

Valores Relativos à Competição Organizacional: um Novo Olhar na Pesquisa de Valores em Ambientes Empresariais

Autoria: Silvia Marcia Russi De Domenico, Maria Luisa Mendes Teixeira

RESUMO

Este artigo visa a oferecer subsídios para a compreensão das ações no âmbito empresarial em ambiente competitivo por meio de uma nova lente – os valores relativos à competição organizacional – VRCO e, a propor uma metodologia para apreensão desses valores a partir da perspectiva sociológica da psicologia social, na tradição do interacionismo simbólico. Contrapondo-se à corrente preferencial dos estudos no campo, de cunho positivista, este estudo indica a metodologia qualitativa como caminho para a apreensão de tais valores, mediante a utilização de observação participante, entrevistas, conversas espontâneas e documentos para o levantamento de materiais empíricos, tratado, analisados e interpretados segundo análise do discurso à luz da pragmática e da hermenêutica. A aplicação de conceito e metodologia foi realizada em empresa brasileira de porte médio do ramo de prestação de serviços, e permitiu a apreensão de dezessete VRCO, sendo três deles: relacionamento baseado em confiança, entrega além do contratado e cooperação, subjacentes às práticas responsáveis pelo diferencial competitivo da empresa, além de dar margem à identificação de anti-valores, indicando que os *stakeholders* são considerados e tratados de forma heterogênea – aspectos não perceptíveis mediante as abordagens tradicionais de valores organizacionais.

1 Introdução

Este estudo faz parte de um projeto de pesquisa relacionado ao aprofundamento da compreensão e investigação de valores organizacionais. Apresentamos neste artigo, o que consideramos uma inovação tanto conceitual quanto metodológica no estudo de valores, ao termos como objetivo propor o conceito de valores relativos à competição organizacional – VRCO – e uma proposta metodológica para investigá-los, buscando-se com isso um outro entendimento sobre o agir organizacional em ambiente competitivo.

No âmbito das ciências sociais, os valores vêm sendo estudados em diversos campos do conhecimento, tais como a antropologia, a sociologia, a psicologia social, a pedagogia e, mais recentemente, as ciências sociais aplicadas da qual faz parte a Administração.

Rohan (2000) e Ros (2001) discutiram, sob uma perspectiva histórica, as contribuições dos diversos autores de valores nas Ciências Sociais. Destacam-se sempre as contribuições dos pesquisadores influenciados pelo trabalho de Allport, Vernon e Lindzey - citado como um dos primeiros antecedentes no desenvolvimento de medidas de valores (ROS, 2001), dentro da abordagem da psicologia social psicológica, com foco no indivíduo, isolado. Rokeach e Schwartz, importantes expoentes atuais no campo, entendem os valores como representações cognitivas das necessidades humanas. Para Schwartz (2006), os valores consistem em linguagem mediante a qual os indivíduos e os grupos podem comunicar as necessidades (1) biológicas, provenientes do organismo; (2) de interação social, relativas à coordenação interpessoal; e (3) sócio-institucionais, necessárias para o bem-estar e sobrevivência do grupo (SCHWARTZ e BILSKY, 1987), contempladas em dez tipos motivacionais quase-universais: Universalismo, Benevolência, Tradição, Conformidade, Segurança, Poder, Realização, Hedonismo, Estimulação e Autodeterminação (SCHWARTZ, 2006). A análise desses valores a partir das similaridades e diferenças em seus conteúdos motivacionais e da compatibilidade e conflito entre suas metas *vis-à-vis* os três requisitos universais à espécie humana, resultou em uma estrutura assentada em quatro valores superiores, que formam duas dimensões bipolares: Autopromoção e Autotranscendência; Conservação e Abertura à Mudança.

Segundo a teoria de Schwartz, as pessoas agem valorizando o novo, a contínua aprendizagem, os desafios ou preferindo manter o que já existe e foi importante até o

momento; estão voltadas para a realização e reconhecimento de suas competências ou para o bem-estar das pessoas à sua volta e à humanidade. É possível pensar que sem estas duas macro- dimensões de valores presentes nos seres humanos, o mundo não teria evoluído nem teria mantido costumes e ensinamentos de culturas milenares; nem haveria a esperança de salvar o meio-ambiente ou de ter líderes capazes de gerar as mudanças necessárias. Schwartz pode ter referenciado os quatro pólos como valores superiores, ao considera-los fundamental à continuidade da humanidade, já que foram verificadas cientificamente como quase-universais em pesquisas em mais de sessenta países.

Todavia, por mais que haja contribuições importantes no campo dos estudos de valores sob a ótica psicológica, não podemos tomá-la como a única possível. Na mesma época de Allport, Thomas e Znaniecki (2006 / 1918-1920), da Escola de Chicago, ao se debruçarem sobre o fenômeno da imigração polaca nos EUA, estudaram os valores a partir de uma concepção de ser humano em interação. Esses pesquisadores entendem que todos somos possuidores de uma variedade de desejos que somente podem ser satisfeitos porque fazemos parte de uma sociedade. Por meio do convívio social, que se dá por interações mediadas pela linguagem, as pessoas atribuem significado às coisas, materiais ou abstratas, que passam, então, a serem denominadas de valores sociais, tornando-se objetos de suas atitudes e ações.

Thomas e Znaniecki (2006) lançaram mão da psicologia para o estudo das atitudes e dos valores, todavia observando que: “[...] *la psicología no es exclusivamente individual*” (Ibidem, p.116). Vêem o ser humano inserido em um contexto sócio-cultural, onde desenvolve valores e atitudes que o habilita à ação, motivado por seus desejos, e adaptando-se à convivência grupal. Entendemos, assim, que foram fundadores da psicologia social e, mais especificamente, da perspectiva que ficou conhecida posteriormente como ‘enfoque sociológico’ (STRYKER, 1981).

Podemos dizer que a colisão entre os dois tipos de psicólogos sociais: um com orientação psicológica e outro com orientação sociológica, não faz sentido, sendo tanto a visão de uns, quanto a de outros, reducionistas, cada uma com o seu viés, não conseguindo lidar a contento com o objeto de estudo da psicologia social (TORREGROSA, 2004). O conceito de valores relativos à competição organizacional tenta conciliar ambas as abordagens, à medida que entende os valores como intrasubjetivos e intersubjetivos, formados nas interações entre pessoas que agem inseridas em um contexto, no caso dos VRCO, das organizações atuantes em economia de mercado.

2 Valores e gestão organizacional

Quando olhamos para autores que consideram os valores humanos nas práticas de gestão, também encontramos algumas semelhanças com o que tratamos até agora. Freeman (2000, p.177) observa que “[we] are not just economic maximizers. Sometimes we are selfish and sometimes we act for others”, como já apontava Schwartz em seus estudos. Freeman e Phillips (2002, p.343) entendem também que é necessário considerar “*a complex psychology of the actors in business*”. Assim, observam esses estudiosos, o capitalismo ocorre não em função da simplificação do ser humano, mas justamente por sua complexidade. A liberdade de ação vai permitir que pessoas agindo com responsabilidade e respeitando a liberdade do outro, desenvolvam conjuntos de interesses e valores que as levarão a diferentes opções de escolha para si mesmas, bem como a situações de relacionamento interpessoal no contexto de uma coletividade (Ibidem).

