

## **Micro e Pequenas Empresas e a Visão Acerca da Mudança: Uma Abordagem do Ponto de Vista Cultural**

Valdir Machado VALADÃO JÚNIOR (UFU)

Márcia Freire de OLIVEIRA (UFU)

Rogério Ruas MACHADO (UFU)

**Resumo:** As mudanças que vêm ocorrendo em nossa sociedade afetam sobremaneira as organizações. Tais mudanças assumem diferentes significados como: sobrevivência, desafio, investimento, insegurança e transtorno. Em qualquer das situações a interpretação quanto à necessidade da mudança é um elemento importante nas ações empresariais. Assim, o objetivo desta pesquisa é verificar qual o significado que os gestores de micro e pequenas empresas (MPE) empregam para as mudanças organizacionais. A interpretação dos dados orienta-se a partir da perspectiva de Martin (2002) para cultura organizacional: integração, diferenciação e fragmentação. O método de procedimento utilizado é a entrevista episódica e a análise de conteúdo norteia a interpretação dos dados. Os resultados apontam uma divisão dos gestores das MPE, sendo que alguns entrevistados entendem que a história de sua empresa torna-se diferente depois da mudança. A maioria dos gestores deixa transparecer, que o significado de mudança é importante.

## 1 Introdução

A cultura organizacional vem sendo discutida sob diversos recortes e recebe grande atenção por parte dos acadêmicos e dos profissionais da área de Administração. Relaciona-se cultura organizacional a idéia de gênero (AMORIM E GUIMARÃES, 2005); aos traços da cultura nacional – o jeitinho brasileiro (MOTTA E ALCADIPANI, 1999), à cordialidade (COSTA, 1995) e ao personalismo (OLIVEIRA e MACHADO-da-SILVA, 2001); à integração organizacional, podendo-se observar grupos com consistência e clareza; à diferenciação, explicitando a contracultura com alguns consensos e ambigüidades e, ainda; à fragmentação, onde observa-se posições completamente controversas (MARTIN, 2002).

Um dos aspectos que merece destaque é a relação do tema com “mudança”. É possível que se faça a relação consistente entre cultura e mudança organizacional especialmente pelo fato de a própria idéia de “mudança de cultura” ser controversa (FREITAS, 1991). Sem dúvida, há necessidade de existir mudança, para que seja possível prosseguir atuando em qualquer contexto considerado, seja profissional ou pessoal.

É fato que o significado da mudança possa assumir conotações diversas para os gestores das micro e pequenas empresas – MPEs, assim como parece ser a mudança uma condição *si ne qua non* para que as MPEs sobrevivam.

Este trabalho insere-se no contexto das preocupações acadêmicas e empresariais relacionadas ao processo de mudança das empresas de micro e pequeno porte e os seus problemas peculiares, já que elas representam um número nacional significativo.

Sabe-se que essas organizações são responsáveis, tanto pela maioria dos empreendimentos brasileiros quanto pelo emprego de parte significativa da força de trabalho. No entanto, também apresentam algumas características estruturais e estruturantes que fogem à idéia da mudança.

Os gestores de MPEs, mesmo reconhecendo a idéia de mudança e a sua necessidade, muitas vezes são resistentes a elas, sendo que conforme Andrews, Cameron e Harris (2008), o gerenciamento da mudança associa-se ao ambiente e à cultura organizacional; assim, para que ela faça sentido, é necessário que o gestor possua habilidade e conhecimento, ou seja, ela nem sempre assume o mesmo sentido para todos os gestores.

A partir do exposto, parece haver relação entre a idéia da mudança e inovação com a cultura organizacional das MPEs. Particularmente, a noção de mudança e inovação parece não exercer significado em tais empresas.

Portanto, o objetivo desta pesquisa é levantar e analisar os aspectos culturais na visão dos gestores das micro e pequenas empresas que limitam e/ou facilitam o processo de mudança.

## 2 Cultura Organizacional

O tema cultura organizacional tem desenvolvimento no campo da Teoria das Organizações especialmente após 1980. Isso decorre do fato de o “milagre japonês” ter ocasionado algumas mudanças no cenário dos negócios, como a contratação de serviços de consultoria para aplicar a técnica japonesa (em que predomina a visão holística com ênfase no coletivo), como também pelo fato, segundo Alvesson (1987), de que as pesquisas realizadas nessa área são, em grande parte, respostas a problemas práticos identificados pelas gerências.

A cultura é estudada sob vários enfoques e perspectivas. Um desses enfoques são os estudos sobre a influência da cultura brasileira sobre a cultura organizacional (COHEN, 2000; OLIVEIRA E MACHADO-DA-SILVA, 2001, COSTA, 1995; MOTTA E ALCADIPANI, 1999; ALCADIPANI E CRUBELATE, 2003). Tais estudos apontam vários traços culturais brasileiros como influenciadores da cultura das organizações: personalismo, o estrangeirismo, o paternalismo, o “jeitinho brasileiro”, o sensualismo, a malandragem, grandes distâncias entre as camadas sociais e a cordialidade.

A cultura local influencia a cultura organizacional e, além disso, as estruturas organizacionais são filtradas pelo conjunto de crenças e valores que cada um tem, deixando claro que os traços histórico-culturais de um dado país se manifestam nas suas organizações (MOTTA, 1997). Dessa forma, a compreensão de nossas características culturais é de vital importância para entender o comportamento dos indivíduos nas organizações.

Em relação às perspectivas os estudos de cultura podem ser classificados nas seguintes: integração (SCHEIN, 1992; FLEURY, 1992; RÉVILLION, 2003, PAIVA E SAMPAIO, 2003; CORREIA E MOURA, 2001; LANZ E TOMEI, 2004; FERREIRA ET. AL., 2006; DOMENICO, LA TORRE E TEIXEIRA, 2006; SÁ ET. AL, 2006; PORTO E TAMAYO, 2005); diferenciação e fragmentação (RODRIGUES, 1997; CAVEDON, 2002; PASSOS, 2005; SOUSA E FARIA, 2005; FREITAS, 2000).

Schein (1992) é um dos principais autores que estuda a perspectiva da integração, sendo seu conceito de cultura amplamente utilizada nos estudos organizacionais:

Cultura é um padrão de pressupostos básicos compartilhados que o grupo aprendeu conforme resolvia seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e, portanto ser ensinado aos novos membros como uma maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. (SCHEIN, 1992, p.12)

A cultura organizacional pode ser aprendida em vários níveis (SCHEIN, 1992):

- Nível dos artefatos visíveis: o ambiente construído da organização, arquitetura, *layout*, a maneira de as pessoas se vestirem, padrões de comportamentos visíveis, documentos públicos.
- Nível dos valores que governam o comportamento das pessoas: ao identificar esses valores, observa-se que esses expressam o que as pessoas reportam ser a razão do seu comportamento, o que, na maioria das vezes, são idealizações ou racionalizações.
- Nível dos pressupostos inconscientes: são aqueles pressupostos que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem. Na medida em que um pressuposto vai se tornando cada vez mais *taken for granted*, esse vai passando para o nível do inconsciente.

