tamayo (2004), se aproximam essas características. Nesse sentido, torna-se oportuno a apresentação de trechos das entrevistas, evidenciando as percepções dos diretores acerca de temas pertinentes à pesquisa, como: o que se entende por empresa familiar e o significado da Certificação ISO. Em sequência, são apresentados outros trechos das entrevistas relativos aos valores organizacionais e a apresentação dos fatores do inventário de perfis de valores organizacionais (IPVO) de Oliveira e Tamayo (2004).

Ao serem questionados sobre a percepção de cada um, acerca do significado de empresa familiar e suas características, os diretores Geral e de Operação do Grupo Empresarial Familiar responderam:

... entendo que o controle da empresa familiar está sob uma família, que detém o controle dela. Podem ser que os gerentes, executivos sejam contratados, mas eles seguem as normas e diretrizes e metas estabelecidas pela família. (Trecho da entrevista com o diretor de operação do Grupo Empresarial).

Empresa que ela é gerida e administrada por uma família... família vai dar o rumo e direção para esta empresa, determinar a cultura da empresa e quais os valores que estão ali dentro... isso está muito ligado com a família. Isso é que diferencia uma empresa de capital aberto, não familiar para uma empresa familiar. Ela tem uma raiz ligada a uma família. (Trecho da entrevista com o diretor geral do Grupo Empresarial).

O significado para dos diretores do conceito de empresa familiar vai ao encontro da relação estabelecida por Silva, Fischer e Davel (1999, p. 5), em que “a família influencia a estratégia organizacional, assim como seus valores se refletem nos seus membros que determinam o processo sucessório, além de possuírem a propriedade da organização podendo ser total, majoritária ou minoritária”. Nesse sentido, de acordo com Freitas (1997), a cultura de uma organização é consideravelmente influenciada por seus fundadores, líderes, pelo seu processo histórico e pelo mercado no qual está inserida. Para essa autora, toda organização é formada a partir de comportamentos e representações norteados pelos valores, crenças e mitos valorizados naquela cultura. Dessa maneira, pode-se verificar a importância que os aspectos característicos da família têm em relação à dinâmica da empresa, como estes aspectos influenciam suas diretrizes. Uma vez que, a cultura do Grupo Empresarial Familiar tem como base, valores e visões de mundo, particulares e validados pela família.

Outra questão abordada nas entrevistas em profundidade realizadas com os diretores foi em relação à gestão da qualidade e significado da Certificação ISO. Para Pandolfi (2003, p. 14), "a preocupação com a qualidade dos produtos e serviços deixou de ser objeto de diferenciação empresarial para ser uma questão de necessidade". Na maioria das vezes, a busca pela obtenção da certificação se dá por organizações que precisam demonstrar capacidade em fornecer produtos e serviços que atendam às exigências estabelecidas. Deste modo:

o resultado que a ISO e a gestão da qualidade trazem é para a satisfação do cliente e o resultado que a própria empresa vai ter com isso. Acho que a certificação é um reconhecimento, um título que agente tem. Que pode ter clientes que vão valorizar, fornecedores, ou parceiros de modo geral podem reconhecer isso como um ponto positivo. Ajuda na nossa imagem. Mas o ponto mais importante é o desenvolvimento que as pessoas vão ter e que a empresa em si vai ter, vai crescer em cima de uma base mais sólida, mais bem construída. (Trecho da entrevista com o diretor de operação do Grupo Empresarial).

Nós queremos a ISO não para o certificado somente, nós queremos para que o nosso cliente receba um produto de qualidade, seja em serviços ou em produtos. Nosso relacionamento com o cliente é que é o nosso foco com a implantação da qualidade. (Trecho da entrevista com o diretor geral do Grupo Empresarial).

Assim, a adoção do Sistema da Gestão da Qualidade pode ser evidenciada como uma decisão estratégica competitiva, sendo seus objetivos alinhados para conquistar mercados e melhorar a eficiência do negócio, reduzindo os desperdícios e os custos, e sempre atendendo aos requisitos dos clientes (CARPINETTI et al., 2010). Contudo, uma organização detentora de um certificado de qualidade ISO 9001 ganha visibilidade, visto que a certificação consiste em uma importante estratégia competitiva (CERIBELI; MONFORTE;

MORAIS, 2010). Fato este, que pode ser evidenciado no trecho da entrevista realizada com o diretor administrativo do Grupo Empresarial:

se eu fosse cliente, eu valorizaria uma empresa que tem certificado. Acho que isso pode pesar na escolha de um cliente. Para o fornecedor somos muito bem visto e pode trazer resultados. Para o cliente, a empresa que tem a certificação, passa a imagem de uma empresa mais organizada. (Trecho da entrevista com o diretor administrativo do Grupo Empresarial).

Entretanto, segundo Miranda et al. (2005), uma organização que pretende conseguir sua certificação de qualidade deve se preocupar também com as pessoas que estarão envolvidas em todo o processo, sendo necessário que haja o comprometimento de todos. No trecho apresentado a seguir, o diretor geral do Grupo Empresarial expressa sua preocupação e expectativa acerca do comprometimento e entendimento, por parte dos funcionários sobre a participação de cada um no processo da certificação ISO 9001.

Para a certificação requer uma mudança de hábitos, uma mudança cultural, muita coisa que é estrutura, mas grande parte é a cultura, as pessoas é que têm que mudar. Buscar traduzir essa cultura em ações para as pessoas, o que fazer para que possamos ser desta maneira e ao mesmo tempo estar buscando a certificação. Equilibrando processos, rotinas com a cultura e respeitando o que é importante. Olhando para a metodologia da ISO. Tem várias normativas ISO que requer mudanças dentro da empresa. Expectativa é que todo mundo entenda isso e busque a sua participação neste processo para que a empresa como um todo seja certificada como uma empresa de qualidade, que é nosso grande objetivo. (Trecho da entrevista com o diretor geral do Grupo Empresarial).

De acordo com Paladini (2004), inserir qualidade na cultura da organização é transformar a qualidade em um valor para todos, e convencer de

que a mudança gera benefícios. Isso pode ser claramente evidenciado no Grupo Empresarial Familiar pesquisado, uma vez que, entre os novos valores propostos pela diretoria para a implantação da ISO 9001 está o valor “Simplicidade com qualidade”. Nesse sentido, são apresentados os cinco valores organizacionais do Grupo na perspectiva dos diretores e os fatores do inventário de perfis de valores organizacionais (IPVO) de Oliveira e Tamayo (2004).

Um dos aspectos verificados através da análise de conteúdo das entrevistas realizadas com os diretores geral de operação e administrativo, remete à importância dada pelo Grupo Empresarial Familiar do funcionário ser íntegro em todos os contextos e em qualquer circunstância. Este aspecto evidenciado se refere ao valor: “Integridade acima de tudo”. Para o diretor geral do Grupo,

integridade se resume em tudo para nós. A integridade é muito importante. É importante respeitar as pessoas, respeitar os direitos, respeitar as leis do país, respeitar cada uma das obrigações, apesar de que muitos não enxergam assim, mas para nós é tudo obrigação. Fazer coisas de modo não prejudicar os outros. Integridade para nós está em todos os ambientes. Integridade acima de tudo porque, se tiver que fazer negócio desonesto com alguém, para nós não serve, se isso for o caminho para nossa empresa seguir, nós fechamos ela. (Trecho da entrevista com o diretor geral do Grupo Empresarial).

Deste modo, pode-se evidenciar que o valor “Integridade acima de tudo”, reflete traços cultivados pela família, gerando influência na estratégia organizacional do Grupo (SILVA; FISCHER; DAVEL, 1999). Identifica-se que os aspectos fundamentais do valor “Integridade acima de tudo”, no entendimento dos diretores, correspondem a características relativas ao fator “Preocupação com a Coletividade” do inventário de perfis de valores organizacionais (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004). Esse fator é composto por

“valores que orientam o relacionamento cotidiano com indivíduos próximos e com a comunidade” (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004, p. 137).

No que tange o valor denominado “Simplicidade com qualidade”, pode-se evidenciar, novamente, que os valores cultivados pela família permeiam as estratégias e práticas organizacionais (SILVA; FISCHER; DAVEL, 1999). A simplicidade é um aspecto intrínseco nas relações dentro do Grupo. Para os diretores, é importante ter um ambiente onde os funcionários tenham fácil acesso a informações, aos seus gestores e que seja um ambiente tranquilo e de bom convívio. Porém, todo trabalho tem que ser sempre feito com qualidade, seguindo a missão da empresa para que o serviço, o produto final chegue até o cliente com qualidade. Nesse sentido, segue trecho da entrevista realizada com o diretor geral do Grupo, sobre seu posicionamento do valor “Simplicidade com qualidade” e seu significado.

O ambiente para gente trabalhar, agente preza muito por simplicidade, por coisas fáceis, por estar próximo da necessidade, do problema. A gente tem isso como uma coisa natural. A porta da minha sala nunca está fechada, a gente conversa com todo mundo, de uma maneira simples, leve, de uma maneira boa de conviver. Mas nós queremos qualidade nos ambientes. Nós queremos que seja certificado, o 5S é um dos suportes para a certificação ISO. Temos trabalhado muito neste sentido, cobrado muito as pessoas, essa questão de processo, divulgar para todo mundo, ou seja, trabalhando para que o ambiente seja de qualidade, para que o nosso produto final, tenha qualidade, para que nosso cliente receba um produto com qualidade. O objetivo nosso da qualidade é esse, mas isso de uma maneira mais simples que couber dentro do processo. A simplicidade com qualidade para nós é isso. (Trecho da entrevista com o diretor geral do Grupo Empresarial).

A partir das análises de conteúdo, verifica-se que as características identificadas pelos diretores geral, de operações e administrativo do Grupo Empresarial, acerca do valor “Simplicidade com qualidade”, fazem alusão ao

fator “Conformidade”, componente do inventário de perfis de valores organizacionais de Oliveira e Tamayo (2004). O fator “Conformidade” refere-se à “definição de limites das ações organizacionais e comportamentos de seus membros, dando prioridade ao respeito às regras e modelos de comportamentos, tanto no ambiente de trabalho, quanto no relacionamento com outras organizações” (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004, p. 135).

Outro aspecto identificado nas entrevistas realizadas com os diretores do Grupo Empresarial familiar evidencia como é importante para o Grupo, que o funcionário seja comprometido com seu trabalho, que trabalhe muito, contudo focando na meta e no resultado proposto, focando na geração de valor para o cliente e para a empresa. Nesse sentido, comprometimento e trabalho duro em busca de resultados,

é uma coisa que a gente valoriza, eu trabalho muito, todas as pessoas que estão em cargos de liderança, de gestão na empresa, trabalham bastante. E agente espera que as pessoas que estão trabalhando dentro da empresa, defendam a empresa, com o intuito de produzir, de fazer o máximo que ela pode. Isso é que a gente espera de todas as pessoas dentro da empresa. Mas não adianta trabalhar demais, se não estiver enxergando o resultado. Tem maneira de você trabalhar muito e não produzir nada. Temos que fazer nosso cliente ganhar dinheiro, senão não é negocio para ele, conseqüentemente não é negócio para nós. Se não gerar valor, não adianta trabalhar duro nem trabalhar muito. (Trecho da entrevista com o diretor geral do Grupo Empresarial).

Este trecho, em que o diretor geral do Grupo Empresarial descreve o valor “Trabalho duro em busca de resultados”, segundo seu entendimento, retrata um dos fatores que compõem o inventário de perfis de valores organizacionais de Oliveira e Tamayo (2004): o “Domínio”. Esse fator é composto por “itens relativos ao poder, cuja meta central é a obtenção de *status*,

controle sobre pessoas e recursos, bem como à busca de uma posição dominante no mercado” (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004, p. 137).

No relato seguinte, são evidenciadas características e aspectos fundamentais do valor “Dinamismo e agilidade no dia a dia”. Diante do ponto de vista do diretor geral do Grupo Empresarial Familiar, o valor “Dinamismo e agilidade no dia a dia”,

está ligado ao comprometimento. Não adianta trabalhar se, o que estiver sendo produzido, não estiver caminhando para a meta, o resultado. Trabalhar de maneira dinâmica, simples, descomplicada, mas com velocidade, com produtividade. (Trecho da entrevista com o diretor geral do Grupo Empresarial).

Esse valor, a partir das análises de conteúdo, tem como aspectos fundamentais a importância de o funcionário ser competente e trabalhar para atingir os objetivos e metas propostos pelo Grupo. Dessa maneira, o valor “Dinamismo e agilidade no dia a dia” remete ao fator “Realização” do inventário de perfis de valores organizacionais de Oliveira e Tamayo (2004), “que agrega itens que representam valores, cuja meta central é o sucesso, através da demonstração de competência da organização e de seus empregados. Desempenho competente é uma exigência para a sobrevivência da organização e para a permanência do empregado neste contexto” (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004, p. 137).

Quando indagados sobre o valor “Empreendedorismo e crescimento no mercado”, os diretores geral, de operações e administrativo do Grupo Empresarial relataram a importância do funcionário ter a ambição de sempre buscar o conhecimento, o crescimento e sempre estar atento para as oportunidades de mercado que podem aparecer. Demais aspectos do valor

“Empreendedorismo e Crescimento no mercado”, podem ser identificados no trecho a seguir.

