

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO – UCS  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA, PÓS-GRADUAÇÃO E EXTENSÃO – UNIRITTER  
PROGRAMA DE DOUTORADO EM LETRAS – ASSOCIAÇÃO AMPLA  
UCS/UniRitter**

**SAMANTA KÉLLY MENONCIN PIEROZAN**

**MODELOS CULTURAIS DE GESTÃO EMPRESARIAL: UM ESTUDO COM  
VALORES-MODALIDADE NA INTERFACE ENTRE LINGUÍSTICA COGNITIVA E  
ANTROPOLOGIA COGNITIVA**

**CAXIAS DO SUL**

**2019**

**SAMANTA KÉLLY MENONCIN PIEROZAN**

**MODELOS CULTURAIS DE GESTÃO EMPRESARIAL: UM ESTUDO COM  
VALORES-MODALIDADE NA INTERFACE ENTRE LINGUÍSTICA COGNITIVA E  
ANTROPOLOGIA COGNITIVA**

Tese apresentada ao Programa de Doutorado em Letras – Associação Ampla UCS/UniRitter, como requisito parcial para obtenção do título de Doutora em Letras.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Heloísa Pedroso de Moraes Feltes

**CAXIAS DO SUL**

**2019**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Universidade de Caxias do Sul  
Sistema de Bibliotecas UCS - Processamento Técnico

P619m Pierozan, Samanta Kéllly Menoncin

Modelos culturais de gestão empresarial : um estudo com valores-  
modalidade na interface entre linguística cognitiva e antropologia  
cognitiva / Samanta Kéllly Menoncin Pierozan. – 2019.

295 f. : il. ; 30 cm

Tese (Doutorado) - Universidade de Caxias do Sul em associação  
ampla UniRitter, Programa de Pós-Graduação em Letras, 2019.

Orientação: Heloísa Pedroso de Moraes Feltes.

1. Cultura organizacional. 2. Gramática cognitiva. 3. Cognição e  
cultura. I. Feltes, Heloísa Pedroso de Moraes, orient. II. Título.

CDU 2. ed.: 005.32

Catalogação na fonte elaborada pela(o) bibliotecária(o)  
Carolina Machado Quadros - CRB 10/2236

**SAMANTA KÉLLY MENONCIN PIEROZAN**

**MODELOS CULTURAIS DE GESTÃO EMPRESARIAL: UM ESTUDO COM VALORES-MODALIDADE NA INTERFACE ENTRE LINGUÍSTICA COGNITIVA E ANTROPOLOGIA COGNITIVA**

Tese de Doutorado submetida à Banca Examinadora designada pelo colegiado do Programa de Doutorado em Letras – Associação Ampla UCS/UniRitter, como parte dos requisitos necessários para obtenção do título de Doutora em Letras. Área de Concentração: Leitura e Linguagens. Linha de Pesquisa: Leitura e Processos de Linguagem.

Caxias do Sul, 2 de setembro de 2019.

**Banca Examinadora**

---

Dra. Aline Conceição Job da Silva  
Universidade de Caxias do Sul

---

***Participação via videoconferência***

Dra. Aurelina Ariadne Domingues Almeida  
Universidade Federal da Bahia

---

Dra. Jaqueline Stefani  
Universidade de Caxias do Sul

---

***Participação via parecer***

Dra. Maria Alzira Leite  
Centro Universitário Ritter dos Reis

---

***Participação via parecer***

Dra. Solange Coelho Vereza  
Universidade Federal Fluminense

## AGRADECIMENTOS

A gratidão não exhibe palavras rebuscadas, basta vir do coração. Então meu muito obrigada:

À Profa. Dra. Heloísa de Moraes Feltes: excelente orientadora acadêmica, que não mediu esforços para guiar-me no mundo dos modelos culturais. Dona de uma mente brilhante, um coração sensível, uma beleza ímpar e um olhar atento, tem o poder de tocar o outro com as suas palavras sábias, mostrando presteza e humildade ao compartilhar de seu conhecimento. Levarei os seus ensinamentos para toda a minha jornada profissional e pessoal.

Ao meu marido, Rodrigo, que com carinho chamo de Gringo: mais do que ser compreensível quanto à rotina que impus ao longo do caminho acadêmico que venho traçando, foi o meu maior suporte emocional e conselheiro frente aos desafios.

Ao meu filho Victor: hoje com 8 anos de idade, vem me acompanhando há 6 anos, entre mestrado e doutorado, na idealização da vida acadêmica, mostrando o seu apoio sincero com um simples olhar ou um beijinho entre o folhear de uma página e outra de livros, ensinando-me que tudo se torna mais fácil quando há Amor envolvido.

À minha mãe e à minha sogra: se fizeram presentes quando eu não pude estar e não hesitaram na hora do “pega para capar”. Muito obrigada!

À MG Empreendimento: empresa que acolheu a minha proposta de pesquisa e, junto comigo, com entusiasmo, tornou possível esta investigação empírica sobre modelos culturais na gestão empresarial. Aprendi que ‘Ser MG Empreendimento’ é realmente ser uma família! Gratidão enorme pela acolhida e presteza!

À aluna do curso Letras-Inglês (UCS), Luciane Oliveira: disponibilizou voluntariamente de seu tempo e mostrou comprometimento auxiliando-me na transcrição das entrevistas realizadas. Competente e engajada na pesquisa, traçarás um futuro acadêmico brilhante.

Ao PDLet e professores integrantes: participando na construção de conhecimento, estimulando mentes, formando doutores – este é o Programa de Doutorado de que me orgulho em ter feito parte. Professores que semeiam sabedoria, transferem o que sabem e aprende que ensinam: meu eterno agradecimento!

À secretária do PDLet, Daniela Cristina Pioner: competente e prestativa, serena e gentil, sempre exercendo com profissionalismo a sua função, mantendo a harmonia nos espaços de estudo e trabalho mesmo em meio a tempestades. Obrigada, Dani!

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES): dar ciência ao conhecimento é dar sentido à educação, ao desenvolvimento humano e tecnológico, à capacitação de pessoal e, conseqüentemente, ao melhoramento social. Obrigada, CAPES!

Aos meus alunos: um desafio tão grande quanto construir esta tese é retribuí-los por todo aprendizado que me proporcionam. Por vocês!

*“[T]he language reflects an  
underlying cultural model for  
linguistic communication.”*  
**Strauss e Quinn (1997, p. 153)**

*“The most incomprehensible thing  
about the world is that it is  
comprehensible.”*  
**Albert Einstein**

## RESUMO

Esta tese é o resultado da investigação sobre estruturas e processos cognitivos, mais precisamente o constructo teórico ‘modelo cultural’, cuja fundamentação teórica cria uma interface entre Linguística Cognitiva (e.g., LAKOFF, 1987; KÖVECSES, 2005, 2010, 2017; LAKOFF; KÖVECSES, 1987; LAKOFF; JOHNSON, 1980) e Antropologia Cognitiva (e.g., BENNARDO; MUNCK, 2014; D’ANDRADE, 1995; D’ANDRADE; STRAUSS, 1992; HOLLAND; QUINN, 1987). Considerando que modelos culturais são pressupostos na visão de mundo, atitudes, comportamentos e valores de quaisquer grupos culturais, objetiva-se reconstruir o modelo cultural dominante de gestão empresarial de uma indústria do setor metalmeccânico a partir da análise das manifestações linguístico-discursivas da amostra de sujeitos da pesquisa. Esta pesquisa apresenta duas contribuições básicas que sustentam sua relevância: (a) testar um *design* teórico-metodológico para a pesquisa de modelos culturais e (b) a partir dos resultados obtidos, oferecer um modo de compreender e eficientizar o processo de gestão da empresa identificando-se quais os valores-modalidade que orientam o modelo cultural dominante. Para tanto, adota-se, em um estudo de caso, uma metodologia qualitativo-valorativa que visa à reconstrução do modelo cultural dominante, por meio de proposições, metáforas, metonímias e valores relacionados. Essa reconstrução ocorre a partir de dados obtidos por meio do *design* teórico-metodológico descritivo-exploratório proposto, que inclui: realização de entrevista semiestruturada, transcrita e marcada por notações adaptadas na Análise da Conversa; elaboração e aplicação de escala tipo Likert; e elaboração e aplicação de uma escala valoração-modalidade, proposta por Feltes (2018b). Processos de leitura são constitutivos de todo o dispositivo metodológico, desde a relação entre a leitura das diretrizes organizacionais, realizada pelos sujeitos da pesquisa e retomada na entrevista semiestruturada e na escala tipo Likert, assim como no procedimento analítico-interpretativo do pesquisador do *corpus* formado pelas entrevistas. Dos achados, o principal deles remete ao modelo cultural de gestão dominante vigente na organização investigada, o qual é orientado especialmente pelos valores QUALIDADE<sup>VO</sup>, EFICIÊNCIA<sup>VO</sup>, UNIÃO<sup>VN+</sup>, ADAPTAÇÃO<sup>VN+</sup>, e COMUNICAÇÃO (pessoa a pessoa)<sup>VN</sup>, os quais estão ligados a proposições, metáforas e metonímias relacionadas. Esses valores culturais mostram-se compartilhados entre os indivíduos participantes da pesquisa, apresentando força motivacional, uma vez que participam na determinação de ações em práticas corporativas.

**Palavras-chave:** Modelos Culturais. Valores Culturais. Valoração-modalidade. Modelo Cultural de Gestão. Processos em Leitura.



## ABSTRACT

This thesis is the result of an investigation of cognitive structures and processes, more precisely the ‘cultural model’ theoretical construct, whose theoretical ground creates an interface between Cognitive Linguistics (e.g., LAKOFF, 1987; KÖVECSES, 2005, 2010, 2017; LAKOFF; KÖVECSES, 1987; LAKOFF; JOHNSON, 1980) and Cognitive Anthropology (e.g., BENNARDO; MUNCK, 2014; D’ANDRADE, 1995; D’ANDRADE; STRAUSS, 1992; HOLLAND; QUINN, 1987). Considering that cultural models are presupposed in the worldview, attitudes, behaviors and values of any cultural groups, it aims to reconstruct the dominant cultural model of business management of an industry of the metal-mechanic sector on the analysis of discursive-linguistic manifestations of a sample of individuals. This research presents two basic contributions that support its relevance: (a) to test a theoretical-methodological design for the research of cultural models and (b) from its results, to offer a way to understand and increase the company management process efficiency, identifying modality-values that guide the dominant cultural model. In this regard, a qualitative-evaluative methodology is adopted in a case study aiming to reconstruct the dominant cultural model through propositions, metaphors, metonymies and its related values. Such reconstruction occurs from data obtained through a descriptive and exploratory theoretical-methodological design proposed that includes: semi-structured interview, transcribed and marked by Conversation Analysis adapted notations; elaboration and application of Likert scale; and also a modality-valuation scale, proposed by Feltes (2018b). Reading processes are constitutive of the whole methodological device, from the relation between the organizational guidelines reading, fulfilled by the research sample and in the semi-structured interview and Likert scale, as well as by the researcher in her analytical-interpretative procedure of the *corpus* built from interviews. The main find refers to the current dominant cultural management model of the investigated organization, oriented especially by QUALITY<sup>VO</sup>, EFFICIENCY<sup>VO</sup>, UNION<sup>VN+</sup>, ADAPTATION<sup>VN+</sup>, and COMMUNICATION (person to person)<sup>VN</sup>, which ones are related to propositions, metaphors and metonymies. These cultural values shared among the sample of participants presents motivational force, since they involve determination of actions in corporate practices.

**Keywords:** Cultural Models. Cultural Values. Modality-valuation. Business Management Cultural Model. Processes in Reading.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo teórico de relações entre valores motivacionais .....	81
Figura 2 – Estrutura dos valores organizacionais de Tamayo (1996) .....	87
Figura 3 – Principais níveis de cultura .....	90
Figura 4 – Dimensões interna e externa das organizações .....	97
Figura 5 – Sujeitos por níveis hierárquicos .....	109
Figura 6 – Organograma da MG Empreendimento .....	110
Figura 7 – <i>Design</i> metodológico .....	124
Figura 8 – Valores do modelo cultural dominante da MG Empreendimento .....	254

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Os 10 valores básicos aos indivíduos e itens correspondentes, segundo Schwartz (2012).....	79
Quadro 2 – <i>Continuum</i> motivacional em torno dos valores básicos de Schwartz (2012).....	82
Quadro 3 – Itens de valor por dimensão.....	85
Quadro 4 – Definições formais de cultura organizacional .....	89
Quadro 5 – As quatro dimensões básicas de Hofstede (1980) .....	94
Quadro 6 – Tipos de organizações em metáfora .....	99
Quadro 7 – Convenções para transcrição de fala .....	113
Quadro 8 – Cenários de estudos quantitativos aplicados a valores .....	119
Quadro 9 – Relação de conceitos-valores aplicados à escala para v-modalidade.....	122
Quadro 10 – Valores utilizados para v-modalidade .....	123
Quadro 11 – Identificação dos sujeitos-participantes e respectivos cargos.....	125
Quadro 12 – V-modalidade – por G1_S1 e pela pesquisadora.....	135
Quadro 13 – Proposições, metáforas e metonímias conceptuais em G1_S1 e principais valores subjacentes .....	136
Quadro 14 – V-modalidade – por G2_S3 e pela pesquisadora.....	142
Quadro 15 – Proposições, metáforas e metonímias conceptuais em G2_S3 e principais valores subjacentes .....	143
Quadro 16 – V-modalidade – por G2_S4 e pela pesquisadora.....	151
Quadro 17 – Proposições, metáforas e metonímias conceptuais em G2_S4 e principais valores subjacentes .....	152
Quadro 18 – V-modalidade – por G2_S5 e pela pesquisadora.....	160
Quadro 19 – Proposições, metáforas e metonímias conceptuais em G2_S5 e principais valores subjacentes .....	161
Quadro 20 – V-modalidade – por G2_S6 e pela pesquisadora.....	168
Quadro 21 – Proposições, metáforas e metonímias conceptuais em G2_S6 e principais valores subjacentes .....	169
Quadro 22 – V-modalidade – por G3_S7 e pela pesquisadora.....	176
Quadro 23 – Proposições, metáforas e metonímias conceptuais em G3_S7 e principais valores subjacentes .....	177
Quadro 24 – V-modalidade – por G3_S8 e pela pesquisadora.....	188

Quadro 25 – Proposições, metáforas e metonímias conceptuais em G3_S8 e principais valores subjacentes .....	189
Quadro 26 – V-modalidade – por G3_S9 e pela pesquisadora.....	199
Quadro 27 – Proposições, metáforas e metonímias conceptuais em G3_S9 e principais valores subjacentes .....	201
Quadro 28 – V-modalidade – por G3_S10 e pela pesquisadora.....	207
Quadro 29 – Proposições, metáforas e metonímias conceptuais em G3_S10 e principais valores subjacentes .....	208
Quadro 30 – V-modalidade – por G4_S11 e pela pesquisadora.....	214
Quadro 31 – Proposições, metáforas e metonímias conceptuais em G4_S11 e principais valores subjacentes .....	214
Quadro 32 – V-modalidade – por G4_S12 e pela pesquisadora.....	220
Quadro 33 – Proposições, metáforas e/ou metonímias conceptuais e valores subjacentes expressos em G1.....	223
Quadro 34 – Proposições, metáforas e/ou metonímias conceptuais e valores em G2.....	228
Quadro 35 – Proposições, metáforas e/ou metonímias conceptuais e valores em G3.....	233
Quadro 36 – Proposições, metáforas e/ou metonímias conceptuais e valores em G4.....	238
Quadro 37 – V-modalidade para o <i>Frame</i> 1 .....	241
Quadro 38 – V-modalidade para o <i>Frame</i> 2.....	243
Quadro 39 – V-modalidade a partir da percepção do analista.....	245
Quadro 40 – Valores da corporação e valores correspondentes .....	249
Quadro 41 – Modelo cultural de gestão da MG Empreendimento.....	255

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Os 10 valores básicos de Schwartz (2006) por ordem de prioridade .....	83
Gráfico 2 – Ocorrências de v-modalidade em G1 .....	222
Gráfico 3 – Ocorrências de v-modalidade em G2 .....	223
Gráfico 4 – Valores ocorrentes em G2 .....	225
Gráfico 5 – Valores mais relevantes em G2 e seus v-modalidades.....	227
Gráfico 6 – Ocorrências de v-modalidade em G3 .....	229
Gráfico 7 – Valores ocorrentes em G3 .....	231
Gráfico 8 – Valores mais relevantes em G3 e seus v-modalidades.....	232
Gráfico 9 – Ocorrências de v-modalidade em G4 .....	234
Gráfico 10 – Valores ocorrentes em G4 .....	236
Gráfico 11 – Valores mais relevantes em G4 e seus v-modalidade .....	237
Gráfico 12 – Média geral do grau de concordância de cada grupo .....	241
Gráfico 13 – Os 15 valores mais relevantes na organização .....	247
Gráfico 14 – Os 15 valores menos relevantes na organização .....	248
Gráfico 15 – Atuais valores corporativos pelo viés v-modalidade.....	250
Gráfico 16 – Valores mais ocorrentes por v-modalidade.....	251

## LISTA DE ABREVIACOES

AC	Antropologia Cognitiva
DA	Domínio Alvo
DF	Domínio Fonte
IA	Inteligência Artificial
LC	Linguística Cognitiva
MCI	Modelo Cognitivo Idealizado
PC	Psicologia Cognitiva
TR	Teoria da Relevância

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO .....	15
1.2	RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	18
1.3	QUESTÕES NORTEADORES DA PESQUISA .....	20
<b>1.3.1</b>	<b>Questão geral de pesquisa .....</b>	<b>20</b>
<b>1.3.2</b>	<b>Questões específicas .....</b>	<b>20</b>
<b>1.3.3</b>	<b>Objetivos.....</b>	<b>21</b>
<b>2</b>	<b>MODELOS CULTURAIS .....</b>	<b>23</b>
2.1	GÊNESE DOS MODELOS CULTURAIS .....	23
2.2	MODELOS CULTURAIS: DEFINIÇÕES E ABORDAGENS TEÓRICAS .....	42
<b>2.2.1</b>	<b>Tipos de modelo cultural: proposicional e conexionista .....</b>	<b>59</b>
2.2.1.1	Modelo conexionista.....	59
2.2.1.2	Modelos proposicionais .....	64
2.3	MODELOS CULTURAIS: ESTUDOS E APLICAÇÕES .....	66
<b>2.3.1</b>	<b>Modelos Culturais e leitura.....</b>	<b>74</b>
<b>2.3.2</b>	<b>Noção de valor em modelos culturais.....</b>	<b>77</b>
<b>3</b>	<b>MODELO DE GESTÃO .....</b>	<b>88</b>
3.1	CULTURA ORGANIZACIONAL.....	88
<b>3.1.1</b>	<b>Dimensões culturais aplicadas a organizações .....</b>	<b>91</b>
<b>3.1.2</b>	<b>Gestão organizacional .....</b>	<b>97</b>
<b>4</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
4.1	ESTUDO DE CASO .....	106
<b>4.1.1</b>	<b>Entrevistas semiestruturadas .....</b>	<b>111</b>
<b>4.1.2</b>	<b>Escala de concordância: tipo Likert .....</b>	<b>114</b>
<b>4.1.3</b>	<b>Valoração-modalidade .....</b>	<b>115</b>
4.1.3.1	Valor-modalidade e escala de valoração .....	119
<b>5</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>125</b>

5.1	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS: OS SUJEITOS INDIVIDUALMENTE .....	127
5.2	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS: OS GRUPOS .....	221
5.3	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS: A ORGANIZAÇÃO EM SEU CONJUNTO .....	246
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>256</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>262</b>
	<b>APÊNDICE A – ROTEIRO USADO NA COLETA DE DADOS DA PESQUISA – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA.....</b>	<b>275</b>
	<b>APÊNDICE B – ESCALA DE CONCORDÂNCIA TIPO LIKERT .....</b>	<b>278</b>
	<b>APÊNDICE C – ESCALA MULTI-ITEM PARA V-MODALIDADE .....</b>	<b>280</b>
	<b>APÊNDICE D – RESULTADOS DO GRAU DE CONCORDÂNCIA A PARTIR DA ESCALA TIPO LIKERT .....</b>	<b>285</b>
	<b>APÊNDICE E – MÉDIA DA ESCALA V-MODALIDADE POR INDIVÍDUOS E GRUPOS.....</b>	<b>292</b>



# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Assumindo a premissa de que há um interfaceamento entre cultura, linguagem humana e cognição, considera-se o constructo teórico ‘modelos culturais’<sup>1</sup> como fio condutor da presente pesquisa. Nesse âmbito, ancorando-se especialmente na interface entre Linguística Cognitiva (LC) e Antropologia Cognitiva (AC), propõe-se investigar estruturas e processos cognitivos a partir de uma pesquisa de caráter socioculturalmente situado. Os modelos culturais aqui investigados são reconstruídos a partir de entrevistas conduzidas em um estudo de caso realizado em uma indústria do setor metalmeccânico, situada na região da Serra Gaúcha e identificada como ‘MG Empreendimento’<sup>2</sup>. Tratam-se de modelos culturais estruturados por esquemas proposicionais associados a valores e, para tanto, uma escala multi-item de valoração-modalidade (FELTES, 2018b) é desenvolvida e aplicada para a análise e discussão desses valores.

Modelos culturais podem ser entendidos como representações mentais que são compartilhadas por indivíduos de uma determinada cultura ou subcultura<sup>3</sup>, em que vários modelos, dominantes e periféricos, se inter-relacionam. Essas representações são esquemas cognitivos que dizem respeito ao conteúdo cultural ‘armazenado’ na mente dos seres humanos. Portanto, um modelo cultural é uma organização esquemática do conhecimento dos indivíduos a qual tem sua estrutura combinada com a de outros membros de um grupo (BENNARDO; MUNCK, 2014).

Conforme Gee (2011), que utiliza o termo *figured world* (‘mundo figurado’) em vez de ‘modelo cultural’, defende que essas representações são originadas pelas experiências vivenciadas no mundo, as quais são editadas para que o que é típico ou essencial possa ser

---

1 Na presente pesquisa, utilizam-se: aspas simples (‘ ’) para destacar palavras e expressões; aspas duplas (“ ”) para citações diretas, bem como exemplos de outros autores; itálico (*itálico*) para termos estrangeiros; caixa alta reduzida (CAIXA ALTA) para conceitos que se referem a *scripts*, *frames*, domínios, esquemas, metáforas conceptuais e valores. Palavras e expressões destacadas em citações, mesmo quando do autor, respeitam a mesma padronização aqui sugerida.

2 Por questões éticas e a fim de preservar a identidade original da empresa, utiliza-se ‘MG Empreendimento’ como nome fictício.

3 Entende-se ‘subcultura’ como uma subdivisão de ‘cultura’. O termo “subcultura” é normalmente utilizado para se referir a um grupo de pessoas que apresenta características peculiares em relação ao grande grupo cultural em que está inserido; trata-se de características próprias e que estão relacionadas ao comportamento, crenças e valores, por exemplo. Uma subcultura corresponde a esquemas imagéticos compartilhados pelos membros de uma determinada comunidade cultural. Sendo assim, por esse viés, ‘cultura organizacional’ – tema de interesse da presente pesquisa – é um tipo de subcultura.

capturado. Para Gee (2011), os modelos culturais estão estreitamente ligados a simulações que os indivíduos executam em suas mentes, ajudando-os a refletir sobre determinados eventos e preparando-os para agir no mundo.

Nessa perspectiva, é possível afirmar que os modelos culturais possibilitam a previsão do curso futuro de certos eventos, conforme defendido por Bennardo e Munck (2014), o que assegura que modelos culturais desempenham um papel importante na geração de ações, e, desse modo, ajudam a ‘moldar’ o comportamento dos indivíduos.

Se os modelos culturais são representações cognitivas que se evidenciam nas ações dos indivíduos, eles podem ser identificados no e pelo comportamento humano, bem como na linguagem. Nesse sentido, este estudo mostra um interesse especial em modelos culturais de gestão empresarial, ou seja, modelo de gestão entendido via modelo cultural. Para tanto, faz-se necessário abordar na revisão da literatura as premissas teóricas, reconhecidas pela AC e LC, para compreender o que vem a ser um modelo cultural, além de concepções que norteiam a noção de gestão, dando destaque à ‘cultura organizacional’ e a ‘valores culturais’.

Por esse viés, a presente pesquisa promove uma aproximação das ciências cognitivas em relação a ciências sociais aplicadas, especialmente a LC e a Administração. Acredita-se que a partir de manifestações linguísticas, bem como de um método adequado, é possível mapear diferentes concepções relacionadas aos modelos culturais que norteiam determinada organização e que estão na base do negócio.

Estudiosos da administração reconhecem a relevância dos estudos das ciências cognitivas para a construção e manutenção de estratégias empresariais, como Minstzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) – interessados especialmente em gestão estratégica, destacam a Psicologia Cognitiva (PC) em relação à administração estratégica.

Contudo, segundo Minstzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), ainda é preciso adequar algumas questões, especialmente no que diz respeito à formação de conceitos na mente de um estrategista. Para os autores (2010), os gestores, estrategistas e responsáveis pelas tomadas de decisões, têm expectativas associadas a determinados esquemas mentais e, portanto, fazem uso de mapas conceptuais tanto como produtores, quanto como usuários. Segundo os autores (2010, p. 161), a “maneira pela qual eles [os gestores] criam seus mapas cognitivos<sup>4</sup> é vital para a nossa compreensão da formulação estratégica”. Nessa direção, a cultura tem um papel essencial, pois

---

4 ‘Mapas cognitivos’ ou ‘mapas conceptuais’ diferem de ‘modelos cognitivos’ ou ‘modelos conceptuais’. Os mapas, em Psicologia Cognitiva, são esquemas imagéticos e, por sua vez, podem ou não constituir modelos cognitivos. Para Minstzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), os mapas representam determinadas percepções dos indivíduos: “O mapa representa as percepções, e as pessoas veem o que esperam ver.” (p. 159).

ela está na base de qualquer organização, influenciando a manutenção da estratégia, seja na sua estabilidade, seja na sua mudança.

Identificar uma cultura, ou subculturas, envolve um olhar atento aos valores associados a ela. A cultura, por si só, já é um fenômeno compartilhado, logo, no âmbito organizacional<sup>5</sup>, uma orientação profissional bem direcionada poderia facilitar a internalização de certos valores, por exemplo. Esses valores são ativados a partir de esquemas evocados pelos indivíduos, os quais motivam e são motivados por modelos culturais. O que ocorre é que a linguagem em uso recorre a esquemas, os quais são a base para os modelos culturais, que ajudam os indivíduos a fazer sentido de situações específicas em que estão inseridos, como quando estão em interações verbais ou fazendo a leitura de um texto. Não se trata, necessariamente, de proposições linguísticas explícitas, mas de quaisquer manifestações pela linguagem, assim como do comportamento dos indivíduos, uma vez que, considerando uma abordagem pragmática cognitiva, acredita-se que a língua só significa em seu uso. Nesse sentido, a cultura manifestada na linguagem, seja por meio oral, gestual ou escrita, permite uma investigação, inclusive, no âmbito da leitura.

O olhar atento para esquemas culturais permite ao pesquisador verificar se eles motivam ou restringem certas tomadas de decisões que os indivíduos assumem dentro de uma comunidade cultural, o que ocorre em diversos contextos, inclusive no âmbito corporativo. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) assumem que os esquemas pertencem essencialmente aos indivíduos que os compartilham com outros membros de um grupo e que, aos grupos, cabem as estruturas. Em outras palavras, esquemas – reconhecidos como modelos mentais –, compartilhados entre os membros de uma determinada comunidade cultural, formam estruturas mais complexas e dependem de dinâmicas que ocorrem na coletividade. Essas estruturas podem ser chamadas de ‘modelos culturais’. Nessa direção, defendendo que a cultura reflete a expressão corporativa, influenciando o seu estilo de pensar – logo, analisar e também planejar –, acredita-se que uma abordagem interfaceada, baseada em modelos culturais, leva à identificação de modelos de gestão.

‘Modelos culturais de gestão empresarial: um estudo com valores-modalidade na interface entre Linguística Cognitiva e Antropologia Cognitiva’ tem, portanto, como motivação a verificação de modelos culturais de gestão que são identificados a partir de evidências linguísticas encontradas no processo de leitura. Nesse âmbito, os sujeitos atribuem sentidos a

---

<sup>5</sup> Os termos ‘organizacional’, ‘empresarial’ e ‘corporativo’, assim como ‘organização’, ‘empresa’ e ‘corporação’, são tratados, aqui nesta pesquisa, como equivalentes. Porém, os termos ‘corporativo’ e ‘corporação’ carregam um valor metafórico da empresa ou organização como um CORPO.

aspectos que norteiam à gestão a partir de um aparato teórico e de suas experiências individuais e coletivas. Portanto, modelos culturais atuam no entendimento do senso comum dos indivíduos na vida cotidiana (D'ANDRADE, 1987). A concepção de leitura que se assume – um processo de linguagem em que o sujeito atribui significado ao que lê, ao seu conhecimento e às suas ações –, condiz com os interesses da presente pesquisa porque conduzem à verificação de como os sujeitos entrevistados constroem sentido às suas experiências; e como eu, pesquisadora, atribuo sentido às expressões desses entrevistados a partir de um aparato teórico.

A leitura, uma atividade extremamente complexa e que pode ser abordada por perspectivas variadas e distintas, nesta tese, é entendida como um processo de compreensão do mundo em que o sentido é construído a partir da significação que lhe é atribuída, estando relacionado diretamente às experiências dos indivíduos. Para o sujeito, numa relação com o mundo em que ele está inserido, todas as experiências, mesmo as mais ordinárias do cotidiano, influenciam no processo de leitura. Por esse viés, não há diferença entre a leitura de um texto e o processo em que o sujeito, em suas experiências, faz a atribuição de sentidos.

## 1.2 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Uma vez que a cultura organizacional é considerada o cerne de uma corporação e de sua respectiva gestão, e que tanto a cultura quanto os valores dos líderes de um negócio constituem o modelo de gestão, faz-se a condução de uma pesquisa que considera as manifestações dos indivíduos a partir de seus processos cognitivos. Há no presente estudo um especial interesse pelas manifestações linguísticas dos membros que participam de uma gestão empresarial.

Tratar de modelos de gestão em termos de suas culturas organizacionais não é novidade. Todavia, abordar modelos de gestão via modelos culturais, pela perspectiva aqui assumida, é inédito. Poucas pesquisas foram realizadas sob a luz desse ponto de vista; das realizadas, pode-se verificar certas aproximações teóricas, porém elas não se equivalem à presente proposta.

No campo da linguística, não foram encontrados trabalhos que associassem modelos culturais à gestão de negócios. Já no ramo das ciências humanas e sociais, em especial na administração, muitas pesquisas podem ser verificadas. Entretanto, estas são conduzidas por uma perspectiva diferente: os modelos culturais são considerados, na grande maioria das vezes, em relação ao âmbito nacional e/ou internacional em que se encontram a partir de diferentes taxonomias, por vezes chamadas de ‘dimensões’, para tratar de variadas facetas culturais que norteiam as organizações (*e.g.*, HALL, 1976; TROMPENAARS; HAMPDEN-TURNER, 1997; HOFSTEDE, 1980).

No cenário nacional, não foram encontrados nos bancos de dados acadêmicos estudos que relacionassem especificamente o constructo teórico aqui abordado, modelo cultural, a modelos de gestão.

No que se refere à gestão de negócios, no cenário internacional, nos Estados Unidos da América, destaca-se a dissertação de doutorado de White Jr. (2015), que tem como motivação a mudança cultural de uma indústria de grande porte em que trabalha como consultor. O autor investiga e identifica modelos culturais a partir da aplicação de entrevistas semiestruturadas que têm como enfoque estratégias de negócios. White Jr. não deixa claro se os modelos culturais que pesquisa são proposicionais ou conexionalistas, mas, pela análise que ele apresenta, esquemas em rede mapeados a partir de metáforas e metonímias conceptuais identificadas no discurso dos sujeitos-participantes, é possível afirmar que se trata de modelos culturais conexionalistas (*i.e.*, neurais).

Na Europa, chama a atenção o trabalho de Caulkins (2004), que desenvolveu um estudo em que modelos culturais são identificados em contextos organizacionais. Entretanto, mesmo Caulkins (2004) sustentando-se na ideia de que a cultura é um conhecimento compartilhado, concentra-se especificamente na verificação de domínios de conhecimento cultural (*e.g.*, SUCESSO); o autor não explora a noção de modelo cultural como um constructo teórico e nem faz uso de referências bibliográficas que sustentam modelos culturais na e pela AC.

O fato de haver poucas pesquisas sobre a temática aqui tratada e considerando que modelos culturais envolvem questões significativas em termos do comportamento humano, o presente estudo só tem a agregar ao campo investigativo.

A seguir são elencadas algumas das razões que motivam a investigação proposta nesta dissertação de doutorado:

- (a) Tanto no cenário nacional quanto no cenário internacional, mostra-se uma grande carência de pesquisas pela perspectiva aqui tratada sobre modelos culturais e gestão de negócios.
- (b) A discussão propõe uma abordagem inovadora em relação à gestão de negócios.
- (c) A abordagem de valores em modelos culturais é um diferencial em termos de metodologia, uma vez que se aplica uma escala de valoração à mensuração de valores associados aos modelos – conceitos-valores e valores-modalidade subjacentes ao modelo cultural dominante.
- (d) A validação de um instrumento para diagnosticar a cultura organizacional, sustentando-se em valores.

- (e) O entendimento do que vem a ser modelo cultural oportuniza um olhar mais atento aos processos cognitivos dos indivíduos, que, por sua vez, influenciam o modo como as pessoas agem no mundo.
- (f) A identificação de modelo(s) cultural(is) de gestão, por uma perspectiva interdisciplinar, é uma forma de contribuir com pesquisas futuras em diferentes áreas do saber.
- (g) A construção e/ou reconstrução de modelos culturais a partir do mapeamento de concepções (*e.g.*, valores), que estão na base da organização investigada, oportuniza uma reflexão em favor das tomadas de decisões.
- (h) Conscientizar-se quanto ao(s) modelo(s) cultural(is) subjacente(s) a uma determinada corporação, ou qualquer outra instituição, favorece o desenvolvimento organizacional (*e.g.*, compreensão da formulação estratégica).

### 1.3 QUESTÕES NORTEADORES DA PESQUISA

#### 1.3.1 Questão geral de pesquisa

Partindo do pressuposto de que existe um modelo de gestão dominante, o que o *design* metodológico, se considerado descritiva e explanatoriamente adequado, pode evidenciar sobre tal modelo?

A questão de pesquisa aqui elencada, leva-me a hipotetizar que, a partir de manifestações linguísticas, observadas e coletadas em processos de leitura, e fazendo uso de um método adequado, é possível mapear diferentes concepções que dizem respeito aos modelos culturais que norteiam a organização investigada, as quais devem estar na base do negócio.

#### 1.3.2 Questões específicas

- (1) Qual o modelo dominante que pode ser reconstruído por meio de práticas discursivas na organização?
- (2) Como esse modelo subjacente pode ser reconstruído mediante a interface entre LC e AC, de modo a contribuir para o entendimento e efficientização do processo de gestão?

(3) Quais os valores-modalidade que orientam o modelo cultural dominante?

### 1.3.3 Objetivos

Propõem-se investigar, via modelos culturais, o modelo de gestão de uma indústria do setor metalmeccânico a partir de manifestações linguísticas mapeadas no processo de leitura do discurso dos sujeitos, a fim de identificar o modelo de gestão subjacente dominante por meio de um *design* teórico metodológico.

Dessa forma, faz-se necessária a consecução de alguns objetivos específicos, quais sejam:

- (a) Identificar e mapear qual é o modelo cultural dominante na organização;
- (b) Examinar a contribuição da LC e da AC na reconstrução desses modelos de modo a se compreender e efficientizar o processo de gestão; e
- (c) Identificar quais os valores-modalidade que orientam o modelo cultural dominante.

Para dar conta desses objetivos, a proposta de tese aqui apresentada, ligada à linha de pesquisa ‘Leitura e Processos de Linguagem’, tem caráter qualitativo-valorativo e exploratório de campo.

No que diz respeito à estrutura desta tese, esta se organiza em cinco capítulos para dar conta da fundamentação teórica, coleta de dados e discussão de resultados.

O capítulo 1 subdivide-se em três seções e suas respectivas subseções, as quais situam o tema ‘modelo cultural’ no contexto em que é tratado, mostrando a sua relevância de estudo e delineando as questões norteadoras da pesquisa e objetivos.

O capítulo 2, desenvolvido em três seções e suas subseções, é considerado o coração da pesquisa. É neste capítulo que se descreve e se entende o que é modelo cultural, qual é a sua origem, quais são os estudos e aplicações realizados, em que medida os modelos se situam em processos de leitura e a noção de valor em modelos culturais.

O capítulo 3 trata de cultura no contexto organizacional, de estudos já desenvolvidos que abordam dimensões culturais aplicadas a organizações e, além disso, procura situar a gestão em relação à organização, e vice-versa, esclarecendo questões fundamentais para se compreender o sistema corporativo como um todo.

O capítulo 4 apresenta questões fundamentais à metodologia, técnicas e procedimentos utilizados na coleta e na organização dos dados. A partir de um estudo de caso exploratório, a pesquisa conta com três fases essenciais para conduzir a geração de dados: (i) entrevistas semiestruturadas, transcritas e marcadas com notações adaptadas da Análise da Conversa; (ii) aplicação de uma escala de concordância tipo Likert; e (iii) aplicação de uma escala de valoração-modalidade, desenvolvida especialmente para o presente estudo. Para tanto, o capítulo 4 subdivide-se em uma seção principal (4.1) e suas respectivas subseções.

Por fim, no capítulo 5, apresenta-se a análise e discussão dos resultados a partir dos dados coletados. Para tanto o capítulo é dividido em três seções que conduzem a análise e discussão dos dados (i) dos sujeitos individualmente (seção 5.1), (ii) dos grupos (seção 5.2) e (iii) da organização em seu conjunto (seção 5.3). Neste capítulo, chega-se a um conjunto de hipóteses sobre a caracterização do modelo cultural dominante, sendo para: (i) ADAPTAÇÃO<sup>VN+</sup> – o colaborador se adapta à organização; quem se adapta fica na empresa; a adaptação favorece o processo organizacional; e ADAPTAR-SE É ENQUADRAR-SE; (ii) QUALIDADE<sup>VO</sup> – o processo de trabalho é eficaz; o que se faz é bem feito; cliente satisfeito é parâmetro de qualidade; qualidade envolve movimento para a frente; e QUALIDADE É MOVER-SE PARA A FRENTE; (iii) EFICIÊNCIA<sup>VO</sup> – segue-se o exemplo, o líder; todo o processo tem que ser eficiente; é a virtude de ser competente e produtivo; o grupo se baseia na tradição; e SER EFICIENTE É MAIS; (iv) UNIÃO<sup>VN+</sup> – as pessoas trabalham e se desenvolvem junto com a organização; a organização é percebida como uma família; existe uma hierarquia e as diretrizes são seguidas; e A ORGANIZAÇÃO É UMA FAMÍLIA; e (v) COMUNICAÇÃO (pessoa a pessoa)<sup>VN</sup> – a comunicação é aberta; problemas podem ser solucionados; sua falha na comunicação interfere no processo e resultados; o líder tem papel essencial; quem tem conhecimento comunica; e COMUNICAÇÃO É RESULTADO.

Na sequência, considerações finais, referências bibliográficas e apêndices são dispostos. O ‘Apêndice A’ diz respeito às perguntas realizadas nas entrevistas semiestruturadas. O ‘Apêndice B’, uma escala tipo Likert, envolve questões fechadas aplicadas aos entrevistados. O ‘Apêndice C’ é uma escala multi-item de valoração-modalidade. O ‘Apêndice D’ apresenta o resultado geral, do grupo de participantes, quanto ao grau de concordância obtido a partir da aplicação da escala tipo Likert. Por fim, o ‘Apêndice E’ é constituído pela média calculada dos valores em v-modalidade, por sujeito e por grupo.



## 2 MODELOS CULTURAIS

Modelos culturais são constructos teóricos, entendidos como representações mentais compartilhadas por membros de uma cultura. Essas representações dizem respeito ao conteúdo cultural – objetos conceituais, concretos ou abstratos – armazenado na mente dos indivíduos. Tratam-se de modelos que rendem investigações em interface com diferentes áreas do saber, como na Antropologia, nas Ciências Cognitivas e na Inteligência Artificial (IA), envolvendo linguagem humana, cultura e cognição. Os estudos relacionados aos modelos culturais, sob a luz de diferentes perspectivas e focos, refletem no uso de termos distintos, como: (i) esquema de mundo<sup>6</sup> (KRONENFELD, 1996); (ii) modelo popular<sup>7</sup> (D’ANDRADE, 1995) ou modelo *folk*; (iii) esquema cultural (D’ANDRADE, 1995; RICE, 1980); (iv) sistema cultural (SPIRO, 1987); (v) organização/estrutura molar do conhecimento (BENNARDO; MUNCK, 2014); (vi) mundo figurado<sup>8</sup> (GEE, 2011); (v) esquemas/esquemata (HUTCHINS, 1980; RICE, 1980; CASSON, 1981, 1983); (vi) modelo cultural (HOLLAND; QUINN, 1987; D’ANDRADRE, 1995; STRAUSS; QUINN, 1997).

### 2.1 GÊNESE DOS MODELOS CULTURAIS

A gênese dos modelos culturais está sustentada na organização interna do conhecimento na mente. Conforme verificado na literatura, assim como já mencionado na obra *Cultural models: genesis, methods, and experiences*, de Bennardo e Munck (2014), a ‘organização interna do conhecimento na mente’ foi inicialmente explorada na antropologia por Lévy-Bruhl (1910), Boas (1911) e Lévi-Strauss (1936; 1945); na psicologia por Bartlett (1932) e Tolman (1948); e na filosofia por Craik (1943). A partir das pesquisas dos estudiosos mencionados, Bateson (1972), um antropólogo, publicou *A Theory of Play and Fantasy*, em que apresenta suas descobertas sobre *frames* psicológicos, discutindo *frames* e paradoxos a partir do

---

6 No original: “*world schema*” (KRONENFELD, 1996).

7 No original: “*folk model*” (D’ANDRADE, 1995). A ideia de modelo popular diz respeito a uma forma de caracterizar os diferentes sistemas de crenças de pessoas não ocidentais. Segundo D’Andrade (1995, p. 158), os modelos populares contrastam com modelos específicos da mente, tratados na psicologia e filosofia.

8 No original: “*figured world*” (GEE, 2011) – termo que teve origem em Holland *et al.* (1998). Gee, em sua obra (2011), assume ter utilizado diferentes termos para se referir ao que chama atualmente de ‘mundo figurado’; na primeira edição de sua obra, utilizou-se do termo ‘*cultural model*’ e, na segunda edição, fez uso do termo ‘*Discourse model*’. O autor também já fez uso da expressão ‘*discourse model*’, termo que apresenta certas distinções em relação a sua versão com letra maiúscula – ‘*Discourse model*’; muito resumidamente, o primeiro, ‘*discourse*’, diz respeito à língua em uso, enquanto o segundo, ‘*Discourse*’, enfatiza a linguagem de cunho social.

comportamento animal. De acordo com os estudos de Bateson, o beliscar de mordidas entre dois macacos, por exemplo, só é interpretado como uma brincadeira, e não como uma agressão, porque existe um *frame* evocado nessa metacomunicação entre os animais envolvidos. Para o estudioso, a mensagem ‘isto é brincadeira’ depende do reconhecimento dos sinais de humor e outros sinais relacionados a ele. Conforme Bateson (1972, p. 189-190, grifo do autor), “a mensagem ‘isto é brincadeira’ estabelece um *frame* paradoxal comparável ao paradoxo de Epiménides”<sup>9</sup>, e o que leva à distinção entre uma ‘brincadeira’ e uma ‘não brincadeira’ é o ‘ego’<sup>10</sup>. Um *frame*, segundo Bateson (1972), é um conceito psicológico e é a partir do seu conteúdo que a mente entende mensagens, considerando o que delas é relevante ou não. Nesse sentido, entende-se por *frame* uma estrutura cognitiva cujo conteúdo está na mente dos indivíduos, não necessariamente representado da mesma forma para todos.

O foco no conteúdo da mente foi considerado essencial na antropologia clássica, a qual teve início no final dos anos 1800. Contudo, foi em 1910 que o conteúdo da mente se tornou mais evidente, quando Lévy-Bruhl, tendo especial interesse por representações coletivas (cognitivas), supõe que a lógica empregada entre o pensamento de pessoas ocidentais e de outras culturas é diferente – para o estudioso, a realidade mística de povos ‘primitivos’<sup>11</sup> promove uma representação do misticismo diferente da representação de outros grupos culturais. Boas (1911) também apresentou interesse pelo conteúdo cognitivo, por sua vez, se dedicou à defesa de que não há ligação entre os traços físicos e os traços mentais dos indivíduos, o que era uma ideia que prevalecia na época em relação à noção de raça. Boas, para dar conta de sua tese, advogava que a diversidade humana se explicava na e pela cultura dos sujeitos. Pesquisas relacionadas a representações cognitivas também foram de interesse de Lévi-Strauss (1936; 1945), que, por sua vez, investigou a estrutura mental de mitos, relações de parentesco, organizações sociais, arte e práticas culinárias. Dessa forma, concordando com Bennardo e Munck (2014), os estudiosos supracitados conduziram, na antropologia, à legitimação da mente, em especial à não ocidental.

Na psicologia, no início dos anos 1900, a pesquisa acerca da mente dos indivíduos estava solidamente estabelecida. Nesse período, Bartlett (1932) contribuiu significativamente para os estudos da organização da mente (BENNARDO; MUNCK, 2014; WHITNEY, 2001). O

---

9 No original: “[...] the message ‘This is play’ establishes a paradoxical frame comparable to Epimenides’ paradox.” (BATESON, 1972, p. 189-190, grifo do autor).

10 Entende-se que o ‘ego’ implica em princípios básicos e particulares de cada indivíduo. Reconhecer o que é externo ao indivíduo implica primeiramente conhecer o que é próprio do indivíduo – razão que pode explicar o por que motivo o conceito ‘ego’ vem sendo estudado há anos e por grandes filósofos (*e.g.* Descartes; Kant).

11 Termo utilizado por diversos autores devido ao contexto da época, mesmo os que se opunham à própria ideia de ‘primitivo’.

psicólogo defendia como noção básica uma experiência de mundo filtrada por representações genéricas. Bartlett, interessado em saber como os sujeitos lembram e recontam histórias cujo conteúdo é pouco semelhante aos seus conhecimentos prévios, desenvolveu uma investigação em que pediu a participantes de seu estudo que lessem e recontassem contos populares de culturas desconhecidas. Nesse estudo, Bartlett (1932) observou que os indivíduos, ao recontarem os contos, utilizavam esquemas culturais de seu próprio aparato cognitivo e cultural, reconstruindo o conto. Além disso, também foi observado que os sujeitos-participantes da pesquisa tendiam a convencionalizar as histórias. De acordo com o autor, quando um novo material cultural é introduzido em um determinado grupo, “ele sofre mudanças até que eventualmente desapareça ou atinja uma nova forma estável.” (p. 268),<sup>12</sup> – a meu ver, a convencionalização de histórias, de uma cultura para outra, ocorre porque o leitor busca ajustar novos elementos à sua visão de mundo e aos seus esquemas cognitivos.

Mesmo que Bartlett tenha contribuído fortemente com a noção de ‘esquema’, uma estrutura mental organizada inconscientemente e na coletividade, sua obra *Remembering* (1932) só foi publicada pouco antes da predominância do behaviorismo, não oportunizando espaço para estudos sobre fenômenos mentais inconscientes. Os seus achados apenas foram revisitados a partir do enfraquecimento do paradigma estabelecido por Skinner<sup>13</sup>. Em Bartlett (1932, p. 213), a noção de *remembering* pode ser entendida como ‘esquema’: “uma reconstrução imaginativa, ou construção, constituída da relação de nossas atitudes com toda a massa ativa de reações ou experiências passadas”<sup>14</sup>.

Tolman (1948), que fez experimentos com ratos, mais especificamente relacionados a mapas espaciais mentais, associou os seus achados ao comportamento humano. Para Tolman, as motivações e frustrações dos indivíduos, refletidas no meio social a que pertencem, por exemplo, estão estreitamente ligadas aos mapas conceituais desses sujeitos, ou seja, mapas cognitivos. Entretanto, Tolman (1948) não trata da natureza dos mapas cognitivos. O mesmo ocorre em Bartlett (1932), que também não esclarece a natureza da organização interna dos esquemas – o que, segundo Bennardo e Munck (2014), leva Bartlett a ter o seu trabalho ignorado por 40 anos, em especial nos Estados Unidos. O interesse por esquemas só foi retomado, mais adiante, por pesquisadores da PC e da IA. A questão da organização interna de

---

12 No original: “[...] it suffers change until it eventually either disappears or reaches a new stable form.” (BARTLETT, 1932, p. 268).

13 Burrhus Frederic Skinner, behaviorista norte-americano, defendia que era possível controlar e moldar o comportamento humano. Em sua proposta teórica, entidades mentais não poderiam ser objeto de investigação científica, pois só o que é observável (comportamento) poderia submeter-se à empiria.

14 No original: “[...] an imaginative reconstruction, or construction, built out of the relation of our attitude towards a whole active mass of organised past reactions or experience.” (BARTLETT, 1932, p. 213).

esquemas é, num primeiro momento, aprofundada no campo da IA por Minsky (1975) e Schank (1975).

A ideia de esquemas, na IA, surgiu com a influência de pesquisas em PC, em que Minsky e Schank desenvolveram abordagens teóricas envolvendo *frames* e *scripts*, respectivamente. Para Minsky (1975, não paginado, grifo do autor), “um *frame* é a estrutura de uma informação para representar uma situação estereotipada”<sup>15</sup>. Parte dessa informação orienta o indivíduo sobre como utilizar o *frame*, o que esperar da situação seguinte e o que fazer se as suas expectativas não forem confirmadas. Minsky (1975) percebe um *frame* como uma rede em que há um nóculo e relações, ou seja: (i) um núcleo, um nóculo em que informações mais antigas e mais típicas/comuns são representadas; e (ii) nós periféricos com muitos terminais, nóculos que acomodam novas informações, provindas de experiências recentes. Minsky refere-se a esses terminais como *slots* (fendas); cada *slot* contém elementos esperados de uma determinada situação. Os *slots* de um *frame* são preenchidos com valores *default*<sup>16</sup> caso nenhuma informação específica do contexto seja provida ou percebida. Por exemplo, o *frame* ‘escritório do professor’ contém *slots* do tipo equipamentos, móveis, etc., podendo ter como informações *default* elementos que envolvam equipamentos (computador, telefone, etc.) ou móveis (mesa, cadeira, prateleira de livros, etc.). Segundo Minsky (1975), a noção de esquema com terminais, defendida por ele, se assemelha à ideia de esquema em Schank (1975), mas a tentativa de Schank em representar os efeitos de ações como abstrações explícitas em vez de relações entre pares não é suficiente para caracterizar causalidades.

Rumelhart (1975; 1977; 1980) e Rumelhart e Ortony (1977) também são referências nos estudos sobre aspectos da representação do conhecimento. Rumelhart iniciou seu trabalho focando principalmente na compreensão em leitura, em que o conceito de esquemata<sup>17</sup> é fundamental. Para o estudioso (1977), a proposta do conceito de *frame*, um tipo de esquema, é semelhante à de Minsky:

Um esquema é uma representação abstrata de um conceito genérico de um objeto, evento ou situação. Internamente, um esquema consiste em uma rede de inter-

---

15 No original: “A *frame* is a data-structure for representing a stereotyped situation” (MINSKY, 1975, não paginado, grifo do autor).

16 Nesse contexto, entende-se por ‘valores *default*’ os valores específicos para variáveis que podem se estabelecer na ausência de informação. Segundo Johnson-Laird (1987) um valor *default* situa uma restrição mais fraca no sentido de como o mundo deve ser, portanto, a noção de protótipo está na sua base. Ao ver um animal grande, com uma tromba, duas presas e quatro patas, por exemplo, o conhecimento que o indivíduo tem em termos de valor *default* permite-lhe identificar o animal como ‘elefante’ – o que só não seria possível se houvesse alguma evidência contrária. Sendo assim, o valor *default* se aplica quando nenhuma informação específica é provida ou percebida.

17 ‘Esquemata’, originalmente *schemata*, é utilizado como plural do termo ‘esquema’ (*schema*).

relacionamentos entre os constituintes principais da situação representada. Além disso, um esquema é dito como responsável por qualquer situação que possa ser considerada uma instância do conceito geral que ela representa<sup>18</sup> (RUMELHART, 1977, p. 266).

Rumelhart (1980) foca na noção de esquemata, *i.e.*, ‘esquemas’, caracterizando-os como ‘blocos de construção da cognição’<sup>19</sup> constituídos por elementos fundamentais para o processamento de informações no sistema cognitivo. Para o autor, os esquemas são utilizados (i) no processo de interpretação de informações tanto linguísticas quanto não linguísticas, (ii) na recuperação de informações armazenadas na memória de indivíduos, (iii) na organização de ações, (iv) na determinação de objetivos alvos e periféricos, (v) na designação de recursos, e (vi) na orientação do fluxo do processamento de informações. Conforme Rumelhart (1980), esquemas, bem como conceitos relacionados, formam a base de uma teoria de processamento de informação da razão humana, portanto, uma teoria de esquema – uma teoria sobre o conhecimento, incluindo significados prototípicos e suas extensões. Um esquema, para Rumelhart (1980, p. 37), não tem necessariamente uma estrutura rígida, “[o] esquema apenas fornece o esqueleto em torno do qual uma situação é interpretada.”<sup>20</sup>. Esse esqueleto pode ser caracterizado por informações tanto genéricas quanto mais específicas, sendo estas associadas a variáveis do esquema supracitado. No que diz respeito ao conhecimento sobre os valores típicos das variáveis e suas inter-relações, Rumelhart (1980) nomeia-o como ‘restrição variável’, que, por sua vez, tem a função de (i) ajudar na identificação de aspectos de uma dada situação em relação às variáveis do esquema e (ii) servir como valor *default*. Em suma, as ‘restrições variáveis’ dizem respeito a especificações de uma gama de valores considerados ‘normais’ (no sentido de ‘típico’ e ‘tradicional’) e como esses valores variam com a especificação de diversas combinações com outros valores de outras variáveis.

Rumelhart (1980, p. 36) acredita que “a função central dos esquemas está na construção da interpretação de um evento, objeto ou situação – isto é, no processo de compreensão.”<sup>21</sup>. Em outras palavras, para o autor, os indivíduos interpretam o mundo a partir de um conjunto de esquemas disponíveis a eles. A interpretação pode ser tanto de uma situação de natureza real

---

18 No original: “A schema is an abstract representation of a generic concept for an object, event, or situation.

Internally, a schema consists of a network of interrelationships among the major constituents of the situation represented by the schema. Moreover, a schema is said to account for any situation that can be considered an instance of the general concept it represents” (RUMELHART, 1977, p. 266).

19 Originalmente ‘building blocks of cognition’.

20 No original: “The schema only provides the skeleton around which the situation is interpreted.” (RUMELHART, 1980, p. 37).

21 No original: “[T]he central function of schemata is in the construction of an interpretation of an event, object, or situation – that is, in the process of comprehension.” (RUMELHART, 1980, p. 36).

quanto de um texto lido – a descrição de uma dada situação, por exemplo. Para cada esquema há um conjunto de subesquemas associados, os quais são responsáveis por avaliar a sua adequação em termos de melhor representação de elementos para constituir um conceito, ou melhor dizendo, a representação desse conceito. Exemplificando: o esquema FACE é constituído por uma certa configuração de subesquemas como BOCA, NARIZ, OLHOS, ORELHAS, etc., e esses subesquemas, por sua vez, são constituídos por outros elementos, uma configuração de outros subesquemas. Para o subesquema OLHO, configuram-se os subesquemas CÍLIOS, ÍRIS, SOBRANCELHA, entre outros (RUMELHART, 1980).

No processo de compreender as organizações molares do conhecimento, estudiosos da IA (MINSKY, 1975; RUMELHART, 1980; SCHANK; ABELSON, 1975, 1977), entre outros, defendem a existência de dois tipos de conhecimento, um geral e um específico. Conforme Bennardo e Munck (2014), o conhecimento geral envolve organizações molares mentais como planos, objetivos e temas; enquanto o conhecimento específico envolve um padrão de sequência de eventos chamado de *script*. Schank e Abelson (1975, p. 151) conceituam *script* como uma “sequência estereotipada de ações que define uma situação bem conhecida”<sup>22</sup>. Em outras palavras, são representações genéricas de situações sociais como, por exemplo, ir ao médico, jantar em um restaurante, etc. De acordo com os autores (1975, p. 153, grifo meu), “*scripts* organizam novos *inputs* em termos de conhecimento armazenado previamente.”<sup>23</sup>. Um *script* interage com outro(s) e, segundo Schank e Abelson (1977), juntos, os *scripts* podem ser ativados de uma vez só. Nesse contexto, um pode interferir no outro, confundindo-o ou até mesmo impedindo a ocorrência de ações consideradas ‘normais’, típicas. Dessa forma, a partir de três dadas sentenças (a-c), os autores exemplificam (1977, p. 57-58):

(a) John estava comendo em um vagão-restaurante.<sup>24</sup>

(b) O trem parou (abruptamente).<sup>25</sup>

(c) A sopa de John derramou.<sup>26</sup>

A sentença ‘a’ ativa, simultaneamente, dois *scripts* – RESTAURANTE e TREM – e, nessa situação, entendo que os itens informativos dos *scripts* se sobrepõem de acordo com o que é mais relevante no conhecimento prévio do indivíduo. Segundo os autores (1977, p. 58, grifo meu): “Quando dois *scripts* são ativados juntos, eles competem pelos itens de informação que

22 No original: “[...] stereotyped sequence of actions that defines a well-known situation” (SCHANK; ABELSON, 1975, p. 151).

23 No original: “Scripts organize new inputs in terms of previously stored knowledge.” (SCHANK; ABELSON, 1975, p. 153).

24 No original: “John was eating in a dining car.” (SCHANK; ABELSON, 1977, p. 57).

25 No original: “The train stopped short.” (SCHANK; ABELSON, 1977, p. 57).

26 No original: “John’s soup spilled.” (SCHANK; ABELSON, 1977, p. 57).

recebem.”<sup>27</sup>. O *script* TREM é claramente constituinte da sentença ‘b’. Contudo, ele causa um problema que normalmente não ocorre no *script* RESTAURANTE que diz respeito ao fato de a mesa se mover subitamente e, portanto, não se espera que o *script* contenha esse tipo de informação. A terceira sentença (‘c’), por sua vez, não é tratada por meio de *scripts*, pois basta inferir os efeitos físicos de uma parada repentina de um trem e saber que, quando um prato de sopa é movido abruptamente, a sopa derrama. Entretanto, há um problema em ‘c’: os efeitos que afetam o *script* RESTAURANTE – pode-se responsabilizar o garçom pelo ocorrido e dar ao cliente o direito de fazer um novo pedido.

Um *script* pode ser classificado em (i) situacional, (ii) pessoal ou (iii) instrumental, conforme sugerem Schank e Abelson (1977). No primeiro caso, em que a situação é especificada, diversos sujeitos têm papéis interligados e compartilham o entendimento do que supostamente acontece. O segundo tipo de *script* existe apenas na mente do sujeito principal e é objetivamente orientado. O terceiro, por seu turno, descreve uma sequência de ações como os *scripts* situacionais; no entanto, diferem-se pela variabilidade da ordem das ações e o uso dos *scripts* na compreensão, apresentando menor variabilidade e uma ordem de eventos muito rígida (e.g., acender um fósforo). Esses três tipos, segundo os autores, podem também ocorrer em justaposição. Dessa forma, em “John poderia levar Mary jantar em um restaurante”<sup>28</sup>, *scripts* instrumentais como ‘acender um cigarro’ e ‘dar partida no carro’ podem ocorrer na dada situação. No entanto, durante a refeição, *scripts* pessoais podem sobrepô-los (e.g., *script* ROMÂNTICO), afetando o comportamento dos sujeitos, como o modo de falar, a escolha do vinho e o que John fala a Mary. Todavia, muito provavelmente não afeta a forma de pagamento (situacional) e como John corta o alimento (instrumental).

Contudo, tanto os estudiosos em IA quanto em PC reconheceram que as estruturas do conhecimento que vinham sendo apresentadas estavam fundamentadas nas ideias implícitas de Bartlett (1932), provendo uma noção ainda muito vaga de esquema. No que diz respeito à relação entre *scripts* e esquemas, Whitney (2001) defende que é comum aos indivíduos, que experienciam situações e eventos semelhantes, possuir esquemas cognitivos similares. Para o autor, da mesma forma que os indivíduos conseguem reter esquemas ao longo do processo, eles também fazem inferências que vão além das informações já estabelecidas por esses esquemas. Além disso, destaca-se que, num processo guiado por *scripts*, as expectativas que as pessoas têm estão fortemente ligadas à sequência dos eventos de uma dada situação, e não ao conteúdo

---

27 No original: “When two scripts are active at once they compete for incoming items of information.” (SCHANK; ABELSON, 1977, p. 58).

28 No original: “John could take Mary to dinner at a restaurant” (SCHANK; ABELSON, 1977, p. 66).

desses eventos. Nesse sentido, a teoria de esquema foi revisada, desencadeando novos estudos – os modelos conexionistas são um exemplo, uma vez que os esquemas podem ser incorporados a eles a fim de acomodar de modo mais flexível o uso do conhecimento de base (conhecimento prévio). Para Whitney (2001, p. 13526), “a configuração particular do esquema que é utilizado depende, em grande parte, da situação de processamento”<sup>29</sup> – o que ocorre é que o conhecimento de base é influenciado pelo contexto, afetando a sua contribuição para o entendimento de certos eventos. A partir dessas considerações, entende-se que um leitor, por exemplo, com objetivos estabelecidos, e até mesmo o gênero de um texto, influenciam os esquemas ativados pelo texto num determinado processo de leitura.

As estruturas cognitivas ‘*frames*’, ‘esquemas’ e ‘*scripts*’, consideradas modelos mentais, são definidas por Bennardo e Munck (2014) como organizações molares do conhecimento, as quais interagem umas com as outras e representam formas de organizar experiências passadas de modo reduzido e genérico. As três estruturas tratam de fenômenos mentais similares, designando propriedades e características semelhantes. A única exceção é o *script*, que, “por ser posicionado como uma sequência de eventos, representa um tipo específico mais geral de *frame* ou conceitos de esquemas”<sup>30</sup> (BENNARDO; MUNCK, 2014, p. 42, grifo meu).

O termo *frame*, na linguística, começou a ser utilizado por Fillmore a partir de uma visão pré-transformalista, em que se assumia que a estrutura de uma sentença era constituída de um *frame* e uma lista de substituição, que, por sua vez, dizia respeito a “um *frame* sintagmático e um conjunto de itens mutuamente substituíveis”<sup>31</sup> (FILLMORE, 1975, p. 130, grifo meu). Por conseguinte, em 1968, Fillmore deu continuidade à noção de *frame* mediante a estrutura de casos (*case frame*), “uma fórmula para indicar a valência ou os requisitos contextuais de um determinado predicador” (FILLMORE, 1975, p. 130) – o que, mais adiante, em 1975, levou-o a associar *frames* a cenas. Segundo Fillmore (1975, p. 130),

*frames* estão associados, na memória, com outros *frames* em virtude do seu material linguístico compartilhado, e [as] cenas estão associadas com outras cenas em virtude da semelhança ou similaridade das entidades ou relações ou substâncias nelas

---

29 No original: “[...] the particular configuration of the schema that is used depends to a large extent on the processing situation” (WHITNEY, 2001, p. 13526).

30 No original: “[...] by being posited as a sequence of events represents a specific type of the more general frame or schema concepts” (BENNARDO; MUNCK, 2014, p. 43).

31 No original: “[...] a syntagmatic frame and a paradigmatic set of mutually substitutable items” (FILLMORE, 1975, p. 130).



presentes, ou nos seus contextos de ocorrência<sup>32</sup> (FILLMORE, 1975, p. 124, grifo meu).

Dessa forma, a noção de *frame* passou a ser utilizada num sentido mais linguístico a partir de Fillmore (1975). Silva (1997) sintetiza a noção de *frame* proposta por Fillmore (1975, 1977, 1978): “um *frame* é o conjunto dos meios lexicais e sintáticos disponíveis para referir uma *cena* ou cenário e cada opção lexical e sintática reflete uma certa *perspectiva* sobre uma situação dessa cena” (SILVA, 1997, não paginado, grifo do autor). Posteriormente, em Fillmore (1985) e Fillmore e Atkins (1992), a noção de *frame* passou a ser utilizada no sentido de modelo cognitivo.