No Brasil, Fleury (1992) complementou esse conceito de cultura, introduzindo a dimensão poder ao conceito de Schein. Para ela,

a cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação. (FLEURY, 1992)

A perspectiva de integração foca as manifestações de cultura que apresentam mutuamente interpretações consistentes. A integração vê consenso cultural (embora não necessariamente de maneira unânime) na organização. Proveniente da perspectiva de integração, cultura é aquilo que é claro. A cultura organizacional é entendida como propriedade de uma unidade social estável e coesa, formada por pessoas que compartilham uma visão de mundo em função de terem vivenciado e encontrado soluções em conjunto para os problemas de integração interna e adaptação externa e que tenham admitido novos membros para os quais transmitiram sua forma de pensar (SCHEIN, 1992).

Em uma noção complementar, as dimensões da cultura organizacional sugeridas por

Martin (2002) mostram diferentes manifestações, considerando as consistências ou não das interpretações dos membros nas organizações.

Martin(2002) entende que:

Quando organizações são analisadas através do ponto de vista cultural, a atenção se volta para os aspectos da vida organizacional que são historicamente ignorados ou pouco estudados, tais como as histórias que as pessoas contam aos recém chegados para explicar “como as coisas funcionam por aqui,” o modo como as repartições se configuram e itens pessoais que ficam ou não à vista, as piadas que as pessoas contam, o ambiente de trabalho (silencioso e luxuoso ou sujo e barulhento), as relações entre as pessoas (afetuosas em algumas áreas e nervosa e talvez competitiva em outras), etc. Observadores de cultura também ficam atentos a aspectos da vida no trabalho que outros pesquisadores estudam tais como as políticas oficiais da organização, as políticas de remuneração, como as pessoas se reportam, etc. (MARTIN, 2002, p. 3)

A partir desse conceito, é possível pensar que as dimensões de Martin, adotadas para esta pesquisa, contemplam tanto o que é compartilhado por toda a organização (integração), como nos conceitos anteriores (SCHEIN, 1992; FLEURY, 1992), quanto àquelas manifestações reconhecidas apenas por alguns grupos (diferenciação) e ainda àquelas que os grupos não compartilham (fragmentação).

Na perspectiva de diferenciação, o foco está nas manifestações culturais que têm interpretações inconsistentes, como aquelas em que os executivos anunciam uma política e se comportam de maneira não consistente com a mesma. A idéia central está em considerar a cultura no plural. Existem culturas, assim como padrões de interpretação diferenciados, já que os membros de uma organização são diferentes entre si em suas percepções, memórias, experiências, crenças e valores. Há, nas empresas, grupos com diferentes interesses e objetivos, existindo consenso apenas em cada subcultura (MARTIN, 2002). A organização é entendida, nesse caso, como um conjunto de subculturas sobrepostas que se abrigam dentro de limites permeáveis.

Já a perspectiva da fragmentação conceitua o relacionamento entre as manifestações culturais nem consistentes, nem inconsistentes. Ao contrário, as interpretações das manifestações culturais relacionadas umas às outras colocam ambigüidade, ao invés de clareza, na parte central da cultura. A organização é considerada uma arena de interesses e jogos de poder, onde não é possível coesão interna, mas apenas conflitos e dissensos. As relações entre as manifestações da cultura são complexas, contendo muitos elementos de contradição e confusão, não sendo possível o consenso defendido pela perspectiva da integração, e a mudança, por sua vez, não ocorre em eventos pontuais de quebra da estabilidade, mas sim de forma contínua.

Segundo Feuerschütter (1997) nos processos de implantação de mudança, em especial, os padrões simbólico-culturais subjacentes a tais processos são legitimados e institucionalizados na organização conforme o grau de correspondência com os interesses dos seus integrantes. Assim, as práticas organizacionais estão sujeitas à critérios de aceitação ou de resistência, de acordo com a existência de congruência ou de incongruência de valores e/ou interesses. Ou seja, na medida da associação entre os diversos valores e interesses articulados, e do grau de importância a eles atribuído pelos indivíduos e pelos grupos organizacionais.

### **3 Mudança Organizacional**

Não resta dúvida de que vivemos uma época em que a mudança é algo que faz parte

da rotina da sociedade e, conseqüentemente, das organizações. Nesse contexto, são raras as organizações que não experimentam a necessidade de implementação, de modo continuado, de programas, de projetos, de reestruturações que permitam criar condições de manter a competitividade e, muitas vezes, até mesmo sua sobrevivência.

No entanto, apesar das muitas fórmulas milagrosas ou dos vários modismos que têm sido propostos com grande frequência pelas Teorias da Administração, talvez as organizações nunca tenham percebido tão claramente, quanto hoje, como é difícil promover mudanças. O fato é que, cada vez mais, tanto as empresas quanto os diversos autores da administração se dão conta de que, se por um lado é preciso que sejam completamente revistas as estratégias, os processos, as estruturas, os sistemas de informação, entre outras coisas, por outro lado, nada disso acontece sem que as pessoas reconheçam o significado da idéia de mudança.

De acordo com Andrews, Cameron e Harris (2008), as complexidades do gerenciamento da mudança das organizações, refletem distintos ambientes organizacionais e culturas. As habilidades e os conhecimentos que os gerentes julgam mais úteis são os que capacitam a “fazer sentido” em relação às mudanças organizacionais que vão experimentar.

Para os autores, as características dos gerentes e o contexto de trabalho não apresentam relação direta com as suas posições hierárquicas, pois na realidade essa associação irá se estabelecer com três características do ambiente organizacional: o fato que mudança organizacional é, na maioria das vezes, dirigida por pressões externas, a velocidade com a qual a mudança tem de ser implementada e a frequência das iniciativas de mudança.

Em toda mudança que envolve relações humanas, surgem descobertas importantes, emergem novas afinidades, descobrem-se novos motivos para se prosseguir ao lado do outro. Surgem também incertezas, ansiedades, angústias, mágoas que precisam ser percebidas, compreendidas e trabalhadas, para que o resultado possa ser o mais desejado por todos os envolvidos.