Está ligado ao que queremos fazer, a busca. Nós queremos dobrar de tamanho daqui quatro anos, nós estamos fazendo isso a 37 anos. Nós começamos com uma lojinha com 4 funcionários, que era a sede da nossa empresa, começou com o meu pai...ele começou a fazer negócio, ele era muito empreendedor. Hoje nós temos um volume grande de pessoas, de operação, de cliente, de fornecedor. E continuamos nossa tarefa, não podemos ver uma oportunidadezinha que estamos nós lá olhando... Também queremos que as pessoas que trabalham na empresa entendam o que é este empreendedorismo, para ter o empreendedorismo de cada um de nós... “como é que eu posso contribuir para o crescimento da empresa?” “quais as oportunidades que eu tenho?” Cada vendedor olhar para seu mercado, e enxergar de maneira diferente a cada dia, buscar resultado de todo seu trabalho a cada dia, inovação em processo é produto, em tudo o que for possível. (Trecho da entrevista com o diretor geral do Grupo Empresarial).

Essas características, descritas pelos diretores do Grupo e no trecho apresentado, acerca do valor “Empreendedorismo e crescimento no mercado”, pode ser evidenciada como influenciadas pelo comportamento do fundador do Grupo Empresarial. Freitas (1997) defende que a cultura de uma organização é consideravelmente influenciada por seus fundadores, líderes, pelo seu processo histórico e pelo mercado no qual está inserida. Para essa autora, toda organização é formada a partir de comportamentos e representações norteados pelos valores, crenças e mitos valorizados naquela cultura.

A partir da identificação das características acerca do valor “Empreendedorismo e crescimento no mercado” pelos diretores, pode-se verificar que estes aspectos referem-se ao fator “Autonomia” presente no inventário de perfis de valores organizacionais de Oliveira e Tamayo (2004). O fator “Autonomia” aborda itens como a “busca de aperfeiçoamento constante do

empregado e da organização que se expressa por meio de competência, curiosidade, criatividade, variedade de experiência e definição de objetivos profissionais de seus empregados. Além disso, há uma abertura para os desafios” (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004, p. 135).

Assim, considera-se que os valores organizacionais, verificados por meio da análise de conteúdo das entrevistas em profundidade com os diretores geral, de operação e administrativo, responsáveis pela elaboração dos novos valores do Grupo, para a certificação ISO 9001, integram os perfis organizacionais “Preocupação com a Coletividade”, “Conformidade”, “Domínio”, “Realização” e “Autonomia” do inventário de perfis de valores organizacionais (IPVO) de Oliveira e Tamayo (2004). Nesse sentido, percebe-se o alinhamento entre a definição dos valores organizacionais verificados na pesquisa documental e o significado de cada um desses valores no entendimento dos diretores. Após demonstrar os valores do Grupo Empresarial Familiar na perspectiva dos diretores na próxima seção serão apresentados os valores organizacionais apreendidos pelos funcionários de diferentes departamentos e níveis hierárquicos.

4.3 Os valores organizacionais sob a perspectiva dos funcionários

Neste tópico, são identificados os valores organizacionais sob a perspectiva dos funcionários do Grupo Empresarial Familiar. Deste modo, as entrevistas realizadas com vinte e cinco funcionários do Grupo foram submetidas à técnica *laddering*. Inicialmente, foi feita a análise de conteúdo, com a finalidade de se evidenciar características relevantes para o desenvolvimento e estruturação dos códigos-resumo. A *laddering* foi utilizada após as análises de conteúdo, gerando como resultado, a Matriz de Implicação e o Mapa Hierárquico de Valores (HVM), que contribuíram para a apreensão das

particularidades e aspectos fundamentais dos valores organizacionais na perspectiva dos funcionários do Grupo, identificado assim a quais valores que constituem o inventário de perfis de valores organizacionais (IPVO) de Oliveira e Tamayo (2004), se aproximam essas características.

4.3.1 A análise de conteúdo e a técnica *laddering*

A questão principal para a análise das respostas, obtidas através das entrevistas em profundidade, foi a categorização das unidades de registro, evidenciado na fala dos entrevistados, em unidades temáticas que deram origem a códigos-resumo. Nesta etapa, as entrevistas são submetidas à análise de conteúdo, configurando-se como o primeiro passo para a aplicação da técnica *laddering*. As constituições de noções que explicam a ideia central emitida pelos entrevistados são categorizadas e determinam-se códigos-resumo para cada conteúdo averiguado (BARDIN, 1977).

A significação dos atributos acompanhou a diretriz proposta por Van Rekom, Van Riel e Wierenga (2006), em que se estabelecem os atributos organizacionais a partir da concepção que os funcionários têm sobre o trabalho que exercem. Já os valores foram delimitados com base nos constructos teóricos propostos por Oliveira e Tamayo (2004). É relevante a explicação do significado e caracterização de cada um dos códigos-resumo, a partir da perspectiva dos funcionários entrevistados do Grupo Empresarial. Nesse sentido, foram descritos os aspectos fundamentais de cada atributo, consequência e valor extraído pela análise de conteúdo; e exemplificados a partir de citações e falas dos entrevistados acerca de cada assunto evidenciado pela categorização.

Na sequência, são apresentados os atributos, consequências e valores que integram os códigos (relacionados de 1 a 38); o número de escalas (sequências obtidas da análise de conteúdo das entrevistas com os funcionários);

e as relações, acima do ponto de corte três, o escolhido para o desenvolvimento do *HVM*.

01. **Planejar**: o atributo **planejar** está relacionado a analisar e decidir o que fazer, o que deverá ser feito antes, depois ou em paralelo a que. Nesse sentido, **planejar** pode ser evidenciado, na fala dos funcionários do Grupo Empresarial, como “analisar com calma as melhores opções” (entrevistado E20), “planejar o que deve ser feito” (entrevistado E10), “analisar as melhores opções e ações que devem ser feitas” (entrevistado E9) e “priorizar aquilo o que é realmente necessário fazer” (entrevistado E6). O atributo **planejar** aparece em trinta e quatro escalas e possui ligações (relações diretas e indiretas) acima do ponto de corte três com o atributo **atender as necessidades dos clientes**, com as consequências **treinamento/capacitação, buscar/ter conhecimento, imagem da empresa/marca, melhorar processos e procedimentos, trabalhar em equipe, trabalhar com qualidade, ter oportunidade, ser referência no mercado, divisão de tarefas/funções, concorrência/competitividade no mercado, aumentar vendas/serviços, ter bom relacionamento com o cliente e crescer no mercado** e com os valores **motivação e conformidade**.

02. **Programar**: o atributo **programar** é analisar e determinar quando fazer. Estabelece uma relação com prazos, datas e horários. Na análise de conteúdo das entrevistas realizadas com os funcionários do Grupo Empresarial, optou-se pela escolha do termo **programar** como um atributo, uma vez que, ao serem questionados sobre a maneira como o seu trabalho era realizado, alguns dos funcionários citaram “programar com antecedência” (entrevistado 12), “programar quando será feito... começar antes para não atrasar” (entrevistado E4), “estipular uns 3, 4 dias para ser entregue no prazo” (entrevistado E16). O atributo **programar** aparece em treze escalas e possui ligações (relações diretas e indiretas) acima do ponto de corte três com os atributos e consequências:

atender as necessidades dos clientes, fidelizar clientes, treinamento/capacitação, melhorar processos e procedimentos, trabalhar com qualidade, ter oportunidade, concorrência/competitividade de mercado, ter bom relacionamento com o cliente, e o valor foco no cliente.

03. **Monitorar:** o atributo **monitorar** está entre as ações necessárias para a aplicação de um sistema de gestão da qualidade, definidos pela NBR ISO 9001 (ABNT, 2008). Esse atributo está relacionado ao acompanhamento e controle de tarefas e informações dentro do Grupo Empresarial. Na análise de conteúdo, para a apropriação desse código-resumo, foi identificada, na fala dos entrevistados, a necessidade de “monitorar o que e como está fazendo” (entrevistado E13) e “anotar, ter registro do que acontece” (entrevistado E23). O código-resumo **monitorar** aparece em apenas três escalas e possui ligações (relações diretas e indiretas) acima do ponto de corte 3 com a consequência **melhorar processos e procedimentos**.

04. **Atender à necessidade do Cliente:** para a ABNT (2008, p. 3), a implantação e a certificação de um sistema de gestão da qualidade ocorrem quando uma organização, “necessita demonstrar sua capacidade para fornecer produtos que atendam de forma consistente aos requisitos do cliente”. Nesse sentido, como características desse código-resumo, os funcionários entrevistados evidenciaram a importância de “fazer o possível e o impossível para que o cliente fique satisfeito” (entrevistado E25), “atender à demanda dos pedidos feitos” (entrevistado E15), “produto que atenda” e (entrevistado E18), “ter respostas e soluções para os problemas” (entrevistado E1). Este atributo aparece em trinta e seis escalas e possui ligações (relações diretas e indiretas) acima do ponto de corte três com os atributos **planejar, programar**, com as consequências **fidelizar clientes, treinamento/capacitação, buscar/ter conhecimento, imagem da empresa/marca, contribuir para o desenvolvimento do cliente, melhorar processos e procedimentos, trabalhar**

em equipe, trabalhar com qualidade, ter oportunidade, concorrência/competitividade de mercado, aumentar vendas/serviços, padronização, ter bom relacionamento com o cliente, e com os valores **satisfação com o serviço prestado, integridade, resultado financeiro e foco no cliente.**

05. **Atender demanda do mercado:** o atributo faz referência ao contexto externo ao Grupo Empresarial, mais especificamente aos seus fornecedores e clientes. Está relacionado à preocupação com a qualidade dos serviços, que para Pandolfi (2003, p. 14) "deixou de ser objeto de diferenciação empresarial para ser uma questão de necessidade". Dessa forma, diante da análise de conteúdo, foi identificada nas falas dos entrevistados, a necessidade do Grupo ter pré-requisitos para atender o mercado. Os funcionários entrevistados citaram “treinamentos para os funcionários são pré-requisitos da empresa para poder trabalhar” (entrevistado E12), “ter certificado” (entrevistado E13) e “a necessidade lá fora me pede isso” (entrevistado E1). O atributo aparece em nove escalas e não possui ligação com outros códigos-resumo acima do ponto de corte três, o que explica a sua ausência no Mapa Hierárquico de Valores (*HVM*).

06. **Bom atendimento:** esse atributo está relacionado com qual é a melhor maneira de se atender o cliente, e a importância que essa ação tem para o Grupo Empresarial. Cada cliente tem uma característica específica, um jeito de ser, um bom atendimento é sempre abordar o cliente de maneira educada, tentar manter um nível de relacionamento satisfatório e atender suas demandas no tempo previsto, sem que o cliente perca tempo. Assim, ter um **bom atendimento** é importante para se conseguir **ter bom relacionamento com o cliente**. Na análise de conteúdo das entrevistas realizadas com os funcionários do Grupo Empresarial, optou-se pela escolha do termo **bom atendimento** como um atributo, uma vez que, ao serem questionados sobre a maneira como o seu

trabalho era realizado, alguns dos funcionários citaram “não deixar muito tempo o cliente esperando” (entrevistado E6), “atender da melhor forma possível em consideração à pessoa” (entrevistado E22), “atendimento muito bom, chegar, conversar primeiro para depois abordar o cliente no pedido” (entrevistado E1). O atributo **bom atendimento** aparece em sete escalas e possui ligações (relações diretas e indiretas) acima do ponto de corte três com a consequência **ter bom relacionamento com o cliente**.

07. **Rotina**: o atributo **rotina** tem relação com as tarefas que são desempenhadas no dia a dia. Para alguns funcionários do Grupo, é importante estabelecer quais as tarefas que precisam ser desenvolvidas diariamente ou com certa periodicidade e sempre da mesma maneira. O código-resumo **rotina** aparece em seis escalas e não possui ligações com outros códigos-resumo acima do ponto de corte três, o que explica a sua ausência no Mapa Hierárquico de Valores (*HVM*).

08. **Treinamento/Capacitação**: esta consequência diz respeito à importância e necessidade, dos funcionários do Grupo Empresarial Familiar receberem treinamentos e serem capacitados para trabalhar com mais qualidade e ter padrões em suas tarefas e ações. Na fala dos funcionários entrevistados, participar de treinamentos e passar por capacitações é importante para “todos terem conhecimento das funções” (entrevistado E10), “ter processos claros” (entrevistado E19), “fazer treinamento, para repassar para os outros” (entrevistado E25) e “entender o processo para vender corretamente” (entrevistado E19). A consequência **treinamento/capacitação** aparece em dezesseis escalas e possui ligações (relações diretas e indiretas) acima do ponto de corte três com os atributos **planejar** e **atender às necessidades do cliente**, as consequências **melhorar processos e procedimentos, trabalhar com qualidade, ter oportunidade, concorrência/competitividade de mercado, aumentar vendas/serviços, padronização** e o valor **foco no cliente**.

09. **Divisão de tarefas/funções:** a consequência **divisão de tarefas/funções** está intimamente ligada com a consequência **trabalhar em equipe**. Ter uma divisão clara e definida das tarefas e funções dentro do Grupo Empresarial é importante para que os funcionários saibam quais são suas reais responsabilidades dentro de cada processo estabelecido. Para evidenciar as características desse código-resumo, os funcionários entrevistados utilizaram as seguintes falas: “definir o cargo e os afazeres de cada um” (entrevistado E17), “cada um tem suas responsabilidades” (entrevistado E14) e “cada um já tem suas tarefas” (entrevistado E13). O código-resumo **divisão de tarefas/funções** aparece em nove escalas e possui ligações (relações diretas e indiretas) acima do ponto de corte três com o atributo **planejar**, a consequência **trabalhar em equipe** e os valores **coletividade** e **motivação**.