Conforme observado na revisão da literatura, quando o termo *frame* começou a ser utilizado por Fillmore, apenas o nível da descrição linguística era considerado. Contudo, mais tarde, Fillmore passou a incluir a caracterização das estruturas do conhecimento, relacionando as análises da língua a estudos que envolviam fenômenos cognitivos. De acordo com Fillmore (1982), a escolha pelo termo *frame* teve como intuito dar conta de um conjunto de conceitos que já vinham sendo tratados na literatura sobre linguagem humana natural – esquema, *script*, cenário, modelo cognitivo, teoria *folk* ou *ideational scaffolding*. Nesse sentido, o uso de *frame* foi estendido da sintaxe à semântica; para isso, num primeiro momento, tentando adaptar a Gramática Gerativa Transformacional a esse novo pensamento, investigou-se profundamente, em 1968, a valência de verbos – o que ficou conhecido como *case frames*. *Case frames* tratavam-se da especificação de papéis semânticos de sintagmas nominais que pudessem ocorrer com determinados verbos. Entretanto, essa teoria falhou, uma vez que se verificou a perda de algumas características semânticas de alguns tipos de verbos (*e.g.*, de percepção, causa, movimento, etc.). Logo, o estudioso percebeu a necessidade de um outro nível independente de estruturas de função para a descrição semântica de verbos, em especial os de domínios limitados (*e.g.*, *rob* e *steal*)<sup>33</sup>.

Em torno dos anos 1970, era comum analisar a linguagem em termos de condições de verdade. No entanto, Fillmore acreditava na existência de estruturas cognitivas muito mais amplas, capazes de fornecer uma nova camada de noções de regras semânticas. Sendo assim, em 1969, o estudioso apresentou sua primeira tentativa de descrever uma estrutura semântica

---

32 No original: “[...] frames are associated in memory with other frames by virtue of their shared linguistic material, and that scenes are associated with other scenes by virtue of sameness or similarity of the entities or relations or substances in them, or their contexts of occurrence” (FILLMORE, 1975, p. 124).

33 Ambos os verbos significam ‘roubar’, porém, a situação de uso entre eles se difere. *Rob* é utilizado como complemento de pessoa ou lugar – *e.g.*, Ele me roubou (roubou todo o meu dinheiro) –, enquanto *steal* é utilizado quando o objeto roubado é mencionado – *e.g.*, Ele roubou todo o meu dinheiro (de mim).

no artigo *Verbs of judging*, traçando o conhecimento de fundo dos usuários da língua em termos do que é relevante ou não em uma dada situação. O que difere o trabalho de 1969 do trabalho anterior, de 1968 – *case frame*<sup>34</sup> –, é explicado pelo autor em 1982, conforme segue:

[N]ão temos aqui apenas um grupo individual de palavras, mas um ‘domínio’ de vocabulário cujos elementos de alguma forma pressupõem uma esquematização de julgamento humano e comportamento envolvendo noções de verdade, responsabilidade, julgamento, etc.<sup>35</sup> (FILLMORE, 1982, p. 116, grifo do autor).

Em 1975, Fillmore apresentou o paradigma *cenar* e *frames*, uma alternativa à lista de verificação de teorias do significado. De acordo com os estudos do autor (o significado de uma forma linguística, ao invés de ser representado em termos de condições de verdade<sup>36</sup>, deve ser verificado a partir da sua prototipicidade, uma vez que há esquemas ou estruturas de conceitos, representados na memória dos indivíduos e ligados à experiência humana, que dão sentido e coerência aos elementos linguísticos. Conforme Fillmore (1975), as pessoas associam *frames* linguísticos a ‘cenar’ – termo que o autor utiliza num sentido genérico: “Eu uso a palavra *cenar* num sentido muito geral”<sup>37</sup>, afirmou Fillmore (1975, p. 124), razão pela qual, em anos posteriores, a expressão passa a ser verificada como ‘domínio’. Apesar das noções de *frame*, esquema, *cenar* e *script* serem semelhantes, em Fillmore (1985), o que as realmente diferenciam são os níveis de conhecimento a que estão relacionadas (CIENKI, 2007). Em outras palavras, o que as diferenciam é o nível de esquematicidade em que se encontram.

Fillmore (1975) analisa o paradigma *frames-cenar* e, para fins explicativos, considera as relações de coerência textual em uma conversação. Nessa direção, o estudioso destaca duas palavras em especial: *write* e *kaku* – termos de línguas distintas (inglês e japonês, respectivamente) frequentemente aceitos como traduções equivalentes. Ambos os termos significam ‘escrever’ em português e possuem *cenar* comuns associadas a eles, ou seja, ambos compartilham um conjunto de conceitos (*e.g.*, escritor, superfície para apoiar o papel, utensílio para escrever e produto escrito). Entretanto, as *cenar* que dizem respeito à palavra *write* implicam uma determinada forma de escrita, enquanto *kaku* é menos específica e pode incluir várias formas de desenhos. Além disso, Fillmore (1975, p. 126) afirma que o verbo em inglês

34 Fillmore (1968) ao se referir a uma fórmula que indicasse as condições do contexto ou da valência de um dado predicador, utilizou o termo ‘*case frame*’.

35 No original: “[...] we have here not just a group of individual words, but a ‘domain’ of vocabulary whose elements somehow presuppose a schematization of human judgment and behavior involving notions of worth, responsibility, judgment, etc”. (FILLMORE, 1982, p. 116).

36 A noção de ‘condição de verdade’ está fundamentada na Semântica Clássica.

37 No original: “I use the word *scene* in a maximally general sense” (FILLMORE, 1975, p. 124).

carrega uma cena adicional quando comparado ao verbo em japonês. Para o autor, “[a] palavra *write* ativa, simultaneamente, tanto a cena de uma ação particular, estando associado a ela o ‘produto’ do ato de escrever, quanto uma cena de comunicação linguística”<sup>38</sup> (p. 126, grifos do autor).

No que diz respeito aos estudos realizados por Fillmore, também cabe destacar que, por meio da teoria de *Frames*, adota-se uma visão de significado enciclopédico, o que prevalece até os dias de hoje na LC. Trata-se de uma teoria que teve influência dos estudos sobre protótipos, alavancados por Rosch (1973). Por essa perspectiva, é comum o *frame* em que uma palavra é entendida envolver um protótipo esquematizado de como as coisas parecem ser. Nesse sentido, Fillmore (1982) utiliza-se da palavra *orphan*<sup>39</sup> como exemplo: o termo se refere a uma criança cujos pais não vivem mais. Entretanto, a categoria ÓRFÃO não incorpora uma idade específica, mas sabe-se (pelo uso comum) que, depois de uma certa idade, não é mais relevante chamar alguém de órfão/órfã, uma vez que sua compreensão é parte de um conhecimento de protótipo.

A noção de *frame* vista na semântica de *frame* (FILLMORE, 1975, 1982) é de grande importância para compreender o que vem a ser um modelo cultural. Os estudos de Fillmore, focados em análises de produções linguísticas, fornecem um amplo entendimento dos processos cognitivos em geral, contribuindo significativamente com a linguística, em especial com a semântica cognitiva, a qual se desenvolveu a partir dos trabalhos de alguns estudiosos (LANGACKER, 1987; LAKOFF, 1977, 1980, 1982, 1987; TALMY, 1983, 1985, 1987, 2000a, 2000b), para quem os fenômenos semânticos são centrais em qualquer investigação linguística. Também é verdade que os estudos de Fillmore mostram que analisar a semântica de uma palavra ou determinada expressão exige um olhar atento aos elementos que pressupõem uma esquematização de conceitos relacionados ao comportamento humano, como noção de valor, responsabilidade, julgamento, etc. Esses elementos estão estreitamente relacionados à experiência humana e, portanto, à cultura dos indivíduos – que, por vezes, é compartilhada entre os membros de um determinado grupo. Nessa mesma linha de pensamento, Cienki (2007) observa que, na concepção de Fillmore (1987), para compreender o significado das palavras que se constituem em determinados domínios, é preciso considerar e entender as instituições sociais ou estruturais da experiência que elas pressupõem.

---

38 No original: “The word ‘write’ [...] simultaneously activates both an action scene of a particular kind and, linked to it with the ‘product’ of the act of writing, a linguistic communication scene.” (FILLMORE, 1975, p. 126, grifo do autor).

39 Tradução: “órfão” ou “órfã”.

Qualquer abordagem baseada em *frames* envolve, impreterivelmente, o entendimento de esquema cognitivo. Na ciência cognitiva, essa noção de esquemata emerge em Kant. Em sua obra *The Critique of Pure Reason* (1982, p. 61), Kant define:

Esquemas são subjacentes aos nossos conceitos sensíveis puros (por exemplo o de um triângulo) e ainda mais aos nossos conceitos empíricos (por exemplo o de um cachorro). Nenhum objeto de experiência ou imagem disso pode atingir a generalidade do conceito diretamente. A generalidade de um conceito é alcançada via esquema, que é, assim como foi, um monograma de pura imaginação *a priori*, através do qual as primeiras imagens tornam-se possíveis sem que sejam em si completamente congruentes com o conceito<sup>40</sup> (KANT, 1982, p. 61).

Conforme Kant (1982), os esquemas, os quais fundamentam os conceitos, são, em si produtos da imaginação dos indivíduos. Para exemplificar, Kant (1982) aborda a diferença entre a imagem de um triângulo e um esquema de triângulo: a primeira diz respeito a um triângulo específico, já o segundo é capaz de generalizar qualquer tipo de triângulo – a imagem de um triângulo não alcança a generalidade do conceito TRIÂNGULO, a qual valida todos os tipos – *e.g.*, triângulo direito (de ângulo reto), entre outros.

Johnson-Laird, em 1983, retoma a discussão em relação à descrição de esquemas proposta por Kant e reforça: “um esquema não é uma imagem, mas é um modelo que subjaz à habilidade de formar uma imagem.”<sup>41</sup> (JOHNSON-LAIRD, 1983, p. 190). Assim como Craik (1943), Johnson-Laird (1983) considera as estruturas do conhecimento, representações mentais, como modelos mentais e dá uma especial atenção às características desses modelos, provendo detalhes que descrevem a natureza interna e a estrutura deles. Para o autor:

[O]s seres humanos entendem o mundo construindo modelos de funcionamento<sup>42</sup> em suas mentes. Uma vez que esses modelos são incompletos, eles são mais simples do que as entidades que eles representam. Consequentemente, os modelos contêm elementos que são meramente imitações da realidade – não há um modelo de funcionamento de como as suas contrapartes operam no mundo, mas de procedimentos que imitam os seus comportamentos.<sup>43</sup> (JOHNSON-LAIRD, 1983, p. 10).

---

40 No original: “Schemata are underlying both our pure sensible concepts (for example that of a triangle) and even more so our empirical concepts (for example that of a dog). No object of experience or picture of it can ever reach the generality of the concept directly. It does reach it via the schema, which is, as it were, a monogram of pure imagination *a priori* through which and according to which pictures first become possible without ever being in themselves completely congruent with the concept” (KANT, 1787, p. 61).

41 No original: “a schema is not an image, but a model that underlies the ability to form an image.” (JOHNSON-LAIRD, 1983, p. 190).

42 Modelo de trabalho, aqui, é entendido por mim como modelo de funcionamento de algo, ou seja, um modelo de como algo é operado.

43 No original: “human beings understand the world by constructing working models of it in their minds. Since these models are incomplete, they are simpler than the entities they represent. In consequence, models contain elements that are merely imitations of reality – there is no working model of how their counterparts in the world operate, but only procedures that mimic their behaviour.” (JOHNSON-LAIRD, 1983, p. 10).

Os modelos mentais, consoante Johnson-Laird (2010), são representações que o indivíduo tem sobre o entendimento do mundo. Segundo Johnson-Laird (1983; 1999; 2010), os modelos mentais são vistos como não proposicionais. O autor defende que ‘modelos mentais’, ‘representações proposicionais’ e ‘imagens’ referem-se a tipos diferentes de representações e cada tipo diz respeito à forma como os sujeitos representam uma dada situação.

Conforme a revisão teórica até aqui apresentada, pode-se afirmar que tanto os modelos mentais como os esquemas são estruturas do conhecimento. A distinção entre os termos foi proposta por Brewer (1987) que, contribuindo com a PC, assim como a IA e a ciência cognitiva, distinguiu os termos sustentando-se em representações de memória a partir de dois aspectos: (i) os processos mentais; e (ii) o conhecimento armazenado. Para Brewer (1987), os esquemas são estruturas pré-compiladas de conhecimento genérico, enquanto os modelos mentais são estruturas de conhecimento específico, construídas para representar situações novas através do conhecimento genérico – seja de espaço, tempo, causalidade ou intencionalidade humana. Conforme o autor, “em ‘esquemas’ as estruturas do conhecimento molar são informações genéricas, enquanto nos ‘modelos mentais’ as estruturas do conhecimento local são construídas no momento do *input*”<sup>44</sup>. (BREWER, 1987, p. 189, grifos do autor). Basicamente, para Brewer (1987), o termo ‘modelo mental’ deve ser utilizado para se referir a qualquer forma de representação mental, o que não significa qualquer estrutura do conhecimento. Entretanto, conforme verificado na literatura, e também destacado por Bennardo e Munck (2014), a distinção proposta por Brewer (1987) não se consagrou. Todavia, a generalidade atribuída ao termo ‘modelo’ foi adotada na antropologia, influenciando, possivelmente, a expressão ‘modelo cultural’.

Retomando a noção de domínio, Langacker (1987, p. 488), em seus estudos, define: “uma área coerente de conceptualização relativa cujas unidades semânticas podem ser caracterizadas”<sup>45</sup>. Para Langacker (1987), os domínios são entidades cognitivas (*e.g.*, experiências mentais, espaços representacionais, conceitos) que se formam a partir de esquemas imagéticos – segundo ele, esses esquemas se aplicam a vários aspectos de um domínio (matriz) – e são conceptualizados como um *frame*, sendo a esquematicidade de cada um o que os distingue. Contudo, para Kövecses (2017), a diferença reside na estrutura dos esquemas: “*Frames* elaboram aspectos particulares de um domínio matriz; isto é, conceitos de níveis

---

44 No original: “[...] in *schemas* the molar knowledge structures are old generic information while in *mental models* the local knowledge structures are constructed at the time of input” (BREWER, 1987, p. 189, grifos do autor).

45 No original: “[...] a coherent area of conceptualization relative to which semantic units may be characterized” (LANGACKER, 1987, p. 488).

[esquemáticos] mais altos pertencentes a um domínio”<sup>46</sup> (KÖVECSES, 2017, p. 325, grifo meu).

Segundo Sullivan (2013), um domínio tem a função de especificar como os elementos que constituem um determinado *frame* se associam a outros *frames* e, para a autora, um domínio de *input* metafórico pode combinar múltiplas estruturas de *frames*. A autora (2013) faz menção ao mapeamento metafórico observado a partir da concepção de CORPO: expressões como *department head*<sup>47</sup> (chefe de departamento), *a delicious idea* (uma ideia deliciosa) e *exercise mentally* (exercitar mentalmente) evidenciam a preservação da estrutura do *frame* CORPO. Considerando a expressão ‘exercitar mentalmente’, por exemplo, Sullivan (2013, p. 23) afirma que atividade mental é entendida em função do mapeamento de atividade física – portanto, dois *frames* distintos têm suas estruturas associadas.

Na semântica cognitiva, os estudos de Langacker (1987) mostram a relevante relação entre um esquema e as suas instanciações, assim como a relação entre as unidades semânticas e os domínios. Caracterizar um indivíduo como alto é possível em função da esquematicidade que essa característica envolve – o esquema ALTO está estreitamente relacionado à instância ‘mais de 1,80 de altura’. Segundo Langacker (1987), frequentemente uma instância é especificada por domínios ou propriedades. Para ele, é comum que a construção de um esquema introduza um domínio não esperado, o qual parece ser irrelevante no nível da esquematicidade. Sendo assim, entende-se que um esquema é uma abstração de instanciações possíveis. As unidades semânticas, por sua vez, estão estreitamente relacionadas ao contexto, o qual é tratado como domínio. Nas palavras de Langacker:

[U]m contexto para a caracterização de uma unidade semântica é referido como um domínio. Domínios são necessariamente entidades cognitivas: experiências mentais, espaços representacionais, conceitos ou complexidades conceptuais<sup>48</sup> (LANGACKER, 1987, p. 147).

Já a contribuição de Lakoff (1987) se deu mais especificamente em relação ao processo de categorização. Para o autor, o conhecimento é organizado em termos de modelos cognitivos idealizados (MCIs), estruturas de categorização com efeitos prototípicos que são produzidas nessa organização. MCIs dizem respeito a constructos mentais idealizados na cognição, os quais

46 No original: “Frames elaborate particular aspects of a domain matrix; that is, particular higher level concepts within a domain” (KÖVECSES, 2017, p. 325).

47 *Head*, na língua inglesa, significa ‘cabeça’. Portanto, a construção *department head* remete metaforicamente a uma parte do corpo humano.

48 No original: “[...] a context for the characterization of a semantic unit is referred to as a domain. Domains are necessarily cognitive entities: mental experiences, representational spaces, concepts, or conceptual complexes” (LANGACKER, 1987, p. 147).

organizam vários domínios da experiência humana. A soma de variados MCIs constitui a superestrutura do conhecimento do mundo. Lakoff (1987) destaca que cada MCI tem uma estrutura complexa, uma *gestalt*<sup>49</sup>, envolvendo: estrutura proposicional (como os *frames* de Fillmore), estrutura de esquema de imagem (como na Gramática Cognitiva de Langacker, 1987) e mapeamentos metafóricos e metonímicos (conforme descritos em Lakoff e Johnson, 1980). O mapeamento metafórico diz respeito à projeção parcial<sup>50</sup> de dois domínios. Em suma, um domínio conceptual abstrato é entendido em termos de um domínio conceptual mais concreto, também chamados de domínio alvo (DA) e domínio fonte (DF), respectivamente. No mapeamento metonímico distingue-se do metafórico porque a projeção se realiza dentro de um mesmo domínio, o qual é estruturado por um MCI; a projeção ocorre em termos da parte pelo todo. Tanto as metáforas como as metonímias conceptuais são caracterizadas em termos de suas funções cognitivas.

Segundo D’Andrade (1995, p. 151), a ideia de modelos cognitivos foi introduzida em 1940 por Kenneth Craik, na obra *The Nature of Explanation*. Craik (1943, p. 110), que enfatiza o uso de modelos no pensamento, defende: “um modelo dá uma indicação geral do tipo de coisa que pode ser mecanicamente alcançada”<sup>51</sup> – o estudioso refere-se a mecanismos cognitivos. Para ele (1943), a mente constrói modelos de pequena escala do mundo real (físico) e, portanto, os indivíduos raciocinam com modelos para representar eventos e até mesmo prevê-los. Além disso, destaca-se que a abordagem de Craik é precedida pela exploração da aplicação de *Gestalts* na linguística, tanto que é a partir dos princípios gestálticos que os MCIs se desenvolvem na LC. As instanciações de *gestalts* na linguagem envolvem propriedades da gramática, da pragmática, da semântica e da fonologia.

Os modelos, segundo Cienki (2007), são idealizados por meio de processos conceptuais e de percepção sobre o mundo físico – “Eles fornecem um meio vantajoso de processamento de informação porque são adaptados à neurobiologia humana, à experiência humana

---

49 Segundo Evans (2007), uma *gestalt* se refere à organização de uma unidade ou de um todo, trata-se da ideia central da Psicologia *Gestalt* – um movimento que surgiu no final do século XIX enfatizando a percepção. A noção de *gestalt*, em termos de percepção, postula que “o todo é mais do que a soma de suas partes” (p. 90-91) – “quando um objeto menor está localizado na frente de um maior, percebemos as partes salientes do objeto maior como parte de um todo maior, mesmo que não possamos ver, uma vez que as partes são descontínuas” (p. 90-91). Os princípios gestálticos influenciam a LC em função das evidências fornecidas – “processos mentais inconscientes restringem à experiência” humana (p. 91).

50 Para o DA só é mapeada a estrutura do MCI correspondente. Nas palavras de Lakoff (1987, p. 288): “ele mapeia a estrutura do MCI no domínio fonte para uma estrutura correspondente no domínio alvo.” (No original: “it maps the structure of the ICM in the source domain onto a corresponding structure in the target domain.”).

51 No original: “[...] a model gives a general indication of the kind of thing that can be mechanically achieved” (CRAIK, 1943, p. 110).

corporificada, às ações humanas e objetivos, e à interação social humana”<sup>52</sup> (CIENKI, 2007, p. 176-177). Nessa mesma direção, Bennardo e Munck (2014, p. 47) afirmam que os MCIs são “organizações molares do conhecimento com uma estrutura interna definida e que interagem umas com as outras”<sup>53</sup>, pois, assim como Lakoff (1987) defende, esses modelos podem caracterizar toda a estrutura de uma categoria, identificando os membros centrais e caracterizando as possíveis ligações internas.

Os MCIs devem “ser entendidos, em alguns contextos [sob certas características estruturais e funcionais], como modelos culturais, à medida que o sistema conceptual humano e várias categorias por ele geradas são, ao mesmo tempo, cognitivas e culturais” (FELTES, 2007, p. 90). Desse modo, nem todo modelo cognitivo é um modelo cultural, uma vez que alguns modelos cognitivos podem ter caráter universal.

Na tentativa de demonstrar uma decomposição semântica, Katz e Fodor (1963) utilizam a palavra ‘solteirão’ para exemplificar a sua teoria. Para os estudiosos, o termo é utilizado para se referir a um (i) humano, (ii) homem, (iii) adulto e (iv) nunca casado. Contudo, o conceito lexical de ‘solteirão’ torna-se um clássico em MCIs a partir de Fillmore (1982), sendo também tratado em outros de seus trabalhos, como nas obras de 1975 e 1977. O conceito SOLTEIRÃO é definido em termos de um MCI existente na sociedade, em especial nas sociedades monogâmicas em que se há uma idade relativamente ‘ideal’ para constituir matrimônio. Entretanto, esse modelo, mesmo dando conta de uma série de tipos de solteirões, não é preciso, não sendo bem-sucedido para se referir ao papa ou a padres, a um homem adulto viúvo ou homossexual, por exemplo. Portanto, o MCI envolve questões de prototipicidade, em que alguns exemplares se encaixam bem e outros nada, ou relativamente bem (casos em que os exemplares não possuem todas as características idealizadas pelo modelo).

Os MCIs são discutidos na LC por diversos pesquisadores, servindo como base para o desenvolvimento de vários outros estudos, como em Lakoff (1987). As estruturas dos MCIs são descritas por Lakoff (1987), como complexas, sendo que as principais estruturas são: (i) modelo de esquema de imagem (ou imagético); (ii) modelo proposicional; (iii) modelo metafórico; (iv) modelo metonímico; e (v) modelo simbólico. Segundo Cienki (2007), enquanto alguns desses MCIs são modelos mentais, outros são modelos construídos – instituições sociais e/ou práticas.

---

52 No original: “They provide an advantageous means of processing information because they are adapted to human neurobiology, human embodied experience, human actions and goals, and human social interaction” (CIENKI, 2007, p. 176-177).

53 No original: “[...] molar organization of knowledge with a definite internal structure, and they interact with each other” (BENNARDO; MUNCK, 2014, p. 47).



Ainda na LC, especialmente na semântica cognitiva, Talmy (2000a, 2000b), por sua vez, realizou uma investigação para compreender como a linguagem reflete as estruturas psicológicas mais gerais, como o conteúdo conceptual é organizado na e pela linguagem. Para Talmy (2000a), o domínio de espaço-tempo, por exemplo, é estruturado pela linguagem, caracterizando diferentes tipos de relações constituídas por entidades no tempo e no espaço. Essa estruturação ocorre via esquemas, um sistema esquemático que oferece uma ampla caracterização estrutural. A esse sistema, Talmy (2000a) nomeia ‘geometrias específicas’: caracterizações geométricas abstratas de entidades relacionadas umas com as outras numa variedade de *frames*. Nesse contexto, a distribuição da atenção governa os elementos que constituem uma determinada cena, em que se obtêm as funções cognitivas ‘figura’ e ‘fundo’<sup>54</sup> – um conceito (fundo) é a referência em um outro conceito (figura), ambos podem ser tanto um objeto como um evento. De acordo com Evans (2007), ‘fundo’ é definido, na Gramática Cognitiva, como um termo que se refere a qualquer enunciado que inclua participantes, o tempo da fala e o contexto físico imediato; interpretações subjetivas e objetivas são entendidas por meio da noção de ‘fundo’.

Os conceitos aqui abordados – *frame*, esquema, *script*, cena, domínio, cenário, modelo –, estruturas e conteúdos semânticos específicos, fornecem *insights* quanto à natureza das representações mentais dos indivíduos – representações mentais molares, segundo Bennardo e Munck (2014). Essas representações são tanto adquiridas quanto compartilhadas pelos indivíduos que constituem determinados grupos/comunidades, e, nessa direção, Bennardo e Munck (2014, p. 50) salientam: “é apenas dentro de uma comunidade que todo e qualquer tipo de representação é adquirida pelos indivíduos”<sup>55</sup>. Sendo assim, reconheço esse tipo de organização molar mental como um ‘modelo cultural’<sup>56</sup>: um tipo de estrutura cognitiva complexa – formada por outras estruturas cognitivas –, a qual é compartilhada entre os indivíduos de uma dada comunidade e cujo conhecimento cultural é difundido.

Na AC, assim como na LC, os modelos culturais são vistos em diversos processos cognitivos. De acordo com Holland e Quinn (1987),

linguistas se preocupam com as implicações dos modelos culturais subjacentes às suas teorias da definição das palavras, metáforas, polissemia, *hedging* [vaguidade, polidez,

54 Os termos ‘figura’ e ‘fundo’ são originalmente chamados, na língua inglesa, de *figure* e *ground*. A ideia de ‘figura e fundo’ foi desenvolvida na Psicologia Gestalt e aplicada na LC, em particular por Leonard Talmy, na sua abordagem de sistema de estruturação conceptual (EVANS, 2007).

55 No original: “it is only within a community that any and all types of representations are acquired by individuals” (BENNARDO; MUNCK, 2014, p. 50).

56 Nesta tese, é apresentado uma variedade de expressões que são utilizadas para se referir a uma organização molar mental compartilhada, ‘modelo cultural’ é uma delas.

conceitos *fuzzy*, modalidade] e outros fenômenos linguísticos. [...] [Os antropólogos] tratam os usos linguísticos como pistas para modelos culturais subjacentes e trabalham em direção a uma teoria mais satisfatória da cultura e seu papel em tais tarefas não linguísticas como raciocínio [...] avaliando o comportamento de outros<sup>57</sup> (HOLLAND; QUINN, 1987, p. 24, grifos meu).

Nesse sentido, conforme as autoras (1987), na Linguística, a chave do uso linguístico está nos modelos culturais, enquanto na antropologia os modelos culturais são reconstruídos a partir das informações fornecidas pelo uso linguístico. Entretanto, para reconstruir modelos culturais, não basta se satisfazer com sua influência sobre a fala, uma vez que muitas ações são tomadas sem que haja produção verbal. Dessa forma, reconstruir a organização do conhecimento cultural “requer dados mais ricos em pistas [...] e a exploração eclética de todas as fontes de dados possíveis”<sup>58</sup> (HOLLAND; QUINN, 1987, p. 16).

Keller (1992) e Holland (1992), no início de 1990, passaram a discutir sobre a ampla variedade de modelos culturais na AC, a capacidade de aprendê-los e as diversas formas em que os modelos podem ser aplicados a um número de situações. Em Holland (1992), por exemplo, discute-se um modelo cultural de romance, enfatizando a força motivacional do modelo verificado.

A partir disso, alguns estudiosos tentam classificar os variados modelos culturais, como em Shore (1996), Kronenfeld (2008) e Geeraerts (2004). Nessa direção, Shore (1996) propõe a seguinte classificação: (i) modelos orientacionais, constituídos por tipos de modelos espaciais, temporais, orientacional-social e diagnóstico, os quais fornecem aos indivíduos uma orientação em termos da relação entre um e outro membro de uma mesma comunidade; (ii) modelos conceituais/expressivos, os quais dizem respeito ao modo que as experiências pessoais compartilhadas se tornam objetivas, convencionalizadas e transformadas em artefatos culturais; e (iii) modelos de tarefas, que, por sua vez, são estratégias modeladas culturalmente que favorecem a realização de coisas práticas. Apesar da classificação tipológica proposta por Shore (1996), o antropólogo cognitivista não descarta a possibilidade de muitos outros tipos de modelos culturais.

---

57 No original: “[...] linguist are most concerned with the important implications of underlying cultural models for their theories of word definition, metaphor, polysemy, hedging, and other linguistic phenomena. [...] Anthropologists tend to orient their analyses in the opposite direction treating linguistic usages as clues to the underlying cultural model and working toward a more satisfactory theory of culture and its role in such nonlinguistic tasks as reasoning [...] and evaluating the behaviour of others” (HOLLAND; QUINN, 1987, p. 24).

58 No original: “[...] reconstructing the organization of this cultural knowledge [...] requires kinds of linguistic data richer in such clues [...] and it requires eclectic exploitation of all possible sources of such data” (QUINN; HOLLAND, 1987, p. 16).

Uma outra classificação de modelos culturais é verificada em Kronenfeld (2008): (i) sistemas conceituais culturais; (ii) modelos culturais de ação; e (iii) modos culturais de pensamento. O primeiro tipo refere-se às estruturas conceituais culturais baseadas parcialmente em atributos de itens classificados, bem como no que é relevante para os indivíduos de uma determinada cultura. O segundo tipo envolve, basicamente, o conhecimento cultural que orienta os indivíduos sobre como agir em determinadas situações. O terceiro diz respeito a um tipo de conhecimento cultural de orientações mais abstratas – a tendência de ver grupos sociais normalmente constituídos por um líder e seguidores é um exemplo.

Geeraerts (2004), linguista cognitivo, sustentando-se nas atitudes básicas expressas na e pela linguagem, sugere dois modelos: (i) racionalista e (ii) romântico. O primeiro modelo parte de uma perspectiva comunicativa da linguagem, em que a língua age como um instrumento de participação e emancipação. No modelo racionalista, atribui-se à língua (padrão) generalidade e neutralidade comunicativas, efeitos emancipatórios e participativos, além de oposição ao obscurantismo. Já o segundo, o modelo romântico, surge de uma concepção expressiva da linguagem. O modelo trata a expressividade das línguas em termos de identidades culturais individuais, que envolvem, portanto, uma concepção e uma visão particulares de mundo, além de encarar a padronização de línguas como um instrumento de opressão e exclusão.

Esse repertório de conceitos que leva a o que se chama de modelo cultural é preciso ser compreendido antes que se verifique a aplicação dos modelos. É necessário compreender como a mente dos indivíduos funciona e entender como ocorre o comportamento das pessoas a partir das experiências que elas vivenciam. Portanto, verifica-se que a linguística não pode ser aplicada isoladamente. É preciso compreender o interfaceamento entre a linguagem humana, da cultura e cognição, considerando o amparo vindo da antropologia cognitiva e da psicologia cognitiva, por exemplo. Conforme visto, a contribuição dessas ciências promove a compreensão de modelos cognitivos culturais a partir de suas características estruturais e funcionais que orientam grupos/comunidades ao longo do tempo e do espaço. Seguindo o mesmo entendimento, Geeraerts (2010) afirma que os modelos culturais envolvem

conjuntos mais ou menos coerentes de conceitos que as culturas usam para estruturar a experiência e atribuir sentido ao mundo, [e] não são reinventados a cada novo período no desenvolvimento da cultura. Pelo contrário, são, por definição, parte da natureza cultural numa dimensão histórica. É somente pela investigação das suas

origens históricas e das suas transformações graduais que a sua forma contemporânea pode ser propriamente entendida<sup>59</sup> (GEERAERTS, 2010, p. 252).

A revisão teórica da gênese dos modelos culturais, aqui apresentada, serve para promover uma reflexão acerca de todo aparato conceitual que está na base desse constructo e que vem orientando os indivíduos nos mais variados grupos culturais a que pertencem. O entendimento de modelo cultural exige a compreensão da organização do conhecimento na mente, que, por sua vez, é desenvolvida e sustentada a partir da contribuição interdisciplinar de diversas áreas do saber.

A seção seguinte (2.2) traz algumas definições que caracterizam o que vem a ser um modelo cultural, apresentando abordagens teóricas que tratam de modelos pela perspectiva aqui proposta, para então, posteriormente (seção 2.3) tratar de estudos e aplicações que correspondem a modelos culturais.

## 2.2 MODELOS CULTURAIS: DEFINIÇÕES E ABORDAGENS TEÓRICAS

As mentes dos indivíduos possuem um vasto conteúdo, ordinariamente falando, ideias. Uma rede de ideias, conforme Sieck, Rasmussen e Smart (2010), frequentemente se refere a modelos mentais – modelos/ideias que podem se disseminar na sociedade (ou parte dela) e que, quando persistem por um longo período de tempo, tornam-se culturais. O que se quer dizer é que os modelos mentais, que dizem respeito a qualquer forma de representação mental, precedem os modelos culturais. Um modelo mental se estende no tempo e no espaço quando compartilhado pelos membros de um determinado grupo, tornando-se, assim, cultural. Portanto, entende-se que nem todo o modelo mental é um modelo cultural, mas todo o modelo cultural é um modelo mental.

Os modelos culturais estão articulados aos processos cognitivos; não se trata de operações cognitivas, mas da organização do conteúdo cultural armazenado na mente dos indivíduos (BENNARDO; MUNCK, 2014). Segundo Bennardo e Munck (2014), a organização esquemática do conhecimento dos indivíduos, a qual é considerada um modelo, tem a sua estrutura combinada com a de outros membros de uma comunidade. Essa organização, também reconhecida como estrutura molar do conhecimento, pode ser de caráter universal,

---

59 No original: “[...] the more or less coherent sets of concepts that cultures use to structure experience and make sense of the world, are not reinvented afresh with every new period in the culture’s development. Rather, it is by definition part of their cultural nature that they have a historical dimension. It is only by investigating their historical origins and their gradual transformation that their contemporary form can be properly understood” (GEERAERTS, 2010, p. 252).

idiossincrático ou coletivo/cultural – (i) universal quando um modelo cultural é universalmente distribuído, de modo a estar relacionado às faculdades inatas da mente; (ii) idiossincrático quando vinculado às experiências pessoais dos indivíduos; e (iii) coletivo/cultural quando compartilhado dentro de uma comunidade e, ao mesmo tempo, não diretamente ligado às experiências individuais ou inatas (BENNARDO; MUNCK, 2014). Desse modo, Bennardo e Munck (2014, p. 55) defendem:

Modelos culturais são utilizados para representar o mundo (mesmo que de forma simplificada), e também para pensar a respeito dele; assim, quando uma ação é planejada, é planejada a partir dessas construções mentais. Também é verdade que o conhecimento interage com valores e emoções, que também participam na determinação de um curso de ação; isto é, eles contribuem com força motivacional. Isso, no entanto, não enfraquece o fato de que os modelos culturais contribuem para a geração de ações, de modo a precisar de toda a nossa atenção<sup>60</sup> (BENNARDO; MUNCK, 2014, p. 55)

Para os autores supracitados (2014, p. 47), os modelos culturais “são utilizados para ler intenções sinalizadas, atitudes, emoções e contextos sociais” – o que os leva a defender que os modelos culturais permitem a previsão do curso futuro de certos eventos. Conseqüentemente, os modelos culturais facilitam o engajamento com o mundo, possibilitando que indivíduos conduzam questões de cunho cotidiano no modo de ‘piloto automático’, o que resulta numa economia de energia cognitiva (BENNARDO; MUNCK, 2014). Essas questões cotidianas são compartilhadas pelos indivíduos de um determinado grupo em forma de representações mentais, as quais possibilitam a interpretação dos diversos *inputs* sensoriais recebidos, assim como a produção de comportamentos comunicativos. Os modelos, que envolvem questões de cunho cotidiano (*e.g.*, o ato de ter que tomar um café preto pela manhã para socializar), podem ser tanto flexíveis quanto específicos – características que os tornam difíceis de serem replicados na IA (BENNARDO; MUNCK, 2014) e mais facilmente abordados pelo viés da AC.

Para Bennardo e Munck (2014), antropólogos cognitivistas, todo modelo cultural é constituído por um elemento nuclear (*core*) e nós periféricos, preenchidos por valores *default* – formando, assim, esquemas cognitivos articulados a vários processos da cognição (*e.g.*, processo metafórico, o qual será discutido mais adiante). Os valores *default*, instanciados sempre que um indivíduo experiencia algum evento, normalmente se correlacionam e ajudam

---

<sup>60</sup> No original: “Cultural models are used to represent the world (even if in a simplified way), and they are used to reason about it; thus, when action is planned it is done using these mental constructions. It is also true that knowledge interacts with values and emotions, and then they too participate in the determination of a course of action; that is, they contribute motivational force. This, however, does not undermine the fact that cultural models contribute to the generation of action in a way that needs our full attention” (BENNARDO; MUNCK, 2014, p. 55).

a formar, numa interação, comportamentos que tendem a ser decodificados do modo como foram pretendidos, de acordo com um determinado modelo. Além disso, os modelos culturais, por serem flexíveis, assim como é a linguagem, podem produzir diferentes interpretações – desse modo, conforme Bennardo e Munck (2014, p. 4) afirmam, um modelo cultural “pode ser usado em uma variedade de situações diferentes e entre uma variedade de pessoas diferentes com perspectivas ligeiramente diferentes”<sup>61</sup>, uma vez que são de diferentes tipos e complexidade. AMOR e CASAMENTO, por exemplo, são de natureza similar, mas abrangem complexidades distintas – o modelo cultural de casamento está relacionado ao modelo de amor. O amor está normalmente incluso no modelo de casamento; mas, no modelo de amor, não há necessariamente casamento. Esse exemplo simples representa modelos culturais que se organizam em termos de inclusão. Porém, os modelos também podem ser organizados em termos de conexões associativas, redes neurais que constituem modelos conexionistas – mais adiante (subseção 2.2.1) serão discutidos aspectos que tratam desses dois tipos de modelos culturais: (i) modelo conexionista, ou neural, e (ii) modelo proposicional.

Os modelos culturais, segundo Feltes (2007, p. 195), “são aprendidos como padrões internalizados de pensamentos e sentimentos, os quais fazem a mediação entre a interpretação da experiência vivida e a reconstrução de memórias.” Esses padrões internalizados, os quais são adquiridos e utilizados, podem ser alterados ao longo das experiências de vida de alguém (BENNARDO; MUNCK, 2014), já que a organização desses padrões, vinculados a modelos culturais, ocorre em torno de identidades. A noção de identidade, abordada à luz de modelos culturais, é explicada por Munck (2013, p. 182):

[U]ma identidade é um nódulo categórico constituído de um modelo cultural ‘meta’ ou de um domínio auto-organizado que reúne um conjunto de grupos (ou redes) de modelos culturais e também pode, com contingência, ‘puxar’ fragmentos ou atributos de outros modelos culturais para a sua órbita e que, em conjunto, é sentida e percebida como ‘*self*’<sup>62</sup> (MUNCK, 2013, p. 182, grifos do autor e meu).

Existe uma forte ligação entre identidades, modelos culturais e *self*. Para Munck (2013) estes três são sistemas independentes e dinâmicos, mas que interagem uns com os outros biológica, psicológica e socialmente e em dimensões culturais da vida humana. É por meio de identidades que o *self* se envolve com o mundo externo e, junto às estruturas complexas que

---

61 No original: “[...] can be used in a variety of different situations and among a variety of different people with slightly different perspectives” (BENNARDO; MUNCK, 2014, p. 4).

62 No original: “[...] an identity is a categorical node constituted of a self-organized master or “meta” cultural model that pulls together a set of experientially associated group (or network) of cultural models and may also contingently “pull” fragments or attributes of other cultural models into its orbit and which, all-together, is felt and perceived as the performing ‘self’” (MUNCK, 2013, p. 182).

norteiam o(s) modelo(s) cultural(is) subjacentes, atribuem sentido a *inputs* e produzem *outputs* (MUNCK, 2013). Portanto, Munck (2013, p. 182, grifo meu) assume a premissa de que “uma teoria de *self* implica uma teoria de identidades, que, por sua vez, implica uma teoria de modelos culturais”<sup>63</sup>.

Na relação entre esquemas culturais e *self*, sem desconsiderar a questão da identidade, Quinn (1992) defende que esquemas culturais são incorporados em termos de *self* e, portanto, tendem a adquirir força motivacional. A definição desses esquemas, de modo geral, ocorre na infância e na adolescência, porém, algumas experiências futuras podem redefini-la (um trauma, por exemplo). O senso que se tem em relação ao que é ser ‘uma boa esposa’, por exemplo, está estreitamente relacionado ao *self*. As experiências vivenciadas, quando lembradas, conectam-se estreitamente aos sentimentos a elas associados (BENNARDO; MUNCK, 2014) e, nesse meio, as experiências produzem diferentes estruturas motivacionais – esquemas que funcionam como objetivos, influenciando, portanto, o comportamento humano.

A noção de esquema é central para os estudos em AC, PC e LC (D’ANDRADE, 1992). A interdisciplinaridade entre essas áreas permite o interfaceamento entre linguagem, cultura e cognição, terreno em que é tratado o constructo teórico ‘modelo cultural’. Um esquema, segundo D’Andrade (1992), é (i) uma interpretação, (ii) funciona como objetivos – no caso de outros esquemas-objetivos serem ativados – e (iii) tem organização hierárquica. Para D’Andrade (1992, p. 31), “[n]em todos os esquemas funcionam como objetivos, mas todos os objetivos são esquemas [, e] para algo servir como objetivo, a pessoa deve ter alguma estrutura cognitiva que é ativada e que instiga uma ação”<sup>64</sup>. O que ocorre é que, segundo D’Andrade (1992), existe um elo entre cultura e ação que se desenvolve por motivação. Nesse sentido, o autor sugere tratar a motivação como um esquema que integra objetivos, pois, para ele trata-se de uma questão que “não só conecta a cognição ao comportamento, como também mostra como os objetivos são padronizados ou organizados”<sup>65</sup> (D’ANDRADE, 1992, p. 33). Nessa mesma direção, Holland (1992) defende que é a cultura que determina a motivação humana. Para ela (1992), mesmo que a natureza dos modelos culturais ainda precise ser melhor esclarecida, são

---

63 No original: “[...] a theory of the self entails a theory of identities, which, in turn, entails a theory of cultural models” (MUNCK, 2013, p. 182).

64 No original: “[...] not all schemas function as goals, but all goals are schemas; for something to serve as goal, the person must have some cognitive structure which is activated and which instigates action” (D’ANDRADE, 1992, p. 31).

65 No original: “[...] such an account not only connects cognition to behavior, it also shows how goals are patterned or organized” (D’ANDRADE, 1992, p. 33).

eles, os modelos, os responsáveis pela força motivacional, também conhecida como força diretiva<sup>66</sup>. Nas palavras da autora:

Ao supor que a cultura define e determina as necessidades humanas individuais, o desafio é explicar a forma e a natureza do modelo cultural e, portanto, seu poder de ditar a ação. A força diretiva é fornecida pelo próprio modelo cultural<sup>67</sup> (HOLLAND, 1992, p. 63).

Desse modo, considerando a premissa de que a cultura é algo compartilhado, assume-se que os modelos culturais são aprendidos na interação social. O exemplo proposto por Becker (1963) sobre o uso da maconha cabe bem à discussão aqui apresentada. Segundo o autor, a motivação que leva alguém a fazer uso frequente da erva é desenvolvida no processo de aprendizagem. A partir de seus estudos, Becker (1963) sugere que os usuários que afirmam fumar maconha por prazer não podem ter iniciado esse ato simplesmente por prazer, ou mesmo ter continuado o seu uso por prazer, a menos que os indivíduos tenham aprendido que os efeitos da erva são prazerosos. Becker explica que os indivíduos só passam a utilizar a maconha por prazer quando tiverem passado por um processo de aprendizagem em que a erva é concebida para essa finalidade. A concepção que a pessoa, usuária da droga, passa a ter em relação à maconha é estabelecida na interação com outros usuários, que, juntos, enfatizam o efeito ‘ficar doidão’, sustentados nas suas experiências perceptivas. As investigações de Becker (1963) mostraram que “[o]s principiantes não apenas aprenderam como utilizar a droga com os outros, como também aprenderam como acolher e valorizar a experiência dos outros”<sup>68</sup>, afirma Holland (1992, p. 63), que também revisou os estudos do autor.

Um outro exemplo, abordado por Holland (1992), e que envolve a interação social dos indivíduos diz respeito ao modelo cultural de romance. Trata-se de um estudo de caso de internalização, e, por essa razão, é importante que o contexto da inter-relação social da aprendizagem seja considerado, uma vez que “a força diretiva de romance – o estímulo natural de romance – depende, integralmente, do meio social, assim como das forças culturais”<sup>69</sup>

---

66 Existe uma tentativa em distinguir a expressão ‘força motivacional’ de ‘força diretiva’: O termo ‘força diretiva’ é mais específico do que ‘força motivacional’, uma vez que diz respeito a um tipo de motivação experienciada no sentido de obrigação – necessidade ou obrigação que se tem em fazer algo (D’ANDRADE; STRAUSS, 1992; D’ANDRADE, 1984).

67 No original: “If culture is assumed to define and determine individual human needs, then the challenge is to explicate the form and nature of the cultural model and so its power to dictate action. The directive force is supplied by the cultural model itself” (HOLLAND, 1992, p. 62).

68 No original: “[...] the neophyte not only learned how to use the drug from others, he also learned how to attend to and value the experience from others” (HOLLAND, 1992, p. 63).

69 No original: “[...] the directive force of romance – the compelling nature of romance – integrally depends upon social as well as cultural forces.” (HOLLAND, 1992, p. 86).



(HOLLAND, 1992, p. 86). A ideia original do estudo era investigar as decisões de mulheres universitárias quanto ao futuro de suas carreiras e o impacto de suas decisões em relação às suas atividades. Contudo, através de entrevistas envolvendo estudantes de duas universidades americanas, obteve-se um vasto *corpus* de análise com o relato das histórias de vida dessas mulheres, nos quais questões de relacionamento homem-mulher receberam destaque. Como parte do resultado da investigação, o modelo descreve motivos e propósitos desses relacionamentos, além de relatar as expectativas envolvidas. Em resumo, observou-se que a vida dessas mulheres, de ambas as universidades, mesmo que de diferentes formas, foram influenciadas em grande parte pelos romances experienciados. Holland (1992) sugere que o conhecimento e a identificação do envolvimento com o sistema cultural de romance se co-desenvolve com a experiência. Para a autora (1992, p. 79), em um contexto de romance, “[s]aliência, identificação e experiência parecem se desenvolver juntas, como um processo inter-relacionado – um processo que foi continuamente sustentado e compartilhado no contexto da interação social”<sup>70</sup>. Entretanto, sustentar uma descrição homogênea de internalização de romance seria uma falácia, uma vez que conhecimento, identificação e saliência implicam em níveis que podem variar entre um grupo e outro.

Na mesma linha de D’Andrade (1992), Quinn (1992) defende que os esquemas culturais estruturam objetivos individuais. Segundo a autora, “a estruturação de objetivos é talvez o papel mais significativo que os esquemas desempenham no funcionamento individual, e um modo importante de fazê-lo é definindo meios”<sup>71</sup> (QUINN, 1992, p. 90). Os motivos pertencentes a esquemas de alto nível, de nível mais geral, (*master motives*) AMOR e TRABALHO, por exemplo, instigam ações de forma autônoma – é o caso de ‘casamento’ e ‘emprego’, respectivamente. Contudo, o esquema CASAMENTO pode instigar ações apenas quando em interação com o esquema AMOR, uma vez que ‘casamento’ é um motivo de nível mediano (*middle level motives*), inferior a ‘amor’. O que ocorre é que, consoante Quinn (1992), a função dos esquemas de alto nível é guiar ações. Tratam-se de esquemas que estão no nível mais alto do sistema de interpretação e, por essa razão, guiam, orientam e direcionam objetivos considerados, de acordo com Quinn, os mais estáveis e gerais do sistema.

Esses ‘esquemas culturais’ abordados por Quinn são aqui compreendidos como ‘modelos culturais’. Esses modelos se tornam objetivos para os indivíduos à medida em que

---

70 No original: “Salience, identification, and expertise appear to develop together as an interrelated process – a process that was continually supported and shaped in the context of social interaction” (HOLLAND, 1992, p. 79).

71 No original: “[...] structuring of goals is perhaps the most significant role that schemas play in individual functioning, and that one important way they do so is by defining means” (QUINN, 1992, p. 90).

forneem às pessoas de um grupo a compreensão de si mesmas – entendimento-*self* (QUINN, 1992), que, conforme mencionado anteriormente, ocorre em uma relação com a cultura e a identidade. Nesse sentido, o senso que se tem em relação a um esquema cultural – o que é ser uma boa esposa em um casamento, por exemplo – está estreitamente relacionado ao *self*, bem como às experiências de vida dos indivíduos e ao meio cultural em que estão inseridos e constituem as suas identidades. As experiências vivenciadas e a interpretação que as pessoas fazem do mundo ao longo do curso da socialização implicam no entendimento-*self*, o qual tende a adquirir força motivacional; contudo, não está claro como isso ocorre (QUINN, 1992). Essa força motivacional, termo que se prefere na presente pesquisa, pode ser expressa implicitamente ou explicitamente e sempre relativa a uma audiência particular (MATTEWS, 1992). Segundo Mattews,

o mesmo significado que representa e explica o mundo para as pessoas também define objetivos para eles [...]  
 [U]ma vez que o objetivo é percebido como uma necessidade ou uma obrigação, o indivíduo responderá, formulando e dando continuidade a um plano de ação para encontrar essa necessidade ou completar essa obrigação<sup>72</sup> (MATTEWS, 1992, p. 137 e 139).

Tratar objetivos em relação a necessidades e obrigações remete, impreterivelmente, às motivações dos indivíduos, e, portanto, à força motivacional – termo muito ocorrente em D’Andrade (1992) como ‘força diretiva’. A grosso modo, ‘força diretiva’ e ‘força motivacional’ dizem respeito à mesma representação. Contudo, o primeiro termo é considerado mais específico do que o segundo; a força diretiva diz respeito a um tipo de motivação que é experienciada no sentido de obrigação – necessidade ou obrigação que se tem em fazer algo (D’ANDRADE; STRAUSS, 1992; D’ANDRADE, 1984). Entretanto, na presente pesquisa, opta-se pelo uso do termo ‘força motivacional’, uma vez que se acredita que a motivação humana, suscetível ao contexto em que o indivíduo se encontra, pode ser experienciada em diferentes graus e, portanto, é preciso um termo mais genérico para dar conta desse fenômeno.

A força motivacional de um modelo cultural é evidenciada quando as organizações molares do conhecimento fazem parte do domínio mental do indivíduo envolvido, bem como da comunidade em que ele está integrado. Nesse meio, uma série de elementos se inter-relacionam para representar algo – seja um evento seja um objeto –, constituindo, assim, um modelo cultural (D’ANDRADE, 1995). Desse modo, modelos culturais são esquemas

---

72 No original: “[...] the same meanings that represent and explain the world to people also define goals for them. [O]nce a goal is perceived as a need or obligation, the individual will respond by formatting and carrying out a plan of action to meet that need or fulfil that obligation” (MATHEWS, 1992, p. 137 e 139).

cognitivos constituídos culturalmente e considerados motivacionais que, por sua vez, apresentam objetivos tanto conscientes quanto inconscientes.

Kronenfeld (2008) também percebe os modelos culturais como esquemas. Ele (2008, p. 200) afirma que “os modelos culturais podem ser vistos simplesmente como esquemas amplamente compartilhados”<sup>73</sup>. Por sua vez, o autor adota a concepção de sociedade durkheimiana, separando o individual do coletivo – o que vai de encontro a Strauss (2015), que, como antropóloga cognitiva, defende que os significados culturais estão alinhados às representações coletivas, ou seja, os significados existem a partir da criação, do aprendizado, da interpretação e dos usos dessas representações coletivas (STRAUSS, 2015). Para Kronenfeld (2008, p. 169),

[o]s modelos culturais são externos ao indivíduo e, portanto, tecnicamente inexistentes, da mesma forma que a língua e outras representações coletivas são inexistentes. Ou seja, por um lado, tais representações coletivas não são propriedades individuais, mas de grupos de pessoas [em que esses indivíduos pertencem]; são os conhecimentos compartilhados, os quais permitem a coordenação e comunicação entre os membros de um grupo. [...]. Mas, por outro lado, o único *locus* real de tais representações coletivas está nas representações individuais que se faz delas. Ou seja, não existe um repositório separado de conhecimento cultural ou linguístico fora das mentes dos membros do conhecimento cultural, ou conhecimento linguístico fora das mentes dos membros das comunidades culturais ou linguísticas relevantes<sup>74</sup> (KRONENFELD, 2008, p. 169, grifo do autor).

Conforme apresentado, a força motivacional está estreitamente relacionada às representações cognitivas – também reconhecidas como esquemas –, as quais se mostram através de ações. O que molda a motivação humana é a cultura, o que, nesse sentido, permite a Strauss (1992, p. 197) afirmar que os “esquemas cognitivos, formados culturalmente, não apenas determinam a nossa interpretação de mundo, como também direcionam as nossas ações nele, frequentemente servindo como objetivos.”<sup>75</sup> Sendo assim, afirma-se que um mesmo objetivo pode se estender a diferentes representações cognitivas que, por sua vez, envolvem valores e crenças. Strauss (1992), por exemplo, observa os valores e as crenças relacionados a

---

73 No original: “[...] cultural models might be seen simply as schemas that are widely shared” (KRONENFELD, 2008, p. 200).

74 No original: “Cultural models are external to the individual and hence technically non-existent in the same way that *langue* and other collective representations are non-existent. That is, on the one hand, such collective representations are the property not of individuals but of groups of people; they are the shared knowledge that enables coordination and communication among members of a group. [...]. But, on the other hand, the only actual locus of such collective representations is in our individual representations of them. That is, there exists no separate repository of cultural or linguistic knowledge outside of the minds of members of the relevant cultural or linguistic knowledge outside of the minds of members of the relevant cultural or linguistic communities” (KRONENFELD, 2008, p. 169).

75 No original: “[...] culturally formed cognitive schemas not only determine our interpretation of the world but also direct our actions in it, often serving as goals” (STRAUSS, 1992, p. 197).

SUCESSO para os americanos – um modelo cultural com forte força motivacional, envolvendo ideias como direcionar, trabalhar duro e objetivos. Esse é um modelo que vem à consciência como um conjunto de valores e que é adquirido por fontes ideológicas que estão amplamente disponíveis na sociedade.

Consoante Kronenfeld (2008), muito de um modelo cultural é compartilhado, como, por exemplo, os valores, as operações, as implicações, etc., inclusive o grau de detalhes desses elementos, ou seja, como esses elementos são especificados. Para o autor, os modelos culturais são entidades culturais (não linguísticas) cuja função é fornecer modelos de como o mundo funciona e como os indivíduos agem nesse meio. Segundo Kronenfeld (2008), um modelo cultural é capaz de prover conhecimento de mundo, ações, valores, objetivos, afetividade e vários outros elementos de forma integrada, além de servir para interpretar eventos e orientar o comportamento dos indivíduos em relação aos seus objetivos.

Sieck, Rasmussen e Smart (2010) também defendem o compartilhamento de elementos que constituem os modelos, e, para eles, os modelos culturais são descrições formais do conhecimento de membros de determinados grupos. Consoante os autores,

modelos culturais descrevem e representam como o mundo é entendido pelos membros desses grupos culturais. Uma premissa fundamental é que o conhecimento cultural compreende muitas redes de ideias interconectadas causalmente. Esses modelos mentais são ativados em situações particulares para conduzir o pensamento e as tomadas de decisões, podendo mudar em condições adequadas<sup>76</sup> (SIECK; RAUSMUSSEN; SMART, 2010, p. 5).

Logo, um modelo cultural pode influenciar as expectativas do grupo a que pertence – expectativas relacionadas ao desdobramento de um planejamento –, fornecendo uma estrutura para a seleção individual de comportamentos e objetivos em situações de planejamento colaborativo. Além disso, os autores supracitados (2010), defendem que um modelo cultural pode ser construído por um pesquisador, uma vez que o modelo diz respeito a uma representação externa da cultura, isto é, um modelo cultural representa modelos mentais inerentes a determinado grupo ou domínio cultural.

Em Gee (2013), os modelos culturais exercem um papel central no discurso. As pessoas, ao se socializarem por meio de um Discurso, adquirem modelos culturais. Segundo o autor,

---

76 No original: “[...] cultural models describe and represent how the world is understood by the members of these cultural groups. A key premise is that cultural knowledge comprises many networks of causally-interconnected ideas. These mental models become activated within particular situations to drive thinking and decision making and can change under suitable conditions” (SIECK; RAUSMUSSEN; SMART, 2010, p. 5).

[m]odelos culturais são teorias do dia a dia (*i.e.*, histórias, imagens, esquemas, metáforas e modelos) sobre o mundo que as pessoas socializaram num dado Discurso compartilhado. Os modelos culturais dizem às pessoas o que é típico ou normal a partir da perspectiva de um Discurso particular (ou um conjunto alinhado ou relacionado deles)<sup>77</sup> (GEE, 2013, p. 144).

Para Gee (2013, p. 145), os modelos culturais são armazenados na mente dos indivíduos, o que não significa que seja sempre de forma consciente, “embora eles sejam complementados e instanciados nos objetos, textos e práticas que são parte do Discurso.”<sup>78</sup> Em Gee (2011), os modelos culturais são tratados como ‘mundo figurado’. O termo, que tem origem em Holland *et al.* (1998) é definido como

um domínio da interpretação construído culturalmente e socialmente em que determinados personagens e atores são reconhecidos, significados são dados a certos atos e resultados são valorizados a partir de outros. Cada [mundo figurado] é um mundo simplificado constituído por um conjunto de agentes [...] que engajam em uma gama limitada de atos significativos ou mudanças de estado quando movidos por um conjunto específico de forças<sup>79</sup> (HOLLAND *et al.*, 1998, p. 52).

Os modelos culturais, mundos figurados, são considerados por Gee (2011) imagens do mundo. Imagens que, mesmo de modo simplificado, captam o que é considerado típico/normal para um determinado grupo cultural e, portanto, são imagens que variam de um contexto social para outro e de acordo com a experiência dos indivíduos. Por isso, o que é típico para um determinado grupo social e cultural não é considerado necessariamente típico para outro. Logo, a tipicidade é variável e é a partir de um pensamento social coletivo que as pessoas a consideram. Além disso, o autor enfatiza que os mundos figurados não são estáticos (GEE, 2011).

O típico não é, necessariamente, rígido. Esclarecendo, Gee (2011) exemplifica: atualmente é comum crianças pequenas ensinarem adultos a lidarem com algumas questões relacionadas à tecnologia digital; contudo, ter uma criança ensinando e um professor aprendendo viola o mundo figurado de muitos indivíduos, viola a história típica<sup>80</sup>, em que os papéis dos indivíduos envolvidos são inversos – o adulto/professor como ensinante e a criança

77 No original: “Cultural models are everyday theories (*i.e.*, storylines, images, schemas, metaphors, and models) about the world that people socialized into a given Discourse share. Cultural model tell people what is typical or normal from the perspective of a particular Discourse (or a related or aligned set of them)” (GEE, 2013, p. 144).

78 No original: “[...] though they are supplemented and instantiated in the objects, texts, and practices that are part and parcel of the Discourse” (GEE, 2013, p. 145).

79 No original: “[...] a socially and culturally constructed realm of interpretation in which particular characters and actors are recognized, significance is assigned to certain acts, and particular outcomes are valued over others. Each is a simplified world populated by a set of agents [...] who engage in a limited range of meaningful acts or changes of state as moved by a specific set of forces” (HOLLAND *et al.*, 1998, p. 52).

80 Gee (2011) refere-se aos ‘modelos culturais’ como ‘mundos figurados’ e, por vezes, como ‘histórias típicas’.

como aprendente. A violação de uma história típica envolve violar os valores e as estruturas de autoridade que esta história incorpora (GEE, 2011).

As ‘histórias típicas’ constituem os mundos figurados para Gee (2011), e elas estão tanto nas mentes dos indivíduos como no mundo – na verdade, parcialmente –, o autor explica: “Às vezes elas estão parcialmente em nossas cabeças e parcialmente fora (no mundo), em livros, em mídias e na cabeça de outras pessoas”<sup>81</sup> (GEE, 2011, p. 72). Conforme o autor, uma criança, ao nascer, é dependente de um mundo figurado, mas o desenvolvimento do indivíduo acontece em direção à autonomia individual e independência. O autor apresenta um exemplo – Discurso de romance heterossexual – que evidencia os modelos culturais como dinâmicos, modelos que se atualizam com o tempo e de acordo com a sociedade. Conforme Gee (2011), práticas de namoro são mediadas por mundos figurados. Quando ele era mais jovem, por exemplo, um desses modelos sustentava que, numa relação, a mulher participava com a beleza enquanto o homem com a inteligência e uma carreira promissora. Com o passar do tempo, esse modelo mudou um pouco e, conseqüentemente, as práticas de namoro também.

Gee (2011), ao defender essas premissas, assume um constructo teórico discutido por ele como uma ferramenta de investigação e, nessa direção, paralelamente, aborda o significado situado – “significados bem específicos em contextos de uso real”<sup>82</sup> (GEE, 2011, p. 72-73). Entretanto, apesar de Gee (2011) não fazer referência à origem dessa ideia, a noção de ‘significado situado’ ou ‘conceptualização situada’ ocorre a partir de Barsalou (1999), sendo rediscutida em Barsalou (2003; 2005). Barsalou (2005), retomando as obras de 1999 e 2003, em uma abordagem na Psicologia Cognitiva Experimental, ao se referir ao significado situado, diz: “Em vez de serem descontextualizados e estáveis, as representações conceituais são dinamicamente contextualizadas, justificando os processos conceituais em uma ação situada.”<sup>83</sup> (p. 622). Em outras palavras, essas representações dão conta de diversos processos que levam um indivíduo alcançar determinados objetivos.

Gee (2011) também defende que o papel de mundos figurados fica claro a partir de Fillmore (1975), que inclui em suas discussões exemplos que se tornaram clássicos, como o significado do termo ‘solteirão’. Segundo Gee (2011), o que para Fillmore se chama *frame*, Gee

---

81 No original: “Often they are partly in our heads and partly out in the world in books and other media and in other people’s heads” (GEE, 2011, p. 72).

82 No original: “[...] much more specific meanings in contexts of actual use” (GEE, 2011, p. 72-73).

83 No original: “Rather than being decontextualized and stable, conceptual representations are contextualized dynamically to support diverse courses of goal pursuit. (BARSALOU, 2005, p. 622).

nomeia de ‘mundo figurado’<sup>84</sup>. Para o autor, assim como o *frame*, o mundo figurado, envolve exclusões que não são óbvias num primeiro momento, exclusões feitas inconscientemente – no caso do modelo de solteirão, excluem-se indivíduos *gays* e padres, por exemplo.

Além disso, uma outra questão tratada em Gee (2011) diz respeito à ‘simulação’. Conforme já citato por Bennardo e Munck (2014), para Gee, os modelos culturais estão estreitamente ligados a simulações, as quais dependem das experiências vivenciadas. Consoante Gee (2011), a partir de experiências, “podemos construir uma *simulação* de um casamento em nossa mente”<sup>85</sup> (p. 78, grifo do autor), por exemplo, como se fosse um jogo de vídeo *game* ou uma simulação de computador; para o autor, quaisquer eventos, de diferentes naturezas, podem ser simulados na mente humana. Todavia, a simulação realizada pela mente é muito mais poderosa e flexível do que qualquer *game* ou computador. Simular eventos – um casamento tradicional ou um casamento entre dois homens, uma entrevista de emprego, um confronto com o chefe (em que o chefe admite estar errado), entre outros – ajuda o indivíduo a entender o que está vendo, ouvindo ou lendo, além de prepará-lo para agir no mundo. Essas simulações têm a ver com a noção de perspectiva, ou seja, o que é considerado mais ou menos importante ou saliente para cada indivíduo – o que é saliente ou não está estreitamente relacionado ao contexto específico em que os indivíduos se encontram. Nesse sentido, Gee (2011, p. 79) afirma: “Nossas simulações são especialmente construídas para ajudar a atribuir sentido às situações específicas em que estamos inseridos, conversas que estamos tendo, ou textos que estamos lendo”<sup>86</sup>. Isso não quer dizer que as simulações sempre funcionem bem para dar sentido às coisas: as melhores simulações são resultantes de experiências mais profundas (GEE, 2011).

Gee (2011) também destaca que o fato dos indivíduos compartilharem as suas experiências em grupos promove uma sobreposição de simulações entre os membros dos grupos. Não se trata de uma sobreposição necessariamente perfeita, mas que seja suficiente para possibilitar a capacidade de comunicação e as ações conjuntas. Essa capacidade de ver as coisas em grupos culturais e sociais forma simulações prototípicas, as quais sustentam os mundos figurados e possibilitam o julgamento de aspectos relacionados a simulações de propósitos especiais – a simulação de um casamento entre dois homens é um exemplo (GEE, 2011). De

---

84 Observo que tal asserção não deve ser tomada a cabo, uma vez que, e conforme será apresentado ao longo da revisão da literatura, um *frame* é um elemento constitutivo de um modelo cultural, a sua estrutura não se equipara à complexidade de um modelo.