Por algum tempo, mudança nas organizações foi entendida como implantação de novos projetos, fazer um novo desenho. Para Monteiro, Ventura e Cruz (1999), até meados de 1970 falar em mudança organizacional era predominantemente falar de desenho organizacional ou projeto. Pensava-se em alteração de organogramas, extinção ou criação de funções e cargos. Apenas a partir da década de 1980, que a cultura é relacionada ao processo de mudança, a partir da percepção de muitos administradores de que após operarem várias mudanças nas empresas, sem efeito suficiente, havia a necessidade da mudança de valores comuns e das crenças dos grupos para que os resultados positivos surgissem.

Conforme Fischer (2002), a partir da década de 1970, a visão de que mudança seria um mal necessário é modificada pelas profundas alterações de natureza social, econômica e política que começam a afetar o mundo dos negócios, pressionando as empresas a rever seus modelos de gestão e, portanto, os paradigmas que lhe dão sustentação. Daí em diante, o conceito de mudança - como acontecimento tópico e pontual, gerenciado no âmbito de um projeto específico e restrito - começa a mostrar-se insuficiente para dar conta de uma realidade muito mais complexa e multidimensionada.

O paradigma da estabilidade (sinônimo de perenidade, de permanência no tempo e no espaço) cede espaço ao paradigma da transformação organizacional. Foi um momento em que a teoria precisou ampliar seu espectro e aprofundar sua abordagem porque as organizações estavam vivenciando processos em que as mudanças não eram simplesmente lineares e incrementais, mas abrangentes e transformadoras. Elas não afetavam apenas algumas áreas organizacionais, mas espalhavam-se por diferentes espaços, atingindo diversos processos simultaneamente. As mudanças tinham um caráter multidimensional.

A reconceituação, proposta por Fischer (2002), do conceito de mudança como definido no paradigma da estabilidade para o conceito de transformação organizacional, não se reduz a preciosismo acadêmico. De fato, reflete o rearranjo do ambiente no qual as organizações estão

inseridas. Os fenômenos recentes da ampliação do acesso à tecnologia da comunicação, do redesenho das relações econômicas no mundo globalizado e das mudanças comportamentais que eles desencadearam vêm condicionando empresas e organizações de todos os tipos a reverem suas características.

Para Fischer (2002) o paradigma da transformação pressupõe que o esforço de direcionamento de uma organização deve estar voltado para o aperfeiçoamento contínuo e não para a estabilidade de normas, padrões e regras previamente instaurados e perenemente tornados rotineiros, e que deve funcionar como facilitador de condições e recursos que propiciam o desenvolvimento permanente. O paradigma da transformação não centraliza, mas mobiliza as informações e o conhecimento; ele não limita, mas amplia a participação e o intercâmbio; ele não restringe a abrangência, mas coordena as ações específicas de mudança para assegurar sua integração.

Hannan, Pólos e Carrol (2002) propõem uma abordagem estrutural para especificar a importância da mudança organizacional. A abordagem conceitual, segundo os autores, define “importância” das mudanças em termos da arquitetura e cultura da organização, cada uma definida como um código de sistemas. Em geral, uma mudança é significativa à medida que dispara uma cascata de mudanças subsequentes. Os autores citam uma teoria que está concentrada nas mudanças arquiteturas e afirmam que tais mudanças deflagram períodos de reorganização. Entende-se por períodos de reorganização o tempo que se leva para resolver as violações do código arquitetural produzido por uma dada mudança. Os autores argumentam que a duração da reorganização, aumenta com a importância arquitetural e cultural dos elementos que estão sendo mudados, e ainda, que longos períodos de reorganização impõem altos custos de oportunidade.

Alguns autores chamam a atenção para o fato de uma abordagem mais focada no indivíduo, no empregado, ao se estudar mudança organizacional (HERSCOVITCH e MEYER 2002). Os autores mencionam algumas definições de comprometimento, e mostram a relação existente entre mudança organizacional e mudanças. Por exemplo, citam que o comprometimento é o fator mais importante para o fracasso nos projetos de mudanças.

O estudo de Parish, Cadwaladder e Busch (2008) foca o papel do comprometimento do empregado no sucesso das iniciativas das mudanças organizacionais. Acreditam os autores que, para alcançar o comprometimento, a cúpula da diretoria e os gestores devem lutar para entender os fatores que levam ao comprometimento com a mudança e seu papel crítico na implementação bem sucedida das iniciativas estratégicas.

O comprometimento com a mudança é uma força (programação mental - *mind-set*) que dirige ou leva um indivíduo a um curso de ação considerada necessária para a implementação bem sucedida de uma iniciativa de mudança (PARISH, CADWALADDER E BUSCH, 2008)

Os autores Silva e Vergara (2002) sugerem que a mudança organizacional, mesmo quando intencional, não pode ser entendida somente como mudança de estratégias, processos ou tecnologia, como tenta fazer crer parte significativa dos textos sobre gestão de mudanças, ela significa, também, mudança de relações:

- do indivíduo com a organização;
- do indivíduo com os seus pares;
- da organização com a sociedade;
- do indivíduo com a sociedade;
- do indivíduo consigo mesmo.

Ainda, os autores supracitados atestam que o ajustamento do indivíduo às situações de mudança requer a construção de novas identidades e de uma nova relação com o mundo que o cerca. Uma construção que não é possível sem que o indivíduo possa ter espaço para

compreender e manifestar seus sentimentos, sem poder elaborar os medos e angústias geradas pela mudança, sem passar necessariamente por um processo de subjetivação.

Levar em consideração as especificidades do indivíduo é de suma importância para se conseguir atravessar qualquer mudança de maneira que, tanto a sociedade, a organização e o indivíduo tirem o melhor proveito do processo. Parece-nos que a complementação adequada de qualquer mudança sem o devido comprometimento por parte das pessoas envolvidas se torna uma tarefa árdua e, quiçá, impossível.

De acordo com Silva e Vergara (1999), não basta que as intenções da organização para com a mudança sejam compreendidas pelos indivíduos. Para que a mudança tenha chances de ser um processo bem sucedido e possa contar com nível de maior engajamento das pessoas, é preciso que ela seja vista, antes de tudo, como um processo de construção coletiva de novos significados acerca da realidade, de desenvolvimento de uma nova cultura organizacional.

No caso deste estudo, a idéia se extrapola para uma categoria de análise: as micro e pequenas empresas, pois pretende-se verificar quais os significados que as mudanças representam para os gestores destas organizações. Então, o que se pretende analisar não é a mudança para uma organização, mas para uma categoria profissional: os gestores das micro e pequenas empresas.

#### **4 Aspectos Metodológicos**

A abordagem de pesquisa adotada para este estudo é subjetiva, interpretativa, em perspectiva qualitativa, por permitir um mergulho profundo e abrangente nos estudos das manifestações culturais. De acordo com Triviños (1987, p. 128), “a pesquisa qualitativa com apoio fenomenológico é essencialmente descritiva”, pois o interesse repousa em descrever um fato ou fenômeno.