10. **Trabalhar em equipe:** esta consequência está relacionada com o valor **coletividade**. Para os funcionários do Grupo Empresarial, é importante desenvolver trabalhos em equipe e executar tarefas em grupo, uma vez que estes processos permitem a troca de informações, sugestões e ideais, contribuindo assim para a melhoria dos processos. Para evidenciar as características desse código-resumo, os funcionários entrevistados utilizaram as seguintes falas: “suporte” (entrevistado E1), “ligação entre os departamentos” (entrevistado E9), “expor ideais, ouvir sugestões” (entrevistado E7), “é avaliado a equipe” (entrevistado E4) e “alinhados, agiliza o processo” (entrevistado E11). Esta consequência aparece em dezoito escalas e possui ligações (relações diretas e indiretas) acima do ponto de corte três com os atributos **planejar** e **atender às necessidades do cliente**, as consequências **buscar/ter conhecimento** e **melhorar processos e procedimentos**, e os valores **satisfação com o serviço prestado**, **coletividade** e **motivação**.

11. **Buscar/Ter conhecimento:** essa consequência está relacionada ao valor organizacional do Grupo Empresarial Familiar “Empreendedorismo e

crescimento no mercado”, uma vez que agrupam itens referentes à busca do conhecimento, oportunidades e do constante aperfeiçoamento. Nesse sentido, os funcionários entrevistados evidenciaram a importância de “aprender mais” (entrevistado E5), “buscar conhecimento, estudar, aprender” (entrevistado 10), “saber muita coisa dentro na minha área” (entrevistado E16), “experiência, aprender com os erros” (entrevistado E15), “sempre melhorar” (entrevistado E7). A consequência **buscar/ter conhecimento** aparece em quinze escalas e possui ligações (relações diretas e indiretas) acima do ponto de corte três com os atributos **planejar** e **atender as necessidades dos clientes**, as consequências **trabalhar em equipe, melhorar processos e procedimentos, trabalhar com qualidade, ter oportunidade, aumentar vendas/serviços** e o valor **satisfação com o serviço prestado**.

12. **Padronização**: por meio do **treinamento/capacitação**, de acordo com funcionários entrevistados do Grupo, a consequência **padronização**, é uma forma de viabilizar a melhoria de processos e procedimentos. Para Walter (2005), os requisitos da norma NBR ISO 9001 são rigorosos quanto à padronização das ações. Assim, na análise de conteúdo, para a apropriação desse código-resumo, foi evidenciada, na fala dos entrevistados, a importância da padronização de ações, a necessidade de ter “pontos definidos para cada função exercida” (entrevistado E13), “todos fazerem da mesma maneira” (entrevistado 15), “cumprir procedimentos e rotinas” (entrevistado E19), “fazer na mesma forma” (entrevistado E20). A consequência **padronização** aparece em nove escalas e possui ligações (relações diretas e indiretas) acima do ponto de corte três com o atributo **atender às necessidades do cliente**, as consequências **treinamento/capacitação, melhorar processos e procedimentos, padronização, aumentar vendas/serviços**, e o valor **satisfação com o serviço prestado**.

13. **Melhorar processos e procedimentos:** a consequência **melhorar processos e procedimentos** se caracteriza como efeito das ações de **padronização e buscar/ter conhecimento**. Esta consequência abrange todo o âmbito organizacional, no que diz respeito aos processos e procedimentos desenvolvidos no Grupo Empresarial. Os funcionários entrevistados citaram “agilidade na resolução de problemas” (entrevistado E5), “faz as coisas mais certas” (entrevistado 9) “adequar às normas internacionais” (entrevistado E10), “dinamismo, processo roda mais rápido” (entrevistado E17), “cliente fica menos tempo esperando” (entrevistado E21). Este código-resumo aparece em vinte e seis escalas e possui ligações (relações diretas e indiretas) acima do ponto de corte três com os atributos **planejar, programar, monitorar, atender às necessidades do cliente**, as consequências **treinamento/capacitação, buscar/ter conhecimento, trabalhar em equipe, padronização**, fidelizar clientes, **ter oportunidade, concorrência/competitividade de mercado, aumentar vendas/serviços, ter bom relacionamento com o cliente**, e os valores **satisfação com o serviço prestado, motivação e foco no cliente**.

14. **Trabalhar com qualidade:** a consequência **trabalhar com qualidade** significa atender aos requisitos dos clientes de forma confiável, sem defeitos, com segurança e no tempo certo. Para Miranda et al. (2005), a qualidade é buscada em todo o processo produtivo, para que o produto também esteja dentro das especificações pré-determinadas, influenciando assim no grau de satisfação do cliente. Nesse sentido, os funcionários entrevistados evidenciaram a importância de “fazer o mais rápido possível, mas com qualidade” (entrevistado E20), “não precisa fazer retrabalho” (entrevistado E20), “ganha tempo, agilidade” (entrevistado E15) e “menos erro” (entrevistado E 25). A consequência **trabalhar com qualidade** aparece em 10 escalas e possui ligações (relações diretas e indiretas) acima do ponto de corte três com os

atributos **planejar, programar, atender às necessidades do cliente**, e consequências **treinamento/capacitação e buscar/ter conhecimento**.

15. **Ser organizado: ser organizado** remete a noção individual de controle e padronização. Um funcionário organizado é aquele que sempre está com seus materiais nos lugares ordenados corretamente e suas ações sempre são realizadas no tempo previsto e de maneira correta. O código-resumo aparece em quatro escalas e não possui ligação com outros códigos-resumo acima do ponto de corte três, o que explica a sua ausência no Mapa Hierárquico de Valores (HVM).

16. **Imagem da Empresa/Marca**: a consequência **imagem da empresa/marca** trata sobre a imagem que é passada para o mercado e para a sociedade do Grupo Empresarial Familiar e a importância da visão e conceito que o cliente atribui ao Grupo e seus funcionários. Na análise de conteúdo, para a apropriação desse código-resumo, foram identificadas as seguintes falas dos funcionários entrevistados: “imagem que você vai estar passando para os outros lá fora” (entrevistado E2), “o que se vai por no mercado é importante, a identidade da empresa tem que marcar” (entrevistado E7), “valorizar a imagem da nossa empresa perante aos olhos das pessoas de fora” (entrevistado E10), “empresa que cumpre o que foi combinado” (entrevistado E14), “clientes sabem que aqui tem gente capacitada” (entrevistado E16), “responsabilidade da marca é grande, tem fama” (entrevistado E21), “cliente tem uma expectativa com a marca e com a empresa” (entrevistado E24). A consequência **imagem da empresa/marca** aparece em vinte e sete escalas e possui ligações (relações diretas e indiretas) acima do ponto de corte três com os atributos **planejar, atender as necessidades do cliente**, as consequências **fidelizar clientes, contribuir para o desenvolvimento do cliente, ter oportunidade, ser referência no mercado, crescer no mercado, ter bom relacionamento com o**

cliente, e os valores **satisfação com o serviço prestado, integridade, prestígio, comprometimento, resultado financeiro e foco no cliente**.

17. **Ter bom relacionamento com o cliente**: essa consequência trata da relação que é estabelecida entre cliente e o Grupo Empresarial, através de seus funcionários, durante todo o processo de venda e/ou prestação de serviços. Nesse sentido, diante da análise de conteúdo, foi identificada nas falas dos entrevistados, a importância de se ter um bom relacionamento com o cliente, deixá-lo tranquilo e seguro acerca do suporte e serviço prestados, ocorrendo assim sua fidelização, consequência que será mencionada a seguir. Os funcionários entrevistados citaram “cliente se sentir a vontade” (entrevistado E1), “confiança do cliente do seu trabalho” (entrevistado E16), “deixar o cliente tranquilo” (entrevistado E17), “suporte para o cliente” (entrevistado E21), “deixar o cliente satisfeito” (entrevistado E21). A consequência **ter bom relacionamento com o cliente** aparece em trinta escalas e possui ligações (relações diretas e indiretas) acima do ponto de corte três com os atributos **planejar, programar, bom atendimento, atender às necessidades dos clientes**, as consequências **imagem da empresa/marca, melhorar processos e procedimentos, fidelizar clientes, contribuir para o desenvolvimento do cliente, ter oportunidade, ser referência no mercado, concorrência/competitividade de mercado**, e os valores **satisfação com o serviço prestado, integridade, resultado financeiro e foco no cliente**.

18. **Fidelizar Clientes**: essa consequência foi apresentada pelos entrevistados como uma decorrência de **ter um bom relacionamento com o cliente**. Para os funcionários do Grupo Empresarial Familiar, **fidelizar clientes** significa “vender novamente para o mesmo cliente” (entrevistado E14), “colocar um segundo equipamento na produção dele” (entrevistado E18), “ele vai voltar e comprar outra máquina” (entrevistado E21), “cliente vai querer seu trabalho outra vez” (entrevistado E25) e “cliente ser fiel à empresa” (entrevistado E3).

Este código-resumo aparece em vinte e quatro escalas e possui ligações (relações diretas e indiretas) acima do ponto de corte três com os atributos **programar, atender às necessidades do cliente**, as consequências **imagem da empresa/marca, melhorar processos e procedimentos, ter bom relacionamento com o cliente, contribuir para o desenvolvimento do cliente, ter oportunidade, concorrência/competitividade de mercado, crescer no mercado**, e os valores **integridade, resultado financeiro e foco no cliente**.

19. **Concorrência/Competitividade de Mercado**: a consequência **concorrência/competitividade de mercado** está relacionada ao âmbito interno e externo do Grupo Empresarial, no que tange a importância de sempre monitorar e ter ações estratégicas para se tornar mais competitivo no mercado em relação aos concorrentes. Na análise de conteúdo, para a apropriação deste código-resumo, foram identificadas as seguintes falas dos funcionários entrevistados: “o mercado lá fora é muito oscilante” (entrevistado E9), “tem concorrentes em cima a todo o momento” (entrevistado E17), “tem que estar mais preparado do que a concorrência” (entrevistado E19), “cliente fica satisfeito e escolhe nossa marca” (entrevistado E25). A consequência **concorrência/competitividade de mercado** aparece em doze escalas e possui ligações (relações diretas e indiretas) acima do ponto de corte três com os atributos **planejar, programar, atender às necessidades do cliente**, as consequências **fidelizar clientes, treinamento/capacitação, melhorar processos e procedimentos, ter bom relacionamento com o cliente, ter oportunidade**, e os valores **satisfação com o serviço prestado, motivação e foco no cliente**.

20. **Ter preço**: a consequência **ter preço** pode ser atribuída como sendo um diferencial, remetendo à importância do Grupo Empresarial ter preço para manter o bom relacionamento com o cliente e sempre monitorar o mercado, “chegar ao preço” dos concorrentes e se tornar mais competitivo. O código-

resumo **ter preço** aparece em duas escalas e não possui ligação com outros códigos-resumo acima do ponto de corte três, o que explica a sua ausência no Mapa Hierárquico de Valores (*HVM*).

21. **Ter oportunidade**: essa consequência abrange vários aspectos, níveis e diferentes contextos dentro do Grupo Empresarial. Para evidenciar as características deste código-resumo, os funcionários entrevistados utilizaram as seguintes falas: “oportunidade de criar vínculo” (entrevistado E1), “oportunidade de fidelizar clientes” (entrevistado E3), “criar espaço no mercado de trabalho” (entrevistado E22), “ter um diferencial em estar tecnicamente mais bem preparado” (entrevistado E19), “processo roda mais rápido” (entrevistado E17), “oportunidade de evoluir, saber coisas” (entrevistado E10), “oportunidade de venda é maior” (entrevistado E3). A consequência **ter oportunidade** aparece em vinte e cinco escalas e possui ligações (relações diretas e indiretas) acima do ponto de corte três com os atributos **planejar, programar, atender às necessidades do cliente**, as consequências **fidelizar clientes, treinamento/capacitação, buscar/ter conhecimento, imagem da empresa/marca, melhorar processos e procedimentos, concorrência/competitividade de mercado, ter bom relacionamento com o cliente, contribuir para o desenvolvimento do cliente, ser referência no mercado, aumentar vendas/serviços**, e os valores **satisfação com o serviço prestado, motivação e foco no cliente**.

22. **Contribuir para o desenvolvimento do cliente**: a consequência **contribuir para o desenvolvimento do cliente** descreve a missão do Grupo Empresarial Familiar e está ligada aos valores **resultado financeiro e foco no cliente**. Os funcionários devem agir como consultores, levando informações importantes para os clientes e garantindo assim seu desenvolvimento e obtenção de lucros. Na análise de conteúdo, para a apropriação desse código-resumo, foi identificada, na fala dos funcionários entrevistados, a importância de “dar

informações e garantir que ele tenha lucros” (entrevistado E18), “objetivo nosso é desenvolver ele mesmo, oferecer cursos e treinamentos” (entrevistado E21), “treinar para saber mexer na máquina” (entrevistado E24), “parceria entre a empresa e o cliente” (entrevistado E20), “cliente mais bem informado” (entrevistado E21). Esta consequência aparece em doze escalas e possui ligações (relações diretas e indiretas) acima do ponto de corte três com o atributo **atender às necessidades do cliente**, as consequências **fidelizar clientes, imagem da empresa/marca, ter oportunidade, ter bom relacionamento com o cliente**, e os valores **resultado financeiro e foco no cliente**.