Tanto a sobrevivência do indivíduo, quanto da sociedade dependem de recursos e fontes de energia que, em seu conjunto, formam a economia (IGLESIAS, 2007). Ambas – sociedade e economia – são “*la base fundamental sobre la que se construye la vida humana*” (Ibidem, p.32). Os recursos econômicos são, por sua vez, limitados, o que leva à existência de ambientes competitivos na sociedade. São os recursos que permitem a produção da cultura,

que ocorre na produção de bens de forma individual ou quando pessoas se unem para realizar algo que não seria possível individualmente, dando origem às organizações.

A organização é, em si, uma abstração. Constituída juridicamente (ou informalmente), só “acontece” ou “age” mediante as ações de seus membros, às quais subjazem valores.

Os valores humanos podem ser classificados em função dos diferentes níveis de análise, concernentes ao sujeito que os detém, em individuais, grupais, organizacionais, institucionais e culturais (TAMAYO, 2005), sendo que, quando se tratam de entidades sociais coletivas (grupo, organização, instituição e sociedade), os valores, ao invés de individuais, são considerados ‘compartilhados’ por seus membros (ROS, 2006).

Por sua vez, por serem transituacionais (ROKEACH, 1973; SCHWARTZ, 2006), estão presentes em todas as situações, podendo ser categorizados em termos de sua maior generalidade ou especificidade como valores básicos (gerais) e valores relacionados a domínios específicos da vida (trabalho, família, religião, educação), respectivamente (TAMAYO, 2005).

A proposta deste estudo é olhar para as organizações a partir de valores relativos à competição organizacional, ou seja, focando em ações dos membros de organizações atuantes em contextos competitivos (economia de mercado), na sua busca por recursos escassos que se encontram com os *stakeholders*. De fato, somente para citar alguns exemplos, empregados detém competências; fornecedores e prestadores de serviço, bens materiais e não-materiais (serviços); clientes detém potencial capacidade de pagamento; investidores, dinheiro para diversos fins; comunidades, poder de mobilizar a opinião pública a favor ou contra a empresa, enquanto o governo consegue vestir chapéus de diversos *stakeholders* (empresa-cliente, fornecedor, investidor, financiador).

A organização aqui é entendida como uma grande rede, cujos nós são as interações entre stakeholders, mediadas por linguagem - a linha que costura essa rede - em um movimento contínuo e dinâmico em busca da sobrevivência. Interações estas que ocorrem em função de valores relativos à competição organizacional – uma perspectiva de valores no âmbito da organização não contemplada ainda na literatura do campo

Os valores organizacionais têm sido abordados por diversos autores a partir de preocupações outras da que apresentamos neste trabalho. De forma mais acentuada, apareciam relacionados à cultura organizacional, como parte integrante desta e sob abordagens teóricas a ela pertinentes. Enquanto um tema específico de estudo, no entanto, têm sido objeto da psicologia social, a partir de focos variados. Destacam-se: Hofstede et al. (1990), buscando compreender a relação entre valores organizacionais e cultura organizacional, caminho seguido no Brasil por Ferreira et al (2002); O'Reilly, Chatman e Caldwell (1991), com o foco no fenômeno da congruência dos valores de empregados e organizações; Kofodimos (1993), buscando compreender o equilíbrio vida *versus* trabalho; Tamayo e colaboradores com o objetivo de estudar os valores percebidos pelos empregados como sendo os compartilhados pelas organizações (TAMAYO e GONDIM, 1996; TAMAYO, MENDES e PAZ, 2000; OLIVEIRA e TAMAYO, 2004).

Desses estudos, os únicos que se apóiam em uma teoria de valores propriamente dita, são os realizados por Tamayo e colaboradores nos anos 2000 e 2004, os quais se assentam na teoria de valores de Schwartz, desenvolvida, conforme apresentado, a partir da segunda metade dos anos de 1980.

3 Construindo o conceito de Valores Relativos à Competição Organizacional

Um dos consensos existentes entre os diversos pesquisadores de valores humanos, destacado por Schwartz (2001) é que valores são crenças. Crenças sobre o que? Para Rokeach (1973), sobre estados de vida, ou finalidades da existência, o que também reconhecem

Schwartz e Bilsky, em seu artigo de 1987, ao afirmar que os valores dizem respeito a “*desirable end states or behaviors*” (p.551).

Tamayo e Gondim (1996, p.63) definem valores organizacionais como sendo “princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a tipos de estrutura, ou a modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais ou mistos”.

Sobre a discussão se os valores são aqueles desejados pelos indivíduos ou os que são percebidos como desejáveis, Rohan (2000, p.263) refere-se a “*the best possible living*”, no sentido de que as pessoas procuram conciliar o que desejam com aquilo que percebem como desejado pela sociedade, vivendo da melhor forma que lhes for possível.

No âmbito das organizações, visando à sobrevivência em ambiente competitivo, os *stakeholders* internos interagem entre si e com os *stakeholders* externos buscando obter recursos. Podemos dizer que as crenças das quais se constituem os valores relativos à competição organizacional, dizem respeito às interações entre *stakeholders*, visando à obtenção de recursos, interações essas constituídas pelas ações entre *stakeholders*. À medida que os valores em Rohan (2000) representam a melhor forma de viver de quem age, os valores relativos à competição refletem a melhor forma de viver dos *stakeholders* que interagem dentro de um contexto organizacional.

Schwartz (2001, p.55), ao definir valores como metas transituacionais desejáveis que “*sirven como principios en la vida de una persona o de otra entidad social*” (grifo nosso), traz implicitamente um concepção ontológica de ser humano enquanto entidade social, apesar da sua teoria ter foco no ser humano enquanto indivíduo que visa atender a necessidades. Menciona ainda, que os valores servem aos interesses de alguma entidade social e que são adquiridos “*tanto a través de la socialización en los valores del grupo dominante, como a través de la experiencia pessoal*” (Ibidem, p.55), reconhecendo a relação entre o indivíduo e a estrutura social, entre o micro e o macro-níveis, pelo menos no que diz respeito à formação dos valores. Aponta, ainda Schwartz (2001, p.55) que o seu raciocínio para desenvolver uma tipologia de valores, levou em consideração a transformação das necessidades humanas e a sua expressão na linguagem de valores, a qual é empregada para comunicá-las: “[p]ara adaptarse a la realidad en un contexto social, los grupos y los individuos transforman las necesidades inherentes a la existencia humana y las expresan en el lenguaje de los valores específicos sobre los cuales pueden entonces comunicarse”.

Os valores seriam, então, crenças expressas em linguagem, que representam necessidades biológicas e sociais, isto é de convivência social, tendo em vista a sobrevivência do tecido social. Aos valores estão subjacentes as necessidades, no entender de Schwartz (1992) e os desejos, sob o ponto-de-vista de Thomas e Znaniecki (2006).

Com base nas declarações de Schwartz (2001), podemos dizer que, embora estudando os valores sob o foco intra-individual, buscando aspectos universais e colocando os valores como de natureza intra-psíquica, esse autor pressupõe a interação humana e a relação desta com as estruturas sociais no desenvolvimento de valores.

Thomas e Znaniecki (2006) em seu conceito de valores foram muito felizes, a nosso ver, ao referirem-se aos indivíduos como membros de um grupo social. Por sua vez, Schwartz (2001), ao entendê-los como expressão de necessidades transformadas, isto é, linguagem que visa à comunicação dessas mesmas necessidades, dá a perceber que os indivíduos estão inseridos num contexto social e que são membros de grupos sociais.