O método de procedimento utilizado foi a entrevista episódica. Esse método foi criado para analisar o conhecimento do cotidiano do entrevistado sobre um tema ou campo específico, de tal modo que permita comparar o conhecimento dos entrevistados de diferentes grupos sociais (GASKEL, 2002). Como neste estudo a preocupação é entender como os gestores reconhecem o significado das mudanças, esse método parece o mais adequado.

Como técnica empregada para análise e interpretação dos dados utilizou-se a análise de conteúdo (GASKEL, 2002), em que as pessoas expressam o ponto de vista, falando e escrevendo. Desse modo, os textos e as falas referem-se aos pensamentos, sentimentos, memórias, planos e discussões das pessoas e, algumas vezes, dizem mais do que seus autores imaginam.

Os autores abordam o tema mudança de maneira que os gestores possam expressar seu entendimento acerca do assunto. Por meio de perguntas que norteiam a entrevista, buscou-se atingir tal objetivo. As perguntas foram: Como seria a maneira que eles, os pequenos gestores, administram as contingências em seus negócios? Logo em seguida, o gestor é incitado a conduzir a conversa de maneira que a solução para tal adversidade seja exposta, e a questão que orientava essa conversa foi: mudanças foram feitas para a solução do problema que ocorria na micro ou pequena empresa? Em seguida, era sugerido ao gestor da micro ou pequena empresa que apontasse com qual frequência acontecem as mudanças, bem como se houve uma mudança muito importante que teria ocorrido em seu negócio. E, por fim, o que era mudança, qual o significado de mudança para o gestor. As entrevistas foram gravadas, transcritas na íntegra e analisadas.

O corpus de pesquisa foi de 16 empresas de pequeno porte (micro e pequenas) localizadas na cidade de Frutal-MG, dos ramos de indústria de transformação, comércio e serviços. Estes ramos de atividade são de grande relevância para a região considerada. Para classificar as empresas utilizou-se o critério do SEBRAE (2004) que combina o número de empregados com o setor de atuação da empresa.

## 5 Resultados

Na presente pesquisa, para entender o significado da mudança para as micro e pequenas empresas, sob a ótica do gestor, buscou-se levantar: quais fatores que limitam ou facilitam a mudança a partir dos traços da cultura brasileira e; levantar as interpretações dos gestores dessas organizações a respeito do que vem a ser a mudança e a necessidade de mudar, categorizando as respostas e posteriormente classificando as categorias sob as perspectivas de integração, diferenciação e fragmentação.

Alguns traços da cultura brasileira foram detectados na medida em que as entrevistas foram sendo realizadas, já que os entrevistados mostram, em suas falas, diversos traços da cultura nacional e que são responsáveis pelas decisões, pelas atitudes dos gestores das MPEs, influenciando, por exemplo, a existência ou não de mudança nas organizações.

Um dos traços da cultura brasileira que foi citado que pode ser notado nas entrevistas foi a aversão à incerteza (entrevistados L, F e H), exemplificando:

Foi. Nossa horrível (a mudança em questão). Eu tinha menos serviço. Eu acho que se tivesse ficado quietinho, tava ótimo. Sei lá (insegurança). Hoje tá tudo bem, né. Só que naquela época...Sei lá, parece que eu trabalhava menos...Não, não gostei não.Foi importante. Nossa, foi um impacto “doido”...só que eu não...sei lá ( parece mostrar descontentamento).. Gostava mais assim (daquela época)...É porque hoje em dia, é...eu acho que as coisas estão mais difíceis, né...Era difícil. Mas não era tanto, igual quando você aumenta uma coisa. Você aumenta funcionário, você aumenta mercadoria, você aumenta responsabilidades, você aumenta...ganho, mas você tem mais despesas. Eu até hoje não vi lucro... (ENTREVISTADO L).

Podemos notar na fala do entrevistado L que o fato de pronunciar desejo em permanecer do mesmo jeito, “quietinho”, denota a aversão que o gestor tem em relação à incerteza que a mudança pode proporcionar. Assim como o entrevistado F, ao mencionar que não arrisca muito e o entrevistado H, quando repetidamente mostra sua atenção voltada para o fato de “não viajar” e a necessidade de planejamento, certificando assim o sentimento que afasta os gestores do risco.

Esse traço característico da cultura brasileira – a aversão à incerteza - de certa forma prejudica a predisposição que os gestores das micro e pequenas empresas têm em efetivar as mudanças que porventura se fazem necessárias, como pode ser constatado nas falas supracitadas.

Além da aversão à incerteza, nota-se uma característica que se tornou uma marca da gestão brasileira em diferentes segmentos da economia nacional: o jeitinho brasileiro. Esse “jeitinho”, enquanto formador de processos mentais para facilitar a flexibilização e capacidade de adaptação, é positivo, contudo desperta certa desconfiança nas regras universais, já que não segue padrão pré-estabelecido. As relações na cultura brasileira são dirigidas pela emoção e um revés dessa característica é o fato de a dificuldade de lidar com conflitos diretos ser também uma característica que pode dificultar a solução de problemas organizacionais.

A partir de algumas falas dos entrevistados (B, D, F e N), é possível assinalar a existência desse traço característico de nossa cultura, por exemplo:

Eu tive esse tipo de problema, o funcionário vendia a peça, e não dava baixa, constava no estoque, eu ia procurar a peça e não tinha mais... eu

vou tentando, porque toda mudança que nós fazemos é justamente para isso. Resolve um, já tem uns cinco ou seis problemas aparecendo... eu tenho as vezes muito *feedback* do meu cliente, as vezes ele me para em um barzinho batendo um papo, ou para alguém e me chama em um canto(ENTREVISTADO J).

Nós tivemos que mudar a forma, trabalhar de uma forma totalmente ( querendo dizer diferente)..., a gente trabalhava de uma forma, e tivemos que trabalhar de uma forma totalmente diferente...Eu achei que nós sobrevivemos. Eu achei que nós, nós...não saímos do rumo, eu assim...quando veio ( vieram ) os problemas nós ( entrevistado possui sócio ) pensamos: nós não vamos sobreviver. Entendeu, nós pensamos assim como, eu pensei nossa agora...mas graças a Deus nós sobrevivemos, a medida que os problemas estão vindo, nós vamos resolvendo... então assim vai...(ENTREVISTADO F).