85 No original: “[...] we can build a *simulation* of a wedding in our mind” (GEE, 2011, p. 78).

86 No original: “Our simulations are special-built to help us make sense of the specific situations we are in, conversations we are having, or texts we are reading” (GEE, 2011, p. 79).

acordo com Gee (2011), os mundos figurados estão estreitamente ligados a simulações desenvolvidas na mente dos indivíduos. Contudo, não se trata de modelos apenas mentais. Para o autor, o mundo figurado também existe no conhecimento provido por outras fontes (pessoas, mídia, livros, etc.) e ainda no que se pode inferir das várias práticas sociais que nos cercam, metáforas utilizadas, entre outras coisas – o que só é possível porque, como Gee afirma, “nós, humanos, somos capazes de ganhar experiências indiretamente de textos, mídia e histórias de outras pessoas”<sup>87</sup> (GEE, 2011, p. 81).

A discussão verificada em Gee (2011) é sem dúvida relevante para a área de conhecimento em questão. Porém, mais uma vez se percebe a falta de referências às fontes de suas ideias. Assim como a noção de ‘significado situado’ é provida por Barsalou (1999a; 1999b; 2003; 2005), o conceito de ‘simulação’ é amplamente discutido em Barsalou (2003) – em que trata da ‘Teoria da Simulação Situada’ em relação a outras teorias ou abordagens que dizem respeito ao sistema conceptual humano –, também rediscutido em Barsalou (2005). Conforme Barsalou (2003, p. 521),

a visão da simulação situada assume que representações conceptuais são contextualizadas e dinâmicas. Um conceito não é simplesmente uma representação abstraída para uma categoria, mas, sim, uma habilidade para construir representações idiossincráticas adaptadas às necessidades correntes de uma ação situada.<sup>88</sup> (BARSALOU, 2003, p. 521).

Retomando as discussões em Gee (2011) em relação a modelos culturais, o autor também aborda sobre diferentes tipos e usos de mundos figurados. Gee (2011, p. 90) apresenta três tipos de mundos figurados, os quais estão atrelados à necessidade de distinguir o modo que eles nos são colocados para uso e os efeitos que esses modelos exercem sobre nós. Os modelos são: (i) mundos adotados; (ii) mundos avaliativos; e (iii) mundos em (inter)ação, sendo que os três estão relacionados às teorias, histórias e formas de olhar o mundo. Porém, o primeiro, associado ao mundo que acreditamos ser, diz respeito às crenças dos indivíduos e ocorre de modo consciente. O segundo trata do mundo que utilizamos para fazer julgamentos de nós mesmos ou de outras pessoas, conscientemente ou inconscientemente. Por fim, o terceiro diz respeito ao que nos guia nas ações e interações com o mundo, seja de forma consciente ou inconsciente, apesar das crenças que se tem. Gee (2011) complementa:

---

87 No original: “[...] we humans are capable of gaining experiences vicariously from texts, media, and other people’s stories” (GEE, 2011, p. 81).

88 No original: “[...] the situated simulation view assumes that conceptual representations are contextualised and dynamical. A concept is not a single abstracted representation for a category, but is instead a skill for constructing idiosyncratic representations tailored to the current needs of situated action.” (BARSALOU, 2003, p. 521).



Além disso, os mundos figurados podem ser sobre atitudes ‘apropriadas’, pontos de vista, crenças e valores; formas ‘apropriadas’ de atuação, interação, participação e estruturas de participantes; estruturas organizacionais institucionais e sociais ‘apropriadas’; formas ‘apropriadas’ de falar, ouvir, escrever, ler e se comunicar; formas ‘apropriadas’ em que eventos e histórias, reais e ficcionais, são organizados e finalizados, e assim por diante<sup>89</sup> (GEE, 2011, p. 90, grifos do autor).

Gee (2011) afirma que os mundos figurados são complexos, embora organizados e flexíveis e, para ele, há mundos figurados menores em mundos figurados maiores. Em outras palavras, um dado modelo cultural não atua sozinho. Numa determinada comunidade/grupo cultural há vários modelos que se inter-relacionam, havendo o(s) dominante(s) e os periféricos. De acordo com Gee (2011), os mundos figurados ajudam a moldar e a organizar aspectos importantes da experiência para determinados grupos, e não é incomum que sejam apresentados como metáforas, ou associados a elas.

Existem diversos tipos de processos cognitivos e que, por vezes, correspondem a modelos culturais. Os modelos cognitivos metafóricos, um tipo de modelo cultural, acontecem em diferentes níveis de esquematicidade; nas palavras de Kövecses (2017, p. 344, grifo meu), eles ocorrem “numa hierarquia vertical de interligação de esquemas de imagem, domínios, *frames* e espaços mentais”<sup>90</sup>. No que tange à interligação dessas estruturas esquemáticas, Kövecses (2017, p. 342) lança a hipótese de que, em uma dada situação comunicativa, uma metáfora conceptual quando utilizada “como parte de um espaço mental ou cena, ativará a estrutura do *frame* ao qual está ligada, que, por sua vez, ativará o domínio do qual o *frame* faz parte, e a ativação alcançará o esquema de imagem que, conseqüentemente, sustenta o *frame*”<sup>91</sup> (2017, p. 342, grifo meu). Contudo, segundo Kövecses (2017), esses diferentes termos utilizados para se referir às estruturas conceptuais são um caos terminológico na LC, consequência de um “dilema teórico-conceptual sério e profundamente enraizado; isto é, a dificuldade de identificar a unidade conceptual apropriada, ou a estrutura, que participa na formação de metáforas conceptuais”<sup>92</sup> (KÖVECSES, 2017, p. 322).

---

89 No original: “Furthermore, figured worlds can be about “appropriate” attitudes, viewpoints, beliefs, and values; “appropriate” ways of acting, interacting, participating, and participant structures; “appropriate” social and institutional organizational structures; “appropriate” ways of talking, listening, writing, reading, and communicating; “appropriate” ways to feel or display emotion; “appropriate” ways in which real and fictional events, stories, and histories are organized and end, and so on and so forth” (GEE, 2011, p. 90).

90 No original: “[...] in an interlocking vertical hierarchy of image schemas, domains, frames, and mental spaces” (KÖVECSES, 2017, p. 344).

91 No original: “[...] as part of a mental space, or scene, will activate the frame structure to which it is linked, which will, in turn, activate the domain of which the frame is a part, and the activation will reach the image schema that conceptually supports the frame” (KÖVECSES, 2017, p. 342).

92 No original: “[...] a serious, deep-seated theoretical-conceptual unit, or structure, that participates in the formation of conceptual metaphors” (KÖVECSES, 2017, p. 322).

As metáforas conceptuais dizem respeito a “um fenômeno pervasivo nos processos cognitivos experiencialmente orientados, os quais são responsáveis pela geração de estruturas conceituais de vários tipos” (FELTES; PELOSI; LIMA, 2014, p. 88). Tratam-se de metáforas que se fazem constantemente presentes nos discursos por meio de processos inconscientes e automáticos, seja de forma sutil ou mais evidente. Para interpretá-las, faz-se necessário compreender o mapeamento metafórico realizado na projeção de domínios, normalmente de um domínio mais concreto para um outro mais abstrato, ou seja, do DF para o DA. Compreender uma metáfora conceptual, primeiramente, depende da interpretação de seus acarretamentos, ou seja, de suas inferências derivadas motivadas pelas projeções de origem. Essas projeções são realizadas a partir da noção de razão corpórea<sup>93</sup>: “capacidade imaginativa da razão humana [cujas] estruturas diretamente significativas para o ser humano derivam de sua experiência corporal” (FELTES; PELOSI; LIMA, 2014, p. 88).

A título de exemplo, considera-se a relação entre o conceito DISCUSSÃO e a metáfora conceptual DISCUSSÃO É GUERRA, que se manifesta na linguagem cotidiana:

É importante perceber que falamos sobre discussões apenas em termos de guerra. De fato, podemos vencer ou perder discussões. Vemos a pessoa com quem estamos discutindo como um oponente. Defendemos os próprios posicionamentos, mas atacamos os alheios. Perdemos e ganhamos fundamentos. Planejamos e usamos estratégias. Diante de uma posição injustificável, abandona-se ou parte-se para uma nova linha de ataque. Muitas das coisas feitas em uma discussão são parcialmente estruturadas pelo conceito de guerra. Embora não haja uma batalha concreta, existe uma batalha verbal, refletida pela estrutura de uma discussão – ataque, defesa, contra-ataque, etc.<sup>94</sup> (LAKOFF; JOHNSON, 1980, p. 4).

A metáfora conceptual tem como papel compreender e experienciar uma coisa em termos de outra (LAKOFF; JOHNSON, 1980). Nesse sentido, DISCUSSÃO É GUERRA é vivenciada culturalmente – porém, não em todos os tipos de sociedade – estruturando (parcialmente) as ações realizadas em uma discussão; trata-se de uma forma de discurso estruturado em termos de batalha. Lakoff e Johnson (1980, p. 13) argumentam que, ao dizer “um conceito é estruturado por uma metáfora”, significa parcialmente estruturado, porque um dado conceito pode ser entendido de algumas formas, mas não de outras, já que pode ser condicionado por modelos culturais. Os estudos de Lakoff e Johnson (1980) destacam alguns

93 A razão corpórea é explicada em termos de Experiencialismo Cognitivo. Ver: Lakoff (1977, 1982, 1987 e outras obras), Johnson (1988) e Lakoff e Johnson (1980, 1999 e outras obras).

94 No original: “It is important to see that we don’t just talk about arguments in terms of war. We can actually win or lose arguments. We see the person we are arguing with as an opponent. We attack his positions and we defend our own. We gain and lose ground. We plan and use strategies. If we find a position indefensible, we can abandon it and take a new line of attack. Many of the things we do in arguing are partially structured by the concept of war. Though there is no physical battle, there is a verbal battle, and the structure of an argument – attack, defense, counterattack, etc. – reflects this” (LAKOFF; JOHNSON, 1980, p. 4).

conceitos metafóricos específicos (*e.g.*, jornada; guerra; tempo; mente) para tratar de determinadas metáforas conceptuais. Na mesma medida, subjacentes às metáforas, os autores apresentam processos de subcategorização, além de apontarem a existência de relações de acarretamento entre essas subcategorizações metafóricas. Por exemplo: TEMPO É DINHEIRO acarreta TEMPO É UM RECURSO LIMITADO, que, por sua vez, acarreta TEMPO É UM PRODUTO VALIOSO. Desse modo, conceitos mais específicos são definidos a partir de conceitos e/ou categorias mais gerais; nessa direção, os autores declaram: “Em geral, os conceitos metafóricos não são definidos em termos de imagens concretas [...], mas em termos de categorias mais gerais, como algo mais superficial”<sup>95</sup> (LAKOFF; JOHNSON, 1980, p. 45). Salienta-se que as metáforas aqui tratadas, que constituem os modelos cognitivos metafóricos, não dizem respeito a figuras de linguagem, tratam-se de um mecanismo imaginativo da razão e que é fundamental para a compreensão e construção de sentidos, dando conta de abstrações. As metáforas podem, inclusive, ser baseadas em metonímias<sup>96</sup>.

Abordar metáforas conceptuais na presente pesquisa parece ser indispensável, uma vez que existe uma relação considerável entre essas metáforas e modelos culturais; todavia, tal relação só é possível quando os conceitos envolvidos dizem respeito a um alto grau de abstração ou, pelo menos, muito próximo disso (KÖVECSES, 2005). De acordo com Kövecses (2005), alguns estudiosos, principalmente da AC (*e.g.*, Quinn, 1991), defendem que os modelos culturais existem independentemente de um entendimento metafórico prévio. Já outros – *e.g.*, Johnson, 1987; Kövecses, 1999; Lakoff e Johnson, 1980; Lakoff e Kövecses, 1987 – garantem que os modelos culturais de conceitos abstratos são constituídos por metáforas conceptuais. Lakoff e Kövecses (1987), por exemplo, baseando-se em evidências linguísticas (inglês americano), sugeriram RAIVA como um modelo cognitivo cultural. Posteriormente, os estudiosos também verificaram o mesmo modelo cultural em faltantes nativos húngaros – para isso, o ‘teste-do-mas’ foi aplicado na análise de manifestações linguísticas de ambas as línguas, em que puderam verificar um desvio do modelo cultural prototípico. Pelo teste-do-mas foi possível verificar que dizer “Ele estava irado, mas não perdeu o controle” soa muito mais natural em ambas as línguas do que “Ele estava muito irado, mas perdeu o controle”; o que ocorre é que a conjunção adversativa ‘mas’, na primeira sentença, exerce a função de conter expectativas. A língua chinesa também evidencia modelos culturais de raiva; entretanto, nem todas os aspectos que caracterizam o modelo de raiva americano e húngaro caracterizam o

---

95 No original: “In general, metaphoric concepts are defined not in terms of concrete images [...], but in terms of more general categories” (LAKOFF; JOHNSON, 1980, p. 45).

96 Para aprofundamento dos estudos de metáforas baseadas em metonímias, verificar Radden (2003).

modelo de raiva chinês. Apesar disso, os três parecem ter aspectos expressivos, causais e ontológicos envolvidos (KÖVECSES, 2005, p. 195-197).

No que diz respeito ao modelo cultural de raiva, Kövecsses (2005) defende que o modelo é constituído pela convergência de metáforas e metonímias ligadas ao conceito RAIVA. De acordo com Kövecsses (2010), muitas metáforas conceptuais derivam de metonímias conceptuais. Segundo ele, “[n]o modelo cultural de emoção, emoções são vistas como resultado de certos efeitos psicológicos. Logo, pode-se dizer que a raiva resulta em um aumento de calor corporal (entre outras coisas)”<sup>97</sup> (KÖVECSES, 2010, p. 184). Desse modo, a relação entre raiva e calor corporal implica na metonímia EFEITO PELA CAUSA (CALOR CORPORAL PELA RAIVA), tornando possível a metáfora conceptual, baseada em correlações na experiência, RAIVA É CALOR – o calor corporal (veículo metonímico) torna-se o DF da metáfora que ocorre em um processo de generalização (KÖVECSES, 2010).

Em suma, as estruturas metafóricas, quando culturais e cognitivas, convergem em modelos culturais e, por vezes, até os produzem. Essas estruturas são representações mentais específicas (culturais) de aspectos do mundo (KÖVECSES, 2010), mais precisamente organizações coerentes da experiência humana compartilhadas entre um grupo de pessoas, e são significativas no processo de descrever e caracterizar o sistema conceptual humano e, portanto, culturas.

A partir de tais considerações, entende-se, mais uma vez, que os estudos sobre modelos culturais são de grande relevância e que desempenham um papel importante na formação comportamental dos indivíduos. Tratam-se de modelos essenciais em uma abordagem cultural, e podem ser aplicados a diferentes áreas, tanto em termos teóricos quanto práticos. O mapeamento de um modelo cultural facilita a compreensão de uma cultura, ou subcultura, a partir de sua relação com estruturas conceptuais, podendo, por sua vez, estarem estreitamente ligadas à língua e à linguagem. Nesse sentido, através da leitura de um conjunto de discursos evidenciados, e a partir de causas e inferências, é possível que o pesquisador tenha acesso ao modelo cultural que predomina num determinado grupo, além de seus modelos periféricos subjacentes.

---

97 No original: “In the folk model of emotion, emotions are seen as resulting in certain physiological effects” (KÖVECSES, 2010, p. 184).

### 2.2.1 Tipos de modelo cultural: proposicional e conexionista

De acordo com a revisão da literatura, os modelos culturais dizem respeito a modelos cognitivos de estruturas complexas e que envolvem esquematizações coletivas à medida que são conhecimentos compartilhados. Mesmo que hajam esquemas individuais – pois os indivíduos experienciam, por exemplo, sentimentos e percepções únicas, à parte de qualquer comunidade cultural –, o repositório de conhecimento cultural das pessoas é relativamente inerente a uma determinada cultura ou subcultura e, portanto, a representação desses esquemas pode levar a modelos culturais. Os modelos são construídos e reconstruídos de acordo com diferentes propósitos, proposicionalmente ou em redes neurais. Nessa direção, o constructo teórico aqui tratado poderia ser representado e abordado como (i) ‘modelo cultural proposicional’ ou (ii) ‘modelo cultural conexionista’ (modelo cultural de rede neural). Como a presente pesquisa analisa a língua em uso, sustenta-se em uma abordagem baseada em modelos culturais proposicionais. Nesse sentido, os modelos “só podem ser acessados (pelo analista) por inferência, nunca diretamente, sem a mediação de processos interpretativos.” (FELTES, 2007, p. 90). Mas afinal, o que distingue um modelo cultural proposicional de um modelo conexionista?

#### 2.2.1.1 Modelo conexionista

Os modelos culturais são, segundo Quinn (1997, p. 140), esquemas complexos que “podem organizar domínios de experiências de todos os tipos, perceptual ou puramente conceptual”<sup>98</sup>. Para a autora, a cultura é substancialmente compartilhada e, da cultura, o que é compartilhado são os modelos culturais. Nesse sentido, Quinn (1997, p. 140) argumenta que repensar os modelos culturais através de uma perspectiva conexionista possibilita compreender melhor como os entendimentos compartilhados são construídos a partir das experiências compartilhadas. O conexionismo, também conhecido como ‘processamento distribuído paralelamente’ ou ‘modelo de rede neural’, é um tipo de modelo cultural. Entretanto, o termo ‘modelo conexionista’ é preferido por alguns antropólogos, uma vez que fornece a ideia de menor rigidez em relação aos esquemas do entendimento e os significados que eles originam (STRAUSS; QUINN, 1997, p. 50).

---

<sup>98</sup> No original: “[...] may organize domains of experience of all kinds, perceptual or purely conceptual” (QUINN, 1997, p. 140).

De acordo com Strauss e Quinn (1997, p. 50), os modelos conexionistas “desbloqueiam as nossas suposições, ajudando-nos a imaginar uma forma que o significado possa ser subjetivamente imposto, ainda que responsivo ao mundo objetivo.”<sup>99</sup> Segundo as autoras, para os conexionistas,

os esquemas variam em sua esquematicidade, dependendo da força e densidade das interconexões entre as unidades das quais são compostos. Esquemas, como o de comportamento em empresas, são tipicamente aprendidos quando a participação repetida [...] nesse tipo de interação social cria um fortalecimento gradual dos pesos de associação entre essas unidades<sup>100</sup> (STRAUSS; QUINN, 1997, p. 52).

Strauss e Quinn (1997) apresentam os pontos fortes e fracos do conexionismo em termos de entendimento dos significados culturais. Para isso, discutem (i) como melhor modelar a cognição em computadores; (ii) o conteúdo do que é aprendido; (iii) em que medida o aprendiz é consciente em relação ao conhecimento; (iv) como a informação é aprendida; (v) como a informação é processada; e (vi) a base neural da cognição.

No que diz respeito ao primeiro aspecto – como melhor modelar a cognição em computadores –, as autoras (1997) afirmam que os modelos conexionistas são, em geral, programas computacionais que, por vezes, podem exigir menos trabalho para criar e responder como os humanos se comparados aos modelos de processamento simbólico<sup>101</sup>. Contudo, outras vezes, podem exigir mais trabalho, além de não fornecerem respostas humanas. Porém, o que é interessante diz respeito ao fato de representarem bem o modo como as pessoas constroem esquemas culturais e como os utilizam para extrair significado de eventos.

Com relação ao foco no conteúdo aprendido, segundo aspecto, o ponto central se perde. Para Strauss e Quinn (1997), os processadores simbólicos representam o conhecimento processual como se fosse declarativo, enquanto os conexionistas representam o conhecimento declarativo como se fosse processual. O que está em jogo não é tanto o que é conhecido, mas como é conhecido.

Quanto à consciência que o aprendiz tem em relação ao conhecimento, terceiro aspecto, Strauss e Quinn (1997) afirmam que ela é de interesse tanto para os modelos conexionistas

---

99 No original: “[...] unstick our assumptions, helping us to imagine a way that meaning can be subjectively imposed yet responsive to the objective world” (STRAUSS; QUINN, 1997, p. 50).

100 No original: “[...] schemas vary in their schematicity, depending on the strength and density of the interconnections among the units of which they are composed. Schemas such as the one for company manners are typically learned when repeated participation [...] in these sorts of social interactions creates a gradual strengthening of the weights of association among these units” (STRAUSS; QUINN, 1997, p. 52).

101 Assim como o modelo de rede neural, o modelo de processamento simbólico tem sua origem na IA e, portanto, está estreitamente ligado à ciência da computação. De modo geral, trata-se de um processador de manipulação simbólica de situações especializadas.

quanto para os modelos simbólicos. Alguns conexionistas como Rumelhart, Smolensky, McClelland e Hinton (1986, p. 39) sugerem que “os conteúdos da consciência são dominados pelos estados relativamente estáveis do sistema”, onde esquemas tendem a ficar fora da consciência, razão pela qual se torna difícil que os indivíduos articulem todos os conteúdos dos esquemas (STRAUSS; QUINN, 1997). Essa abordagem, segundo as autoras, também caberia aos modelos de processamento simbólico.

Em termos do quarto aspecto, como as informações são aprendidas, os modelos de processamento simbólicos são, frequentemente, iniciados com todo o conhecimento necessário. Todavia, Strauss e Quinn (1997) afirmam que, por vezes, ignora-se o modo como o conhecimento aprendido é adquirido. Nas palavras das autoras: “Isso não significa que [os modelos], necessariamente, simulem o conhecimento inato, apenas que os modelos de processamento simbólicos nem sempre tratam da questão de como o conhecimento não inato é adquirido”<sup>102</sup> (STRAUSS; QUINN, 1997, p. 57). Já os modelos conexionistas, por sua vez, não são iniciados com todo o conhecimento de um domínio; eles começam com contrastes e, gradualmente, vão adquirindo o restante do conhecimento através de exemplos específicos e da repetida correção de inferências. Entretanto, essa abordagem não cabe a todas as formas de aprendizagem humana, mas conduz a uma reflexão sobre a aprendizagem – como poderia ser construída e modificada para explicar as formas de aquisição cultural (STRAUSS; QUINN, 1997).

O modo como as informações são processadas – quinto aspecto – nos modelos conexionistas e nos modelos de processamento simbólico é diferente. Este, também chamado de ‘clássico’ ou GOFAI (*Good Old Fashioned Artificial Intelligence*) considera o processamento simbólico um tipo de pensamento consciente e intencional. Já os modelos conexionistas tratam o processamento simbólico como uma tarefa automática de agrupamento de padrões (STRAUSS; QUINN, 1997).

Quanto ao último aspecto, a base neural da cognição, Strauss e Quinn (1997) afirmam que conexionistas, apesar de considerarem os seus modelos neuralmente inspirados, acabam ignorando completamente algumas das características do cérebro. Tanto os modelos conexionistas quanto os modelos de processamento simbólico concordam que o conhecimento é armazenado no cérebro dos indivíduos, constituído por neurônios organizados em camadas, processando paralelamente. O conexionismo, segundo Strauss e Quinn (1997, p. 59) é “uma

---

102 No original: “This does not mean that they simulate innate knowledge, necessarily, only that symbolic processing models do not always deal with the issue of how noninnate knowledge is acquired” (STRAUSS; QUINN, 1997, p. 57).

teoria do significado cultural que acomoda tanto as visões mais antigas quanto as mais recentes a respeito da cultura e do significado”<sup>103</sup>, e mostra-se em diversos tipos de modelos. Por meio de um modelo conexionista é possível entender a procedência de modelos culturais e significados, por exemplo: considerando uma determinada comunidade, que termo utilizar ao dirigir-se a alguém mais velho, ou a um professor, etc.? Um modelo conexionista de sistema de endereçamento, daria conta de achar uma resposta adequada para tal questão – tudo ocorre em uma relação entre unidades de *input* e unidades de *output* e, entre elas, há unidades ocultas (STRAUSS; QUINN, 1997). Além disso, Strauss e Quinn (1997, p. 74, grifo meu) afirmam que “a forma como os modelos respondem ao *input* depende do peso da conexão entre as unidades”<sup>104</sup>. Sendo assim, uma resposta adequada à questão pode ser realizada por meio de observação e participação do indivíduo em diferentes estágios da vida na comunidade. Em outras palavras, os *inputs* aos quais um indivíduo é exposto reflete no *output* alcançado, ou *outputs*.

Pensar na significação, sustentando-se num modelo cognitivo conexionista, é considerar que os significados, relacionados a qualquer tipo de esquema, são produzidos constantemente. Nesse âmbito, Strauss e Quinn (1997, p. 82) procuram distinguir ‘significado’ de ‘significado cultural’, definindo os termos da seguinte forma: o primeiro é “a interpretação de um objeto, ou evento, evocada por alguém num determinado momento” – o significado corresponde ao *output* de algo, como uma rede conexionista; já o significado cultural é “a interpretação típica de objetos, ou eventos, evocada por pessoas que compartilham experiências de vida” (STRAUSS; QUINN, 1997, p. 82), ou seja, é o *output* típico de redes/grupos de pessoas. Logo, os diferentes significados a respeito de um mesmo objeto, ou evento, é contextualmente variável. Para explicar isso, Strauss e Quinn (1997, p. 82-83) consideram um exemplo muito utilizado por Geertz (1973): o significado de uma piscada de olho – as autoras explicam:

Se esse gesto for o *input* para a rede conexionista, seu *output* (a interpretação de um olho fechando) dependeria muito de todos os aspectos da situação. Se o gesto for acompanhado de um sorriso dissimulado, ele pode ser interpretado como ‘nós estamos juntos nesta conspiração’; se for seguido de uma esfregada no olho, deve evocar a interpretação ‘há algo no olho dessa pessoa’<sup>105</sup> (STRAUSS; QUINN, 1997, p. 82-83, grifo dos autores e meu).

---

103 No original: “[...] a theory of cultural meaning that accommodates both older and newer views of culture and of meaning” (STRAUSS; QUINN, 1997, p. 59).

104 No original: “[...] the way connectionist models respond to input depends on the connection weights between the units” (STRAUSS; QUINN, 1997, p. 74).

105 No original: “If this gesture were the input to a connectionist network, its output (the interpretation of one eye closing) would depend very much on all the features of the situation. If the gesture were accompanied by a sly smile, it might be interpreted as meaning ‘We’re in this conspiracy together’; if it were followed by



Os significados existem a partir de esquemas evocados na mente dos indivíduos e são constituintes de uma cultura ou subcultura. ‘Significado’ é para Strauss e Quinn (1997, p. 83) “uma interpretação de uma situação particular”, enquanto ‘esquemas’ “são padrões aprendidos de conexões entre unidades, diferentes partes, as quais serão ativadas numa determinada situação.” Segundo Strauss e Quinn (1997), os significados culturais são intrapessoais, uma vez que resultam dos indivíduos, e o conexionismo ajuda a explicar como esses significados se constituem. O conexionismo mostra que os significados, enquanto aprendidos por meio das experiências de mundo, são mentais. Contudo, trata-se de uma teoria que funciona bem quando inter-relacionada com outras – teorias sociais e psicológicas –, podendo, então, explicar a motivação dos significados, os quais estão relacionados a pessoas e a comunidades, sendo amplamente compartilhados (STRAUSS; QUINN, 1997). Para Strauss e Quinn (1997, p. 252), “é igualmente possível que os *inputs* culturais resultem em compreensões que variam de acordo com os indivíduos e contextos, ou em entendimentos aprendidos sem as associações emocionais que lhes dão força motivacional.”<sup>106</sup>

Mesmo que o modelo conexionista apresente vantagens para determinados estudos, originalmente, segundo D’Andrade (1995), o modelo foi pensado em ser um simulador da teoria de esquema. O modelo conexionista contribuiu significativamente com a teoria de esquemas – *e.g.*, noção de que os esquemas não são estruturas fixas –, contudo, não se trata de uma implementação completamente satisfatória à teoria (D’ANDRADE, 1995). Conforme Norman (1986, p. 540, grifo meu), “[o]s modelos conexionistas são incapazes, ou pelo menos apresentam muita dificuldade, em distinguir uma instância de uma variável, ou entre um *type*<sup>107</sup> e um *token*”<sup>108</sup>. D’Andrade (1995, p. 143) exemplifica: considerando as sentenças ‘John perdeu um dólar’ e ‘Hellen precisa de um dólar’, um sistema conexionista não dá conta da representação da instância específica em John (o dólar do John) e a categoria geral em Helen, que é a necessidade.

D’Andrade (1995) também apresenta algumas implicações da teoria de esquema-conexionista aos estudos culturais, são elas: (i) regras – as regras são ditas implícitas (uma vez que as pessoas, de modo geral, não conseguem explicá-las). No entanto, em Rumelhart e

---

eye rubbing, it might instead evoke the interpretation ‘There is something in that person’s eye’. (STRAUSS; QUINN, 1997, p. 83).

106 No original: “[...] it is equally possible for cultural inputs to result in understandings varying across individuals and contexts, or for understandings to be learned without the emotional associations that give them motivational force” (STRAUSS; QUINN, 1997, p. 84).

107 Resumidamente, *tokens* referem-se ao número total de palavras, enquanto *types* dizem respeito ao número de palavras diferentes.

108 No original: “Connectionist networks are also said to be unable or to have great difficulty in discriminating between an instance and a variable, or between a type and a token” (NORMAN, 1986, p. 540).

McClelland (1986), assim como em outros conexionistas, não há necessariamente regras em uma rede neural, mas sim um conjunto de pesos e conexões; (ii) a relação entre as estruturas na mente e as estruturas que são do mundo externo – de um lado, as formas externas, representações físicas, dependem do sistema cognitivo para construir significados e, de outro, os significados não podem ser expressados pelo sistema cognitivo sem que haja a produção da fala ou da escrita, por exemplo, para que a transmissão desses significados seja feita; (iii) cultura unificada, incontestável e imutável (uma posição antiga); e (iv) palavras não codificam a experiência – as palavras significam esquemas que, quando ativados em um determinado discurso, acabam ativando um padrão mais amplo de conexões, que é o esquema de uma experiência em particular.

White Jr. (2017) concorda com os autores supracitados e, na mesma medida, suspeita que tanto os esquemas em rede quanto os esquemas proposicionais coexistem em um mesmo *continuum*. Para o autor, esquemas de imagem básica e esquemas não proposicionais de domínio não específico podem estruturar esquemas proposicionais e, ainda, modelos culturais e mentais mais complexos.

#### 2.2.1.2 Modelos proposicionais

Os modelos proposicionais, por sua vez, estruturados por esquemas proposicionais, facilitam a especificação de conceitos e relações entre eles (HUTCHINS, 1980; LAKOFF, 1984). As estruturas proposicionais dizem respeito a ações mais explícitas do processamento cognitivo, organizando o conhecimento em torno de eventos e situações típicas. Verifica-se na literatura diversos estudos à luz desses esquemas para identificar modelos culturais – em *Cultural models in language and thought*, de Holland e Quinn (1987), por exemplo, são apresentadas as pesquisas de (i) Lutz, (ii) Quinn e (iii) e Hutchins. Lutz (1987) analisa definições de palavras em instâncias naturais de uso, elicitando esquemas de nível básico que pertencem ao modelo cultural de emoção do povo *Ifaluk*, da Micronesia. Quinn (1987) investiga esquemas proposicionais relacionados a identidades estáveis, bem como esquemas de proposições encadeadas em argumentos sobre casamento. Para tanto, a autora analisa o discurso metafórico vinculado às proposições relacionadas ao longo do discurso, buscando identificar esquemas subjacentes. Hutchins (1987), por sua vez, trata de esquemas míticos, representações de pensamentos e medos reprimidos do povo de Trobiand, conduzindo os participantes da pesquisa a pensar e discutir sobre as relações com os parentes falecidos. Nessa direção,

Hutchins identificou estruturas proposicionais do mito com uma estrutura semelhante, porém, relacionada a um período relevante da vida.

As análises e achados relacionadas aos três estudos evidenciam uma abordagem relevante em termos de descobrir a estrutura esquemática que subjaz a explicações de propósitos mais gerais (HOLLAND; QUINN, 1987). Portanto, a partir das considerações feitas e reconhecendo tanto a eficiência quanto as limitações das duas abordagens apresentadas e verificadas em diversos estudos, para a presente pesquisa, opta-se por um modelo proposicional. Essa escolha deve-se ao fato de ser uma metarrepresentação conveniente para ilustrar a proposta, uma vez que se pretende construir modelos culturais, mais precisamente, identificar e mapear o(s) modelo(s) cultural(is) a partir de uma esquematização que depende da leitura e da interpretação do analista, sustentada em instâncias naturais de uso da linguagem, em que diversos fenômenos linguísticos são verificados – *e.g.*, metáfora conceptual. A metodologia desta pesquisa contará com uma abordagem de valores em modelos culturais, considerando a noção valor-modalidade, a qual será discutida em relação a escalas de valoração.

A literatura não esclarece em que medida os modelos culturais, esquemas cognitivos compartilhados, diferem-se dos modelos cognitivos proposicionais elencados por Lakoff (1987). Contudo, a revisão teórica realizada deixa claro que os modelos culturais estão estreitamente articulados às diversas estruturas e processos cognitivos (*e.g.*, *frames*, cenários, cenas, *scripts*, etc.), portanto, postula-se, nesta tese, que um modelo cultural é um tipo de modelo proposicional.

Uma proposição é um componente essencial de uma mensagem, trata-se de uma unidade de significado, ou seja, para que uma mensagem seja interpretada, é necessário identificar a proposição. Logo, se os modelos culturais são tratados em interface com diferentes áreas das ciências cognitivas, como AC e LC – buscando identificar e especificar a organização cognitiva desses modelos, associando-a ao modo como as pessoas pensam (pelo menos a o que se sabe que pensam) e agem, e procurando reconstruir o conhecimento compartilhado entre os indivíduos de grupos culturais e sociais –, o que está em jogo é a proposição manifestada pelos indivíduos.

Apesar de haver limitações para validar um modelo cultural apenas a partir de manifestações linguísticas, é preciso considerar que a linguagem carrega pistas extremamente relevantes em termos de conhecimento cultural. Nessa direção, Holland e Quinn (1987, p. 16) reafirmam tal consideração ao dizerem que “o significado de uma palavra e da linguagem como

um todo sustentam possíveis dicas para o conhecimento cultural subjacente que adentra o comportamento linguístico e outros.”<sup>109</sup>

Os modelos culturais, mesmo estando estreitamente relacionados à cognição humana, não se tratam de estruturas meramente internas, pois constituem esquematizações coletivas em que os conhecimentos são compartilhados. Logo, para verificar como os modelos são utilizados na construção de comportamentos, assume-se a relevância da força motivacional do modelo cultural – Strauss e Quinn (1992) discutem detalhadamente os diversos aspectos que envolvem uma força motivacional, o que será discutido mais adiante –, bem como os processos cognitivos inter-relacionados.

### 2.3 MODELOS CULTURAIS: ESTUDOS E APLICAÇÕES

Visto a complexidade do constructo teórico aqui tratado, supõem-se a necessidade de discutir modelos culturais a partir de casos empíricos, evidenciando, mesmo que de modo sintetizado, estudos e aplicações relacionados.

Nos estudos de Gee (2011), verifica-se que um modelo cultural, chamado por ele de mundo figurado, é uma ferramenta de investigação que media entre o nível ‘micro’ de interação e o nível ‘macro’ de instituições. A mediação realiza-se entre o trabalho interacional local, que os indivíduos exercem para cumprir sete ‘tarefas de construção’, e o modo como os seus Discursos operam para criar padrões complexos de instituições e culturas através da história e sociedade (GEE, 2011). Sendo assim, faz-se necessário compreender quais são as ‘sete tarefas de construção’ que, para o autor, são áreas da realidade, sempre construídas pelo indivíduo no ato da fala ou escrita (GEE, 2011). As sete tarefas de construção são: (1) significado; (2) práticas/atividades; (3) identidades; (4) relacionamentos; (5) política (distribuição de bens sociais); (6) conexões; e (7) sistemas de signo e conhecimento.

Cada tarefa gera uma pergunta de pesquisa à análise do discurso, sendo que cada pergunta (uma por tarefa) dá conta de uma pequena parte da informação que se tem e, a partir dessa informação, hipóteses são formuladas. Essas hipóteses só são confirmadas quando mais dados são verificados. As perguntas aplicadas à cada tarefa, segundo Gee (2011), são:

- (1) Significado - Como a linguagem é utilizada para tornar certas coisas significativas ou não e de que maneira?

---

109 No original: “[...] word meaning and, indeed, all of language are viewed as holding possible clues to the underlying cultural knowledge that enters into linguistic and other behaviour” (HOLLAND; QUINN, 1987, p. 16).

- (2) Práticas/atividades – Qual(is) prática(s)/atividade(s) essa parte da linguagem utiliza para representar algo (como os outros reconhecem o que acontecendo)?
- (3) Identidades – Qual(is) identidade(s) essa parte da linguagem utiliza para representar? Qual(is) identidade(s) esta parte da linguagem atribui aos outros e como isso ajuda o falante ou escritor representar a sua própria identidade?
- (4) Relacionamentos – Que tipo de relacionamento(s) essa parte da linguagem procura representar com os outros?
- (5) Política (distribuição de bens sociais) – Sobre qual perspectiva de bens sociais que esta linguagem se comunica (ou seja, o que está sendo comunicado quanto ao que é considerado ‘normal’, ‘correto’, ‘bom’, ‘apropriado’, ‘valioso’, ‘as formas como as coisas são’, ‘como as coisas devem ser’, ‘status alto ou status baixo’, ‘como eu ou não como eu’, e assim por diante)?
- (6) Conexões - Como essa linguagem conecta ou desconecta as coisas; como é que a linguagem torna uma coisa relevante ou irrelevante para outra?
- (7) Sistemas de signo e conhecimento - Como essa parte da linguagem privilegia ou desprivilegia sistemas de signos específicos (*e.g.*, espanhol *vs.* inglês, linguagem técnica *vs.* linguagem cotidiana, palavras *vs.* imagens, palavras *vs.* equações, etc.) ou diferentes maneiras de conhecer e acreditar ou reivindicar conhecimento e crença (*e.g.*, ciência *vs.* Humanidades, ciência *vs.* senso comum, biologia *vs.* ciência da criação)?

Para Gee (2011), a partir das questões recém elencadas, é possível fazer a análise do discurso, e, ao fazê-la, adquire-se informações sobre o contexto em que a língua em uso é utilizada. Essas informações possibilitam a formulação de hipóteses sobre manifestos linguísticos, ou seja, o que determinadas propriedades linguísticas fazem e significam. Conforme Gee (2011), focar numa parte da linguagem, questionando o que se pode aprender sobre o contexto em que ela é usada e como esse contexto é interpretado pelo falante, escritor, ouvinte ou leitor é fazer análise do discurso. As tarefas apresentadas são formas de olhar para a língua em uso e, conseqüentemente, questões sociais e políticas, por exemplo, podem ser compreendidas a partir delas, logo, modelos culturais.

Assumindo a relevância de tais considerações, de acordo com Gee (2011, p. 20), é necessário que o investigador, mesmo confiante quanto às suas hipóteses, “encontre evidências que vão contra as suas visões favoráveis.”<sup>110</sup> Para Gee (2011, p. 20), “a análise do discurso é sempre um movimento do contexto para a língua/linguagem e da língua/linguagem para o

---

110 No original: “[...] to finding evidence that might go against our favored views” (GEE, 2017, p. 20).

contexto”<sup>111</sup>, sendo o contexto uma questão muito importante na análise do discurso. Tratar de discursos, especialmente Discursos, envolve avaliar as suas conexões a identidades socialmente situadas<sup>112</sup> e a modelos culturais (GEE, 2011, 2013). Gee (2011), ao distinguir ‘discurso’ de ‘Discurso’, explica que ao se utilizar da linguagem – forma de pensar, avaliar, agir e interagir – os indivíduos fazem associações para se identificarem como membro de um grupo social, e, nesse viés constituem o ‘Discurso’ (GEE, 2011). O ‘discurso’ também se refere à língua em uso, mas tem um caráter diferente do anterior – o termo é reservado para conversas e histórias, por exemplo.

Conforme Gee (2011), em um Discurso, o que é essencial é o reconhecimento. Os indivíduos identificam (reconhecem) uns aos outros num Discurso por meio de linguagem, ações, interações, valores, crenças, símbolos, lugares, etc., quando entrelaçados e engajados num tipo particular de atividade e em um determinado tempo. Gee (2011) afirma que os diferentes padrões linguísticos (vocabulário, sintaxe, etc.) levam ao reconhecimento de diferentes línguas sociais, as quais são adquiridas no processo de socialização e são extremamente conectadas às ações, perspectivas e identidades dos indivíduos. De acordo com o estudioso (2011), essa socialização ocorre em Discursos em que as pessoas adquirem modelos culturais.

Gee (2011) defende que os mundos figurados estão profundamente implicados na política, seja na fala, nos textos, na mídia, nas ações, nas interações ou nas instituições – por ‘política’, o autor entende qualquer coisa ou lugar em que os bens sociais estejam em jogo. Portanto, os modelos culturais implicam questões relacionadas a poder, *status*, valores e posições sociais, entre outros. Por vezes, os modelos culturais apresentam parcialidades e inconsistências que ocorrem a partir de diferentes conflitos de valores (próprios de um indivíduo/grupo), ou valores de outros grupos, ou ainda valores que servem ao interesse de outras pessoas/grupos (GEE, 2011). Nessa direção, em seus estudos, Gee (2011) apresenta o caso de ‘Marcella’ – observações feitas considerando parte de uma entrevista em que uma estudante de uma escola latina de ensino médio fala sobre a sua vida, atitudes relacionadas à família, escola e sociedade, e pontos de vista sobre questões ligadas a racismo e sexismo.

De acordo com Gee (2011), uma das formas de acessar os mundos figurados (modelos culturais) é questionando o que se deve assumir (pelo analista) para fazer sentido e entender

---

111 No original: “[...] discourse analysis is always a movement from context to language and from language to context” (GEE, 2011, p. 20).

112 Gee (2011), ao tratar de Discurso, sustenta-se na noção de cognição situada, que, por sua vez, foi originalmente discutida em Barsalou (1999a; 1999b). A abordagem de Gee também se baseia fortemente em Johnson-Laird (1987).

profundamente o que o indivíduo, conscientemente ou inconscientemente, acredita e diz – ou seja: como o sujeito olha para os aspectos do mundo para atribuir sentido ao que diz? Sendo assim, no que diz respeito às observações sobre Marcella, Gee (2011) constata que ela se sustenta em um mundo figurado bastante próximo, nomeadamente o da teoria da reprodução de capital social (valores, atitudes, normas, crenças e práticas). Segundo essa teoria, muito comum em lares de classe média, o capital cultural do lar é transmitido à escola em forma de valor que, por sua vez, é transmitido para a próxima geração como uma ‘herança’ (GEE, 2011). Para Gee (2011), a versão desta teoria, do mundo figurado de Marcella, mistura-se à premissa de que indivíduos brancos são hereditariamente mais espertos e motivados do que indivíduos hispânicos. O que ocorre no caso de Marcella é que o entrevistador, num determinado momento, pergunta por que ela acha que há relativamente menos médicos hispânicos e afro-americanos. Então, Marcella responde, entre vários outros argumentos, que os brancos são mais espertos e, ao final, afirma: “Eu acho que eles nasceram espertos”<sup>113</sup> (GEE, 2011, p. 95). Marcella também utiliza o mundo figurado em termos de motivação e esforço para explicar que um indivíduo pode ser hereditariamente mais esperto do que outro. Num outro momento, ela diz: “Eles são apenas, apenas mais espertos... E eles, eles, é como se eles fizessem um esforço para serem espertos”<sup>114</sup> (GEE, 2011, p. 95). Entretanto, há um momento em que ela diz que quem vai para a faculdade leva vantagem no que diz respeito à construção de uma carreira – “quando você vai para a faculdade ou algo, você sabe, você sabe quantos pontos você tem, então você pode fazer a sua carreira”<sup>115</sup> (GEE, 2011, p. 93). Logo, verifica-se uma contradição no discurso de Marcella, uma contradição da versão de mundo figurado da reprodução do capital social – portanto, “não é necessário assumir ou apelar à ideia de que os ‘brancos’ são hereditariamente mais espertos”<sup>116</sup> (GEE, 2011, p. 95, grifos do autor). A teoria da reprodução do capital cultural verificada no caso de Marcella e tratada por Gee (2011), “é mitigada por ela [ Marcella] ao atribuir o sucesso como uma propriedade inata e inerente aos ‘brancos’”<sup>117</sup> (GEE, 2011, p. 95, grifos do autor) – o que faz associar-se à teoria da reprodução do capital cultural verificada no caso de Marcella aos estudos de Strauss (1992).

---

113 No original: “I think they were born smart”.

114 No original: “They’re just, they’re just smarter ... And they, they, it’s like they make an effort to be smart.”

115 No original: “when you go to college or something you know, you know how many points you have so you can make your career”.

116 No original: “[...] we don’t need to assume or appeal to the idea that ‘whites’ are inherently smarter” (GEE, 2011, p. 95).

117 No original: “[...] it is mitigated by her attributing success as an inherent inborn property of ‘whites’” (GEE, 2011, p. 95).

Strauss (1992), ao investigar sobre a vida e trabalho de cinco homens de classe operária da Ilha Rhode, por meio de entrevistas em grupos, elicitou perguntas relacionadas ao modelo cultural de sucesso americano – estudo que recebe destaque em D’Andrade (1984). Nesse modelo cultural de sucesso americano, alguns valores sociais são dominantes e indicados pela metaconsciência de valores<sup>118</sup>, especialmente relacionados à ideia de ‘avançar’ (*getting ahead*). De acordo com Strauss (1992, p. 199), a ideia de ‘avançar’ (na vida) é o sonho americano, o qual é amplamente compartilhado em grupos sociais: “com trabalho duro qualquer um na América pode avançar, e todo mundo deveria esforçar-se para isso”<sup>119</sup>. Conforme Strauss (1992), o modelo de sucesso envolve ideias como ‘direcionar’, ‘trabalhar duro’ e ‘ter objetivos’. Ele vem à consciência como um conjunto de valores, é adquirido por fontes ideológicas que estão amplamente disponíveis na sociedade e, segundo D’Andrade (1984), apresenta uma considerável força diretiva. Contudo, o discurso dos entrevistados envolvendo o valor dominante ‘avançar’, bem como as escolhas profissionais feitas, “refletem três diferentes tipos de representação cognitiva, cada um deles tem qualitativamente efeitos motivacionais diferentes”<sup>120</sup> (STRAUSS, 1992, p. 199). Todos os homens entrevistados por Strauss reconheceram o modelo de sucesso como um conjunto de valores; todavia, apenas um deles questionou a premissa de que todos os homens podem (e devem) conquistar o sonho americano de avançar na vida, rejeitando o modelo. Para este entrevistado, são as coisas pequenas que o fazem feliz, não o dinheiro (STRAUSS, 1992) – proposição defendida que levou os demais participantes a se questionarem quanto ao quão bem-sucedido eram. O que os dados mostram, segundo Strauss (1992), é o fato de haver um outro modelo cultural que influenciou o grupo de indivíduos entrevistados, o modelo de chefe de família, no qual, ao contrário da característica individualista do modelo de sucesso, os interesses da família são postos à frente dos interesses individuais, inclusive dos interesses deles próprios. De acordo com Strauss (1992), a força diretiva dos valores relacionados ao modelo de sucesso e ao modelo de chefe de família são claramente diferentes. Conforme a autora:

Sabendo que o modelo de sucesso representa valores amplamente compartilhados, levou diversos homens a responder verbalmente [...] ao julgamento esperado, de que não tinham tido muito sucesso. [...]. No entanto, este modelo foi menos efetivo em motivar ações do que o modelo de chefe de família [...]. Todos falaram sobre as expectativas do papel de chefe de família como uma realidade inescapável, por outro

---

118 Strauss (1992, p. 199) afirma que os valores nem sempre são vistos como valores, mas sim como uma realidade inevitável.

119 No original: “[...] with hard work anyone in America can get ahead, and everyone should strive to do so” (STRAUSS, 1992, p. 199).

120 No original: “[...] reflect three different types of cognitive representation, each of which has qualitatively different motivational effects” (STRAUSS, 1992, p. 199).



lado, assumiram a responsabilidade primária em apoiar [sustentar] a sua família, subordinando os seus próprios interesses pela necessidade de manter um salário constante<sup>121</sup> (STRAUSS, 1992, p. 210).

Segundo Strauss (1992), o modelo cultural de sucesso está amplamente disponível na sociedade e é adquirido por meio de fontes ideológicas enquanto o modelo de chefe de família é aprendido de modo implícito, observando o trabalho de outros homens. Faz-se relevante compreender que o modelo de chefe de família está estreitamente ligado a um modelo de homem trabalhador (operário). Portanto, são pequenas as chances de se obter os mesmos achados com uma amostragem de homens que trabalham em escritórios, por exemplo. E, concordando com Strauss (1992, p. 220), as crenças e comportamentos de homens que trabalham em escritórios (ou outros lugares, mas não no chão de fábrica/no meio operacional) muito provavelmente estariam em conformância com o modelo de sucesso. Sendo assim, assume-se que os distintos efeitos desses modelos subjazem a diferentes culturas e/ou subculturas.

Um outro estudo, desenvolvido por Quinn (1985a, 1985b), diz respeito ao modelo cultural de casamento (americano). A estudiosa realizou entrevistas não diretivas com um grupo composto por casais da Carolina do Norte, de onze casamentos. As entrevistas dos homens e das mulheres ocorreram separadamente e, a todos, foi solicitado que falassem sobre seus casamentos, gerando, ao final das entrevistas, gravações de aproximadamente quinze horas por entrevistado. Essas gravações foram transcritas e utilizadas como *corpus* de análise ao qual a estudiosa aplicou diversas técnicas para construir o modelo de casamento – o de seus informantes. Segundo Quinn (1987), o objetivo de sua análise foi reconstruir o entendimento cultural de casamento de modo a formar a base do discurso sobre o tema, tornando-o compreensível. Nesse sentido, Quinn (1987) afirma que sua análise consiste em (i) palavras-chaves no discurso dos entrevistados – como ‘compromisso’, ‘amor’ e ‘realização (de um sonho, etc.)’ –, (ii) caracterização de metáforas, e (iii) argumentação dos informantes sobre casamento.

Quinn (1987) afirma que a linguagem metafórica disponível permite ao falante (entrevistado) esclarecer o que pensa ou sente com base em sua experiência. Nesse sentido, as metáforas de casamento, verificadas no discurso dos informantes, proveram o primeiro

---

121 No original: “Knowing that the success model represents widely shared values led several men to respond verbally [...] to the imagined judgment that they had not been very successful. [...]. However, this model was less effective than the breadwinner model at motivating action [...]. Every man who spoke of breadwinner role expectations as an inescapable reality, on the other hand, assumed primary responsibility for supporting his family, subordinating his own interests to the need to keep a steady paycheck coming” (STRAUSS, 1992, p. 210).

conjunto de pistas para o modelo cultural investigado. Entre as diversas metáforas observadas no discurso, uma grande variedade apresentou em comum a expectativa de um casamento duradouro. CASAMENTO É UM PRODUTO MANUFATURADO<sup>122</sup> foi uma das metáforas mais comuns verificadas, uma metáfora que emerge do discurso de casamento que ‘dura’ e que ‘funciona’, como produtos bem feitos devem funcionar. Casamento foi caracterizado como devendo ser uma ‘coisa boa’ e ‘forte’ – um produto manufaturado bom e forte é feito para durar. CASAMENTO É UMA JORNADA EM ANDAMENTO<sup>123</sup>, CASAMENTO É UM ACORDO DURÁVEL ENTRE DUAS PESSOAS<sup>124</sup>, UM CÔNJUGE É UMA PEÇA ACESSÓRIO<sup>125</sup>, CASAMENTO É UM INVESTIMENTO<sup>126</sup>, entre outras, foram metáforas recorrente e destacadas no discurso dos entrevistados. Essas metáforas, conforme Quinn (1987), parecem ser organizadas por esquemas proposicionais: CASAMENTO É DURADOURO, CASAMENTO É MUTUAMENTE BENÉFICO, CASAMENTO É DESCONHECIDO NO INÍCIO, CASAMENTO É DIFÍCIL, CASAMENTO É ESFORÇO, CASAMENTO É UNIÃO, CASAMENTO É RISCO e CASAMENTO PODE SER BEM-SUCEDIDIO OU FRACASSADO.

Segundo Quinn (1992), seus achados evidenciam uma variedade de usos em cada classe de metáforas, o que, segundo a autora sugere – diferentemente do que Johnson (1987), Lakoff e Johnson (1980) e Lakoff e Kövecses (1987) defendem –, as metáforas não estão na base de entendimentos compartilhados. Para a autora, “essas metáforas de casamento refletem um esquema subjacente que as pessoas compartilham para pensar sobre casamento e que guiam a seleção de metáforas”<sup>127</sup> (QUINN, 1997, p. 144). Em outras palavras, as metáforas, bem como a linguagem como um todo, refletem modelos culturais subjacentes. Críticas são feitas à concepção de Quinn (1992), como em Shore (1996), que defende que até mesmo as noções mais básicas de uma cultura são constituídas por metáforas (KÖVECSES, 2005).

Mas, afinal, as metáforas conceptuais refletem ou constituem modelos culturais? Kövecses (2005) procura responder essa pergunta e, para isso, levanta uma discussão sobre o que ele chama de ‘visão de emergência literal’ e ‘visão de emergência metafórica’. Nessa direção, o autor afirma que, ao se acreditar na inerência da natureza cultural da cognição, deve-se ser capaz de explicar, pelo viés da linguística e da ciência cognitiva como a integração da

---

122 No original: “MARRIAGE IS A MANUFACTURED PRODUCT”.

123 No original: “MARRIAGE IS AN ONGOING JOURNEY”.

124 No original: “MARRIAGE IS A DURABLE BOND BETWEEN TWO PEOPLE”.

125 No original: “A SPOUSE IS A FITTING PART”.

126 No original: “MARRIAGE IS AN INVESTMENT”.

127 No original: “[...] these metaphors for marriage reflect an underlying schema that people share for thinking about marriage, and that guides their selection of metaphors for it” (QUINN, 1997, p. 144).

cognição e da cultura emerge em casos de metáforas conceituais e modelos culturais, por exemplo (KÖVECSES, 2005). Nesse sentido, diferentes respostas são possíveis.

As investigações sobre modelos culturais têm muito a contribuir com os estudos linguísticos e interfaces, bem como o meio em que são aplicados. Conforme Quinn (1997, p. 160), a sua abordagem dá conta de diversas questões, como no caso de pessoas que “sentem que seus casamentos não são bem-sucedidos como deveriam ser, por exemplo, e querem saber o que fazer sobre isso.”<sup>128</sup>

Muitos outros estudos e aplicações são verificados na literatura e contribuem significativamente para a compreensão dos modelos culturais pela interface da linguagem, cultura e cognição. Diversos exemplos de modelos e estudos aplicados são apresentados em uma coletânea de artigos organizados por Holland e Quinn (1987) em *Cultural models in language and thought*, como: (i) modelos culturais de gêneros, por Holland e Skinner; (ii) provérbios e modelos culturais, por White, (iii) modelo cognitivo de raiva no inglês americano, por Lakoff e Kövecses; (iv) modelos de controle de termostato residencial, por Kempton; (v) mitos e experiências nas Ilhas Trobriand, por Hutchins; (vi) modelo cultural de emoção do povo Ifaluk, por Lutz; (vii) modelos culturais de causas de doenças no Equador, por Price; e (viii) modelos culturais e sistemas exploratórios, por Linde. Em *The development of cognitive anthropology*, D’Andrade (1995) destaca, além do modelo de casamento americano (estudo de Quinn), o modelo de navegação das Ilhas Carolinas – uma descrição sistemática do uso de modelos culturais que se encontra detalhado na obra de Thomas Gladwin, *East is a Big Bird* (1970). Exemplos empíricos de modelos culturais também são observados em Kronenfeld (2008), entre eles: (i) estudos de imagens, realizados com alunos de graduação e pós-graduação da Universidade da Califórnia; e (ii) modelos culturais de meio-ambiente, ranchos e pastagens na Califórnia. Geeraerts (2004) identifica (i) o modelo racionalista e (ii) o modelo romântico, modelos dialeticamente relacionados e utilizados na análise da variação linguística.

Dos estudos elencados, Feltes (2018a) prioriza alguns deles num artigo recente em que apresenta uma revisão da teoria, estudos e métodos em modelos culturais. Das revisões realizadas pela autora, destacam-se: (i) modelo cultural de raiva; (ii) modelos culturais racionalista e romântico de padronização linguística; (iii) modelo cultural de casamento e (iv) modelo cultural jihadista sunita de relações políticas. Alguns destes serão abordados mais adiante, na seção 2.3, em que tratarei de estudos e aplicações em modelos culturais.

---

128 No original: “[...] feel that their marriage is not as successful as it should be, for example, and wonder what to do about it” (QUINN, 1997, p. 160).

### 2.3.1 Modelos Culturais e leitura

Como falar de modelo cultural em leitura? Bennardo e Munck (2014), apesar de não tratarem especificamente de leitura, introduzem a obra *Cultural Models: genesis, methods, and experiences* contando uma breve história, em um parágrafo, e, a partir disso, acabam situando os modelos culturais na leitura. Não é necessário citar aqui a mesma história para fazer a parametrização, já que os modelos culturais podem ser verificados nas mais variadas leituras, indiferentemente do gênero ou mesmo conceptualização de leitura que se defende. Seguindo os passos de Bennardo e Munck (2014), cita-se um trecho de um desabafo de uma mãe:

Outro dia conversava com uma amiga sobre como é difícil criar um filho que vê o pai raramente. Não porque o relacionamento não tenha dado certo ou algum ressentimento possa atrapalhar, mas porque por mais que a porta esteja aberta para a criança conviver com o pai, ele não entra por ela.

Vamos lá: quem nunca ouviu que a mãe do filho de fulano só dá problema? Ele vê o filho quando quer, dá o dinheiro achando que está ajudando (colega, não é nada além da sua obrigação) e reclama horrores do quanto a mãe da criança só dá problema, cobra presença e aquele papo todo de obrigações que os homens têm pavor, mesmo que seja por alguns minutos.

O que muitas pessoas não entendem e não filtram antes de soltar um “ah, mas é só pra te perturbar, não é?”, é que a perturbação começa quando a mulher precisa de uma folga. Folga do tempo em que ela cuida do filho de ambos, integralmente.

Que mãe solteira nunca ouviu que precisa dar uma folga para o pai do seu filho? Porque ele trabalha demais, está cansado demais ou está com algo de menos. Engraçado, né? Há homens que podem ter a mesma profissão, menos ou mais tempo e se dedicam à família do mesmo jeito. Enquanto alguém lida com um pai que tem tempo para tudo, menos para os filhos, sempre vai ter plateia para aplaudir o pai que aparece quando dá. Mas sempre será assim: se você trabalha fora, é a egoísta que não abre mão das próprias coisas pelo filho. Se você não trabalha, é interesseira que só espera a pensão. Ou seja, estaremos quase sempre erradas, e os homens – mesmo que estejam a quilômetros dos filhos – estarão fazendo o melhor se pelo menos cumprem a obrigação financeira com o filho. Disponível em: <<http://vilamamifera.com/cafemae/feio-nao-e-ser-mae-solteira-feio-e-ser-pai-quando-convem/>>. Acesso em: 4 fev. 2018.

A leitura do trecho acima está estreitamente relacionada a um determinado número de modelos culturais, ou pelo menos instâncias deles; esses modelos se alinham de modo a permitir que o leitor construa sentidos enquanto lê. O texto instiga o leitor a evocar *frames* diversos, os quais se interconectam e remetem a modelos culturais parentais, mesmo que inconscientemente. Trata-se de um relato de uma mãe em forma de desabafo, o qual é motivado pelo papel do homem e da mulher (enquanto pai e mãe) na sociedade e em relação à sua família. Esse papel é definido e compartilhado em diversos grupos sociais, o que não significa que seja válido em todo e qualquer grupo. O desabafo, disponível em um *Website*, ganha audiência e provoca discussões, uma vez que, ao que tudo indica, trata-se de um caso recorrente e que envolve

diversos valores compartilhados na sociedade, especialmente por mães solteiras e/ou separadas dos pais de seus filhos.

Investigar modelos culturais é mapear conceitos e valores para construir ou reconstruir modelos; é investigar o que é pressuposto a partir do que é dito e/ou escrito. Para tanto, a presente pesquisa situa a leitura em uma perspectiva ampla e que ocorre em um processo de compreensão do mundo em que o indivíduo confere sentido às suas experiências. Assume-se uma perspectiva na qual o sujeito atribui significação em um processo de linguagem em que a interpretação e compreensão ocorrem a partir inferências licenciadas por esquemas cognitivos que, por sua vez, podem ser modelos culturais simplificados (*e.g., frames*). Por esse viés, objetiva-se verificar como os participantes da pesquisa, no processo de leitura, atribuem sentido às suas experiências, e como eu, pesquisadora responsável, construo sentido às expressões dos participantes envolvidos e que serão entrevistados.

Segundo Kronenfeld (2008), os modelos culturais não são instanciados em modo automático pelos indivíduos; em vez disso, eles são “utilizados na construção do entendimento de uma situação que possibilita a pessoa interpretar o que está acontecendo, respondendo de modo apropriado e eficaz”<sup>129</sup> (p. 6). O autor afirma que, mesmo sendo modelos de conhecimento abstrato, eles são modelos de ações culturalmente apropriados – o que permite afirmar que os modelos culturais estão diretamente ligados ao modo como raciocinamos e agimos.

O sujeito leitor infere, a partir de seus conhecimentos prévios, enciclopédicos e de mundo, os quais estão organizados em modelos cognitivos ou culturais, para, então, conferir sentido a o que é lido ou dito. Dessa forma, no processo de leitura, fatores linguísticos, cognitivos, semânticos, pragmáticos e socioculturais estão em jogo, e a leitura se realiza mediante a interação do leitor com o texto e, na mesma medida, numa relação com o mundo em que está inserido. Para Bertrand (2003, p. 413), “o leitor, ao ler, atualiza o texto e seu sentido, de acordo ou não com suas expectativas ou previsões advindas de sua competência lingüística e cultural.” Durante o processo de leitura, “o leitor é sobretudo um ‘centro do discurso’, que constrói, interpreta, avalia, aprecia, compartilha ou rejeita as significações” (BERTRAND, 2003, p. 24, grifo do autor).

Na leitura de um texto, diversos processos cognitivos são ativados para que o leitor possa estabelecer relações no plano textual. Os efeitos metafóricos, por exemplo, manifestados explicitamente ou implicitamente, só podem ser compreendidos a partir da interação de

---

129 No original: “[...] they are, instead, utilized in the construction of an understanding of a situation that enables a person to interpret what is going on and respond both appropriately and effectively.” (KRONENFELD, 2008, p. 6).

operações que ocorrem no processo de leitura. As palavras de Leite (2014) vão bem ao encontro dessa concepção de leitura quando trata da metaforização na leitura:

A metaforização reintroduz, assim, o sujeito do discurso na leitura, na medida em que sua evidência ou atuação é confirmada com arrimo na configuração textual: o texto suscita o leitor, mas, ao mesmo tempo, o leitor atualiza a significação textual, pois interpretar significa sempre, sob algum aspecto, reconhecer e formular hipóteses sobre algo percebido (LEITE, 2014, p. 118).

A leitura de uma palavra e a leitura do mundo estão profundamente interligadas. Nesse sentido, e na direção da presente pesquisa, Gee (2013) trata a leitura como ‘linguagem situada’, em que aborda a leitura numa ampla perspectiva, integrando cognição, interação social, sociedade e cultura. Para tanto, a fim de compreender como ocorre esse processo de leitura, faz-se necessário, primeiramente, assumir a relação da língua e linguagem com as experiências corporificadas, além das ações situadas e interações no mundo. De acordo com Gee (2013) a linguagem humana tem duas funções: (i) sustentar a performance de ações no mundo, incluindo atividades sociais e interações; e (ii) sustentar a relações humanas em determinadas culturas, grupos sociais e instituições. Gee (2013) afirma que atualmente há uma série de perspectivas que admitem e compreendem a linguagem aproximando-a das experiências e ações no mundo, formando uma família de estudos de cognição situada – conforme já observado em Barsalou (1999a, 1999b, 2003, 2005) e Gee (2011). Segundo Gee (2013), os estudos em cognição situada envolvem diferentes abordagens e teorias, mas todos compartilham a ideia de que o significado na linguagem não é uma representação proposicional abstrata que se parece com a linguagem verbal: o significado está estreitamente ligado às experiências de ação situada das pessoas. Essas experiências dizem respeito a percepções, sentimentos, ações e interações, os quais são armazenados na mente (ou cérebro) dos indivíduos, não em termos de proposições, mas como imagens dinâmicas ligadas a percepções do mundo e do corpo humano.