Paralelamente, podemos dizer que a necessidade dos *stakeholders* de obtenção de recursos a fim de que as organizações sobrevivam em ambiente competitivo, é representada em linguagem, que vai estar presente na comunicação entre *stakeholders*, nas ações entre eles. Queremos dizer que ao expressarem-se verbal e não-verbalmente, um dos fatores que está influenciando o que é ‘dito’ pelos *stakeholders*, são os valores relativos à competição

organizacional. Esse significado, por sua vez, somente é apreendido a partir do contexto em que a comunicação ocorre, na ação. Parece-nos razoável admitir que os valores, mesmo os que expressam necessidades biológicas, são crenças socialmente construídas e, como afirmam Thomas e Znaniecki (2006), “*que tenga(m) [...] un significado*”.

Os significados das crenças que se constituem nos valores de um indivíduo são provenientes da sua interação com o meio social em que está inserido, caracterizado por elementos contextuais de cunho social, cultural, político e econômico.

No caso dos valores relativos à competição organizacional, seus significados serão relativos às crenças dos *stakeholders* sobre como as interações, visando à obtenção de recursos, devem ocorrer e com quem, considerando-se o contexto sócio-político, econômico e cultural (que são gerais, mas também específicos dos setores em que atuam as empresas).

Para Schwartz (1992, p.55), os valores têm também conteúdo motivacional e “*pueden motivar la acción – dándole dirección e intensidad emocional*”, refletindo-se em metas a serem perseguidas e realizadas ao longo da vida.

No âmbito das organizações, “o aspecto motivacional dos valores refere-se a metas fundamentais da organização” (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004, p.130).

No caso dos valores relativos à competição organizacional, entendemos o elemento motivacional como as metas da organização relativas à obtenção de recursos, tendo em vista a sobrevivência em ambiente competitivo, enquanto que o elemento cognitivo, refere-se a crenças dos *stakeholders* sobre como essas metas podem ser alcançadas.

Thomaz e Znaniecki (2006) entendem que os valores têm um “*contenido empírico accesible para los miembros de un grupo social [...]*” (p.110), sendo neste recorte, extra-subjetivos, enquanto que para Schwartz (1992), os valores são de natureza intra-subjetiva, com o que concordamos, no caso dos VRCO, uma vez que eles estão postos como crenças.

Para Thomas e Znaniecki (2006), os valores estão fora dos indivíduos e são acessados por estes. No entanto, a nosso ver, para esses autores, somente são considerados como tal porque para o grupo social ao qual pertencem eles possuem um significado, construído pelos processos interacionais, o que lhes confere caráter intersubjetivo.

No caso dos VRCO, ao defendermos a existência do significado construído socialmente por meio de linguagem, nas interações entre *stakeholders*, entendemos que os valores são de natureza intersubjetiva, sendo a intersubjetividade um aspecto fundamental da sua essência.

Ao defendermos o elemento de significado dos valores, a sua natureza intra e intersubjetiva, além dos elementos motivacional e cognitivo, estamos admitindo que os valores se constroem e reconstroem na dinamicidade do relacionamento com o outro, nas interações que se dão pelas ações sociais, mediadas por linguagem.

Isto posto, definimos Valores Relativos à Competição Organizacional – VRCO – como crenças socialmente construídas, que possuem significado para um indivíduo ou grupo, que consistem em princípios-meta, que orientam as ações sociais entre *stakeholders*, visando à obtenção de recursos em ambiente competitivo.

4 Valores relativos à competição organizacional: como investigá-los?

Apesar de ser possível a utilização do método qualitativo, lançando mão de observações e entrevistas entre outras técnicas, as abordagens quantitativas vêm dominando as pesquisas em valores humanos (VERA MARTÍNEZ, 2001). No que tange ao âmbito organizacional, Meglino e Ravlin (1998) mostram, em revisão da literatura elaborada a partir de estudos empíricos, publicados entre 1987 e 1997, uma concentração de trabalhos quantitativos relacionados a valores organizacionais, caminho também escolhido por Tamayo e colaboradores para o estudo dessa classe de valores, em suas diversas pesquisas no Brasil

(TAMAYO e GONDIM, 1996; TAMAYO, MENDES e PAZ, 2000; OLIVEIRA e TAMAYO, 2004; TAMAYO, 1998; TAMAYO e BORGES, 2001).

As opções metodológicas acabam por refletir uma discussão mais profunda que tem estado na pauta das ciências sociais, trazendo uma polêmica que não é nova, especialmente entre os psicólogos sociais nos últimos anos (ÁLVARO, 1995), que se dividem diante de dois enfoques, o psicológico e o sociológico (STRYKER, 1981).

A psicologia social centrada na concepção ontológica do ser humano enquanto indivíduo, data aos primórdios da disciplina. Allport já observava em 1924 que não há psicologia de grupos que não seja essencialmente uma psicologia de indivíduos, considerando o comportamento social apenas como um meio para a realização das necessidades biológicas individuais (TORREGROSA, 2004).

Stryker (1981), analisando os dois possíveis enfoques da psicologia social, observa que o primeiro, voltado inicial e essencialmente para o estudo do intra-individual, utilizava-se, em suas origens, sob a inspiração (e pressão) das ciências naturais, de experimentos, que depois se revelaram como situações sociais que não poderiam mais ser entendidas a partir de uma neutralidade até então proclamada.

Tanto os estudos de Rokeach quanto a teoria de valores de Schwartz foram desenvolvidos no âmbito da psicologia social, com foco no indivíduo, no intra-individual, sob o paradigma funcionalista. Apesar dos estudos de valores não lançarem mão de experimentos, existe uma herança e um olhar puramente psicológico em grande parte dessas pesquisas, desprendidas que são de quaisquer considerações contextuais, tão caras aos pesquisadores da abordagem sociológica da psicologia social.

Oliveira e Tamayo (2004), por sua vez, apesar de tecerem algumas críticas à realização de pesquisas sobre valores organizacionais, no entanto passam ao largo da questão do foco sob o qual as investigações são realizadas.

A perspectiva da psicologia social enquanto exclusivamente psicológica, focada em fenômenos do indivíduo tem sido reforçada ao longo de décadas, segundo Torregrosa (2004) em vários *handbooks* de psicologia social. Esse autor vale-se de Baumeister (1995) para defender seu ponto-de-vista sobre a pesquisa de valores: “[t]here is a paradox in the way social psychology is practiced today: it isn’t always all that social. Ironically, most social psychologists think of people as largely self-contained units, conceding only that occasionally these units come into contact with each other” (TORREGROSA, 2004, p.75).

Torregrosa (2004), por sua vez, advoga a não divisão entre as duas abordagens, mas a sua união, considerando o interacionismo simbólico uma perspectiva capaz de resolver a questão da antinomia indivíduo-sociedade.

Uma vez que nos propomos a investigar valores relativos à competição organizacional subjacentes às interações entre stakeholders, mediadas pela linguagem, contextualizados em uma economia de mercado no início do século XXI, entendemos que o devemos fazer a partir do paradigma interpretacionista, na perspectiva interacionista.