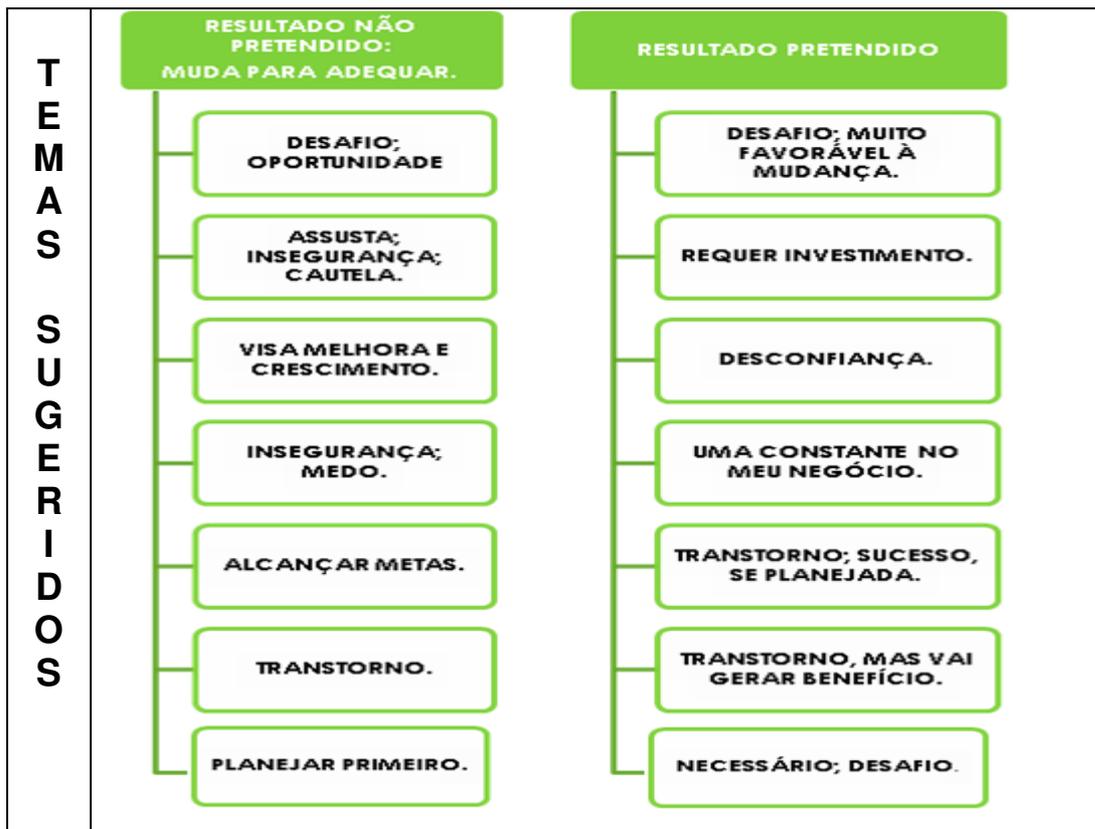
Podemos notar o “jeitinho” na maneira que os entrevistado procederam ao defrontarem-se com os problema acima O *feed-back* que o entrevistado J recebe dos amigos que o param no barzinho, e a solução dada aos problemas à medida que eles aparecem para o entrevistado F, mostram como os gestores trazem esse traço com eles.

Diferente da aversão ao risco ou à incerteza, é pertinente observar que o jeitoinho pode até suscitar o processo de mudança, quando o “jeitinho” for o primeiro passo para resolução de um problema, e ainda notando que, se há problema, também há necessidade de se fazer diferente do que se está acostumado, necessidade de mudar.

Esses traços que aparecem nas falas dos entrevistados mostram que, como apontado por Prestes Motta (1997), a cultura local que ali foi construída influencia sobremaneira a cultura organizacional e, além disso, as estruturas organizacionais são filtradas pelo conjunto de crenças e valores que cada um tem, deixando claro que os traços histórico-culturais de um dado país ou região se manifestam nas suas organizações.

Em relação ao entendimento dos gestores das micro e pequenas empresas sobre o que vem ser a mudança, e a necessidade de mudar pode-se notar diferentes interpretações, fazendo-se necessário apurar quais foram as interpretações compartilhadas e diferentes de cada grupo de micros e pequenos gestores.

Com o intuito de mostrar os resultados das entrevistas e facilitar as análises, foi elaborado a quadro 1 compreendendo dois grupos de gestores : aqueles que mudam para se adequar devido a uma necessidade de seus clientes ou do mercado, e, por conseguinte, terão dificuldade de atingir resultados propostos por causa de uma variedade de forças que levam a resultados de mudanças não planejados (PALMER ; DUNFORD, 2008); e o outro grupo de gestores, aquele para o qual a mudança foi deflagrada em função de uma mudança voluntária que sugere resultados pretendidos e, por isso, atingíveis . O quadro 1 traz , além dos dois grupos de gestores, as categorias e os temas revelados como significados de mudança para os gestores das MPEs nas de acordo com as falas dos entrevistados:



Quadro 1: Significado de mudança: resultado pretendido e não pretendido

Fonte: dados da pesquisa

Interessante notar que, além desses temas, alguns gestores acreditam que as mudanças não acontecem, ou ainda prefeririam que não tivesse acontecido.

Ainda, para auxiliar a interpretação do que eles os gestores das MPEs, compreendem acerca do significado de mudança, pode-se tirar proveito do que os autores Hannan, Pólos e Carrol (2002) propõem, ou seja, uma abordagem estrutural para especificar a importância da mudança organizacional. A abordagem conceitual, segundo os autores, define “importância” das mudanças em termos da arquitetura e cultura da organização, cada uma definida como um código de sistemas. Em geral, uma mudança é significativa à medida que dispara uma cascata de mudanças subsequentes. Os referidos autores citam uma teoria que está concentrada nas mudanças arquiteturais e afirmam que tais mudanças deflagram períodos de reorganização, isto é o tempo que se leva para resolver as violações do código arquitetural produzidos por uma dada mudança.

Pode-se notar, em alguns discursos dos pesquisados (C, J e H), a noção do que vem a ser uma mudança significativa, o que pode ser visto, por exemplo, na fala do entrevistado H:

Sim, muda muito...( adotar nova atividade, que no caso é ter estoque de grande volume , próprio) porque tivemos que ter um maior capital para girar essa mercadoria, precisamos dos fornecedores pra nos dar um crédito maior pra comprar, ir atrás, trazer o cliente pra comprar, porque formando um estoque maior, você tem que ter pra quem vender, então nós fomos por aí, a idéia era abrir uma portinha mesmo pra mexer com venda direta (ENTREVISTADO H).