23. **Ser referência no mercado**: essa consequência está relacionada à busca de prestígio, respeito, reconhecimento e referência da marca e do produto no mercado e na sociedade. Na análise de conteúdo, para a apropriação deste código-resumo, foi identificada, na fala dos entrevistados, a importância de “bater a marca, empresa com diferencial para o mercado” (entrevistado E7), “pessoas vão indicar a gente” (entrevistado E22), “clientes trazendo boas referências da empresa” (entrevistado E2) e “produto de referência” (entrevistado E1). A consequência **ser referência no mercado** aparece em catorze escalas e possui ligações (relações diretas e indiretas) acima do ponto de corte três com o atributo **planejar**, as consequências **imagem da empresa/marca, ter oportunidade, ter bom relacionamento com o cliente**, e o valor **prestígio**.

24. **Aumentar vendas/serviços**: a consequência **aumentar vendas/serviços** está relacionada ao aumento da demanda de produção pelo mercado, maior número de clientes e ao crescimento do volume de vendas que o Grupo Empresarial Familiar vai conseguir, através das oportunidades de mercado. Para evidenciar as características deste código-resumo, os funcionários entrevistados utilizaram as seguintes falas: “mais produção” (entrevistado E15), “crescer as vendas” (entrevistado E17), “ter mais clientes” (entrevistado E16),

“mais serviço nós vamos ter” (entrevistado E20), “produzir mais e melhor” (entrevistado E19). Esta consequência aparece em treze escalas e possui ligações (relações diretas e indiretas) acima do ponto de corte três com os atributos **planejar, atender às necessidades do cliente, treinamento/capacitação, buscar/ter conhecimento, melhorar processos e procedimentos, ter oportunidade, padronização**, e os valores **satisfação com o serviço prestado e integridade**.

25. **Bater metas/buscar resultados**: a consequência **bater metas/buscar resultados** congrega uma série de fatores referentes à consolidação de propostas e metas estabelecidas pelo Grupo Empresarial Familiar em um horizonte de curto, médio e longo prazos. Nesse sentido, os funcionários entrevistados evidenciaram aspectos como “bater e passar as metas estabelecidas” (entrevistado E13), “atender às normas ISO, estar em uma nova fase” (entrevistado E12), “um futuro melhor” (entrevistado E10). O código-resumo **bater metas/buscar resultados** aparece em cinco escalas e não possui ligações com outros códigos-resumo acima do ponto de corte três, o que explica a sua ausência no Mapa Hierárquico de Valores (*HVM*).

26. **Crescer no mercado**: a consequência **crescer no mercado** identifica que o crescimento do Grupo Empresarial Familiar se dá pelo crescimento de seus clientes. Para os funcionários entrevistados, ao **fidelizar clientes**, o Grupo expande seu mercado, melhorando sua infraestrutura. Na análise de conteúdo, para a apropriação deste código-resumo, foram identificadas as seguintes falas dos funcionários entrevistados: “empresa prosperar” (entrevistado E21), “empresa viver e abranger no mercado” (entrevistado E14), “crescimento da empresa através do crescimento do cliente” (entrevistado E2), “melhor infraestrutura e equipamentos” (entrevistado E7). A consequência **crescer no mercado** aparece em treze escalas e possui ligações

(relações diretas e indiretas) acima do ponto de corte três com o atributo **planejar** e as consequências **fidelizar clientes** e **imagem da empresa/marca**.

27. **Crescimento Profissional**: segundo a análise de conteúdo, para a apropriação desse código-resumo, foram identificadas as seguintes falas dos funcionários entrevistados: “desenvolver na sua carreira” (entrevistado E16), “atingir seus objetivos e almejar coisas melhores para você dentro da empresa” (entrevistado E10) e “crescimento profissional” (entrevistado E1). Assim, pode-se evidenciar uma ambição de desenvolvimento e crescimento profissional dentro do Grupo Empresarial Familiar. A consequência **crescimento profissional** aparece em quatro escalas e não possui ligação com outros códigos-resumo acima do ponto de corte três, o que explica a sua ausência no Mapa Hierárquico de Valores (*HVM*).

28. **Progredir em conjunto**: essa consequência retrata, de acordo com alguns funcionários entrevistados, a importância, para o Grupo Empresarial Familiar, de que “clientes, empresa e empregado, cresçam juntos” (entrevistado E3), sempre abrangendo essas três esferas. A consequência **progredir em conjunto** aparece em cinco escalas e não tem ligação com outros códigos-resumo acima do ponto de corte três, o que explica a sua ausência no Mapa Hierárquico de Valores (*HVM*).

29. **Satisfação com o serviço prestado**: o valor **satisfação com o serviço prestado** está relacionado ao sentimento de realização e satisfação dos funcionários entrevistados do Grupo Empresarial, no que tange ao que foi proposto e planejado como objetivos profissionais e metas a serem cumpridas. Na análise de conteúdo, para a apropriação desse código-resumo, foram identificadas as seguintes falas dos funcionários entrevistados: “satisfeito com o serviço que eu faço” (entrevistado E2), “conseguir atender em tempo hábil” (entrevistado E5), “vejo que meu trabalho está sendo bem feito, me sinto melhor” (entrevistado E6), “sinto vitorioso quando vejo o resultado”

(entrevistado E9), “realização muito grande por conseguir realizar o que foi planejado” (entrevistado E10), “satisfação de conseguir as metas, fazer o serviço das certo” (entrevistado E17). Desse modo, o valor **satisfação com o serviço prestado** encontra-se no fator “Autonomia”, presente no inventário de perfis de valores organizacionais (IPVO) de Oliveira e Tamayo (2004), uma vez que o fator “Autonomia” aborda itens referentes à definição de objetivos profissionais, estímulo para enfrentar desafios, realização no trabalho e aperfeiçoamento constante. Esse valor aparece em vinte e sete escalas e possui ligações (relações diretas e indiretas) acima do ponto de corte três com os atributos **planejar, atender às necessidades do cliente, as consequências buscar/ter conhecimento, imagem da empresa/marca, melhorar processos e procedimentos, trabalhar em equipe, ter oportunidade, concorrência/competitividade de mercado, aumentar vendas/serviços, padronização, ter com relacionamento com o cliente**, e com o valor **motivação**.

30. **Prestígio**: esse valor diz respeito à influência que o Grupo Empresarial Familiar tem no mercado e entre os seus clientes e está ligado à consequência **ser referência no mercado**. Nesse sentido, o valor **prestígio** encontra-se no fator “Prestígio” presente no inventário de perfis de valores organizacionais (IPVO) de Oliveira e Tamayo (2004). Esse fator é composto por “itens relacionados ao poder. A organização busca prestígio, admiração e respeito da sociedade por causa da qualidade dos seus produtos” (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004, p. 137). O valor **prestígio** aparece em onze escalas e possui ligações (relações diretas e indiretas) acima do ponto de corte três com as consequências **imagem da empresa/marca e ser referência no mercado**.

31. **Reconhecimento**: esse valor representa o sentimento de que o Grupo Empresarial Familiar se preocupa com o funcionário. Nesse sentido, alguns funcionários entrevistados evidenciaram que “correspondendo as minhas

expectativas, a empresa me deu um ponto de apoio para crescer” (entrevistado E1) e “somos premiados” (entrevistado E21). Assim, o valor **reconhecimento** encontra-se no fator “Bem-estar do Empregado” do inventário de perfis de valores organizacionais (IPVO) de Oliveira e Tamayo (2004). Os itens desse fator indicam a preocupação da organização em propiciar satisfação ao empregado, atentando para a qualidade de vida no trabalho (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004, p. 137). O código-resumo **reconhecimento** aparece em três escalas e não possui ligação com outros códigos-resumo acima do ponto de corte três, o que explica a sua ausência no Mapa Hierárquico de Valores (HVM).

32. **Coletividade**: o valor **coletividade** está ligado à consequência **trabalhar em equipe**, mostrando a importância do coletivo para realizar ações e tarefas estabelecidas. Para evidenciar as características desse código-resumo, os funcionários entrevistados utilizaram as seguintes falas: “ninguém trabalha sozinho, esforço de cada um é válido” (entrevistado E14), “entrei para somar” (entrevistado E4), “todos tem que ficar bem” (entrevistado E9). Dessa maneira, a valor **coletividade** integra o fator “Preocupação com a Coletividade” do inventário de perfis de valores organizacionais (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004), composto por “valores que orientam o relacionamento cotidiano com indivíduos próximos e com a comunidade” (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004, p. 137). Este valor aparece em quatro escalas e possui ligações (relações diretas e indiretas) acima do ponto de corte três com as consequências **trabalhar em equipe** e **divisão de tarefas/funções**.

33. **Motivação**: para os funcionários entrevistados do Grupo Empresarial Familiar, ver que sua meta, os objetivos propostos e planejados foram cumpridos, dá a sensação de querer continuar, querer avançar, ficam motivados a trabalhar mais e melhor. Na análise de conteúdo, para a apropriação desse código-resumo, foram identificadas as seguintes falas dos funcionários entrevistados: “dá um gás a mais” (entrevistado E21), “gosto muito de desafios,

quando aparece um eu vou atacá-lo” (entrevistado E10), “desafiante ver que pode dar continuidade” (entrevistado E19), “fica motivado a continuar trabalhando” (entrevistado E9), “motiva eu querer ligar para mais clientes” (entrevistado E3) e “sai de casa querendo trabalhar” (entrevistado 12). Assim, o valor **motivação** encontra-se no fator “Autonomia” do inventário de perfis de valores organizacionais (IPVO) de Oliveira e Tamayo (2004) que aborda itens referentes à definição de objetivos profissionais, estímulo para enfrentar desafios, realização no trabalho e aperfeiçoamento constante. Este valor aparece em quinze escalas e possui ligações (relações diretas e indiretas) acima do ponto de corte três com o atributo **planejar**, as consequências **melhorar processos e procedimentos, trabalhar em equipe, ter oportunidade, divisão de tarefas/funções, concorrência/competitividade de mercado**, e o valor **satisfação com o serviço prestado**.

34. **Conformidade**: o valor **conformidade** está ligado ao atributo **planejar**, expressando a importância de ter regras, normas e modelos de comportamento para serem seguidos durante a execução de tarefas e em outros contextos. Para evidenciar as características desse código-resumo, os funcionários entrevistados utilizaram as seguintes falas: “fazer de acordo com as normas estabelecidas” (entrevistado E12), “fazer certo o que tem que ser feito” (entrevistado E11), “fazer de forma satisfatória de acordo com as normas exigidas” (entrevistado E10). Deste modo, o valor **conformidade** encontra-se no fator “Conformidade” presente no inventário de perfis de valores organizacionais (IPVO) de Oliveira e Tamayo (2004), que se refere à definição de limites das ações organizacionais e comportamentos de seus membros, devendo o funcionário aceitar o trabalho que tem a fazer e cumprindo suas obrigações (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004, p. 137). O valor **conformidade** aparece em quatro escalas e possui ligações (relações diretas e indiretas) acima do ponto de corte três com o atributo **planejar**.

35. **Comprometimento:** esse valor integra o fator “Realização” do inventário de perfis de valores organizacionais (IPVO) de Oliveira e Tamayo (2004), que “agrega itens que representam valores cuja meta central é o sucesso, através da demonstração de competência da organização e de seus empregados. Desempenho competente é uma exigência para a sobrevivência da organização e para a permanência do empregado nesse contexto” (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004, p. 137). Ligado à consequência **imagem da empresa/marca**, o valor **comprometimento** evidencia a importância do funcionário do Grupo Empresarial Familiar planejar metas, ser competente e ter conhecimento do trabalho que faz, mostrando suas habilidades. Nesse sentido, o **comprometimento** pode ser evidenciado, na fala dos funcionários do Grupo Empresarial, como “ter responsabilidade dentro dos processos” (entrevistado E23), “foco no propósito e no resultado” (entrevistado E14), “trabalho de forma completa, sem deixar pela metade” (entrevistado E22), “profissional comprometido” (entrevistado E10). Este código-resumo aparece em cinco escalas e possui ligações (relações diretas e indiretas) acima do ponto de corte três com a consequência **imagem da empresa/marca**.

36. **Resultado Financeiro:** este valor está relacionado aos lucros e resultados reais que o Grupo Empresarial obtém em decorrência de suas atividades. Nesse sentido, por meio da análise de conteúdo foi verificado que, para os funcionários entrevistados, o “foco da empresa é obter lucro, tudo está direcionado para isto” (entrevistado E13), “obtenção de lucro” (entrevistado E21), “trazer resultado real para a empresa” (entrevistado E24). O valor **resultado financeiro** encontra-se no fator “Domínio” do inventário de perfis de valores organizacionais (IPVO) de Oliveira e Tamayo (2004), composto por “itens relativos ao poder, cuja meta central é a obtenção de *status*, controle sobre pessoas e recursos, bem como à busca de uma posição dominante no mercado” (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004, p. 137). Esse valor aparece em oito escalas e

possui ligações (relações diretas e indiretas) acima do ponto de corte três com o atributo **atender às necessidades do cliente**, as consequências **fidelizar clientes, imagem da empresa/marca, contribuir para o desenvolvimento do cliente**, e o valor **reconhecimento**.

37. **Integridade**: o valor **integridade** está presente no inventário de perfis de valores organizacionais (IPVO) compondo o fator “Preocupação com a Coletividade” (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004). Esse fator é composto por valores, como honestidade, fidelidade, justiça, igualdade e lealdade, que norteiam o relacionamento e o comportamento dos indivíduos em todos os contextos (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004, p. 137). Na análise de conteúdo, para a apropriação desse código-resumo, foram identificadas as seguintes falas dos funcionários entrevistados: “ser honesto em tudo o que faz” (entrevistado E16), “ninguém age de má fé com o cliente aqui” (entrevistado E20), “ser íntegro com todos”, (entrevista E22). Esse valor aparece em dez escalas e possui ligações (relações diretas e indiretas) acima do ponto de corte três com o atributo **atender as necessidades do cliente**, as consequências **fidelizar clientes, imagem da empresa/marca, aumentar vendas/serviços e ter bom relacionamento com o cliente**.

