

**SOB NOVA DIREÇÃO: ACOMPANHANDO A ESTABILIDADE
PROVISÓRIA DE VALORES E PRÁTICAS DE UMA
PRESTADORA DE SERVIÇOS CONSIDERADA INOVADORA**

ALESSANDRA COLLA SOLETTI TUSSI
UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)
alessandrosoletti@gmail.com

SILVIA MARCIA RUSSI DE DOMENICO
UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)
silviadedomenico@gmail.com

Introdução

Estudos recentes, entre eles o realizado por Leitão e Domenico (2015) em uma empresa chamada CMA, que possui uma proposta diferenciada de gestão, mostram a existência de fundadores de empresas com fins lucrativos que consideram o lucro como consequência do respeito aos seus stakeholders. Entendemos ser relevante estudar a mudança organizacional ou vir-a-ser desse tipo de empresa, para verificar se elas mantêm essa proposta de gestão ao longo do tempo e como isso ocorre (ou não).

Problema de Pesquisa e Objetivo

Este estudo, de cunho longitudinal, buscou responder a questão: quais valores relativos à competição organizacional – VRCO, que subjazem as interações entre stakeholders, foram mantidos, ressignificados ou descontinuados na CMA, de 2013 até 2015? Este artigo visou analisar o vir-a-ser da empresa nesse período, porém, de modo comparativo com os trabalhos anteriormente realizados na CMA, mediante a análise dos VRCO e suas relações com as visões de mundo empresarial dos responsáveis pela empresa.

Fundamentação Teórica

Nesta pesquisa, a mudança é analisada sob a ótica contínua e a partir de valores construídos nas interações entre agentes. Sob essa perspectiva, o foco está no processo de vir-a-ser organizacional, que emerge ao longo do tempo das ações cotidianas de atores que interagem frente às contingências diárias, ao retecerem suas redes de crenças e hábitos de ação (TSOUKAS; CHIA, 2002), entendidas aqui, respectivamente, enquanto valores relativos à competição organizacional e práticas organizacionais.

Metodologia

Para o desenvolvimento desta pesquisa, um estudo de caso qualitativo, os materiais discursivos foram obtidos mediante 22 entrevistas semiestruturadas em profundidade realizadas com 13 stakeholders internos da CMA. Como fontes de dados também foram empregadas observações não participante, conversas espontâneas e documentos. Recorremos à análise temática (BRAUN; CLARKE, 2006) para apreender os VRCO, a partir das práticas narradas. Complementarmente, lançamos mão de princípios da hermenêutica.

Análise dos Resultados

Como resultado da análise foi possível apreender três novos VRCO, identificar a ressignificação de outros (“primazia do ser humano”, “participação coletiva”) e o abandono do VRCO “compromisso com o fundador”, assim como observar a estabilidade de alguns valores. Contudo, os VRCO apreendidos ficaram subordinados ao valor “compromisso com o resultado”, para o que contribuiu a mudança da visão de mundo empresarial como deveria ser, que deixou de se opor à visão de mundo empresarial como ele é.

Conclusão

Notamos na CMA uma substituição de discursos com foco no desenvolvimento humano, por outros que refletem o pensamento dos stakeholders no poder. Ademais, notamos que os VRCO apreendidos estão contribuindo para o alcance de resultados financeiros, até porque passou a existir mais cobrança por resultados. Portanto, frisamos que não é apenas a construção, ressignificação ou o abandono de VRCO que devem ser analisados, mas também as relações entre eles e o que contam sobre o vir-a-ser da empresa.

Referências Bibliográficas

BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, v.3, n.2, 2006.

LEITÃO, S. S.; DOMENICO, S. M. R. Looking at organizational change through the construction and reconstruction of the underpinning values of the organization through interactions among stakeholders. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v.17, n.55, 2015.

TSOUKAS, H.; CHIA, R. On organizational becoming: rethinking organizational change. *Organization Science*, v.13, n.5, 2002.

SOB NOVA DIREÇÃO: ACOMPANHANDO A ESTABILIDADE PROVISÓRIA DE VALORES E PRÁTICAS DE UMA PRESTADORA DE SERVIÇOS CONSIDERADA INOVADORA*

1 INTRODUÇÃO

Estudos recentes (DOMENICO, 2015; DOMENICO; TEIXEIRA, 2014; LEITÃO; DOMENICO, 2015) mostram a existência de fundadores de empresas privadas atuantes no mercado competitivo que consideram, contudo, o lucro como consequência do respeito a empregados, clientes, comunidade e outros públicos de interesse.

Tentando entender o que permite às empresas manterem práticas diferenciadas com seus públicos de interesse, Leitão e Domenico (2015) investigaram uma organização de serviços, que denominaram de CMA, fundada em 2005, de capital brasileiro e reconhecida pelo mercado como de vanguarda em inteligência fiscal e tributária. Assim como no estudo de Domenico e Teixeira (2014), realizado em outra empresa, Leitão e Domenico (2015) também observaram na CMA a contraposição de duas visões de mundo do fundador: sobre o mundo empresarial como deveria ser - uma organização diferente que coloca a promoção do desenvolvimento humano e social como objetivo-fim, tendo o lucro como meio para alcançá-lo -, e sobre o mundo empresarial como ele é - a organização tem como fim a obtenção de lucro, sendo as pessoas usadas como meio (recursos) para obtê-lo.

Visões de mundo são crenças conscientes sobre o mundo de forma geral, às quais as pessoas recorrem para promover ou justificar atitudes e comportamentos em diversos âmbitos (ROHAN, 2000). A permanência, de forma deliberada, de ambas as visões de mundo na CMA, ao longo do período coberto pelas autoras (2005-2010) foi possível mediante a construção de diversas práticas e valores, entre elas, de reflexividade, que permitiam ao fundador, líderes e demais empregados refletirem sobre as ações cotidianas na busca de equilíbrio entre objetivos econômicos e sociais, sem optar por nenhum deles isoladamente.

Além das visões de mundo, Leitão e Domenico (2015) analisaram, na CMA, a construção e reconstrução de valores, denominados por Domenico (2007) de “valores relativos à competição organizacional” (VRCO). Após a pesquisa desenvolvida por essas autoras, a CMA foi novamente investigada, dessa vez por Biberg (2013), no ano de 2012, objetivando verificar se os VRCO apreendidos por aquelas pesquisadoras haviam sido mantidos, descontinuados ou ressignificados no período 2010-2012. Visando dar continuidade aos estudos realizados na CMA, esta pesquisa buscou responder a questão: quais valores relativos à competição organizacional – VRCO, que subjazem as interações entre *stakeholders*, foram mantidos, ressignificados ou descontinuados na organização, no intervalo 2013-2015?