A interação, apesar de considerada inicialmente pelas ciências naturais e da vida, foi adotada como objeto de estudo pelas ciências humanas e sociais a partir da segunda metade do século XX. Porém, já ao final do século XIX, sociólogos como Simmel e Weber defendiam que a sociedade é criada mediante ações recíprocas dos indivíduos. Contudo, foi a escola de Chicago, nos Estados Unidos, que desenvolveu a ecologia urbana, uma das fontes principais do interacionismo. Lá, George Herbert Mead entre os anos de 1910 e 1920, ministrou um curso baseado na noção de interação. Mais adiante, um de seus alunos, Herbert Blumer, fundaria a corrente que ficou conhecida como interacionismo simbólico – expressão que por vezes designa, indevidamente, o movimento interacionista em sua totalidade. Goffman, por seu turno, nos anos 1950, defendeu a interação como objeto de estudo somente da sociologia, enquanto Garfinkel e seus colaboradores iniciaram, na Califórnia, a

etnometodologia e a análise conversacional e, Hymes e Gumperz propuseram a etnografia da comunicação, na fronteira da socioantropologia e da lingüística. Também na psicologia o conceito de interação foi utilizado, tanto em estudos naturalistas quanto da psicologia das comunicações, podendo-se citar os de Bateson, da Escola de Palo Alto (CHARAUDEAU e MAINGUENEAU, 2004).

A “galáxia interacionista” – como é chamada o conjunto de escolas e subdisciplinas que tem a interação como objeto de estudo, acolhe além da etnometodologia e a análise conversacional de Garfinkel e a etnografia da comunicação de Hymes e Gumperz, ainda os estudos da lingüística interacionista que sofreu a influência de diferentes correntes filosóficas, incluindo-se Wittgenstein, Austin e Searle, Jacques e também Habermas e sua teoria do agir comunicativo (CHARAUDEAU e MAINGUENEAU (2004).

Mas, como fazer isto no ambiente organizacional? Como conhecer os valores relativos à competição organizacional de uma empresa?

Considerando que os valores, no âmbito organizacional, são aqueles que usufruem o *status* de praticados e, que segundo Oliveira e Tamayo (2004), orientam a vida da organização, produzida em seu cotidiano, entendemos ser um caminho adequado estudar os VRCO a partir das práticas organizacionais que ocorrem no dia-a-dia da organização e ao longo do tempo. Para Verbeke (2000, p.589), as práticas são teorias-em-uso “*which represent the typical behaviors/procedures adopted by members of an organization*”, que incluem, sob o ponto-de-vista de Wenger (2001), tanto aspectos implícitos, quanto explícitos.

Neste estudo, entendemos como práticas organizacionais as ações e procedimentos típicos adotados pelos *stakeholders* internos (sócios/direção/gestores/empregados), explícitas e implícitas (inferidas), com a finalidade de obtenção de recursos.

Todavia, como apreender os procedimentos que se tornaram típicos? Como saber quais valores relativos à competição organizacional efetivamente se fazem presentes na vida de uma empresa?

Para isso, propomos partir da história da organização, considerando uma observação importante feita por Schwartz durante o desenvolvimento de sua teoria: os valores, de forma geral, são mais facilmente identificados em situações de conflito, diante de decisões que precisam ser tomadas (SCHWARTZ, 1992). Aplicada ao âmbito organizacional, entendemos que para chegarmos aos VRCO seja necessário o conhecimento das práticas, o que somente pode ser depreendido estudando-se a história organizacional, tendo como categorias de análise as crises presenciadas pelos diversos stakeholders, bem como os interlúdios – períodos de menor instabilidade, onde podem ser observados práticas e valores que resistiram às crises e/ou que delas surgiram, dentro de um contexto onde a sobrevivência da empresa não corre risco. A partir das práticas, por análise inferencial, apreendem-se os valores relativos à competição organizacional que trouxeram a organização a vivenciar o momento presente, dentro do ambiente competitivo do qual faz parte.

Para isso, em termos metodológicos, é preciso lançar mão do método qualitativo de pesquisa, capaz de focar “no que” e diretamente “onde” a prática social ocorre, olhando como as interações sociais se dão no dia-a-dia (SILVERMAN, 2000). A pesquisa qualitativa, segundo Godoy (1995), possibilita não só explorar um fenômeno ou descrevê-lo, mas também alcançar, quando for o caso, a natureza explicativa da pesquisa à medida que considera o contexto no qual os indivíduos (no caso, os *stakeholders*) interpretam seus pensamentos, sentimentos e ações, permitindo compreender o comportamento humano e os fenômenos a ele relacionados.

Silverman (2004) relaciona o que chama de quatro métodos de pesquisa qualitativa que, segundo nosso entendimento, representam quatro fontes de materiais empíricos às quais podemos recorrer enquanto investigadores de VRCO: entrevistas, observação, conversas espontâneas (*naturally occurring talk*) e, textos e documentos. No entanto, é imprescindível

frisar que visitar a organização somente em determinados momentos para ‘recolher’ os documentos institucionais, fazer uma seqüência de entrevistas, visitando as instalações e colhendo algumas informações adicionais é uma postura diferente de buscar os materiais à medida que se conhece a organização, tomando-se contato e fazendo parte, de alguma forma, desse universo simbólico do qual é constituída.

Ao tratar da questão da compreensão nas ciências sociais, Habermas (2003) observa que as ações sociais e a compreensão das mesmas por um intérprete, um investigador social, encontram-se intrinsecamente relacionados:

[...] el científico social no puede acceder a esa realidad simbólicamente ya estructurada, sólo a través de la observación [...] en cierto modo tiene que pertenecer ya al mundo de la vida cuyos ingredientes quiere describir. Y para poder describirlos tiene que poder entenderlos. Y para poder entenderlos tiene en principio que participar en su producción. (HABERMAS, 2003a, p.155)

Em função disso, é importante para apreender valores relativos à competição organizacional, conviver com os agentes sociais que são membros da organização objeto de pesquisa (*stakeholders* internos) e que com ela relacionam-se de alguma forma (*stakeholders* externos). Em outras palavras, entendemos que não basta observar, tem-se de mergulhar na organização para apreendermos o contexto no qual as pessoas expressam-se simbolicamente, principalmente enquanto linguagem, entrando em contato com a maior diversidade possível de *stakeholders*, uma vez que as práticas que nos interessam são aquelas construídas nas interações entre eles, sendo importante compreender o ponto-de-vista das partes que interagem.

Em termos de tratamento dos materiais coletados no campo, o primeiro passo é colocá-los sob a forma escrita. Nesse sentido, as entrevistas e conversações espontâneas gravadas (preferencialmente) devem ser transcritas. A ação de transcrição já subentende uma interpretação, uma vez que passa pelos filtros de quem as realiza (GODOI, 2005), não sendo possível uma transformação objetiva da verbalização oral para a escrita (KVALE, 1996). Portanto, ao invés de uma “transcrição correta”, é mais razoável buscar-se transcrições que atendam aos objetivos da pesquisa (KVALE, 1996).