Para Gee (2011, 2013), as sentenças, frases e palavras têm os seus significados sempre situados, ou seja, dependentes e customizados pelos contextos reais em que se encontram. Dessa forma, “o significado de uma palavra [...] não é diferente do significado de uma experiência, objeto ou ferramenta no mundo”<sup>130</sup> (GEE, 2013, p. 138). Conforme Gee (2013, p. 140), que parafraseia Freire e Shor (1986), a leitura de uma palavra e a leitura do mundo se dão num mesmo nível de profundidade e estão integralmente conectados em um mesmo processo. Assim, defende-se que os diferentes padrões linguísticos (vocabulário, sintaxe e conectores

---

130 No original: “[...] the meaning of a word [...] is not different than the meaning of an experience, object, or tool in the world” (GEE, 2013, p. 138).

discursivos) constituem diferentes linguagens sociais, as quais pertencem a diferentes atividades sociais, em especial a identidades socialmente situadas (GEE, 2013). Ou seja, os elementos da língua, oral ou escrita, caracterizam grupos sociais específicos e, portanto, isso sugere que é possível mapear, por meio da leitura de textos, elementos linguísticos (vocabulário, sintaxe, estilo de discurso) para identificar modelos culturais e, conseqüentemente, conceitos e valores atrelados a esses modelos.

### 2.3.2 Noção de valor em modelos culturais

‘Valor’, uma questão destacada nos mais diversos e variados grupos sociais, de modo geral, sem a consciência de sua complexidade. Os valores são abordados, por alguns, como algo subjetivo e, por outros, como algo objetivo, de modo a depender da perspectiva em que o conceito é sustentado. Trata-se de um conceito que, desde o seu começo, tem recebido destaque nas ciências sociais e, conforme a revisão da literatura mostra, é um elemento que está no cerne de mudanças e organizações sociais e pessoais – razão pela qual Schwartz (2012, p. 3) afirma: “[o]s valores são usados para caracterizar grupos culturais, sociedades e indivíduos, a fim de traçar mudanças ao longo do tempo, bem como explicar as bases motivacionais de atitudes e comportamentos.”<sup>131</sup>

A palavra ‘valor’ para Tamayo (1998, p. 57) “diz respeito à oposição que o ser humano estabelece entre o principal e o secundário, entre o essencial e o acidental, entre o desejável e o indesejável, entre o significativo e o insignificante.” Os valores se constituem por elementos de julgamento sustentados no que os indivíduos acreditam ser correto, bom ou desejável (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). No presente estudo, focando especialmente no contexto organizacional/empresarial, valores são entendidos como elementos culturais, elementos integrantes de culturas e subculturas e que são compartilhados entre os membros que constituem grupos sociais. Portanto, a noção de valor, em modelos culturais, refere-se a valores culturais compartilhados e que, de certa forma, regulam o comportamento de pessoas, seja na vida particular ou seja na vida coletiva. Considerando o contexto empresarial, de acordo com Tamayo (1996), os valores são os elementos que efetivamente caracterizam e guiam o funcionamento e vida de uma organização; são os princípios ou crenças que os colaboradores compartilham. Portanto, esses valores dizem respeito a modelos mentais semelhantes e

---

131 No original: “Values are used to characterize cultural groups, societies, and individuals, to trace change over time, and explain the motivational bases of attitudes and behavior.” (SCHWARTZ, 2012, p. 3).

compartilhados que, por sua vez, expressam o modo como a missão e os objetivos da empresa são percebidos pelos indivíduos.

Schwartz (2012) apresenta a sua teoria de valores básicos aos humanos na medida que discute a natureza desses valores e identifica características comuns e não comuns entre eles. Segundo o estudioso, os valores expressam motivações, que, por sua vez, formam uma estrutura circular que parece ser culturalmente universal<sup>132</sup>, em que valores tanto compatíveis quanto conflitantes podem ser verificados e reconhecidos. De acordo com Schwartz (2012), a relação de conflito e congruência entre valores condiz com o que ele chama de ‘estrutura de valores’, que, mesmo sendo considerada comum a diferentes culturas, as pessoas, na sua individualidade e/ou coletividade, atribuem a eles diferenças substanciais de acordo com um grau de importância que lhes é atribuído. Sendo assim, membros de um grupo, ou um grupo em si, priorizam e hierarquizam valores de diferentes modos, pois os valores dizem respeito ao que os indivíduos consideram como importante para as suas vidas. Nessa mesma direção, para Robbins, Judge e Sobral (2010), a importância de um determinado valor é determinada pela atribuição de intensidade que um indivíduo julga a partir de seu conteúdo. Em suas palavras: “Os valores possuem atributos tanto de conteúdo como de intensidade. O atributo de conteúdo determina que um modo de conduta ou de condição de existência é ‘importante’. O de intensidade especifica ‘o quanto ele é importante’.” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, grifos dos autores).

A teoria de valores de Schwartz (1992; 2006) percebe seis características elementares à noção de valor: (i) valores são crenças – na medida que se misturam com sentimentos (*e.g.*, o indivíduo ativa o valor INDEPENDÊNCIA se este for ameaçado, não puder protegê-lo ou apreciá-lo, etc.); (ii) valores são objetivos desejáveis, motivando ações (*e.g.*, se PRESTEZA, ORDEM SOCIAL e JUSTIÇA são valores importantes para o indivíduo, suas ações refletirão tais valores); (iii) valores transcendem ações e situações específicas – alguns valores podem ser relevantes em alguns contextos e não em outros (*e.g.*, OBEDIÊNCIA e HONESTIDADE no âmbito profissional); (iv) valores como critério ou padrão – os valores guiam ações e, os indivíduos, com base em possíveis consequências subjacentes, mesmo que inconscientemente, avaliam se algo é bom ou ruim, se vale a pena fazer algo ou não, etc., tornando-se conscientes

---

132 A teoria de Schwartz foi inicialmente desenvolvida e sustentada em achados evidenciados em vinte países – conforme apresentado em seu artigo publicado em 1992. O estudioso deu sequência à investigação, e, em 2012, o Schwartz apresenta um panorama geral de sua pesquisa e resultados encontrados em oitenta e dois países. Os tipos de valores motivacionais apresentados pelo estudioso tendem a ser universais porque surgem de necessidades biológicas, de necessidade de interação social coordenada e de necessidade de sobrevivência e de bem-estar em grupo – requisitos básicos em um contexto social.



normalmente apenas quando valores são conflitados; (v) valores são ordenados por importância – o modo como os valores são priorizados e hierarquizados caracterizam os indivíduos (*e.g.*, a pessoa prioriza INOVAÇÃO ou TRADIÇÃO? REALIZAÇÃO ou JUSTIÇA?); e (vi) a importância relativa de múltiplos valores guiam ações, uma vez que o comportamento e atitudes do indivíduo implica em mais de um valor (*e.g.*, frequentar uma igreja pode expressar e promover valores como TRADIÇÃO e CONFORMIDADE à custa do HEDONISMO).

Segundo Schwartz (2012), os valores influenciam ações quando relevantes ao indivíduo e no meio em que são ativados. E, nesse contexto, normas e atitudes se distinguem de valores a partir da hierarquização dos valores priorizados pelo sujeito, respeitando a motivação ou o objetivo que cada valor expressa. Para Schwartz (2012, p. 4), “[v]alores são conceitos socialmente desejáveis usados para representar esses objetivos mentalmente”<sup>133</sup>. Nessa direção, o autor destaca dez valores básicos em termos de objetivos gerais que eles expressam, listando um conjunto de itens de valor, sendo que alguns deles, representam múltiplos significados (*e.g.*, autorrespeito). Os valores e os itens a eles relacionados, reconhecidos em diferentes culturas, segundo o estudioso, são apresentados no Quadro 1:

Quadro 1 – Os 10 valores básicos aos indivíduos e itens correspondentes, segundo Schwartz (2012)

(continua)

Valor	Definição	Objetivo	Itens relacionados
Autodireção	Deriva de necessidades de controle e domínio e requisitos de interacionais de autonomia e independência.	Pensamento e ação independentes.	Criatividade; liberdade; escolha de seus próprios objetivos; curiosidade; independência. → inteligência; autorrespeito; privacidade.
Estimulação	Deriva da necessidade de variedade e estimulação, a fim de manter um nível de ativação positivo. Necessidade provavelmente relacionada às necessidades subjacentes aos valores de autodireção	Empolgação, novidade e desafio na vida.	Diversificação na vida; empolgação na vida; ousadia.
Hedonismo	Deriva de necessidades orgânicas e de prazeres associados à satisfação.	Prazer ou gratificação para si.	Prazer; curtir a vida; autoindulgência.
Realização	Exige desempenho competente. Envolve valores de desempenho que enfatizam a demonstração de competência em termos de padrões culturais vigentes, obtendo aprovação social.	Sucesso pessoal através da demonstração de competência de acordo com padrões.	Ambicioso; bem-sucedido; capaz; influente. → inteligência; autorrespeito; reconhecimento social.

133 No original: “Values are the socially desirable concepts used to represent these goals mentally” (SCHWARTZ, 2012, p. 4).

(conclusão)

Poder	A ideia de dominância/submissão está presente na maioria das relações interpessoais, tanto dentro de culturas como entre culturas.	<i>Status</i> social e prestígio, controle ou domínio sobre pessoas e recursos.	Autoridade; riqueza; poder social. → Preservação da imagem pública pessoal; reconhecimento.
Segurança	Deriva de requisitos básicos individuais e de grupo, servindo, principalmente a interesses individuais (e.g., limpeza) e outros interesses mais amplos de grupo (e.g., segurança nacional).	Segurança, harmonia e estabilidade da sociedade, dos relacionamentos e do <i>self</i> .	Ordem social; segurança familiar; segurança nacional; limpeza; reciprocidade de favores. → saúde, moderada; sensação de pertença.
Conformidade	Deriva da exigência de que os indivíduos inibam inclinações que possam perturbar e prejudicar a interação e o funcionamento do grupo em que se encontra. Ênfase no autocontrole na interação cotidiana.	Restrição de ações, inclinações e impulsos que possam perturbar ou prejudicar os outros e violar expectativas ou normas sociais.	Obediência, autodisciplina, polidez, honra aos pais e anciãos. → lealdade; responsabilidade.
Tradição	Práticas, símbolos, ideias e crenças que representam a experiência compartilhada por um grupo, e consideradas como costumes e tradições de um grupo cultural.	Respeito, compromisso e aceitação dos costumes e ideias fornecidos pela cultura ou religião.	Respeito à tradição; humildade; devoção; aceitação da vida. → moderação; vida espiritual.
Benevolência	Deriva do requisito básico para o bom funcionamento do grupo e da necessidade de afiliação orgânica. Ênfase na preocupação voluntária com o bem-estar dos outros, fornecendo uma base motivacional internalizada para tal comportamento.	Preservação e melhoramento do bem-estar daqueles com quem se tem frequente contato pessoal (em um grupo).	Utilidade, honestidade, perdão, responsabilidade, lealdade, amizade verdadeira, maturidade no amor. → Sentido de pertença; significação na vida; vida espiritual.
Universalismo	Contrasta com o foco do grupo de valores de benevolência. Deriva de necessidades de sobrevivência de indivíduos e grupos. Os indivíduos só reconhecessem essas necessidades quando encontram outras. A não aceitação às diferenças podem levar a conflitos ameaçadores à vida. O universalismo combina dois subtipos: (i) preocupação com o bem-estar dos sujeitos sociais e (ii) preocupação/interesse em relação ao mundo e natureza.	Compreensão, apreciação, tolerância e proteção para o bem-estar das pessoas e do meio.	Mente aberta; justiça social; igualdade; paz no mundo; beleza do mundo; união com a natureza; sabedoria; proteção do meio ambiente. → Harmonia interior; vida espiritual.

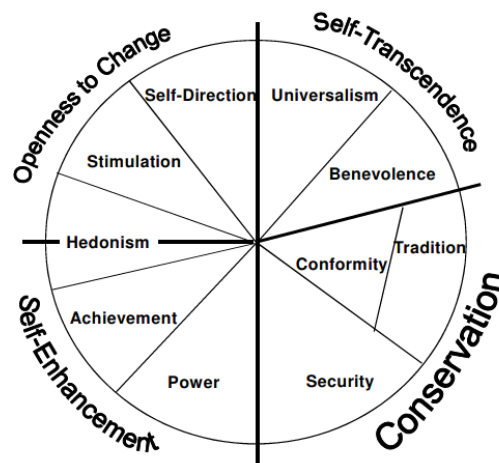
Fonte: elaborado pela autora a partir de Schwartz (2012; 2006; 1992).

De acordo com Schwartz (2012), os valores elencados formam uma estrutura de relação dinâmica e, na base dessa estrutura, há tanto congruências quanto conflitos entre eles. O autor exemplifica: a busca por valores de desempenho geralmente conflita com valores de benevolência – o indivíduo, na busca pelo sucesso pessoal, tende a impedir ações que favorecem o bem-estar de outras pessoas, em contrapartida, a busca por valores de realização e de poder é geralmente compatível; o desejo de sucesso pessoal tende a fortalecer e ser fortalecido por ações que objetivam o aprimoramento da posição social e autoridade exercida sobre os outros indivíduos. Nessa busca por valores, “[a]ções [...] têm consequências práticas, psicológicas e

sociais”<sup>134</sup> (SCHWARTZ, 2012, p. 8) uma vez que: (i) uma determinada ação pode, ao mesmo tempo, promover um valor e violar outro; (ii) na execução de certas ações, é possível sentir dissonâncias psicológicas; e (iii) imposições de outros, via influência social, podem apontar inconsistências lógicas e práticas entre uma ação e valores que o indivíduo profere. Desse modo, considerando que valores podem tanto estarem em uma relação de congruência quanto de conflito, não exclui a hipótese de que os sujeitos buscam, por vezes, por valores diferentes; a questão é: valores diferentes são, normalmente, aplicados em ações, tempos e contextos diferentes (SCHWARTZ, 2012).

No que diz respeito aos valores básicos das pessoas, Schwartz (2012) procura mostrar a representação de seu modelo teórico de relações entre os dez tipos de valores motivacionais, conforme Figura 1:

Figura 1 – Modelo teórico de relações entre valores motivacionais



Fonte: Schwartz (2012, p. 9).

O modelo de Schwartz (2012), uma estrutura circular, retrata um padrão de relações de conflitos e congruências entre diferentes tipos de valores. Conforme mostra a Figura 1, TRADIÇÃO e CONFORMIDADE estão localizados na mesma fatia porque ambos compartilham o mesmo objetivo motivacional, por sua vez, mais amplo – ‘conservação’. CONFORMIDADE está mais ao centro porque valores relacionados à TRADIÇÃO envolvem expectativas diferentes e normalmente conflitam com valores opostos. A dimensão bipolar – ‘abertura à mudança’ e ‘conservação’ –, demonstrada no diagrama circular, permite a visualização de valores

<sup>134</sup> No original: “Actions in pursuit of values have practical, psychological, and social consequences.” (SCHWARTZ, 2012, p. 8).

conflitantes em que valores que ressaltam a independência de pensamento, ação e sentimentos contrastam com valores relacionados à ordem, à autorrestrrição, à preservação do passado e à resistência à mudança (SEGURANÇA, CONFORMIDADE, TRADIÇÃO). Outro conflito que se observa na dimensão de bipolaridade diz respeito às motivações ‘autotranscendência’ e ‘autoaprimoramento’. No primeiro polo consta valores que enfatizam a preocupação, o bem-estar e os interesses dos outros – UNIVERSALISMO, BENEVOÊNCIA. O segundo polo, que abrange PODER e REALIZAÇÃO, enfatiza a busca de interesses pessoais e relacionados ao sucesso e ao domínio sobre os outros. O hedonismo compartilha elementos tanto da abertura quanto da mudança e autopromoção. O HEDONISMO, por sua vez, compartilha elementos tanto da ‘abertura à mudança’ quanto do ‘autoaperfeiçoamento’ (SCHWARTZ, 2012).

Embora Schwartz (2012) postule dez valores básicos, é em um *continuum* de motivações relacionadas e valores adjacentes que a estrutura circular se forma. O autor relaciona alguns desses valores adjacentes, conforme Quadro 2:

Quadro 2 – *Continuum* motivacional em torno dos valores básicos de Schwartz (2012)

Valores básicos	Valores adjacentes
PODER e REALIZAÇÃO	superioridade social e estima
HEDONISMO e ESTIMULAÇÃO	satisfação autocentrada
ESTIMULAÇÃO e AUTODIREÇÃO	interesse intrínseco pela novidade e domínio
AUTODIREÇÃO e UNIVERSALISMO	confiança em seu próprio julgamento e conforto com a diversidade da existência
UNIVERSALISMO e BENEVOÊNCIA	valorização dos outros e transcendência de interesses pessoais (egoístas)
BENEVOÊNCIA e TRADIÇÃO	devoção ao próprio grupo
BENEVOÊNCIA e CONFORMIDADE	comportamento normativo que promove relações de aproximação
CONFORMIDADE e TRADIÇÃO	subordinação do <i>self</i> a favor das expectativas socialmente importas
TRADIÇÃO e SEGURANÇA	preservação das disposições sociais existentes e que dão certeza à vida
CONFORMIDADE e SEGURANÇA	proteção da ordem e harmonia nas relações
SEGURANÇA e PODER	evitação e superação de ameaças, controlando relacionamentos e recursos

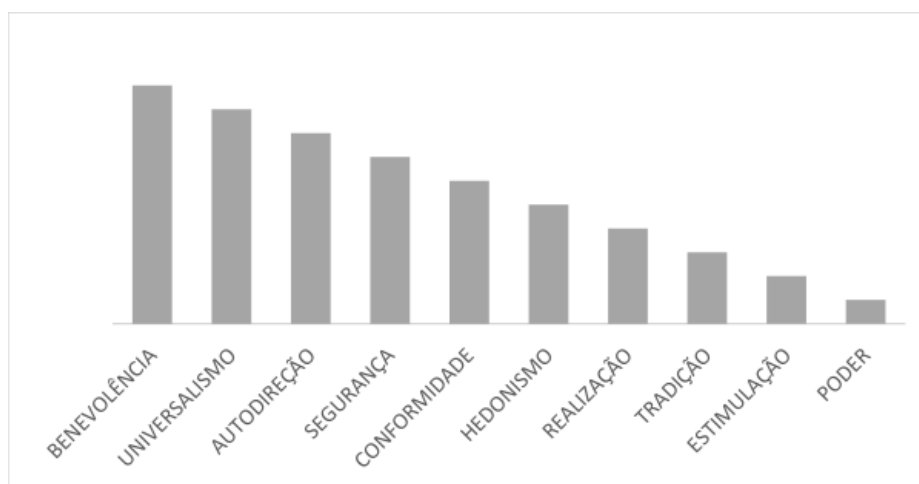
Fonte: elaborado pela autora a partir de Schwartz (2012).

Schwartz (2012) explica que, para medir os valores, ele desenvolveu um instrumento próprio (*Schwartz Value Survey – SVS*) (1992; 2006). O SVS é formado por duas listas de itens de valor, sendo que, cada item, expressa um aspecto do objetivo motivacional. A primeira, constituída por trinta itens, descreve estados finais desejáveis e são apresentados em forma de substantivo. A segunda, constituída por até vinte e sete itens, descreve modos desejáveis de agir, apresentados em forma de adjetivo. Os valores de ambas as listas são avaliados por

respondentes em uma escala de pontuação e, nela, atribuem níveis de importância – uma forma de mapear o que as pessoas pensam sobre determinados valores. Além do SVS, o estudioso, em suas pesquisas, também aplicou uma versão reduzida do original Questionário de Perfis de Valores - QPV (*The Portrait Values Questionnaire – PVQ*), uma ferramenta alternativa para medir os valores básicos em crianças de onze a quatorze anos e em pessoas não educadas em escolas do ocidente. Trata-se de um instrumento que busca descrever o que é importante para os indivíduos respondentes, capturando os valores dos indivíduos sem fazer uma identificação explícita deles. O QPV, aplicado em uma versão reduzida, apesar de ter sua confiabilidade de mensuração comprometida, é útil em pesquisas com grandes amostras representativas e de tempo limitado. Além disso, vale salientar que a aplicação do QPV mostrou que uma teoria de valor é independente de métodos de mensuração (SCHWARTZ, 2012).

As investigações de Schwartz, realizadas com dados de centenas de amostras de oitenta e dois países, utilizando os métodos de mensuração de valores SVS e QPV, incluíram grupos altamente diversificados – grupos geográficos, culturais, linguísticos, religiosos, faixa etária, sexo e ocupacionalidade (SCHWARTZ, 2012). Os resultados de sua análise mostram que os indivíduos, na maioria das culturas, consideram dez tipos de valores básicos e distintos e que os valores adjacentes são discriminados quase que universalmente, evidenciando o *continuum* motivacional defendido na teoria de valores humanos postulada por Schwartz (2006). A atribuição de importância aos dez valores difere substancialmente entre os indivíduos da amostragem, contudo, mostrou-se um consenso em termos de ordem de prioridade desses valores: BENEVOLÊNCIA, UNIVERSALISMO e AUTODIREÇÃO representam o topo dessa hierarquia, enquanto, ESTIMULAÇÃO e PODER mostram-se na sequência (ver Gráfico 1).

Gráfico 1 – Os 10 valores básicos de Schwartz (2006) por ordem de prioridade



Fonte: elaborado pela autora a partir dos resultados da teoria de valor de Schwartz (2006).

O consenso verificado, em termos de prioridade de valores, evidenciado em diferentes grupos, “implica aspectos da natureza humana e da funcionalidade social, que moldam as prioridades de valores individuais, e que são amplamente compartilhados entre [variadas] culturas” (SCHWARTZ, 2012, p. 17). Por esse viés, em uma dada empresa, as suas prioridades axiológicas determinam os padrões de comportamento encontrados e também são elas que permitem reconhecer aspectos que caracterizam uma organização, distinguindo-a de outras (TAMAYO, 1998).

A escala sugerida por Schwartz (2006) é apenas um exemplo entre tantas outras escalas (*e.g.*, Hofstede, Neuijen e Ohayv, 1990; Cameron e Quinn, 2011) que vêm sendo utilizadas em estudos acadêmicos para mensurar e explorar o impacto cultural nos mais variados grupos sociais, inclusive no âmbito empresarial. Pelo o que a revisão da literatura indica, não há um consenso em relação à uma dimensão específica de valores que deve ser aplicada às organizações investigadas, contudo, um caráter empírico é comum à maioria dessas escalas.

Ao se tratar de contexto empresarial, assume-se ‘valores organizacionais’ como elementos centrais à cultura empresarial, um fenômeno que está no nível da consciência dos indivíduos e na base de suas práticas corporativas. Esses valores são representações mentais compartilhadas pelos membros de um grupo – no caso, empresarial – e surgem da percepção dos sujeitos sobre o que é relevante ou saliente na, ou para, a organização. Assumindo esse contexto, Porto e Ferreira (2016) conduziram três estudos em que desenvolvem escalas de valores organizacionais sustentadas nas premissas da Teoria de Valores de Schwartz. Para fins de ilustração e explanação, e também para possível aproveitamento, em termos de comparação, durante a análise dos dados da presente pesquisa, apresento um deles. Neste estudo, as autoras desenvolvem uma escala em que relacionam itens a valores já explorados por outros pesquisadores – Hofstede, Neuijen e Ohayv (1990); Cameron e Quinn (2011); O’Reilly, Chatman e Caldwell (1991); Oliveira e Tamayo (2004); e Tamayo e Mendes (2000). Após realizarem uma análise de adequabilidade da escala multi-item desenvolvida, foi estabelecido quatro itens de valor por dimensão, ou seja, por tipo motivacional. As dimensões observadas por Porto e Ferreira (2016) são: (i) autonomia; (ii) conservadorismo; (iii) hierarquia; (iv) igualitarismo; (v) harmonia; e (vi) domínio. Essas dimensões e seus respectivos itens, que subjazem a valores, podem ser verificados no Quadro 3.

Quadro 3 – Itens de valor por dimensão

<b>Itens de valor</b>	<b>Dimensões</b>
Posicionamento agressivo no mercado. Eliminação de concorrentes. Lucros cada vez maiores. Ambição nos negócios.	Domínio
Relações transparentes com a sociedade. Respeito à sociedade. Respeito às leis. Proteção do meio ambiente.	Harmonia
Centralização das decisões. Centralização da definição das normas na alta hierarquia. Tratamento diferenciado aos ocupantes de cargos de chefia. Poder concentrado nos níveis hierarquicamente superiores.	Hierarquia
Cordialidade no relacionamento entre os empregados. Saúde e bem-estar dos empregados. Trabalho em equipe. Oportunidades iguais a todos os empregados.	Igualitarismo
Fidelidade às práticas consagradas da organização. Respeito aos costumes da organização. Obediência às normas da organização. Atuação dos empregados de acordo com a missão da organização.	Conservadorismo
Busca de novidades. Liderança de mercado por suas ideias criativas. Autonomia dos empregados na realização de tarefas. Capacidade de inovar.	Autonomia

Fonte: adaptado pela autora a partir de Porto e Ferreira (2016).

A começar do estabelecimento de itens por tipo motivacional, Porto e Ferreira (2016) propõem a mensuração de valores a partir de um questionário aplicado aos sujeitos-participantes da pesquisa, membros de organizações empresarias, que, ao respondê-lo, atribuíram níveis de importância a valores em uma escala com pontuação de zero (definitivamente não importante) a dez (extremamente importante). De acordo com as pesquisadoras, os resultados desse estudo ainda precisam ser confirmados e, por conseguinte, serão utilizados em um estudo futuro. Trata-se de um estudo relevante para pesquisas com abordagem em valores, que focaliza a medição de valores por meio de atribuição de importância, em relação aos desejos dos sujeitos envolvidos e grupos a que pertencem. Além disso, ao que tudo indica, os procedimentos metodológicos adotados e desenvolvidos pelas autoras permitem captar aspectos centrais da cultura de uma organização – o que vem ao encontro dos interesses desta tese, a noção de valores culturais organizacionais. Visto que Porto e Ferreira (2016) fundamentam-se nas premissas da teoria de Schwartz (1992), parece necessário identificar, previamente, a substância dos valores listados para assegurar-se de que o conjunto de itens abordados condiz e representa os valores realmente existentes na organização investigada. Seguindo essa linha de raciocínio, nesta tese adotam-se procedimentos

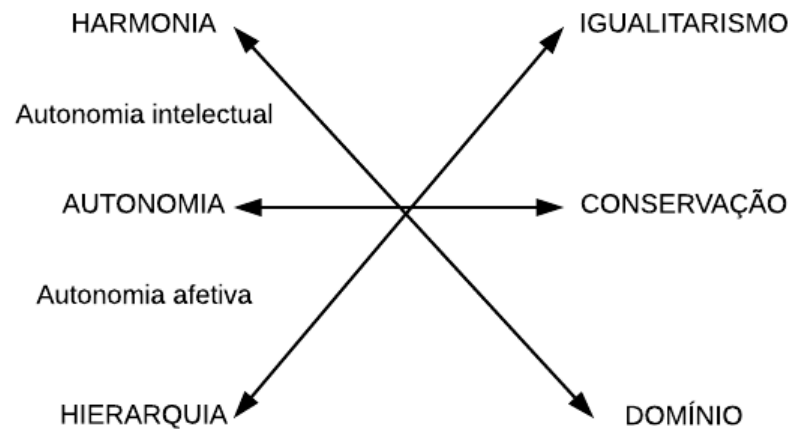
metodológicos inversos – uma lista de valores associados à organização só será revelada ao final da análise do conteúdo cultural identificado a partir de manifestações linguísticas dos sujeitos envolvidos na pesquisa –, conforme será relatado na seção que confere ao assunto.

Segundo Tamayo (1998), há duas abordagens que melhor se aplicam a estudos de valores organizacionais: “A primeira consiste em estudar os valores a partir dos documentos oficiais da empresa e a segunda em estudar os valores tal como eles são percebidos pelos empregados.” (TAMAYO, 1998, p. 57). Logo, ao que tudo aponta, os procedimentos adotados na presente pesquisa mostram-se no caminho certo, uma vez que a identificação de valores só ocorre a partir da leitura de um material (em forma de texto) que contém informações sobre a organização, além da leitura de dados gerados por meio de entrevistas que visam identificar a percepção de cultura organizacional e modelo de gestão dos indivíduos participantes. Para Tamayo (1998), a percepção dos membros de uma organização reflete as práticas executadas e, por conseguinte, valores percebidos pelos colaboradores, por exemplo, podem não coincidir com os valores oficiais da organização.

Tamayo (1996) propõe fundamentações teóricas de valores organizacionais direcionadas à percepção dos membros que constituem as organizações. Nessa direção, o autor desenvolve uma estrutura de valores organizacionais que subjazem a três dimensões bipolares estruturadas numa relação dinâmica, em que há tanto compatibilidades quanto conflitos – semelhante ao modelo teórico de relações entre valores motivacionais, desenvolvido por Schwartz (2012) e apresentado previamente (Figura 1). Tendo isso em vista, Tamayo e Gondim (1996) avaliam uma amostra de valores organizacionais em uma escala validada pelos estudiosos a partir do levantamento de 113 funcionários de cinco organizações públicas e privadas do Brasil. Os valores organizacionais são para Tamayo (1996, p. 164), “princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a metas organizacionais desejáveis que orientam a vida da empresa e estão ao serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos.” A estrutura de valores esboçada pelo autor por ser visualizada na Figura 2.



Figura 2 – Estrutura dos valores organizacionais de Tamayo (1996)



Fonte: adaptado pela autora a partir de Tamayo (1996).

A partir dessa estrutura, Tamayo (1996) procura demonstrar que as organizações contam com uma multiplicidade de valores existentes que, por sua vez, organizam-se em torno de poucas motivações (interesses básicos dos sistemas sociais). Além disso, o estudioso (1996) parte dessa estrutura apresentada (Figura 2) para avaliar prioridades axiológicas relacionadas à significação desses valores em diversas empresas e, por conseguinte, investigar a relação entre as prioridades axiológicas percebidas e o comportamento organizacional (*e.g.*, desempenho, absenteísmo, rotatividade, cidadania organizacional, comprometimento, sofrimento no trabalho, etc.).

Conforme pode ser observado na revisão da literatura, há diversas formas de acessar valores, sejam eles individuais ou coletivos. Para o acesso a valores culturais organizacionais, que estão na base de modelos culturais de negócios (*e.g.*, modelo cultural de gestão), assume-se na presente pesquisa uma posição em que a mensuração dos valores parte do nível individual, utilizando-se de instrumentos que conduzam à identificação da cultura do grande grupo e possibilitem o mapeamento de seus valores e, na sequência, a modalização deles.

### 3 MODELO DE GESTÃO

Investigar gestão de negócios via modelos culturais conduz a modelos de gestão. Para tanto, cabe uma revisão teórica sobre cultura organizacional, uma vez que a cultura está no cerne dos modelos culturais.

#### 3.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Definir ‘cultura’ não é um trabalho fácil, a sua abrangência e complexidade não permitem uma definição unânime para o termo. Do ponto de vista da antropologia, a cultura está em tudo o que nos cerca. Segundo Minstzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 253),

[a] cultura é essencialmente composta de interpretações de um mundo e das atividades e artefatos que as refletem. Além da cognição, essas interpretações são compartilhadas coletivamente, em um processo social (MINSTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 253).

A expressão ‘cultura organizacional’, segundo Perez e Cobra (2017), tem origem na antropologia. Contudo, o termo foi introduzido aos estudos acadêmicos das organizações por Pettigrew (1979), que, por sua vez, definiu cultura organizacional da seguinte forma: “um sistema de significados aceitos publicamente e coletivamente operando para um dado grupo, em um determinado momento”<sup>135</sup> (PETTIGREW, 1979, p. 574).

Assim como o termo ‘cultura’, ‘cultura organizacional’ também não conta com uma definição unânime, variando entre um teórico e outro e, principalmente, entre as diferentes áreas a que está relacionada. Por essa razão, a busca por definições deve se dar em relação aos níveis em que a cultura se manifesta, bem como por abordagens às quais se aproximam. Dessa forma, apresenta-se parte de um levantamento já realizado e que White Jr. (2015, p. 50) utiliza em sua tese para demonstrar algumas definições de cultura organizacional, conforme Quadro 4:

---

135 No original: “Culture is the system of such publicly and collectively accepted meanings operating for a given group at a given time” (PETTIGREW, 1979, p. 574).

Quadro 4 – Definições formais de cultura organizacional

<b>Cultura é...</b>	<b>Resumo</b>	<b>Autor</b>
entendimento compartilhado	“Entendimentos importante que os membros de uma comunidade compartilham em comum”.	Sathe (1983)
significado compartilhado	“Significados e entendimentos compartilhados [...], os quais são amplamente tácitos entre os membros [...] e peculiares ao grupo”.	Louis (1985)
experiências e propósitos compartilhados	“Orientações e propósitos compartilhados acomodam diferentes crenças e tecnologias imensuráveis, esses problemas implicam diferentes soluções e essas experiências têm significados múltiplos [, ainda que] sejam aspectos compartilhados da experiência cultural”.	Meyerson (1991)
valores, símbolos e comportamentos	“o sistema de valores, símbolos e significados compartilhados de um grupo [...] incluindo a corporificação [...] em objetos materiais e práticas rituais”.	Sergiovanni e Corbally (1984)
regras sociais	“regras de comportamento [...] que podem variavelmente ser sucedidos, seguidos ou resistidos”.	Mills (1988)
	“regras de interação social e interpretação, conforme revelado no comportamento [...] e regras de comunicação”.	Schall (1983)
pressuposições subjacentes	“as pressuposições subjacentes (vs. as adotadas/seguidas) que, na verdade, determinam como os membros do grupo percebem, pensam e sentem”.	Schein (1992)
práticas e comportamentos	“o jeito que as coisas são feitas em torno daqui [...] e o profundo entendimento de padrões de significado que unem essas manifestações (da vida do trabalho)”.	Martin (2002); Swidler (1986; 2001)
<i>frames</i> e referência	“não implica uma uniformidade de valores. Sugiro que olhemos para [...] <i>frames</i> de referência comum ou o reconhecimento compartilhado de questões relevantes”.	Feldman (1991)
estruturas do conhecimento	“estruturas do conhecimento que impactam na organização, incluindo estrutura, papel, expectativas, como agir, como solucionar problemas e poder.”	Bates <i>et al.</i> (1985)

Fonte: elaborado por White Jr. (2015, p. 50), traduzido e adaptado pela autora.

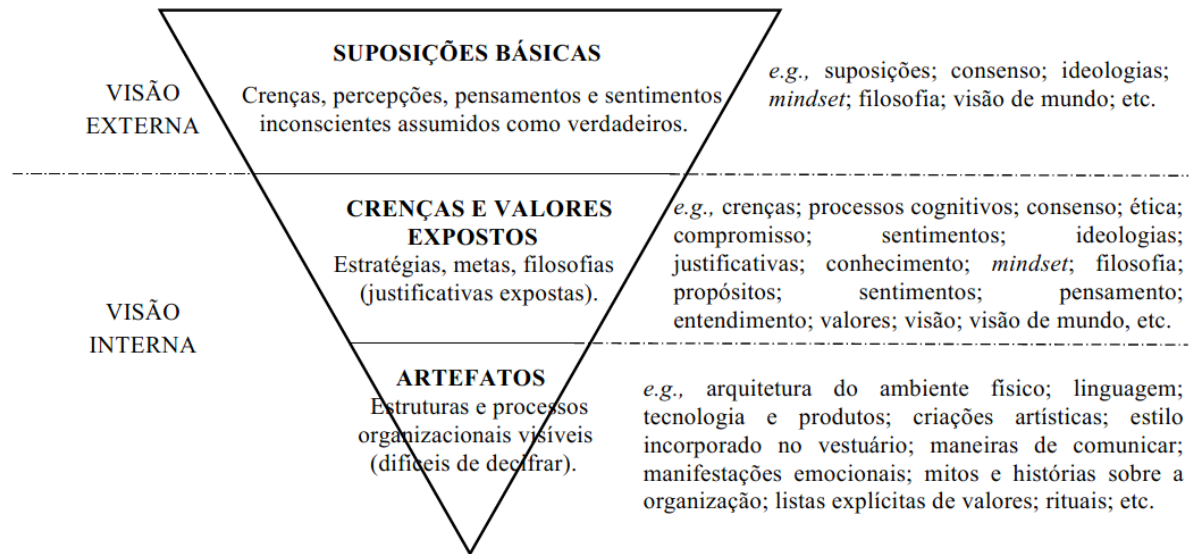
Dentre as definições apresentadas no Quadro 4, observa-se que não há um consenso entre uma e outra, porém há um constructo comum em termos de compartilhamento do elemento cultural, ou seja, a cultura é algo compartilhado. Minstzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), associam cultura organizacional à cognição coletiva – alguns eventos ou ações ocorrem num domínio individual, mas a sua relevância é de cunho coletivo.

Definir ‘cultura organizacional’ é pouco tangível, uma vez que o seu entendimento parte diretamente da compreensão do conceito de ‘cultura’. O entendimento de cultura organizacional exige a compreensão de níveis culturais, de manifestações e da profundidade da cultura. Desse modo, Schein (2009, p. 23) afirma:

Parte da confusão em torno da definição do que cultura realmente é resulta de não diferenciar os níveis em que ela se manifesta. Esses níveis variam de manifestações abertas muito tangíveis que se podem ver e sentir, às suposições básicas, inconscientes e profundamente inseridas que defino como a essência da cultura. Entre essas camadas, estão várias crenças, valores, normas e regras de comportamento assumidos que os membros da cultura usam como meio de retratá-la a si aos outros (SCHEIN, 2009, p. 23).

Os principais níveis de cultura para Schein (2009) são mostrados na Figura 3:

Figura 3 – Principais níveis de cultura



Fonte: adaptado pela autora a partir de Schein (2009).

Ao abordar os três níveis culturais supracitados, Schein (2009, p. 33) defende: “Embora a essência da cultura de um grupo seja seu padrão de suposições básicas, compartilhadas e assumidas como verdadeira, ela se manifestará no nível dos artefatos observáveis e das crenças e valores assumidos e compartilhados.” O autor também destaca que, em uma análise de culturas, mesmo que os artefatos sejam fáceis de serem observados, eles não são facilmente decifráveis e, além disso, crenças e valores podem apenas representar racionalizações ou aspirações. Sendo assim, entender uma cultura ou subcultura exige compreender o processo de aprendizagem em que as suposições básicas ocorrem (SCHEIN, 2009).

Análises culturais no âmbito organizacional tornaram-se tópico de pesquisa, amplamente investigado a partir dos anos de 1980, devido às influências da globalização. As variadas operações que regem uma cultura, tanto interna quanto externa à organização, são fatores de motivação para pesquisadores. Segundo Reis, Ferreira e Santos (2011, p. 5), “[c]ompreender a influência da cultura nas práticas de negócios e nas tomadas de decisões gerenciais requer explicar as diferenças entre culturas”<sup>136</sup>. Nesse sentido, para tratar dessas questões, surgiram diversos modelos e taxonomias. Os principais deles foram estruturados por

<sup>136</sup> No original: “Understanding the influence of culture in business practices and managerial decision making requires explaining the differences between cultures” (REIS; FERREIRA; SANTOS, 2011, p. 5).

dimensões culturais, ou seja, aspectos culturais que podem ser medidos em relação a outras culturas (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010).

Embora a comparação entre diferentes culturas ou subculturas não seja o foco da presente pesquisa, considera-se relevante apresentar os principais estudos relacionados e aplicados à administração, especialmente no que tange o tratamento de cultura organizacional e gestão de negócios, uma vez que se defende que a cultura deve ser entendida a partir de seus sentidos macros para então dar conta de suas especificidades. Nessa direção, Reis, Ferreira e Santos (2011) desenvolvem um trabalho significativo ao levantarem dados e discutirem as principais abordagens que veem sendo utilizadas em estudos relacionados e, por vezes, tratados como ‘modelos culturais’.

### **3.1.1 Dimensões culturais aplicadas a organizações**

Reis, Ferreira e Santos (2011), assumindo a relevância da(s) cultura(s) nas organizações e objetivando identificar os modelos culturais mais aplicados a negócios e presentes na literatura, investigaram, por meio de um estudo bibliométrico, os principais periódicos na área de negócios internacionais, identificando os três mais recorrentes: (i) as dimensões culturais de alto e baixo contexto (HALL, 1976); (ii) as sete dimensões da cultura (TROMPENAARS; HAMPDEN-TURNER, 1997); e (iii) as dimensões culturais de Hofstede (HOFSTEDE, 1980).

De acordo com Reis, Ferreira e Santos (2011), o impacto da cultura na literatura de negócios internacionais é um foco recorrente – o que também já se mostra no atual cenário nacional. Conforme os autores (2011), é preciso compreender como a cultura influencia as práticas de negócios, isto é, as operações organizacionais. A cultura de uma organização subjaz a outras culturas; questões de nível regional, nacional e até mesmo internacional impactam sobre as práticas de gestão organizacional, assim como as tomadas de decisões. Por esse viés, os autores apresentam as dimensões culturais e taxonomias aplicadas a organizações, considerando as três abordagens selecionadas por meio de técnica bibliométrica, a qual permite associar tópicos de pesquisa a autores.

Hall (1976) desenvolveu uma taxonomia em que estabelece culturas de alto e baixo contexto, portanto, uma dimensão contextual que diz respeito às informações necessárias para que ocorra uma comunicação bem-sucedida. Além disso, a abordagem do estudioso também envolve o conhecimento compartilhado entre os indivíduos, incluindo informações tácitas (não verbais). Nesse sentido, para Hall (1976), a relevância do contexto está no conjunto de aspectos que envolvem a interação entre sujeitos e que pode ser decodificado a partir da comunicação

entre eles. Contexto é definido por Hall e Hall (1990) como “a informação que envolve um evento: ela está estreitamente ligada ao significado deste evento. Os elementos que se combinam para produzir um dado significado – eventos e contexto – são, em diferentes proporções, de uma escala que vai do alto ao baixo-contexto.”<sup>137</sup> (HALL; HALL, 1990, p. 6).

Reis, Ferreira e Santos (2011) destacam que, para Hall (1976), o contexto é todo o ambiente situacional, ou seja, envolve o meio físico, os papéis dos participantes, as relações de poder, as diferenças de *status*, bem com a comunicação não verbal. Nessa direção, no que diz respeito à cultura de alto-contexto é preciso considerar a mensagem situada (ou seja, contextualizada), assim como a linguagem não verbal e as experiências pessoais prévias dos indivíduos envolvidos a fim de decodificar a proposição do que foi comunicado. Em termos de cultura de baixo-contexto, o ambiente cultural perde, torna-se pouco relevante, uma vez que a comunicação é mais explícita e menos dependente do que em uma comunicação não verbal (REIS; FERREIRA; SANTOS, 2011).

Uma outra abordagem em torno de dimensões culturais é tratada por Trompenaars e Hampden-Turner (1997). Os estudiosos (1993) abordam um modelo cultural arranjado em um *continuum* constituído por sete dimensões. Conforme Reis, Ferreira e Santos (2011), essas dimensões dizem respeito às respostas de grupos a problemas considerados universais; eles envolvem: tempo, relação entre pessoas, natureza, regras e afetividade, ou seja, Trompenaars e Hampden-Turner (1997) examinam cultura(s) dentro destas categorias. As sete dimensões e os seus respectivos papéis definidos pelos autores (1993) são:

- a) Universalismo *vs.* Particularismo: foco na relação dos indivíduos de um grupo e nas suas regras e leis;
- b) Individualismo *vs.* Comunitarismo: foco na relação entre os indivíduos;
- c) Afetividade *vs.* Culturas neutras: descreve o modo como as pessoas lidam com as suas emoções, bem como as revelam;
- d) Culturas específicas *vs.* Culturas difusas: compreensão de como os indivíduos veem as suas próprias vidas;
- e) Realização *vs.* Atribuição: representa o modo como a sociedade lida com resultados;

---

137 No original: “[...] the information that surrounds an event: it is inextricably bound up with the meaning of that event. The elements that combine to produce a giving meaning – events and context – are in different proportions depending on a scale from high to low context.” (HALL; HALL, 1990, p. 6).

- f) Percepção de tempo: descreve a orientação da sociedade em relação ao passado, presente ou futuro, além do modo como os indivíduos organizam o horário dos seus compromissos rotineiros;
- g) Relação com a natureza: lida com a relação existente entre a vida dos indivíduos e as suas atitudes no meio.

Das dimensões supracitadas, as cinco primeiras (a – e) dizem respeito à relação entre pessoas. Tratam-se de orientações de valor que, segundo Trompenaars e Hampden-Turner (1997), influenciam o modo de gerenciar uma empresa, de fazer negócios, e até mesmo os dilemas morais dos indivíduos. Portanto, a posição (mesmo que relativa) que o indivíduo assume frente a essas dimensões orienta as crenças e as ações das pessoas ao longo da vida (TROMPENAARS; HAMPDEN-TURNER, 1997).

Hofstede (1988), por sua vez, trata de cinco dimensões culturais, sendo quatro delas consideradas básicas, publicadas em 1980 na obra *Culture's consequences: International differences in work-related values*<sup>138</sup>. As quatro dimensões identificadas explicam, por meio de uma abordagem quantitativa, parte da discordância e variação existente entre os valores culturais de diferentes países. A origem desse modelo está relacionada a um trabalho prévio, de análise de dados, desenvolvido para a IBM, empresa que teria recorrido a Hofstede para verificar o motivo pelo qual as suas filiais do Brasil e do Japão tinham uma gestão muito diferente dos procedimentos e normas pré-estabelecidos. Nesse âmbito, Hofstede verificou que as diferenças vinham tanto da cultura dos empregados como da cultura dos países de acolhimento.

O trabalho de Hofstede foi pioneiro em (i) apresentar o papel da cultura nas diferentes atitudes e valores verificados em culturas nacionais e por (ii) apresentar um conjunto de dimensões culturais empiricamente quantificadas, facilitando pesquisas futuras (REIS; FERREIRA; SANTOS, 2011). Na verdade, o que Hofstede (1980) propõe é um modelo cultural, que pode ser utilizado tanto pelo meio acadêmico quanto pelo meio profissional (REIS; FERREIRA; SANTOS, 2011), uma vez que se trata de um modelo simplista e que permite uma comparabilidade através de medidas quantitativas. As quatro dimensões de cultura são: individualismo vs. coletivismo; distância hierárquica<sup>139</sup>; fuga à incerteza; e masculinidade vs. feminilidade. A quinta dimensão cultural, incluída ao modelo posteriormente, foi identificada

---

138 Em 2001, após revisão, a obra passou a ser *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*.

139 Também conhecida como 'distância de poder'.

por Hofstede e Bond (1988) e chama-se orientação de longo prazo *vs.* curto prazo<sup>140</sup>. O modelo de Hofstede, constituído pelas cinco dimensões com os seus diferentes polos, pode envolver aspectos culturais focados em aspectos diversos, como espaços geográficos, etnias, religiões, gêneros, gerações e classes, e, além disso, permite ser estendido a diversos contextos culturais.

As cinco dimensões de Hofstede descrevem as diferenças e perspectivas de valores entre diferentes culturas nacionais. A cultura nacional está estreitamente ligada a grupos culturais subjacentes, que, conseqüentemente, pré-determinam a cultura organizacional. Magalhães (2003)<sup>141</sup>, caracteriza as quatro dimensões básicas de Hofstede, relacionando cultura nacional e cultura organizacional, conforme Quadro 5.

Quadro 5 – As quatro dimensões básicas de Hofstede (1980)

<b>Distância hierárquica</b>	Reflete o grau de deferência que os indivíduos projetam sobre os seus superiores hierárquicos, assim como a necessidade de manter e respeitar um afastamento (social) entre um líder e os seus subordinados. Nos países e regiões de elevada distância ( <i>e.g.</i> , Portugal, Espanha, América Latina, Ásia e África), superiores e subordinados consideram-se desiguais por natureza. A distância emocional entre chefias e subordinados é elevada. Detecta-se uma grande reverência pelas figuras de autoridades e atribui-se grande importância aos títulos e <i>status</i> . Ao contrário, em países com baixa distância hierárquica ( <i>e.g.</i> , EUA, Grã-Bretanha e países não latinos da Europa), a dependência dos subordinados relativamente aos chefes é limitada. Os primeiros não sentem desconforto considerável por contradizer os segundos. Uns e outros consideram-se iguais por natureza.
<b>Fuga à incerteza</b>	Reflete o grau de desconforto que as pessoas sentem perante o risco e as incertezas, o nível de aceitação/rejeição da novidade e da diferença, assim como o grau de importância conferida à estabilidade e ao planeamento. Nos países onde esta característica existe em elevado grau ( <i>e.g.</i> , Grécia, Portugal, Japão, Uruguai) este sentimento exprime-se em <i>stress</i> , em necessidade de previsibilidade, em busca de regras e de segurança. Nos países com baixo índice de evitamento ( <i>e.g.</i> , Singapura, Hong-Kong, Dinamarca, Suécia) parece existir uma aversão emocional às regras formais, só se estabelecem normas em caso de absoluta necessidade e toleram-se mais facilmente os comportamentos desviantes.
<b>Individualismo <i>vs.</i> coletivismo</b>	Caracteriza o grau em que a identidade individual é definida com base nos objetivos e realizações pessoais ou em função dos interesses coletivos dos grupos aos quais o indivíduo se encontra ligado. Nos países fortemente individualistas ( <i>e.g.</i> , América do Norte, Austrália, Grã-Bretanha, Países Baixos), espera-se que as pessoas atuem sobretudo em prol do seu próprio interesse e dos interesses da sua família mais próxima. Em culturas tipicamente coletivas ( <i>e.g.</i> , Colômbia, Paquistão, África), as pessoas tendem a colocar os interesses do grupo e da comunidade em lugar primordial, esperando, em troca, receber lealdade. Existe uma certa tendência para que os países mais individualistas sejam, também, os caracterizados por menor distância hierárquica.
<b>Masculinidade <i>vs.</i> feminilidade</b>	Representam os extremos de uma dimensão que tem, num polo, o alcance de objetivos e a ambição, e, no outro, a ênfase na harmonia interpessoal. Nas sociedades mais masculinas ( <i>e.g.</i> , Japão, Áustria, Venezuela, Suíça), os homens e as mulheres têm papéis bem distintos: o homem é forte, se impõe e se interessa pelo sucesso material; a mulher é modesta, terna e preocupada com a qualidade de vida. Nas sociedades mais femininas ( <i>e.g.</i> , Suécia, Dinamarca, Noruega, Países Baixos), espera-se que tanto os homens quanto as mulheres sejam modestos, ternos, preocupados com a qualidade de vida, a preservação do ambiente e a ajuda aos outros.

Fonte: adaptado pela autora a partir de Magalhães (2003).

140 Também conhecida como ‘confucionismo dinâmico’ (REIS; FERREIRA, SANTOS, 2011, p. 11).

141 Utiliza-se o quadro de Magalhães (2003) em função da sua compilação simples e didática, utilizada em uma de suas aulas, em que associa questões de cultura nacional à cultura organizacional. Magalhães é doutor em Sistemas de Informação e tem uma vasta experiência acadêmica e profissional envolvendo ensino e administração de negócios.



No que diz respeito à quinta dimensão, a ‘orientação de longo prazo vs. curto prazo’ é descrita em relação a uma linha do tempo, atribuindo grande importância ao futuro e ao passado. Hofstede, Hofstede e Minikov (2010) explicam isso considerando que, a partir do momento em que as dimensões se correlacionam com o crescimento econômico, persistência e economia, por exemplo, refletem uma orientação para o futuro; enquanto estabilidade e tradição pessoal podem ser vistas como uma orientação estática em relação ao presente e ao passado. Em outras palavras, as culturas de orientação de longo prazo tendem a valorizar mais os aspectos relacionados às virtudes orientadas para recompensas futuras – em especial no que diz respeito à perseverança e à economia – já as culturas de orientação de curto prazo, polo oposto, valorizam mais as virtudes associadas ao passado e ao presente – em particular no que diz respeito à tradição, à preservação da ‘face’ e ao cumprimento de obrigações sociais (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINIKOV, 2010).

Reis, Ferreira e Santos (2011) tratam, mesmo que de forma sucinta, como os modelos culturais observados podem ser utilizados. Segundo os autores:

Os modelos culturais são utilizados para explicar os traços predominantes na cultura nacional de um país, mas também, muito frequentemente, são utilizados para estabelecer as condições limitantes das diferenças entre países, considerando uma diversidade de questões que variam entre maneiras [...] de selecionar o local para produção estrangeira [...] à explicação das diferentes decisões e comportamentos gerenciais [...], bem como o comportamento dos clientes [...], entre muitos outros (REIS; FERREIRA; SANTOS, 2011, p. 21).

Dos três modelos culturais verificados por Reis, Ferreira e Santos (2011), o modelo de Hofstede (1980) mostrou-se o mais citado; em segundo lugar, o modelo de Trompenaars e Hampden-Turner (1997) e, por último, o menos citado foi o modelo de Hall (1976). Cabe destacar que, entre o modelo de Hofstede (1980) e o modelo de Trompenaars e Hampden-Turner (1997), há algumas semelhanças, conforme verificado entre as dimensões ‘individualismo vs. coletivismo’ e ‘individualismo vs. comunitarismo’ e, ainda, ‘universalismo vs. particularismo’. A diferença essencial entre esses dois modelos é que, enquanto Hofstede analisa culturas nacionais com enfoque nas suas diferenças, Trompenaars e Hampden-Turner tratam do processo da criação cultural. Já o modelo de Hall (1976) não tem semelhança com os demais, já que o estudioso se limita à análise de apenas uma variável contextual. Considerando as similaridades e apesar das diversidades entre os modelos, os três apresentam taxonomias diferentes para tratar das variadas facetas culturais (REIS; FERREIRA; SANTOS, 2011).

Os três modelos culturais, que tratam de questões organizacionais a nível nacional, levam à reflexão sobre diferentes e variáveis tipologias possíveis; as diversas taxonomias

culturais propostas são úteis, mas só se aplicam se o contexto temporal e espacial for levado em conta; do contrário, seria um argumento fraco. Além disso, conforme Schein (2009, p. 178), “as tipologias podem ser úteis quando tentamos comparar muitas organizações, mas podem ser inúteis se estivermos tentando entender uma organização específica”. Acredita-se que o modelo de Hofstede, por exemplo, poderia ser aplicado a esta pesquisa a fim de identificar e delinear as dimensões culturais do Brasil – ou então de um outro país, onde a organização desejasse se instalar, ou, ainda, comercializar os seus produtos –, relacionando-as à empresa alvo, atribuindo valores para cada dimensão verificada. Entretanto, o enfoque da presente investigação não está nas variáveis culturais para delinear o melhor modelo de gestão no sentido de adaptar a cultura organizacional da empresa à cultura de uma nação diferente, um país estrangeiro. Portanto, a noção de modelo cultural que vem se aplicando a pesquisas na área da administração não correspondem à abordagem aqui proposta – perspectiva teórica discutida amplamente em Bennardo e Munck (2014).

As taxonomias identificadas nos três modelos aqui abordados são relevantes, sem dúvida, uma vez que qualquer organização empresarial está, de certa forma, submetida a elas. Também se concorda que a cultura nacional interfere decisivamente na cultura organizacional. Portanto, esses modelos culturais foram abordados no presente referencial teórico para alertar quanto às possíveis alterações culturais, econômicas e sociais que se consolidam no mercado nacional e/ou internacional e que refletem no ambiente interno de uma corporação e, conseqüentemente, no seu desempenho como um todo. As taxonomias propostas apresentam vantagens, como, por exemplo, explicar práticas de gerenciamento. Entretanto, segundo Schein (2009, p. 79), frequentemente “falham ao descrever rigorosamente uma organização específica”, além disso, deve-se observar que “a cultura é profunda e complexa, e devemos evitar a tentação de estereotipar os fenômenos organizacionais em termos de uma ou duas dimensões salientes” (SCHEIN, 2009, p. 175).

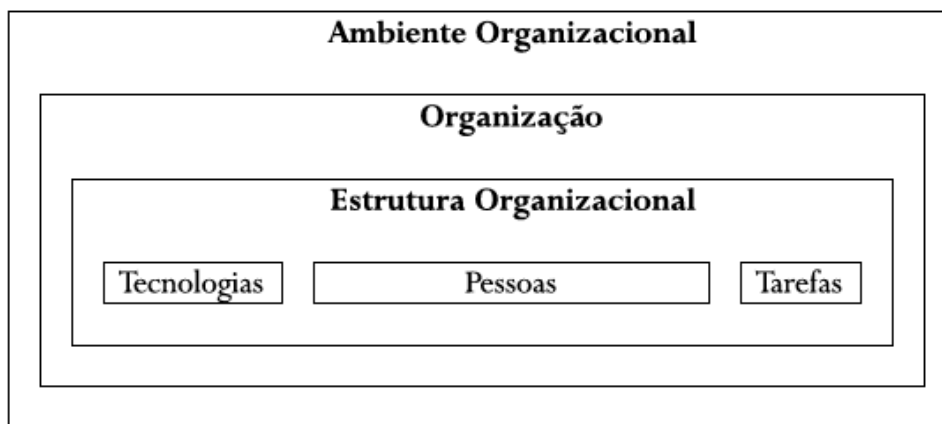
Pressupõe-se na presente pesquisa que existe um modelo de gestão dominante, orientado por valores culturais. Dessa forma, é de interesse identificar o que a leitura desse modelo mostra em termos de representação conceitual para a organização investigada e em que medida essa organização utiliza esse modelo frente à cultura que defende por meio de suas práticas discursivas. Acredita-se que através do delineamento do modelo de gestão é possível identificar as particularidades mais relevantes da cultura organizacional e que conduzem o processo da corporação como um todo. Compreender modelos culturais de gestão exige o entendimento do que vem a ser gestão organizacional e, portanto, algumas observações a respeito são tratadas na seção seguinte (3.1.2).

### 3.1.2 Gestão organizacional

Por meio desta seção busca-se a compreensão de ‘gestão organizacional’ e a sua relação com domínios conceituais e valores culturais expressados em gestão de negócios. Desse modo, mais uma vez mostra-se relevante considerar a LC para tratar de fenômenos que norteiam culturas organizacionais.

Investigar sobre gestão organizacional exige compreender delimitações, características e dimensões que delineiam o contexto organizacional. Nesse viés, Schultz (2016) aborda questões relacionadas à gestão de empresas, como as dimensões interna e externa, as quais correspondem à estrutura organizacional e ao ambiente organizacional, respectivamente, conforme Figura 4:

Figura 4 – Dimensões interna e externa das organizações



Fonte: elaborado por Schultz (2016, p. 07) a partir de Chiavenato (2000).

A estrutura organizacional, a qual contempla questões internas de uma organização, é constituída por tecnologias, pessoas e tarefas que, por sua vez, inter-relacionam-se e são fundamentais para a definição da ordem hierárquica, do fluxo de informações, das funções e dos níveis de tomada de decisões, por exemplo (SHULTZ, 2016). Essa estrutura organizacional, envolvendo diversos componentes que a caracterizam, recebe a influência do ambiente organizacional, portanto, “as organizações refletem internamente a realidade externa a que estão expostas” (SHULTZ, 2016, p. 07).

Dessa forma, Schultz (2016) defende uma abordagem ampla para análise organizacional, o que permite identificar melhor as origens de problemas nas organizações, entre elas: a influência do ambiente externo, de sua história, da tradição, do mercado, da

tecnologia utilizada, dos incentivos adotados, entre outras questões que interferem tanto no funcionamento como no comportamento das organizações. Em outras palavras, o autor sugere analisar uma organização considerando o seu conjunto, favorecendo a verificação da influência da divisão de trabalho e de níveis hierárquicos sobre as pessoas. A essa abordagem, de perspectiva sociológica, interessa verificar como e em que medida a estrutura de uma empresa e os papéis desempenhados pelas pessoas, influenciados pelo ambiente externo, interferem no modelo de gestor e suas atitudes frente a relacionamentos, conflitos e outros possíveis problemas (SHULTZ, 2016,).

Falar de gestor remete à noção de ‘gestão’, que, segundo Chanlat (1999, p. 31) é “um conjunto de práticas e de atividades fundamentadas sobre certo número de princípios que visam uma finalidade”. Uma gestão, de acordo com Pagliuso, Cardoso e Spiegel (2010), diz respeito ao real funcionamento das organizações, em que um conjunto de pessoas, inseridas em uma determinada cultura, possui atribuições e papéis, de modo a conduzir a organização ao alcance de seus objetivos. É na e pela gestão que se

[v]isa desenvolver a capacidade da organização de se adaptar a um mundo em transformação. Nesse sentido, deve buscar o equilíbrio entre: o qualitativo e quantitativo; o objetivo e o subjetivo; os estilos racional e analítico com os estilos intuitivo e orgânico baseados na empatia; a competição e a colaboração (PAGLIUSO; CARDOSO; SPIEGEL, 2010, p. 37).

A partir dessas considerações, defende-se gestão como um processo circular, um processo de interdependência entre gestão e organização, formando, assim, um modelo. Pagliuso, Cardoso e Spiegel (2010, p. 122) entendem ‘modelo de gestão’ como “uma representação da realidade que descreve as relações entre diferentes elementos de gestão de uma organização e tem a capacidade de prever o impacto nas modificações desses elementos.”

O modelo de gestão compreende a organização como um todo e, por este olhar, Morgan (2002) busca classificar os vários tipos de organização em metáfora. Segundo Morgan (2002, p. 13), “[a] teoria e a prática da administração [, a gestão,] são determinadas por um processo metafórico que influencia tudo o que fazemos.” Apesar de as metáforas apresentadas em Morgan (2002) serem tratadas por ele como figuras de linguagem – um fenômeno diferente das metáforas conceituais tratadas pela LC –, elas se mostram na base da concepção de organização e, conseqüentemente, na gestão. Essas metáforas, se observadas, têm fundamentação experiencialista e podem ser verificadas como processos cognitivos, tanto metafóricos quanto metonímicos. As metáforas apresentadas em Morgan (2002), bem como as suas principais

características e palavras-chave, são compiladas em um quadro elaborado por Schultz (2016, p. 138):

Quadro 6 – Tipos de organizações em metáfora

(continua)

<b>Tipos de organizações em metáforas</b>	<b>Características principais</b>	<b>Palavras-chave</b>
Organização como máquina (Fayol, Taylor, Weber)	Natureza burocrática e mecânica	Estrutura, objetivos, engenharia, rotina, eficiência, confiança, previsão, ordem, tarefas, metas, ferramenta ou instrumento (do grego <i>organon</i> ), divisão do trabalho, programação, controle, unidade de comando, hierarquia, disciplina, organograma, departamentos, reponsabilidade, treinamento, método, cálculo, técnica, racionalidade, produtividade.
Organização como organismo (Bertalanffy, Lawrence e Lorch, Simon e March)	Necessidades organizacionais e relações com o ambiente	Sistemas vivos, adaptação, biologia, complexidade, sistemas abertos, ciclo de vida, saúde e desenvolvimento, espécies, ecologia, sobrevivência, eficácia, necessidades, homeostase, evolução, entropia, integração, enfoque orgânico, contingência, evolução, seleção natural, natureza.
Organização como cérebro (Simon e March)	Processamento de informações, aprendizagem e inteligência	Auto-organização, inteligência, unidades de pesquisa, tomada de decisão, planejamento corporativo, sistema nervoso, processamento de informações, sistema de comunicação, racionalidade limitada, feedback, aprendizado, autocrítica, estratégia, cibernética, elementos nocivos, turbulência, personalidade, comportamento.
Organização como cultura (Durkheim, Weber, Parson, Meyer e Rowan, Selznick)	Ideias, valores, normas, rituais e crenças	Realidade social, sociedade, ideologias pessoais, valores, normas, leis, rituais, crenças, práticas, tradição, símbolos, imagens, processos sociais, visões de mundo, filosofia, sentidos compartilhados, história, construção social, esquemas interpretativos, processos de representação, discursos, atitudes, legitimidade, mitos, mudança, linguagem, folclore, cerimônias.
Organização como política (Weber, Michels, Galbraith)	Interesses, conflitos e jogos de poder	Direitos, cidadão, democracia, obediência, liberdade, governo, consulta, negociação, cogestão, participação, tecnocracia, autocracia, representação, coalisões, debates, oposição, cooptação, discordância, conselhos, facções, cooperação, conflito, organização informal, alianças, assimetria de informações, barganha, aparência, estilo de vida, regras do jogo, prêmios, influência.
Organização como “prisão psíquica” (Freud, Jung)	Aprisionamento (armadilhas das formas de raciocínio) pelo sucesso, pela acomodação e pelos processos grupais	Pensamentos, formas de raciocínio, significado oculto, sucesso, fracasso, acomodação, patologias, inquietações, desejos, repressão, histórias pessoais, autocompreensão, compulsão, impulsos, memórias, traumas, sublimação, idealização, introjeção, experiência, projeção, fixação, deslocamento, negação, fantasias, manias, forças ocultas, agressão, intuição, empatia, autoadmiração, temperamento, caráter, prazer, ansiedade, instintos, angústia, medos, raiva, sadismo, tensões, inveja, ilusão, egocentrismo, stress, depressão, alienação, ressentimento.