Esta pesquisa faz parte de um projeto longitudinal mais amplo que busca iluminar experiências brasileiras para além do *mainstream* da gestão, e objetivou analisar o vir-a-ser da CMA nesse período (2013-2015), porém, de modo comparativo com os trabalhos anteriormente desenvolvidos na empresa (BIBERG, 2013; LEITÃO; DOMENICO, 2015), a partir da análise, sob o ponto de vista dos *stakeholders* internos (sócios, gestores, técnicos e administrativos), da construção e reconstrução de valores relativos à competição

* Uma primeira versão deste trabalho foi apresentada no 6th LAEMOS (*Latin American and European Meeting on Organization Studies*).

organizacional, e suas relações com visões de mundo empresarial dos responsáveis pela organização. Assim, neste artigo é apresentado o vir-a-ser da empresa, ao longo de dez anos de existência da organização (2005-2015).

Assumindo mudança nas organizações como um processo de construção social contínuo (WEICK; QUINN, 1999) produzido pelos atores, que atuam como *stakeholders*, mediante o “retercer de crenças e hábitos de ação [...] em busca de acomodar novas experiências obtidas por meio das interações” (TSOUKAS; CHIA, 2002, p. 567), entendemos crenças enquanto valores construídos intersubjetivamente (VRCO) e, hábitos de ação, como práticas cotidianas que refletem tais valores.

Investigar mudança contínua por meio de valores, a partir de uma epistemologia construcionista de orientação relacional e responsiva da construção da realidade (CUNLIFFE, 2008), apesar de pouco usual (CERRETTO; TEIXEIRA, 2013; CRUZ; CECCHI; SOUZA, 2009), parece-nos apropriado, ao considerarmos a mudança nas organizações formais acontecendo nos atos comunicacionais que levam à elaboração e compartilhamento de significados nas interações entre *stakeholders*, quando crenças (valores) e práticas são reiteradas e/ou revistos. Trata-se, pois, de analisar como os valores são continuamente construídos e reproduzidos por meio de linguagem, a partir da qual atores criam sentido e agem em contextos sociais (MORGAN; STURDY, 2000).

Para a realização deste estudo, empregamos uma abordagem multimétodo (GEPHART, 2004) a fim de obter materiais discursivos mediante entrevistas semiestruturadas e em profundidade, conversas espontâneas, observação não participante e documentos, envolvendo 13 participantes, alguns deles presentes na organização desde sua fundação, chegando-se aos resultados mediante análise temática (BRAUN; CLARKE, 2003) e princípios da hermenêutica.

Diferentemente dos estudos na perspectiva episódica da mudança (WEICK; QUINN, 1999), nos quais os pesquisadores costumam olhar para uma situação específica, esporádica e drástica de quebra da inércia organizacional, aqui discutimos como categorias institucionalizadas (TSOUKAS; CHIA, 2002) tais como valores e práticas, produzidos pelo processo contínuo de construção social microscópica e intersubjetiva (CUNLIFFE, 2008), possuem estabilidade provisória. Em função disso, empreendimentos que se colocam como formas alternativas de organizar (*organising*) podem, com o passar do tempo, se transformar apenas em mais capitalismo.

Na sequência, apresentamos breve referencial teórico abrangendo mudança e valores nas organizações, seguindo-se o detalhamento dos procedimentos metodológicos, a apresentação e análise dos resultados e considerações finais, com sugestões de novas pesquisas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Mudanças nas organizações

Entender como e porque as organizações mudam têm sido um objetivo fundamental de pesquisadores não só da área da gestão, mas de muitas outras disciplinas (VAN DE VEN; POOLE, 1995). Apesar da grande quantidade de pesquisas sobre esse assunto, nas principais revisões da literatura internacional sobre mudança organizacional (ARMENAKIS; BEDEIAN, 1999; VAN DE VEN; POOLE, 1995; WEICK; QUINN, 1999), bem como em

revisões nacionais (CERRETO; TEIXEIRA, 2010; CRUZ; CECCHI; SOUZA, 2009; CRUZ; FREITAS, 2010), impera o entendimento da mudança sob uma ótica episódica, considerando-a não como contínua, mas como uma exceção na vida organizacional.

Tem havido poucas tentativas de compreender a natureza da mudança e passar a tratar a estabilidade e a ordem, e não a mudança, como estados esporádicos (CHIA, 1999). Tsoukas e Chia (2002, p. 568) salientam que “se a mudança é vista em justaposição à estabilidade, tende-se a perder de vista as micromudanças sutis que sustentam e, ao mesmo tempo, corroem a estabilidade”. Pettigrew (1990) frisa que a visão da mudança como algo que “acontece” nas organizações, considerando-a sob uma ótica episódica, falha em fornecer dados sobre os mecanismos e os processos mediante os quais as mudanças ocorrem.

É preciso, por conseguinte, analisar o fenômeno não como um processo que tem início, meio e fim claramente definidos, mas como um processo contínuo (WEICK; QUINN, 1999) em que os problemas do cotidiano levam a ideias que geram ações e novas respostas às contingências diárias, oportunidades e consequências não intencionais (ORLIKOWSKI, 1996). Já em 1979, Karl Weick em sua obra “*The social psychology of organizing*” (“A psicologia social de *organizing*”, contrapondo à Psicologia Social da Organização) destacava que as organizações podiam ser vistas como “*organising*”, verbo ou processo de organizar, e que, para sobreviver, precisariam ser constantemente refeitas. Portanto, sob a ótica contínua, adotada neste estudo, a organização não é entendida como algo pronto e acabado, mas um “vir-a-ser” (TSOUKAS; CHIA, 2002). Assim, “a mudança nunca começa, pois nunca acaba” (WEICK; QUINN, 1999, p.381).

Uma abordagem mais radicalmente orientada para processo, sob uma ontologia de fluxo, considera que a mudança é ontologicamente anterior à organização. Assim sendo, a mudança não é uma propriedade da organização, mas a organização é que é uma propriedade da mudança. Ao mesmo tempo em que a organização “é um conjunto de regras definidas socialmente destinadas a estabilizar uma realidade em constante mutação, tornando o comportamento humano mais previsível” (TSOUKAS; CHIA, 2002, p. 570), ela “é um padrão que é constituído, moldado e emergente da mudança” (TSOUKAS; CHIA, 2002, p. 567). Ou seja, é um processo recursivo: a mudança gera a organização e a organização gera mudança. A organização como vir-a-ser é fruto do trabalho de organizar a mudança, construído pelas interações de todos os atores envolvidos, enquanto *stakeholders*. Sob essa perspectiva, a mudança é, pois, intrínseca à prática diária e inseparável das ações em andamento dos membros organizacionais (ORLIKOWSKI, 1996).

Neste estudo, mudança no âmbito das organizações é considerada uma construção social realizada por atores que estão continuamente reconstruindo suas “redes de crenças e hábitos de ação para acomodar novas experiências obtidas mediante interações” (TSOUKAS; CHIA, 2002, p. 567). As crenças são entendidas neste trabalho, assim como em Leitão e Domenico (2015), enquanto valores relativos à competição organizacional, e os hábitos de ação são vistos como práticas construídas pelos *stakeholders* na tentativa de organizar o fluxo contínuo que compõe a realidade.