É importante ressaltar que o processo de tratamento, análise e interpretação não ocorre apenas a partir do momento em que passamos à leitura dos diversos materiais escritos, pois seu início situa-se na pesquisa de campo (KVALE, 1996). Durante a coleta, estamos muitas vezes estruturando, categorizando, fazendo paralelos com o referencial teórico e interpretando a partir de todos os outros materiais já coletados e do contexto em que estamos mergulhados, a ponto de introduzirmos uma nova questão na entrevista seguinte (EISENHARDT, 1989) ou ‘esquecermos’ determinada fala da reunião observada ao início do dia em função da seletividade no processamento das informações. O tratamento de dados inclui, por sua vez, a seleção e condensação dos materiais escritos, por meio de algumas categorizações realizadas durante as leituras e releituras (KVALE, 1996).

Já para a análise propriamente dita dos dados, apesar da literatura apontar vários métodos de análise de material qualitativo, Kvale (1996), p.203) apresenta sua própria classificação, por nós recomendada, que inclui o que denominou “*ad hoc meaning generation*”, onde o pesquisador lança mão de diferentes formas de gerar significado a partir de seus materiais empíricos face a seu objetivo de pesquisa, tratando de encontrar o seu próprio caminho. Dessa forma, o processo de análise contempla várias idas e vindas aos escritos, às gravações, gerando novas categorizações, *insights*, escrevendo-se e reescrevendo-se, em um processo de lapidação até a apresentação do texto final.

É comum encontrarmos os termos ‘análise’ e ‘interpretação’ sendo considerados de forma intercambiável na pesquisa qualitativa (KVALE, 1996). No entanto, é importante que o pesquisador tente, ao interpretar, ir “[...] beyond what is directly said to work out structures and relations of meaning not immediately apparent in a text” (KVALE, 1996, p.201). Para

isso, deve realizar um movimento comparável ao efeito zoom de uma máquina fotográfica, focalizando ora mais perto, ora mais distante o que foi dito e observado – o que constitui a primeira etapa do processo hermenêutico, do qual recomendamos lançar mão na interpretação, juntamente com uma técnica de análise do discurso.

Há diversas discussões entre os estudiosos sobre o âmbito da pragmática. Preferimos assumir a definição de Maingueneau (1996, p.3), ao apresentá-la como “o estudo da linguagem em contexto”, podendo ser considerada até como uma teoria geral da ação humana, à medida que diz respeito à linguagem tal como é empregada pelos seus usuários visando à comunicação entre eles (MARCONDES, 2005). Isso não quer dizer que ao estudar a pragmática não consideremos os demais elementos da linguagem. Ao tentarmos nos entender verbalmente com alguém usamos palavras dispostas em determinada ordem (obedecendo princípios da sintaxe) para produzir um significado (elemento semântico), mas que, agora, de acordo com a visão pragmática, não será mais independente do contexto em que foram enunciadas – e que é importante quando estamos pesquisando valores sob o paradigma interpretacionista e na perspectiva sociológica da psicologia social.

A pragmática, de origem anglosaxã, é apresentada por Gadet como uma das duas correntes da Análise do Discurso que, diferentemente da linha francesa, preocupa-se em estudar o discurso oral (ao invés do escrito), que ocorre na conversação cotidiana (ao invés de no quadro institucional doutrinário), visando a propósitos comunicacionais (ao invés de textuais), lançando mão do método interacionista (ao invés do estruturalismo), ligada à psicologia e à sociologia (ao invés da lingüística e da história), cuja origem encontra-se na antropologia (ao invés da lingüística) (MAINGUENEAU, 1997).

Fizeram importantes contribuições à pragmática Charles Sanders Peirce (1839-1914), filósofo norte-americano e semiótico, considerado o precursor da pragmática, Ludwig Wittgenstein (filósofo austríaco, 1889-1951), John Austin (1911-1960) e Henry Paul Grice (1913-1988), ambos filósofos ingleses, e John Searle (filósofo norte-americano, 1932.)

A investigação da linguagem via pragmática e, portanto, sob o prisma das situações em que é empregada, isto é, nos contextos social e cultural dos quais é linguagem, implica a própria investigação da sociedade, em termos de “[...] práticas sociais, os paradigmas e valores, a ‘racionalidade’ desta comunidade [...]” (MARCONDES, 1992, p.13-14).

Pettigrew, por sua vez, em artigo de 1979 (p.3), definiu as organizações “*as language systems*”. Entendemos assim que, as empresas, ao encerrarem um contexto social e cultural, podem ser investigadas em suas práticas sociais e valores a elas subjacentes a partir da pragmática, focando as interações entre *stakeholders* em seus diferentes contextos.

5 Compreendendo o agir organizacional à luz dos VRCO: uma ilustração

Para ilustrarmos o que foi até agora discutido, apresentamos os resultados de estudo realizado em uma empresa privada, brasileira, localizada no ABC paulista, fundada em 1989 por um ex-gerente de manutenção de multinacional, após ser dispensado em um dos programas de reestruturação organizacional. Contando com o atual sócio desde 1991, a empresa vem atuando no mercado de prestação de serviços de projetos, instalação e manutenção de plantas industriais, incluindo a produção de equipamentos de caldeiraria e usinagem.

Em julho de 2006, estava com 151 empregados, sendo 138 alocados na operação e 13 administrativos, e um faturamento anual por volta de US\$ 7,0 milhões. Obteve nesse mesmo ano, após um processo de 18 meses, a certificação, segundo a ISO 9001:2000, referente ao sistema de qualidade da prestação de serviço de manutenção, montagem e fabricação nas atividades de usinagem e caldeiraria, devendo partir no futuro para a certificação dos processos de sua segunda divisão, que incluía as atividades de prestação de serviços em campo.

A empresa era a maior organização no Brasil, em número de empregados, do projeto denominado ‘Economia de Comunhão na liberdade – EdC’, ao qual aderiu como coligada um ano após o seu lançamento, em 1991, em São Paulo, por Chiara Lubich, fundadora do Movimento dos Focolares, ligado à Igreja Católica. A EdC tem como base a cultura da partilha proveniente das raízes do Movimento e visa, em longo prazo, à extinção da miséria nas sociedades do planeta, por meio da partilha de parte do lucro das empresas aderentes com os necessitados (‘pobres’), considerados pessoas excluídas de atividades produtivas. Reunia em cinco continentes, até 2005, 735 organizações, sendo 121 (16,5%) no Brasil, representando em nosso país, cerca de 1000 postos de trabalho.

A Ecom, como será denominada a organização-objeto de estudo, corajosamente, abriu as portas durante o primeiro semestre de 2006 – para a investigação que contemplou pesquisa documental, observação participante, entrevistas (sócios-diretores, empregados da operação e administrativos, e clientes, totalizando vinte pessoas) e conversas espontâneas entre stakeholders, principalmente diretoria e fornecedores e, entre os membros do comitê da Qualidade, que reunia todos os níveis hierárquicos da empresa e os próprios sócios.

Em relação às entrevistas mais especificamente, dividiam-se em aquecimento, desenvolvimento em si e finalização (KVALE, 1996). Em geral, buscavam saber como a organização funcionava e como eram as comunicações com os diferentes públicos com os quais se relacionavam – empregados, clientes, fornecedores, comunidade, principalmente na resolução de problemas. Começavam pedindo ao entrevistado para contar um pouco sobre o processo que o levou até a Ecom, abordando-se ainda: a) responsabilidades na Ecom; b) o que no passado existia, mas que deixou de existir, e fazia / não fazia falta; c) o que no passado existia, mas que deixou de existir e foi melhor assim; d) o que no passado a empresa não tinha, mas agora possuía e era bom / ruim; e) momentos que foram marcantes no ambiente organizacional (positiva e/ou negativamente); f) relacionamentos (com empregados, clientes, fornecedores, comunidade, dependendo de quem era o entrevistado), principalmente em situações problemáticas.