38. **Foco no Cliente**: de acordo com Walter (2005, p. 108), a aplicação da NBR ISO 9001 requer a adoção de “[...] políticas de qualidade, foco no cliente, planejamento de atividades, documentação de processos, monitoramento e melhorias contínuas.” Assim, pode-se evidenciar o grau de importância que o valor **foco no cliente** tem no processo de certificação ISO 9001. Esse valor está ligado à consequência **contribuir para o desenvolvimento do cliente**. Para o Grupo Empresarial Familiar, segundo os funcionários entrevistados, é importante sempre ter o foco voltado para o cliente, garantindo sua satisfação. Nesse sentido, **foco no cliente** pode ser evidenciado, na fala dos funcionários entrevistados como: “trabalhar para a realização do cliente” (entrevistado E18),

“conseguir o que é importante - a satisfação do cliente” (entrevistado E17) e “sempre pensando no cliente” (entrevistado E20). Esse valor encontra-se no fator “Domínio” do inventário de perfis de valores organizacionais (IPVO) de Oliveira e Tamayo (2004), composto por itens relacionados à busca de domínio e competitividade no mercado, estímulo para clientes investirem em novidades e a importância da segurança dos negócios. O valor **foco no cliente** aparece em doze escalas e possui ligações (relações diretas e indiretas) acima do ponto de corte três com os atributos **programar, atender às necessidades do cliente**, as consequências **fidelizar clientes, treinamento/capacitação, imagem da empresa/marca, contribuir para o desenvolvimento do cliente, melhorar processos e procedimentos, ter oportunidade, concorrência/competitividade de mercado e ter bom relacionamento com o cliente**.

Diante da apresentação e caracterização dos trinta e oito códigos-resumo, apresenta-se no Quadro 6, a relação dos elementos obtidos através da análise de conteúdo.

Quadro 6 Relação dos códigos-resumo identificados na análise de conteúdo

Atributos	Consequências	Valores
1 Planejar	8 Treinamento/Capacitação	29 Satisfação com o serviço prestado
2 Programar	9 Divisão de tarefas/funções	30 Prestígio
3 Monitorar	10 Trabalhar em equipe	31 Reconhecimento
4 Atender a necessidades do Cliente	11 Buscar/Ter conhecimento	32 Coletividade
5 Atender demanda do mercado	12 Padronização	33 Motivação
6 Bom atendimento	13 Melhorar processos e procedimentos	34 Conformidade
7 Rotina	14 Trabalhar com qualidade	35 Comprometimento
	15 Ser organizado	36 Resultado Financeiro
	16 Imagem da Empresa/Marca	37 Integridade
	17 Ter bom relacionamento com o cliente	38 Foco no Cliente
	18 Fidelizar Clientes	
	19 Concorrência/Competitividade de Mercado	
	20 Ter preço	
	21 Ter oportunidade	
	22 Contribuir para o desenvolvimento do Cliente	
	23 Ser referência no mercado	
	24 Aumentar vendas/serviços	
	25 Bater metas/buscar resultados	
	26 Crescer no mercado	
	27 Crescimento Profissional	
	28 Progredir em conjunto	

Fonte: Dados da pesquisa

Por meio desta identificação e definição dos códigos-resumo (atributos, consequências e valores), para a construção das escalas, foi realizada a decomposição de unidades de registro identificadas nas transcrições das entrevistas. As informações mais relevantes nas falas dos entrevistados foram selecionadas e analisadas para identificar, a partir da análise de conteúdo, quais códigos-resumo eram mais apropriados para figurar seu significado e, assim, estruturar as escalas. Para tanto, segundo Bardin (1977), faz-se necessário analisar, além das palavras empregadas pelo entrevistado, o contexto ao qual as suas respostas se referem, uma vez que a linguagem utilizada pelo entrevistado é também um contexto de interação social e não apenas uma forma de comunicação. Assim, durante o processo de construção das escalas, com o aporte da análise de conteúdo, as entrevistas foram reavaliadas, com a finalidade de propiciar interpretação e compreensão próprias aos contextos das falas de cada entrevistado.

Apresenta-se, no Quadro 7, um exemplo da conversão das unidades de registro (fala dos entrevistados) em códigos-resumo, em uma das escalas identificadas.

Quadro 7 Relação entre os códigos-resumo e as unidades de registro da escala 4-16-17-18-22-38 (escala procedente da transcrição da entrevista E18)

	Código-resumo	Unidade de registro
Atributo	4 - Atender à necessidade do Cliente	“melhor equipamento para sua plantação, produto que atenda”
Consequências	16-Imagem da Empresa/Marca	“o cliente tem uma expectativa com a marca e com a empresa”
	17- Ter bom relacionamento com o cliente	“confiança do cliente nos funcionários que os orientam”
	18- Fidelizar Clientes	“colocar mais produto na produção dele, um segundo equipamento”
	22- Contribuir para o desenvolvimento do Cliente	“dar informações e garantir que ele tenha lucros”
Valor	38- Foco no Cliente	“trabalhar para a realização do cliente”

Na escala 4-16-17-18-22-38, na percepção do entrevistado E18, é importante para a empresa saber qual a necessidade do cliente e atendê-la através do melhor produto ou equipamento. Atendendo essa demanda, a imagem da empresa perante seus clientes é satisfatória, pois “o cliente tem uma expectativa” que foi atendida. Dessa maneira, o cliente sente confiança por contar com suporte e informações necessárias dos funcionários, criando assim um bom relacionamento entre empresa/cliente. Este vínculo é importante para fidelização do cliente, fazendo com que este escolha sempre a empresa e volte mais vezes para comprar um “segundo equipamento”. Todo este trabalho de “dar informações”, treinamentos, suporte é para contribuir para o desenvolvimento do cliente, pois isso é importante para os funcionários e para a empresa, sendo o foco “trabalhar para a realização do cliente”. Esse é um exemplo de interpretação de uma escala oriunda da análise de conteúdo. As vinte e cinco entrevistas foram submetidas ao processo de análise de conteúdo para que as

escalas fossem estruturadas. Assim, com base no conjunto de escalas e na contagem das relações diretas e indiretas entre os seus elementos, se produz a Matriz de Implicação, apresentada no próximo tópico.

4.3.2 Matriz de implicação

Nesta etapa da pesquisa são apresentadas, de forma numérica, todas as relações identificadas nas escalas construídas, a partir da análise de conteúdo das entrevistas realizadas com os funcionários do Grupo Empresarial Familiar, mediante a técnica da *laddering*. De acordo com a metodologia, tanto as relações diretas quanto as relações indiretas são consideradas para a representação na matriz. O número de relações contabilizadas nas entrevistas é representado de forma decimal. Dessa maneira, os valores relativos às relações diretas se encontram à esquerda do decimal e os valores referentes às relações indiretas, se encontram à direita do decimal, dentro das células da matriz.

A Matriz de Implicação é a fase que antecede a construção do Mapa Hierárquico de Valores (*HVM*), contribuindo assim, para a estruturação das cadeias que dão forma ao mapa. Nesse sentido, a análise das células da Matriz de Implicação possibilita identificar, quais são as relações significativas entre os códigos-resumo que constituem as cadeias (alto número de ligações diretas e/ou indiretas). A visualização de cada célula ativa da matriz possibilita a identificação do número de vezes em que os códigos-resumo estabeleceram relações uns com os outros, com base nas escalas relacionadas por todos os entrevistados. No Quadro 8 está caracterizada a Matriz de Implicação, na qual foram representadas, de forma agregada, todas as relações diretas e indiretas identificadas na análise de todas as escalas construídas, a partir das entrevistas realizadas com os funcionários do Grupo Empresarial. Para o desenvolvimento da matriz, assim como para a construção do Mapa Hierárquico de Valores,

assunto abordado na próxima seção, foi utilizado o *software MECanalyst - Skymax-DG*©.

Quadro 8 Matriz de Implicação

	1	2	3	6	7	4	5	18	8	15	11	16	22	13	10	14	20	21	23	27	28	9	19	24	26	25	12	17	31	29	32	37	30	33	34	35	36	38			
1				'1,0		'4,0	'1,0	'1,1	'2,1	'3,2	'3,1		'1,4	'3,5	'0,5		'1,7	'0,4	'0,1	'0,1	'5,0	'0,4	'0,4	'0,5	'0,1	'2,0	'3,3	'0,1	'0,7	'0,2		'0,2	'0,6	'0,4	'0,2	'0,1					
2						'4,0	'1,0	'0,3	'0,3		'0,2	'0,2	'0,1	'0,5	'1,1	'0,4		'0,3				'1,0	'0,3	'0,1		'0,1	'0,1	'0,3	'0,1	'0,1	'0,2			'0,2				'0,4			
3							'1,0			'1,0			'0,1	'0,3	'1,1		'0,1	'0,2					'1,0	'0,2											'0,1	'0,1	'0,1	'0,1		'0,1	
6											'1,0						'0,1	'0,2	'0,2																			'0,1	'0,1		
7								'0,1	'1,0		'0,1		'0,1	'0,2									2			'0,2	'0,1	'1,0	'0,1		'0,2	'0,1							'0,1		
4							'0,8	'5,0		'1,3	'9,1	'0,5	'0,7	'2,2	'0,3		'0,6	'0,2	'0,2	'0,2			'0,5	'0,5	'1,1	'0,1	'0,3	'5,4		'0,5			'0,3	'0,2	'0,1		'0,2	'0,3	'0,6		
5							'0,2	'1,0		'1,0	'1,1	'0,1	'1,0			'0,1	'0,1	'0,1	'0,1	'0,1	'0,1		'1,0	'0,2	'0,2		'1,0	'0,2					'0,1	'0,2					'0,2		
18											'4,1												'3,0	'0,1	'1,2							'0,2	'2,1	'1,1	'0,1		'0,1	'0,3	'2,4		
8							'0,2			'2,0	'2,0		'3,4	'2,0	'0,3		'0,4	'0,2					'1,2	'0,4	'0,2		'3,0	'0,2	'0,1	'0,2		'0,2			'0,2	'0,2			'0,3		
15							'0,1			'1,0		'1,0					'0,1							'0,1				'1,0	'0,1		'0,1			'0,1			'0,1			'0,1	
11							'0,2				'0,1	'6,1			'3,0	'2,3	'1,1						'0,2	'0,3	'0,1		'1,0	'0,2	'0,1	'0,4		'0,2	'0,2	'0,1	'0,1	'0,1	'0,1	'0,1			
16							'3,5					'0,3					'2,1	'2,3	'0,1			'1,1		'2,2	'1,0		'8,0	'0,2	'0,3	'0,3	'0,3	'0,3	'0,2			'0,3	'0,3	'0,4			
22																			'1,0				'0,0	'1,0										'0,1					'3,0	'3,1	
13							'0,3				'0,2				'2,0	'2,4	'2,0					'2,2	'5,0	'1,1	'0,1		'3,0	'3,3	'0,2			'2,5	'1,1	'1,0	'0,1	'0,1	'0,4				
10							'0,1			'3,0	'0,2	'5,3		'2,0	'0,2	'0,2	'1,0					'0,1	'0,1	'1,1	'2,0	'1,0	'0,1	'0,4	'2,1	'0,2		'0,6	'0,2		'0,2	'0,1	'0,1	'0,1			
14											'1,0						'0,1	'1,0					'1,0	'0,2		'1,0		'0,2	'2,0			'1,0	'1,0	'0,1					'1,0		
20																	'2,0	'0,1																'0,1					'0,1		
21											'3,0							'3,0	'1,0					'4,0	'2,0	'1,0						'4,3		'0,1	'0,3	'0,2	'0,1	'0,1	'2,3		
23																								'1,0	'2,0							'1,1	'1,0	'3,0				'1,0	'0,1		
27																																'1,0		'2,0					'1,0		
28																																	'2,0				'0,1		'1,0		
9											'0,1	'0,2	'8,0	'0,2	'0,1								'0,1		'0,1	'0,2					'0,4	'0,3				'0,3	'0,1	'0,1	'0,1		
19											'0,1				'1,0	'7,1		'0,1						'0,2	'1,0	'0,1					'0,4			'0,3	'0,1	'0,1	'0,1	'0,3			
24																															'5,0	'3,0		'0,2			'1,0	'0,1	'0,1		
26																															1	'2,0	'1,0		'1,0	'1,1	'2,0	'1,0			
25																																'1,0				'1,1		'1,0	'1,0		
12											'4,0		'2,0	'0,2										'0,1	'0,3						'0,4			'0,1					'0,1		
17							'7,0				'0,5			'1,0	'1,6	'2,1	'0,2						'2,3	'0,2	'0,1					'1,0	'3,2	'0,4	'0,1	'0,1	'0,1	'0,1	'0,3	'0,6			
31																																						'1,0			
29																																						'5,0			
32																																					'1,0				
37																																								'1,0	
30																																									'1,0
33																																									
34																																									
35																																									
36																																									
38																																									

Fonte: Dados da pesquisa obtidos pelo software MECAnalyst - Skymax-DG

4.3.3 Mapa hierárquico de valores (*HVM*)

O Mapa Hierárquico de Valores, ou *Hierarchical Value Map (HVM)*, consiste no objetivo final da técnica *laddering*. Gerado por meio do *software MECAnalyst - Skymax-DG*®, o *HVM* permite visualizar, de forma agregada, quais atributos, consequências e valores foram identificados com a pesquisa. Dessa forma, possibilita a caracterização e definição das cadeias dominantes, ou seja, aquelas que apresentam o maior número de relações diretas e indiretas e que são consideradas as mais representativas nas orientações de percepção por parte dos entrevistados. A força das ligações é representada no Mapa Hierárquico de Valores pela espessura das setas entre os retângulos correspondentes. Nesse caso, as cadeias dominantes são aquelas que apresentam as setas em destaque no mapa, quanto mais espessa é a seta, mais forte e intenso pode ser considerado o *link* entre os elementos da cadeia.