2.2 Valores relativos à competição organizacional

Domenico (2009) afirma que ao longo do século XX houve uma predominância de estudos, no campo dos valores, norteados pelo paradigma funcionalista e com foco na psicologia social

psicológica, cuja ênfase está no indivíduo, em detrimento da abordagem sociológica, cujo foco encontra-se nas interações do grupo. Para essa autora, a perspectiva de Thomas e Znaniecki (2006), orientada pelo paradigma interpretativista, pode proporcionar várias contribuições ao estudo dos valores no âmbito das organizações.

Na visão de Domenico (2009), assim como de Thomas e Znaniecki (2006), os indivíduos são membros de grupos sociais, conseqüentemente inseridos em um contexto social. Domenico (2009) não entende a organização como um ente único, mas como uma rede de pessoas, no papel de *stakeholders*, que interagem entre si, mediante linguagem, em um contexto específico e mutável, com o objetivo de obter os recursos necessários para que a organização permaneça competindo no mercado.

Subjacente a essas interações entre *stakeholders* estão os valores relativos à competição organizacional, que Domenico (2009, p.1) conceitua como “crenças socialmente construídas, com significado para um indivíduo ou grupo, que orientam as ações sociais entre *stakeholders*, visando à obtenção de recursos em ambiente competitivo”. Essas crenças podem ser descontinuadas e/ou ressignificadas ao longo do processo de vir-a-ser da organização (DOMENICO, 2009), constituindo categorias institucionalizadas (“*institutionalized categories*”, TSOUKAS; CHIA, 2002, p. 578), que se modificam a depender dos contextos. Tsoukas e Chia (2002) compreendem categoria institucionalizada como algo que é construído pelas pessoas em suas interações e amplificada de tal modo que passa a ser uma característica da organização, porém com caráter provisório.

Domenico (2015) salienta que a definição dos valores relativos à competição organizacional está em linha com a orientação relacional e responsiva da construção da realidade defendida por Cunliffe (2008). Conforme essa orientação, as realidades sociais são construídas intersubjetivamente. As pessoas atuam em uma teia complexa de conversações, relacionamentos, “expressões e comunidades linguísticas abrangendo gêneros do discurso (formas relativamente estáveis de falar em situações e contextos específicos), formas históricas e culturais de falar” (CUNLIFFE, 2008, p.129-130). Nessa perspectiva, “o sentido da vida organizacional e do que precisa ser feito é contestado, negociado e intersubjetivamente criado” (CUNLIFFE, 2008, p. 129-130) e re(criado) pelas pessoas em suas atividades, ao longo do tempo. Os VRCO, desse modo, não são valores universais. Ao contrário, possuem caráter relativamente provisório, podendo ser ressignificados ou descontinuados mediante as interações entre *stakeholders*, que estão constantemente construindo e (re)construindo significados. Assim, pelo estudo da construção e reconstrução dos VRCO podemos entender o vir-a-ser ou o tornar-se (TSOUKAS; CHIA, 2002) das organizações ao longo do tempo.

De acordo com Domenico (2009), os valores relativos à competição organizacional são subjacentes às práticas, conceituadas como ações e procedimentos típicos que são adotados pelos *stakeholders* internos (sócios/direção/gestores/funcionários), explícitos e implícitos (inferidas), com a finalidade de obtenção de recursos para a organização (DOMENICO, 2009). Desse modo, a autora sugere estudar os VRCO a partir da identificação e análise das práticas organizacionais.

Para apreender os procedimentos que se tornaram típicos, é preciso partir da história da organização, empregando como categorias de análise as crises vivenciadas pelos *stakeholders*, bem como os interlúdios, definidos enquanto períodos de menor instabilidade, nos quais a

sobrevivência da empresa não está ameaçada e podem ser observadas as práticas e valores que surgiram das crises e/ou que a elas resistiram (DOMENICO, 2009).

Ao desenvolver sua pesquisa sobre os VRCO, Domenico (2007) identificou, além desses valores, as visões de mundo do fundador sobre a organização. No âmbito da psicologia social, Rohan (2000) define visões de mundo como crenças conscientes das pessoas sobre o mundo “como ele é” e “como deveria ser”, usadas para promover ou justificar atitudes e comportamentos. No âmbito organizacional, visões de mundo são crenças conscientes dos fundadores ou gestores sobre como as organizações deveriam ser e como elas são (DOMENICO; TEIXEIRA, 2014). Fundadores de organizações com propostas de desenvolvimento humano e social, além de lucro, têm apresentado duas visões de mundo empresarial, sendo os valores relativos à competição organizacional construídos a partir da tentativa de buscar equilíbrio dinâmico entre elas (DOMENICO, 2009; LEITÃO; DOMENICO, 2015; SANTOS, 2014), sem optar por nenhuma delas.

Neste estudo, discutimos o tornar-se ou vir-a-ser de uma organização brasileira privada e que nasceu com uma proposta diferenciada de gestão. Esta pesquisa foi desenvolvida a partir da análise das relações entre visões de mundo, valores subjacentes às interações (VRCO) e práticas organizacionais.

3 METODOLOGIA

A abordagem qualitativa foi adotada para a realização desta pesquisa. Gray, Stensaker e Jansen (2012, p. 121) frisam que essa abordagem é frequentemente o modo mais eficaz para “descobrir as dinâmicas específicas da mudança, porque proporciona informações valiosas sobre como e porque a mudança se desdobra em organizações e seus impactos em vários níveis de análise”. A abordagem qualitativa foi adotada não somente por Domenico (2007) em seu estudo sobre os VRCO, mas também nos demais trabalhos já desenvolvidos sobre o assunto, pois utilizando esse método é possível focar “no que” e “onde” a prática social acontece, observando como as interações sociais ocorrem no dia-a-dia (SILVERMAN, 2000).

A estratégia de pesquisa empregada foi o estudo de caso, uma vez que o vir-a-ser organizacional é fenômeno contemporâneo, sem nenhum controle do pesquisador sobre os eventos (YIN, 2013). Godoy (1995) salienta que o propósito fundamental do estudo de caso é analisar de maneira intensiva uma determinada unidade social, por exemplo, uma organização. Nesta pesquisa foi realizada uma incursão transversal para construir os dados referentes ao período 2013-2015, de uma empresa denominada CMA, e analisá-los considerando os demais períodos já levantados por Leitão (2010), que pesquisou o que ocorreu desde a fundação da empresa até o início de 2010, e Biberg (2013), que analisou o intervalo 2010-2012.

A CMA, empresa objeto deste estudo, pertence ao segmento de prestação de serviços de consultoria em legislação fiscal e tributária e visa atuar na vanguarda em inteligência fiscal. Essa organização surgiu em 2005, fruto de um *spin-off*, isto é, a partir de outra empresa (denominada, neste trabalho, de Empresa-mãe), quando esta separou sua área de serviços de tecnologia e a entregou ao fundador da CMA, um ex-executivo da organização. Esse fundador desejava estabelecer uma empresa que fosse construída por pessoas e para as pessoas, alicerçada em um modelo diferenciado de gestão e visando não somente o lucro, mas também a promoção do desenvolvimento humano e social (LEITÃO; DOMENICO, 2015).