Como pode ser observado na fala do entrevistado H, ele percebe claramente que a mudança, sobre a qual foi questionado, deflagraria uma necessidade de capital para girar a

mercadoria e, que concomitantemente, precisariam dos fornecedores para dar-lhes crédito maior para comprar, e que, ainda, deveriam trazer o cliente para comprar, já que, com estoque maior, ele tem que ter para quem vender, evidenciando o real entendimento do entrevistado acerca do que caracteriza a mudança significativa ou em cascata.

A partir das falas dos gestores, pôde-se detectar algumas informações que posteriormente serão desdobradas em categorias:

- Gestores acreditam que a mudança é imprescindível;
- Gestores acreditam que a mudança é imprescindível para acompanhar o fluxo do mercado, ou concorrência;
- Gestores acreditam que a mudança é imprescindível, contudo ela causa transtorno;
- Gestores acreditam que a mudança é imprescindível, contudo deve se ter em mente um risco, e esse deve ser calculado;
- Gestores acreditam que a mudança é imprescindível e ela leva ao sucesso;
- Gestores acreditam que a mudança é imprescindível, mas causa medo;
- Gestores acreditam que a mudança é um desafio, oportunidade;
- Gestores que entendem que as mudanças acontecem para atender à necessidade do cliente, portanto precisam se adequarem;
- Gestores que entendem que há necessidade de haver mudanças voluntárias;
- Gestores que entendem ter passado por algumas mudanças importantes, radicais;
- Gestores que entendem as mudanças como desafio e gostam, e outros nem tanto;
- Gestores acreditam que mudança é uma “coisa” para melhorar;
- Gestores que acreditam que mudança é muito bom, para os outros;
- Gestores que aceitam mudanças planejadas, apenas;
- Gestores com experiências positivas, ou negativas com relação aos órgãos de fomento para o desenvolvimento e mudança das MPes. Ainda há alguns que nem tomaram conhecimento desses órgãos;
- Há que se mencionar que, do corpus de pesquisa anteriormente mencionado, houve aqueles gestores de MPes que preferiram não participar da pesquisa.

Diante de tal diversidade, três categorias de análise que foram reveladas nas entrevistas serão apresentadas de forma a agrupar as informações a partir das falas dos gestores. As categorias são i) a imprescindibilidade da mudança é incontestável; ii) a imprescindibilidade da mudança está relacionada a determinados motivos e recorrente conseqüências; iii) a dispensabilidade da mudança para gerir as MPes.

A grande maioria dos gestores considera que a mudança é imprescindível, o que pode ser exemplificado no seguinte relato:

É as coisas mudam...hoje é assim, hoje tudo muda muito rápido, e tá sempre mudando e a gente tem que acompanhar...senão a gente fica...aqui não muda muito porque tá mais ou menos bom. Não é que tem que tá mudando tanto. Mas quando é necessário...tem as mudanças. É porque a gente tenta tá sempre atualizando, mas tem hora que você precisa pegar mais firme, né, com relação a mudança...agora tem de mudar...não tem mais jeito. As vezes eu espero chegar no último ( momento ), mas nem sempre. Mas eu sou bem cautelosa, não sou de ficar apavorada. Eu acho que é uma forma mais fácil da gente tá conduzindo, conduzir a empresa, né...Eu acho muito necessário, eu acho que hoje...eu sinto que é sempre pra melhor né ...eu vejo mudança como ...melhor. Só pra melhorar, e hoje em dia muda tudo

muito rápido, então a gente tem que acompanhar né ... é necessário essa mudança (ENTREVISTADO D).

Vale destacar que os gestores atribuem vários significados à imprescindibilidade da mudança: necessidade de acompanhar o mercado e garantir sobrevivência; algo que reconfigura não só o universo organizacional mas até mesmo o sentido da vida de cada um; algo que mobiliza e traz desafios.

Tal categoria, portanto, repousa na perspectiva da integração, pois esta envolve visões, interpretações compartilhadas de manifestações culturais, se não por todas, pela maioria das empresas participantes da pesquisa (MARTIN, 2002 ).

Esta constatação contraria o que fora anteriormente afirmado, na introdução deste artigo, que a noção de mudança e inovação parece não exercer significado em MPes.

Já na segunda categoria, quando se analisa a imprescindibilidade da mudança e suas relações a determinados motivos ou suas recorrentes conseqüências, percebe-se a formação de grupos pré-definidos, caracterizando a perspectiva da diferenciação, em que as interpretações sobre as manifestações culturais são consistentes dentro das fronteiras de determinado grupo, mas podem não ter a mesma ocorrência em outros grupos (MARTIN,2002).

Vários temas surgiram aleatoriamente nas falas dos entrevistados, sendo eles: desafio, oportunidade; desafio, muito favorável à mudança; assusta, insegurança, cautela; requer investimento; visa melhora e crescimento; desconfiança; insegurança, medo; uma constante no meu negócio; alcançar metas; transtorno, sucesso se planejada; transtorno; transtorno, mas vai gerar benefício; planejar primeiro; necessário, desafio.

Pode-se notar que alguns temas podem ser agrupados, já que denotam o mesmo ou entendimento aproximado por parte dos gestores das MPes, com relação ao significado de mudança, mostrando a formação de cinco ou subgrupos: o que a mudança não tem significado e os que a mudança tem significado: insegurança – aversão ao risco; desafio; plano; transtorno; investimento e o que a mudança não tem significado.

A terceira categoria: a dispensabilidade da mudança para gerir as MPes encontra-se na fala de gestores (entrevistados E e L, por exemplo) que acreditam não haver necessidade de mudanças ou que preferiam que não mudasse muito, ou nada. Isso, por razões diferentes, como por exemplo, o fato de a micro empresa trabalhar com atualização da legislação que regula o próprio funcionamento interno da empresa, que aí sim, essa legislação muda sempre. Nesse caso não se pensa na mudança do *modus operandi* da firma.

Então a parte interna a gente divide por assunto, por departamento, né, não tem problema nenhum, mudança interna na minha área não tem, .a mudança lá é a rotina mesmo, né, em termos organizacionais interno, né, não tem muita mudança, a mudança, ela já é definida na hora que entra, na parte fiscal, na parte contábil (ENTREVISTADO E).