Para um maior nível de significância do *HVM*, determina-se o ponto de corte das relações existentes entre os códigos-resumo. O ponto de corte caracteriza-se como o número a partir do qual as células da Matriz de Implicação são utilizadas para a estruturação do *HVM*. As células que possuem um número de relações diretas mais relações indiretas abaixo do ponto de corte definido são rejeitadas e não compõem a construção do mapa, pois seus códigos-resumo podem ser caracterizados como elementos de fraca relação entre si. Nesse sentido, quanto maior o ponto de corte, maior é a redundância das informações analisadas e conseqüentemente, maior é a representatividade do Mapa Hierárquico de Valores. De acordo com Veludo de Oliveira e Ikeda (2004), o *HVM* deve representar, pelo menos, cerca de dois terços das relações totais da Matriz de Implicação. Nesse sentido, são apresentados, na Tabela 1, o número total e a porcentagem das relações entre os elementos e as células ativas na Matriz de Implicação, evidenciados na presente pesquisa.

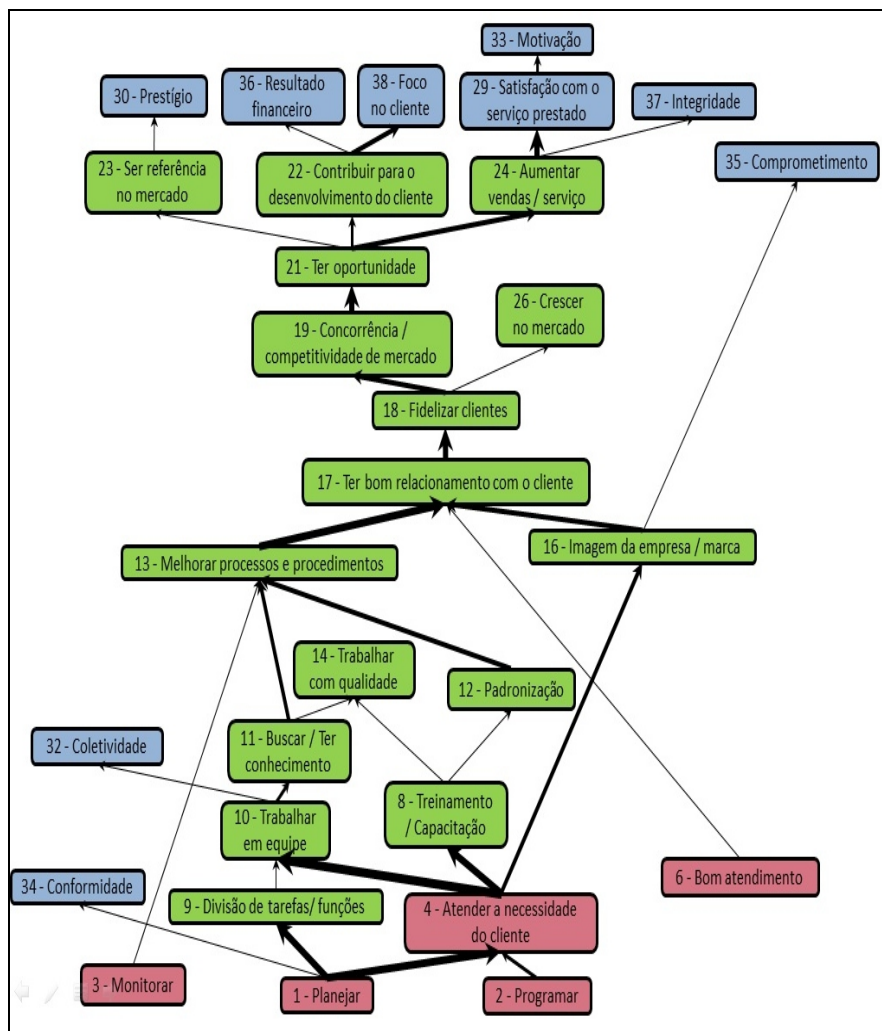
Tabela 1 Índices de representação das relações dos diferentes pontos de corte

Ponto de Corte	Nº Relações representadas	% Relações representadas	Nº Células ativas	% Células ativas
2	732	82,6%	277	58,3
3	542	61,2%	253	32,5
4	404	45,3%	232	20,1

Fonte: Dados da pesquisa obtidos pelo *software MECanalyst - Skymax-DG*©

No que tange a escolha do ponto de corte utilizado, o *software MECanalyst - Skymax-DG*©, calculou e apresentou os dados expostos na Tabela 1. Para o ponto de corte três, ocorreu a representação de cerca de dois terços das relações existentes na Matriz de Implicação, abrangendo um número de relações adequado à representação total (61,2%). Portanto, optou-se pelo emprego do ponto de corte 3, sendo coerente com as determinações metodológicas.

O Mapa Hierárquico de Valores da presente pesquisa, partiu de 7 atributos, 21 consequências e 10 valores, formando um total de 886 ligações ativas entre esses elementos. Com a utilização do ponto de corte 3, foi possível abranger 542 ligações efetivamente expostas no mapa. Assim, a partir da definição do ponto corte, o *HVM* foi representado em 5 atributos, 16 consequências e 9 valores. Segue, na Figura 2, a representação do Mapa Hierárquico de Valores para o ponto de corte 3. Na base do mapa, localizam-se os atributos representados pela cor rosa; na região central, encontram-se as consequências, identificadas pela cor verde; e os valores apresentam a cor azul. Nota-se que os atributos: **atender demanda do mercado, rotina**; as consequências **ser organizado, ter preço, bater metas/buscar resultados, crescimento profissional e progredir em conjunto** e o valor **reconhecimento**, não são evidenciados no *HVM*, pois não possuem três ligações, ou mais, (relações diretas e indiretas) com nenhum dos outros elementos da Matriz de Implicação.



Fig

ura 2 Mapa Hierárquico de Valores (ponto de corte = 3)

Fonte: Dados da pesquisa obtidos pelo *software MECAnalyst - Skymax-DG*©

Diante das informações contidas no mapa, são identificadas algumas orientações de percepção, tomando como referência as cadeias desenvolvidas. Pode-se perceber que as setas mais grossas iniciam-se a partir dos atributos **atender à necessidade do cliente** e **planejar**. **Atender à necessidade do cliente** é o atributo de maior relevância para os entrevistados. A partir dele,

percebe-se fortes ligações com as consequências **trabalhar em equipe**, **treinamento/capacitação** e **imagem da empresa/marca**. **Padronização** e **buscar/ter conhecimento** aparecem, no mapa, fortemente relacionadas à consequência **melhorar processos e procedimentos**, que por sua vez, juntamente com a consequência **imagem da empresa/marca**, tem ligação de forte intensidade com **ter bom relacionamento com o cliente**. A partir dessa consequência, percebe-se um caminho de fortes ligações que passam pelas consequências **fidelizar clientes**, **concorrência/competitividade de mercado**, **ter oportunidade** e se divide, indo para as consequências **contribuir para o desenvolvimento do cliente** e **aumentar vendas e serviço**. Nesse sentido, a consequência **aumentar vendas/serviço** aparece fortemente ligada à sequência de valores **satisfação com o serviço prestado** e **motivação**.

Além dessas orientações de percepção dominantes, podem ser destacadas, também, significativas ligações entre os atributos **programar** e **atender à necessidade do cliente**; entre as consequências e **treinamento/capacitação** e **padronização**; entre a consequência **imagem da empresa/marca** e o valor **comprometimento**; entre as consequências **fidelizar clientes** e **crescer no mercado**; entre a consequência **contribuir para o desenvolvimento do cliente** e o valor **foco no cliente** e entre a consequência **ser referência no mercado** e o valor **prestígio**.

Diante da análise do Mapa Hierárquico de Valores, verificou-se que o comportamento dos funcionários entrevistados do Grupo Empresarial Familiar, no que se refere à maneira de desempenhar suas atribuições organizacionais, foi orientado principalmente pelos valores **motivação**, **satisfação com o serviço prestado**, **foco no cliente**, **integridade**, **comprometimento**, **prestígio**, **resultado financeiro**, **coletividade** e **conformidade**. Esses valores serviram como padrões ou critérios que orientaram ações, escolhas, julgamentos e atitudes, dos funcionários em relação a suas atribuições, funções e tarefas

desempenhadas. Nesse sentido, os valores são como guias para o comportamento organizacional no dia a dia, é através deles que se definem padrões que devem ser alcançados, implicando assim uma preferência, uma distinção entre o importante e o secundário, entre o que tem valor e o que não tem (FREITAS, 2007; ROKEACH, 1973).

Assim, fez-se necessário, evidenciar as particularidades e aspectos fundamentais dos valores organizacionais, na perspectiva dos funcionários do Grupo, para a identificação da relação dos valores que constituem o inventário de perfis de valores organizacionais (IPVO) de Oliveira e Tamayo (2004), com os valores organizacionais apreendidos no Mapa Hierárquico de Valores.

O valor **satisfação com o serviço prestado** está relacionado ao sentimento de realização e satisfação dos funcionários entrevistados do Grupo Empresarial Familiar, no que tange ao que foi proposto e planejado como objetivos profissionais e metas a serem cumpridas. Nesse sentido, o valor **satisfação com o serviço prestado** encontra-se no fator “Autonomia”, presente no inventário de perfis de valores organizacionais (IPVO) de Oliveira e Tamayo (2004), uma vez que esse fator aborda itens referentes à definição de objetivos profissionais, estímulo para enfrentar desafios, realização no trabalho e aperfeiçoamento constante. Outro valor organizacional evidenciado nas entrevistas, que se encontra no fator “Autonomia”, é o valor **motivação**. Para os funcionários entrevistados, ver que sua meta, os objetivos propostos e planejados foram cumpridos, dá a sensação de querer continuar, querer avançar, ficam motivados a trabalhar mais e melhor.

Os valores **foco no cliente** e **resultado financeiro** estão ligados à consequência **contribuir para o desenvolvimento do cliente**. Para o Grupo Empresarial, segundo os funcionários entrevistados, é importante sempre ter o foco voltado para o cliente, garantindo sua satisfação, pois os lucros e resultados reais que o Grupo obtém são em decorrência de suas atividades. Nesse sentido,

os valores **foco no cliente** e **resultado financeiro** encontram-se no fator “Domínio” do inventário de perfis de valores organizacionais (IPVO) de Oliveira e Tamayo (2004), composto por itens relacionados à busca de domínio e competitividade no mercado, estímulo para clientes investirem em novidades e a importância da segurança dos negócios.

A influência que o Grupo Empresarial Familiar tem no mercado e para seus clientes, está relacionado com o valor **prestígio**, que por sua vez, está ligado à consequência **ser referência no mercado**. Nesse sentido, o valor **prestígio** encontra-se no fator “Prestígio” presente no inventário de perfis de valores organizacionais (IPVO) de Oliveira e Tamayo (2004). Esse fator é composto por “itens relacionados ao poder. A organização busca prestígio, admiração e respeito da sociedade por causa da qualidade dos seus produtos” (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004, p. 137).

Ligado à consequência **imagem da empresa/marca**, o valor **comprometimento** evidencia a importância do funcionário do Grupo Empresarial Familiar, planejar metas, ser competente e ter conhecimento do trabalho que faz, mostrando suas habilidades. O valor **comprometimento** integra o fator “Realização” do inventário de perfis de valores organizacionais (IPVO) de Oliveira e Tamayo (2004), que “agrega itens que representam valores cuja meta central é o sucesso, através da demonstração de competência da organização e de seus empregados. Desempenho competente é uma exigência para a sobrevivência da organização e para a permanência do empregado nesse contexto” (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004, p. 137).

Já o valor **integridade** está presente no inventário de perfis de valores organizacionais (IPVO), compondo o fator “Preocupação com a Coletividade” (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004). Esse fator é composto por valores, como honestidade, fidelidade, justiça, igualdade e lealdade, que norteiam o relacionamento e comportamento dos indivíduos em todos os contextos

(OLIVEIRA; TAMAYO, 2004, p. 137). Integrando este mesmo fator, está o valor **coletividade**, ligado à consequência **trabalhar em equipe**, mostra a importância do coletivo para realizar ações e tarefas estabelecidas.

Por fim, o valor **conformidade** está ligado ao atributo **planejar**, expressando a importância de ter regras, normas e modelos de comportamento para serem seguidos durante a execução de tarefas e em outros contextos. Desse modo, o valor **conformidade** encontra-se no fator “Conformidade” presente no inventário de perfis de valores organizacionais (IPVO) de Oliveira e Tamayo (2004), que se refere à definição de limites das ações organizacionais e comportamentos de seus membros, devendo o funcionário aceitar o trabalho que tem a fazer e cumprindo suas obrigações (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004, p. 137).