Para a obtenção de materiais discursivos sobre a CMA foi utilizada a abordagem multimétodo (GEPHART, 2004). Esses materiais foram obtidos mediante 22 entrevistas semiestruturadas em profundidade realizadas com 13 *stakeholders* internos da empresa (Quadro 1), alguns dos quais acompanharam o vir-a-ser da CMA desde a sua fundação. Como fontes de dados também foram empregadas observações não participante, conversas espontâneas e documentos disponibilizados pela organização para este estudo. Recorremos à análise temática (BRAUN; CLARKE, 2006) para apreender os VRCO, a partir das práticas narradas, considerando temas (VRCO) provenientes dos trabalhos precedentes, todavia também apreendidos *a posteriori*, em função das especificidades vivenciadas pela organização no novo período focalizado. Complementarmente, lançamos mão dos princípios básicos da hermenêutica, fundamentados no chamado círculo hermenêutico, que atuou como um guia em todo o processo interpretativo (KVALE, 1996).

Quadro1 – *Stakeholders* entrevistados e número de entrevistas

| <i>Stakeholders</i> | Localidade | Área | Códigos | Nº. de entrevistas |
|-------------------------------|-----------------|----------------------|----------------|--------------------|
| Sócios-diretores | Matriz | Diretoria | E2, E3, E8, E9 | 06 |
| Gerentes | | | | |
| Gerente Comercial | Filial | Comercial | E6 | 02 |
| Gerentes de Projetos | Matriz | Desenv. de projetos | E5 e E12 | 03 |
| Gerente de Serviços | Matriz | Suporte aos projetos | E11 | 01 |
| Funcionários | | | | |
| Consultores | Matriz e Filial | Desenv. de projetos | E10 e E4 | 03 |
| Analista Financeiro | Matriz | Financeira | E1 | 02 |
| Analista Administrativo | Matriz | Gestão de pessoas | E7 | 04 |
| Analista de Benefícios | Matriz | Gestão de pessoas | E13 | 01 |
| Total de entrevistas | | | | 22 |
| Total de entrevistados | | | | 13 |

Fonte: Elaborado pelas autoras

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta pesquisa apreendemos os VRCO subjacentes as práticas construídas pelos *stakeholders* internos da CMA durante o intervalo 2013-2015, bem como analisamos quais VRCO foram mantidos, ressignificados ou descontinuados ao longo do processo de vir-a-ser da empresa, de 2005 até final de 2015 (Apêndice), considerando, portanto, os períodos de pesquisa anteriores.

Como resultado, identificamos que os VRCO ‘coerência entre o que é dito e o que é feito’, ‘informalidade’, ‘compromisso com o resultado’, ‘conhecimento especializado’, ‘inovação’ e ‘liberdade’ foram mantidos e os VRCO ‘participação coletiva’ e ‘primazia do ser humano’ foram ressignificados. Além disso, ‘compromisso com o fundador’ foi descontinuado, sendo substituído pelo novo valor relativo à competição organizacional ‘compromisso com os sócios-diretores’ que, assim como os VRCO ‘esforço pessoal’ e ‘colaboração’, foram construídos durante o período objeto deste estudo. Além disso, a visão de mundo da organização ‘como deveria ser’ sofreu modificações, principalmente em função da saída do fundador da CMA, com consequências para o cotidiano dos atores, como será detalhado mais adiante.

4.1 A CMA em seu tornar-se

O foco da CMA, desde o seu nascimento, era prestar serviços de implantação do software de gestão fiscal desenvolvido pela Empresa-mãe. Em 2011, contudo, a Empresa-mãe foi adquirida por um grande grupo multinacional que, rapidamente, começou a expandir seus canais de revenda. Ademais, começaram a surgir muitas organizações que comercializavam uma gama variada de softwares fiscais voltados para empresas de grande porte, que é o principal nicho de mercado atendido pela CMA. Devido ao aumento da concorrência nos serviços de implantação de software fiscal, os sócios-diretores decidiram, em 2013, começar a reposicionar a empresa no mercado focando na prestação de serviços de consultoria e diminuindo a atuação no segmento de implantação de software, visando mais lucratividade.

Entre 2013 e 2015, verificamos modificação também no que diz respeito ao propósito da empresa, pois passou a existir maior preocupação com os resultados financeiros, ao mesmo tempo em que o conceito de desenvolvimento humano foi ressignificado. No que tange ao processo de tomada de decisão, o foco de reflexão nas reuniões começou a ser direcionado às questões estratégicas do negócio e não à análise de posturas e atitudes que não refletiam a visão de mundo empresarial como deveria ser, o que acontecia no período pesquisado por Leitão (2010).

Verificamos ainda alterações na estrutura organizacional da CMA, mais precisamente no primeiro semestre de 2014, quando as empresas CMA Rio de Janeiro (localizada na cidade de Rio de Janeiro) e CMA Interior (situada na cidade de Campinas), que eram unidades independentes, se tornaram filiais da CMA São Paulo. Essa decisão foi deliberada pelo corpo diretivo da CMA visando maior controle operacional dessas empresas, mais rapidez nas tomadas de decisão e, conseqüentemente, redução de custos. Essa alteração reforçou o VRCO 'compromisso com o resultado'. É pertinente observar que desde o surgimento da organização, em 2005, essa foi a primeira vez que aconteceu uma criação de filiais. Esse fato não ocorreu nem mesmo quando a CMA chegou a ser composta por mais de dez empresas, o que acreditamos ressaltar o peso dado ao resultado financeiro no período investigado neste trabalho.

Cabe destacar que no intervalo 2010-2012, analisado por Biberg (2013), começaram a ocorrer alterações na estrutura organizacional da CMA. A estrutura orgânica que era formada por 13 empresas - três UNEP (unidades de negócios), cinco empreendimentos, quatro unidades nas cidades de Campinas, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Porto Alegre, além de uma *Holding* - passou por várias reestruturações, culminando, em 2014, em uma estrutura funcional formada por apenas quatro empresas: CMA São Paulo (responsável por projetos de consultoria e implantação de softwares fiscais), CMA Sustentação (divisão encarregada das atividades de suporte aos projetos prestados nas organizações-cliente), CMA Novas Soluções (focada no desenvolvimento de soluções inovadoras tanto para a CMA quanto para os *stakeholders* externos), além das filiais CMA Rio de Janeiro, CMA Interior e uma *Holding*. Na *Holding* há duas áreas: Comercial (composta por uma equipe de vendedores) e *Backoffice* (departamentos de gestão de pessoas, gestão financeira, infraestrutura e informática), que presta serviço para todas as empresas que compõem a CMA.