(conclusão)

Organização como fluxo e transformação (Maturana, Varela, Prigogine)	Lógica da mudança que dá forma à vida social	Autorreprodução ( <i>autopoiesis</i> ), relações circulares, relações dialéticas, sistemas fechados, autonomia, autorreferência, identidade, co-reprodução, interdependência, lógica interna, variações aleatórias, interações casuais, estruturas dissipativas, auto-organização, autoimagem, interpretação e construção do ambiente, complexos padrões de conexão, mútua causalidade, fenômenos opostos (yin e yang), contradições, eventos contínuos, processos de feedback positivos e negativos, cibernética, mudança, natureza das relações e interconexões.
Organização como instrumento de dominação (Marx, Michels)	Pessoas impondo os seus desejos às outras	Exploração, relações de poder assimétricas, novos meios de “escravidão”, dualismo capital/trabalho, oligopolização dos mercados (multinacionais), poder econômico, sindicalização, consciência de classe, homogeneização e segmentação do mercado de trabalho, preconceito e discriminação, desigualdade social, status e privilégios, cartéis, conluio, influência sobre o governo (lobby), integração vertical, contratos, força política, controle da tecnologia, guerra fiscal, corrupção, ideologia ortodoxa, ética, acidentes de trabalho, desumanização, poluição ambiental, doenças ocupacionais.

Fonte: elaborado por Schultz (2016) a partir de Morgan (2002).

A ideia de metáforas para organizações implica questões que dizem respeito à natureza organizacional, envolvendo princípios e valores norteadores e, portanto, estando alinhadas a modelos de gestão. Morgan (2002) defende que os gestores, ao pensarem em suas organizações como ‘máquinas’, por exemplo, tendem a conduzir e planejar o processo de gestão como tal. Estaria ele defendendo que a metáfora está na base da cognição? De qualquer modo, tal questão ainda terá espaço para discussão. Por ora, não é de interesse da presente pesquisa classificar o modelo de gestão a ser investigado em tipos de organização, mas observar os aspectos que constituem cada classe metafórica apresentada em Morgan (2002), uma vez que, o que está em jogo são as pistas atreladas a cada metáfora e que podem contribuir para a melhor compreensão de conceitos a serem elencados no momento da análise linguística e na construção do modelo cultural de gestão proposto na presente tese. As metáforas para organizações, propostas por Morgan (2002), são identificadas na LC, em especial na Semântica Cognitiva, como metáforas conceptuais. Essas, por sua vez, dizem respeito a fenômenos linguísticos em que um domínio conceptual é entendido em termos de outro – normalmente, um domínio mais abstrato (DA) é entendido em termos de um domínio mais concreto (DF); *e.g.*, UMA ORGANIZAÇÃO É UMA MÁQUINA – Os elementos semânticos que constituem o conceito MÁQUINA (DF) são projetados para estruturar o conceito ORGANIZAÇÃO (DA).

Um modelo de gestão, que é um modelo cultural, tende a ser o instrumento mais significativo em uma corporação. Trata-se de um modelo composto por princípios que regem a

organização empresarial. Mapear a cultura organizacional e o modelo de gestão de uma determinada corporação possibilita a reavaliação de diretrizes e a formatação do melhor modelo – um modelo ideal para dada empresa, num determinado tempo e espaço, onde o contexto social, econômico e geográfico é levado em conta –, o qual é capaz de direcionar a cultura organizacional em termos de adequá-la ao sucesso corporativo. Conforme Perez e Cobra (2017, p. 85), “[a] cultura da empresa deve ser relacionada com suas ações e todos são responsáveis por sua perpetuação”. Os membros de uma corporação devem conhecer e compreender o seu ambiente e os valores estabelecidos.

Nesse sentido, faz-se relevante a verificação do modelo cultural de uma organização, uma vez que são os modelos de gestão que provêm a cultura organizacional. Eles, por sua vez, devem ser dinâmicos e suficientemente flexíveis para lidar com as mudanças do meio – contexto interno e externo, que equivalem, respectivamente, aos termos ‘estrutura organizacional’ e ‘ambiente organizacional’, sugerido em Schultz (2016).

Para Schein (2009, p. 11), “[c]ultura é o resultado de um complexo processo de aprendizagem de grupo que é apenas parcialmente influenciado pelo comportamento do líder.” Na visão de Schein (2009, p. 10), cultura e liderança são vistos como os dois lados de uma mesma moeda – “a liderança cria e muda as culturas, enquanto a gestão e a administração agem na cultura”.

Gerir uma empresa exige lidar com valores, que são elementos-chave numa cultura, coordenando o comportamento tanto individual quanto coletivo das pessoas. É a noção de valor que os indivíduos possuem que molda o comportamento humano em termos do que é apropriando ou não, por exemplo. Os valores podem ser acessados por pesquisadores, hierarquizados e mensurados de acordo com graus de valoração.

Assim, propõe-se uma análise que se estreita à noção ‘valor-modalidade’, já introduzida por Feltes (2018b), a qual diz respeito a uma notação para verificar processos de conceptualização. O termo ‘valor-modalidade’, conforme Feltes (2018b),

é cunhado com o propósito de se apresentar um desenho inicial para o tratamento operacional de valores culturais, em Linguística Cognitiva, que vai além de, mas não exclui, a costumeira forma de se medirem valores por meio de escalas de intensidade ou importância (FELTES, 2018b, p. 48).

As notações sugeridas por Feltes (2018b) para v-modalidade são: valor-desejável (VD); valor-dever [*ought* = ter obrigação] (VO); e valor-necessidade (VN). A essas notações, tanto o símbolo ( - ) quanto o símbolo ( + ) podem ser utilizados para conferir mais ou menos força ao

valor dentro de sua modalidade. Desse modo, um ‘não valor-desejável’, por exemplo, é representado pelo sinal ( - ): ‘-VD’. Esse instrumento é particularmente detalhado no capítulo 4 (seção 4.1.3).



#### 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para tratar do método, técnicas e procedimentos, faz-se necessário retomar o problema desta pesquisa, fio condutor. Desse modo, parte-se do pressuposto de que existe um modelo de gestão dominante na organização investigada que, por sua vez, podem ser evidenciados em processos de leitura.

Nesse sentido, para atender essa questão, busca-se adotar procedimentos técnicos-metodológicos que (i) identifiquem e mapeiem o modelo cultural dominante na organização por meio de práticas discursivas, (ii) examinando a contribuição da LC e da AC na reconstrução desse modelo de modo a se compreender e efficientizar o processo organizacional, além de (iii) identificar quais os valores-modalidade que orientam o modelo cultural dominante.

Para tanto, a metodologia adotada visa à construção de um modelo cultural proposicional, expressando valores associados, ou seja, modelos culturais proposicionais com propriedades e atributos. Essa construção se realizará mediante a associação da estrutura do modelo cultural a um esquema de valoração, provendo assim uma pesquisa de cunho qualitativo que, por sua vez, gera também dados valorativos. A partir disso, objetiva-se, por fim, ilustrar um *design* teórico-metodológico, descritivo-exploratório, que dê conta de múltiplas interfaces relacionadas ao modelo cultural interveniente estruturante, estruturado pela linguagem e que emerge no processo de leitura. Por se tratar de um estudo que envolve seres humanos – uma amostragem de 12 indivíduos –, o projeto de pesquisa precisou ser submetido e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade de Caxias do Sul – CAAE: 87758218.2.0000.5341 –, respeitando os protocolos exigidos por lei.

Trata-se de um estudo de caso exploratório que envolve três fases em especial. A Fase 1, diz respeito à entrevista semiestruturada e, a Fase 2, à escala tipo Likert. A Fase 3, por sua vez, é contemplada pela aplicação da escala valoração-modalidade. Dessas fases, propus que as duas primeiras ocorressem em sequência, ou seja, os instrumentos que constituem as duas etapas primárias foram aplicados aos sujeitos-participantes no mesmo dia. O motivo para a realização subsequente de ambos se deve peculiarmente à economia de tempo dos informantes envolvidos. Todavia, antes da aplicação efetiva desses instrumentos, realizou-se uma entrevista piloto com o intuito de se determinar a adequação dos mesmos em termos de clareza da linguagem utilizada na estruturação das perguntas semiestruturadas, bem como dos itens da escala tipo Likert e suas respectivas instruções. Para tanto, procurou-se realizar o estudo piloto com um sujeito que fizesse parte de um nível estratégico intermediário, não tivesse vínculo

familiar com os gestores<sup>142</sup> e já estivesse na empresa há alguns anos. Seguindo esses critérios, os dois instrumentos foram aplicados a uma pessoa colaboradora da organização.

O indivíduo da pesquisa piloto, indicado pela diretora da empresa, trabalha na MG Empreendimento há 16 anos e atua na área de assessoria de capital humano, estando submetido especialmente ao plano tático organizacional. A realização da entrevista piloto ocorreu ainda no mês de maio de 2018 e a partir dela percebeu-se a necessidade de realizar alguns ajustes em ambos os instrumentos – particularmente em relação à readequação de palavras usadas, procurando apresentar uma linguagem mais simples e objetiva. Nenhuma questão foi adicionada ou excluída. Contudo, a entrevista serviu de alerta para que, todas as entrevistas efetivas iniciassem com a contextualização da pesquisa e a definição de alguns termos norteadores, como: ‘cultura organizacional’ e ‘valor cultural’. Os dados gerados pelo estudo piloto foram descartados, e o sujeito entrevistado não participou do estudo de caso.

Conforme já mencionado, esse processo envolve três fases em especial e são apresentados a seguir:

Fase 1: A primeira fase, de caráter fundamentalmente qualitativo, permite “examinar o que as pessoas de fato fazem na vida real”, conforme diz Silverman (2009, p. 110), ou seja, permite o acesso a dados que ocorrem naturalmente. Por esse viés, por meio de um estudo de caso, utiliza-se o sistema de entrevistas semiestruturadas a fim de contemplar os objetivos da pesquisa. Longe de dados simplistas e de abordagens antiquadas – que, de acordo com Yin (2015), percebem o estudo de caso (aplicado à psicologia, linguística e áreas afins) como servindo apenas a um propósito exploratório – “a pesquisa de estudo de caso pode ser usada de modos ‘descritivo’, ‘explicativo’ e ‘avaliativo’, em adição ao seu uso em um modo exploratório” (YIN, 2015, p. 219, grifos do autor)<sup>143</sup>. Concordando com o autor, a entrevista é uma das fontes de informação mais relevantes para o estudo de caso, razão que leva esta pesquisa assumir esse sistema de geração de dados como um instrumento essencial.

Segundo Yin (2015), a vantagem em utilizar entrevistas como fonte de evidências para o estudo de caso se deve ao fato de serem direcionadas, focando especificamente no tópico de interesse, além de serem perceptíveis, ou seja, fornecerem explicações, assim como visões pessoais (*e.g.*, percepções, atitudes e significados). No entanto, deve ser dada uma atenção especial à estruturação das questões, pois, conforme Yin (2015) salienta, questões mal-

---

142 Por se tratar de uma empresa familiar, muitos colaboradores, atuantes em diferentes níveis estratégicos da organização, têm o mesmo vínculo familiar.

143 Apesar de palavras de destaque serem, de modo geral, destacadas por aspas simples no presente texto, em citações diretas mantem-se o grifo do(s) autor(s) no formato por ele(s) apresentado(s).

articuladas, respostas parciais, incorreções devido à falta de memória, bem como reflexividade – o entrevistado responde ao entrevistador o que ele quer ouvir –, podem gerar desvantagens, interferindo negativamente no processo de investigação e, conseqüentemente, nos resultados.

As entrevistas semiestruturadas são amplamente utilizadas a partir do momento em que o interesse está “associado à expectativa de que é mais provável que os pontos de vista dos sujeitos entrevistados sejam expressos em uma situação de entrevista com um planejamento aberto do que em uma entrevista padronizada” (FLICK, 2009, p. 143). A ideia é permitir ao entrevistado “a liberdade de falar e atribuir significados” (NOAKS; WINCUP, 2004, p. 80). Desse modo, considerando-se a apresentação de um estímulo – por exemplo: o manual de integração de novos colaboradores, guia contendo a apresentação da empresa – e um guia de entrevista (estruturado, mas não necessariamente padronizado), é possível verificar o impacto desse material sobre o entrevistado (FLICK, 2009). Esse estímulo apresentado, segundo Flick (2009), deve ter o seu conteúdo analisado previamente, o que permeia uma entrevista focalizada, que, por sua vez, pode partir de questões não estruturadas – ou seja, perguntas abertas, relacionadas ao estímulo apresentado –, direcionando, num segundo momento, questões semiestruturadas. As questões semiestruturadas devem focar em um determinado tópico, obtendo-se respostas abertas, ou então, opta-se pela definição da reação, quando o assunto fica em aberto (FLICK, 2009).

Fase 2: A segunda fase da proposta de estudo de caso mantém o seu caráter qualitativo, porém, dados valorativos serão gerados. Essa etapa, que ocorre na sequência da entrevista semiestruturada, envolve a aplicação de uma escala tipo Likert. A escala Likert é caracterizada por sua estrutura envolvendo um questionário de opinião com determinadas asserções, expressas normalmente em uma escala de cinco pontos. As respostas a essas asserções (perguntas fechadas) são medidas a partir do grau de concordância do respondente.

Fase 3: A terceira fase diz respeito à aplicação de uma escala de valoração-modalidade. Com o propósito de introduzir à LC e AC uma perspectiva operacional de valores culturais, Feltes (2018b) trata o constructo ‘valor’ em modelos culturais à medida que propõe uma abordagem sustentada na noção valor-modalidade – termo cunhado pela autora. Segundo Feltes (2018b, p. 48), “o tratamento operacional de valores culturais, em Linguística Cognitiva, [ ] vai além de, mas não exclui, a costumeira forma de se medirem valores por meio de escalas de intensidade ou importância.” Tratar de valor-modalidade, modalidades em valores, conduz à elaboração de uma escala e à explanação de sua aplicabilidade.

Tendo visto, sucintamente, as três fases da pesquisa, apresenta-se a empresa na seção 4.1 e às seções ‘4.1.1’, ‘4.1.2’ e ‘4.1.3’ ficam reservadas as particularidades que constituem cada uma dessas etapas, respectivamente:

- (1) Entrevistas semiestruturadas
- (2) Escala tipo Likert
- (3) Escala de valoração-modalidade

#### 4.1 ESTUDO DE CASO

Para desenvolver os interesses da investigação, considera-se o caso de uma empresa de médio porte do setor metalmeccânico, localizada na região da Serra Gaúcha (Brasil) e aqui identificada como ‘MG Empreendimento’. Trata-se de uma organização de nicho familiar, reconhecida no seu ramo industrial e que atende tanto o mercado nacional quanto o internacional, em especial a América do Sul e a América Central.

A MG Empreendimento tem 46 anos de história; fundada em um pequeno galpão, começou as suas atividades com um pequeno torno usado. Inicialmente, atuou como prestadora de serviços na fabricação de pequenas peças para móveis. Treze anos depois, para atender a demanda do mercado e a evolução industrial, a empresa se fixou em novas e modernas instalações, o que estimulou e favoreceu o lançamento de novos produtos. Desde então, a MG Empreendimento passou a investir em mão de obra e equipamentos de tecnologia de classe mundial, tendo conquistado certificação de qualidade. A MG conta atualmente com 230 colaboradores e é especializada na produção de redutores e motorredutores, multiplicadores e componentes para transmissão mecânica.

A escolha pela MG Empreendimento, para este estudo de caso, parte do fato de ser reconhecida como referência no setor metalmeccânico, destacando-se na comunidade em que está inserida por ser uma empresa familiar e representar um ‘modelo de sucesso’. A inclinação pela MG Empreendimento também se deve à sua transparência perante a sociedade e a acessibilidade a que me foi permitida, em especial no que diz respeito a questões de identidade cultural e valores que regem a gestão da organização e que estão apresentados em um material informativo impresso, cedido aos novos colaboradores nos primeiros dias de treinamento e integração à organização; o conteúdo desse material também aparece na *Website* da empresa e, parcialmente, em seus murais. O material informativo, entregue aos colaboradores, constitui as doze primeiras páginas de um caderno personalizado pela organização. O conteúdo do material compreende:

- (a) breve carta de boas-vindas;
- (b) razão social, seguida de endereço físico e endereço eletrônico;
- (c) breve história da empresa, de sua fundação ao atual momento;
- (d) ideologia – contemplada pela descrição do negócio da organização, missão, visão e valores corporativos, que são: FAMÍLIA – manter o espírito familiar; QUALIDADE – satisfazer plenamente aos clientes externos e internos; ORGANIZAÇÃO – fazer mais com menos; RESPEITO – entre todos e em todos os níveis; INOVAÇÃO – buscar continuamente aprimoramentos; PRESERVAÇÃO AMBIENTAL – assegurar os recursos naturais de forma sustentável; e COMPROMETIMENTO – comprometer-se com os processos trabalhando em equipe;
- (e) conduta – uma descrição do que a empresa, como familiar e tradicional, estima dos funcionários e para os funcionários numa relação ampla de equidade;
- (f) segurança e saúde do trabalho – contendo as regras gerais de segurança; dicas de como prevenir acidentes; destacando ‘segurança’ como um valor; e reservando uma seção especial à CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes) com diversas observações sobre equipamentos de segurança, seus usos, manutenções, etc.;
- (g) política de recursos humanos – constituído por dados relacionados à administração de pessoal e benefícios;
- (h) sistema de gestão de qualidade ISO 9001 – descrição do que compreende a certificação ISO 9001;
- (i) meio ambiente – subseção constituída por orientações gerais em relação a geração e descarte de resíduos;
- (j) sustentabilidade – contemplando diretrizes, processos e metas para um plano de valor sustentável;
- (k) produção na empresa – uma breve descrição sobre o que é produzido na organização;
- (l) ‘Ser MG Empreendimento’ – um texto formado por 14 itens compreendendo diversas crenças e valores; e, por fim,
- (m) breve carta de fechamento constituída por palavras de acolhida e em relação ao comprometimento mútuo – colaborador-empresa e empresa-colaborador.

Tendo isso em vista, leva-se a discutir sobre a cultura organizacional e gestão da MG Empreendimento. Para tanto, exige-se, previamente, a verificação da percepção dos membros que constituem esse grupo cultural. Nesse sentido, indivíduos que representam um papel relevante no que tange o sistema da empresa como um todo foram indicados à participação na

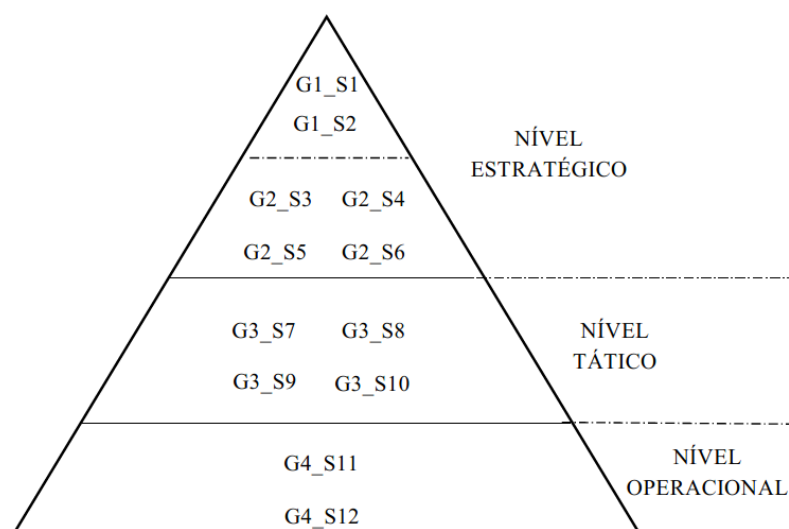
pesquisa como sujeitos-informantes, sendo a maioria deles estreitamente ligados à gestão. Logo, o conjunto de entrevistados, 12 participantes (5,22% do total de colaboradores), configura a estrutura organizacional da MG Empreendimento, contemplando os seus três níveis: estratégico, tático e operacional.

Esses três níveis são constituídos por quatro grupos. O primeiro deles, chamado aqui de G1, é constituído por dois diretores participantes – Diretora Presidente e Diretor de Operações –, diz respeito à mais alta escala do nível hierárquico, faltando apenas o Diretor Industrial para completar o quadro. Porém, por motivo de falha técnica, mesmo que os instrumentos tenham sido aplicados aos dois indivíduos, apenas os dados gerados a partir da entrevista com G1\_S1 (Diretora Presidente) foram analisados, o que limita a discussão sobre o grupo, especialmente no que diz respeito ao discurso natural gerado, aos dados de S1. Contudo, os dados de S2 (Diretor de Operações) vêm aparecer na discussão sobre dados da escala tipo Likert. Diferentemente dos demais grupos, que, por contarem com mais de um indivíduo integrante, foi possível comparar dados gerados pelos sujeitos individualmente e fazer as médias dos resultados quantificados a partir de instrumentos de cunho tanto qualitativo quanto valorativo, favorecendo a discussão. O Grupo 2 (G2) é constituído por quatro pessoas. Os sujeitos que integram G2 são do nível estratégico e de gestão da empresa: Gerente de Produção; Gerente de Gestão de Pessoas; Gerente Comercial; e Gerente de Engenharia. Esses indivíduos correspondem à respectiva identificação aqui proposta: G2\_S3; G2\_S4; G2\_S5; e G2\_S6. O Grupo 3 (G3), representando o nível tático da organização, é composto por quatro sujeitos: dois Coordenadores de Produção – G3\_S7 e G3\_S8; um Coordenador Comercial, G3\_S9; e um Coordenador de Qualidade, G3\_S10. Por fim, o quarto grupo (G4) integra o plano de apoio aos demais e representa o nível operacional. G4<sup>144</sup> é formado por dois sujeitos-participantes: um Técnico Operacional e um Assistente de Engenharia de Projetos, G4\_S11 e G4\_S12, respectivamente. Essas informações, já apresentadas na seção 4.1, são também representadas na Figura 5:

---

144 A discussão dos dados gerados a partir de manifestações de G4 é relativamente limitada, uma vez que dados de apenas dois indivíduos não representam uma parcela proporcional ao número de colaboradores que constituem o nível operacional da organização. Mesmo assim, apesar de se ter como foco o modelo de gestão, os dados gerados por G4 são relevantes para o entendimento da cultura empresarial como um todo.

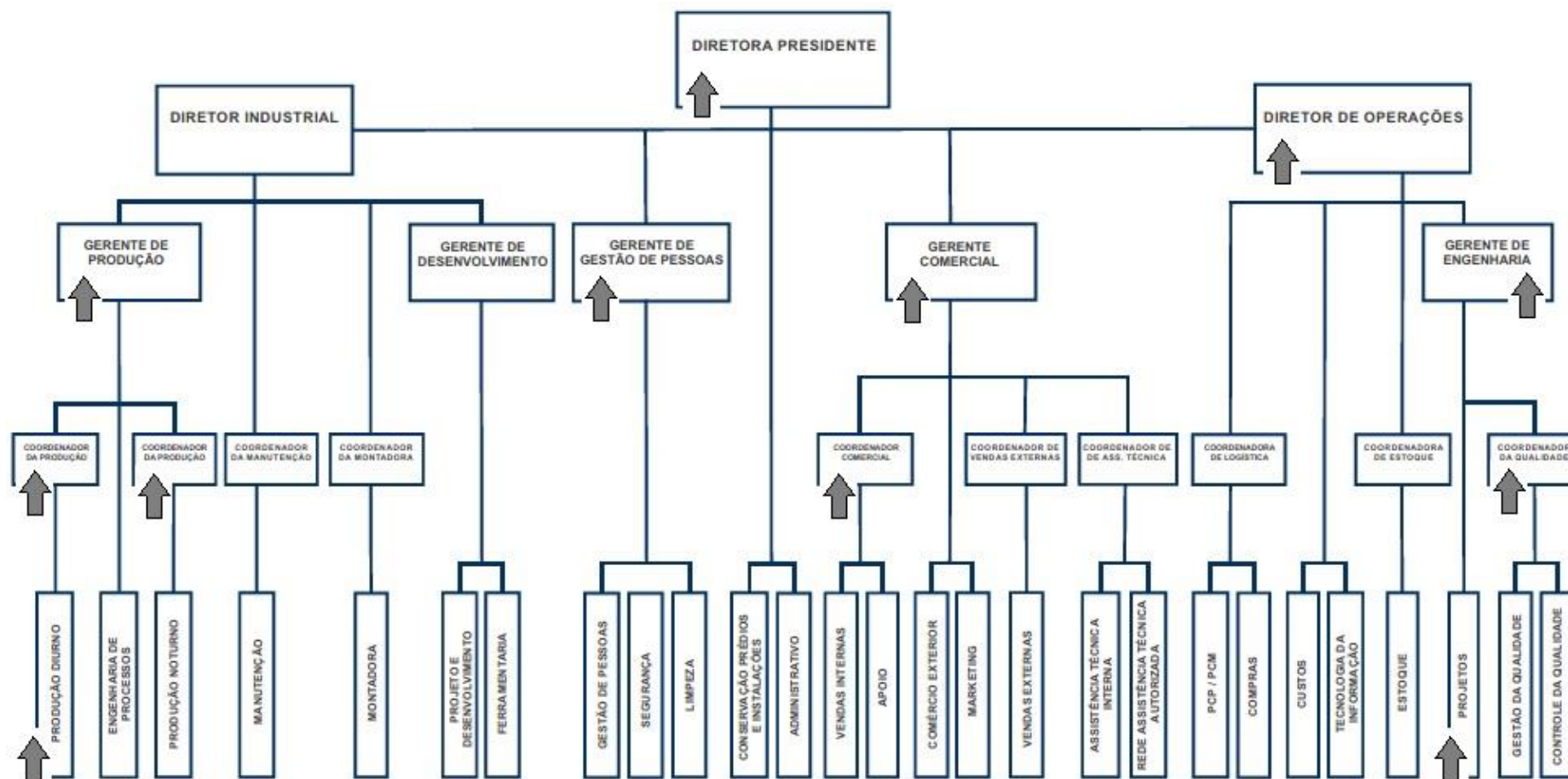
Figura 5 – Sujeitos por níveis hierárquicos



Fonte: elaborado pela autora.

O critério de seleção para definir os sujeitos-participantes foi sugestão e responsabilidade minha, enquanto pesquisadora. Contudo, a escolha dos sujeitos a serem entrevistados foi determinada pela direção da empresa. A partir da apresentação da proposta de pesquisa e tendo tomado conhecimento da estrutura organizacional da MG Empreendimento, sugeri à direção e à coordenação de gestão de pessoas um determinado número de entrevistados, em torno de quinze indivíduos. Sendo que, estes sujeitos, deveriam contemplar todos os níveis hierárquicos da organização, atendendo como prioridade, em função dos objetivos da pesquisa, os gestores e demais responsáveis por tomadas de decisões. Dessa forma, respeitando o critério apresentado, os indivíduos participantes foram indicados e podem ser identificados (ver setas) no organograma representado na Figura 6:

Figura 6 – Organograma da MG Empreendimento



Fonte: 'MG Empreendimento' (adaptado pela autora).



O formato da entrevista aplicada aos sujeitos-participantes, bem como métodos utilizados para gravação e transcrição, são questões tratadas na seção seguinte (4.1.1).

#### 4.1.1 Entrevistas semiestruturadas

Para a realização das entrevistas, considera-se a necessidade de haver um tópico aplicado como fio condutor. Esse tópico deve estar estreitamente alinhado com o propósito da pesquisa a fim de possibilitar, ao analista, o acesso a dados que ocorrem naturalmente. Portanto, tendo como interesse mapear valores culturais para então construir ou reconstruir modelo(s) cultural(ais) de gestão, as questões que constituem as entrevistas são norteadas pela ideia de ‘cultura organizacional’ e ‘gestão’. Assume-se a cultura organizacional como um sistema de valores integrados e compartilhados pelos membros de uma empresa. Essa cultura envolve valores associados e, conseqüentemente, é comumente reconhecida como a alma da organização, a que guia todas as tomadas de decisões e direcionam o modelo de gestão.

Seguindo a linha de pensamento de Yin (2015, p. 117), concorda-se que “entrevistados bem-informados podem proporcionar *insights* importantes sobre esses assuntos [humanos] ou ações [comportamentais]”, o que, para esta pesquisa, é satisfatório e vai ao encontro dos objetivos da entrevista proposta. Nesse sentido, a elaboração das questões da entrevista, bem como a escolha dos grupos, foi realizada de forma alinhada ao foco da pesquisa – cultura organizacional e modelo de gestão. No que diz respeito aos entrevistados participantes, uma amostragem de 12 sujeitos<sup>145</sup> da MG Empreendimento, destacam-se especialmente os três primeiros grupos. Estes, por sua vez, são compostos por gestores que constituem o quadro estratégico da organização, além de gerentes e coordenadores, que, de certa forma, são responsáveis por disseminar os princípios norteadores da empresa, diretrizes e valores que estão na base do negócio. O quarto grupo, também importante, diz respeito a assistentes, analistas, auxiliares, técnicos e operadores que compõem o quadro tático e operacional da organização, fornecendo apoio à gestão e, junto aos demais grupos, construindo o atual modelo de gestão.

As questões constitutivas das entrevistas e aplicadas aos participantes compõem o instrumento básico pelo qual são coletados os dados sobre a cultura organizacional da corporação e que estão na base do modelo de gestão. A estruturação e a montagem dos instrumentos investigativos foram elaboradas de acordo com o embasamento teórico sugerido especialmente em Flick (2009) e apresentados na seção anterior. Portanto, verifica-se

---

<sup>145</sup> Efetivamente são 11 sujeitos; dos dados gerados por G1\_S2, foram considerados apenas os relacionados à escala tipo Likert.

previamente o conteúdo do material utilizado como estímulo e, subsequentemente, elabora-se uma entrevista guiada a partir dos tópicos de interesse da pesquisa. Esta medida resulta, então, em três instrumentos aplicados aos participantes informantes: (i) um deles, e supostamente o essencial, é constituído por perguntas semiestruturadas que objetivam elicitare o discurso espontâneo dos participantes – o roteiro consta no Apêndice A; (ii) um outro, formado por uma escala de concordância (tipo Likert), visa avaliar a opinião dos indivíduos respondentes em relação ao fenômeno investigado – a escala é apresentada no Apêndice B; e, (iii) o terceiro, diz respeito à escala v-modalidade, em que os participantes atribuem modalidades a valores hipoteticamente supostos e que estão relacionados a dois *frames* que constituem o escopo organizacional – ambiente interno e ambiente externo, ou, conforme visto em Schultz (2016), seção 3.1.2, estrutura organizacional e ambiente organizacional, respectivamente – essa escala pode ser verificada no Apêndice C.

Com relação ao formato e tempo destinado às entrevistas, propus módulos curtos, estendendo-se ao máximo em uma hora de duração para cada sujeito-informante. As entrevistas, mesmo que guiadas por um protocolo de estudo de caso, objetivavam e foram conduzidas num tom de conversa entre eu, pesquisadora, e cada sujeito-participante. Em outubro de 2018, 4 tardes foram destinadas às entrevistas, as quais ocorreram individualmente e em ambiente privado na dependência da empresa. As entrevistas foram iniciadas pela contextualização da pesquisa e os questionamentos efetivos foram aplicados entre 25 a 35 minutos por participante; portanto, foram realizadas 3 entrevistas por tarde. Na sequência da entrevista semiestruturada, foi entregue a escala tipo Likert, lida e respondida por cada sujeito-informante num tempo médio de 15 minutos.

Para fins de registro e composição do *corpus* de análise, as entrevistas foram gravadas (em áudio), transcritas (transcrição adaptada, com as palavras completas e sem as marcas de oralidade) e, posteriormente, marcadas por notações adaptadas da Análise da Conversa, a fim de identificar práticas interacionais. Essa transcrição do discurso deve-se à necessidade de desenvolver uma análise sustentada em evidências linguísticas. Por uma questão de ética na pesquisa, nenhum nome real é revelado, seja da empresa ou dos participantes; no entanto, nomes e atribuições fictícios são utilizados para fins de identificação. O tempo demandado para a transcrição de cada entrevista foi de duas a três horas. Como um dos arquivos foi corrompido, foram transcritas apenas 11 entrevistas, contabilizando quase 30h de trabalho contínuo. As marcações das devidas notações nos discursos dos sujeitos foram realizadas na medida em que se fazia a análise dos dados, que, por sua vez, demandou 10 horas, aproximadamente, por sujeito entrevistado.

Observa-se que as notações aplicadas aos excertos transcritos são propostas em Sacks, Schegloff e Jefferson (1974) e adaptadas por Schnack, Pisoni e Ostermann (2005), conforme Quadro 7. A Análise da Conversa<sup>146</sup> diz respeito a um método desenvolvido pelo sociólogo Harvey Sacks nos anos de 1960 em que a língua é observada no processo de interação e, portanto, possibilita que investigações de atividades sociais sejam realizadas em tempo real. Apesar de não se fazer uso, aqui, do aparato teórico e metodológico da Análise da Conversa, consideram-se as suas convenções para marcar as práticas interacionais no discurso da amostragem de sujeitos-participantes.

Quadro 7 – Convenções para transcrição de fala

[texto]	Falas sobrepostas
=	Fala colada
(1.8)	Pausa
(. .)	Micropausa
,	Entonação contínua
.	Entonação de ponto final
?	Entonação de pergunta
-	Interrupção abrupta de fala
:	Alongamento de som
>texto<	Fala mais rápida
<texto>	Fala mais lenta
°texto°	Fala com volume mais baixo
TEXTO	Fala com volume mais alto
<u>Texto</u>	Sílaba, palavra ou som acentuado
(texto)	Transcrição tentativa
XXXX	Trecho inaudível
((texto))	Comentários do transcritor
@ @ @	Pulsos de risada
↓	Entonação descendente
↑	Entonação ascendente
Hhh	Expiração audível
.hhh	Inspiração audível

Fonte: adaptado pela autora a partir de Schnack, Pisoni e Ostermann (2005).

Os excertos com as suas respectivas notações convencionadas pela Análise do Discurso serão apresentados no capítulo 5, durante a análise e discussão dos resultados. Quanto ao instrumento de perguntas semiestruturadas, utilizado nas entrevistadas desta pesquisa, pode ser verificado no Apêndice A.

146 Informações gerais e específicas sobre a Análise da Conversa podem ser consultadas em:

<http://www.esourceresearch.org/eSourceBook/ConversationAnalysis/2Introduction/tabid/503/Default.aspx>.

#### 4.1.2 Escala de concordância: tipo Likert

Desenvolvida por Rensis Likert (1932), a escala Likert é um modelo muito utilizado em pesquisas para mensurar atitudes. Likert, em seu artigo *A technique for the measurement of attitudes* (1932), considera duas definições para o termo ‘atitude’: (i) disposições para ações abertas e (ii) substitutos para ações verbais. Nessa direção, para ele, “[a]s declarações verbais de opinião e atitude são consideradas como um ‘método indireto de medir disposições’ que são mais facilmente expressas em forma verbal.”<sup>147</sup> (LIKERT, 1932, p. 9, grifos do autor). Sendo assim, para o autor, um conjunto de proposições verbais, que estão estreitamente relacionadas e enfocam num mesmo tópico de interesse, permite que o investigador preveja a atitude do sujeito-informante em relação a diferentes aspectos que envolvem uma mesma questão.

A escala Likert tem sido um ferramental amplamente utilizado quando necessário avaliar determinadas opiniões e atitudes de indivíduos que constituem um grupo cultural. Trata-se de uma escala psicométrica que, a partir de um determinado constructo, desenvolve-se uma série de asserções relacionadas e que são verificadas e mensuradas pelo seu grau de conformidade. Atualmente, verificam-se diversas adaptações à escala originalmente sugerida, o que explica o termo que aqui se utiliza: ‘tipo Likert’.

Conforme Flick (2009, p. 237), a escala de Likert pode ter “três ou mais níveis de opção para a mensuração de atitudes, para a qual algumas declarações são apresentadas e a concordância com essas declarações é coletada.” Por meio da escala de Likert, ou tipo Likert, são apresentadas afirmações que dizem respeito ao objeto da pesquisa, em que os sujeitos-participantes, além de informar o grau de concordância e discordância às assertivas, também atribuem uma determinada pontuação a elas. Cada nível de concordância e discordância conta com um número de pontos diferentes, os quais são pré-determinados pelo pesquisador. As asserções dispostas na escala pressupõem uma intensidade de experiência linear do indivíduo, assumindo que atitudes, crenças e/ou valores podem ser medidos a partir da somatória de seus pontos. O modelo de escala tipo Likert adotado à presente pesquisa pode ser verificado no Apêndice B.

Com a escala de concordância tipo Likert, objetivou-se avaliar a opinião dos indivíduos-respondentes em relação à cultura organizacional e modelo de gestão. Essa escala, aplicada aos sujeitos, individualmente, foi lida e respondida num tempo aproximado de 15

---

147 No original: “The verbal declarations of opinion and attitude are regarded as an *indirect method of measuring dispositions* which are most easily signified and expressed in verbal form.” (LIKERT, 1932, p. 9, grifos do autor).

minutos. A realização desta ocorreu na sequência da entrevista semiestruturada por questões de otimização do tempo do participante. Para fins de conhecimento geral e em favorecimento à discussão dos dados em relação ao grau de concordância, fez-se, posteriormente, a contabilização das concordâncias dos 12 sujeitos-informantes, cujos resultados podem ser verificados no Apêndice D. Os resultados apresentados foram obtidos a partir do cálculo da média ponderada (MP) para cada item, baseando-se na frequência das respostas dos sujeitos – a frequência (F) das respostas é multiplicada pelo grau de concordância (G) e o resultado é dividido pelo número de sujeitos. Portanto:  $MP = \Sigma (F \cdot G) / \text{sujeitos}$ .

#### 4.1.3 Valoração-modalidade

Conforme já observado ao longo da revisão da literatura, uma gestão está estreitamente relacionada a valores, componentes-chave da cultura organizacional. A noção de valor é percebida no comportamento dos indivíduos por meio dos julgamentos que fazemos do que é apropriado ou não, certo ou errado, por exemplo. Esses valores podem ser acessados por meio de um processo analítico, em que o pesquisador analista pode hierarquizá-los e mensurá-los em graus de valoração.

Desse modo, propõe-se fazer uso de uma abordagem de valores para tratar de modelos culturais, partindo da noção ‘valor-modalidade’ (FELTES, 2018b). Segundo Feltes (2018b), para a verificação da relação modelo cultural e valor cultural, é possível (i) partir de valores para reconstruir modelos culturais ou (ii) reconstruir modelos culturais (*e.g.*, por meio de uma entrevista semiestruturada) para, então, analisar valores culturais. A presente pesquisa segue o segundo caminho, uma vez que a ideia é iniciar a investigação acerca do modelo cultural de gestão (ou modelos) sustentando-se em manifestos linguísticos, escritos e orais – os escritos são observados nos registros já existentes (material informativo), já os orais são os resultados de entrevistas realizadas.

Os valores estão estreitamente ligados à linguagem, eles regem a percepção, a compreensão e a interpretação de fenômenos linguísticos (*e.g.*, processos metonímicos e metafóricos), colocando elementos culturais em perspectiva/figura. Existe uma associação entre valores e atributos, os valores se relacionam aos atributos que formam a estrutura radial de um determinado conceito – a estrutura radial do conceito MÃE, proposto por Lakoff (1987), é um exemplo. No entanto, Lakoff (1987) desconsidera a noção de valor na construção de categorias radiais.

Segundo Lakoff (1987), efeitos prototípicos são observados na categoria MÃE, que, por sua vez, definem expectativas culturais de como uma mãe deve ser – esses efeitos são derivados de um estereótipo, por exemplo: mãe como dona-de-casa ou mãe trabalhadora. Para o autor, é importante considerar os estereótipos na construção de uma estrutura conceptual, uma vez que os estereótipos caracterizam conceitos – uma ‘mãe trabalhadora’ se define em contraste a uma ‘mãe-dona-de-casa’ –, além de definirem expectativas. Há várias outras subcategorias de MÃE, e, para Lakoff (1987), todos os tipos de mãe são compreendidos em termos de um caso central. Assim, Lakoff sugere o ‘teste-do-mas’, uma vez que “a palavra ‘mas’ é utilizada para marcar uma situação que está em contraste a algum modelo que serve como uma norma”<sup>148</sup> (LAKOFF, 1987, p. 81, grifos do autor).

Feltes (2018), utiliza o ‘teste-do-mas’ para relacionar valores a atributos, conforme consta a seguir:

- a) Ela é mãe, mas não é casada. [modelo marital: a melhor mãe é casada com o pai da criança que ela gerou.].
- b) Ela é mãe, mas trabalha fora. [modelo de criação: a melhor mãe cuida de seu filho em tempo integral.].
- c) Ela é mãe, é casada com o pai, não trabalha fora, era dela o óvulo que gerou a criança, ela gestou e pariu a criança, cuida da criança, mas não a desejava e preferia não ter essa responsabilidade.

Em ‘a’ observa-se o valor CASAMENTO, o qual diz respeito à “valoração da formalização civil e/ou religiosa para a ‘validação’ da vida conjugal” (FELTES, 2018b, p. 65, grifos da autora). Já em ‘b’, conforme Feltes (2018b, p. 65), há duas situações: (i) existe uma não valoração de TRABALHO em favor da MATERNIDADE, mais precisamente, o que poderia ser trabalho; e (ii) TRABALHO em conformância com um Modelo de Criação, em que, em lares uniparentais, espera-se que uma mãe possa e deva sustentar o seu filho, contrariando o que Lakoff (1987) sugere. Por fim, em ‘c’, observa-se que o modelo contém componentes dos modelos anteriores, acrescentando-se a maternidade indesejada.

Assim, considerando a proposta de notação valor-modalidade, em ‘a’ tem-se CASAMENTO<sup>V</sup>; enquanto, na primeira situação de ‘b’, tem-se TRABALHO<sup>VD</sup> e MATERNIDADE<sup>VD</sup> e, na segunda situação, observam-se os valores TRABALHO<sup>VD</sup>, TRABALHO<sup>VO</sup> (ou TRABALHO<sup>VN</sup>) e MATERNIDADE<sup>V</sup>, que, por sua vez, não são conflitados, especialmente se MATERNIDADE<sup>VD</sup> estiver associado aos mesmos (FELTES, 2018b). As

---

148 No original: “[...] the word *but* in English is used to mark a situation which is in contrast to some model that serves as a norm” (LAKOFF, 1987, p. 81).

notações de valor-modalidade sugeridas por Feltes (2018b) e observadas nesta tese são: valor-desejável (VD); valor-dever [*ought* = ter obrigação] (VO); e valor-necessidade (VN). Nesse interim, observa-se um ‘não valor-desejável’ em (b), representado pelo sinal ( - ) em ‘-VD’. No que tange o aperfeiçoamento da notação, e sendo cabível à interpretação, tanto o símbolo ( - ) quanto o símbolo ( + ) podem ser utilizados para conferir menos ou mais força ao valor dentro de sua modalidade.

Dessa forma, a proposta de Feltes (2018b), em LC, assume um tratamento operacional de valores culturais. Sob a luz desta abordagem, Feltes (2018b) sugere investigar conceptualizações de interesse como conceitos-valores, ou seja, valores que, ao mesmo tempo, são conceitos abstratos complexos, uma vez que envolvem fatores históricos, sociais, culturais e mesmo individuais (FELTES, 2018b, p. 58). A autora (2018b) também esclarece que, para refletir sobre valores em modelos culturais, faz-se necessário partir de um conjunto possível de valores, podendo eles estarem hipoteticamente e arbitrariamente relacionados a um determinado modelo. Exemplificando: para o modelo cultural CASAMENTO, hipotetizam-se valores como FIDELIDADE, LIBERDADE, HONESTIDADE e ALTERIDADE – valores adquiridos por experiências vivenciadas e constituintes de uma cultura ou subcultura, valores que dizem respeito ao sistema axiológico de um indivíduo (FELTES, 2018b, p. 57-58). Desse modo, consideram-se algumas situações hipotéticas apresentadas em Feltes (2018b) para discussão sobre valor-modalidade no modelo cultural de casamento:

- a) João trai sua esposa.
- b) João sente-se culpada pela traição.
- c) João não conta o fato à sua esposa.
- d) João teme a reação da esposa.
- e) João teme o fracasso de seu casamento.

Segundo Feltes (2018b), uma possível interpretação é criada para as situações de (a) – (e). Em função da situação apresentada em (a), João sente-se culpado, uma vez que atribui não valorização de FIDELIDADE<sup>v</sup>, já que, em seu sistema axiológico, o modelo cultural CASAMENTO é orientado pela prática monogâmica e, portanto, a fidelidade. De acordo com Feltes (2018b, p. 58, grifos da autora), “[a] traição não implica, necessariamente, que João não tenha para si o valor FIDELIDADE<sup>-v</sup> (-V= não valor). Esse valor pode estar situado como *valor-desejável*, mas não *valor-necessidade* ou *valor-dever*.” Feltes (2018b) hipotetiza que, nesta ocorrência, João possa ter exercitado o valor LIBERDADE<sup>v</sup>, indo de encontro aos seus desejos íntimos ou seguindo as suas emoções de acordo com a circunstância experienciada. LIBERDADE<sup>v</sup>, em um sistema de valores axiologicamente hierarquizados, posicionou-se acima

de FIDELIDADE<sup>V</sup> e FIDELIDADE<sup>VO</sup> – modalmente mais fortes que FIDELIDADE<sup>VD</sup> e FIDELIDADE<sup>VN</sup>. Cabe ressaltar que estas modalidades “são não excludentes e podem ser ordenadas segundo a força que adquirem em cada situação social ou contexto pragmático, ou seja, um valor pode ser, ao mesmo tempo, desejável, necessário e de dever.” (FELTES, 2018b, p. 59). Na sequência dos fatos, João, ao temer a reação da esposa e, conseqüentemente, o fracasso da relação, acabou modalizando SUCESSO<sup>V</sup>, não contando nada à sua esposa.

Essa análise de valores poderia, na LC, ser tratada na interface entre Semântica Cognitiva e Pragmática Cognitiva, considerando, por exemplo, a Teoria da Relevância (TR)<sup>149</sup> proposta por Sperber e Wilson (1995), uma vez que processos inferenciais são afetados pelo contexto discursivo e pelas considerações de relevância, incluindo valores. Por essa perspectiva e com o intuito de explorar os dispositivos metodológicos da TR, Feltes (2018b) cria uma situação de conversação utilizando a situação-problema de João e de sua traição.

Maria<sub>1</sub>: O que você ‘acha’ de João?

Pedro<sub>1</sub>: Olha, soube que ele ‘traiu’ a esposa

Maria<sub>2</sub>: Então ele, ‘com certeza’, caiu no seu conceito!

Pedro<sub>2</sub>: Não, pelo contrário, para trair ‘tem de se ter’ coragem.

Maria<sub>3</sub>: Coragem? ‘Covardia’, isso sim.

Tendo em vista esta situação de conversação, e sob olhar da TR, Feltes (2018b) discute:

A pergunta de Maria<sub>1</sub> incita a um julgamento de João por parte de Pedro. Pedro<sub>1</sub> responde indiretamente à pergunta de Maria, deixando vago o julgamento que faz de João. Maria<sub>2</sub> interpreta a resposta de Pedro<sub>1</sub> como um julgamento negativo de João, pois se infere que Maria<sub>2</sub> assume FIDELIDADE<sup>VN/VO</sup> como um valor em suas suposições contextuais, haja vista que gera a resposta de que João teria ‘caído no conceito’ de Maria. Pela resposta de Maria<sub>2</sub>, uma suposição e suas implicações seriam: SER FIEL É SER BOM<sup>V</sup>, BOM É PARA CIMA, SER CORRETO É PARA CIMA e, por consequência, AGIR INCORRETAMENTE É PARA BAIXO. Porém, Pedro<sub>2</sub> desconfirma o julgamento negativo de João por Maria<sub>2</sub>, pois o valor ‘relevante’, para o contexto, em seu sistema axiológico, seria, explicitamente, CORAGEM<sup>VN</sup> (“tem de ter”). E CORAGEM É PARA CIMA, CORAGEM É MAIS. Em Maria<sub>3</sub>, mantém-se FIDELIDADE<sup>V</sup> na mesma posição, e Maria não negocia o valor FIDELIDADE<sup>VN</sup> na interação com a resposta de Pedro<sub>2</sub>, que propõe CORAGEM<sup>VN</sup> como seu valor mais alto na situação específica. Maria<sub>3</sub> reforça seu valor, de modo que, ser FIEL É PARA CIMA, ser COVARDE É PARA BAIXO. (FELTES, 2018b, p. 60, grifos da autora).

149 Segundo Sperber e Wilson (2005, p. 223), “[a] afirmação central da Teoria da Relevância é a de que expectativas de relevância geradas por um enunciado são precisas e previsíveis o suficiente para guiar o ouvinte na direção do significado do falante. O objetivo é explicar em termos cognitivamente realísticos a que essas expectativas equivalem e como elas podem contribuir para uma abordagem empiricamente plausível de compreensão.”



Na discussão de Feltes (2018b) observa-se à recorrência a metáforas conceituais para esclarecer modelos culturais, uma vez que existe uma relação, mais especificamente uma interação entre ambos. Nessa direção, Yuanqiong (2009) defende que metáforas conceituais são constitutivas de modos culturais, pelo menos em parte, e que estes modelos selecionam a instanciação de metáforas. Para a autora (2009), “as metáforas, especialmente as metáforas novas, possuem a habilidade natural de enriquecer modelos culturais; enquanto, por outro lado, modelos culturais dão origem a novas metáforas”<sup>150</sup> (YUANQIONG, 2009, p. 130) – citação traduzida e utilizada por Feltes (2018b) ao mostrar a postura que assume frente aos dois fenômenos supracitados e que são de grande interesse da pesquisadora.

#### 4.1.3.1 Valor-modalidade e escala de valoração

A valoração é discutida nesta pesquisa por escalas hierárquicas quantitativas, bem como pela sua relação com a noção de valor-modalidade proposta em Feltes (2018b). Trata-se de uma escala multi-item que gera dados valorativos.

Para o contexto aqui tratado, Feltes (2018b) descreve quatro cenários possíveis em termos de estudos quantitativos sobre valores, conforme apresentado no Quadro 8.

Quadro 8 – Cenários de estudos quantitativos aplicados a valores

Cenário 1	Em uma abordagem quantitativa, uma escala multi-item não se aplicaria bem à ideia de valor-modalidade, pois é a detecção da modalidade do valor que está em jogo e não apenas a sua importância relativa aos valores. Por sua vez, é um critério qualitativo passível de ser avaliado no discurso dos informantes em entrevistas semiestruturadas.
Cenário 2	Em uma escala transposta para o valor-modalidade, a avaliação do modo como os informantes conectam-se a valores, mediante a formulação de frames, proporciona uma contagem simples de ocorrências de valores-modalidade em um determinado grupo ou comunidade.
Cenário 3	O método quantitativo de escalas pode ser complementar à avaliação de valor-modalidade, servindo como um instrumento para atribuir a um valor ( <i>e.g.</i> , SUCESSO) uma avaliação do tipo ‘zero’, em que, num dado contexto, não se dá importância alguma, mesmo que se considerasse desejável valorar ter sucesso. Portanto, a aplicação do valor-modalidade daria conta (i) do valor efetivo atribuído por uma prática (+V ou -V) e (ii) do valor passível de ser atribuído em função de expectativas, ideias, desejos, necessidades e deveres (individuais ou socialmente instituídos por modelos culturais).
Cenário 4	Uma forma arbitrária, a partir de um <i>frame</i> apresentado, do tipo ‘como você define a importância de’, estipula-se a modalidade para cada valor. Um cenário que consegue capturar o valor-modalidade e uma medida quantitativa de referência.

Fonte: elaborado pela autora a partir de Feltes (2018b).

150 No original: “[...] metaphors, especially novel metaphors, possess the natural ability to enrich cultural models; while on the other hand, cultural models give rise to novel metaphors.” (YUANQIONG, 2009, p. 130).

Tendo em vista os cenários descritos e considerando que se objetiva reconstruir modelos culturais para, então, analisar valores culturais subjacentes, o Cenário 4 parece ser o mais apropriado, sendo ele parte constitutiva dos instrumentos a serem utilizados. Em relação ao processo de valoração, Feltes (2018b) sugere uma forma de capturar o valor-modalidade. A forma é:

nula = 0 ( $\bar{X}$  = 0,0-0,5),  
 desejável = 1,0 (  $\bar{X}$  = 0,6-1,5),  
 muito desejável = 2,0 (  $\bar{X}$  = 1,6-2,5),  
 necessário = 3,0 (  $\bar{X}$  = 2,6-3,5),  
 muito necessário = 4,0 (  $\bar{X}$  = 3,6-4,5) e  
 dever = 5,0 (  $\bar{X}$  = 4,6-5,0)

Nas fórmulas observadas, ‘ $\bar{X}$ ’ representa o valor da média estabelecido dentro dos limites de uma quantificação. Essa média será necessária, na análise, para quantificar o valor cultural grupal. Observa-se que na escala hierárquica de valoração-modalidade, também identificada aqui como ‘v-modalidade’, diferentes níveis do que é desejável ou necessário são apresentados – ‘desejável’ e ‘muito desejável’; ‘necessário’ e ‘muito necessário’ – e, além disso, num mesmo nível, há uma graduação que representa menor ou maior intensidade. Nesse sentido, supondo que se fizesse a análise do valor HONESTIDADE e sua média resultasse ‘4,6’, entenderíamos que a tendência do valor é para cima – HONESTIDADE É PARA CIMA – de modo a ser verificado como um valor ‘dever’: HONESTIDADE<sup>VO</sup>.

A modalização de ‘dever’ foi adaptada por Feltes (2018b) a partir de Rokeach (1968) e, nesse sentido, tem-se: “o valor como regulador do que se deve (ou não) almejar ou realizar.” (FELTES, 2018b, p. 49). Dessa forma, atitudes proposicionais podem ser tratadas como um constructo:

é desejável que **p**, é necessário que **p**, é dever que **p**, em que **p** toma a forma de *se seja x* ou *se tenha x*, fórmulas em que **x** pode ser, respectivamente, um adjetivo (e.g., BOM, JUSTO, SEGURO, BELO, CORRETO) ou um substantivo (e.g., JUSTIÇA, CONFIANÇA, SEGURANÇA, LIBERDADE). (FELTES, 2018b, p. 49, grifos da autora)<sup>151</sup>.

---

151 Os grifos originais foram mantidos.

Tratar modelos culturais alinhando-os aos valores a eles inerentes é contribuir com a compreensão de modelo cultural na LC e áreas afins. Os valores guiam objetivos, ações e até julgamentos, ou seja, subjazem a modelos culturais. Por esse viés, a análise desses valores, segundo Feltes (2018b), associa-se à análise de sentimentos e emoções que permeiam o modelo cultural investigado.

Entretanto, concordando com Feltes (2018b, p. 51), a literatura da LC, advinda de investigações especialmente da AC (*e.g.*, D'ANDRADE, 1987; QUINN; HOLLAND, 1987), não tem tratado, sistematicamente, “a questão dos valores em um sistema cultural.” Para demonstrar a relevância da relação entre modelos e valores (culturais), Feltes (2018b) aborda o conceito-valor SUCESSO, ou seja, o termo refere-se tanto a um conceito quanto a um valor, notacionalmente marcado como SUCESSO<sup>VD</sup>, ou SUCESSO<sup>VD+</sup>, sendo neste segundo caso o símbolo (+) utilizado quando é conferido mais força ao valor. Para a autora,

Construir um modelo cultural em que SUCESSO<sup>V</sup> seja entendido como um conjunto de realizações não implica que essas realizações, para o indivíduo, tenham, cada uma, na descrição, um mesmo valor-modal a ele atribuído, já que podem ter valorações diferentes e serem hierarquicamente ordenadas em condições socioculturais e situacionais-pragmáticas especificadas (FELTES, 2018b, p. 59).

A partir do que até aqui foi tratado, defende-se que é possível (re)construir um modelo cultural para o conceito de gestão, expressando valores associados, ou seja, um modelo proposicional com propriedades e atributos que norteiam uma determinada gestão, um modelo de gestão – um esquema de valoração associado à estrutura do modelo. Para tanto, a presente pesquisa adotará a noção valor-modalidade para dar um tratamento operacional aos valores culturais em LC.

A escala multi-item para v-modalidade (Apêndice C) é constituída por um conjunto de conceitos-valores pré-estabelecidos, sustentando-se, em alto grau, no material informativo de integração de novos colaboradores. Esses conceitos foram listados em ordem alfabética e apresentados em dois quadros, cada um considerando um tipo de *frame*. O primeiro, *Frame 1*, diz respeito às relações internas à empresa, ou seja, ao ambiente interno. O segundo, *Frame 2*, refere-se às relações externas à organização, portanto, ao ambiente externo. Os valores elencados tanto no *Frame 1* quanto no *Frame 2* podem ser verificados no Quadro 9. No que diz respeito à aplicação desse instrumento, os participantes deveriam indicar a modalização de cada valor, dos dois *frames*, de acordo com o que percebem ou acreditam em relação à cultura organizacional da MG Empreendimento. Essa escala foi aplicada em fevereiro de 2019.

Quadro 9 – Relação de conceitos-valores aplicados à escala para v-modalidade

<b>Frame 1: Relações internas à empresa</b>	<b>Frame 2: Relações externas à empresa</b>
ADAPTAÇÃO	ADAPTAÇÃO
APRENDIZAGEM (de novas competências)	COLABORAÇÃO
AUTONOMIA	COMPROMETIMENTO
AUTORIDADE	COMUNICAÇÃO MEDIADA (digital)
BEM-ESTAR	COMUNICAÇÃO (pessoa a pessoa)
CENTRALIZAÇÃO	CONFIANÇA
COLABORAÇÃO	CRIATIVIDADE
COMPETITIVIDADE	FIDELIDADE
COMPROMETIMENTO	FIDELIZAÇÃO
CONHECIMENTO ADQUIRIDO	FLEXIBILIDADE
CORDIALIDADE	HONESTIDADE
CRESCIMENTO PESSOAL	INDEPENDÊNCIA
CRIATIVIDADE	INOVAÇÃO
DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA	LEALDADE
DINAMISMO	LUCRATIVIDADE
EQUIDADE	ORGANIZAÇÃO
HARMONIA	PODER
HONESTIDADE	PRESERVAÇÃO AMBIENTAL
HUMILDADE	QUALIDADE
INDEPENDÊNCIA	RECIPROCIDADE
INICIATIVA	RECONHECIMENTO
LEALDADE	REFERENCIAL (no mercado)
LIDERANÇA	RESPEITO
OBEDIÊNCIA	SATISFAÇÃO
ORGANIZAÇÃO	SUCESSO
PARTICIPAÇÃO	TRADIÇÃO
PODER	TRANSPARÊNCIA
PRESTEZA	
RECONHECIMENTO	
RELAÇÕES HORIZONTAIS (parcerias)	
RELAÇÕES VERTICAIS (hierarquia)	
RESPEITO MÚTUO	
SATISFAÇÃO	
SAÚDE EMOCIONAL	
SAÚDE FÍSICA	
SEGURANÇA	
SUCESSO	
TRADIÇÃO	
TRANSPARÊNCIA	
UNIÃO	

Fonte: elaborado pela autora.

Conforme pode ser observado no Apêndice C – Escala multi-item para v-modalidade – os participantes poderiam acrescentar conceitos-valores percebidos como inerentes à organização, tanto em relação ao *Frame 1* quanto ao *Frame 2*. Dos 12 participantes, apenas um deles – G3\_S10 – incorporou um novo valor à escala de modalização. Esse valor é EFICIÊNCIA e foi sugerido às relações internas à organização. Desse modo, considerando os

valores de ambos os *frames*, fez-se a respectiva compilação em um único quadro – Quadro 10. Esses 54<sup>152</sup> valores serviram de base para a análise e discussão dos dados em que se apresenta sua modalização.

Quadro 10 – Valores utilizados para v-modalidade

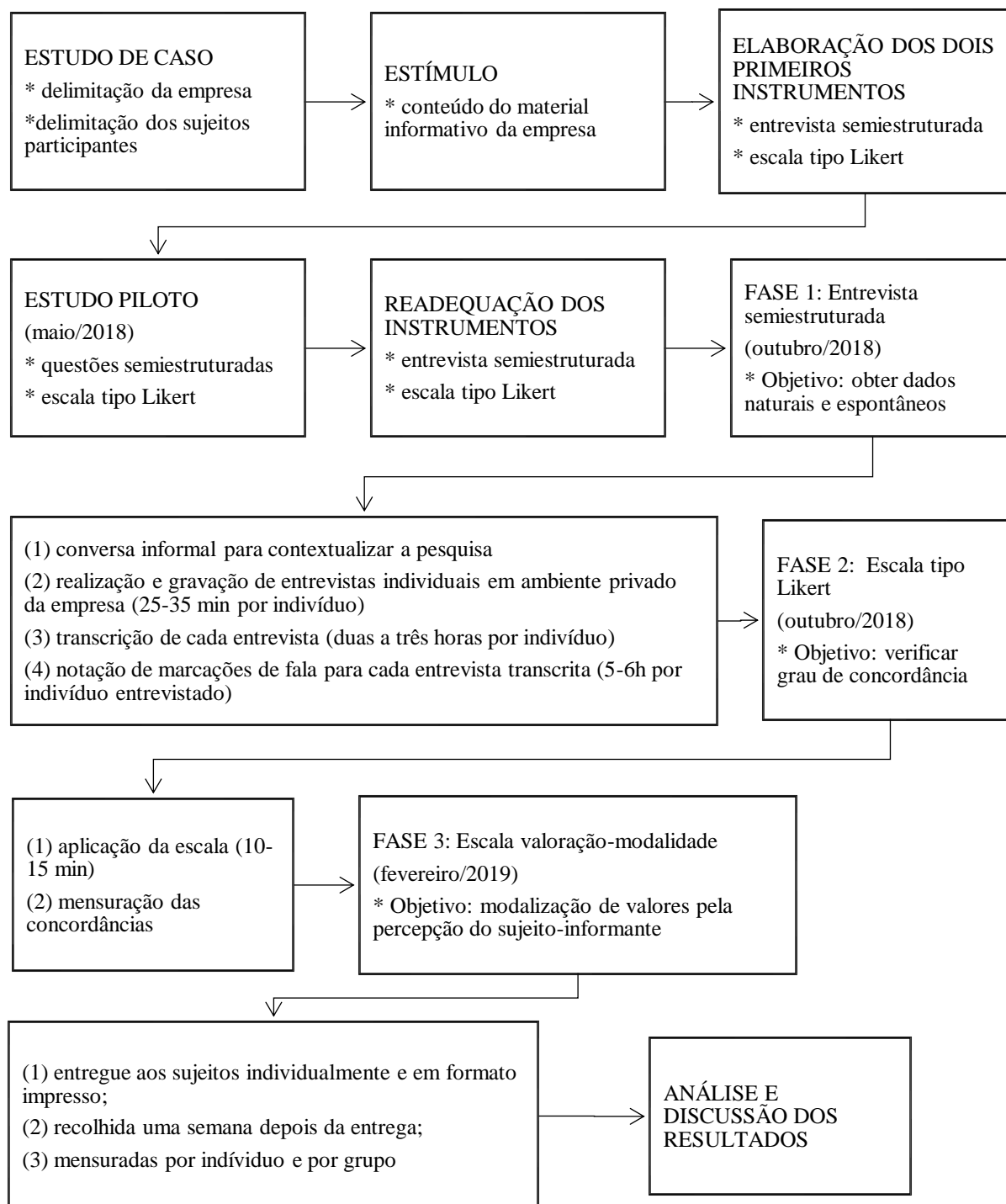
ADAPTAÇÃO	INICIATIVA
APRENDIZAGEM (de novas competências)	INOVAÇÃO
AUTONOMIA	LEALDADE
AUTORIDADE	LIDERANÇA
BEM-ESTAR	LUCRATIVIDADE
CENTRALIZAÇÃO	OBEDIÊNCIA
COLABORAÇÃO	ORGANIZAÇÃO
COMPETITIVIDADE	PARTICIPAÇÃO
COMPROMETIMENTO	PODER
COMUNICAÇÃO MEDIADA (digital)	PRESERVAÇÃO AMBIENTAL
COMUNICAÇÃO (pessoa a pessoa)	PRESTEZA
CONHECIMENTO ADQUIRIDO	QUALIDADE
CONFIANÇA	RECIPROCIDADE
CORDIALIDADE	RECONHECIMENTO
CRESCIMENTO PESSOAL	REFERENCIAL (no mercado)
CRIATIVIDADE	RELAÇÕES HORIZONTAIS (parcerias)
DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA	RELAÇÕES VERTICAIS (hierarquia)
DINAMISMO	RESPEITO MÚTUO / RESPEITO
EQUIDADE	SATISFAÇÃO
EFICIÊNCIA	SAÚDE EMOCIONAL
FIDELIDADE	SAÚDE FÍSICA
FIDELIZAÇÃO	SEGURANÇA
FLEXIBILIDADE	SUCESSO
HARMONIA	TRADIÇÃO
HONESTIDADE	TRANSPARÊNCIA
HUMILDADE	UNIÃO
INDEPENDÊNCIA	

Fonte: elaborado pela autora.

Tendo explanado os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa, assim como os valores pré-determinados a partir do discurso dos sujeitos, apresenta-se um diagrama do design metodológico (Figura 7) e, posteriormente, dirige-se à análise e discussão dos dados (capítulo 5).

152 Dos 54 valores, 53 deles são apresentados no Quadro 9 e um outro – EFICIÊNCIA - é sugerido por G3\_S10.

Figura 7 – Design metodológico



Fonte: elaborado pela autora.