O tempo em campo era consumido, fundamentalmente, em observações feitas a cada visita na organização (anotadas em um diário de bordo) e em cliente, com a realização de entrevistas gravadas, conversas informais com empregados da empresa tanto no horário de trabalho quanto de almoço, acompanhamento de reuniões (*naturally occurring talks*).

Com o passar do tempo, houve uma forte interação e integração da investigadora com o ambiente organizacional, como costuma ocorrer em pesquisas sob o paradigma interpretacionista. Não obstante ter permanecido como alguém externo à Ecom, uma *stakeholder* que conviveria por um tempo limitado com a organização, em determinados momentos, tornava-se parte dela. Os materiais empíricos, conforme discutido na seção anterior deste artigo, foram tratados mediante categorização, analisados e interpretados a partir da análise de discurso inspirada na pragmática e no processo hermenêutico.

5.1 Valores Relativos à Competição Ecom

Ao longo dos quase dezessete anos de existência da empresa em estudo, vivenciando quatro crises e cinco períodos de maior estabilidade, os sócios-proprietários experimentaram alguns aprendizados que os fizeram instaurar e manter, ou então, rever e descontinuar práticas organizacionais relativas à competição.

No período inicial, considerado o primeiro interlúdio, com duração aproximada de seis meses, o fundador viu-se deixando de ser o executivo responsável por um conjunto de cerca de 150 pessoas e um orçamento por volta de US\$ 3 milhões, com secretária e cafezinho, para ser o vendedor, o selecionador de mão-de-obra, o departamento financeiro, o office-boy e o servente de limpeza, lavando o banheiro do pequeno escritório alugado ao final do dia. Essa mudança radical foi, segundo o fundador, um passo fundamental para o negócio: “eu saí num

dia...de gerente e [...] no outro dia eu descii...isso me ajudou...você não imagina como isso me ajudou terrivelmente...a gente percebe que muita gente demora ou não dá certo porque não sai desse patamar (de executivo)”. Em outras palavras, sentiu a necessidade de adequar-se à realidade, partindo do zero, sem tentar reproduzir as condições profissionais anteriores.

Para fomentar o negócio, foi “procurar os amigos pra recomeçar”, conseguindo serviço com a empresa em que havia trabalhado anteriormente. Utilizando-se da credibilidade construída ao longo de sua vida profissional, que lhe permitiu usufruir de relacionamentos tendo como base a confiança, foi montando seu pequeno escritório:

fui pedir coisa pros outros...mó cara de pau...mas a postura ética que eu tinha me permitia esse tipo de coisa (falando para os antigos fornecedores)...ô fulano...eu mudei do seu lado...saí daqui...fui mandado embora...tô aqui pá-pá-pá...se tiver algum material sobrando...preciso arrumar o piso...você me manda um pra cá que eu agradeço'...

Essa sinceridade também se fez presente quando buscava desenvolver o mercado. Sem contar com uma relação de clientes para mostrar como referências, nem de um catálogo de serviços, buscava garimpar as oportunidades dizendo em suas visitas “olha...eu saí de uma organização...a minha experiência era esta-esta-esta...e eu estou montando um negócio...eu gostaria que vocês me dessem uma oportunidade de mostrar esse valor”.

Ainda segundo ele, “era na fé” que os contatos com os clientes potenciais foram desenvolvidos. De fato, a Providência, era tida como uma mão invisível significativamente presente na vida dos membros do Movimento dos Focolares, podendo ser considerada, no contexto empresarial, o primeiro *stakeholder* da organização que, como ocorria no próprio Movimento, era uma fonte provedora de recursos.

Por sua vez, recorrer a pessoas conhecidas não foi uma estratégia apenas para cultivar clientes, mas também para encontrar colaboradores. A ex-firma, onde o fundador havia liderado uma equipe, foi uma importante fonte de contratação, tanto para funções administrativas quanto operacionais.

A partir das experiências do fundador com os stakeholders nesse período inicial da empresa, foram apreendidos sete VRCO: Ideal transcendente, Enfrentamento de desafios; Esforço pessoal; Despojamento de si mesmo; Flexibilidade; Relacionamento Baseado na Confiança; Sinceridade com fornecedores e clientes. A história da Ecom compreendeu mais oito intervalos de análise, além do momento de sua fundação. Atentamos, período a período, para eventuais mudanças nas práticas organizacionais e, por consequência, nos VRCO.

Quadro 1: Crises e Interlúdios Vivenciados pela Ecom

Período	Experiência	Acontecimentos
2º Semestre 1989	Interlúdio Primeiro	Decisão e Fundação da Ecom
1º Semestre 1990	Primeira Crise	Plano Collor
1990 – 1993	Interlúdio Segundo	Crescimento e Adesão à EdC
1994	Segunda Crise	Princípios EdC seguidos à risca
1995-1997	Interlúdio Terceiro	Partindo para frente
1998	Terceira Crise	Excesso de confiança
Meses em 1999	Interlúdio Quarto	Respirando um pouco
1999 a 2001	Quarta Crise	Desvalorização do Real e mega-contrato
2002 a 1º Sem 2006	Interlúdio Quinto	Planejamento, Expansão, Redirecionamento Estratégico, ISO 9001:2000 e Velhas Práticas

Fonte: Dados da pesquisa

Durante a análise, pudemos notar, por exemplo, que o valor ‘cumprimento de obrigações legais’ apontado em um dos períodos iniciais da empresa, quando se tornou coligada EdC, acabou caindo por terra. Práticas adotadas após crises e que permaneceram até o período pesquisado (2006), tais como o não-pagamento de alguns direitos trabalhistas para alguns empregados da fábrica (FGTS e INSS) e manutenção de dívida com o governo, mostrou que tal valor não se constituía, de fato, em um princípio-meta, não resistindo ao teste do tempo.

Ao final do primeiro semestre de 2006, pudemos apreender 17 valores relativos à competição organizacional (Quadro 2), ou seja, princípios-meta que haviam adquirido significado para os stakeholders à medida que estes interagiram ao longo dos anos e que procuravam explicar o agir da empresa em seu mercado até aquele momento.

Quadro 2: Valores Relativos à Competição Organizacional – Ecom – Interlúdio Quinto

Ecom	❖ Ideal transcendente
	❖ Enfrentamento de desafios
Valores	❖ Esforço pessoal
	❖ Despojamento de si mesmo
Relativos à	❖ Flexibilidade
	❖ Relacionamento baseado em confiança
Competição	❖ Sinceridade com fornecedores e clientes
	❖ Conhecimento especializado
Organizacional no	❖ Lealdade dos empregados à organização
	❖ Credibilidade junto à Providência
Primeiro Semestre	❖ Cooperação
	❖ Informalidade → Formalidade nos procedimentos
de 2006	❖ Cumprimento de compromissos com F & C
	❖ Abertura ao diálogo
	❖ Agilidade
	❖ Iniciativa
	❖ Oferta além do contratado

Fonte: Dados da pesquisa

Observamos que há três VRCO destacados em negrito. O que eles representam?