Foi...nossa horrível ( quando o açougue cresceu e se tornou um mini-mercado). Eu tinha menos serviço. Eu acho que se tivesse ficado quietinho, tava ótimo.Sei lá ( insegurança).Hoje tá tudo bem, né. Só que naquela época...Sei lá, parece que eu trabalhava menos.Não, não gostei não.Foi importante. Nossa, foi um impacto “doido”...só que eu não...sei lá ( parece mostrar descontentamento).. Gostava mais assim ( daquela época). É porque hoje em dia, é...eu acho que as coisas estão mais difíceis, né... era (difícil)...como que eu vou te falar? Era difícil. Mas não era tanto, igual quando voce aumenta uma coisa. Voce aumenta funcionário, voce aumenta mercadoria, voce aumenta

responsabilidades, voce aumenta...ganho, mas voce tem mais despesas. Eu até hoje não vi lucro.Tá..Faz cinco( anos- da mudança) agora. É faz 5 agora. Então, mais ou menos. Então naquela época..eu não sei se...naquela época as coisas eram mais fáceis um pouco. Não sei ( pausa, mostrando insegurança ). Eu queria estar ali, só mexendo com açougue, até hoje. Ficar quietinha ( enfatizado ). Quietinha. Sei que as coisas evoluem. Todo mundo tem que evoluir. Mas eu...(pausa). Eu tinha mais coisas, eu tinha mais, tinha um pouco mais de tempo...tempo até que não por que era do mesmo jeito, horário puxado do mesmo jeito, só que eu acho que...a preocupação era menos, né...( ENTREVISTADO L).

As falas acima nos mostram que os gestores estão mais inclinados a gerirem seus negócios sem a preocupação com o que a mudança vem a ser e suas conseqüências. Visão não compartilhada pelo entendimento predominante expresso pela maioria dos entrevistados. O consenso e consistência em relação à necessidade da mudança são circunstanciais e não duradouras, MARTIN (2002), caracterizando a perspectiva da fragmentação.

## 6 Considerações Finais

Promover mudanças é algo tão necessário quanto complexo, como também é carente de constantes discussões para que possamos entender e acompanhar a construção delas, principalmente, aquelas mudanças que acontecem com as pessoas envolvidas nas organizações. Revisão de estratégias, de processos, de estruturas e ainda de sistemas de informação, entre outras coisas, não surtem o efeito necessário e desejado para concretização das mudanças nas empresas, se as pessoas envolvidas não reconhecem o seu significado. As mudanças acontecem e, a partir delas, surgem descobertas, emergem afinidades, incertezas, ansiedades.

No presente trabalho, tivemos a oportunidade de verificar que, para alguns gestores, o negócio significa o único e principal meio de vida, o que fica notório quando características das micro e pequenas empresas são mencionadas por eles. Características como falta de pessoal treinado, por exemplo, mostram o grau de importância que os empresários dão para suas empresas.

Podemos notar, ainda, traços da cultura nacional como a aversão à incerteza e o “jeitinho” brasileiro. Nos exemplos, fica claro que a presença desses traços ora limita ora facilita, dependendo dos momentos e circunstâncias que aparecem no cotidiano dos gestores. A falta de capacitação dos funcionários das empresas, bem como a necessidade por parte dos clientes de crédito informal denota fatores que limitam e dificultam a mudança.

Ao propor o entendimento do que os gestores de MPEs em Frutal reconhecem por mudança buscou-se desvendar a realidade e complexidade que o significado da mudança pode ter para cada gestor entrevistado. Alguns temas foram revelados na interpretação das entrevistas nas micro e pequenas empresas.

Vários podem ser os motivos pelos quais a mudança parece ser entendida, contudo não deflagrada. Mas constatamos que tal fato é verdadeiro. No trabalho, as mudanças percebidas foram reveladas e divididas em três categorias: a imprescindibilidade da mudança é incontestável; a imprescindibilidade da mudança está relacionada a determinados motivos e recorrentes conseqüências; e, por último, a dispensabilidade da mudança para gerir as MPEs. Além de categorizá-los, os significados de mudança foram agrupados em aspectos que os integram, que os diferenciam (e os subgrupos foram mostrados) e que os fragmentam.

A categorização das falas dos gestores possibilitou identificar no discurso destes as três perspectivas de cultura apresentadas por Martin (2002). Assim, ao analisar as respostas dos gestores como um todo, foi possível identificar que o conceito que mais se manifestou foi o de que a mudança é importante para o gestor. Dessa forma, a integração é determinada pelo predomínio dessa característica, demonstrando um consenso entre grande parte dos entrevistados.

Entretanto, apesar de existir o consenso de que mudança é imprescindível, há divergências de opiniões ao explicar o motivo e as conseqüências dessa imprescindibilidade. Daí torna-se evidente a diferenciação entre as subculturas, que, nesse caso, são as cinco categorias a seguir: desafio, plano, insegurança, transtorno e investimento.

Já a fragmentação é evidenciada no discurso dos gestores que têm uma visão em que transparece a ambigüidade por não compartilharem da visão predominante expressa pela maioria dos entrevistados, nesse caso, da dispensabilidade da mudança.

Os resultados apontam uma divisão dos gestores das micro e pequenas empresas visitadas, observando que alguns entrevistados entendem a mudança como o grande “divisor de águas”, mostrando que, a partir dela, a história da MPE seria diferente. A maioria dos entrevistados acaba por entender e deixa transparecer, ao final da entrevista, que o significado de mudança é positivo. Contudo, o entendimento da mudança como transformação (FISCHER, 2002) foi menos frequente, esse juízo parece ser um pressuposto para compreender o verdadeiro significado de mudança, ou seja, eles querem mudar, consideram esse movimento relevante desde que ele não seja radical.

Por fim, a mudança é, ainda, um campo vasto a ser explorado por instituição de educação aos empresários, já que fica muito claro o significado da necessidade de mudar, acompanhado do medo, da insegurança de mudar, por desconhecimento de como mudar. Algo tem sido feito por órgãos do governo, contudo é necessário haver um melhor entendimento de quem é o cliente, o público-alvo, reconhecer as especificidades e a incapacidade que o gestor da micro e pequena empresa tem para pensar a mudança dentro do paradigma da transformação. Para que os gestores nas MPEs sejam atingidos por essas Instituições voltadas à Educação e Apoio Corporativo, essas precisam falar a linguagem e entender a realidade significativa desses empreendedores.

Nesse sentido, o presente trabalho pode auxiliar porque apresenta os diferentes significados que mudança assume para um grupo de gestores de micro e pequenas empresas, além de ressaltar também o que o negócio representa para eles e como eles incorporam traços da cultura regional / nacional.

Para pesquisas futuras, é recomendável ampliar o corpus de pesquisa em Frutal, bem como segmentá-lo por atividade e replicá-lo em cidades do mesmo porte.