É interessante perceber que após essas alterações, a estrutura resultante é muito similar à que havia no primeiro ano da organização, e que reproduzia a estrutura funcional utilizada na Empresa-mãe. Um dos funcionários entrevistados (E12) salientou que o tipo de estrutura adotada atualmente na CMA é muito semelhante à existente em outras consultorias fiscais:

A gente criou unidade, dividiu unidade, criou empresa, dividiu empresa e **chegou agora numa estrutura que é totalmente parecida com qualquer concorrente do mercado.** É equipe de venda, equipe de entrega, entendeu? Equipe do *Backoffice*. Não que isso esteja errado, eu acho que é mais coerente (grifo nosso).

Assim, conforme afirmado pelo entrevistado, com relação à estrutura organizacional, a CMA estaria seguindo o *mainstream* presente no campo das consultorias fiscais. Ao serem indagados acerca do por que dessa mudança, a maioria dos entrevistados relatou que a estrutura orgânica exigia dos profissionais um senso de responsabilidade e autonomia incomuns, uma vez que não havia a designação de um chefe direto. Outros salientaram a questão da ambiguidade nas informações (não havia uma separação por áreas, por exemplo, a área de Gestão de Pessoas estava estruturada nos empreendimentos “Instrumentos”, “Conhecimento” e “Futuro”).

Anteriormente à criação das filiais, as empresas do grupo localizadas em outras cidades não compartilhavam recursos entre elas. Com o surgimento das filiais houve uma otimização da alocação dos profissionais (gerentes e consultores) entre essas empresas e a matriz CMA São Paulo, que era inclusive um dos objetivos dos sócios-diretores ao criarem as filiais. Com a prática de otimizar o tempo/custo de alocação dos profissionais na execução dos projetos, a organização conseguiu reduzir custos operacionais, o que mostra que subjacente a ela está o VRCO ‘compromisso com o resultado’.

Enquanto a estrutura orgânica implantada pelo fundador em 2006 refletia a visão de mundo empresarial como deveria ser (o fundador achava que uma estrutura funcional era rígida demais para possibilitar o desenvolvimento das pessoas), com relação à atual encontramos a necessidade de definir uma estrutura que garanta o alcance dos objetivos da empresa (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000), com menos custos administrativos e maior controle operacional e estratégico, o que reflete a visão de mundo empresarial como ele é.

Outro evento ocorrido na empresa em 2014, foi a aquisição total da CMA por um grupo formado pelos quatro sócios-diretores que ainda estavam na organização ao final de 2015. Uma dessas sócias, eleita CEO da *Holding* pelos demais sócios, ficou responsável pela gestão administrativo-financeira, além de atuar acompanhando e apoiando os trabalhos realizados pelos outros três sócios-diretores. É importante frisar que desde a fundação da CMA, o fundador almejava vender a organização quando ela completasse por volta de nove anos de existência, intencionando que os sócios que estivessem na empresa, quando esse prazo chegasse, assumissem o negócio. Segundo uma sócia-diretora (E9): “a [CMA] foi construída com esse objetivo. É como o [fundador] disse: ‘eu estou formando empreendedores primeiro e depois empresários’. Então, isso estava no plano”.

Essa equipe diretiva é atualmente composta pelo menor número de líderes de toda a história da empresa. No período analisado por Leitão (2010), por exemplo, a organização chegou a ter 18 pessoas em sua diretoria. Essa redução do número de líderes começou a ocorrer em 2011, intervalo investigado por Biberg (2013), com a diminuição do número de empresas, e segundo a CEO, foi a mudança mais drástica que aconteceu na CMA nos últimos anos. Com a compra da empresa, o valor ‘compromisso com o fundador’, que defendia o sonho de uma organização diferente, feita por e para as pessoas, foi descontinuado, sendo substituído pelo valor relativo à competição organizacional ‘compromisso com os sócios-diretores’, um dos VRCO construídos ao longo do período alvo desta pesquisa. Enquanto o ‘compromisso com o fundador’ significava um compromisso com a construção de uma empresa “diferente”, focada

no desenvolvimento humano e social, o ‘compromisso com os sócios-diretores’ representa um compromisso com o negócio.

Outros VRCO que foram construídos no intervalo 2013-2015 são ‘esforço pessoal’ e ‘colaboração’. O valor ‘esforço pessoal’, subjacente a prática de assumir tarefas adicionais, foi apreendido a partir da prática dos funcionários desempenharem, além de suas atividades habituais, também tarefas antes executadas por profissionais que haviam saído da empresa, como ocorreu com a funcionária responsável pelo faturamento da *Holding CMA* que, com a criação das filiais, passou a realizar também o faturamento da CMA Rio de Janeiro. O valor esforço pessoal está refletido em práticas que podem contribuir para o aumento da lucratividade da empresa, que é inclusive o principal foco dos sócios. Já no que se refere aos funcionários, a assunção de tarefas adicionais pode refletir esforço pessoal com vistas à manutenção do emprego e/ou a conquista de uma futura promoção, uma vez que, de acordo com o informado pela própria CEO (E7): “[...] a [CMA] valoriza em primeiro lugar o empenho do funcionário”, para progressão na carreira. Vale lembrar que em um contexto de crise econômica, presente em parte do intervalo compreendido por esta pesquisa, o “medo de demissão, acúmulo de funções e incerteza a respeito do futuro são elementos que acabam levando o trabalhador a demonstrar desempenho acima da média, por uma questão de sobrevivência no mercado” (DANA, 2015, p. 1). Portanto, uma alteração no contexto também poderá alterar tais práticas e, talvez, o VRCO a elas subjacentes.

Esse VRCO ‘esforço pessoal’ também foi mapeado em situações nas quais havia uma relação direta com o VRCO ‘colaboração’. Foi notado, por exemplo, casos em que tarefas desempenhadas por alguns profissionais que haviam se desligado da organização no intervalo 2013-2015, foram assumidas por funcionários que colaboravam entre si na execução dessas atividades, conforme explicado por uma funcionária (E7):

A gente [funcionários do *Backoffice*] viu, não temos mais a recepcionista. Ai eu falei assim: 'o telefone e as passagens eu posso cuidar'. O 'E.' falou: 'ah, eu te ajudo'. Então, passagem, telefone e motoboy o 'E.' me ajuda. Ai tem essa parte que a recepção fazia de reembolso. Todo mundo falou: 'quem finaliza este processo é a E1 e a 'S.' né? Então, meninas, vocês assumem todo o processo?' 'Assumimos'. Então, elas pegaram.

Na fala descrita, o VRCO ‘esforço pessoal’ está refletido na prática de assumir tarefas adicionais, e também o VRCO ‘colaboração’, apreendido na prática de ajudar em atividades não relacionadas ao desenvolvimento de projetos. Em outras ocasiões, esse VRCO foi evidenciado subjacente à prática de colaborar na execução e entrega de projetos. A colaboração entre os funcionários pode auxiliar na redução de custos e no aumento da rapidez no desenvolvimento das atividades. Com relação aos funcionários, a colaboração entre eles pode contribuir para a resolução de problemas, para que não ocorram atrasos na conclusão de tarefas e também ajudar na manutenção do emprego em um cenário de crise econômica no país (MANTOVANI, 2015). Vale ressaltar que na CMA, o VRCO ‘colaboração’ está relacionado com o VRCO ‘esforço pessoal’, uma vez que colaboração exige esforço pessoal por parte dos funcionários, porque ela está ocorrendo em um contexto de redução de custos na empresa.