## 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A coleta de dados para a análise, obtida por meio da manifestação de sujeitos-participantes, foi possível a partir de (i) entrevistas semiestruturadas (Apêndice A), (ii) aplicação de uma escala tipo Likert (Apêndice B) e (iii) aplicação de uma escala multi-item para v-modalidade (Apêndice C). Esses instrumentos são elementos essenciais para a análise e discussão dos dados. Os resultados da escala tipo Likert e escala v-modalidade, em termos da média calculada, por concordância e por valor, respectivamente, podem ser verificados nos Apêndice D e Apêndice E.

As perguntas feitas nas entrevistas foram formuladas com o objetivo de registrar a percepção dos sujeitos-participantes quanto à cultura da MG Empreendimento, especialmente no que diz respeito à noção de cultura organizacional e modelo de gestão.

Os indivíduos entrevistados são identificados, no decorrer da análise e discussão dos dados, de acordo com o grupo em que se enquadram – correspondendo ao nível hierárquico –, seguido de S, de ‘sujeito’, e número de identificação, que varia de 1 a 12. Para fins de maior entendimento, listam-se os códigos de identificação de cada indivíduo associando-os aos cargos que esses sujeitos exercem na MG Empreendimento, conforme Quadro 11:

Quadro 11 – Identificação dos sujeitos-participantes e respectivos cargos

G1_S1	Diretora Presidente
G1_S2 <sup>153</sup>	Diretor de Operações
G2_S3	Gerente de Produção
G2_S4	Gerente de Gestão de Pessoas
G2_S5	Gerente Comercial
G2_S6	Gerente de Engenharia
G3_S7	Coordenador de Produção (dia)
G3_S8	Coordenador de Produção (noite)
G3_S9	Coordenador Comercial
G3_S10	Coordenador de Qualidade
G4_S11	Técnico Operacional – Produção (dia)
G4_S12	Assistente de Engenharia de Projetos

Fonte: elaborado pela autora.

Para a análise, segmentos produtivos dos excertos são, por vezes, negritos e uma notação é aplicada à sua remissão. Uma das considerações à notação é a referência ao número

---

153 Apesar de G1\_S2 ter constituído o quadro de participantes da entrevista, seus dados não são analisados e discutidos porque o arquivo em áudio, em que continha a gravação de sua entrevista, foi corrompido, impossibilitando a sua análise.

da linha do excerto transcrito. Dessa forma, quando a fala dos sujeitos for destacada para discussão, ela será citada e referida como no exemplo:

G1\_S3\_L22 = linha 22 da fala do sujeito 3 que pertence ao Grupo 1

Sendo assim, dirige-se a discussão dos dados de modo a se considerar especialmente o discurso dos sujeitos entrevistados, que, por sua vez estão relacionados às entrevistas e escalas aplicadas e mensuradas – conforme apêndices –, mostrando maior ou menor conformidade com elas.

A discussão, guiada por um olhar mais atento aos dados das entrevistas semiestruturadas, é motivada pela relevância que aqui se considera à base experiencial e pragmática da língua em uso, ou seja, à semântica e à pragmática da língua. Acredita-se que, enquanto as escalas aplicadas direcionam a evocação de *frames* pré-estabelecidos e ao encontro de um contexto particular, a entrevista semiestruturada promove a manifestação natural de uma variedade maior de *frames* que estruturam modelos conceptuais, culturais ou não. Por esse viés e através de evidências linguisticamente expressadas no discurso dos sujeitos-participantes, o conhecimento mentalmente representado por símbolos perceptuais favorece a observação de estruturas conceptuais – mecanismos de conceitos estruturais aparentes na estrutura linguística –, permitindo ao analista recorrer ao conhecimento enciclopédico de palavras proferidas pelos entrevistados, bem como ao seu próprio conhecimento, para então construir sentidos e discutí-los.

A ordem da discussão respeita a hierarquia dos grupos apresentados, conforme Quadro 11, que ilustra a identificação dos sujeitos-participantes e seus respectivos cargos<sup>154</sup>. Sendo assim, a seção seguinte, 5.1, reporta especificamente a análise e discussão de dados dos sujeitos na sua individualidade. Depois disso, na seção 5.2, os dados são analisados e discutidos em relação aos grupos que constituem, sendo: G1 – nível estratégico/direção; G2 – nível estratégico/gerência; G3 – nível tático/coordenação; e G4 – nível operacional.

---

154 Das 12 entrevistas realizadas e gravadas, apenas 11 delas são discutidas, pois, conforme já observado em nota anterior, houve uma falha técnica e o arquivo em áudio, que continha os dados obtidos a partir de G1\_S2, fora corrompido.



## 5.1 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS: OS SUJEITOS INDIVIDUALMENTE

### G1\_S1

G1\_S1 ao ser indagada sobre o que é, na sua percepção, mais relevante na leitura do material fornecido e explorado no treinamento de integração, manifesta em seu discurso especialmente TRADIÇÃO<sup>VN+</sup>, um valor que, em seu sistema axiológico, adquire uma posição mais alta em relação aos demais e que, por sua vez, também se mostra em consonância com a escala v-modalidade aplicada e respondida pela informante. Seu discurso pode ser verificado no seguinte excerto:

4 a:s instruções de trabalho né:, a parte de segurança e os valores. a missão  
 5 da empresa né::, o nosso negócio. importante também aquele textozinho que parece tão  
 6 simples na na entrada né:, mas que conta um pouco da história da empresa né:. acho que  
 7 isso aí é, >acho que de todos o mais importante é< a história da empresa

Posteriormente pergunta-se a G1\_S1 o que desse material é considerado por ela como menos relevante. A entrevistada responde: “talvez <ambiental>, ↑ não, porque pra nós ele é muito importante↓, mas muitos não dão importância” (G1\_S1\_L15-16). Nesse sentido, observa-se que, há um valor particularmente considerado muito necessário – PRESERVAÇÃO AMBIENTAL<sup>VN+</sup> –, porém é percebido por ela em termos de relações internas à empresa como um não valor – PRESERVAÇÃO AMBIENTAL<sup>V-</sup>.

Também é questionado o que na leitura do material permite que os indivíduos compreendam os valores e outros aspectos que norteiam o modelo de gestão da empresa. Em sua resposta se manifesta novamente PRESERVAÇÃO AMBIENTAL<sup>VN+</sup> e TRADIÇÃO<sup>VN+</sup>, que por sua vez motivam RECONHECIMENTO<sup>VN+</sup>, modalizado pela gestora na escala v-modalidade como muito necessário. Esses três valores são verificados em G1\_S1\_L23 e L26: “essa parte ambiental, ela conta muito nossa história né:, a preocupação com o meio ambiente [...]. se tu for lembrar, hoje a empresa é lembrada também por causa disso”.

Na sequência, indaga-se G1\_S1 sobre o que não é mostrado na leitura do material, mas que é vivenciado no dia a dia da organização. Ela diz que acredita ser a história – “talvez na história alguns detalhes a mais que nós podemos (.) podemos colocar né:” (G1\_S1\_L33-34). Nesse sentido, entende-se que é relevante compreender a história da empresa, sustentada em uma tradição, para entender a sistemática e cultura organizacional. Logo, tem-se TRADIÇÃO<sup>VN+</sup>. Subsequentemente, G1\_S1 complementou:

41 é a gente podia fazer um pouco mais elaborado talvez ↓ ↑ porque hoje o  
 42 material e o manual tá numa agenda né: talvez a gente poderia transcrever né:, botar  
 43 talvez em um manualzinho menor né:, **a parte ambiental ↑ sabe, pode, tem que explorar**  
 44 muito mais. quando fala: >até **os indicadores** talvez né:<, o próprio PPR ↑. trabalhar mais  
 45 em cima disso aí né

Considerando a fala de G1\_S1\_L41-45, observa-se que, além de PRESERVAÇÃO AMBIENTAL<sup>VO</sup>, ligado a fatores que em sua concepção devem ser mais explorados, manifesta-se TRANSPARÊNCIA<sup>VO</sup>. A expressão ‘tem que’ é fator determinante para modalizar esses valores como ‘dever’.

Em seguida, pergunta-se o que o material permite que o colaborador compreenda, bem como o que a gestão espera do funcionário a partir da leitura do material informativo. Nessa direção, G1\_S1 afirma que o material possibilita ao funcionário o entendimento de como é o dia a dia da empresa e, na mesma medida, se espera, quando houver dúvidas, que essas sejam esclarecidas e comunicadas, seja para perguntar ou para sugerir algo. Em sua fala, verificam-se valores que se estruturam hierarquicamente, como: COMUNICAÇÃO (pessoa a pessoa)<sup>VN+</sup>; INICIATIVA<sup>VD</sup>; e RELAÇÕES VERTICAIS<sup>VD</sup>. Entende-se que existe um desejo de se manterem relações hierárquicas permeadas por atitudes que demonstrem iniciativa, uma vez que se considera um fator muito necessário para a boa comunicação entre os diferentes níveis estratégicos da organização. Tal interpretação hipotética ocorre a partir de G1\_S1\_L60-62: “>se ele tiver dúvida que ele peça né:, porque, ele é, muitas vezes a pessoa não pede né:<, ou fica acanha::do, ou fica com me::do, mas teria assim até:: sugestões para a gente: (.) melhorar né:”.

Por meio da pergunta seguinte, procura-se averiguar se as estratégias e ações definidas para a área de atividade de G1\_S1 realmente refletem as necessidades da gestão. No discurso da informante, manifesta-se TRANSPARÊNCIA<sup>VO</sup>, modalizado especialmente pela expressão “tem que fazer” (L61). 155

---

155 Modalizações discursivas: Não devemos confundir as modalidades relacionadas a valores, conforme Feltes (2018b), relacionadas ao desejável, ao necessário, e ao dever, com as modalizações discursivas. Com base numa tipologia mais clássica, as modalizações discursivas podem ser epistêmicas (referentes a conhecimento e crenças), deônticas (referentes à obrigação), aléticas (referentes à verdade) e bulênticas ou bulemaicas (referentes à desejo). Porém, há várias outras classificações que modalizam, ainda, probabilidades, períodos temporais e vários tipos de avaliações. Os termos modalizadores podem ser os mais variados: advérbios (*e.g.*, ‘necessariamente’, ‘possivelmente’), verbos ou locuções verbais com marcas de modo temporal (*e.g.*, ‘deve’, ‘ter de’, ‘pode’, ‘poderia’), adjetivos (*e.g.*, ‘importante’, ‘necessário’, ‘aceitável’), substantivos (*e.g.*, ‘importância’, ‘obrigação’, ‘desejo’), construções predicativas (*e.g.*, ‘é preciso que’, ‘é desnecessário’). Apenas no âmbito da língua em uso é possível a interpretação da função/significado semântico-pragmático dos modalizadores e o reconhecimento dos vários dispositivos de modalização a que os usuários da língua recorrem em diferentes gêneros de discurso em situações variadas de interação/comunicação.

60 .hhh hhh sabe que a gente sempre procura: (.) ↑talvez para nós é mais claro pra outras  
 61 pessoas não né:↓, >então a gente **tem que fazer** esse trabalho né:< de: (.) de **tentar traduzir**, num  
 62 tom que eles entendam também né:

Na mesma direção, tratando da área de atuação de G1\_S1, é perguntado quais valores ela considera como norteadores na sua rotina de trabalho. De seu discurso se obtêm UNIÃO<sup>VN+</sup> e RESPEITO MÚTUO<sup>VN+</sup>. Tais suposições têm origem em sua fala : “eu acho que é a família né:, que tem que (.) congregar todos aí” (G1\_S1\_L65); e “o respeito, respeito, eu acho que daí ele ↑as outras coisas acontecem mais fácil né:↓” (G1\_S1\_L67-68).

Por conseguinte, pergunta-se se a G1\_S1 se, além desses valores, que já constituem o conteúdo do material informativo, há outros percebidos por ela em sua prática de trabalho. Desse modo, obtém-se EQUIDADE<sup>VO</sup>, uma vez que, segundo a informante “tu tem que, o justo sabe, fazer o justo para todos” (G1\_S1\_72-73). O conceito de equidade remete à integridade do modo como se procede em algo, tem forte relação com justiça e, manifestado com a expressão ‘tem que’, faz alusão a ‘dever’.

A partir disso, G1\_S1 relata um pouco do sistema de gestão da empresa, do acompanhamento e trabalho desenvolvido com uma assessoria, a qual tem ajudado significativamente a tornar a empresa familiar mais profissionalizante. A informante fala de mudanças vivenciadas na organização, etc. De sua fala, destaca-se o excerto seguinte:

93 e mudamos bastante. muitos setores já foram contemplados e é nítido a  
 94 mudança do antes e depois sabe:, >até pra quem trabalha e pros gestores também se  
 95 enxerga isso né:<. o que nós estamos fazendo agora é **que chegue essa informação pra**  
 96 **outros níveis também** né:, não fiquem só no .hhh no gere::nte, talvez está chegando nos  
 97 coordenadores, mas a gente quer puxar isso pra baixo

Então pergunta-se que tipo de informações seriam essas, e G1\_S1 responde:

99 ah:, o próprio dia a dia das ações, os indicadores. **os indicadores**. nosso  
 100 **problema de comunicação interna** e **melhorar essa informação**. que chegue esses  
 101 indicadores, ou a melhora, ou até a gente escutar eles mais né::

Nesse sentido, observa-se que a gestora admite a existência de um problema na comunicação interna (pessoa a pessoa) e, sendo assim, acredita que uma maior transparência, por meio de comunicação interpessoal, entre os níveis hierárquicos, possa sanar a problemática vivenciada atualmente – COMUNICAÇÃO É RESULTADO. Dessa forma, se identifica que RELAÇÕES VERTICAIS<sup>VD+</sup>, TRANSPARÊNCIA<sup>VD+</sup> e COMUNICAÇÃO (pessoa a pessoa)<sup>VD+</sup> permeiam a fala de G1\_S1.

Posteriormente, pergunta-se se a empresa conta com algum programa de ideias, de acesso a todos os colaboradores. Ela responde que, nessa direção, já houve grupos de trabalho e que há planos para que esses sejam retomados, conforme G1\_S1\_L106-107: “a gente já teve grupos de trabalho né: que a gente vai agora, dentro do planejamento, quer retomar grupos de trabalho, estamos vendo”. Nesse sentido, observa-se em sua fala a manifestação de **RELAÇÕES HORIZONTAIS<sup>VD</sup>** e **PARTICIPAÇÃO<sup>VD</sup>**, uma vez que se entende que grupos de trabalho são formados pela participação de indivíduos que conduzem discussões em nível horizontal, ou seja, todos efetivamente participando em prol de objetivos comuns. Para a entrevistada, as informações devem atingir todos os níveis hierárquicos de forma clara – **RELAÇÕES VERTICAIS<sup>VO</sup>** –, e, para isso estima-se o aperfeiçoamento de **COMUNICAÇÃO** (pessoa a pessoa)<sup>VD+</sup>, o qual está associado a **TRANSPARÊNCIA<sup>VD+</sup>**. Segundo ela: “essa informação ela tem que descer né: (.) pra ficar mais claro né:, ou talvez até explicar melhor os indicadores né:, ou dar esse retorno. acho muito importante. a gente tem, mas a gente quer melhorar” (G1\_S1\_L110-112). Entende-se que quem quer melhorar, deseja melhor algo e, desse modo, essa ‘melhora’ de comunicação tende a refletir em resultados esperados – **COMUNICAÇÃO É RESULTADO**.

Dando continuidade à conversa, a entrevistada assegura que se deseja oportunizar expressão de voz aos colaboradores da fábrica, possibilitando que alguns indivíduos se destaquem a ponto de serem percebidos para assumirem determinados cargos. Nesse contexto, entende-se o desejo por **COMUNICAÇÃO** (pessoa a pessoa)<sup>VD</sup> e **PARTICIPAÇÃO<sup>VD</sup>** para refletir em **RECONHECIMENTO<sup>VD</sup>** e **DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA<sup>VD</sup>**. Tal interpretação é decorrente de G1\_S1\_L115-117: “e até pra gente enxergar esses valores, valores que tu tem na fábrica né:. dá a oportunidade para eles se expressarem né: até, nisso aí, tu vai ter pessoas que vão se destacar para assumir os cargos né:.”.

Na sequência, pede-se que G1\_S1 destaque o valor principal entre os topicalizados no material informativo e que estão relacionados à identidade da empresa. Verifica-se a manifestação de **RESPEITO MÚTUO<sup>VO</sup>** (“respeito” – L121) e **UNIÃO<sup>VO</sup>** (“família” – L121), na base de **AUTORIDADE<sup>VO</sup>** (“cobrar” – L121), favorecendo **LIDERANÇA<sup>VD+</sup>** – a gestora acredita que com respeito e espírito familiar o líder pode desenvolver melhor o seu papel, conversando e cobrando de seus subordinados. Além desses valores, G1\_S1 destacou explicitamente **COMPROMETIMENTO<sup>VO</sup>**, conforme evidenciado no excerto a seguir:

<p>121 é que eu falei antes, eu <b>primo muito</b> pelo <b>respeito</b>, uma::, assim, <b>família</b>  122 né:, a gente <b>tem como você cobrar</b> da pessoa: né como conversar com a pessoa:, <b>comprometimento</b></p>
--

A partir disso, procura-se saber o que orienta as práticas de valores no âmbito interno da organização e, no discurso de G1\_S1, identificou-se LIDERANÇA<sup>VO</sup>. Segundo a informante, o gestor deve exercer o papel de orientar essas práticas, e isso é possível porque, em suas palavras, “eles [os funcionários] são um espelho né: do gestor” (G1\_S1\_L127). Nesse sentido, entende-se que ‘espelho’, no sentido figurado, diz respeito a um modelo a ser imitado. Por essa perspectiva, o líder orienta as práticas de valores a partir do exemplo que demonstra ser para os seus subordinados, que, por sua vez, se espelham e assumem os mesmos valores, aplicando-os às suas vivências no trabalho.

Subsequentemente, pede-se que G1\_S1 defina a cultura da MG Empreendimento. Ela responde: “é bem família. @@@ família” (G1\_S1\_L133). Logo, entende-se UNIÃO<sup>VO</sup>, uma vez que uma família é representada pela união de indivíduos de um mesmo grupo, que apresentam laços íntimos em comum, o que também leva a entender: A ORGANIZAÇÃO É UMA FAMÍLIA. Por conseguinte, G1\_S1 é indagada se isso é bom ou ruim e, nessa direção, observou-se no discurso da entrevistada a manifestação de SAÚDE FÍSICA<sup>VN+</sup> e SAÚDE EMOCIONAL<sup>VN+</sup> que subjazem a BEM-ESTAR<sup>VO</sup>. Percebe-se que G1\_S1 demonstra preocupação com os indivíduos que constituem a empresa; para ela, as pessoas precisam estar bem em seus trabalhos, ou melhor, as pessoas ‘tem que’ estar bem, conforme expressão modalizadora expressada em L137 e L140. Essas interpretações são obtidas a partir do seguinte excerto:

135 é uma pergunta difícil né: @@@ parece tão simples né:, a família. ↑ não. eu acho  
 136 que, eu acho que nos dias de hoje eu vejo assim, que o ser humano que é a preocupação  
 137 maior de uma empresa, **tem que ser** com ser humano né:, com as pessoas, e:: .hhh ↑ hoje em dia ↓,  
 138 o setor que mais tem que estar numa empresa é a gestão de pessoas, entender o ser  
 139 humano. como:: não adianta ser só máquinas se tu não entende a pessoa que está contigo  
 140 né:, porque a gente, hoje tu tá bem, amanhã tu tá mal, e: .hhh a gente **tem que fazer** essa pessoa  
 141 **ficar bem todos os dias** né:

Em seguida, indaga-se à entrevistada em que medida a cultura organizacional tem influenciado nas tomadas de decisões e no estilo de pensar das pessoas. G1\_S1\_L145-146 responde: “não é ser paternalista ou não né:, >mas é a forma de conduzir né:<. ↑ mas influencia né: ↓, influencia muito. minha posição aqui influencia muito, é o estilo né: da pessoa”. Sendo assim, percebe-se ORGANIZAÇÃO<sup>VN+</sup> e LIDERANÇA<sup>VN+</sup>, uma vez que se entende que, para que a cultura organizacional seja compartilhada entre todos os membros do grupo, as ações que partem do líder e o modo como ele agrega valores da empresa à condução dos interesses organizacionais devem se organizar e estruturar em favor da cultura empresarial.

Também é perguntado a G1\_S1 do que ela sentiria falta caso precisasse se ausentar da empresa por um longo período. Ela diz: “acho que da rotina né:, de chegar e talvez

cumprimentar as pessoas. estar aqui com elas. passar os recados, aquela agitação do dia a dia” (G1\_S1\_L150-151). Dessa forma, observa-se em sua fala COMUNICAÇÃO (pessoa a pessoa)<sup>VD+</sup> e CORDIALIDADE<sup>VD+</sup>, valores que são notacionalmente marcados por G1\_S1 como muito necessários na escala v-modalidade.

Retomando à questão das tomadas de decisões influenciadas pela cultura organizacional, procura-se saber se os valores e as crenças dos gestores e outros colaboradores são modificados de acordo com as estratégias empresariais. Nessa direção, G1\_S1 responde:

163 a gente, com o tempo, minha visão, é que **a gente profissionalizou mais**  
 164 né:, ele vinha naquela cultura de família mesmo né:, e **a gente tá tentando::: (.) botar as**  
 165 **normas cada vez mais clara::s.** ↑mas mudamos bastante coisa viu↓. de:: esses 20, 30 anos  
 166 pra cá, os últimos cinco também. a::: **a própria colocação de indicadores** ↑como te falei, a  
 167 [assessoria] para nós veio e:: modificou bastante vi:u. >ele ele tornou a empresa mais  
 168 ágil<. e ele ((o assessor responsável)) tá chegando no ponto que tem que também **provocar essas mudanças**  
 169 né:, mais rápidas né:. até em função de uma indústria 4.0 né:. **tem que fazer**  
 170 **algumas modificações então i:sso tá::**

O discurso de G1\_S1 evidencia o desejo por mudanças muito necessárias, ou ainda, que ‘devem’ ocorrer para que se acompanhe o mercado atual. Portanto, observa-se que na fala da entrevistada a manifestação de TRANSPARÊNCIA<sup>VN+</sup>, quando a informante indica a necessidade de apresentar os indicadores de forma mais clara, ou seja, de modo transparente. Nesse âmbito, G1\_S1 também salienta que mudanças devem ocorrer no processo. Logo, tem-se DINAMISMO<sup>VO</sup> e, para tanto, entende-se FLEXIBILIDADE<sup>VN+</sup> como, no mínimo, muito necessário para coocorrer com DINAMISMO<sup>VO</sup>. G1\_S1 complementa sua fala sugerindo o desejo de aproximar esse processo necessário de mudanças aos demais colaboradores. Nesse sentido, ela diz:

178 si::m, é agora então levar essa linha de visão para **aumentar os grupos de**  
 179 **trabalho** né:, pra gente **poder envolver mais esse pessoal, buscar esses talentos que**  
 180 **talvez nós tenhamos** né:, mais **força de trabalho para pode:r vender mais e entregar mais**  
 181 **rápido** né:

Tendo em vista a fala de G1\_S1\_L178-181, destaca-se a manifestação de: RELAÇÕES HORIZONTAIS<sup>VD+</sup>, COMUNICAÇÃO (pessoa a pessoa)<sup>VD+</sup> e PARTICIPAÇÃO<sup>VD+</sup> (“aumentar os grupos de trabalho”; “poder envolver mais esse pessoal”); RECONHECIMENTO<sup>VD+</sup> (“buscar esses talentos que talvez nós tenhamos”); LUCRATIVIDADE<sup>VD+</sup> (“poder vender mais”); e PRESTEZA<sup>VD+</sup> (“entregar mais rápido”). Nota-se que esses valores são modalizados como V<sup>D+</sup> a partir de indícios linguísticos que permitem ser entendidos como muito desejáveis.

Sequentemente, questiona-se em que medida o programa de gestão de pessoas se utiliza de aspectos da cultura da empresa, bem como princípios e valores norteadores, para dar suporte

ao desenvolvimento de pessoal. Na resposta de G1\_S1 percebe-se CONHECIMENTO ADQUIRIDO<sup>VD+</sup>, SAÚDE EMOCIONAL<sup>VN</sup> e ADAPTAÇÃO<sup>VD+</sup>.

200 **estamos trabalhando fortemente nesse, na parte do conhecimento** né:, é o  
 201 que vai ter nos programas do ano que vem né:. então acho que dá dentro dos valores é  
 (...)   
 204 >então a **gente procura** fazer essas ações né:<, .hhh **algumas ações dentro de (.)** **outubro ro:sa, dia**  
 205 **da mulhe:r, dia dos pa:is, reunindo e:les sabe. a gente já fez livro de receitas, receitas das**  
 206 **mã:es,** >dia dos pais<  
 (...)   
 211 dá **a gente procura integrar dessa maneira** né:

O discurso, relacionado ao fato de estarem elaborando um programa que favorece o desenvolvimento de pessoal em termos de conhecimento, é motivado a partir de CONHECIMENTO ADQUIRIDO<sup>VD+</sup> e SAÚDE EMOCIONAL<sup>VN</sup>, que, por sua vez, é notável a partir de ações tomadas em favor da saúde e do bem-estar emocional dos colaboradores; acredita-se que reconhecer os colaboradores de modo afetivo, integra-se à saúde emocional deles. Além disso, a notação atribuída aos valores indicados também é motivada pela expressão modalizadora “a gente procura” (L204 e L211) – ‘procurar’ é ‘tentar’ e, quem tenta fazer algo, o faz por desejo ou necessidade. Ações como as mencionadas por G1\_S1, entre outras, são maneiras de integrar, de forma acolhedora, os indivíduos ao grande grupo. Entende-se que integrar é tornar alguém adaptado a um grupo ou comunidade. Portanto, é evidenciado o desejo por ADAPTAÇÃO<sup>VD+</sup> – apesar de esse valor ser modalizado aqui como um desejo, nota-se que G1\_S1, na escala v-modalidade, considerou-o como um dever, ou seja, V<sup>O</sup>.

Posteriormente, identificam-se valores que permeiam a relação entre sistema de qualidade e a cultura empresarial, manifestando-se APRENDIZAGEM (de novas competências)<sup>VN+</sup>, que, em seu turno, motiva CONHECIMENTO ADQUIRIDO<sup>VO</sup>. Essa interpretação ocorre a partir da seguinte fala de G1\_S1:

216 essa divulgação. ↑e faz parte do próprio setor né:, a integração também né:↓. e temos cursos  
 217 também, que a gente fornece né:, como desenho, medições, tudo pra:: qualificar o  
 218 pessoal mesmo, >porque muitas vezes tu contrata pessoas que não tem esse  
 219 conhecimento< né: e tem outras habilidades, e tu acaba fornecendo esse serviço também

Na sequência, faz-se a seguinte pergunta: o que é ‘Ser MG Empreendimento’? Nesse viés, reconhece-se no discurso valores como PRESERVAÇÃO AMBIENTAL<sup>VO</sup>, RESPEITO MÚTUO<sup>VO</sup> e CRESCIMENTO PESSOAL<sup>VO</sup>, estruturados a favor de um valor muito desejável, SUCESSO<sup>VD+</sup> – SUCESSO É CRESCER JUNTO. Essas considerações são supostas a partir do seguinte excerto:

222 é, como a gente pode fala::r, é viver a vida, fazer as coisas com  
 223 simplicidade, fazer mais e melhor com menos, .hhh ter a **preocupação ambiental**, respeitar  
 224 o outro né:, e::: conduzir assim. eu acho que **a gente cresce junto né:**, a gente sempre tem  
 225 essa cultura de você: ↑é um contrato, quando a pessoa entra aqui né:, ela pode nos despedir, @@@  
 226 como nós podemos acabar o contrato. então é o **respeito** e:: **crescer juntos**. esse é o  
 227 grande objetivo

Para finalizar a entrevista semiestruturada, G1\_S1 é questionada sobre a sua percepção em termos da relação ‘Ser MG Empreendimento’ e o atual modelo de gestão. Nesse sentido, se observou a manifestação de diversos valores que se estruturam hierarquicamente em seu sistema axiológico, não necessariamente na ordem aqui apresentada. Os valores são: COMPROMETIMENTO<sup>VO</sup> (na L229); RESPEITO<sup>VO</sup> (na L229); EFICIÊNCIA<sup>VO</sup> (“fazer pelo exemplo” – L230); CRESCIMENTO PESSOAL<sup>VD+</sup> (na L231 e L232 – “a gente quer que”); LUCRATIVIDADE<sup>VO</sup> (na L231); RECONHECIMENTO<sup>VO</sup> (“receber pelo o que faz” – L233); e QUALIDADE<sup>VO</sup> (“produto de qualidade”; “é uma obrigação ter qualidade” – L234).

229 **comprome:timento** .hhh volto a dize:r .hhh o **respe:::ito**. a::: tem lixo no chão né: >não  
 230 dá um chute<, <tu vai lá e junta>, **fazer pelo exemplo** né: >falar e fazer né:, não só falar e  
 231 não fazer<. e::: queremos **crescer** e::: **lucratividade** né: que é o principal do negócio né:, então  
 232 quem, >por isso que eu digo, quem entra aqui conosco a gente quer que **creça junto**<  
 233 **receber pelo que faz** né:, >ser justo né:<, e nós também termos o melhor, termos um  
 234 produto com qualidade, porque hoje não é .hhh @@@ **é uma obrigação ter qualidade** né:, é uma

Considerando o levantamento de valores relacionados a G1\_S1 como indivíduo e membro gestor da MG Empreendimento e no que diz respeito ao conteúdo da escala tipo Likert aplicada, verifica-se total conformidade entre os instrumentos, razão que explica a não necessidade de relacionar contrapontos. No entanto, apresenta-se uma relação dos valores discutidos ao longo da análise e suas respectivas notações modalizadoras, sugeridas na análise, e notações correspondentes indicadas pela informante na escala v-modalidade aplicada. Observa-se que, por vezes, mais de uma modalidade é atribuída a um único valor. Todavia, quando um certo valor é notacionado num momento como V<sup>N</sup>, por exemplo, e no outro como V<sup>N+</sup>, considera-se a modalização mais forte. O Quadro 12, ilustra os valores em ordem alfabética:



Quadro 12 – V-modalidade – por G1\_S1 e pela pesquisadora

Análise da entrevista	Resposta da escala
ADAPTAÇÃO <sup>VD+</sup>	VO
APRENDIZAGEM (de novas competências) <sup>VN+</sup>	VN+
AUTORIDADE <sup>VO</sup>	VN+
BEM-ESTAR <sup>VO</sup>	VN+
COMPROMETIMENTO <sup>VO</sup>	VO
COMUNICAÇÃO (pessoa a pessoa) <sup>VD+/VN+</sup>	VN
CONHECIMENTO ADQUIRIDO <sup>VD+/VO</sup>	VN+
CORDIALIDADE <sup>VD+</sup>	VN+
CRESCIMENTO PESSOAL <sup>VD+</sup>	VN+
DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA <sup>VD</sup>	VN+
DINAMISMO <sup>VO</sup>	VN+
EFICIÊNCIA <sup>VO</sup>	(ver nota) <sup>156</sup>
EQUIDADE <sup>VO</sup>	VN+
FLEXIBILIDADE <sup>VN+</sup>	VN+
INICIATIVA <sup>VD</sup>	VN+
LUCRATIVIDADE <sup>VD+/VO</sup>	VN+
PARTICIPAÇÃO <sup>VD+</sup>	VN+
PRESERVAÇÃO AMBIENTAL <sup>-V/VD+/VN+</sup>	VN+
PRESTEZA <sup>VD+</sup>	VN+
QUALIDADE <sup>VO</sup>	VO
RECONHECIMENTO <sup>VD+/VN/VO</sup>	VN+
RELAÇÕES HORIZONTAIS <sup>VD+</sup>	VN+
RELAÇÕES VERTICAIS <sup>VD+</sup>	VN+
RESPEITO <sup>VO</sup>	VN+
RESPEITO MÚTUO <sup>VN+/VO</sup>	VN+
SAÚDE EMOCIONAL <sup>VN+</sup>	VO
SAÚDE FÍSICA <sup>VN+</sup>	VN+
SUCESSO <sup>VD+</sup>	VN+
TRADIÇÃO <sup>VN+</sup>	VN+
TRANSPARÊNCIA <sup>VN+/VO</sup>	VN+
UNIÃO <sup>VN+/VO</sup>	VN+

Fonte: elaborado pela autora.

156 O valor EFICIÊNCIA foi acrescentado pelo informante G3\_S10, portanto, por não ter sido previamente sugerido hipoteticamente, não foi modalizado por G1\_S1.

Além dos valores, também se observa no discurso de G1\_S1 fenômenos conceptuais como metáforas e metonímias, as quais estão relacionadas a valores associados, constituindo parcialmente a estrutura do modelo de gestão.

Quadro 13 – Proposições, metáforas e metonímias conceptuais em G1\_S1 e principais valores subjacentes

Metáfora e/ou metonímia	Valores culturais
A ORGANIZAÇÃO É UMA FAMÍLIA	UNIÃO
SUCESSO É CRESCER JUNTO	CRESCIMENTO PESSOAL; SUCESSO
COMUNICAÇÃO É RESULTADO	COMUNICAÇÃO (pessoa a pessoa)

Fonte: elaborado pela autora.

## G2\_S3

A primeira questão realizada na entrevista se refere à percepção de G2\_S3 quanto ao que é mais relevante na leitura do material informativo, utilizado nesta pesquisa como estímulo para o desenvolvimento dos instrumentos que constituem o *design* teórico metodológico. Na resposta do sujeito, se identificam RESPEITO<sup>VN+</sup> (“respeito” – L11) e UNIÃO<sup>VN+</sup> (“família” – L11), valores muito necessários para se manter a premissa da direção da empresa, permeada por TRADIÇÃO<sup>VO</sup>. Observa-se que as valorações aqui atribuídas estão em relativa conformância com as indicadas pelo sujeito na escala v-modalidade que lhe foi aplicada, em que aponta TRADIÇÃO<sup>VN+</sup>, UNIÃO<sup>VN+</sup> e RESPEITO<sup>VO</sup>. Apesar de, no *frame* 1 – que diz respeito especificamente ao ambiente interno da organização –, o sujeito modalizar RESPEITO MÚTUO<sup>VN+</sup>.

8 eu acho que **os valores** eles são bem relevantes os valores que estão aqui  
 9 no material né., que é o que: vem desde da DIREÇÃO, a premissa da direção, <para que a  
 10 gente siga um caminho para a estratégia por exemplo>. os valores **acho que tem que ser**  
 11 **mantidos** até porque mostram questão de **respeito, família.** então isso é **bem relevante**

Na sequência, pergunta-se a G2\_S3 o que na leitura do material permite que os funcionários compreendam em termos de valores e aspectos que subjazem ao modelo de gestão. Nesse sentido, obtém-se, em primeira instância, RESPEITO MÚTUO<sup>VN+</sup> – o entrevistado afirma ser “a questão de respeito” (L27) e complementa dizendo “a gente tem muito problema de briga por exemplo” (L27-28), o que leva a entender que se trata especialmente do respeito entre os indivíduos que constituem a empresa. Esse valor é muito necessário para sustentar outros no atual contexto empresarial, como DINAMISMO<sup>VO</sup>, essencial para ADAPTAÇÃO<sup>VO</sup>. Segundo o

informante, “a cultura da empresa vem mudando e se adaptando ao mercado. tem que se adaptar né:” (G2\_S3\_L31-32).

A partir disso, procura-se saber se, na opinião do entrevistado, os referenciais estratégicos apresentados no material refletem a cultura da MG Empreendimento. A resposta de G2\_S3 é ilustrada no excerto seguinte:

39 nós estamos mais alinhados, minha visão, >a nível de gestão a gente tá  
40 alinhado<, agora <a gente ainda **peca em função em disseminar isso aí para baixo**>, para  
41 chegar até co::m a informação ↑ como a gente conhece, por todo pessoal conhecer  
42 profundamente aquele assunto sabe↓ (.) relacionado a estratégia

Considerando a resposta de G2\_S3\_L39-42, que assume a existência de um alinhamento entre a cultura organizacional e os referenciais estratégicos limitado ao nível de gestão, pergunta-se o que poderia ser feito para melhor disseminar as informações. Ele diz:

44 **a gente vem fazendo, começando a trabalhar mais com reunião** agora  
45 tipo o **operado:r, mostrando para ele dados** que ele mesmo, dados de  
46 produção, dados de né:  
(...)  
51 <a gente tinha essa visão a nível de gestão>, mas não tinha chegava, >esses dados  
52 não chegavam para o **operador**<, **agora estão tendo mais acesso** do que tinha (.) a  
53 informações de:

Tendo em vista a fala de G2\_S3, entende-se que determinadas informações ainda se mantêm num mesmo nível hierárquico, não sendo transmitidas a outros níveis como supostamente desejado aos olhos do entrevistado. Desse modo, depreende-se de seu discurso CENTRALIZAÇÃO<sup>V</sup> como um não valor particular a ele e, por conseguinte, a intenção de se disseminarem informações para o grande grupo. Portanto, manifesta-se COMUNICAÇÃO (pessoa a pessoa)<sup>VD</sup> associado a RELAÇÕES VERTICAIS<sup>VN</sup>, uma vez que se concebe TRANSPARÊNCIA<sup>VN</sup> como necessário. Vale observar que a modalização atribuída a esses valores, através da análise do discurso, não conferem com as notações indicadas por G2\_S3 na escala v-modalidade: CENTRALIZAÇÃO<sup>VD</sup>; COMUNICAÇÃO (pessoa a pessoa)<sup>VN</sup>; RELAÇÕES VERTICAIS<sup>VN+</sup>; e TRANSPARÊNCIA<sup>VO</sup>.

Na sequência, G2\_S3 é indagado em relação ao que não é contemplado no material, mas é vivenciado no dia a dia, na prática de trabalho. Em conformidade ao questionamento, G2\_S3 afirma perceber várias culturas na empresa, no sentido de que cada indivíduo tem a sua. Contudo, complementa:

69 no final das contas sim né:, mas se for olhar individualmente, cada um  
 70 teria uma forma de pensamento, uma forma diferente de olhar para a coisa né:, mas no  
 71 final **a gente acaba:: seguindo::** para as diretrizes::s que empresa propôs ou o que o pessoal  
 72 mais antigo (.), no caso nosso né:, **acaba cobrando para que seja feito aquele alinhamento**  
 73 **para aquela direção** né:

Sendo assim, entende-se que na percepção de G2\_S3, mesmo que haja diferentes culturas e subculturas dentro do grupo MG Empreendimento, as práticas são orientadas pelas diretrizes e valores culturais defendidos pela organização. Dessa maneira, se tem OBEDIÊNCIA<sup>VN</sup> e LEALDADE<sup>VN</sup>, valores compartilhados entre o grande grupo e necessários para se manterem culturalmente alinhados. Esses valores, por sua vez, mostram-se em relativa conformidade com a modalização sugerida pelo informante na escala v-modalidade, em que os valores são muito necessários.

Subsequentemente, questiona-se G2\_S3 sobre o que a leitura do material permite que os funcionários compreendam e, por conseguinte, o que é que a gestão espera do funcionário a partir desse material. Em sua resposta observa-se a manifestação de ADAPTAÇÃO<sup>VN</sup>, conforme evidenciado na L81 (ADEQUAR-SE É ADAPTAR-SE), e LIDERANÇA<sup>VO</sup>, de acordo com o que é ilustrado em L91-93, pois se entende que cabe aos líderes guiarem os colaboradores de modo a favorecer a integração deles à cultura empresarial assumida. Segundo G2\_S3:

80 eu acredito que é bem superficial, só: com o que tem aqui. ele vai aprender  
 81 depois. ele ((o funcionário)) vai se **adequar**, se reorganizar, depo::is, com a vivência junto com o colega  
 82 do lado, com (.) o técnico, com o supervisor, em fim  
 (...)
 91 acaba nem lendo né:, mas tenta de certa forma (1.8) ↑isso está na estratégia da empresa, tá lá.  
 92 então a gente **tem que ter pulso firme, digamos assim, para mostrar o caminho** ↑é esse  
 93 aqui, porque a direção quer que a gente vá pra cá

Posteriormente, pergunta-se quais são os valores associados à atuação de G2\_S3. Nesse sentido, o entrevistado responde prontamente “o respeito, eu acho que é acima de tudo” (G2\_S3\_L104). Complementando e relacionando RESPEITO<sup>V</sup> a outros indivíduos, ele diz: “o respeito eu acho que tem que existir, independente da situação” (G2\_S3\_L104). Logo, tem-se RESPEITO MÚTUO<sup>VO</sup>. Na mesma linha de raciocínio, ele afirma: “e a questão de comprometimento né:, comprometimento tem que ter né:” (G2\_S3\_L110), evidenciando a manifestação de COMPROMETIMENTO<sup>VO</sup>.

Depois disso, aborda-se a questão da satisfação do cliente, um tópico que compõe o material na seção de identidade organizacional, considerada como objetivo principal da MG Empreendimento e que exige o aprimoramento do sistema de gestão. Tendo em vista tal consideração, é questionado a G2\_S3 o seu entendimento sobre isso. Dessa forma, se obtêm de

seu discurso: INOVAÇÃO<sup>VO</sup>; DINAMISMO<sup>VO</sup>; e ADAPTAÇÃO<sup>VO</sup>. A resposta do sujeito, na íntegra, é apresentada no excerto que segue:

116 **aprimorar** eu vejo na forma de **a gente tá sempre buscando inovação**  
 117 redução de custo para empresa está se sustentando ainda mais nos dias de hoje né cada  
 118 vez mais **a gente está buscando o diferente** e **se adequando** aquilo né porque senão se  
 119 adequar

INOVAÇÃO<sup>VO</sup> mostra-se explicitamente na fala, fortemente marcada pela expressão que a antecede (“sempre”), que, por sua vez, e em consonância com ‘buscar o diferente’, acarreta DINAMISMO<sup>VO</sup>. Ambos os valores são permeados pelo dever de adequação (empresa-mercado) que motiva ADAPTAÇÃO<sup>VO</sup>.

Dos tópicos relacionados à identidade da empresa, constam os valores FAMÍLIA, QUALIDADE, ORGANIZAÇÃO, RESPEITO, INOVAÇÃO, PRESERVAÇÃO AMBIENTAL e COMPROMETIMENTO. Nesse sentido, pergunta-se qual deles o sujeito entrevistado considera como principal, o que o leva a responder: “o principal pra mim é família, família” (G2\_S3\_L122). Tal apontamento conduz ao entendimento de que UNIÃO<sup>VO</sup> posiciona-se relativamente acima dos demais em seu sistema axiológico. UNIÃO<sup>VO</sup> é uma manifestação de ‘família’ porque se espera que num ambiente familiar se tenha harmonia, afeto, proteção, conforto e bem-estar, questões que constituem um núcleo, uma unidade. G2\_S3 complementa sua fala: “família, no meu ponto de vista, é a base de tudo, se a gente viver bem em casa, a gente tá bem aqui no trabalho” (L124-135). Ele também diz que a empresa, por ser familiar, quer a união entre todos, e afirmou: “eles querem que isso aconteça também na prática, aqui dentro da fábrica, **união** né:” (G2\_S3\_L130-131).

Nessa direção, questiona-se o que orienta as práticas de valores que refletem nas ações e comportamento do pessoal. Observa-se especialmente TRADIÇÃO<sup>VN+</sup> e EFICIÊNCIA<sup>VN+</sup>, pois se acredita que o fato de se desejar espelhar em alguém é porque esse alguém reflete EFICIÊNCIA<sup>V</sup>, que, no contexto da empresa analisada, é uma garantia pelos colaboradores mais antigos, que mantêm a tradição que perpetua ao longo do tempo e atividades da organização. Valores como COMPROMETIMENTO<sup>V</sup> e RESPEITO MÚTUO<sup>V</sup> também são manifestados e evidentes no discurso, valores que caracterizam aqueles que se pode espelhar, aqueles que representam EFICIÊNCIA<sup>V</sup>. Tais considerações são supostas a partir do discurso de G2\_S3:

140 é:: eu acredito que é::, que nem eu falei antes, <que é mais pela questão de:>  
 141 ↑acompanhamento mesmo né:↓. **pelo pessoal que tá mais te::mpo**. por exemplo, eu cheguei  
 142 novo hoje não conheço nada, **eu vou me espelhar em alguém** né:. se eu tiver interesse  
 143 em ficar aqui, eu **vou me espelhar em alguém**, bom, que que o cara faz que tá aqui do  
 144 meu lado que tá há anos ali né:. o cara não atrasa, não **não falta com respeito** com  
 145 ninguém, sabe. ↑é **comprometido**, ou então pelo menos eu vou tenta::r me espelha::r um  
 146 pouqui::nho nele, para mim ter continuidade né:

Na sequência, pede-se que G2\_S3 defina a cultura organizacional da MG Empreendimento. Nesse contexto, o sujeito destaca que a cultura está passando por um processo de mudança quando diz: “já foi mais forte, hoje ela tem ma:::is, tá em mudança. tá em mudança na questão até em função do mercado. eu vejo assim, a gente precisa se adaptar” (G2\_S3\_L149-150). Desse modo, sua fala manifesta ADAPTAÇÃO<sup>VN+</sup>, o qual sugere DINAMISMO<sup>VN+</sup>. Para o informante, A MUDANÇA É UMA DOR: “e quando a gente tá mudando o que já existe é dolorido” (G2\_S3\_L154). ADAPTAÇÃO<sup>VN+</sup> e DINAMISMO<sup>VN+</sup> são recorrentes na fala do sujeito, que manifesta que a adaptação é algo bom, isto é, ADAPTAR-SE É MAIS, conforme L165 – estar apto a mudanças facilita o processo; o fácil é normalmente considerado bom; logo, estar adaptado também é bom. Ambos os valores são novamente observados na sequência de seu discurso, conforme:

160 uns anos para cá ela te::m uma mudança, **a gente precisa se adaptar** em algumas coisas,  
 161 e eu acredito que não termina por aqui >**acho que vai precisar mudar mais ainda**<  
 (...)
 165 quanto mais o pessoal tive::r apto à mudança, mais fácil é::: tomar uma decisão né:, mais  
 166 rápido acontece

Após, pergunta-se do que G2\_S3 sentiria falta caso precisasse se ausentar por um longo período da organização e por quê. Sua resposta, apresentada entre L169 e L174, sugere BEM-ESTAR<sup>VD+</sup> e SATISFAÇÃO (pessoal)<sup>VD+</sup>. Entende-se que ambos os valores são muito desejáveis, porque, conforme suposto no discurso, é bom trabalhar – logo: TRABALHAR É MAIS.

169 é difícil se ausentar, @@@ eu fiquei fora uns dias aí e:::. eu sinto falta de tá aqui  
 170 sabe, de tá presenciando o negócio andando sabe. Eu, eu particularmente gosto de  
 171 estar na mg  
 (...)
 173 porque eu me sinto bem aqui, eu me sinto bem fazendo o que eu faço. é  
 174 bom

Depois disso, procura-se saber em que medida o programa de gestão de pessoas dá suporte ao desenvolvimento de pessoal. Nessa direção, G2\_S3 defende que “precisaria aproximar mais” (L186) a comunicação entre os diferentes setores da empresa, referindo-se

especialmente à relação fábrica-PCP. Contudo, o processo parece ser falho. Focalizando somente no excerto em questão, poderia se entender COMUNICAÇÃO (pessoa a pessoa)<sup>-V</sup>, porém, na escala tipo Likert, G3\_S3 mostra total concordância com a asserção ‘26’ que lhe é apresentada – ‘a comunicação entre os diferentes departamentos é aberta’ –, contrapondo COMUNICAÇÃO (pessoa a pessoa)<sup>-V</sup>. Entende-se que, para o sujeito informante, COMUNICAÇÃO (pessoa a pessoa)<sup>VN+</sup>, é um valor muito necessário (“precisaríamos” – L183; “[precisaria] ter” – L184; “precisaria” – L186) no sistema organizacional. Observa-se que o desenvolvimento de pessoal é resultando de certa forma do processo de comunicação, logo: COMUNICAÇÃO É RESULTADO.

182 a gestão de pessoas sempre tenta seguir as <normativas> já pré-definidas  
 183 pela a direção né:. eu acredito que nós como: (.) olhando **nós fábrica**, <nós **precisaríamos de**  
 184 **mais suporte na questão de**> (.) **ter mais conversa**, vamos pensar assim, mas ter mais  
 185 essa conversa mais de perto sabe, com o pessoal de ↑fábrica. a gente conversa muito  
 186 entre gestão né:, só que fábrica com PCP eu vejo que **precisaria aproximar** mais, <para  
 187 dar mais ma::is> feedback, por exemplo. porque **tem muito pouco muito pouco feedback**  
 (...)
   
 191 produtividade, por exemplo. **se tivesse uma conversa mais cíclica**, vamos pensar assim,  
 192 **eu penso que ajudaria a (.) identificar mais cedo esse problema**. talvez uma insatisfação,  
 193 até pelo salário às vezes. olhando como gestão né:

Por conseguinte, G2\_S3 é questionado quanto à sua percepção em termos da suposta relação existente entre o sistema de gestão da empresa e a cultura organizacional dela. A resposta – “todo mundo, eu acredito que, ↑preza pela qualidade” (G2\_S3\_L196, com prosódia ascendente em ‘preza’) –, conforme averiguado, leva a QUALIDADE<sup>VO</sup>.

Valores como CRESCIMENTO PESSOAL<sup>VO</sup>, SUCESSO<sup>VO</sup> e COLABORAÇÃO<sup>VO</sup> também se manifestam em seu discurso. O sujeito, ao dizer o que entende por ‘Ser MG Empreendimento’, mostrou que compreende o crescimento da empresa (SUCESSO<sup>V</sup>) – SUCESSO É CRESCER JUNTO – a partir de um processo colaborativo (COLABORAÇÃO<sup>V</sup>), em que todos os indivíduos são integradores e que, como consequência, promove o crescimento de cada um – a empresa já colhe frutos desse meio, crescendo junto com aqueles que a ela se integram. Tais interpretações são supostas a partir da seguinte fala de G2\_S3:

201 ser mg é essa coisa de (.) tá aí junto com o pessoal sabe, a equipe  
 202 mesmo, vendo **não só profissionalmente crescendo, mas também ↑empresa crescendo**  
 203 sabe. é para mim é isso. **a empresa tá colhendo frutos** do que **a gente tá lá, no dia a dia,**  
 204 **fazendo pequenas açõezinhas lá para ↑empresa desenvolver↓ e ↑nós junto né:**

Por fim, G2\_S3 descreve, em suas palavras, a MG Empreendimento:

213 eu acredito que é:: uma palavra, difícil né: **SUPERAÇÃO** talvez. apesar de todos  
 214 os (.) sobe e desce do Brasil hoje né:, a empresa se **manteve firme** ali né: e mantendo até o  
 215 quadro, vamos pensa assim né:, tipo::, **superou** todos os se:us  
 (...)  
 217 a gente sempre tentou **segurar todo o pessoal**, não  
 218 teve demissão em massa, por exemplo, às vezes espremeu ali:, fechava no zero a zero,  
 219 mas tentando **segurar o grupo** sabe

Nota-se que ‘superação’, termo usado para caracterizar a organização, é conceptualizado a partir de ações tomadas pelos indivíduos que constituem a MG Empreendimento e, por sua vez, são influenciadas por valores e crenças que estão na base dessas ações. Entende-se que SUPERAÇÃO é resultado, especialmente, de EFICIÊNCIA<sup>VO</sup> – Se a organização conseguiu superar dificuldades encontradas é porque teve de ser eficiente.

Os valores expressos ao longo da discussão dos dados são apresentados no Quadro 14 devidamente marcados de acordo com v-modalidade. Para fins de averiguação, também são apresentadas as modalizações sugeridas por G2\_S3 quando lhe foi aplicada a escala v-modalidade. No que se refere à escala tipo Likert, as respostas do sujeito mostraram-se em conformidade com os valores manifestados na entrevista e, a partir dela, discutidos.

Quadro 14 – V-modalidade – por G2\_S3 e pela pesquisadora

(continua)

Análise da entrevista	Resposta da escala
ADAPTAÇÃO <sup>VN+/VO</sup>	VD+ (ambiente externo); VN+ (ambiente interno)
BEM-ESTAR <sup>VO</sup>	VN+
CENTRALIZAÇÃO <sup>-V</sup>	VD
COMUNICAÇÃO (pessoa a pessoa) <sup>-V</sup>	VN
COLABORAÇÃO <sup>VO</sup>	VN+
CRESCIMENTO PESSOAL <sup>VD+</sup>	VN+
DINAMISMO <sup>VN+/VO</sup>	VN
EFICIÊNCIA <sup>VN+/VO</sup>	(ver nota) <sup>157</sup>
FIDELIDADE <sup>VN</sup>	VN+
LEALDADE <sup>VN</sup>	VN+
LIDERANÇA <sup>VO</sup>	VN+
QUALIDADE <sup>VO</sup>	VO
OBEDIÊNCIA <sup>VN</sup>	VN+
RECONHECIMENTO <sup>VD+</sup>	VN (ambiente interno); VN+ (ambiente externo)
RELAÇÕES VERTICAIS <sup>VN</sup>	VN+

157 O valor EFICIÊNCIA foi acrescentado pelo informante G3\_S10, portanto, por não ter sido previamente sugerido hipoteticamente, não foi modalizado por G2\_S3.



(conclusão)

RESPEITO <sup>VN+</sup>	VO
RESPEITO MÚTUO <sup>VN+/VO</sup>	VN+
SATISFAÇÃO (pessoal) <sup>VD+</sup>	VN+ (ambiente interno); VO (ambiente externo)
SUCESSO <sup>VO</sup>	VN+
TRADIÇÃO <sup>VN+/VO</sup>	VN+
TRANSPARÊNCIA <sup>VN</sup>	VO
UNIÃO <sup>VN+/VO</sup>	VN+

Fonte: elaborado pela autora.

Além dos valores, também se observam no discurso de G2\_S3 algumas proposições, metáforas e/ou metonímias que subjazem a valores associados e que estruturam o modelo de gestão.

Quadro 15 – Proposições, metáforas e metonímias conceptuais em G2\_S3 e principais valores subjacentes

Metáfora e/ou metonímia	Valores culturais
ADAPTAR-SE É MAIS A MUDANÇA É UMA DOR ADEQUAR-SE É ADAPTAR-SE	ADAPTAÇÃO
TRABALHAR É MAIS	BEM-ESTAR; SATISFAÇÃO (pessoal)
SUCESSO É CRESCER JUNTO	SUCESSO; COLABORAÇÃO; CRESCIMENTO PESSOAL
COMUNICAÇÃO É RESULTADO	COMUNICAÇÃO (pessoa a pessoa)

Fonte: elaborado pela autora.

## G2\_S4

Considerando o material informativo, apresentado no treinamento de integração de novos colaboradores, e também disponível a todos em formato impresso e digital, dá-se início à entrevista com o propósito de se obter a percepção de G2\_S4 quanto ao que ela concebe como mais e menos relevante em termos de seu conteúdo. Sendo assim, G2\_S4\_L21 afirma que “tudo é muito relevante”; contudo, a entrevistada destaca a missão, visão e valores da organização. Em sua fala, apresentada no excerto ilustrado na sequência, TRANSPARÊNCIA<sup>VN</sup> e ADAPTAÇÃO<sup>VO</sup> são expressados. Segundo a informante, a transparência das diretrizes norteadoras da empresa (missão e visão) servem para que os indivíduos estejam cientes do que lhes é e/ou será cobrado no dia a dia da organização e, com isso, se espera que eles se adaptem a essa cultura. Contudo, ao responder a escala v-modalidade, G2\_S4 marca esses valores como TRANSPARÊNCIA<sup>VO</sup>, quando no âmbito interno, e TRANSPARÊNCIA<sup>VN+</sup> para o âmbito externo.

ADAPTAÇÃO<sup>VO</sup>, modalizada aqui como um dever, é sugerida em v-modalidade como V<sup>N</sup> em termos de relações internas à organização e V<sup>N+</sup> em termos de relações externas. As suposições levantadas na discussão ocorrem a partir do discurso apresentado em G2\_S4\_L1-14.

10 apresentado pela empresa, né: na verdade, a missão e visão vêm em conjunto, porque  
 11 elas seriam **um resumo do que a empresa vai querer**, né: e é importante que as pessoas  
 12 tenham a consciência de tudo isso que nós **estamos propondo pra elas**, .hhh realmente né:,  
 13 **pensa::rem se é isso que elas que:rem**, se elas estão de acordo com o dia a dia que elas  
 14 vão estar .hhh vão estar trabalhando e vão estar conectadas todos os dias.

A partir disso, pergunta-se o que, na leitura do material, permite compreender os valores e outros aspectos que norteiam o modelo de gestão. Nesse sentido, G2\_S4 afirma que conhecer a história da empresa, que remete a TRADIÇÃO<sup>VO</sup>, é um fator altamente relevante, pois, atrelado a ela, os valores da empresa podem ser compreendidos. Segundo o discurso de G2\_S4\_L31, a MG Empreendimento “é uma empresa que mantém o espírito familiar” e essa ideia, que se exprime por UNIÃO<sup>VO</sup>, vai ao encontro de TRADIÇÃO<sup>VO</sup>, a história. A notação aplicada a esses valores observados também não se mostra em conformância com as notações indicadas por G2\_S4 em v-modalidade – as diferentes modalizações desses valores, assim como de outros que venham a ser expressos e percebidos, são apresentadas ao final da discussão dos dados de G2\_S4.

Posteriormente, questionando se os referenciais estratégicos apresentados realmente refletem a gestão da empresa, observa-se que, para G2\_S4, o planejamento estratégico mostra-se relativamente transparente; é aberto claramente à gerência e a alguns coordenadores, mas o seu conteúdo não chega a todos os funcionários, pois nem todos os coordenadores têm acesso e, portanto, não têm suporte para transmitir aos seus subordinados. Essa compreensão também aparece na escala tipo Likert (asserção 8 – ‘um dos princípios e valor é uma gestão transparente e compartilhada), uma vez que a informante indica neutralidade na escala de concordância em relação ao assunto tratado. Nesse sentido, na percepção de G2\_S4, há uma falha no processo. Em função disso, no discurso de G2\_S4 TRANSPARÊNCIA<sup>V</sup> é, por vezes, um não valor: TRANSPARÊNCIA<sup>-V</sup>. Para tanto, a informante sugere COMUNICAÇÃO (pessoa a pessoa)<sup>VN</sup> no que tange um possível aprimoramento em termos de RELAÇÕES VERTICAIS<sup>VN</sup> a fim de favorecer TRANSPARÊNCIA<sup>V</sup>. Tal interpretação se realiza a partir do excerto que segue:

35 a gente tem o nosso plano, nosso planejamento estratégico, que a gente,  
 36 todo ano, embora eles **não estão abertos talvez falha um pouquinho da parte de gestão**,  
 37 questão da, da transparência, porque hoje eles eles **são transparentes pra gestão toda**  
 38 aqui da empresa, mas talvez **falta** um pouquinho, por falha de **comunicação** que: <a gente  
 39 **não tá: levando> para todos** os funcionários aqui da empresa né:. ma::s ele está de acordo

40 sim. a gente **procura trabalhar sempre de acordo** com o que é planejado, talvez em (...)  
 46 é eu acredito, assim olha, eles são bem trabalhados na questão de  
 47 gerência e alguns coordena.:, alguns coordenadores em específico. talvez outros  
 48 coordenadores não tenham acesso e por isso não não .hhh, ↑também não transferem ao seu  
 49 grupo de funcionários né:↓

Na sequência, pergunta-se a G2\_S4 o que não é mostrado na leitura do material, mas que é experienciado no dia a dia da organização. Apesar da informante atribuir FLEXIBILIDADE<sup>VN</sup> em v-modalidade, ao responder a entrevista, G2\_S4 expressa FLEXIBILIDADE<sup>V</sup> ao afirmar que a característica conservadora da gestão é um fator limitador às mudanças – CONSERVADORISMO É MENOS –, consoante excerto:

52 olha a parte de conse::r, de conservadora. a empresa é muito **conservadora**  
 53 em vários **aspectos de, de mudanças** principalmente né:. a gente entende que a empresa  
 54 é assim, **tem essa característica grande**, não é não está ali na nossa leitura, mas a gente  
 55 sabe que muitas vezes as mudanças elas são hhh hhh mais difíceis de fazer em função da:, do  
 56 modelo cultural da direção principalmente né: que esse aspecto bem conservado::r. então  
 57 muitas coisas **a gente gostaria de MUDAR**, definir alguns critérios diferentes, mas a  
 58 gente sabe que existe esse modelo de gestão, mas não está inscrito no material tá:

Também se questiona G2\_S4 sobre a sua percepção quanto ao que a leitura do material permite que o funcionário compreenda. Nesse viés, verifica-se que ADAPTAR-SE É ENQUADRAR-SE, pois, segundo a entrevistada, “os que não se enquadram acabam se desligando da empresa” (G2\_S4\_L79). Nesse sentido ADAPTAÇÃO<sup>VO</sup> é expresso como uma obrigação para se manter no quadro de colaboradores. Entretanto, mais uma vez verificou-se uma dissonância em relação à notação aplicada na escala v-modalidade: ADAPTAÇÃO<sup>VN+</sup> (ambiente interno) e ADAPTAÇÃO<sup>VN</sup> (ambiente externo). O excerto que expressa ADAPTAÇÃO<sup>VO</sup> segue:

77 perfil né:. ma::s na maioria dos casos com, com o tempo de casa, eles vão  
 78 acabando hhh vão conhecendo né: .hhh o tipo da empresa, o perfil da empresa, e eles acabam se **enquadrando**.  
 79 **os que não se enquadram acabam se desligando** da empresa

A partir disso, indaga-se G2\_S4 sobre o que a gestão espera que o funcionário compreenda a partir da leitura do material que lhes é disponibilizado. Dessa forma, assume-se TRADIÇÃO<sup>VO</sup> em uma posição elevada em relação a qualquer outro valor no sistema axiológico da entrevistada e que, para ser saliente entre o grupo, é preciso que seja constantemente tratado (conforme L88-89) – logo, manifesta-se COMUNICAÇÃO (pessoa a pessoa)<sup>VN+</sup>. Entende-se que

TRADIÇÃO<sup>VO</sup> deve ser fortemente considerado, uma vez que sustenta todos os outros valores defendidos pela organização, conforme interpretação realizada a partir da fala de G2\_S4:

82 olha ele seria uma base pra::, pro o início né: de um contrato, >então assim  
 83 a **toda base da história**, a base de de conhecer os valores, .hhh a ideologia, as orientações que  
 84 são passadas do dia a dia de trabalho< né:, a gente espera que com esse treinamento de  
 85 um dia, que a gente faz que seria integração, eles estejam aptos a compreender os  
 86 processos e logo depois eles vão ter todo esse treinamento do setor que vai  
 87 complementar né:. a gente espera que seja suficiente, porém muitas vezes a gente faz avaliações  
 88 e sabe também que não é o suficiente, que **nós temos que continuar**  
 89 **retomando essas informações né:**

Na sequência, observa-se a manifestação de dois não valores percebidos, mas que na concepção de G2\_S4 deveriam se expressar como muito desejáveis, apesar de que em v-modalidade a informante atribui a eles  $V^{N+}$  e  $V^N$ , respectivamente. Os dois não valores são COMPROMETIMENTO<sup>-V</sup> e COMUNICAÇÃO (pessoa a pessoa)<sup>-V</sup>. Ambos os valores são situados na escala tipo Likert através das asserções ‘30’ (‘comprometimento é comum a todos, em todos os níveis’) e ‘26’ (‘a comunicação entre os diferentes departamentos é aberta’) e, em ambas as situações, G2\_S4 posiciona neutralidade ao tópico. A atribuição considerada como não valor a eles pode ser evidenciada a partir de sua fala, que, conforme ela, há falhas da parte da gestão em relação a ambos, conforme mostra o excerto:

93 >eu considero assim que muitas vezes assim< .hhh **falta** um pouquinho mais  
 94 assim de::, **da parte da gestão** assim de tá: mais engajado, de comprometer-se mais com  
 95 essa questão né:. depende de cada ca::so, alguns casos assim até são entendidos e  
 96 compreendidos, mas é não existe uma atuação no dia a dia né:. então acho que parte  
 97 mesmo de XXXX  
 (...)
 99 muitas vezes fica sabendo de algum gestor né: não tá procedendo  
 100 conforme a cultura da empre::sa. hhh não consigo te dar um exemplo prático, mas a gente  
 101 fica sabendo no dia a dia sim. a falta de ética em algumas situações ou às vezes a **falha**  
 102 **de comunicação com sua equipe** sabe acabam nã::o

A pergunta seguinte diz respeito ao valor que G2\_S4 considera como norteador na sua atuação no trabalho. Desse modo, verifica-se a manifestação de LIDERANÇA<sup>VO</sup> (L109 e L 111), o que não confere com a marcação sugerida em v-modalidade:  $V^D$ , de acordo com o discurso que segue:

107 que que quanto mais a gente orienta né:, melhor pro funcionário, melhor vai ser o  
 108 retorno que ele vai estar dando no seu comprometimento, no seu profissionalismo né:.  
 109 que este um dia é simbólico, mas **que a gente tem que estar acompanhando eles** sempre  
 110 no dia a dia, com várias ações né:, não é simplesmente a gente contratou o funcionário, faz  
 111 esse treinamento e esquece. .hhh acho que **tem que ter** um acompanhamento frequente

LIDERANÇA<sup>VO</sup> é percebido na fala subsequente e, por sua vez, mostra-se como uma exigência a EFICIÊNCIA<sup>VO</sup>, que envolve: ORGANIZAÇÃO<sup>VN+</sup>; TRANSPARÊNCIA<sup>VN+</sup>; e COMUNICAÇÃO (pessoa a pessoa)<sup>VN+</sup>. Tais percepções e manifestação de valores é evidenciado a seguir:

117 sistema de gestão são as pessoas que estão acima, acima do nível  
 118 hierárquico, nessa faixa mais acima do nível, que são as pessoas que .hhh que que tem que  
 119 dar o exemplo em primeiro lugar. são as pessoas que hhh passam as orientações, que  
 120 compreendem os objetivos da empresa, conhece o planejamento estratégico, .hhh que tem  
 121 que orientar as suas equi::pes, que são: o, que **tem que estar** transparentes ao mesmo tempo,  
 122 e:: e colaborar com o melhor melhor organização né:, enfim do seu setor e da empresa né:

A fala de G2\_S4 evidencia que o gestor, o líder, é responsável pela comunicação entre os seus subordinados, sendo transparente na mesma medida, garantindo uma melhor organização da empresa. Nesse sentido, entende-se que, para a organização, o líder precisa desempenhar o seu papel de forma eficaz, sendo eficiente em suas execuções em consideração aos demais colaboradores e à empresa como um todo.