Ora, se os valores relativos à competição organizacional são princípios-meta que norteiam as ações dos stakeholders internos (sócio-diretores, gestores, empregados) nas relações entre si e com os stakeholders externos (clientes, fornecedores, governo, financiadores, comunidade), em prol da obtenção de recursos, visando à sobrevivência da organização no mercado em que atua, entendemos que estão imbricados com o diferencial competitivo que a empresa possui em relação a seus concorrentes. Como são valores, comparecem com importâncias distintas nas tomadas de decisão e ação, podendo haver aqueles subjacentes a diversas práticas organizacionais.

A busca de proximidade com os diversos stakeholders já desde a fundação, permitiu à Ecom construir relacionamentos baseados em confiança, que foi uma prática constante ao longo do tempo e, fundamental para manutenção e/ou crescimento da carteira de clientes. Um deles chegou a expressar-se, diante da necessidade de redução de terceiros em sua equipe de manutenção:

a gente chegou num consenso de um corte (de pessoal)...uma diminuição de gastos para nós (cliente) e uma redução de receita para ele (fornecedor Ecom)...mas consciente do que a gente ia fazer [...] é assim...a planilha (de custos da Ecom) às vezes vem aberta para mim...e eu não vou questionar nunca o lucro de uma empresa...é a sobrevivência dela né? ...mas teve casos assim...que (a direção da Ecom

falou)...“olha...eu vou tirar o meu lucro para diminuir esse custo (seu) durante dois meses’ [...] já chegou (o relacionamento) a esse ponto.

A contrapartida que a Ecom, por sua vez, recebia em função da cooperação resultante da parceria era, por exemplo, ser chamada pelo cliente para participar dos processos de concorrência em serviços, mas sem qualquer vantagem adicional, ou então, em situações de emergência (quando não era necessária concorrência), como notou o mesmo cliente: “a gente sempre procura os parceiros...(porque) não dá para confiar numa empresa que eu não conheço para chamar e me dar a mão-de-obra para realizar um serviço aqui dentro...”.

Apesar das práticas onde estavam subjacentes relações de confiança e cooperação estarem presentes no cotidiano organizacional, segundo o fundador, o ponto-chave da organização-objeto de estudo para obter vantagem competitiva diante dos concorrentes (inclusive os que possuíam mais infra-estrutura), relacionava-se ao apoio incondicional que a Ecom proporcionava ao cliente: “na verdade...o suporte que nós damos pros clientes no dia-a-dia é um negócio que ninguém faz...ou pouquíssima gente faz...cara que liga de madrugada...de noite...(e diz) ‘vem aqui... faz não sei o que’...” Os empregados ratificaram essa espécie de apoio superior proporcionado pela Ecom: “aconteceu de a gente chegar até duas ou três horas da manhã trabalhando direto...sabe?”. Da mesma forma, pôde-se perceber na fala de um cliente: “a parceria...às vezes...ultrapassa o (valor homem/hora contratado de) pessoal que está escrito no escopo (do contrato)”.

O que a Ecom procurava fazer era aproximar-se, gerar confiança, entender o cliente nas suas necessidades e resolver o seu problema, efetivamente. A oferta além do contratado, mediante a cooperação de todos os stakeholders internos, era um valor praticado não somente por procedimentos de apoio incondicional aos clientes-parceiros, mas também nas relações de ajuda mútua com alguns fornecedores bem como no atendimento das necessidades dos funcionários pelo fundador em seus momentos de dificuldades.

Por outro lado, a análise da vida organizacional por meio dos valores relativos à competição organizacional permite perceber que existem VRCO praticados somente com determinados stakeholders. Assim, sinceridade e cumprimento de compromissos era algo presente nas práticas com clientes e fornecedores, mesmo em momentos de crise, mas não com todos os empregados, como ficou evidenciado nas práticas de administração de recursos humanos, onde contratação informal, pagamento ‘por fora’, tratamento subjetivo em decisões de promoção e de subsídios a treinamentos foram práticas mantidas ao longo do tempo.

6 Considerações Finais

As organizações agem em seu cotidiano por meio de seus *stakeholders*, que se relacionam em interações mediadas pela linguagem, de forma a obterem os recursos necessários à sua sobrevivência dentro de uma dinâmica competitiva de mercado. Os *stakeholders*, tanto internos quanto externos, detêm recursos tangíveis e/ou intangíveis dos quais as organizações necessitam. As empresas diferenciam-se no modo com que buscam esses recursos em e por meio de seus *stakeholders*.

As diferenças no agir organizacional ocorrem porque ao longo do tempo, as organizações, por meio de seus stakeholders, desenvolvem práticas, de natureza social, que nada mais são do que ações e procedimentos típicos que se mostraram efetivos na obtenção desses recursos, dentro de um contexto que também se modifica com maior ou menor rapidez em função de fatores diversos (momento histórico, situação sócio-política do mundo e do país em que a empresa está localizada, concorrentes, características setoriais, entre outros). Um dos fatores que se encontram subjacentes à continuidade de tais ações são os valores relativos à competição organizacional.

Olhar a organização sob o prisma dos VRCO é, de certa forma, mostrar que a organização é gerida baseada em *stakeholders*, porque não há como obter recursos a não ser interagindo com quem os detém.

Os VRCO poderiam ser comparados a um “fluido” que permeia a organização, impregnando as ações e sendo por elas impregnados, construídos e reconstruídos, formando uma rede de significados a partir dos quais os *stakeholders* (inter)agem. A natureza multilateral e dinâmica das relações entre firma (direção) e seus *stakeholders*, conforme colocado por Driscoll e Starik (2004), resultantes em grande parte de mudanças de contexto, pode levar à descontinuidade de alguns VRCO e ao desenvolvimento de outros, ao longo do tempo de existência de uma empresa. Gazzaniga (1993) observa que se o contexto muda e desajusta nossas crenças, o nosso cérebro naturalmente levará a reajustá-las e dar interpretações aos novos eventos.

O reconhecimento da existência de valores que adquiriram significado para certos grupos de *stakeholders*, mas não para outros, pode levar-nos à proposição de anti-valores como, no caso, o não-cumprimento de compromissos com empregados e governo, uma vez confirmado por verificação empírica. Ou seja, a compreensão de uma organização é dada pelo conjunto de VRCO e de seus anti-valores, estabelecidos quando houver práticas voltadas especificamente a determinados grupos de interesse – o que traz uma nova forma de entender os valores organizacionais.

Essa constatação pode representar um novo olhar, lembrando Freeman (1994, p.411), sobre *‘Who and What really count’*. Os VRCO levantam hipóteses sobre como os *stakeholders* estão sendo considerados pelas empresas e em que situações. Assim, de nada adianta ter programas de responsabilidade social se o produto que a organização vende contribui para que os consumidores de seus produtos fiquem doentes. Mesmo que as empresas procurem levar em consideração diversos *stakeholders* além dos acionistas em suas decisões e estratégias, não necessariamente o fazem com a devida reflexão sobre o modo e as razões pelas quais as estabelecem. Por outro lado, se estão usando valores diferentes para *stakeholders* diferentes, conscientemente, os VRCO proporcionam um caminho para o estudo de ideologias.

O fato deste estudo ter sido realizado em uma única organização mostra-se como um limite de pesquisa. Isto, não pelo fato da generalização em termos de quantidade, que não cabe em um estudo qualitativo interpretativo, mas pela necessidade de desenvolver outras pesquisas para refinar a compreensão obtida sobre os valores relativos à competição organizacional, de forma a permitir não somente a formulação de um conceito, mas gerar teoria.