Com relação aos valores relativos à competição organizacional que foram ressignificados no período 2013-2015, temos o VRCO ‘participação coletiva’, já que a tomada de decisões estratégicas passou a ser mais centralizada nos sócios-diretores. A própria transformação das empresas CMA Rio de Janeiro e CMA Interior em filiais da CMA São Paulo contribuiu para aumentar essa centralização. Um dos sócios-diretores (E2) inclusive afirmou que a tomada de

decisões estratégicas estava mais centralizada: “[...] A informação da estratégia é passada para todas as pessoas da empresa. [...] Quanto a participar da decisão, eu acho que tem menos pessoas participando. Então, assim, eles [os funcionários] compartilham da decisão, né? Não tomam a decisão”.

Também foi ressignificado o VRCO ‘primazia do ser humano’. No período desta investigação, o ser humano, no papel de funcionário da CMA, passou a ser entendido não mais de forma holística, como nas épocas anteriores, e sim como “ser profissional”, mediante a prática de oferecer aos funcionários oportunidades de atuar em novos desafios. Desse modo, em vez de buscar o desenvolvimento do ser humano em sua plenitude como ocorria no período inicial (LEITÃO, 2010), a CMA passou a dar ênfase no aperfeiçoamento profissional de seus empregados, voltado aos interesses do negócio. Os atuais sócios-diretores acreditam que, ao oferecer oportunidades para o desenvolvimento profissional dos funcionários, também estão contribuindo para o desenvolvimento humano desses últimos – o contrário do que era defendido pelas lideranças no passado, quando acreditavam que o desenvolvimento pessoal (ex.: fazer um curso de dança) iria contribuir para o desenvolvimento na empresa (ao sentir-se melhor, feliz).

No que tange aos valores relativos à competição organizacional que foram mantidos, identificamos ‘inovação’, ‘liberdade’, ‘coerência entre o que é dito e o que é feito’, ‘conhecimento especializado’, ‘informalidade’ e ‘compromisso com o resultado’. No que se refere ao VRCO ‘inovação’, no período analisado nesta pesquisa a empresa desenvolveu diversos tipos de inovação, como, por exemplo, a plataforma de execução de *delivery* de consultoria, uma inovação de produto (BESSANT; TIDD, 2009) e a central de desenvolvimento de projetos remotos, uma inovação de processo (BESSANT; TIDD, 2009). Ambas são soluções inovadoras com vistas a conseguir resultados financeiros para a CMA. Uma das nove dimensões que caracterizam um ambiente inovador é a liberdade (SIMANTOB; LIPPI, 2003). Com relação ao VRCO ‘liberdade’, ele continuou refletido nas práticas de: ter horário de trabalho flexível; deixar que as pessoas decidam como fazer seu trabalho; poder falar com profissionais de quaisquer níveis hierárquicos da empresa e por meio de vários canais; trabalhar remotamente e poder perguntar e/ou opinar sobre decisões da empresa.

Com relação ao VRCO ‘coerência entre o que é dito e o que é feito’, ele permaneceu subjacente às práticas de agir de acordo com o que é dito para *stakeholders* internos e externos e agir em conformidade com as leis e regulamentos do país. No entanto, é importante notar que a prática de reflexividade, identificada na pesquisa de Leitão (2010), quando os sócios e demais líderes refletiam sobre porque decisões ou ações que não representavam a visão de mundo como ela deveria ser, tinham sido tomadas, foi descontinuada. As reuniões entre os sócios-diretores deixaram de ser “espaços de conversação”, mencionados por Durand e Calori (2006), onde as pessoas suspendem suas pré-suposições para ouvirem umas às outras e refletirem sobre os pressupostos que estão envolvidos em determinadas ações realizadas na empresa, para ser tornarem predominantemente, espaços deliberativos, voltados à tomada de decisão.

Manter-se atualizado sobre o mercado fiscal e tributário, compartilhar informações e experiências sobre projetos e área fiscal e tributária, oferecer treinamentos aos funcionários e subcontratar empresas, foram práticas que continuaram refletindo o valor relativo à competição organizacional ‘conhecimento especializado’. O VRCO ‘informalidade’ permaneceu subjacente à prática de não ter todas as políticas formalizadas, existente desde a

época investigada por Biberg (2013). A CMA continua não tendo uma política formalizada com relação a promoções e aumentos de salários. Por sua vez, o VRCO ‘compromisso com o resultado’ esteve presente no discurso dos sócios, gerando novas práticas, como, por exemplo: oferecer novos serviços focados em consultoria fiscal e tributária, otimizar o tempo/custo de alocação dos profissionais na execução dos projetos, intensificar vendas, implementar indicadores de gestão e tomar decisões rapidamente.

Mas, não foram apenas algumas práticas e alguns valores que sofreram alteração. Algo anterior a eles foi modificado: a visão de mundo empresarial de como as organizações deveriam ser, passou a ter como fim não mais o desenvolvimento humano, e sim o lucro, porém sem deixar de lado a preocupação com o desenvolvimento profissional dos funcionários e o desenvolvimento social (Apêndice). As visões de mundo empresarial, definidas pelo fundador, sócio majoritário até o momento em que deixou a organização em 2014, foram anteriormente consideradas antagônicas. Entretanto, no intervalo objeto desta pesquisa, entendemos que são diferentes, sem serem opostas. Até porque a visão de mundo empresarial como deveria ser passou a ter também como fim o lucro e o desenvolvimento humano passou a ser visto como desenvolvimento profissional dos funcionários, um meio para alcançar o fim. Essa nova visão de mundo empresarial se refletiu no discurso dos sócios, nas novas práticas e nos novos VRCO identificados. O que nos lembra Tsoukas (2005), quando afirma que discurso e práticas estão imbricados, sendo que “mudanças no discurso levam a mudanças nas práticas, e vice-versa” (p. 99), em um processo contínuo.

Embora a estrutura organizacional da CMA seguisse o *mainstream* presente no campo das consultorias fiscais, os profissionais relataram que a organização ainda mantinha determinados aspectos que eram, desde a época pesquisada por Leitão (2010), considerados diferenciais com relação a outras empresas do setor fiscal e tributário, tais como: a flexibilidade de horário de trabalho; a possibilidade de falar com profissionais de vários níveis hierárquicos, inclusive as lideranças, por meio de vários canais; de decidir como fazer seu trabalho e a contratação via CLT. O que nos leva a crer que a organização ainda se diferencia do *mainstream* da gestão no segmento do qual ela faz parte. Porém, notamos que ela está mais próxima desse *mainstream* que nas épocas analisadas por Biberg (2013) e, principalmente, por Leitão (2010).