Na sequência, é perguntado a G2\_S4 qual dos valores elencados no material, na parte da identidade organizacional, que ela considera como o principal. Sua resposta se detém a “manter o espírito familiar” (G2\_S4\_L126) – expressando-se assim UNIÃO<sup>VO</sup>. Entretanto, segundo a entrevistada, nem sempre esse valor é incorporado pelos membros que constituem a organização, o que a leva manifestar SEGURANÇA<sup>V</sup> e COLABORAÇÃO<sup>V</sup>, conforme seu discurso:

134 eu entendo um ambiente mais agradável, um ambiente assim que te dê  
 135 segurança, que te acolha, que seja acolhedor, que seja parceiro, que a gente trabalha  
 136 com parceri:a em vários seto:res. então isso é falado muito, mas assim muitas vezes, a  
 137 gente acaba sabendo que não acontece isso. **não deveria acontecer** né:

Além desses valores, G2\_S4 também faz menção a RESPEITO MÚTUO<sup>VO</sup>, EQUIDADE<sup>VO</sup> e COMPROMETIMENTO<sup>V</sup>. Em sua fala, observa-se que RESPEITO MÚTUO<sup>VO</sup> agrega-se a EQUIDADE<sup>VO</sup> e RELAÇÕES HIERÁRQUICAS<sup>VO</sup>. G2\_S4\_L145-146 e L148 diz: “o respeito, a gente tem muito respeito aqui pelas pessoas, não existe assim uma disparidade porque um é gerente, porque um é colaborador [...] as pessoas colocam ele muito em prática, existe muito respeito entre as hierarquias” – o respeito é um valor fortemente marcado em sua fala e, o fato de considerá-lo transversal nos níveis hierárquicos da empresa, expressam tanto EQUIDADE<sup>VO</sup> quanto RELAÇÕES HIERÁRQUICAS<sup>VO</sup>. COMPROMETIMENTO<sup>V</sup>, porém, mesmo sendo muito desejável por G2\_S4, ela o percebe como um não valor, conforme evidenciado no excerto

seguinte (L149-154). Na escala tipo Likert, por sua vez, em que a última asserção é sustentada no valor COMPROMETIMENTO, G2\_S4 indica neutralidade, não concordando com a questão e nem discordando.

149 um outro valor assim que eu (.), questão do **comprometimento** assim, que ele é um valor  
 150 que também a gente procura: .hhh >fazer com que as pessoas elas cada vez mais estejam mas  
 151 a gente sabe que não se consegue mais<, hoje em dia tá cada vez mais difícil as pessoas  
 152 se comprometerem né: parece que elas estão aqui naquele horário de traba:lho, tem  
 153 muitas que afirmam que só estão aqui até cinco e dezo::ito. então acho que cada vez mas é difícil  
 154 da gente manter forte este valor né:, do comprometimento

Por conseguinte, pergunta-se o que orienta as práticas de valores que guiam as ações o comportamento das pessoas. G2\_S4 responde:

157 o que orienta? não só a questão ideológica >de estar nos murais, está no site, está na  
 158 agenda<, o próprio (.) questão do gestor mesmo do setor, de dar o exe::mplo, de  
 159 tá orientando seus funcionários, de .hhh das pessoas conhecerem mais os os processos aqui  
 160 da empresa.elas vão tá sentindo muito mais do que própria leitura

Nesse sentido, confere-se novamente, e pela mesma razão, a manifestação e alinhamento dos valores EFICIÊNCIA<sup>VO</sup>, pelo que se espera do líder, e LIDERANÇA<sup>VO</sup>, a atuação do líder propriamente – que deve exercer o seu papel com liderança e eficiência em suas ações. Todavia, também se expressa em sua fala, na L160, COMUNICAÇÃO (mediada)-<sup>V</sup>, pois, segundo G2\_S4, os valores são mais facilmente incorporados por meio do líder do que por materiais descritivos.

Logo depois, pede-se que G2\_S4 defina a cultura da MG Empreendimento e, nessa direção, manifestou-se FLEXIBILIDADE<sup>V</sup>. A notação não valor atribuída a FLEXIBILIDADE<sup>V</sup> é motivada a partir de G2\_S4\_L164-165, quando a entrevistada diz: “é uma cultura muito conservadora, rí:gida. ela não é uma cultura fácil de se mudar. a ela vem isso de muitos anos, talvez desde a fundação” – CONSERVADORISMO É MENOS. Desse modo, da fala de G2\_S4 depende-se ADAPTAÇÃO<sup>VO</sup>, pois segundo a informante, o indivíduo tem que se enquadrar e se moldar ao sistema da empresa; segundo ela: “pra ti se enquadrar é um pouco delicado, tem que conhecer todos os processos, tem que conhecer a organização pra ti se moldar” (G2\_S4\_L167-169). Consoante ao seu discurso, identifica-se: MOLDAR-SE É ENQUADRAR-SE; logo, ADAPTAR-SE É MOLDAR-SE.

Tendo em vista tais considerações, indaga-se em que medida essa cultura organizacional influencia as tomadas de decisões. Sob à luz desse olhar, se observa em sua fala que, em decorrência de FLEXIBILIDADE<sup>V</sup>, emerge AUTONOMIA<sup>V</sup>, bem como INDEPENDÊNCIA<sup>V</sup>.

G2\_S4 afirma que a cultura da corporação influencia muito, e isso reflete na não autonomia suficiente para tomar decisões necessárias. Conforme ela, referindo-se a mudanças nos objetivos que constituem o planejamento estratégico: “a gente não tem autonomia suficiente para tá lidando com essas mudanças [...]. a gente fica até amarrado em certas situações [...]. a gente acaba ficando sem autonomia de poder de decisão né:” (G2\_S4\_L174-179). Os valores expressados em sua fala motivam a metáfora SER DEPENDENTE É ESTAR AMARRADO. Esse posicionamento da entrevistada também é refletido na escala tipo Likert (asserção 24 – ‘a cultura organizacional da empresa é dinâmica, acompanha o mercado externo e mudanças sociais’ , em que ela não mostra concordância com os tópicos relacionados ao assunto, especialmente no que diz respeito à dinamismo e flexibilidade, mostrando neutralidade.

Na sequência, ao questionar G2\_S4 sobre o que ela sentiria falta caso precisasse se ausentar da empresa por um longo período, manifesta-se EFICIÊNCIA<sup>VO</sup> e LEALDADE<sup>VO</sup> na base de RELAÇÕES HORIZONTAIS<sup>VO</sup>. Segundo G2\_S4, a equipe de funcionários é muito competente (EFICIÊNCIA<sup>VO</sup>) e são pessoas que vestem a camisa (LEALDADE<sup>VO</sup> – SER LEAL É VESTIR A CAMISETA), entre outros aspectos como amizade, boa ética e boa índole de seu grupo de trabalho. No excerto seguinte é possível identificar a manifestação desses valores supostos:

182 sentiria falta (.) ↑da equipe de funcionários aqui da empresa, que são mu:::ito  
 183 competentes. as pessoas realmente vestem a camisa, pessoas assim de boa índole,  
 184 pessoas de boa ética. então pessoas realmente de valores assim. diria assim que por mais

O próximo questionamento trata do programa de gestão, mais especificamente, como esse programa se utiliza de aspectos da cultura da MG Empreendimento para dar suporte ao desenvolvimento de pessoal. Nessa direção, a partir da fala de G2\_S4, infere-se que ‘conservadorismo’ pode não ser um problema. Segundo a entrevistada, os treinamentos são mantidos em função da característica conservadora da empresa – TREINAMENTO É BOM; logo, SER CONSERVADOR É MAIS. Conservadorismo, neste caso, não está relacionado às mudanças organizacionais como evidenciado em discussão anterior, mas ligado a APRENDIZAGEM (de novas competências)<sup>VO</sup>, conforme expressado a seguir: “como nós temos esse aspecto bem conservador né:, a gente procura manter a questão do treinamento principalmente, né:” (G2\_S4\_L202-203). Entretanto, conforme G2\_S4, conservadorismo pode ser positivo ou negativo, consoante demonstra em seu discurso:

209 pode ser positivo ou pode ser negativo também, porque às vezes a gente  
 210 **gostaria de estar fazendo** uma pesquisa de clima, digamos, ↑para identificar muitas  
 211 situações, **mas daí não é permiti::do.** então muitas vezes a gente não consegue né: ter,  
 212 estar ciente de como é que está o comportamento das pessoas, como elas estão se  
 213 sentindo para poder tá trazendo algo novo né:. ficamos um pouco mais rígidos nisso né:

De acordo com G2\_S4, conservadorismo é um aspecto negativo quando em relação ao novo, a mudanças – o que reafirma o que já foi discutido previamente na análise dos dados desta entrevistada. Portanto, novamente, manifesta-se AUTONOMIA<sup>-V</sup>.

Outra questão abordada e feita a G2\_S4 é em termos da sua percepção quanto à relação do sistema de qualidade que a empresa defende com a cultura organizacional. Por esse olhar, entende-se QUALIDADE<sup>VO</sup>, pois, segundo a informante, “todos os setores seguem rigidamente todas as questões de qualidade” (G2\_S4\_L219-220). Nesse sentido, a qualidade do serviço, do atendimento, do produto, ou o que for, deve haver. Esse valor é modalizado por G2\_S4, na escala v-modalidade, como muito necessário, o que também se aplica aqui e que evidencia mais uma vez que, a modalização depende da concepção de *frames* evocados pelo sujeito analista; eles não são rígidos e dependem de uma série de suposições que estão estreitamente relacionadas aos *frames* supostos.

Como penúltima pergunta, questiona-se o que é ‘Ser MG Empreendimento’ e G2\_S4 responde:

223 >é poder tá aceitando eu acho todos esses aspectos né:< que estão no nosso  
 224 manual, estão no site, é conhecer a história da empresa, poder estar hhh conhecendo o  
 225 modelo de gestão, é poder .hhh respeitar essa condição .hhh (.) para poder estar se sentindo bem,  
 226 porque no momento que a gente não conhece, a gente não, a pessoa não (.) acaba não se  
 227 enquadrando né: neste modelo de empresa né: então hhh

Dessa forma, destaca-se do discurso de G2\_S4, como valor mais saliente ADAPTAÇÃO<sup>VO</sup>. Segundo ela, é preciso conhecer todo a sistemática para poder se enquadrar – ADAPTAR-SE É ENQUADRAR-SE.

Fazendo um gancho à fala de G2\_S4, perguntou-se a ela qual é a relação desse ‘Ser MG Empreendimento’ e o atual modelo de gestão e, pelo discurso apresentado pela entrevistada, entende-se que, mesmo ela possivelmente valorando AUTONOMIA<sup>VD+</sup> e CONFIANÇA<sup>VD+</sup>, ela percebe esses valores, no âmbito organizacional, como não valores, ou seja: AUTONOMIA<sup>-V</sup> e CONFIANÇA<sup>-V</sup>. Essa interpretação parte do excerto que segue:



231 é:, eu sinto que ela **poderia dar mais autonomia** né:. isso é uma coisa que  
 232 a gente fala muito né:, agora tem uma própria mudança de de planejamento estratégico  
 233 para o próximo ano né:. a empresa poder **confiar mais nas pessoas**, nós temos pessoas  
 234 muito boas aqui trabalhando né: hoje em vários departamentos e a própria gestão mesmo  
 235 né:. poder assim **dar mais autonomia**, dar mais **ter mais confiança** nesses, nesses  
 236 gestores, a empresa poderia estar muito mais além, mais leve. uma empresa com o  
 237 ambiente mais leve também para se trabalhar tem tudo pra isso só que falta abrir  
 238 um pouquinho mais, **dar um pouquinho mais de liberdade** também

Por fim, pede-se que G2\_S4 descreva a MG Empreendimento em uma palavra, sua resposta é: “conservadora” (L240). Tal colocação remete às discussões anteriores e, portanto, entende-se que por vezes pode ser um aspecto positivo ou negativo aos olhos da entrevistada.

Da análise realizada a partir de informações obtidas por meio da entrevista semiestruturada e escalas aplicadas, vale salientar que as respostas de G2\_S4, especialmente as da escala tipo Likert, estão em conformidade com o discurso da informante. Apesar de G2\_S4 não apresentar discordâncias em relação aos tópicos apresentados na escala, aqueles valores que se expressaram como não valor e que também constituem os tópicos para evidenciar graus de concordância ou discordância, são apontados como neutros.

O Quadro 16 a seguir compila todos os valores percebidos e expressados no discurso de G2\_S4, os quais são pareados às valorações sugeridas pela respondente na escala v-modalidade.

Quadro 16 – V-modalidade – por G2\_S4 e pela pesquisadora

(continua)

Análise da entrevista	Resposta da escala
ADAPTAÇÃO <sup>VO</sup>	VN (ambiente externo); VN+ (ambiente interno)
APRENDIZAGEM (de novas competências) <sup>VO</sup>	VN
AUTONOMIA <sup>V</sup>	VD
COLABORAÇÃO <sup>V</sup>	VN+
COMPROMETIMENTO <sup>V</sup>	VN+
COMUNICAÇÃO (pessoa a pessoa) <sup>-V/VN+</sup>	VN
COMUNICAÇÃO (mediada) <sup>V</sup>	VN
CONFIANÇA <sup>V</sup>	VO
EFICIÊNCIA <sup>VO</sup>	(ver nota) <sup>158</sup>
EQUIDADE <sup>VO</sup>	VN
FLEXIBILIDADE <sup>V</sup>	VN
INDEPENDÊNCIA <sup>V</sup>	VD
LEALDADE <sup>VO</sup>	VN+

158 O valor EFICIÊNCIA foi acrescentado pelo informante G3\_S10, portanto, por não ter sido previamente sugerido hipoteticamente, não foi modalizado por G2\_S4.

(conclusão)

LIDERANÇA <sup>VO</sup>	VD
QUALIDADE <sup>VO</sup>	VN+
ORGANIZAÇÃO <sup>VN+</sup>	VN+
RELAÇÕES HORIZONTAIS <sup>VO</sup>	VN
RELAÇÕES VERTICAIS <sup>VN/VO</sup>	VN
RESPEITO MÚTUO <sup>VO</sup>	VN+
SEGURANÇA <sup>-V</sup>	VO
TRADIÇÃO <sup>VO</sup>	VD (ambiente externo); VN (ambiente interno)
TRANSPARÊNCIA <sup>-V/VN+</sup>	VO (ambiente interno); VN+ (ambiente externo)
UNIÃO <sup>VO</sup>	VN+

Fonte: elaborado pela autora.

Algumas proposições, metáforas e metonímias conceptuais foram motivadas a partir dos valores estruturados no discurso da entrevistada e, à vista disso, essas conceptualizações são apresentadas e associadas aos seus respectivos valores subjacentes.

Quadro 17 – Proposições, metáforas e metonímias conceptuais em G2\_S4 e principais valores subjacentes

Metáfora e/ou metonímia	Valores culturais
CONSERVADORISMO É MENOS	FLEXIBILIDADE
ADAPTAR-SE É ENQUADRAR-SE MOLDAR-SE É ENQUADRAR-SE ADAPTAR-SE É MOLDAR-SE	ADAPTAÇÃO
SER DEPENDENTE É ESTAR AMARRADO	AUTONOMIA; INDEPENDÊNCIA
SER LEAR É VESTIR A CAMISETA	LEALDADE
TREINAMENTO É BOM SER CONSERVADOR É MAIS	APRENDIZAGEM (de novas competências)

Fonte: elaborado pela autora.

## G2\_S5

A entrevista, iniciada a partir da pergunta que visa verificar a percepção do sujeito quanto ao que se mostra mais relevante no material informativo, disponível aos colaboradores, resulta em um discurso que expressa ADAPTAÇÃO<sup>VO</sup>. Esse valor, por sua vez, deve ocorrer para que UNIÃO<sup>VO</sup> seja compartilhado entre o grupo, um valor que se manifesta a partir da conceptualização de família. Expressões como “eu tenho que” (L8) manifestam dever, o que o que justifica a notação atribuída, V<sup>O</sup>. Tal entendimento se realiza especialmente a partir da fala de G2\_S5\_L6-11:

6 o que eu considero relevante é a identificação do que a gente, do que a  
 7 empresa passa né:, como que ela, **os valores da empresa** né: e isso tem que condizer com  
 8 a minha realidade pessoal, primeiro lugar né:, e profissional. **eu tenho que me identificar**  
 9 **com valores como família**, tenho que me identificar com valores como ética. se isso  
 10 fizer parte da minha pessoa, eu creio que .hhh eu tô de uma certa forma **alinhado com que**  
 11 **a empresa espera**, né:, ou pelo menos são as diretrizes que ela coloca como sendo as que

Nessa mesma direção, pergunta-se o que G2\_S5 percebe como menos relevante ou o que não é relevante na sua opinião. O sujeito não destaca um tópico específico do material, pois diz que tudo tem a sua relevância, se não no momento presente, em práticas futuras do dia a dia dos colaboradores, podendo vir a ser considerável. Chama a atenção a manifestação de COMUNICAÇÃO (mediada)<sup>VN</sup> e RELAÇÕES VERTICAIS<sup>VN</sup>. Segundo G2\_S5\_L24-25, “o material tá explanado numa forma ampla para todos os níveis”. Portanto, supõe-se que essa afirmação indica que, para a gestão, é necessário que as informações estejam disponíveis e ao acesso a todos os níveis hierárquicos.

A partir disso, questiona-se o que, nesse material, permite que os colaboradores compreendam em termos de valores culturais e aspectos que norteiam a gestão da empresa. Nesse sentido, G2\_S5 responde que é a vivência; para ele, “essa vivência vai fazer com que a tradução dos atos, das atitudes, do que vai acontecer na empresa, nas norma:::s” (L51-52). Dessa forma, o discurso do sujeito expressa PARTICIPAÇÃO<sup>VO</sup>, pois tem que haver vivência e participação no dia a dia para se integrar ao que a empresa propõe como fio condutor na gestão. Inclusive, observa-se que esse valor se mostra em total conformância com a atribuição feita por G2\_S5 na escala v-modalidade.

Posteriormente, procura-se saber, por meio de questionamento, se os referenciais estratégicos apresentados realmente refletem a gestão da empresa. Em resposta, G2\_S5 afirma com propriedade que sim, até porque ele faz parte do grupo que integra o desenvolvimento do planejamento estratégico. Contudo, segundo ele, há poucos anos, nem todos os gestores eram convidados a discutir o planejamento da empresa. Em seu discurso observa-se que, atualmente, para o planejamento estratégico ser desenvolvido de acordo com as necessidades, deve haver PARTICIPAÇÃO<sup>VO</sup> e, de modo conjunto, é muito necessário que COLABORAÇÃO<sup>VN+</sup> manifeste-se no processo. Também se verifica na fala de G2\_S5 que, em sua percepção, o conteúdo do planejamento estratégico deve ser levado a todos os níveis hierárquicos, pois a realização disso conduz à obtenção dos resultados almejados. Portanto, se expressa no discurso RELAÇÕES VERTICAIS<sup>VO</sup> e COMUNICAÇÃO (pessoa a pessoa)<sup>VO</sup>, motivados por TRANSPARÊNCIA<sup>VN+</sup>. Nesse âmbito, entende-se COMUNICAÇÃO É RESULTADO. Esse entendimento e discussão é decorrente do excerto apresentado:

57 .hhh sim refletem. eu creio que sim, as grandes diretrizes estão norteadas por  
 58 isso tá:, eu acho que, de uma certa forma hhh eu faço parte do planejamento estratégico, a  
 59 gente formula, então a gente vem ano a ano crescendo com tipo, até quatro anos atrás, parte dos  
 60 gestores não fazia hhh, os gestores não faziam parte do planejamento estratégico. então a  
 61 gente recebia as diretrizes e executava conforme ia acontecendo. a partir do momento  
 62 que a gente passa a fazer parte do planejamento o que que, aonde que eu tô inserido e  
 63 o que que eu, dentro das minhas funções, ou as minhas atribuições, eu vou contribuir para  
 64 chegar onde a empresa que né: e até construindo junto esse essas diretrizes ou  
 65 planejamento futuro. fica mais fácil para que, para eu compreender e para eu também  
 66 passar isso para equipe tá:, que é o importante. não adianta estar só num nível e isso não  
 67 conseguir .hhh descer aos níveis pra, na verdade a operação né:, as ações, vão condizer para  
 68 o resultado do planejamento estratégico tá

Na sequência, perguntando o que a leitura do material aqui tratado permite que o funcionário compreenda, expressa-se, no discurso de G2\_S5, UNIÃO<sup>VO</sup> e ADAPTAÇÃO<sup>VO</sup>, bem como TRANSPARÊNCIA<sup>V</sup>. G2\_S5 explica o que compreende uma família, permitindo o entendimento de UNIÃO<sup>VO</sup>, que deve ocorrer para que os colaboradores compartilhem da mesma identidade ideológica. Esse valor, por sua vez, exige ADAPTAÇÃO<sup>VO</sup>. TRANSPARÊNCIA<sup>VO</sup> mostra-se como relevante por parte da gestão, uma vez que entende que a realidade da organização deve ser demonstrada para que os indivíduos se integrem à cultura empresarial. Essa interpretação ocorre a partir do discurso de G2\_S5, ilustrado a seguir:

93 eu creio que assim ó:, minha visão tá:, que eu acho que eu já coloquei antes.  
 94 eu acho que **a partir do momento que o funcionário se identifica com esses valores, ele**  
 95 **começa a fazer parte. é que nem família** né:. se tu te sente, se tá dentro de uma família,  
 96 tu te sente parte daquela família porque tu compartilha valores. tu nasceu ali, tu tem um  
 97 ambiente com que tu vive e convive com isso. eu creio que **a empresa tenta mostrar o**  
 98 **que que a empresa é** para essa pessoa realmente dizer, beleza, aí que eu quero estar aí  
 (...)
 104 é isso que **a empresa busca, é deixar transparente** o que ela é, >a forma como ela é para  
 105 buscar **profissionais que compactuam** com essa com essa linha de pensamento<

Depois disso, pergunta-se se as estratégias e as ações definidas para a área de atuação do entrevistado refletem as necessidades da gestão. Dessa forma, no discurso de G2\_S5 se expressa FLEXIBILIDADE<sup>V</sup>, assim como FLEXIBILIDADE<sup>VD+</sup>. Segundo ele, “muitas vezes a gente quer algo diferente, mas não faz algo diferente para que esse diferente aconteça” (G2\_S5\_L115-116). Portanto, FLEXIBILIDADE<sup>V</sup> mostra-se em conflito – há o desejo pela mudança, pelo diferente, mas não se faz o suficiente para que esse valor seja compartilhado entre todos, comum a todos.

Seguindo a mesma linha de pensamento, G2\_S5 é questionado quanto aos valores mais salientes para ele e que permeiam as suas tomadas de decisões no dia a dia. Nesse sentido, verifica-se a manifestação de CONFIANÇA<sup>V</sup>, FIDELIDADE<sup>V</sup> e RESPEITO<sup>V</sup>.

123 eu creio que pra mim é importante a **confiança** e a **ética** profissional tá:  
 124 acho que a ética tá acima de qualquer coisa, quando tu furar a ética, o resto cai por terra @@@  
 125 no meu ponto de vista tá a partir do momento que tu é ético tu já tá dizendo que tu  
 126 respeita algumas condições que são colocadas e alguns valores que são propostos se  
 127 tu passar por cima disso eu acho que o demais nem que se sustentam acho que é um

ÉTICA é um conceito entendido por FIDELIDADE<sup>V</sup>, o qual motiva RESPEITO<sup>V</sup>, uma vez que envolve a consideração por um conjunto de valores e princípios. Figurativamente falando, a ética pode ser furada, e, desse modo, ÉTICA FURADA É CAIR POR TERRA – ou seja, quem não é ético se arruína. Se CONFIANÇA<sup>V</sup>, FIDELIDADE<sup>V</sup> e RESPEITO<sup>V</sup> são valores considerados por G2\_S5 como fortes e que sustentam o seu dia a dia, bem como as suas tomadas de decisões; então, atribui-se ‘dever’ (V<sup>O</sup>) a eles: CONFIANÇA<sup>VO</sup>, FIDELIDADE<sup>VO</sup> e RESPEITO<sup>VO</sup>.

O sujeito entrevistado, complementando a sua fala, explica que ‘confiança’ remete ao sentido de ‘segurança’. Em seu discurso se expressa TRANSPARÊNCIA<sup>VO</sup> na base de CONFIANÇA<sup>VO</sup> e, entende-se que, quem confia se sente mais seguro frente a situações diversas, logo SEGURANÇA<sup>VO</sup> se manifesta na mesma intensidade. Todavia, na escala v-modalidade, o informante marca esse valor como V<sup>N</sup> (ambiente interno) e V<sup>N+</sup> (ambiente externo). As suposições aqui discutidas ocorrem a partir da fala de G2\_S5 que segue:

134 de segurança, segurança. até tipo firmando um contrato com cliente né:. tendo  
 135 um contrato ético, que não seja nada obscuro, que realmente o que tu .hhh programou, que  
 136 tu disse que vai fazer acaba acontecendo não hhh fazendo nada diferente disso né:

Posteriormente, aborda-se a questão do sistema de gestão da MG Empreendimento, no sentido de se verificar na fala de S2\_S5 a relevância desse assunto em relação à identidade da empresa. Desse modo, em seu discurso CRESCIMENTO PESSOAL<sup>VN+/VO</sup> e SUCESSO<sup>VD+</sup>. Ao que se entende, o desenvolvimento do pessoal, ou seja, o crescimento dos membros que compõem a empresa, é muito necessário para que reflita no desenvolvimento e sucesso da empresa, um fator muito desejável. Segundo G2\_S5, o desenvolvimento principal ‘tem que ser’ o das pessoas, o que, conseqüentemente revela que o crescimento dos indivíduos, na organização, além de ser muito necessário, ele tem que acontecer. Por sua vez, ambos os valores – CRESCIMENTO PESSOAL<sup>V</sup> e SUCESSO<sup>V</sup> – são identificados na escala v-modalidade, aplicada ao participante, como V<sup>N+</sup>. No que concerne o assunto aqui tratado, a fala de G2\_S5 é:

145 pra mim (.) >o sistema de gestão **é tudo que faz a empresa funcionar** tá:<, mas .hhh  
 146 **esse desenvolvimento tem que ser desenvolvimento das pessoas** tá: acho que dos  
 (...)
   
155 ponto que tu mas o que faz a diferença no meu ponto de vista são as pessoas os  
 156 profissionais que se desenvolvem dentro da corporação e almejam algo mais na  
 157 conduta

A partir disso, pergunta-se quais dos valores da empresa, elencados no material de integração, é considerado por ele como principal. Por esse viés, manifesta-se em primeira instância UNIÃO<sup>VO</sup> e, por conseguinte, CRESCIMENTO PESSOAL<sup>VN+</sup> e SUCESSO<sup>VD+</sup>, que se desenvolvem juntos – SUCESSO É CRESCER JUNTO. Quanto às notações atribuídas a esses valores, se mantém a mesma lógica discutida previamente – o desenvolvimento de pessoal é muito necessário para se alcançar o sucesso tão desejado. Segundo G2\_S5:

161 eu, ↑olha, eu creio que para mim **família** tá:. eu acho que família diz tudo,  
 162 >não pelo conceito paternalista da família<, mas o conceito de família, o que que a família  
 163 representa sabe. **representa um elo, uma união**, que eu acho que é o que a empresa deve  
 164 apresentar. os membros .hhh (.), não é não seria se protegendo, mas **os elos se desenvolvendo**  
 165 **ao mesmo tempo**. acho que a família proporciona isso, a gente identifica bem isso sabe.  
 166 tu, tu quer ver na tua família **todos crescendo ao mesmo tempo**, pelo menos dentro  
 167 das possibilidades que eles têm né:. nessas evoluções então eu acho que família é uma::  
 168 ↑eu vejo um valor forte então↓. se eu tivesse que que traduzir eu acho que é bem isso aí

Ainda discorrendo sobre valores, pergunta-se a G2\_S5 o que orienta as práticas de valores na organização. Nessa direção, manifestou-se UNIÃO<sup>VN+</sup>, HUMILDADE<sup>VN+</sup> e PRESTEZA<sup>VN+</sup> – valores notacionados como V<sup>N+</sup>, uma vez que se entende que é muito necessário que sejam expressados para que as práticas de valores da empresa aconteçam. Essa interpretação e notação relativamente hipotética é resultante da noção de simplicidade verificada no seguinte excerto evidenciado no discurso de G2\_S5:

172 acho que o sistema simples de ser. a **simplicidade** sabe, por mais que::  
 173 ↑porque o contexto de família também é um contexto simples né:. **a família é a**  
 174 **simplicidade de uma relação** (.) e eu acho que a simplicidade como as coisas acontecem  
 175 sabe, se::m .hhh ↑acho que isso é um valo forte >e eu tô há 15 anos aqui<, então eu sempre  
 176 enxerguei isso sabe é a::: **simplicidade, tanto dos sócios diretores**, que a gente mais tem  
 177 uma relação com a, para com a figura da empresa né:. acho que são primeiro os sócios  
 178 que tu identifica eles, essa simplicidade. (.) .hhh **o acesso fácil a eles**, não tem sabe, >ah eu tenho hhh  
 179 falar com qualquer uma deles, tu tem **o acesso rápido e fácil**, independente se for uma  
 180 comunicação simples, um bate papo ou se é alguma tomada de decisão na empresa<. então  
 181 tipo, essa, essa facilidade de acesso também eu acho que é .hhh um valor legal

Dado por entendido que a noção de família é representada por UNIÃO<sup>V</sup>, esse valor é expresso em G2\_S5\_L173-174. Os demais valores percebidos e recentemente discutidos são provenientes de: “a simplicidade tanto dos sócios diretos” (L176) e “o acesso fácil a eles”

(L178) demonstram que as atitudes dos gestores são permeadas por HUMILDADE<sup>V</sup>; PRESTEZA<sup>V</sup>, por sua vez, é manifestado especialmente em “o acesso rápido e fácil” (L179). Outros valores poderiam ser supostos a partir do excerto citado, porém, os três indicados parecem ser os mais salientes.

Subsequentemente, G2\_S5 procura definir a cultura organizacional da MG Empreendimento. Sua fala é apresentada a seguir:

189 eu acho que é uma empresa assim, **acessível**, por isso que eu te digo, a  
 190 gente tem uma acessibilidade, é uma empresa **boa para trabalhar**, o relacionamento  
 191 entre colegas também é **um relacionamento bom**, não tem muita .hhh muita, não sei se nem  
 192 é disputa, sei lá, mas sabe, hhh (a) **↑a facilidade de se comunicar com todos os setores**. tipo minha  
 (...)
   
 196 diretor de fábrica. então essa facilidade com que a gente transita pela empresa e tem  
 197 as informações da, as conversa na verdade, **as informações rodando e**  
 (...)
   
 199 **↑integrada**. **↑**isso. eu acho que é essa **transparência** sabe, essa facilidade e  
 (...)
   
 202 e o pessoal sempre enxerga na mg empreendimento uma empresa **simples**, uma empresa **organizada**  
 203 e uma empresa extremamente **limpa e organizada** sabe, no contexto operação, (.) e a  
 204 **facilidade com que eles têm com as pessoas** **↑**sabe. então em grandes corporações .hhh tu não  
 205 consegue **acesso ao diretor** ou tu tá caminhando na fábrica com uma pessoa chega o

Sendo assim, observa-se no discurso de G2\_S5 a manifestação de valores notacionados como VN, uma vez que são necessários para constituir o *frame* cultural representado pelo informante, indicando, especialmente, que a comunicação circula de forma integrada entre todos e de modo transparente. Desse modo, tem-se: COMUNICAÇÃO (pessoa a pessoa)<sup>VN</sup>; TRANSPARÊNCIA<sup>VN</sup>; ORGANIZAÇÃO<sup>VN</sup>; RELAÇÕES VERTICAIS<sup>VN</sup>; e RELAÇÕES HORIZONTAIS<sup>VN</sup>. Na sequência da fala apresentada, ao entrevistado se referir à direção da empresa, também se observa: A DIREÇÃO NÃO É AMARRADA, expressada em: “tu tem uma conversa tranquila aí, não tem, não tem amarras” (G2\_S5\_L207-208).

Tendo em vista a cultura organizacional, é perguntado a G2\_S5 em que medida ela influencia nas tomadas de decisões e o comportamento do pessoal. O entrevistado disse que influência na vivência e, nesse contexto, ele salienta:

217 o que mais pesa é o que, é muito **centralização** de tomada de decisão (.) e isso acho que é  
 218 uma coisa negativa para empresa. eu acho que a empresa podia andar MAIS, ela podia  
 219 ser desenvolver MAIS, ter melhores resultados se não houvesse tanta centralização de  
 220 tomada de decisão se os níveis hierárquicos fossem de uma certa forma um pouquinho  
 221 mais **autônomos**, dentro das suas alçadas obviamente, não passando por cima de nada

Sendo assim, observa-se no discurso de G2\_S5 a sua percepção quanto ao não valor atribuído a AUTONOMIA<sup>V</sup>, indicada por ele na escala v-modalidade como um dever, V<sup>O</sup>.

AUTONOMIA<sup>V</sup> é decorrente de CENTRALIZAÇÃO<sup>V</sup>, uma vez que afirma que a centralização presenciada na empresa é um fator negativo para a autonomia do pessoal frente às tomadas de decisões necessárias no contexto corporativo. Essa percepção vai ao encontro da modalização que G2\_S5 aplicou a CENTRALIZAÇÃO<sup>V</sup> – CENTRALIZAÇÃO<sup>V</sup>. Para ele, a centralização dos negócios é reflexo do contexto histórico que permeia a empresa, que defende fortemente TRADIÇÃO<sup>VO</sup>; logo, CENTRALIZAÇÃO<sup>VO</sup>. G2\_S5 justifica relativamente a situação quando diz que é “↑uma empresa familiar, 45 anos↓” (L223) e complementa: “algumas pontas tem que ter mais autonomia para poder fazer com que a direção, diretoria, seja mais estratégica e não operacional na tomada de decisão” (G2\_S5\_L227-228) – o que sugere AUTONOMIA<sup>VO</sup> em seu particular sistema axiológico. Verifica-se em L218 que CENTRALIZAÇÃO<sup>V</sup> impede QUALIDADE<sup>V</sup>, pois a “empresa podia andar MAIS”, ou seja, QUALIDADE É ANDAR, QUALIDADE É MOVER-SE PARA A FRENTE.

Em seguida é perguntado a G2\_S5 do que ele sentiria falta, caso precisasse se ausentar da empresa por um período longo. Ele responde: “acho que do convívio com as pessoas” (G2\_S5\_L231); e acrescenta: “poder cumprimentar as pessoas e conversar, ver como é que estão as coisas” (G2\_S5\_L233-234). Nesse discurso, observa-se que CORDIALIDADE<sup>VD</sup> e COMUNICAÇÃO (pessoa a pessoa)<sup>VD</sup> são expressados.

Também se indaga em que medida os valores e as crenças dos gestores, bem como dos demais membros da empresa, são modificados de acordo com as estratégias empresariais. G2\_S5\_L245 responde: “elas vão se modificando sim, elas vão se adaptando” – o que remete a FLEXIBILIDADE<sup>VN</sup> e ADAPTAÇÃO<sup>VN</sup>, marcados aqui como necessários para que as modificações ocorram. Esses valores mostraram-se em consonância com o restante de sua fala, a qual indica previsão de futuro: “modificando lá da origem do valor original, que ele tinha sabe. ele passa a ser um novo contexto. eu creio que isso sim é um caminho que vai acontecer” (G2\_S5\_L255-256).

Subsequentemente, é perguntado como o programa de gestão de pessoas se utiliza de aspectos culturais da empresa para dar suporte ao desenvolvimento de pessoal. Nessa direção, manifesta-se AUTONOMIA<sup>V</sup>, percebido a partir do discurso como um dever para que se possa favorecer o desenvolvimento de pessoal. Segundo G2\_S5\_L261, “o departamento de pessoal deve ser estratégico para entender as pessoas”. Portanto, permeado por essa noção, se obtém AUTONOMIA<sup>VO</sup>. Esse raciocínio é realizado a partir do seguinte excerto:



268 o departamento de pessoal é tão importante quanto um setor comercial, porque se não  
 269 der estrutura para que as pessoas estejam ali .hhh realmente .hhh presentes no negócio, presentes  
 270 hhh (.) ↑compartilhando realmente uma forma de confiança as informações para o RH pode::r  
 271 ter uma **autonomia** de gestão perante a organização, e eu acho que vira burocrático,  
 272 entendeu? vai ser um sistema de registro de ponto e passagem de informações

Outra questão realizada na entrevista é referente ao sistema de qualidade, mais precisamente, qual é a relação desse sistema com a cultura organizacional da empresa. Na fala do sujeito, em que o questionamento é respondido, observa-se fortemente QUALIDADE<sup>VO</sup>. G2\_S5 também expressou: A QUALIDADE ESTÁ NA VEIA (L290) e QUALIDADE É ANDAR (L287-288). Novamente tem-se o caso de ‘estar na veia’, que acarreta a ideia de sangue, e o sangue corre nas veias, de modo que QUALIDADE É MOVER-SE PARA A FRENTE. Consoante G2\_S5:

279 o que eu vejo tá:::, a **qualidade** tá presente no nosso dia a dia, no produto,  
 280 como a limpeza, °aquilo que eu te falei tá:°, tu entra na fábrica, o pessoal se admira da  
 281 limpeza que tem a fábrica, °qualquer pessoa que visita nossa empresa°. então a qualidade  
 282 também, ela não é uma coisa: (.) não é não, eu te digo, forçada, mas tipo assim, ela faz parte  
 283 de uma cultura, a limpeza, a qualidade, entendeu? então fica mais fácil tu gerenciar ela,  
 284 então as pessoas entendem que, se o produto, o trabalho foi feito com qualidade, o  
 285 produto vai ser com qualidade lá no final tá: então isso a gente preza, a gente discursa  
 286 isso também para com o cliente que nosso produto tem qualidade .hhh <e hoje qualidade não  
 287 é mais assim um diferencial é::>, mas é básico, ↑mas se tu não tiver ele também **tu não vai**  
 288 **para lugar nenhum** né:↓ >então é o mínimo que a gente pode fazer para com o mercado<,  
 289 mas já é uma parte integrante do:, >já tá no DNA da empresa<, entende:u↓. é isso que eu digo,  
 290 >que essa questão da qualidade, a questão da limpeza, da organização .hhh **circulam na veia**< @@@

Em seguida, pergunta-se a G2\_S5 o que é ‘Ser MG Empreendimento’. Em sua fala, se manifesta uma variedade de valores, alguns mais transparentes que outros, mas todos alinhados na mesma direção. São valores que, para constituir o ‘Ser MG Empreendimento’, devem ocorrer juntos para estruturar SER MG. A resposta, parcial, do sujeito é apresentada no excerto que segue:

300 acho que essa, essa é o grande ser mg empreendimento. é estar alinhado com o que foi dado como  
 301 diretriz, é hhh se identificar com a empresa, °que aquilo que eu falei né:, eu tenho que me  
 302 identificar para fazer parte desse desse contexto°. então eu me identifico com os  
 303 valores, me identifico com essa simplicidade de se:r, a abertura de comunicaçã:o, a  
 304 facilidade com que é comunicado. .hhh é um produto de qualida:de. eu acho que todo esse  
 305 contexto consigo traduzir isso. ↑eu estou seguro para ir vender o produto↓, porque eu sei  
 306 o que que a mg produz, eu sei da qualidade. eu posso falar com segurança quando  
 307 eu vou apresentar o produto pra algum cliente ou vou falar ↑da empresa para algum  
 308 cliente↓, de que eu não estou enchendo o balão e não vou conseguir sustentar essa, essa  
 309 teoria, entendeu? a gente fala o que a empresa é ou a realidade com que a gente trabalha

Nesse viés, se obteve: LEALDADE<sup>VO</sup>; FIDELIDADE<sup>VO</sup>; RELAÇÕES VERTICAIS<sup>VO</sup>; QUALIDADE<sup>VO</sup>; SEGURANÇA<sup>VO</sup>; e TRANSPARÊNCIA<sup>VO</sup>.

Para finalizar, pede-se que G2\_S5 defina a organização em uma palavra e, em uma palavra ele diz: “controle” (L326). Considerando toda a discussão em torno da entrevista realizada com G2\_S5, ‘controle’ estaria expressando CENTRALIZAÇÃO<sup>V</sup> ou LIDERANÇA<sup>V</sup>? Tendo em vista que o sujeito tem um grande apreço pela organização, entende-se que controle não poderia remeter a um não valor, conforme indicado na fala do sujeito e discutido previamente, mas pelos tantos outros valores atribuídos à cultura organizacional em questão, admite-se LIDERANÇA<sup>V</sup>, valor que, por sua vez, é modalizado por G2\_S5 na escala v-modalidade como dever; logo, LIDERANÇA<sup>VO</sup>.

Os valores expressados e discutidos no discurso de G2\_S5 mostram-se em conformância com as concordâncias atribuídas às asserções colocadas na escala tipo Likert. Os valores aqui verificados são elencados no Quadro 18, respeitando o mesmo formato dos outros quadros elaborados a partir das entrevistas tratadas anteriormente.

Quadro 18 – V-modalidade – por G2\_S5 e pela pesquisadora

(continua)

Análise da entrevista	Resposta da escala
ADAPTAÇÃO <sup>VO</sup>	VN (ambiente externo); VN+ (ambiente interno)
AUTONOMIA <sup>-V/VO</sup>	VO
COLABORAÇÃO <sup>VN+</sup>	VN+
CENTRALIZAÇÃO <sup>VO</sup>	-V
COMUNICAÇÃO (pessoa a pessoa) <sup>VD/VN/VO</sup>	VN+
COMUNICAÇÃO (mediada) <sup>VN</sup>	VN
CONFIANÇA <sup>VO</sup>	VO
CORDIALIDADE <sup>VD</sup>	VN+
CRESCIMENTO PESSOAL <sup>VN+/VO</sup>	VN+
FIDELIDADE <sup>VO</sup>	VN
FLEXIBILIDADE <sup>-V/VD+/VN</sup>	VN+
HUMILDADE <sup>VN+</sup>	VO
LIDERANÇA <sup>VO</sup>	VO
ORGANIZAÇÃO <sup>VN</sup>	VO
PARTICIPAÇÃO <sup>VO</sup>	VO
PRESTEZA <sup>VN+</sup>	VN+
QUALIDADE <sup>VO</sup>	VO
RELAÇÕES HORIZONTAIS <sup>VN</sup>	VN+

(conclusão)

RELAÇÕES VERTICAIS <sup>VN/VO</sup>	VO
RESPEITO <sup>VO</sup>	VO
SEGURANÇA <sup>VO</sup>	VN (ambiente interno); VN+ (ambiente externo)
SUCESSO <sup>VD+</sup>	VN+
TRADIÇÃO <sup>VO</sup>	VN+ (ambiente externo); VD+ (ambiente interno)
TRANSPARÊNCIA <sup>VN+/VO</sup>	VO
UNIÃO <sup>VN+/VO</sup>	VN+

Fonte: elaborado pela autora.

Por conseguinte, associado aos valores manifestados em G2\_S5, algumas proposições, metáforas e metonímias também surgem a partir do discurso do entrevistado, conforme apresenta-se no Quadro 19:

Quadro 19 – Proposições, metáforas e metonímias conceptuais em G2\_S5 e principais valores subjacentes

Metáfora e/ou metonímia	Valores culturais
A DIREÇÃO NÃO É AMARRADA <sup>159</sup>	
ÉTICA FURADA É CAIR POR TERRA	FIDELIDADE; RESPEITO
A QUALIDADE ESTÁ NA VEIA QUALIDADE É ANDAR QUALIDADE É MOVER-SE PARA A FRENTE	QUALIDADE
SUCESSO É CRESCER JUNTO	CRESCIMENTO PESSOAL; SUCESSO

Fonte: elaborado pela autora.

## G2\_S6

Primeiramente, pergunta-se a G2\_S6 o que, do material informativo, e disponível em diferentes formatos aos colaboradores, lhe parece ser mais relevante. Dessa forma, na resposta do sujeito entrevistado, verifica-se a manifestação de BEM-ESTAR<sup>VN</sup>, HONESTIDADE<sup>VO</sup> e TRANSPARÊNCIA<sup>VO</sup>. BEM-ESTAR<sup>VN</sup> é percebido como uma necessidade a partir da consideração de G2\_S6 ao afirmar que, no seu setor, o gestor procura conduzir um clima descontraído entre os seus subordinados, visto por ele como, um ambiente “que é bom de passar o tempo” (G2\_S6\_L9). Também se manifesta em sua fala HONESTIDADE<sup>VO</sup> e TRANSPARÊNCIA<sup>VO</sup>. De acordo com os exemplos que o entrevistado destacou, percebe-se que

159 A metáfora A DIREÇÃO NÃO É AMARRADA não aparece ligada a um valor específico, conforme evidenciado nas demais.

esses dois valores, além de estarem topicalizados no material informativo, eles devem permear as práticas de trabalho. Sua fala é evidenciada especialmente no excerto seguinte:

10 acho que o mais sério desse, do que tem na agenda .hhh é o jeito de ser de quem trabalha  
 11 na mg empreendimento (.), que é uma pessoa hone::sta, o que fala, tipo, o que eu falo lá para fabrica é  
 12 verdade né:, ↑nunca vou mentir que .hhh, alguma informação, que pode acontecer né:, que  
 13 fizeram alguma peça errada lá dentro e >eu vou dizer que não não era assim o desenho<,  
 14 que sabe, tem pessoas são assim. então eu sempre digo pra nós falar a verdade, porque  
 15 vai para dentro porque vai para fora, sempre ser transparente né:

Na mesma direção, questiona-se o que do material é de menor relevância na sua opinião. Após pensar por um tempo considerável, manifesta-se PRESERVAÇÃO AMBIENTAL<sup>VO</sup>. Segundo o informante, um tópico sobre o meio ambiente foi retirado do material informativo em função do custo de renovação de uma certificação relacionada ao assunto. Contudo, ele afirmou ser de muita importância, conforme: “a gente acabou tirando a do meio ambiente, mas para mim é importante” (G2\_S6\_29-30).

Na sequência, G2\_S6 é indagado sobre o que especialmente, na leitura desse material, permite compreender os valores e outros aspectos que norteiam o modelo de gestão. Nesse viés, o informante assume que a leitura desse material pouco é feita, mas que os valores podem ser entendidos a partir do comportamento das pessoas. Segundo ele: “acho que o mural ele tá aí, acho que quase ninguém olha para ele, porque eu digo dos funcionários, os que trabalham comigo, porque acho que o jeito da gente ser já transcreve o que tá dito lá né:” (G2\_S6\_45-47). Desse modo, observa-se a manifestação de COMUNICAÇÃO (mediada)<sup>V</sup>. Na sequência de sua fala outros valores também foram expressados, como: HONESTIDADE<sup>VO</sup> (“trabalhar com honestidade” – L48); FIDELIDADE<sup>VO</sup> (“trabalhar com honestidade, falei seriedade, ser pontual” – L48) – uma vez que se entende que FIDELIDADE diz respeito a uma constância de compromissos assumidos; e BEM-ESTAR<sup>VO</sup> (“as pessoas tem que aproveitar a família, aproveitar os amigos, jogar futebol” – L51-52). Observa-se que a modalização desses valores é atribuída a partir de um conjunto de valores manifestos para estruturar um *frame* cultural em comum e parcialmente representado pelo seguinte discurso:

48 que tá dito, por exemplo, .hhh trabalhar com honestidade, falei seriedade, ser pontual, hhh reservar  
 49 o tempo para família. então eu prezo muito trabalhar só no horário comercial .hhh, horário  
 50 certo, não gosto que façam hora extra, ↑só se realmente necessário né:. sábados eu gosto  
 51 que seja livre para as pesso::as, .hhh **tem que** aproveitar a família, >aproveitar os amigos, jogar  
 52 futebol, que seja, o que quiser fazer né:<. então acho que eu, eu particularmente, eu não

A partir disso, G2\_S6 é questionado quanto aos referenciais estratégicos apresentados, se eles condizem ou não com a gestão da empresa. Ele afirma que sim e acrescenta:

65 a gente, a estratégia tá bem alinhada assim, eu diria, .hhh com o que eu  
 66 vejo pro futuro né:. até **a gente tem reuniões de todos os membros da direção,**  
 67 **coordenadores e gestores** né:, que **a gente traça as metas** pro ano que ve:m, isso aí tá

Em seu discurso verificam-se **RELAÇÕES VERTICAIS<sup>VN</sup>**, **PARTICIPAÇÃO<sup>VN</sup>** e **COLABORAÇÃO<sup>VN</sup>**. Esses três valores se manifestaram juntos porque, segundo G2\_S5 a discussão sobre assuntos pertinentes às estratégias empresariais (*e.g.*, metas são traçadas) ocorre com a participação e colaboração (**PARTICIPAÇÃO<sup>VN</sup>**; **COLABORAÇÃO<sup>VN</sup>**) de indivíduos de diferentes níveis hierárquicos (**RELAÇÕES VERTICAIS<sup>VN</sup>**) – só não atinge o nível operacional.

Posteriormente, é perguntado o que é vivenciado no dia a dia, porém não é mostrado na leitura do material. G2\_S6 responde que é o ambiente de trabalho e, em seu discurso, revelou-se **HARMONIA<sup>VO</sup>**, pois, segundo ele o ambiente da empresa é bom, divertido e, ao mesmo tempo, produtivo – aspectos que devem ocorrer para sustentar **HARMONIA<sup>V</sup>**. Além disso, **SATISFAÇÃO<sup>VN+</sup>** e **EFICIÊNCIA<sup>VO</sup>** também foram expressos. Para G2\_S6, os funcionários trabalham felizes, ele vê sorrisos; logo, eles trabalham satisfeitos, o que gera certo efeito sobre a harmonia do espaço de trabalho. O informante também nota que a equipe de colaboradores tem que solucionar problemas da melhor forma possível, o que remete a indivíduos eficientes nas práticas de trabalho. Tais interpretações ocorreram a partir do discurso que se mostra:

77 eu vejo que é um **ambiente**, pelo menos na minha visão né:, **muito bom**  
 78 **de se trabalha:r**, é diverti:do, tem um stress, mas é um stress controlado, que onde  
 79 tu for trabalhar vai ter :, não é uma coisa que tu vai para casa tu não consegue dormir  
 80 porque tem um chefe enchendo o saco ou colega que não é teu amigo e:. então acho  
 81 que é **um ambiente muito muito bom, muito produtivo** (.) e eu acho que isso é o:;, que não  
 82 tá escrito aqui, mas que tu percebe que ((tosse)) tem, que tem várias pessoas de muito tempo de  
 83 casa por causa desse ambiente de trabalho. pelo menos, eu não convivo com todos,  
 84 mas as que tão no me contato aí **você percebe que tem um semblante de sempre tá**  
 85 **sorri:ndo**, resolvendo as coisas do melhor jeito possível com as ferramentas que tem no  
 86 mome:nto. °que nem tudo vai estar perfeito né:°. °então **tu tem que resolver** do melhor jeito  
 87 possível com o que tu tem°

Subsequentemente, ao responder o que a leitura do material permite que o funcionário compreenda, observa-se a manifestação de **TRANSPARÊNCIA<sup>VD+</sup>**, um valor que lhe é dado atribuição de muito desejável por abarcar uma série de informações que se quer transmitir aos colaboradores. Na fala de G2\_S6, ele se refere ao ambiente interno da organização, conforme:

97 sério, que tem re:gras. isso conta muito né:. já sabe as regras do jo:go, seus .hhh as férias como  
 98 vai se:r, como que é o almo:ço, como que é a jornada de traba:lho, como que eu posso (.)  
 99 já falei, tirar fé:rias que é uma coisa que eu acho muito importante, que a pessoa tem que  
 100 usufruir das férias dela, não só viver em função do trabalho. que a gente tem normas de,  
 101 tanto de ambienta:l, normas de qualida:de, tem um pouco daqui do produ:to que eu to

ADAPTAÇÃO<sup>VN+</sup> é outro valor motivado pela cultura da empresa. De acordo com G2\_S6\_L110, a gestão “espera que ele [o colaborador] se engaje, entre nessa nossa linha de raciocínio, de trabalho”. Nesse sentido, entende-se que o engajamento do colaborador à cultura organizacional e sistemática de trabalho é muito necessária para que ele se adapte e permaneça na empresa.

Em termos de valores básicos ao entrevistado, associados à sua atuação na empresa, sua prática de trabalho, se expressa HONESTIDADE<sup>VO</sup>. Esse valor é claramente identificado no discurso de G2\_S6:

131 pra mim é a **honestidade**, é o mais, **tem que ser**, que nem eu falei o que  
 (...)
   
135 outra pessoa né, porque a gente tá todo mundo junto aqui né:, se eu fizer uma coisa  
 136 errada todo mundo vai ↑errar né: (.) >que tá influenciando diretamente no cliente né: o meu  
 137 erro né:<. então não importa de quem é o erro. então, eu sempre digo, **tem que ser honesto**,  
 138 nunca mentir né:, e quem mente lá eu já mando embora, não tem, não fica né:

A pergunta seguinte da entrevista diz respeito ao sistema de gestão assumido pela empresa e que integra o material, mais especificamente a parte de identidade da organização. Nesse espaço consta que o objetivo principal da MG Empreendimento é a satisfação de seus clientes e, para isso, é preciso que o sistema de gestão seja aprimorado. A partir dessa consideração, pergunta-se o que G2\_S6 entende por esse sistema. Em sua resposta SATISFAÇÃO (do cliente)<sup>VO</sup> assume uma posição mais saliente em relação aos demais. No entanto, trata-se de um valor que orienta outros valores que se estruturam para atender as demandas do *frame* cultural CLIENTE SATISFEITO. Os valores estruturantes observados são: PRESTEZA<sup>VO</sup> (“diminuir o tempo de entrega do pedido” – L144); QUALIDADE<sup>VO</sup> (“satisfazer sem afetar a qualidade” – L147); e INOVAÇÃO<sup>VO</sup> (“desenvolver novas ferramentas, novos materiais, (...)” – L149-150) –, conforme resposta na íntegra:

143 sistema de gestão é:, pra mim (.), a satisfação do cliente e o sistema de  
 144 gestão estão interligados com diminuir o tempo de entrega do pedido do cliente. ele  
 145 solicita hoje em quinze dias amanhã eu tenho que fazer em catorze, amanhã não, num  
 146 próximo pedido quatro:orze no outro em ter:ze. então, nós do nosso setor, a gente tá sempre  
 147 tentando reduzir esse lead time a gente chama, para satisfazer ↑sem afetar a qualidade.  
 148 tu tem que reduzir de um jeito que não afeta o funcionamento e a qualidade. essa é  
 149 a nossa grande missão. desenvolver novas ferramentas, novos materiais, novos (.) novas  
 150 maneiras de produzi:r. tem que tá pensando nisso

Posteriormente, é perguntado a G2\_S6 qual dos valores elencados no material de integração que ele considera como o principal. Os valores supostos pela empresa são: FAMÍLIA, QUALIDADE, ORGANIZAÇÃO, RESPEITO, INOVAÇÃO, PRESERVAÇÃO AMBIENTAL e

COMPROMETIMENTO. Em resposta ele afirma ser RESPEITO<sup>VO</sup>, notacionado como ‘dever’ uma vez que se entende que para manter o caráter que ele garante, tem que haver respeito – V<sup>O</sup> também foi a modalização atribuída pelo informante na escala v-modalidade. Segundo G2\_S6: “eu tento respeitar os níveis hierárquicos para cima para baixo, tratar bem a todos, não importa .hhh, desde uma pessoa que sei lá” (L161-162) e complementa dizendo que “é uma questão de caráter né:” (L167).

Engajando-se a esse entendimento, indaga-se G2\_S6 o que, na empresa, orienta as práticas de valores. Nessa direção, o informante responde “o respeito” (L171). Segundo ele, “um exemplo vem que nem nós com nossos filhos né:, nós somos o exemplo para eles, se nós fizer coisa errada .hhh eles vão fazer igual” (G2\_S6\_L173-174). ‘Ser um exemplo’ sugere EFICIÊNCIA<sup>VO</sup>. Nessa linha de raciocínio, a pessoa tem que ser um exemplo em suas ações e atitudes para ser seguida. Pelo exemplo demonstrado, valores são compartilhados; portanto, EFICIÊNCIA<sup>VO</sup>, que é motivada pela capacidade de se executar bem um trabalho, de desempenhar bem uma função.

Em seguida, pede-se que G2\_S6 defina a cultura organizacional da MG Empreendimento, que, de acordo com ele é:

183 **um ambiente de trabalho muito bom**, pelo menos onde eu consigo atuar  
 184 ou conviver com outras né:. **as oportunidades vão vão surgir >se tu for atrás, se**  
 185 **desenvolver, tiver interesse, estudar**<. a:: o salário inicialmente não vai ser o que tu vai  
 186 gostar provavelmente né:, como em qualquer, QUASE qualquer lugar, ↑mas tendo essas  
 187 novas oportunidades, com certeza o reconhecimento vai vir. eu defino assim. é um local

Em seu discurso, observa-se a manifestação de BEM-ESTAR<sup>V</sup> e HARMONIA<sup>V</sup> ao afirmar ser um ambiente muito bom de trabalhar em termos de sua atuação e convívio, conforme L183-184. É expressado também, em L184-185, CRESCIMENTO PESSOAL<sup>V</sup> quando afirma haver oportunidades para aqueles que buscam o seu desenvolvimento pessoal. Por fim, RECONHECIMENTO<sup>V</sup>, pois quem cresce pessoalmente é reconhecido, segundo L186-187. Esses valores são considerados por G2\_S6 como necessários e muito necessários e, portanto, uma vez que não se observou no discurso uma marcação linguística que direcione seguramente uma modalização – podendo considerá-los tanto desejáveis quanto necessários para estruturar a cultura organizacional referida – assume-se a atribuição feita pelo sujeito na escala v-modalidade. Sendo assim, se tem: BEM-ESTAR<sup>VN</sup>; HARMONIA<sup>VN+</sup>; CRESCIMENTO PESSOAL<sup>VN+</sup>; e RECONHECIMENTO<sup>VN+</sup>.

Ainda no que diz respeito à definição de cultura organizacional, G2\_S6 complementa sua fala, evidenciando CENTRALIZAÇÃO<sup>V</sup> – um valor ligado à TRADIÇÃO<sup>V</sup>, que permeia o

processo histórico da empresa. Apesar de atualmente a centralização dos negócios não ser mais considerada como um dever, ou até mesmo uma necessidade, ela ainda existe e é relativamente desejável, o que leva a CENTRALIZAÇÃO<sup>VD</sup>. Entretanto, vale observar que se trata de um não valor para G2\_S6, conforme sua indicação na escala v-modalidade, apesar de que ele demonstrou, em seu entendimento, que EMPRESA FAMILIAR É CENTRALIZADORA. Essas percepções realizam-se a partir da interpretação do seguinte discurso do entrevistado:

192 é:, tem centralizações ainda, mas já tá começando a soltar mais pros níveis  
 193 de baixo né:, mas não adianta né:, foi criado assim nossa empresa né:. imagina o nosso tio  
 194 F, que era concentrador total né: aí, depois, vem a G1\_S1, o G1\_S2, e aí começaram  
 195 a soltar mais. agora estão soltando cada vez  
 (...)  
 196 direção é bem menos centralizado, mas sempre vai ser centralizada, empresa familiar

Na sequência, questiona-se G2\_S6 em que medida a cultura da empresa influencia as tomadas de decisões do pessoal. Em sua resposta manifesta-se SATISFAÇÃO (do cliente)<sup>VO</sup> compartilhado pelo ‘exemplo’, que sugere EFICIÊNCIA<sup>VO</sup>. A sua resposta na íntegra é mostrada no excerto seguinte:

205 o principal da mg empreendimento, como tá escrito lá é a satisfação do cliente, então  
 206 a gente tenta fazer de tudo possível para satisfazer o cliente >no prazo de entrega na  
 207 qualidade< então, eu pelo menos, eu nu:nca vou aprovar, falando bem na área de  
 208 engenharia, uma peça que eu julgo que não tá ok né:. >eu sempre falo imagina tu comprar  
 209 um carro, uma bicicleta, uma moto que seja< e tu começa a desmontar e tu vê uma  
 210 pecinha lá toda cheia de falhas, daí tu vê que foi, >a gente chama de gambiarra uma  
 211 adaptação<. eu sou contra essas coisas. então eu vou passa essa cultura, vai passando pros  
 212 outros né:, daí tu já vê os que trabalham comigo já também não .hhh, não aceita essas coisas,  
 213 °>não não isso aí tá<°. então é o exemplo de novo né:

Logo depois, G2\_S6 é questionado se os valores e as crenças dos gestores, assim como dos demais colaboradores, são modificados de acordo com as estratégias empresariais. Ele responde que percebe que não (“pelo que eu percebo não” – L232). O sujeito retoma essa questão associando-a ao período em que ainda era comandada pelo fundador e diz: “olha, família desde sempre foi daquela época, respeito, claro sempre vai ter aquela briguinha que outra um contratempo mas nada:.” (G2\_S6\_L241-242); e, na sequência, “prezam a harmonia né:, eu vejo, eram sete irmãos e sempre se deram muito bem” (G2\_S6\_L244-245). Por conseguinte, afirma: “o principal se manteve com certeza no meu ponto de vista né:” (G2\_S6\_L252-253). Sendo assim, observa-se a manifestação de UNIÃO<sup>V</sup>, RESPEITO<sup>V</sup> e HARMONIA<sup>V</sup> na fala do sujeito, valores compartilhados pelos gestores desde a sua fundação e que são marcados por ele, em v-modalidade, como UNIÃO<sup>VN+</sup>, RESPEITO<sup>VO</sup> e HARMONIA<sup>VN+</sup>.



No decorrer da entrevista, FLEXIBILIDADE<sup>VN</sup> também é expressado. Ao se referir ao setor de engenharia, G2\_S6 nota que mudanças consideráveis foram realizadas desde o período em que começou a trabalhar na organização, ou seja, desde 2000. O setor, antes visto aos olhos da gestão como um custo, passou a ser compreendido como um investimento. Nesse sentido, observa-se que ao longo do tempo novos valores foram incorporados à MG Empreendimento, a necessidade de FLEXIBILIDADE<sup>V</sup> é um. O excerto seguinte evidencia essa mudança:

272 no meu ponto de vista, pode ser que seja errado, mas eu acho que era  
 273 visto como um custo. tipo ↑ não vamos botar um computador aqui, vai custar quinhentos reais,  
 274 °>tô chutando né:<°, tem que vender tantas peças. e agora já pensa ao contrário ↑ bah, se nós  
 275 comprar aquele software nós vamos fazer tais produtos. mudou o pensamento né:. >não  
 276 adianta, as coisas mudam né:<, °graças a deus°

Na sequência, G2\_S6 é questionado quanto à relação entre o sistema de qualidade e a cultura e gestão da empresa. Nesse âmbito, a partir do discurso apresentado (L284-287), identifica-se QUALIDADE<sup>VO</sup> como valor subjacente a REFERENCIAL (no mercado)<sup>VD+</sup>. Ambos os valores estão alinhados ao *frame* REFERÊNCIA NO MERCADO, o desejo por ser uma referência no mercado motiva um serviço e produto de qualidade e, na mesma medida, essa qualidade obtida favorece a empresa envolvida a ser um referencial nos negócios.