Sendo assim, pode-se inferir que os valores organizacionais identificados, na perspectiva dos funcionários entrevistados do Grupo Empresarial Familiar, integram os perfis organizacionais “Autonomia”, “Domínio”, “Prestígio”, “Realização”, “Preocupação com a Coletividade” e “Conformidade” do inventário de perfis de valores organizacionais (IPVO) de Oliveira e Tamayo (2004).

4.4 Valores organizacionais no Grupo Empresarial Familiar, ao longo do processo de certificação da ISO 9001

Nesta seção, são apresentados os conjuntos de valores que orientam as atividades do Grupo Empresarial pesquisado. Além dos valores organizacionais, evidenciados em documentos institucionais, na perspectiva dos diretores e colocados pelos funcionários do Grupo, foi possível identificar particularidades do ponto de vista dos entrevistados. Nesse sentido, a utilização de ferramentas pertinentes à técnica *laddering*, para a realização das entrevistas em profundidade e acepção dos valores encontrados por meio da análise de

conteúdo, originou uma perspectiva mais ampla para a compreensão dos valores descobertos no ambiente organizacional. Possibilitando assim, verificar congruência entre os valores percebidos pelos funcionários e os propostos pela diretoria do Grupo.

Os valores organizacionais podem ser identificados a partir dos documentos oficiais da empresa e/ou a partir da concepção dos indivíduos que dela fazem parte (TAMAYO, 1999). Na presente pesquisa, ambas as abordagens foram utilizadas, com a finalidade de compreender, de modo mais abrangente, quais valores compõem a missão e os objetivos organizacionais.

De acordo com Walter (2005, p. 108), a aplicação da NBR ISO 9001 requer a adoção de “[...] políticas de qualidade, foco no cliente, planejamento de atividades, documentação de processos, monitoramento e melhorias contínuas.” Esse mesmo autor afirma que, os requisitos da norma são rigorosos quanto à padronização das ações, ao monitoramento da satisfação dos usuários e ao conhecimento que a equipe deve ter da norma e do impacto de sua implantação na organização. Nesse sentido, satisfaz o objetivo proposto pelo Grupo Empresarial Familiar, no que tange à missão e aos valores. Seu propósito está pautado em valores voltados para os perfis organizacionais “Preocupação com a Coletividade”, “Conformidade”, “Domínio”, “Realização” e “Autonomia” do inventário de perfis de valores organizacionais (IPVO) de Oliveira e Tamayo (2004). Assim como na perspectiva dos funcionários entrevistados do Grupo Empresarial Familiar, pode-se inferir, mediante a técnica *laddering* que os valores organizacionais integram os perfis organizacionais “Autonomia”, “Domínio”, “Prestígio”, “Realização”, “Preocupação com a Coletividade” e “Conformidade” do inventário de perfis de valores organizacionais (IPVO) de Oliveira e Tamayo (2004).

Os processos de certificação envolvem mudanças de valores. Segundo Paladini (2004), inserir qualidade na cultura da organização é transformar a

qualidade em um valor para todos, e convencer de que a mudança gera benefícios. A dinâmica da mudança promovida pela certificação, portanto, confronta valores antigos com novos, valores individuais com organizacionais. Principalmente, em se tratando de empresas familiares, há também os valores cultivados pela família que permeiam as estratégias e práticas organizacionais (SILVA; FISCHER; DAVEL, 1999). Fato este, que pode ser evidenciado através das entrevistas em profundidade com os diretores. Os valores **integridade acima de tudo e empreendedorismo e crescimento no mercado** refletem traços cultivados pela família, gerando influência na estratégia e nas práticas organizacionais do Grupo. O valor **simplicidade com qualidade** também reflete aspectos intrínsecos à família, porém seu significado foi reformulado inserindo o valor qualidade, base da “Nova Política de Qualidade” e da certificação ISO 9001. Nesse sentido, a partir da dinâmica de mudança promovida pela certificação, nota-se também que os atributos, **atender demanda do mercado** e a consequência **bater metas/buscar resultados**, são colocados, na perspectiva dos diretores do Grupo, como subsídios de extrema acuidade para a efetivação da “Nova Política de Qualidade” proposta. Entretanto, não aparecem no Mapa Hierárquico de Valores, pois foram poucos os funcionários entrevistados que ressaltaram tal importância.

Diante disso, verifica-se que o processo de certificação ISO 9001 influenciou os valores do Grupo Empresarial Familiar em sua totalidade e indicam quais questões devem ser observadas prioritariamente. Eles são como guias para o comportamento organizacional no dia a dia, definindo padrões que devem ser alcançados (FREITAS, 2007; TAMAYO; MENDES, 2000). Assim, nesse contexto da “Nova Política da Qualidade”, o Grupo Empresarial tem o desafio de conseguir equilibrar as relações da empresa e da família e por sua vez, deve se preocupar também com as pessoas que estarão envolvidas em todo o processo, sendo necessário que haja o comprometimento de todos.

Após a pesquisa documental e a análise de conteúdo extraída das entrevistas com os diretores e a subsequente análise de conteúdo das entrevistas com os funcionários do Grupo Empresarial, percebe-se que os valores organizacionais divulgados oficialmente pelo Grupo, que compõem as características essenciais da “Nova Política de Qualidade” e os valores organizacionais expressados pelos funcionários entrevistados estão em congruência. Os valores apregoados pelos entrevistados, e que corroboram tal afirmativa, são: “Autonomia”, “Domínio”, “Prestígio”, “Realização” e “Conformidade” do inventário de perfis de valores organizacionais (IPVO) de Oliveira e Tamayo (2004).

Abaixo, é exposta no Quadro 9 a correspondência dos valores organizacionais, identificados a partir da análise de conteúdo das entrevistas em profundidade com os funcionários, das entrevistas com os diretores do Grupo Empresarial e da pesquisa documental, para com os fatores do inventário de perfis de valores organizacionais (IPVO) de Oliveira e Tamayo (2004).

Quadro 9 Relação entre os valores organizacionais e os fatores do IPVO de Oliveira e Tamayo (2004)

Fatores do IPVO	Valores para os Funcionários	Valores para os Diretores	Valores Grupo Empresarial
Autonomia	Satisfação com o serviço prestado e Motivação	Empreendedorismo e crescimento no mercado	Empreendedorismo e crescimento no mercado
Preocupação com a coletividade	Coletividade e Integridade	Integridade acima de tudo	Integridade acima de tudo
Conformidade	Conformidade	Simplicidade com Qualidade	Simplicidade com Qualidade
Realização	Comprometimento	Dinamismo e Agilidade no dia a dia	Dinamismo e Agilidade no dia a dia
Domínio	Resultado Financeiro e Foco no Cliente	Trabalho duro em busca de resultados	Trabalho duro em busca de resultados
Prestígio	Prestígio	-	-
Bem-estar do empregado	Reconhecimento	-	-

Fonte: Dados da pesquisa

5 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISA

Tomando como referência os objetivos geral e específicos estabelecidos, este capítulo trata das conclusões desta pesquisa. O objetivo deste estudo foi verificar a congruência entre os valores percebidos pelos funcionários e os propostos pela diretoria ao longo do processo de certificação da ISO 9001 em um grupo empresarial familiar, localizado no Sul de Minas Gerais. Nesse sentido, procurou-se mapear os valores organizacionais expressos em documentos institucionais, identificar a percepção destes valores, na perspectiva dos diretores geral, de operações e administrativo, responsáveis por elaborar os novos valores para a certificação ISO 9001 e identificar tais valores, a partir de uma perspectiva que abrangesse a compreensão e percepção dos funcionários sobre as suas atribuições organizacionais, de maneira detalhada. Para tanto, utilizou-se a técnica *laddering*, com a finalidade de relacionar atributos e consequências frente aos valores organizacionais verificados na perspectiva dos funcionários do Grupo Empresarial Familiar.

Com referência aos atributos, identificaram-se sete atributos determinantes para a execução das atividades organizacionais, classificados como: planejar, programar, monitorar, atender às necessidades do cliente, atender às necessidades do mercado, bom atendimento e rotina. Dentre estes, dois se destacam quando considerada a predominância de relações que determinam a conformação das cadeias dominantes, sendo os atributos planejar e atender as necessidades dos clientes. Pode-se observar que o processo de analisar e planejar o que fazer, tendo como finalidade atender às necessidades do cliente, é um dos principais elementos característicos da “Nova Política da Qualidade”.

No que tange às consequências, verificaram-se vinte e uma consequências, categorizadas como: treinamento/capacitação, divisão de

tarefas/funções, trabalhar em equipe, buscar/ter conhecimento, padronização, melhorar processos e procedimentos, trabalhar com qualidade, ser organizado, imagem da empresa/marca, ter bom relacionamento com o cliente, fidelizar clientes, concorrência/competitividade de mercado, ter preço, ter oportunidade, contribuir para o desenvolvimento do cliente, ser referência no mercado, aumentar vendas serviços, bater metas/buscar resultados, crescer no mercado, crescimento profissional e progredir em conjunto. Dentre essas consequências, considerando a predominância de relações que determinam a conformação das cadeias dominantes, destacaram-se trabalhar em equipe, buscar/ter conhecimento, melhorar processos e procedimentos, imagem da empresa/marca, ter bom relacionamento com o cliente, fidelizar clientes e ter oportunidade. Diante disso, pode-se presumir que as consequências determinantes para a transformação da cultura organizacional estão ordenadas pela importância de melhorar processos e procedimentos, através da padronização e execução de tarefas em grupo, permitindo a troca de informações, sugestões e ideais, contribuindo assim para a busca do conhecimento, oportunidades e do constante aperfeiçoamento; e pelo bom relacionamento com o cliente, relação que é estabelecida entre cliente e o Grupo Empresarial, mediante seus funcionários, durante todo o processo de venda e/ou prestação de serviços, garantindo assim a satisfação e fidelização desses clientes.

A identificação dos elementos (atributos, consequências e valores) de importância percebidos pelos funcionários entrevistados do Grupo, geram resultados que permitem um direcionamento para a delimitação das características fundamentais à “Nova Política da Qualidade” e ao processo de certificação ISO 9001 e para a necessidade de se buscarem alternativas que venham reduzir implicações indesejáveis. Desse modo, este estudo permite aos diretores do Grupo Empresarial evidenciarem e compreenderem aspectos

importantes, no que tange à percepção dos funcionários entrevistados para o cumprimento das ações norteadoras da “Nova Política de Qualidade”.

A baixa frequência de relações observadas em alguns elementos do Mapa Hierárquico de Valores caracteriza fontes potenciais de desenvolvimentos gerenciais. Por exemplo: os atributos **atender demanda do mercado** e a consequência **bater metas/buscar resultados**, são colocados, na perspectiva dos diretores do Grupo, como subsídios de extrema acuidade para a efetivação da “Nova Política de Qualidade” proposta. Entretanto, não aparecem no Mapa Hierárquico de Valores, pois foram poucos os funcionários entrevistados que ressaltaram tal importância. As frequências identificadas com relação ao valor **reconhecimento** e às consequências **crescimento profissional** e **progredir em conjunto** sinalizam direcionamentos importantes para os diretores do Grupo, uma vez que na opinião de alguns entrevistados, é muito importante que o Grupo Empresarial Familiar se preocupe com o funcionário e seu bem-estar, motivando-o com premiações por produção e apoiando o seu desenvolvimento profissional e pessoal, para que empresa, funcionários e clientes progridam em conjunto. Entretanto, esses fatores não puderam ser evidenciados e caracterizados com clareza na pesquisa documental e nas entrevistas em profundidade com os diretores.

A baixa frequência de relações não caracteriza, necessariamente, uma menor importância destes elementos e, sim, uma possível inconsistência das noções fundamentais sobre a estrutura e as ações pertinentes à “Nova Política da Qualidade” proposta pelos diretores do Grupo Empresarial Familiar frente à apreensão dos funcionários entrevistados.

Da mesma forma que os elementos com baixa frequência de relações, que caracterizam aspectos a serem melhorados pelos gestores, os elementos que compõem as relações dominantes do Mapa Hierárquico de Valores também têm sua relevância. Nesse sentido, a exposição de atributos e consequências que

apresentam um grande número de relações entre si, demonstradas em *links* de maior espessura no *HVM*, evidencia aos diretores as conexões que estruturam a perspectiva dos funcionários para compreensão dos valores propostos pela “Nova Política de Qualidade” e conseqüentemente à ISO 9001.

De acordo com Walter (2005, p. 108), a aplicação da NBR ISO 9001 requer a adoção de “[...] políticas de qualidade, foco no cliente, planejamento de atividades, documentação de processos, monitoramento e melhorias contínuas.” Esse mesmo autor afirma que, os requisitos da norma são rigorosos quanto à padronização das ações, ao monitoramento da satisfação dos usuários e ao conhecimento que a equipe deve ter da norma e do impacto de sua implantação na organização. Nesse sentido, satisfaz o objetivo proposto pelo Grupo Empresarial Familiar, no que tange à missão e aos valores. Seu propósito está pautado em valores voltados para os perfis organizacionais “Preocupação com a Coletividade”, “Conformidade”, “Domínio”, “Realização” e “Autonomia” do inventário de perfis de valores organizacionais (IPVO) de Oliveira e Tamayo (2004). Assim como na pesquisa documental dos valores do Grupo Empresarial, considera-se que os valores organizacionais, verificados por meio da análise de conteúdo das entrevistas em profundidade com os diretores geral, de operação e administrativo, responsáveis pela elaboração dos novos valores do Grupo, para a certificação ISO 9001, integram os perfis organizacionais “Preocupação com a Coletividade”, “Conformidade”, “Domínio”, “Realização” e “Autonomia” do inventário de perfis de valores organizacionais (IPVO) de Oliveira e Tamayo (2004). Na perspectiva dos funcionários entrevistados do Grupo Empresarial Familiar, pode-se inferir, mediante a técnica *laddering* que os valores organizacionais integram os perfis organizacionais “Autonomia”, “Domínio”, “Prestígio”, “Realização”, “Preocupação com a Coletividade” e “Conformidade” do inventário de perfis de valores organizacionais (IPVO) de Oliveira e Tamayo (2004).