5 CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo analisar o vir-a-ser ou tornar-se (TSOUKAS; CHIA, 2002) da CMA no período 2013-2015, porém, de modo comparativo com os trabalhos anteriormente desenvolvidos na empresa (BIBERG, 2013; LEITÃO; DOMENICO, 2015), mediante a análise da construção e reconstrução de valores relativos à competição organizacional. Notamos que todos os VRCO apreendidos no intervalo 2013-2015 estão contribuindo direta ou indiretamente para o alcance de resultados financeiros, ou seja, acabaram subordinados ao valor “compromisso com resultado”. Até porque passou a existir, por meio de diversas práticas, cobrança maior por resultados e acompanhamento mais frequente via mecanismos de controle (inclusive foi desenvolvido, pela primeira vez na organização, um sistema interno para realizar a gestão dos projetos executados nas organizações-cliente). Portanto, salientamos que não é apenas a construção, a resignificação ou a descontinuidade de valores relativos à competição organizacional que devem ser analisados, mas também as relações entre eles e o que contam sobre o tornar-se organizacional.

Grant et al. (2005, p. 8) afirmam que “o surgimento de significado dominante ocorre quando discursos alternativos são destruídos e é indicativo das relações de poder que entraram em jogo”. Notamos na CMA uma substituição de discursos que tinham como foco o desenvolvimento humano, por discursos que representam o pensamento dos *stakeholders* que estão no poder (a CEO e os demais sócios-diretores que com ela compactuam). Observamos que não se tratou necessariamente de uma imposição de discursos, pois entendemos que os funcionários ajudaram a cocriar significado (BARRETT; THOMAS; HOCEVAR, 1995), à medida que pactuam esses novos discursos e divulgam essa aceitação com ações recorrentes ao longo do tempo (práticas). Porém, entre os empregados e os sócios-diretores existe uma assimetria de poder, que pode influenciar essa negociação. É preciso pontuar que, na demissão em massa que ocorreu em dezembro de 2011, ficaram aqueles que, em princípio, concordaram com os novos rumos da CMA, que se descolava do sonho do fundador de construir uma empresa diferente daquelas em que ele havia atuado como executivo, quando os resultados financeiros eram alcançados a um custo humano e social elevado.

É importante ressaltar algumas limitações deste estudo, como o fato de as entrevistas terem sido realizadas somente com *stakeholders* internos e de não terem ocorrido entrevistas com ex-funcionários da organização, nem com o fundador, que poderiam fornecer importantes pontos de vista e novas informações acerca das questões investigadas nesta pesquisa. Cabe salientar que as entrevistas foram realizadas em um contexto de crise econômica no país, o que pode ter sido um limitador, uma vez que, em alguns entrevistados, notamos certo receio em fornecer determinadas informações e preocupação em saber como os dados coletados nas entrevistas seriam utilizados neste estudo, bem como se os sócios-diretores teriam acesso a essas informações.

Durante o desenvolvimento desta pesquisa, encontramos algumas descrições diferentes sobre os períodos passados, que as relatadas nas pesquisas anteriores. Ficou claro, desse modo, o que Tsoukas (2005) afirma sobre o recontar do processo possibilitar que os atores organizacionais reexaminem a mudança e direcionem a atenção para aspectos da empresa e atores que não haviam sido expostos na história oficial. É preciso ressaltar que a criação de significado (*sensemaking*) é um processo retrospectivo. Assim, dez anos atrás, ele havia sido construído pelos *stakeholders* da CMA a partir do referencial que havia naquela época, diferente do existente no período desta pesquisa (2013-2015). Daí a importância de realizar estudos longitudinais, acompanhando os *stakeholders* em diferentes momentos, para poder compreender, de fato, o tornar-se organizacional ao longo do tempo, em toda a sua complexidade. Em virtude disso, visando aprofundar a compreensão do como e porque das mudanças nas organizações, ao longo do tempo, entendemos ser relevante continuar as pesquisas na CMA, para investigar se os valores relativos à competição organizacional serão mantidos ou alterados nos próximos anos. Se o que era considerado “diferente” em 2015 na empresa, acabará por contribuir para a corrente predominante de administração existente nas organizações privadas, em outras palavras, se a visão de mundo empresarial como ele é passará a ser a base fundamental dos valores relativos à competição organizacional.

Por fim, com este trabalho procuramos trazer contribuições acadêmicas, ao colaborarmos para consolidar outra possibilidade metodológica para o entendimento da mudança contínua, enquanto um processo de vir-a-ser, mediante a análise ao longo do tempo de valores, que mantém estabilidade provisória enquanto categorias institucionalizadas nas relações entre atores visando à obtenção de recursos. E como contribuições práticas, oferecemos aos gestores uma reflexão para compreender mudanças nas organizações para além da abordagem episódica, mostrando que empresas nascidas com a proposta de serem “diferentes”, seguindo

formas alternativas de *organising*, podem, ao longo do tempo, voltarem-se mais aos resultados financeiros, aproximando-se das formas de organizar vigentes no capitalismo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARMENAKIS, A.; BEDEIAN, A. Organizational change: a review of theory and research in the 1990s. **Journal of Management**, v. 25, n. 3, p. 293-315, 1999.

BARRETT, F. J.; THOMAS, G.F.; HOCEVAR, S.P. The central role of discourse in large-scale change: a social construction perspective. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 31, n. 3, p. 352-372, Sep., 1995.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BIBERG, J. M. M. **Mudança organizacional mediante a construção e reconstrução de valores**: contribuição para um estudo de caso longitudinal. São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2013.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative research in psychology**, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006.

CERRETO, C; TEIXEIRA, M. L. M. Mudanças e transformações organizacionais: análise bibliométrica das publicações apresentadas no Eneo (2000-2010). **XIII Seminário em Administração FEA-USP**, São Paulo, 2010.

CHIA, R. A 'rhizomic' model of organizational change and transformation: perspectives from a metaphysics of change. **British Journal of Management**, v. 10, p. 209-277, 1999.

CRUZ, H. A.; CECCHI, A.; SOUZA, L. F. Adaptação organizacional: uma análise da produção científica nos EnANPADs no período de 2000 a 2008. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGET, VI, **Anais...** Resende/RJ, 2009.

_____; FREITAS, C. A. Mudança organizacional: uma reflexão conceitual e uma análise dos estudos publicados nos EnANPADs no período de 1999 a 2008. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - SEGET, VII, **Anais...** Resende/RJ, 2010.

CUNLIFFE, A. L. Organizations to social constructionism: relationally responsive social constructionism and its implications for knowledge and learning. **Management Learning**, v. 39, n. 2, p. 123-139, 2008.

DANA, S. Efeito colateral do desemprego é o aumento da produtividade. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 28 out. 2015.

DOMENICO, S. M. R. **Valores relativos à competição organizacional e interação entre stakeholders**. 2007. 251 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Programa de

Pós-Graduação em Administração de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2007.