Mesmo assim, entendemos ter contribuído com o campo do estudo de valores no âmbito organizacional, ao propormos os valores relativos à competição organizacional, reconhecendo em sua constituição elementos não somente de ordem cognitiva e motivacional, mas também de significado, colocando em evidência a origem social desse fenômeno, que ocorre nas interações entre *stakeholders* sobre o qual pesam os aspectos culturais da sociedade.

Para os gestores, a contribuição que procuramos deixar é uma nova lente para a compreensão da complexidade inerente às organizações.

Referências Bibliográficas

- ÁLVARO, J.L. **Psicología social: perspectivas teóricas y metodológicas**. Madrid: Siglo Veintiuno Editores, 1995.
- CHARAUDEAU, P.; MAINGUENEAU, D. **Dicionário de análise do discurso**. São Paulo: Contexto, 2004.

- DRISCOLL, C.; STARIK, M. The primordial stakeholder: advancing the conceptual consideration of stakeholder status for the natural environment. **Journal of Business Ethics**, v.49, n.55-73, 2004.
- EISENHARDT, K. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v.14, n.4, p.532-550, 1989.
- FREEMAN, R.E. The politics of stakeholder theory: some future directions. **Business Ethics Quarterly**, v.4, n.4, p.409-421, 1994.
- FREEMAN, R.E. Business ethics at the millennium. **Business Ethics Quarterly**, v.10, n.1, p.169-180, 2000.
- FREEMAN, R.E.; PHILLIPS, R.A. Stakeholder theory: a libertarian defense. **Business Ethics Quarterly**, v.12, n.3, p.331-349, 2002.
- GAZZANIGA, M.S. **El cerebro social**. Madrid: Alianza, 1993.
- GODOI, C.K. Análise do discurso na perspectiva da interpretação social dos discursos: uma possibilidade aberta aos estudos organizacionais. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v.3, n.2, p.91-105, mai/ago 2005.
- GODOY, A.S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.2, p.57-63, mar/abr 1995.
- HABERMAS, J. **Teoría de la acción comunicativa, I: racionalidade de la acción y racionalización social**. Madrid: Taurus, 2003.
- HOFSTEDDE, G. et al. Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across nations. **Administrative Science Quarterly**, v.35, n.2, 1990.
- IGLESIAS, L. **La cultura contemporánea y sus valores**. Barcelona: Antropos, 2007.
- KOFODIMOS, J. **Balancing act: how managers can integrate successful careers and fulfilling personal lives**. San Francisco: Jossey-Bass, 1993.
- KVALE, S. **An introduction to qualitative research interviewing**. Thousand Oaks: Sage, 1996.
- MAINGUENEAU, D. **Pragmática para o discurso literário**. São Paulo: Martins Fontes, 1996.
- MARCONDES, D. **A pragmática na filosofia contemporânea**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005.
- MARCONDES, D. **Filosofia, linguagem e comunicação**, 2ª ed. São Paulo: Cortez, 1992.
- MEGLINO, B.M.; RAVLIN, E.C. Individual values in organizations: concepts, controversies and research. **Journal of Management**, v.24, n.3, p.351-389, 1998.
- OLIVEIRA, A.F.; TAMAYO, A. Inventário de perfis de valores organizacionais. **Revista de Administração**, São Paulo, v.39, n.2, p.129-140, abr/mai/jun, 2004.
- O'REILLY III, C.; CHATMAN, J.; CALDWELL, D. People and organizational culture: a profile of comparison approach to assessing the person-organization fit. **Academy of Management Journal**, 34, p. 487-516; 1991.
- ROHAN, M.J. A rose by any name. **Personality and Social Psychology Review**, v.4, n.3, p.255-277, 2000.
- ROKEACH, M. **The nature of human values**. New York: The Free Press, 1973.
- ROS, M. Psicología social de los valores: una perspectiva histórica. In: ROS, María; GOUVEIA, Valdiney V. **Psicología social de los valores humanos: desarrollos teóricos, metodológicos y aplicados**. Madrid: Biblioteca Nueva, p.27-51, 2001.
- SCHWARTZ, S.H. Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. **Advances in Experimental Social Psychology**, v.25, p.1-65, 1992.
- SCHWARTZ, S.H.. Existen aspectos universales em la estructura y contenido de los valores humanos? In: ROS, Maria; Gouveia, Valdiney. **Psicología social de los valores humanos**. Madrid: Biblioteca Nueva Universidad, p.53-77, 2001.

- SCHWARTZ, S.H. Há aspectos universais na estrutura e no conteúdos dos valores humanos? In: ROS, M.; GOUVEIA, W. V. **Psicologia social dos valores humanos**. São Paulo: Editora Senac, p.55-85, 2006.
- SCHWARTZ, S.H.; BILSKY, W. Toward a universal psychological structure of human values. **Journal of Personality and Social Psychology**, v.53, n.3, p.550-562, 1987.
- SILVERMAN, D. **Interpreting qualitative data: methods for analysing talk, text and interaction**, 2nd ed. London: Sage, 2004.
- SILVERMAN, D. Analyzing talk and text. In: DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage, p. 821-834, 2000.
- SILVERMAN, D. **Interpreting qualitative data: methods for analysing talk, text and interaction**, 2nd ed. London: Sage, 2004.
- STRYKER, S. Social psychology: trends, assessment, and prognosis. **American Behavioral Scientist**, v.24, n.3, p.186-406, Jan-Feb 1981.
- TAMAYO, A. Prefácio. In. TAMAYO, A.; PORTO, J. B. **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis: Vozes, 2005.
- 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, jul-set 1998.
- TAMAYO, A.; BORGES, L.O. Valores del trabajo y valores de las organizaciones. In: ROS, María; GOUVEIA, Valdiney V. **Psicología social de los valores humanos: desarrollos teóricos, metodológicos y aplicados**. Madrid: Biblioteca Nueva, p.325-352, 2001.
- TAMAYO, A.; GONDIM, M.G.C. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração**, São Paulo, v.31, n.2, p.62-72, abril/junho 1996.
- TAMAYO, A.; MENDES, A.M.; PAZ, M.G.T. Inventário de valores organizacionais. **Estudos de Psicologia**, v.5, n.2, p.289-315, 2000.
- THOMAS, W. I.; ZNANIECKI, F. **El campesino polaco en Europa y en América**. Madrid: CIS, 2006.
- TORREGROSA, R. J. Social psychology: social or sociological? In: **The social psychology of group identity and social conflict**. Washington: American Psychological Association, Eagly, Boron y Hamilton (eds), 2004.
- VERA MARTÍNEZ, J.J. Procedimientos escalares para la medición de valores. In: ROS, María; GOUVEIA, Valdiney V. **Psicología social de los valores humanos: desarrollos teóricos, metodológicos y aplicados**. Madrid: Biblioteca Nueva, p.129-151, 2001.
- VERBEKE, W. A revision of Hofstede et al.'s (1990) organizational practices scale. **Journal of Organizational Behaviour**, v.21, n.5, p.587-602, Aug 2000.
- WENGER, E. **Comunidades de práctica: aprendizaje, significado e identidad**. Barcelona: Paidós, 2001.