## 7 Referências

- ALCADIPANI, R.; CRUBELLATE, J. M., Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. São Paulo. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 43, n. 2, p. 64 -77, abr. / mai. / jun. 2003.
- AMORIM, L. M.; GUIMARÃES, V. N. Relações de gênero e economia solidária: um estudo da maricultura catarinense. . *In*: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 29º, Brasília. **Anais Enanpad 2005**, Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação, 2005, 1CD.
- ANDREWS, J. CAMERON, H., HARRIS, M. All change? Managers' experience of organizational change in theory and practice. **Journal of Organizational Change**, v. 21, n.3, p. 300-314, 2008.
- CAVEDON, N. R. Pode chegar freguês: a cultura organizacional do mercado público de

- Porto Alegre. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 27°, Salvador. **Anais Enanpad 2002**, Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação, 2002, 1CD.
- COHEN, D. Gestão à brasileira. Revista Exame. São Paulo: Abril, 19/abr., 2000.
- CORREIA, A. C.; MOURA, K. R. L. de. A apreensão da cultura e o não compartilhamento dos valores cooperativistas em uma cooperativa sediada em Natal / RG. São Paulo. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 8, n. 4, out /dez 2001.
- COSTA, A. L. A organização cordial-ensaio de cultura organizacional do grêmio gaviões da fiel. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 6, p. 40-54, nov. / dez., 1995.
- DOMENICO, S. M. R.; LATORRE, S. Z.; TEIXEIRA, M. L. M. A relação entre tipos de cultura organizacional e valores organizacionais. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 30°, Salvador. **Anais ENANPAD 2006**, Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação, 2006, 1CD.
- FERREIRA, P. A.; OLIVEIRA, V. A. R.; ALENCAR, E.; BOTELHO, D. de O. Simbolismo Organizacional e o sentido da morte do fundador: um estudo de caso. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 30°, Salvador. **Anais ENANPAD 2006**, Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação, 2006, 1CD.
- FEUERSCHÜTTER, F. G. Cultura organizacional e dependências de poder: a mudança estrutural em uma organização do ramo de informática. **Revista de Administração Contemporânea**, v.1, n.2, p. 73-95, maio/ago. 1997.
- FISCHER, R.M., Mudança e transformação Organizacional. In: **As pessoas na organização**. Pg 147 – 164. São Paulo : Editora Gente, 2002
- FLEURY, M.T.L. O desvendar a cultura de uma organização – In: Fleury, M.T.L. & Fischer, R.M. (coord). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1992
- FREITAS, M. E. Cultura Organizacional: grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 31, n. 3, p. 73-82, jul./set.1991.
- FREITAS, M. E. Contexto social e imaginário organizacional moderno. São Paulo: **Revista de Administração de Empresas** , v. 40, n. 2, p. 6-15, abr. / jun, 2000.
- GASKELL, George. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George (Ed.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.
- HANNAN, Michael T., L. PÓLOS, e CARROLL G. L. **Structural Inertia and Organizational Change Revisited. I: Architecture, Culture, and Cascading Change**. Research paper 1732, Graduate School of Business, Stanford University, 2002.
- HERSCOVITCH, L.; MEYER, J.P. Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Model. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, nº 3, p. 474-487, 2002.
- LANZ, L. Q.; TOMEI, P. A. Mudança organizacional e desempenho financeiro: o papel da concordância cultural. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 28°, Curitiba. **Anais ENANPAD 2004**, Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação, 2004, 1CD.
- MARTIN, J. **Organizational culture: mapping the terrain**. Thousand Oaks : Sage, 2002. 401 p.
- MONTEIRO, C.D.; VENTURA E.C.; CRUZ, P.N. Cultura e mudança organizacional: em busca da compreensão sobre o dilema das organizações. São Paulo. **Caderno de Pesquisa em Administração**, v. 1, n 8, 1 trim., 1999
- MOTTA, F. P. Cultura e organizações no Brasil. In: Prestes Motta, F. e Caldas, M. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo : Atlas, 1997.
- MOTTA, F. C. P., ALCADIPANI, R. Jeitinho brasileiro, controle social e competição. São Paulo: **Revista de Administração de Empresas** , v. 39, n. 1, p. 6-12, jan / mar, 1999.

- OLIVEIRA, P. T.; MACHADO-DA-SILVA, C. Características culturais nacionais em organizações industriais do setor alimentício paranaense. **Revista Organizações e Sociedade**, v. 8, n. 22, p 27 – 48,2001.
- PARISH,J.T.; CADWALLADER, S.;BUSCH, P. Want to, need to, ought to:employee commitment to organizacional change. **Journal of Organizational Change Management**, vl. 21, n. 1, p. 32-52, 2008.
- PASSOS, L. C. Família, cachaça e máquina sem lubrificação: a heterogeneidade cultura relelada em uma Secretaria de Estado de Saúde. *In*: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 29º, Brasília. **Anais Enanpad 2005**, Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação,2005, 1CD.
- PAIVA, W. P. de; SAMPAIO, J. dos R. **Cultura organizacional no setor de higiene e beleza: um estudo de caso**. REAd. Ed. 35, Vol. 9, n. 5, set / out. 2003.
- PORTO, J. B.; TAMAYO, A. Valores organizacionais e civismo nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 1, p. 35-52, jan. / mar. 2005.
- REVILLION, A. S. P. Cultura nacional e cultura organizacional no contexto do marketing. **Revista Eletrônica de Administração**. Ed. 34, v. 9, n. 4, jul. / ago. 2003.
- RODRIGUES, S. B. Cultura corporativa e identidade. Desinstitucionalização em empresa de telecomunicações brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, v.1, n.2, p. 45-72, mai. /ago. 1997.
- SÁ, M. A. D.; MENDES, N. M. D.; BISPO, A. C. K. de A.; TELMO, F. de A.; LACERDA, S. C. G.; ALVES, C. A. O espelho não tem duas faces: um estudo entre a cultura e o clima organizacional na UFPB. *In*: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 30º, Salvador. **Anais ENANPAD 2006**, Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação, 2006, 1CD.
- SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992.
- SILVA, J.R.G.;VERGARA, S.V.;O significado da mudança: as percepções de uma empresa brasileira diante da expectativa de privatização. *In*: Encontro Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 23º , Foz do Iguaçu PR. **Anais Enanpad 1999**, Foz do Iguaçu: Associação Nacional de Pós-Graduação, 1999, 1CD.
- SILVA, J.R.G.;VERGARA, S.V. A Mudança Organizacional Pela Ótica dos Indivíduos: Resistência ou uma Questão de Sentimentos, Significado e Constituição do Sujeito? *In*: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. **Anais...** Recife: Observatório da Realidade Organizacional : PROPAD/UFPE : ANPAD, 2002. 1 CD.
- SOUSA, M. M. P. de; FARIA, A. A. M. de. As diferenças culturais intraorganizacionais: uma análise do discurso dos joranis da ECT. *In*: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 29º, Brasília. **Anais Enanpad 2005**, Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação,2005, 1CD.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1987.