_____. Valores e ações sociais entre *stakeholders*: a caminho de uma teoria. In: Encontro Nacional da ANPAD – EnANPAD, XXXIII, **Anais...** São Paulo/SP, 2009.

_____. Empresas de inovação social? Uma proposta para estudá-las à luz de valores relativos à competição organizacional. In: V Colóquio internacional de epistemologia e sociologia da ciência da administração, **Anais...** Florianópolis/SC, 2015.

_____; TEIXEIRA, M. L. M. Valores relativos à competição organizacional e ação comunicativa: um novo olhar sobre o fazer organizacional. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 12, n. spe, p. 442-468, Aug., 2014.

DURAND, R.; CALORI, R. Sameness, otherness? Enriching organizational change theories with philosophical considerations on the same and the other. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 1, 2006.

GEPHART, R. From the editors: qualitative research and the Academy of Management Journal. **The Academy of Management Journal**, p. 454-461, 2004.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, Mai./Jun., 1995.

GRANT, D.; MICHELSON, G.; OSWICK, C.; WAILES, N. Guest editorial: discourse and organizational change. **Journal of Organizational Change Management**, v. 18, n. 1, p. 6-15, 2005.

GRAY, B.; STENSAKER, I. G.; JANSEN, K. J. Qualitative challenges for complexifying organizational change research: Context, voice, and time. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 48, n. 2, p. 121-134, 2012.

KVALE, S. **An introduction to qualitative research interviewing**. Thousand Oaks: Sage, 1996.

LEITÃO, S. S. **Compreendendo a construção e reconstrução dos valores relativos à competição organizacional (VRCO) no processo de mudança organizacional**: um estudo de caso. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Centro de Ciências Sociais Aplicadas. São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2010.

_____; DOMENICO, S. M. R. Looking at organizational change through the construction and reconstruction of the underpinning values of the organization through interactions among stakeholders. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 17, n. 55, p. 959-986, 2015.

MANTOVANI, F. Em tempos de crise, profissional deve ter a coragem de se expor. **Estadão**, São Paulo, 11 jun. 2015.

MORGAN, G., STURDY, A. **Beyond organizational change**. Great Britain: Macmillan Press, 2000.

ORLIKWOSKI, W. Improvising organizational transformation over time: a situated change perspective. **Information systems research**, v. 7, n. 1, p. 63-92, Mar., 1996.

PETTIGREW, A. M. Longitudinal field research on change: theory and practice. **Organization Science**, v. 1, n. 3, p. 267-292, Aug., 1990.

ROHAN, M. J. A rose by any name? The values construct. **Personality and Social Psychology Review**, v. 4, n. 3, p. 255-277, 2000.

SANTOS, M. C. Dos. **Valores relativos à competição organizacional**: um estudo em uma pequena empresa do polo cerâmico de Pedreira. 2014. 103 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2014.

SILVERMAN, D. Analyzing talk and text. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage, 2000. 821-834 p.

SIMANTOBI, M.; LIPPI, R. **Guia valor econômico de inovação nas empresas**. São Paulo: Globo, 2003.

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.

TSOUKAS, H. Afterword: why language matters in the analysis of organizational change. **Journal of Organizational Change Management**, v. 18, n. 1, 2005.

_____; CHIA, R. On organizational becoming: rethinking organizational change. **Organization Science**, v. 13, n. 5, p. 567-582, Set./Oct., 2002.

VAN DE VEN, A. H.; POOLE, M. S. Explaining development and change in organizations. **Academy in Management Review**, v. 20, n. 3, p. 510-540, Jul., 1995.

WEICK, K. E. **The social psychology of organizing**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1979. Disponível em: <<https://goo.gl/F1Acho>>. Acesso em: 20 mai. 2016.

_____; QUINN, R. Organizational change e development. **Annual Review of Psychology**, v. 50, p. 361-86, 1999.

YIN, R. **Case study research: design and methods**. Sage Publishers: Thousand Oaks, CA, 2013.

APÊNDICE - CMA: UMA CONSTRUÇÃO AO LONGO DE DEZ ANOS

| | Anterior a 2005 | 1º Sem/2005 ao 1º Sem/2006 | 2º Sem/2006 ao início de 2010 | 1º Sem/2010 ao 2º Sem/2012 | 1º Sem/2013 ao 2º Sem/2015 | |
|---|---|---|---|---|---|--|
| | A idealização de um “sonho” | Nascimento da organização: concretizando o “sonho”? | Reposicionamento da marca: buscando a realização do “sonho” | Em busca da sobrevivência | Reposicionamento da empresa: foco na lucratividade | |
| Visões de mundo empresarial do fundador | <u>O mundo empresarial como deveria ser</u> Uma organização “diferente”, que coloca a promoção do desenvolvimento humano e social como objetivo-fim, tendo o lucro como meio para alcançá-lo. | | | Visões de mundo empresarial dos sócios-diretores | <u>O mundo empresarial como deveria ser</u> Uma organização “diferente”, tendo o lucro como objetivo-fim, porém preocupando-se também com a promoção do desenvolvimento profissional dos funcionários e social. | |
| | <u>O mundo empresarial como ele é</u> A organização tem como fim a obtenção de lucro, sendo as pessoas usadas como meio (recursos) para obtê-lo. | | | | <u>O mundo empresarial como ele é</u> A organização tem como fim a obtenção de lucro, sendo as pessoas usadas como meio (recursos) para obtê-lo. | |
| Valores pessoais (SCHWARTZ, 1992) do fundador: | VRCO da CMA | | | | | |
| Abertura à mudança: estimulação e autonomia | Primazia do ser humano | Primazia do ser humano | Primazia do ser humano | Primazia do ser humano | Primazia do ser humano* | |
| Autotranscendência: benevolência | Compromisso com o resultado | Compromisso com o resultado | Compromisso com o resultado | Compromisso com o resultado | Compromisso com o resultado | |
| | Participação coletiva | Participação coletiva | Participação coletiva | Participação coletiva | Participação coletiva* | |
| | Liberdade | Liberdade | Liberdade | Liberdade | Liberdade | |
| | Conhecimento especializado | Conhecimento especializado | Conhecimento especializado | Conhecimento especializado | Conhecimento especializado | |
| | Compromisso com o Fundador | Compromisso com o Fundador | Compromisso com o Fundador | Compromisso com o Fundador | Compromisso com os sócios-diretores | |
| | Inovação | Inovação | Inovação | Inovação | Inovação | |
| | | Coerência entre o que é dito e o que é feito | Coerência entre o que é dito e o que é feito | Coerência entre o que é dito e o que é feito | Coerência entre o que é dito e o que é feito | |
| | | | | Informalidade | Informalidade | |
| | | | | | Esforço pessoal | |
| | | | | | Colaboração | |

* Valores relativos à competição organizacional ressignificados no intervalo 2013-2015

Fonte: Elaborado pelas autoras, com base em análises desenvolvidas sobre o período 2013-2015 e em Biberg (2013) e Leitão (2010, p. 110)