Desse modo, a partir do constructo teórico utilizado nesta pesquisa, o inventário de perfis de valores organizacionais (IPVO) de Oliveira e Tamayo (2004), percebe-se um alinhamento entre a descrição dos valores organizacionais verificados na pesquisa documental, o significado de cada um desses valores no entendimento dos diretores do Grupo e a apreensão desses valores organizacionais pelos funcionários de diferentes departamentos e níveis hierárquicos.

Com os resultados alcançados nesta pesquisa, espera-se proporcionar aos diretores responsáveis pela elaboração dos novos valores organizacionais do Grupo, para a certificação ISO 9001, uma percepção mais detalhada acerca dos contornos que delimitam a orientação e a condução das atividades organizacionais, evidenciando informações importantes no que tange à percepção dos funcionários entrevistados, em relação aos valores propostos pela “Nova Política de Qualidade” e processo de certificação ISO 9001 do Grupo Empresarial Familiar.

A limitação da pesquisa está no fato de que os membros das três unidades de negócio do Grupo foram caracterizados em conjunto na construção do Mapa Hierárquico de Valores e na composição das orientações de percepção dominantes. Mesmo com o aspecto positivo de evidenciar as características da estrutura de valores do Grupo Empresarial Familiar como um todo, expressando um panorama geral do pensamento organizacional, essa opção encobre algumas características peculiares do Mapa Hierárquico de Valores para os grupos.

Como sugestão para futuras pesquisas, recomenda-se a averiguação da influência dos valores organizacionais sobre os valores pessoais e vice-versa, possibilitando compreender questões como a modificação de comportamentos regidos por valores pertinentes a uma esfera em função da outra; pesquisas em outras organizações, além das familiares, incluindo públicas e terceiro setor; outras organizações da região, incluindo prestadoras de serviços e indústrias, e

estudos comparativos entre grupos profissionais. Outra sugestão seria a utilização da *laddering* em conjunto com pesquisas de natureza quantitativa para a edificação de uma triangulação de dados (VAN REKOM; VAN RIEL; WIERENGA, 2006). E por fim, um novo estudo de caso no Grupo Empresarial Familiar para verificar novamente a percepção dos funcionários, após a auditoria da NBR ISO 9001, que acontecerá em 2013, contemplando assim, um maior intervalo de tempo para a assimilação dos valores organizacionais.

REFERÊNCIAS

ALENCAR, E. **Introdução à metodologia de pesquisa social**. Lavras: UFLA, 1999.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9001:2008**: sistemas de gestão da qualidade - requisitos. Rio de Janeiro, 2008.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar**: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. 3. ed. São Paulo: Nobel, 1991.

BIRD, B. et al. Family business research: the evolution of an academic field. **Family Business Review**, Burlington, v. 15, n. 4, p. 337-350, Dec. 2002.

CAPPELLE, M. C. A. **O trabalho feminino no policiamento operacional**: subjetividade, relações de poder e gênero na oitava região da Polícia Militar de Minas Gerais. 2006. 378 p. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.

CARPINETTI, L. C. R.; MIGUEL, P. A. C.; GEROLAMO, M. C. **Gestão da qualidade ISO 9001:2008**: princípios e requisitos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CERIBELI, H. B. ; MONFORTE, E. M. ; MORAIS, F. Análise do processo de profissionalização da gestão de empresas familiares atuantes no varejo. **RECADM: Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, Campo Largo, v. 9, p. 233-250, 2010.

CHIAVENATO, I. **Os novos paradigmas**: como as mudanças estão mexendo com as empresas. São Paulo: Manole, 2008.

CONDE, D. R. **Valores organizacionais e pessoais em ambiente de mudança**: um estudo de caso de uma unidade de uma organização multinacional. 2012. 150 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2012.

DONNELLEY, R. G. A empresa familiar. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 7, n. 23, p. 161-198, 1967.

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

FREITAS, A. B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, P.; CALDAS, M. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 38-54.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron, 1991.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** Rio de Janeiro: FGV, 2000.

GENGLER, C.; MULVEY, M. S.; OGLETHORPE, J. E. A means-end analysis of mother's infant feeding choices. **Journal of Public Policy & Marketing**, Chicago, v. 18, n. 2, p. 172-188, 1999.

GERSICK, K. E. et al. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. p. 1-26.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.

GRZYBOVSKI, D.; BOSCARIN, R.; MIGOTT, A. M. B. Estilo feminino de gestão em empresas familiares. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 6, n. 2, p. 185-207, 2002.

GRZYBOVSKI, D.; LIMA, J. B. L. O conceito de família e o dilema metodológico nos estudos sobre empresas familiares. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3., Atibaia, 2004. **Anais...** São Paulo: Anpad, 2004.

GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J.C. Empresa familiar × competitividade: tendências e racionalidades em conflito. **Teoria e Evidência Econômica**, Passo Fundo, v. 6, n. 11, p. 37-68, 1998.

GUTMAN, J. A Means-End chain model based on consumer categorization processes. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 46, n. 2, p. 60-72, 1982.

LANZANA, A.; CONSTANZI, R. **As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial**. São Paulo: Negócio, 1999.

LEONE, N. M. C. P. G. **Sucessão na empresa familiar**: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas, 2005.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1978.

LUSSIER, R. N.; SONFIELD, M. C. Family business management activities, styles and characteristics: a correlational study. **American Journal of Business**, Braadford, v. 19, n. 1, p. 47-53, 2004.

MAKATOUNI, A. What motivates consumers to buy organic food in the UK? Results from a qualitative study. **British Food Journal**, Bradford, v. 104, n. 3/5, p. 345-352, 2002.

MEKBEKIAN, G.; AGOPYAN, V. **Desenvolvimento de sistemas da qualidade para indústrias de pré-fabricados de concreto de acordo com as diretrizes da série de normas NBR ISO 9000**. São Paulo: EPUSP, 1997. (Boletim Técnico, 191).

MENDONÇA, R. G. **Aspectos conceituais de cultura e clima organizacional**. Disponível em: <<http://www.fgvpr.br/novo3/artigos.asp?IdArtigo=74&origem=home>>. Acesso em: 25 mar. 2012.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 10. ed. São Paulo: Hucitec, 2007. 406 p.

MIRANDA, A. R. A.; GOMES, M. A. N.; OLIVEIRA, M. S. Um estudo de caso sobre o processo de mudança organizacional através da certificação ISO 9001 em uma empresa familiar do sul de Minas Gerais. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 13., 2005, Bauru. **Anais...** Bauru: Unesp, 2005.

MORAES FILHO, A. C. T. ; BARONE, F. M.; PINTO, M. O. A produção científica em empresas familiares: um enfoque conceitual. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, p. 1971-1991, 2011.

NASSAR, P. História e cultura organizacional. **Revista Comunicação Empresarial**, São Paulo, n. 36, p. 11-14, 2000.

OLIVEIRA, A. A. ; PAPA, A. C. A influencia da cultura organizacional no processo de profissionalização da gestão em uma empresa familiar. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 2, p. 385-398, 2009.

OLIVEIRA, A. F.; TAMAYO, A. Inventario de perfis de valores organizacionais. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 39, p. 129-149, 2004.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade**: teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 339 p.

PANDOLFI, C. **Utilização da pesquisa de satisfação de clientes como ferramenta para decisões gerenciais e melhoria contínua**. 2003. 184 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2003.

PETER, J. P.; OLSON, J. C. **Consumer behavior and marketing strategy**. 5th ed. Boston: McGraw-Hill, 1999.

PIMENTA, M. L. **Comportamento do consumidor de alimentos orgânicos na cidade de Uberlândia**: um estudo com base na cadeia de meios e fins. 2008. 125 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2008.

PIMENTA, M. L. et al. Valores pessoais e percepção de atributos em marcas de café regionais na cidade de Lavras. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 4, p. 39-52, 2011.

PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-105, 2006.

RAMPAZZO, L. **Metodologia científica**: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação. 3. ed. São Paulo: Loyola, 2005.

REYNOLDS, T. J.; GUTMAN, J. Laddering theory, method, analysis, and interpretation. **Journal of Advertising Research**, New York, v. 28, n. 3, p. 11-31, 1988.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágios e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 154-202.

ROKEACH, M. **The nature of human values**. New York: The Free, 1973.

SANTOS, A. R. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. São Paulo: DP&A, 2007.

SANTOS, N. M. B. F. Cultura e desempenho organizacional: um estudo empírico em empresas brasileiras do setor têxtil. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 2, n. 1, p. 47-66, jan./abr. 1998.

SCHEIN, E. H. The levels of culture. In: _____. **Organizational culture and leadership**. São Francisco: Jossey-Bass, 2004. Cap.2.

SCHULTZ, M. **On studying organizational cultures: diagnosis and understanding**. New York: Gruyter, 1994.

SCHWARTZ, S. H.; BILSKY, W. Toward a Universal Psychological Structure of human values. **Journal of Personality and Social Psychology**, Washington, v. 53, n. 1, p. 550-562, 1987.

SCHWARTZ, S. H.; ROS, M. Values in the west: a theoretical and empirical challenge to the individualism-collectivism cultural dimension. **World Psychology**, Newburyport, v. 1, n. 2, p. 91-122, 1995.

SCHWARTZ, S. H. Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In: ZANNA, M. (Org.). **Advances in experimental social psychology**. Orlando: Academic, 1992. p. 1-65.

SCHWARTZ, S. H. Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. In: TAMAYO, A.; PORTO, J. (Org.). **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis: Vozes, 2005. p. 21-55.

SILVA, J. C. S.; FISCHER, T.; DAVEL, E. Organizações familiares e tipologias de análise: o caso da organização Odebrecht. In: ENCONTRO NACIONAL DA

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., Foz do Iguaçu, 1999. **Anais...** Foz do Iguaçu: Anpad, 1999.

SOUSA, A. D. **Cultura organizacional**: análise comparativa entre os valores organizacionais percebidos pelos colaboradores e os almejados pelo fundador. 2011. 48f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração de Empresas) - Universidade de Brasília, Brasília, 2011.

SOUZA, M. T. S.; PEREIRA, R. S.; MAFFEI, P. A. J. Ética e liderança: sua influencia na cultura organizacional da empresa. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 89-100, 2004.

SUKSTER, R. A **Integração entre o sistema de gestão da qualidade e o planejamento e controle da produção em empresas construtoras**. 2005. 158 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

TAMAYO, A. Contribuições ao estudo dos valores pessoais, laborais e organizacionais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 23, p. 17-24, 2007. Especial.

TAMAYO, A.; GONDIM, M. G. C. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 62-72, 1996.

TAMAYO, A.; MENDES, A. M.; PAZ, M. G. T. Inventário de valores organizacionais. **Estudos de Psicologia**, Campinas, v. 5, n. 2, p. 289-315, 2000.

TAMAYO, A. Valores e clima organizacional. In: PAZ, M. G. T.; TAMAYO, A. **Escola, saúde e trabalho**: estudos psicológicos. Brasília: Universidade de Brasília, 1999. p. 241-269.

TAMAYO, A. 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.

UPTON, N.; TEAL, E. J.; FELAN, J. T. Strategic and business planning practices of fast growth family firms. **Journal of Small Business Management**, Morgantown, v. 39, n. 1, p. 60-72, 2001.

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

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VILAS BOAS, L. H. B. **Comportamento do consumidor de produtos orgânicos**: uma análise na perspectiva da teoria da cadeia de meios e fins. 2005. 222 f. Tese (Doutorado em Administração)–Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2005.

WALTER, M. T. Implantação da norma ISO 9001:2000 na Biblioteca Ministro Victor Nunes Leal do Supremo Tribunal Federal. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 34, n. 1, p. 104-113, jan./abr. 2005. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/view/584/529>>. Acesso em: 26 mar. 2012.

WOOD JÚNIOR, T. (Org.). **Mudança organizacional**. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 205 p.

YIN, R. K. The case study crisis: some answers. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 26. p. 58-65, Mar. 1981.

ANEXOS

ANEXO A**Roteiro de entrevista não estruturada (com os diretores geral, de operações e administrativo do Grupo)**

Assuntos abordados na entrevista:

- a) Origem da empresa
- b) Controle acionário
- c) Unidades de operação / Produtos e serviços
- d) Principais clientes
- e) Principais concorrentes
- f) Planejamento estratégico
- g) Modelo de gestão – processo decisório
- h) Processo de Certificação / Consultoria
- i) Objetivos da organização
- j) Valores e código de ética

ANEXO B**Protocolo para realização das entrevistas da técnica *laddering* (com os funcionários do Grupo Empresarial)****1º passo:**

Como eu devo retratar o que você faz na empresa? (Se o entrevistado ainda não for capaz de responder quais são as atividades que exerce, ainda existe a possibilidade de perguntar de maneira mais específica: ‘Vamos dizer, ontem, às 10h00, o que você estava fazendo exatamente?’).

2º passo:

Por que você faz isso dessa maneira?

3º passo:

Por que isso é importante pra você?

ou

O que isso significa para você?