284 qualidade é primordial, tanto que a gente é conhecido no mercado como um produto  
 285 de qualidade, não de preço né:. quer que dure bastante, que tenham um bom  
 286 funcionamento, ↑bota mg. <já ouvi falar várias vezes né:>, relatos dos nossos  
 287 vendedores né:, externos

Subsequentemente, pergunta-se o que é ‘Ser MG Empreendimento’, o que acarreta na manifestação de SATISFAÇÃO (pessoal)<sup>VN+</sup>. Segundo G2\_S6\_L290-291: “é vir trabalhar disposto, tranquilo, sabendo que vai ter bastante desafios”. Nesse sentido, entende-se é muito necessário sentir-se satisfeito em relação ao trabalho a ser executado, de modo que desafios podem ser realizados com tranquilidade – DESAFIO É BOM.

SAÚDE EMOCIONAL<sup>VN</sup> também se expressa no discurso de G2\_S6. Esse valor mostra-se necessário para estruturar BEM-ESTAR<sup>VN</sup>, outro valor necessário para garantir estabilidade emocional e uma boa noite de sono. Tal entendimento é possível a partir da seguinte fala: “é estabilidade emocional, dá para dormir tranquilo, por enquanto né: @@@” (G2\_S6\_298).

Por conseguinte, questiona-se qual é a relação entre esse ‘Ser MG Empreendimento’ e o atual modelo de gestão. Na resposta de G2\_S6 verifica-se INOVAÇÃO<sup>VO</sup>, conforme excerto que segue:

302 o ser mg é **sempre buscando fazer algo novo, algo difere:nte**, baixar  
 303 custo sem baixar qualida:de, **ir atrás de inovaçõaté:oes**. até no ano que vem já tem umas  
 304 visitas pretendidas para itá:lia, ir atrás de novas coisas que estão lançando lá para trazer  
 305 para cá:: .hhh >em busca de novos desafios, novas parcerias<. claro que a gente, ↑eu gostaria muito  
 306 mais, mas a gente sabe que tem limites do orçamento né: °e não adianta°

Para finalizar a entrevista, pede-se que G2\_S6 descreva a gestão da empresa, o que rendeu uma longa resposta. O sujeito percebe que a gestão segue a premissa de não tentar dar o passo maior que a perna, quando diz: “não é dar o passo conforme a perna, [...] mas é tu fazer teus movimentos conforme tu pode sa:be” (G2\_S6\_L312-314). Continuando, e ainda relacionado ao ditado popular mencionado, em sua fala manifesta-se SEGURANÇA<sup>VO</sup> como herança de TRADIÇÃO<sup>VO</sup>, valor fortemente marcado na cultura da organização.

Nota-se que os valores aqui manifestados e discutidos vão ao encontro das respostas do informante em termos de conformidade às asserções atribuídas à escala tipo Likert. Sendo assim, compila-se em um único quadro os valores expressados e percebidos no discurso de G2\_S6, bem como as suas modalizações aplicadas, tanto no momento da análise quanto na escala v-modalidade, preenchida pelo sujeito-informante.

Quadro 20 – V-modalidade – por G2\_S6 e pela pesquisadora

(continua)

Análise da entrevista	Resposta da escala
ADAPTAÇÃO <sup>VN+</sup>	VN+
BEM-ESTAR <sup>VN/VO</sup>	VO
CENTRALIZAÇÃO <sup>VD</sup>	-V
COLABORAÇÃO <sup>VN</sup>	VN+
COMUNICAÇÃO (mediada) <sup>-V</sup>	VN+
CRESCIMENTO PESSOAL <sup>VN+</sup>	VN+
EFICIÊNCIA <sup>VO</sup>	(ver nota) <sup>160</sup>
FIDELIDADE <sup>VO</sup>	VO
FLEXIBILIDADE <sup>VN</sup>	VN+
HARMONIA <sup>VN+/VO</sup>	VN+
HONESTIDADE <sup>VO</sup>	VO
INOVAÇÃO <sup>VO</sup>	VN+
PARTICIPAÇÃO <sup>VN</sup>	VN+
PRESERVAÇÃO AMBIENTAL <sup>VO</sup>	VO

160 O valor EFICIÊNCIA foi acrescentado pelo informante G3\_S10, portanto, por não ter sido previamente sugerido hipoteticamente, não foi modalizado por G2\_S6.

(conclusão)

PRESTEZA <sup>VO</sup>	VO
QUALIDADE <sup>VO</sup>	VN+
RECONHECIMENTO <sup>VN+</sup>	VN+
REFERENCIAL (no mercado) <sup>VD+</sup>	VN+
RELAÇÕES VERTICAIS <sup>VN</sup>	VN+
RESPEITO <sup>VO</sup>	VO
SATISFAÇÃO (pessoal) <sup>VN+</sup>	VN+
SATISFAÇÃO (do cliente) <sup>VO</sup>	VN+
SAÚDE EMOCIONAL <sup>VN</sup>	VN+
SEGURANÇA <sup>VO</sup>	VO
TRADIÇÃO <sup>VO</sup>	VN+
TRANSPARÊNCIA <sup>VD+/VO</sup>	VO
UNIÃO <sup>VN+</sup>	VN+

Fonte: elaborado pela autora.

Além dos valores, também se observou a manifestação de proposições, metáforas e metonímias conceptuais relacionadas aos valores destacados, conforme Quadro 21:

Quadro 21 – Proposições, metáforas e metonímias conceptuais em G2\_S6 e principais valores subjacentes

Metáfora e/ou metonímia	Valores culturais
DESAFIO É BOM	SATISFAÇÃO (pessoal)
EMPRESA FAMILIAR É CENTRALIZADORA	CENTRALIZAÇÃO

Fonte: elaborado pela autora.

### G3\_S7

Dos valores apresentados no material informativo, G3\_S7 destaca como o mais relevante e primário, o ESPÍRITO FAMILIAR e, por conseguinte, AGILIDADE e QUALIDADE. Ao se referir a esses valores, o sujeito afirma que o desejo da empresa é “manter o grupo unido e trabalhar em equipe” (L8). Portanto, entende-se UNIÃO<sup>VD+</sup> e RELAÇÕES HORIZONTAIS<sup>VD+</sup>, como fios condutores dessa relação empresa-família – A ORGANIZAÇÃO É UMA FAMÍLIA. Todavia, a esses valores são aplicadas modalizações por G3\_S7 que dão a eles ainda mais força, sendo: UNIÃO<sup>VO</sup> e RELAÇÕES HORIZONTAIS<sup>VN+</sup>. O conceito-valor AGILIDADE se encontra associado aos princípios da empresa, sendo idealizado, parcialmente, na missão da MG Empreendimento – “Criar e produzir acionamentos com rapidez e agilidade, com preços e prazos de entrega competitivos”.

No que tange à noção de agilidade, G3\_S7\_L9-10 declara: “agilidade, que a mg empreendimento quer para atender o cliente o quanto antes”. Nesse discurso, verificam-se três valores, cujas modalizações aqui sugeridas vão ao encontro das do participante-respondente: PRESTEZA<sup>VO</sup> e SATISFAÇÃO (do cliente)<sup>VO</sup>, remetendo à FIDELIZAÇÃO<sup>VN+</sup>. No que diz respeito ao terceiro valor percebido, G3\_S7 enfatiza a necessidade de se manter a qualidade; ele não menciona a que especificamente, mas se entende que sua referência remete aos serviços e produtos. Em suas palavras “<manter a qualidade>, a qualidade é extremamente importante” (G3\_S7\_L13). O fato de o sujeito ter utilizado o verbo ‘manter’, supõe que a empresa já opera suas atividades de maneira eficiente e atingindo bons resultados. Portanto, compreende-se que é muito necessário preservar QUALIDADE<sup>VN+</sup>, mas, considerando o grau de importância atribuído a QUALIDADE<sup>V</sup> no contexto empresarial, o sujeito modaliza-o como um dever: QUALIDADE<sup>VO</sup>.

Na sequência da entrevista, ao indagar G3\_S7 sobre a sua percepção quanto ao modo como os colaboradores compreendem os valores atribuídos à organização e como eles se aplicam no dia a dia, o sujeito faz menção a ‘ser um exemplo’. G3\_S7 considera ‘exemplo’ aquele indivíduo que está na empresa já há algum tempo, que já tem propriedade e conhecimento para desenvolver o trabalho necessário, ou seja, que é competente e eficiente. Logo, supõe-se que TRADIÇÃO É EFICIÊNCIA, obtendo-se TRADIÇÃO<sup>VN</sup>. Segundo o sujeito:

25 eu acho assim ó: .hhh que **eles se:::**, <se espelham nas pessoas que tão ali a mais  
 26 **tempo**>, °por exemplo°, .hhh uma pessoa vai começar hoje >a vou ter que me encostar em alguém  
 27 ali para ver a maneira que a empresa trabalha né:<. então acho que **eles mais se espelham**  
 28 **nas pessoas que tão ali há mais tempo**, supomos **dois ou três anos ou tenham um**  
 29 **conhecimento tá lá** e eles ↑vão

TRADIÇÃO É EFICIÊNCIA emerge de TEMPO É TRADIÇÃO, ou seja, o tempo permite que as pessoas tomem conhecimento de normas da empresa, se apropriem de costumes, etc. Normas genéricas e/ou específicas que orientam as práticas diárias de relacionamentos e atividades, possibilitando aos novos colaboradores, que se inserem nesse contexto, desejável apropriação de CONHECIMENTO ADQUIRIDO<sup>VD</sup>, o que conduz a EFICIÊNCIA<sup>VN</sup>. Contudo, a modalização do primeiro ganha força pela perspectiva de G3\_S7: CONHECIMENTO ADQUIRIDO<sup>VN+</sup>.

A partir disso, questionou-se G3\_S7 sobre o que não é apresentado no material, mas que é conferido no dia a dia da organização. Imediatamente, G3\_S7\_L46 responde: “a própria

humildade dos diretores”. E complementa: “humildade é extremamente importante” (L48). O sujeito atribui grande força a HUMILDADE<sup>V</sup>, tanto que o modaliza como HUMILDADE<sup>VO</sup>.

HUMILDADE<sup>V</sup> também é reconhecido pelo sujeito como um valor transversal a UNIÃO<sup>V</sup>. De acordo com o sujeito-informante, esses valores são os mais facilmente percebidos pelos colaboradores. Para ele, quando os novos colaboradores passam pelo processo de integração, eles logo sentem que as atividades organizacionais da MG Empreendimento estão vinculadas a um ‘espírito familiar’ (UNIÃO<sup>VO</sup>) e, nesse viés, HUMILDADE<sup>VO</sup> é um valor integrativo. O discurso de G3\_S7 evidencia essas percepções:

56 bom .hhh, eu acho que a primeira coisa que eles percebem, que conseguem  
 57 gravar, é o espírito familiar que a empresa (.) sempre trabalho em cima deles né:  
 58 e::: AOS POUCOS, daí, eles vão se entrando no ritmo da:: >e vão conhecendo<. como é que te digo, a  
 59 **própria humildade** quando o diretor, suponhamos, um dos diretores vem falar com. ↑ó:,  
 60 hoje começou um funcionário novo, um dos diretores vem conversar com essa pessoa  
 61 nova e já **percebe que a humildade ali faz parte e o espírito familiar que eles querem**

Observa-se que tais percepções não ocorrem apenas em detrimento do material informativo, mas de atitudes dos diretores para com os seus colaboradores. Portanto, nessa visão de que A ORGANIZAÇÃO É UMA FAMÍLIA, faz-se presente COMUNICAÇÃO (pessoa a pessoa)<sup>V</sup> em que RELAÇÕES HORIZONTAIS<sup>V</sup> assume força motivacional maior do que RELAÇÕES VERTICAIS<sup>V</sup>. Apesar dos três valores serem notacionalmente marcados por G3\_S7 como muito necessários (V<sup>N+</sup>), entende-se que, para haver relações de cunho horizontal entre pessoas de diferentes níveis da escala hierárquica, deve haver COMUNICAÇÃO<sup>VO</sup> e, nesse contexto, é muito mais necessário o apreço por RELAÇÕES HORIZONTAIS<sup>VN+</sup> do que RELAÇÕES VERTICAIS<sup>VN</sup>, uma vez que esta última adquire força por si só, pela própria estrutura organizacional que deve ser respeitada.

COMUNICAÇÃO<sup>V</sup> é recorrente na fala do sujeito. O discurso de G3\_S7\_L77-79 evidencia que é muito necessário COMUNICAÇÃO<sup>VN+</sup> para que se possa obter melhoramentos na organização. Corrigir erros e melhorar algo a partir de experiências ruins, em que erros foram cometidos, instiga o desejo por QUALIDADE<sup>VD+</sup> e, subjacente a esse, EFICIÊNCIA<sup>VO</sup> se faz como dever.

77 ↑olha↓, eu acredito que sim né: porque **a gente conversa muito** e às vezes a  
 78 gente debate <ne:sses pró:prios errin:hos>, >que acontecem digamos né:<. e a gente debate.  
 79 em cima desses erros aí a gente tenta melhorar

Na sequência da entrevista, solicitou-se que G3\_S7 indicasse o principal valor, ou valores, que está na base de seu trabalho. Sua resposta foi: “pode ser humildade? ah::, como é que é, a persistência?” (L83). A contra pergunta do sujeito não significa que ele não perceba que há valores que orientam as suas práticas diárias, todavia, ele não se mostra seguro com as palavras escolhidas – uma característica demonstrada ao longo de toda entrevista, a qual foi marcada por muitas pausas ou alongamentos de sons, indicando a tentativa de busca por palavras mais adequadas e que pudessem levar a respostas mais precisas. Portanto, retomando à sua resposta, considera-se em G3\_S7\_L83 HUMILDADE<sup>V</sup> e COMPROMOTIMENTO<sup>V</sup> – porque quem persiste na realização de algo, compromete-se com esse algo. Esses valores são modalizados pelo sujeito como deveres, logo: HUMILDADE<sup>VO</sup> e COMPROMETIMENTO<sup>VO</sup>.

A partir disso, pergunta-se a G3\_S7 o que ele entende por sistema de gestão, uma vez que o termo se mostra frequente no material informativo, tanto impresso quanto *online*, aparecendo especialmente ligado à satisfação dos clientes. O sujeito não mostra propriedade para responder à questão, mas tenta explicar o que seria esse sistema por meio de um exemplo. Verifica-se que sua exemplificação é fortemente motivada pela noção de hierarquia organizacional e comunicação interpessoal, portanto, RELAÇÕES VERTICAIS<sup>VO</sup> e COMUNICAÇÃO<sup>VO</sup>.

94 bom, digamos assim, se essa informação da direção para nós aí, não ↑chegar hhh de acordo<sup>↓</sup>.hhh  
 95 ↑claro que não vai ser uma:, ELA NÃO COMEÇA BEM NÃO TERMINA BEM  
 (...)  
 97 se você começar bem, desde a parte ↑lá de cima do gerente<sup>↓</sup>, ela vai terminar  
 98 bem. e se lá <não começar bem>, °ela não termina bem°

Essa visão de sistema de gestão conduz a entrevista à discussão sobre os valores corporativos que a empresa considera e elenca no material de integração. Nessa direção, ao questionar o sujeito-informante, retomam-se esses valores, citando-os; os valores são: FAMÍLIA, QUALIDADE, ORGANIZAÇÃO, RESPEITO, INOVAÇÃO, PRESERVAÇÃO AMBIENTAL e COMPROMETIMENTO. A partir dessas considerações, G3\_S7 defende HUMILDADE<sup>VO</sup> e APRENDIZAGEM (de novas competências)<sup>VN+</sup>, relacionando este a DINAMISMO<sup>VN+</sup>. É interessante a espontaneidade do sujeito e mais ainda a não réplica de conceitos-valores pré-estabelecidos pela organização. Para o sujeito, os valores que norteiam a organização dizem respeito ao constante movimento dos indivíduos em favor da aprendizagem e, além disso, o fato de se possuir humildade. Conforme G3\_S7\_L105-107: “ a <qualificação> da pessoa tá:, ela não pode ficar parada né::, ↑tem que ir aprendendo<sup>↓</sup>. o cu::rso, o:::u de alguma maneira. e: acredito que::, novamente a humildade, que tá presente”.

Sequencialmente, indaga-se G3\_S7 sobre o modo como os colaboradores percebem esses valores e como os incorporam às suas práticas. Nesse sentido, o sujeito admite que a aplicação de valores parte dos que estão na linha de frente, incluindo ele próprio; em suas palavras: “parte de nós, da linha de frente, sempre” (L117-118). Portanto, evidencia-se no discurso do sujeito a sua consciência quanto ao seu papel e responsabilidade como líder – quando ele diz “parte de nós” –, bem como a sua posição na escala hierárquica ao assumir que pertence à ‘linha de frente’. Logo, verifica-se LIDERANÇA<sup>VN</sup> e RELAÇÕES VERTICAIS<sup>VN</sup>. Nessa mesma direção, atrelado à sua liderança e ao seu papel nas relações verticais da empresa, também se destaca do discurso de G3\_S7\_L113-114 HUMILDADE<sup>VO</sup>, COMPROMETIMENTO<sup>VO</sup> e PARTICIPAÇÃO<sup>VN+</sup>, conforme: “<a gente tenta fazer essa parte, a parte da humildade, a parte de vestir a camisa>”

O informante usa o termo “a gente” para se referir aos líderes da empresa (diretores, gerentes e coordenadores), situando humildade em seus atos, ao ‘vestirem a camiseta’ (da empresa), por exemplo. A expressão ‘vestir a camiseta’ significa assumir e ser responsável por um compromisso, de modo a dedicar-se e esforçar-se de acordo com os propósitos e ou objetivos (da empresa). Portanto, sob à luz desse olhar, percebe-se a relevância de PARTICIPAÇÃO<sup>VN+</sup> e COMPROMETIMENTO<sup>VO</sup>, modalizados também por G3\_S7 como ‘muito necessário’ e ‘dever’, respectivamente.

No decorrer da entrevista, solicita-se que G3\_S7 defina a cultura organizacional, a cultura da MG Empreendimento e, de sua breve descrição, emerge: A ORGANIZAÇÃO É UMA FAMÍLIA. G3\_S7\_L127-128 diz: “em minhas palavras eu defino assim ó:, eu me sinto que nem eu tivesse em casa, lidar com a família”. Considerando que a casa da gente, o nosso lar, é um ambiente onde há (ou pelo menos se espera que haja) harmonia e segurança, um local onde as pessoas vivem e se sentem bem, obtêm-se valores que vão ao encontro da percepção de empresa como família. Esses valores, já modalizados de acordo com a impressão de G3\_S7, são BEM-ESTAR<sup>VN+</sup>, UNIÃO<sup>VO</sup> e SEGURANÇA<sup>VN+</sup>.

Se A ORGANIZAÇÃO É UMA FAMÍLIA, supõe-se que é difícil cortar laços e ou simplesmente ficar longe dela por muito tempo. Nesse sentido, questiona-se G3\_S7 quanto ao que ele sentiria falta, caso fosse necessário se ausentar da empresa por um longo período. Sua resposta não é precisa e, por isso, não se pode supor algo específico. Contudo, observa-se que seu discurso subjaz ADAPTAÇÃO<sup>VN</sup> – o sujeito está adaptado à empresa e, se necessário, se adaptaria fora dela. Tal observação pode ser averiguada no excerto que segue:

147 digamos assim ó:, ↑CLARO QUE A GENTE SENTE FALTA. .hhh há 35 anos que eu trabalho  
 148 ali, trabalho na empresa e tá: né: ↑claro↓, os primeiros dias a gente sente a falta né:, mas como a  
 149 gente é prestador de trabalho, uma hora ou outra a empresa pode decidir, NÃO, não  
 150 precisamos mais do G3\_S7 tá:. claro que a gente fica FRUSTRADO hhh, como é que é:::, PELO  
 151 AMBIENTE DE TRABALHO QUE TEM NA EMPRESA

Considerando que G3\_S7 integra o quadro de colaboradores da MG Empreendimento há 35 anos, pergunta-se a ele se, ao longo desse tempo de atividade, houveram mudanças em relação aos valores e/ou princípios que regem a gestão da empresa, levando a indagá-lo quanto à sua percepção a esse respeito. Sendo assim, a sua resposta – “muda, muda bastante viu” (G3\_S7\_L17) – evidencia DINAMISMO<sup>VN+</sup> como fonte motivacional de CRESCIMENTO PESSOAL<sup>VN+</sup>, INOVAÇÃO<sup>VO</sup>, CONHECIMENTO ADQUIRIDO<sup>VN+</sup> e FLEXIBILIDADE<sup>VO</sup> – valores aqui modalizados por G3\_S7 e que vão ao encontro da percepção que se tem a partir da realização da análise do excerto.

172 muda pra melhor. como é que eu te diria:: hhh, os próprios diretores né: eles estão  
 173 sempre, como é que, em função de melhorias né: e a gente acaba melhorando junto né: (.)  
 174 teria como em outras palavras assim ó:, A PRÓPRIA PESSOA tem que estar em constante  
 175 mudanças. no dia a dia é uma mudança, mas não aquela mudança radical, sabe? é  
 176 devagar. eu diria assim ó:, a pessoa tem que estar ABERTO para essas mudanças

Da fala de G3\_S7\_L194, também se destaca PARTICIPAÇÃO<sup>VO</sup>, uma vez que ele afirma que para “incorporar esses valores [da empresa] tem que tá no próprio sangue da pessoa”. O próprio vocábulo ‘incorporar’ reforça a intensidade da participação (do CORPO). Desse modo, entende-se que o valor tem uma força motivacional alta, que permite modalizá-lo como ‘dever’ – a expressão ‘tem que’ justifica o v-modalidade atribuído. Entretanto, na percepção do sujeito demonstrada na escala aplicada, tem-se PARTICIPAÇÃO<sup>VN+</sup>.

Por conseguinte, pergunta-se a G3\_S7 o que é ‘Ser MG Empreendimento’. De seu discurso emerge: FIDELIZAÇÃO<sup>V</sup>, EFICIÊNCIA<sup>V</sup>, COLABORAÇÃO<sup>V</sup> e SATISFAÇÃO<sup>V</sup>. Segundo o sujeito-informante:

216 °ser mg empreendimento, pra mim é assim ó:°, estar aqui ajudar a própria empresa (.)  
 217 conquistar novo cliente, a (.) conseguir entrega:r. suponhamos, o que o cliente quer na data  
 218 certa. como é que eu te diria em outras palavras hhh (1.8), alguém da engenharia, de vendas,  
 219 pede >me dá um jeitinho, me tira aquela peça lá ó:<:, ↑SE EU CONSEGUIR FAZER ISSO EU ME SINTO  
 220 ATÉ REALIZADO PELO DIA DO TRABALHO↓. não sei se era isso

Na L216-217 observa-se a consciência e espírito colaborativo do sujeito, ele está na empresa para ajudá-la a progredir, os objetivos da organização são os seus também, logo, tem-se: COLABORAÇÃO<sup>VO</sup> e FIDELIZAÇÃO<sup>VN+</sup>. A noção de respeitar o prazo de entrega, remete



diretamente à necessidade de EFICIÊNCIA<sup>VN+</sup>, que, por sua vez, é motivado por SATISFAÇÃO (do cliente)<sup>VO</sup> – “o que o cliente quer na data certa” (L217-218). Também se evidencia SATISFAÇÃO (pessoal)<sup>VO</sup>, que, mesmo representado a partir de um tom simples e sereno, mostra-se notacionalmente forte. As modalizações dos valores aqui sugeridas corroboram às modalizações aplicadas por G3\_S7 na escala v-modalidade, com exceção de EFICIÊNCIA<sup>V</sup>, que não foi um valor hipotético suposto na escala aplicada, mas que foi inserido a ela, posteriormente, por sugestão de um dos sujeitos-informantes.

Ao final da entrevista, pede-se ao informante que defina a MG Empreendimento em uma ou duas palavras. À vista disso, G3\_S7\_L229-230 diz: “**união** da própria equipe (.) faz, como é que se diz, a **roda funcionar** digo eu né:, e:: >quanto a equipe mais unida, mais retorno a gente tem<”. De sua fala, é interessante notar que, mesmo ele não tenha encontrado palavras específicas que definam a empresa, na sua simplicidade e exemplificação, valores salientes, e incorporados por ele, podem ser percebidos, como: UNIÃO<sup>VO</sup>, quando se refere à união da equipe, e EFICIÊNCIA<sup>VO</sup>, ao remeter ao funcionamento da roda.

A modalização dos valores, percebidos na análise do discurso de G3\_S7, bem como os valores modalizados pelo sujeito-informante na escala v-modalidade, são elencados no Quadro 22. Por vezes, mais de uma modalização é atribuída a um mesmo valor, facilitando a observação quanto a variação da força que cada valor carrega no contexto interno e externo à organização. Contudo, quando um valor é modalizado em um momento como V<sup>D</sup>, por exemplo, e em outro como V<sup>D+</sup>, assume-se a modalização que tende a ser mais saliente, a que expressa mais força. Os valores listados respeitam a ordem alfabética. Salienta-se também a relação desses valores à escala tipo Likert, a qual foi aplicada a G3\_S7: as asserções apresentadas na escala de concordância envolvem valores e/ou aspectos culturais intrínsecos às suas proposições e, para as 30 asserções supostas, G3\_S7 mostra concordância, discordando apenas da cultura como influenciadora no estilo de pensar das pessoas (asserção 2’ – ‘a cultura organizacional influencia o estilo de pensar das pessoas).

Quadro 22 – V-modalidade – por G3\_S7 e pela pesquisadora

Análise da entrevista	Resposta da escala
ADAPTAÇÃO <sup>VN</sup>	VN+ (ambiente externo); VN (ambiente interno)
APRENDIZAGEM <sup>VN+</sup>	VN+
BEM-ESTAR <sup>VN+</sup>	VN+
COLABORAÇÃO <sup>VO</sup>	VO
COMPROMETIMENTO <sup>VO</sup>	VO
COMUNICAÇÃO (pessoa a pessoa) <sup>VO</sup>	VN+
CONFIANÇA <sup>VD/VN</sup>	VN
CONHECIMENTO ADQUIRIDO <sup>VD/VN+</sup>	VN+
CRESCIMENTO PESSOAL <sup>VN+</sup>	VN+
DINAMISMO <sup>VN+</sup>	VN+
EFICIÊNCIA <sup>VN+/VO</sup>	(ver nota) <sup>161</sup>
FIDELIZAÇÃO <sup>VN+</sup>	VN+
FLEXIBILIDADE <sup>VO</sup>	VO
HUMILDADE <sup>VO</sup>	VO
INOVAÇÃO <sup>VO</sup>	VO
LIDERANÇA <sup>VN</sup>	VO
PARTICIPAÇÃO <sup>VN+/VO</sup>	VN+
PRESTEZA <sup>VO</sup>	VO
QUALIDADE <sup>VD+/VN+</sup>	VO
RELAÇÕES HORIZONTAIS <sup>VN+</sup>	VN+
RELAÇÕES VERTICAIS <sup>VN/VO</sup>	VN+
SATISFAÇÃO (pessoal) <sup>VO</sup>	VO
SEGURANÇA <sup>VN+</sup>	VN+
TRADIÇÃO <sup>VN</sup>	VN
UNIÃO <sup>VO</sup>	VD+ (ambiente externo); VO (ambiente interno)

Fonte: elaborado pela autora.

Além dos valores, também se verifica no discurso de G3\_S7 algumas proposições, metáforas e/ou metonímias conceptuais relacionadas aos valores destacados e que estruturam o modelo de gestão da MG Empreendimento.

161 O valor EFICIÊNCIA foi acrescentado pelo informante G3\_S10, portanto, por não ter sido previamente sugerido hipoteticamente, não foi modalizado por S3\_S7.

Quadro 23 – Proposições, metáforas e metonímias conceptuais em G3\_S7 e principais valores subjacentes

Metáfora e/ou metonímia	Valores culturais
TEMPO É TRADIÇÃO	EFICIÊNCIA; TRADIÇÃO
TRADIÇÃO É EFICIÊNCIA	
A ORGANIZAÇÃO É UMA FAMÍLIA	UNIÃO; BEM-ESTAR

Fonte: elaborado pela autora.

### G3\_S8

G3\_S8, ao ser indagado sobre a relevância do material fornecido aos novos funcionários no treinamento de integração, admite nunca ter recebido um exemplar ou mesmo ter explorado um, o que não significa, necessariamente, que não tenha acesso a ele. O sujeito reconhece que, como ele está na empresa há 29 anos, a palavra sempre fora o suficiente; desde o começo, as orientações eram verbais, e essa verbalização bastava para que algo fosse realizado, cumprido ou respeitado, representando confiança entre as partes. Nesse sentido, em seu discurso, valores como TRADIÇÃO<sup>V</sup> e CONFIANÇA<sup>V</sup> podem ser admitidos a partir do excerto:

5 pega em mãos né:: é só pro pessoal novo, **a gente tem aquela cultura de 20 anos ↑29 anos**  
 6 **atrás, que era só na palavra mesmo.** <a gente nem nem acabou recebendo isso na verdade  
 7 né::>. a gente que é mais velho, a gente (.) entrega para o pessoal novo, mas nós somos mais  
 8 velhos de empresa <a gente até às vezes pega por aí> e dá uma olhadinha né:: **mas a gente**  
 9 **mais é:: nosso tempo era mais de <falar mesmo> sem-**

Observa-se em G3\_S8\_L5 que TEMPO É TRADIÇÃO: a fala do sujeito, construída pela expressão “cultura de 20 anos”, sugere que o tempo representa uma tradição. G3\_S8 refere-se a uma ideia de tradição e de passado, em que, para se estabelecer confiança, a palavra bastava. Os indivíduos atribuíam confiança uns aos outros a partir do que era dito, conforme relatado em L6 (“era só na palavra”) e L9 (“nosso tempo era mais de falar”). Logo, o que está em jogo é CONFIANÇA<sup>V</sup>, que, por sua vez, na escala para modalização é assumido como CONFIANÇA<sup>VN</sup> por G3\_S8. Nesse tempo, respeitando essa tradição, muitas questões de cunho administrativo e organizacional também eram postas verbalmente. As pessoas, de modo geral, procuravam honrar o que era dito; um acordo, por exemplo, não precisava necessariamente ser firmado por escrito, pois se confiava na palavra das partes acordadas. Uma orientação quanto aos procedimentos de organização e, por vezes, até de produção, não era sistematizada de acordo com os inúmeros trâmites administrativos que atualmente verificamos. Nesse sentido, TRADIÇÃO É CONFIANÇA. Considerando as relações interpessoais no contexto empresarial,

tanto numa relação vertical quanto horizontal, confiar em alguém não era apenas um desejo, mas também uma necessidade. Logo, CONFIANÇA<sup>VD/VN</sup>.

O informante, ao ser questionado sobre a relevância do material que é fornecido aos novos colaboradores, TRADIÇÃO<sup>VN</sup> é novamente verificado – quando G3\_S8\_L28 refere-se à história da empresa, retomando o surgimento desta e como o processo de desenvolvimento foi custoso.

27 acho importa:nte pelo o que eu vi desse >desse manual aí< **é importante as**  
28 **normas da empresa, como a empresa empresa surgiu, <no início> como é que foi difícil**

G3\_S8, na entrevista, conjectura que, para entender as normas da empresa, é necessário conhecer a sua história primeiramente. Na mesma direção, na escala v-modalidade, considera esse valor como necessário, quando em relação ao ambiente interno e, muito desejável quanto às relações externas à empresa. Na escala tipo Likert, por sua vez, mostrou concordância com todas as questões levantadas sobre os princípios da organização (especialmente, asserções ‘1’, ‘4’, ‘6’, ‘8’, ‘10’ e ‘19’) que estão na base da tradição e cultura da empresa. Nesse sentido, considerando que TRADIÇÃO<sup>V</sup> norteia a propriedade de engajamento dos colaboradores à empresa e que TRADIÇÃO<sup>VN</sup> tem uma posição mais forte relativamente a TRADIÇÃO<sup>VD</sup>, assume-se TRADIÇÃO<sup>VN+</sup>.

Na sequência de sua fala, atrelada à história, TRADIÇÃO, o informante reforça o quanto difícil foi o início da criação da empresa, conforme evidenciado em L33. Ao resgatar questões relacionadas a TRADIÇÃO<sup>V</sup>, aparece o sentimento de pertença, PARTICIPAÇÃO<sup>V</sup>, alinhado a BEM-ESTAR<sup>V</sup> – valores modalizados por G2\_S8 como V<sup>O</sup>: PARTICIPAÇÃO<sup>VO</sup> e BEM-ESTAR<sup>VO</sup>. G3\_S8 deixa claro que a empresa está bem e, nesse âmbito, ele também está bem – “a gente tá bem” (L34-35). O sujeito mostra-se como parte constituinte da empresa.

33 muito em meio que **uma coisa sofrida**, mas que de **lá no começo de tanto sofrimento**,  
34 tanta coisa hoje eles tão tão bem né:, a empresa >empresa familiar< eles tâ::o (1.8) >**A GENTE TÁ**  
35 **BEM**< **porque eu me considero da empresa também, já 29 anos**

Por conseguinte, questiona-se G3\_S8 sobre a cultura organizacional da empresa: o que, nesse viés, chama a sua atenção e que é vivenciado no dia a dia, mas que não é evidenciado no material de apoio. Para o informante, essa seria uma pergunta difícil, mas ele segue o seu discurso trazendo à tona informações produtivas:

44 ↑olha, difícil essa pergunta, porque **a gente (1.8) recebe as instruções deles e::**  
 45 >**tenta passar da mesma forma né::< pra pros nossos comandados, então é uma coisa (.)**  
 46 difícil te responder porque já (.) >**a gente recebe ordem já repassa ordem<, realmente o**  
 47 **peçoal precisa trabalhar e acatam essa ordem** né:. a gente até pode dar ↑ideia de  
 48 melhorias, coisa assim↓ **mas a gente recebe ordens e é obrigado a passar as mesmas**  
 49 **ordens.** >e geralmente a gente **tem um retorno bom dos funcionários** porque< eles  
 50 precisam né:

Evidencia-se no excerto a presença de **RELAÇÕES VERTICAIS<sup>V</sup>** e **LIDERANÇA<sup>V</sup>**, conforme L44-45. G3\_S8 recebe ordens de seus superiores e, da mesma forma, repassa essas ordens aos seus subordinados. Também se observa que essa relação hierárquica gera resultados positivos (**SUCESSO<sup>V</sup>**), pois, conforme G3\_S8\_L49, as ordens são atendidas. Nesse contexto, quem precisa se manter empregado cumpre as ordens dadas (“o pessoal precisa trabalhar e acatam essa ordem” – L46-47) – trabalhar e seguir as orientações de superiores é um condicionante necessário para se obterem bons resultados. Nessa linha de raciocínio, verifica-se uma ligação transversal que envolve **RELAÇÕES VERTICAIS<sup>VN</sup>**, **LIDERANÇA<sup>VN</sup>**, **OBEDIÊNCIA<sup>VN</sup>** e **SUCESSO<sup>VN</sup>**. É interessante notar a percepção do participante entrevistado: apesar de obediência ser tratada como uma obrigação – conforme L48-49 –, o que normalmente seria considerado um valor de não apreciação, **OBEDIÊNCIA É BOM**, pois atende aos objetivos da organização. O discurso do sujeito-informante vai ao encontro da modalização que ele aplica aos valores hipotéticos sugeridos para a escala v-modalidade, em que assinala **RELAÇÕES VERTICAIS<sup>VO</sup>**, **LIDERANÇA<sup>VN</sup>**, **OBEDIÊNCIA<sup>VN</sup>** e **SUCESSO<sup>VN+</sup>**.

**RECONHECIMENTO<sup>V</sup>**, **DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA<sup>V</sup>**, **RELAÇÕES HORIZONTAIS<sup>V</sup>**, **PARTICIPAÇÃO<sup>V</sup>**, **COLABORAÇÃO<sup>V</sup>**, **BEM-ESTAR<sup>V</sup>** e **SATISFAÇÃO<sup>V</sup>** também são valores reconhecidos no discurso de G3\_S8, conforme o excerto:

59 acho que na verdade **o reconhecimento que a empresa tem perante a**  
 60 **mim. eu: trabalho, eu me dedico à empresa, há anos já. faz 10 anos que eu sou**  
 61 **coordenador.** eu acho que:: a valorização, não só:: questão de valores mas **a valorização**  
 62 **pelo que eles têm por mim** né↑, >eles me chamam pra conversar **me valorizam** eles  
 63 **dizem ó: tá bom assim continua assim<** até às vezes eu tive empresas que que

Em L59-60 o sujeito declara de forma convicta de que ele é reconhecido na organização; ele trabalha, se esforça e recebe *feedback* de seus superiores quanto à sua atuação na empresa. Portanto, **RECONHECIMENTO<sup>VO</sup>**, modalizado por ele como um dever, mostra-se ligado a vários outros valores culturais. Desencadeado a partir de **RELAÇÕES HORIZONTAIS<sup>VN</sup>** – assinalo na escala v-modalidade como necessário, em uma troca de parcerias e cooperatividade – do colaborador para com a empresa (“eu trabalho eu me dedico” – L60) e da empresa para com o

colaborador (“dizem que tá bom assim continua assim” – L63) –, G3\_S8 percebe PARTICIPAÇÃO<sup>VO</sup> como um dever e COLABORAÇÃO<sup>VN+</sup> como muito necessário em práticas culturais organizacionais. Não obstante, DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA<sup>V</sup> realiza-se, conforme L60-61, quando o sujeito declara ser coordenador há 10 anos, o que evidencia que, em seus vinte e nove anos como colaborador, houve um crescimento profissional. Quem se dedica à empresa onde trabalha, se esforça, veste a camiseta, etc., espera que haja DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA<sup>VN+</sup>. Trata-se de um valor entendido no senso comum cultural como necessário, por vezes, até como dever. Apesar desse contraponto, G3\_S8 assinala esse valor como necessário (V<sup>N</sup>) na escala v-modalidade.

Na sequência da fala de G3\_S8, SATISFAÇÃO (pessoal)<sup>V</sup> e BEM-ESTAR<sup>V</sup> são evidenciados e intimamente relacionados. Observa-se novamente o sentimento de pertença (L67 e L69), logo, de PARTICIPAÇÃO<sup>V</sup> e LEALDADE<sup>V</sup>. O sujeito sente-se parte integrante da empresa, algo que para ele gera BEM-ESTAR e SATISFAÇÃO, pois suas palavras são “eu me sinto > me sinto bem trabalhando na mg empreendimento” (L67-68). SATISFAÇÃO (pessoal) em relação à cultura organizacional é um conceito levantado também na escala tipo Likert (conforme asserção 18 – ‘no planejamento é dado grande ênfase à satisfação do cliente) e, seguindo a linha de respostas, o informante mostra-se em conformidade. Na escala de v-modalidade, o sujeito assinala: PARTICIPAÇÃO<sup>VO</sup>, BEM-ESTAR<sup>VO</sup>, SATISFAÇÃO<sup>VN</sup> e LEALDADE<sup>VO</sup>.

67 **já me sinto ↑ parte da empresa**, então é difícil né: muda::r então **eu me sinto >me sinto**  
 68 **bem trabalhando na mg empreendimento<**. eu disse, se um dia eu tiver que sair daqui é complicado,  
 69 porque **a gente se sente já parte da empresa né:**

SATISFAÇÃO<sup>V</sup> não é exclusividade apenas à percepção de G3\_S8. No material informativo da empresa, consta satisfação (do cliente) como um dos objetivos principais – portanto, SATISFAÇÃO (do cliente)<sup>VO</sup> – e, alinhado aos princípios da MG Empreendimento, o sujeito-informante destaca a atenção que é dada na empresa para alcançar esse objetivo. À luz desse olhar, com G3\_S8, verifica-se que a satisfação do cliente é possível quando no âmbito interno da empresa há COMPROMETIMENTO<sup>V</sup>, FIDELIDADE<sup>V</sup>, FIDELIZAÇÃO<sup>V</sup>, QUALIDADE<sup>V</sup>, PRESTEZA<sup>V</sup> e EFICIÊNCIA<sup>V</sup>. No excerto que segue, observa-se que ‘fazer o melhor’ e ‘agradar o cliente’ são repetidos no discurso por diversas vezes. O sujeito-informante percebe um problema que a empresa enfrenta – prazo de entrega – e o que deve ser feito para solucioná-lo – agradar o cliente, ou seja, atendê-lo com presteza. Para tanto, G3\_S8 sugere que é preciso se aperfeiçoar e buscar o melhoramento contínuo, o que, por conseguinte, exige que

determinados valores culturais organizacionais estejam em harmonia. Nos negócios, para se “fazer o melhor” e solucionar um problema exige-se QUALIDADE<sup>VO</sup>, porém o sujeito-informante assume esse valor numa posição relativamente mais baixa; na escala v-modalidade ele considera QUALIDADE<sup>VN</sup>. Todavia, partindo do pressuposto de que o produto é bom (L81) e desejando atender à demanda do mercado em termos de prazo de entrega (L78 e L81-82), outros valores adquirem força. Um deles, em termos de compromissos assumidos, é FIDELIDADE<sup>VD+</sup>. Outro, FIDELIZAÇÃO<sup>VD+</sup>, uma vez que se deseja manter o cliente satisfeito e fiel à marca. Tanto FIDELIDADE<sup>VD+</sup> quanto FIDELIZAÇÃO<sup>VD+</sup> corroboram com a realização de COMPROMETIMENTO<sup>VN</sup> e PRESTEZA<sup>VN</sup>. Esses últimos se mostram salientes no discurso de G3\_S8, reflexo, muito provavelmente, tanto de suas atitudes quanto das atitudes de seus superiores e/ou subordinados, já que não se trata de uma fala do ‘eu’, mas do ‘nós’ – o indivíduo se integra à corporação –, evidenciado pelas expressões “a gente” (L75-76; L77; L78; L80; e L82) e “nosso” (L75 e L82).

74 ↑olha, tá sempre se aperfeiçoando né:, **sempre tentando fazer o melhor (.) para**  
 75 **agradar o cliente**, que é o no::sso, >é o que mantém a empresa de pé na verdade<, °então° a  
 76 gente **tem que tá sempre se aprimorando, sempre tentando fazer melhor pra:: >pra agradar<**,  
 77 ↑principalmente com probleminha que a gente tem aí:, principalmente no final do ano.  
 78 são atrasos. **tem que melhorar esse atraso, >a gente tenta fazer de tudo** que nem ago:ra<  
 79 <aumentando> a carga horária, 2 horas por noite, para tenta:r amenizar essa:s - ↑mas é o  
 80 cliente, é o que **a gente tem que fazer de tudo para tentar agradar eles, principalmente**  
 81 **no ↑prazo né:↓**, que hoje é o que eu acho que mais conta, >o produto da MG é bom (.) > o  
 82 **nosso problema é prazo mesmo<**, então **a gente tem que fazer de tudo para tenta:r**

A partir disso, dentre os tópicos relacionados à identidade da empresa, elencados no material informativo, G3\_S8 foi questionado quanto aos valores: qual valor é percebido por ele como principal à organização. O excerto a seguir apresenta as suas considerações:

86 <eu acho que::: **o respeito que a direção tem** perante (.) não só a gerentes,  
 87 coordenadores, mas eles tratam, a pessoa começa: .hhh um mês de empresa, >eles tratam  
 88 igual de uma pessoa que tem 30 anos de empresa<. eles têm um (.) um valor assim que **eles**  
 89 **tratam todo mundo igual**. não é porque uma pessoa começa hoje que e:les não- não,  
 90 primeiro vai ser márcio, que tem 29 anos, depois vamos atender aquele cara que-. **eles**  
 91 **tratam todo mundo igual**. ↑claro↓, a gente sabe que primeiro eles chamam nessas  
 92 reuniões de cargo de gerentes e coordenadores. a gente sabe disso, mas ali dentro, para  
 93 tratar, **eles tratam todo mundo igual**. acho que é muito importante esse tipo de coisa,  
 94 **eles valorizarem hhh (.) um faxineiro, um operador de máquina, da mesma forma né >eles ↑falam**  
 95 **A MESMA LINGUAGEM PRA TODOS<**. acho que isso é muito importante dentro da empresa.

Observa-se no excerto que a conceptualização de relações hierárquicas está atrelada a valores fortemente percebidos por G3\_S8, como: RESPEITO<sup>V</sup>, (L86); EQUIDADE<sup>V</sup> (L89; L91; L93; e L94); e também COMUNICAÇÃO (pessoa a pessoa)<sup>V</sup> e TRANSPARÊNCIA<sup>V</sup>, ao destacar enfaticamente “>eles ↑falam A MESMA LINGUAGEM PRA TODOS<” (L94-95). Esses dois últimos valores estão estreitamente associados aos demais. Essa forma de falar, de se comunicar, utilizando a mesma linguagem para todos, favorece uma relação que, apesar de vertical, é harmônica, salientando EQUIDADE<sup>V</sup> e RESPEITO<sup>V</sup>. De acordo com a aplicação v-modalidade, indicada por G3\_S8, a este último, tem-se RESPEITO<sup>VO</sup>. Essa mesma força modalizadora é admitida, pelo sujeito, para TRANSPARÊNCIA<sup>VO</sup>, enquanto os demais são notacionalmente marcados como necessários: EQUIDADE<sup>VN</sup> e COMUNICAÇÃO<sup>VN</sup>.

De acordo com o sujeito-informante, esses valores são praticados no dia a dia, são inerentes à cultura da empresa. Desse modo, o que orienta a prática de valores por novos colaboradores, por exemplo, está estreitamente associado ao enquadramento do funcionário à cultura organizacional, ao sistema como um todo. Trata-se de uma questão de adaptação. No discurso do sujeito percebe-se que ADAPTAÇÃO<sup>V</sup> é mais do que uma necessidade, é um dever – logo: ADAPTAÇÃO<sup>VO</sup>. G3\_S8 ao se referir ao pessoal novo, afirma: “eles vão se enquadrando (...) eles vão ter que se adaptar a esse estilo de vida da MG”, conforme L105-107. Sendo assim, segundo G3\_S8, ADAPTAR-SE É ENQUADRAR-SE. O excerto a seguir evidencia tais afirmações.

105 eles enxergam, que isso, não é >não faz parte< do padrão da MG. então **eles**  
 106 **vão se enquadrando**, >um dia dois<. eles dizem, ↑não, aqui é diferente da outra empresa né:↓  
 107 então **eles vão ter que se adaptar a esse <estilo de vida da MG>**, que é uma empresa

Na sequência da entrevista, solicita-se que G3\_S8 defina a cultura organizacional da MG Empreendimento. Desse discurso emergem algumas metáforas, como: A ORGANIZAÇÃO É UMA CORRENTE e HIERARQUIA É UMA ÁRVORE. G3\_S8 afirma que a empresa é organizada e isso é possível porque as pessoas representam elos, elos que formam uma corrente (A ORGANIZAÇÃO É UMA CORRENTE), em suas palavras: “é uma corrente, são elos” (L115-116). Nesse sentido, partindo uma ordem de cima (nível hierárquico superior), o comando é atendido de modo que, um dependendo do outro, chega-se ao produto final. O que constitui essa ideia de corrente são RELAÇÕES VERTICAIS<sup>V</sup> e RELAÇÕES HORIZONTAIS<sup>V</sup> e, a essa sistematização, G3\_S8 faz analogia a uma árvore: “um depende do outro né:, então é uma árvore” (L117-118) – logo, HIERARQUIA É UMA ÁRVORE.



Observa-se na fala do sujeito-informante que os diretores desempenham um papel essencial ainda no início do processo. Para ele, uma empresa organizada respeita ordens hierárquicas, que, por sua vez, permeiam outras relações entre os sujeitos. Nesse sentido, é necessário que haja **RELAÇÕES HORIZONTAIS<sup>VN</sup>** para atingir o **SUCESSO<sup>VD</sup>** almejado, mas imprescindível que **RELAÇÕES VERTICAIS<sup>VO</sup>** estejam no topo desse sistema organizacional.

115 hhh ↑olha, ↑boa, porque a gente É ORGANIZADO, cada um fazendo a parte dele é  
 116 **uma corrente, são eles.** então parte da direção da G1\_S1, do G1\_S2, do F<sup>162</sup>, e  
 117 cada um fazendo a parte dele .hhh, mas todo mundo ligado, então **um depende do outro né:**  
 118 **>então é uma árvore** que a gente tem alí< e **cada um segue, recebe ordem de cima e vai**  
 119 **repassando** e, até lá embaixo, todo mundo faz a mesma coisa. **aí chega no final hhh, o**  
 120 **produto** sai (.) sabendo que **lá em cima começou a ordem para fazer aquilo >e saiu**  
 121 **justamente o que lá em cima pediram para nós<**, mesmo passando por 150, 200  
 122 pessoas. chega lá, era aquilo que a direção pediu que nós entregamos

Percebe-se que o desencadeamento das relações supracitadas resulta em **SUCESSO<sup>VD</sup>** e tanto esse valor quanto **RELAÇÕES VERTICAIS<sup>VO</sup>** e **RELAÇÕES HORIZONTAIS<sup>VN</sup>** ocorrem porque a eles estão correlacionados **AUTORIDADE<sup>VO</sup>** e **OBEDIÊNCIA<sup>VO</sup>** na mesma medida. Para que se consigam bons resultados e se mantenha a harmonia em uma empresa estruturada hierarquicamente é preciso que **AUTORIDADE<sup>V</sup>** e **OBEDIÊNCIA<sup>V</sup>** assumam uma mesma modalização, força, frente à demanda de práticas sociais e culturais.

No decorrer da fala, G3\_S8 faz algumas analogias: a empresa é comparada à uma família de italianos, e a relação da diretora com os demais à galinha e seus pintinhos. Subjacente a essa fala, verifica-se **UNIÃO<sup>V</sup>**, conforme evidenciado quando ele relaciona a empresa à família de italianos e a diretora à galinha e seus pintinhos – existe proximidade e cuidado com os colaboradores, pontos relativos a **UNIÃO<sup>VO</sup>** encontram-se no discurso repetidas vezes, conforme verificado em: L132-134, L136, L153 e L158.

132 **>eu comparo muito a mg com uma::<** ↑**família de italianos** (.) porque a  
 133 família italiana geralmente é **muito::** ↑**coração né:**, **onde come dez come doze onde come**  
 134 **quinze come vinte, tratam bem as pessoas.** às vezes até modo mais alto de conversar,  
 135 mas é a família de italianos ela é::, >ela chama todo mundo pro lado dela né:<, que nem uma:: (.)  
 136 que nem eu sempre digo, **uma:: galinha com os pintinhos né:** >tenta pegar todo mundo  
 137 em baixo da asa<. isso que a mg faz. a pessoa chega aí, <tenta puxar de tudo, para  
 138 puxar a pessoa para debaixo da asa>, **mas se a pessoa não se ajuda::r, de fora, <essa .hhh não**  
 139 **funciona>**. eu vejo a mg que nem uma família de italianos a gente são italianos, os  
 140 F são italianos também mas eu não vejo muito- **>isso partiu muito do nosso**  
 141 **ANTIGO DIRETOR** °que faleceu°, o pai da G1\_S1, seu F, **que era muito coração. >a G1\_S1**

162 Quando um informante se refere a uma pessoa com seu nome próprio ou ao sobrenome de uma família, na transcrição substituímos este nome próprio por F.

142 **também é assim** você pode ve::r< , se chega aí **todos os dias tem algum ingresso para**  
 143 **uma festa que ela ajuda, ela ajuda a festa do cristo rei, ela ajuda:::, a gente faz**  
 144 **campanha para ajuda::r .hhh, <já fez esse ano para ajudar idosos>. <na casa de passagem>. a gente**  
 145 **é UMA EMPRESA, mas que gosta muito de estar envolvida com a comunidade** ↑sabe: , de  
 (...)
   
156 que o mais importante da empresa é ser .hhh, mesmo em épocas de crise assim, às vezes  
 157 está complicado, pouco , tem dificuldade, <a empresa passa por dificuldades>,  
 158 mas mesmo assim tem >**sempre tem um pouquinho para ajudar o próximo** né:<. então

UNIÃO<sup>VO</sup> é modalizado como dever, uma vez que deve existir esse valor para sustentar as premissas de G3\_S8. UNIÃO<sup>VO</sup> tem sua raiz em TRADIÇÃO<sup>V</sup>, pois, conforme o informante, o fundador da empresa, pai da atual presidente já preservava esses valores e, conseqüentemente, o valor permanece na atual gestão – conforme L141-142. Além disso, verifica-se um destaque à necessidade de adaptação do funcionário à sistemática da empresa, quando, G3\_S8\_1138-139 diz: “mas se a pessoa não se ajudar, de fora, essa não funciona”. Portanto, nesse caso, ADAPTAÇÃO<sup>V</sup> não se enquadra à MG Empreendimento, pois é preciso ADAPTAÇÃO<sup>VO</sup>. PARTICIPAÇÃO (social)<sup>VD+</sup> também se mostra ativo quando o sujeito cita exemplos da atuação da empresa perante a sociedade (L142-145), especialmente: “a gente gosta muito de estar envolvida com a comunidade” (G3\_S8\_L145).

A concepção de que A EMPRESA É UMA FAMÍLIA repete-se em outros momentos da fala de G3\_S8 e, subjacente a essa ideia, faz-se presente AUTORIDADE<sup>V</sup>, RELAÇÕES VERTICAIS<sup>V</sup>, OBEDIÊNCIA<sup>V</sup> e COMUNICAÇÃO (pessoa a pessoa)<sup>V</sup>. O excerto seguinte assinala esses valores:

161 ↑olha, >é que nem eu disse< , >**é que nem família de italiano**< , >**sempre tem**  
 162 **aquele que manda**, sempre tem aquele que fala mais grosso< (.) e ↑**esse tem que obedecer**.  
 163 então acho que::: ↑é isso, ↑é **saber obedecer e saber repassar essa mensagem** que a

A empresa é como a tradicional família italiana<sup>163</sup>. Um dos integrantes do grupo tem mais autoridade do que os demais (normalmente o patriarca) e, desse modo, os mais novos devem respeito e obediência aos mais velhos. Portanto, em uma RELAÇÃO VERTICAL<sup>VN</sup> é comum e é preciso AUTORIDADE<sup>VN+</sup> para guiar os demais, sejam filhos ou funcionários, seja no contexto familiar ou organizacional, que, por sinal de respeito à hierarquia, obedecem. Sendo, portanto, OBEDIÊNCIA<sup>VO</sup> um dever a quem está submetido a essa hierarquia. Quanto à necessidade de saber repassar uma mensagem, G3\_S9 refere-se à comunicação (pessoa a

163 Observa-se que o *frame* de ‘família italiana’ para o entrevistado diz respeito a famílias de descendentes italianos que vivem no Brasil e que mantêm características tradicionais remanescentes à colonização na região da Serra Gaúcha.

pessoa) já pensando no desfecho de uma ordem dada e o seu resultado final. Consequentemente obtém-se COMUNICAÇÃO (pessoa a pessoa)<sup>VN</sup> e COMUNICAÇÃO É RESULTADO.

Na sequência da conversa com o sujeito-participante, foi feita a seguinte pergunta: “Se você precisasse se ausentar da empresa por um longo tempo, do que sentiria falta e por quê?” G3\_S8 responde que sentiria falta tanto da empresa quanto dos colegas e direção, ao justificar-se ele remete à concepção de empresa como família; segundo ele: “entrou pelo portão é outra família” (L186). Nessa família, em termos de seu relacionamento com o pessoal, ele destaca a sua humildade, simplicidade e carisma, conforme excerto:

179 o pessoal do dia mesmo. **eu sou bastante conhecido pela minha <humildade> e por minha**  
180 **simplicidade. >eu tenho um carisma grande pelo pessoal<**, não só pelo pessoal eu tento

Essas características que o sujeito ressalta, ligadas ao valor HUMILDADE<sup>VO</sup> e, talvez, CORDIALIDADE<sup>VO</sup> que, na escala v-modalidade G3\_S8 classifica como obrigação perante o contexto organizacional. Os três elementos levantados pelo sujeito são fundamentais para constituir HARMONIA<sup>VD+</sup> no grupo.

G3\_S8, que está na empresa há 29 anos, garante que apesar de terem ocorrido diversas mudanças na empresa nesses anos, aspectos relacionados à cultura organizacional (*e.g.*, ideias), se mantêm os mesmos, respeitando a tradição. TRADIÇÃO<sup>VN</sup> que até então foi tratado pelo sujeito como PRESTEZA<sup>VN</sup>, é então percebido como gerador de SUCESSO<sup>VD+</sup>. Ao que ele indica, a gestão da empresa preserva os mesmos valores, o que vem favorecendo o crescimento da organização e, na mesma medida, mostra-se dinâmica, flexível e inovadora, conforme: “↑sempre melhorando. mesmos valores, mas sempre tentando melhorar alguma coisa” (L201-202). Desse modo, entende-se que TRADIÇÃO<sup>VN</sup> alinhada a INOVAÇÃO<sup>VN</sup>, DINAMISMO<sup>VN</sup> e FLEXIBILIDADE<sup>VN</sup> gera SUCESSO<sup>V</sup>. Vale salientar que, na sua fala, G3\_S8 sugere FLEXIBILIDADE<sup>VN</sup>, mas na escala de v-modalidade, considera FLEXIBILIDADE<sup>VO</sup> elevando sua importância. SUCESSO<sup>V</sup>, na escala é SUCESSO<sup>VD+</sup>, ou seja, é altamente desejável, mas não é o objetivo final do trabalho.

No decorrer da entrevista, indaga-se o sujeito-participante quanto ao desenvolvimento de pessoal, mais precisamente, em que medida o programa de gestão sustenta-se na cultura organizacional para dar suporte ao desenvolvimento de pessoal. G3\_S8\_L207-208 responde que o funcionário contratado passa por vários cursos de aprendizagem – “a pessoa é contratada e passa por vários cursos de aprendizagem, treinamento” –, porém ele não demonstra propriedade de conhecimento sobre essas questões. No entanto, no que depende de seu

envolvimento com novos colaboradores, ele demonstra LIDERANÇA<sup>VN</sup> – o sujeito assume sua posição na escala hierárquica, orientando seus subordinados –, norteado por COMUNICAÇÃO (pessoa a pessoa)<sup>VN</sup> – valor necessário a quem exerce cargo de chefia – e TRANSPARÊNCIA<sup>VO</sup>. G3\_S8 modaliza TRANSPARÊNCIA<sup>VO</sup> porque acredita na clareza das informações obtidas e repassadas, tanto que, em seu discurso, ele diz: “explico direitinho” (L215), em que “direitinho”, não se trata de usar o diminutivo como uma atenuação, mas de usá-lo como advérbio de modo, no sentido de ‘explicar muito’, ‘explicar detalhadamente’. Tais suposições derivam a partir do excerto:

210 >a gente chega e conversa com ele, explica< . primeiros dias, a gente senta e conversa  
 211 com ele, ó::, **a cultura da empresa é essa, a gente tem esse modo de trabalho**, a gente  
 (...)  
 215 trabalho sabe↓, no começo, **eu chamo eles para conversar e explico direitinho**. a::: mas eu

Nesse processo de formação do novo colaborador, permeado em um sistema que defende QUALIDADE<sup>VN+</sup> em suas atividades e produtos, G3\_S8 traz em sua fala a importância de entregar produtos, de qualidade, dentro do prazo de entrega estimado. Nesse sentido, EFICIÊNCIA<sup>VN+</sup> e BEM-ESTAR<sup>VN+</sup> são determinantes para conduzir um bom trabalho e atingir os objetivos desejados. Segundo G3\_S8:

240 tem, porque **se você se sente bem no lugar, se você é bem tratado, você**  
 241 **vai fazer o serviço bem feito**. e não adianta, **pros produtos sai bem, a pessoa tem que se**  
 242 **sentir bem no trabalho**. então acho que tem tudo a ver. **se::r bem recebido na empresa**, e  
 243 ↑claro, ter o apoio de todo mundo, **o trabalho (.) fazendo ele com amor**, ↑sai a qualidade, sai  
 244 ali né:

Considerando o material de integração, que reserva um espaço considerável para tratar de o que é ‘Ser MG Empreendimento’, questionou-se G3\_S8 quanto à sua percepção, o que é para ele ‘Ser MG Empreendimento’. O entrevistado disse que é ‘ser responsável’ (L246), COMPROMETIMENTO<sup>VO</sup> e ‘ser valorizado’ (L249), RECONHECIMENTO<sup>VO</sup>, modalizando-os como ‘dever’ e enfatizando ‘ser o exemplo’, conforme se evidencia em L247-248, quando ele diz “você não pode fazer coisa errada porque tem todo mundo te olha:ndo”. Para ele, ser o exemplo é inerente a alguém que é responsável e competente. Logo, entende-se que quem é competente é eficiente. Portanto, verifica-se EFICIÊNCIA<sup>VO</sup>. O excerto a seguir apresenta a fala de G3\_S8:

246 ser mg empreendimento? ↑olha .hhh, <ser responsável, se::r sabendo que você tem uma turma  
 247 que nem eu, quase 50 pessoas na mão, **você não pode fazer coisa errada porque tem**  
 248 **todo mundo te olha:ndo**. então ser **mg empreendimento, é ser responsável, ser competente, ser capaz**  
 249 de fazer as coisas. ser mg empreendimento **é::: se sentir valorizado**, não só em questão financeira

Seguindo essa mesma ideia, do que significa Ser MG Empreendimento, G3\_S8 resgata TRADIÇÃO<sup>V</sup>. Para o sujeito-informante, a noção de Ser MG Empreendimento, partiu do fundador – “partiu do ensinamento, uma pessoa muito inteligente, uma pessoa sábia, o pai da G1\_S1” (L259-260). Em suas palavras, mesmo que atualmente a empresa seja presidida por uma mulher, essa mulher é responsável pelo crescimento da organização, do sucesso da empresa: “mesmo sendo uma mulher” (L262). É interessante notar o uso do advérbio ‘mesmo’, o quanto a concepção de homem como protótipo de líder é ainda presente nos dias de hoje, um estereótipo marcado na cultura.

Finaliza-se a entrevista semiestruturada com G3\_S8, pedindo que ele defina a gestão da empresa em uma palavra e ele prontamente afirma ser ‘competência’. Tendo em vista que o conceito COMPETÊNCIA diz respeito a um conjunto de conhecimentos que um indivíduo possa ter, proporcionando a ele aptidão para realizar algo, considera-se EFICIÊNCIA<sup>V</sup> na base de tal concepção – pois, quem é competente é eficiente. Verifica-se que COMPETÊNCIA<sup>V</sup> e EFICIÊNCIA<sup>V</sup> são aqui considerados como valores, de modo que, em geral, dado certo contexto, qualquer conceito pode ser considerado um valor, e valores geram expectativas e motivam comportamentos e julgamentos sobre comportamentos ou atitudes.

Todos os valores aqui destacados e discutidos encontram-se, relativamente, na base das asserções apresentadas na escala tipo Likert e, nessa direção, verifica-se conformidade entre o as respostas de G3\_S8 e o seu discurso na entrevista. A seguir apresenta-se a modalização dos valores que foram percebidos na análise da entrevista realizada com G3\_S8 e, para fins comparativos, a modalização que o sujeito-informante atribuiu a esses valores quando, posteriormente, lhe foi aplicada a escala v-modalidade. Observa-se que, por vezes, mais de uma modalização é atribuída a um mesmo valor. Essa bivalência é apresentada para que se possa observar a força variável em cada valor. Contudo, quando um determinado valor é modalizado num momento como  $V^N$ , por exemplo, e no outro como  $V^{N+}$ , apresenta-se a modalização que tende a ser mais saliente, que expressa mais força.

Quadro 24 – V-modalidade – por G3\_S8 e pela pesquisadora

(continua)

Análise da entrevista	Resposta na escala
ADAPTAÇÃO <sup>VO</sup>	VN
AUTORIDADE <sup>VO/VN+</sup>	VO
BEM-ESTAR <sup>VN+</sup>	VO
COLABORAÇÃO <sup>VN+</sup>	VN+ (ambiente interno); VN (ambiente externo)
COMPROMETIMENTO <sup>VN/VO</sup>	VO (ambiente interno); VN (ambiente externo)
COMUNICAÇÃO (pessoa a pessoa) <sup>VN</sup>	VN
CONFIANÇA <sup>VD/VN</sup>	VN
CORDIALIDADE <sup>VO</sup>	VO
DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA <sup>VN+</sup>	VN
DINAMISMO <sup>VN</sup>	VD+
EFICIÊNCIA <sup>VN+</sup>	(ver nota) <sup>164</sup>
EQUIDADE <sup>VO</sup>	VN
FIDELIDADE <sup>VD+</sup>	VO
FIDELIZAÇÃO <sup>VD+</sup>	VN+
FLEXIBILIDADE <sup>VN</sup>	VO
HARMONIA <sup>VD+</sup>	VD+
HUMILDADE <sup>VO</sup>	VO
INOVAÇÃO <sup>VN</sup>	VN
LEALDADE <sup>VO</sup>	VO
LIDERANÇA <sup>VN</sup>	VO
OBEDIÊNCIA <sup>VN/VO</sup>	VN
PARTICIPAÇÃO <sup>VO</sup>	VO
PARTICIPAÇÃO (social) <sup>VD+</sup>	VO
PRESTEZA <sup>VN</sup>	VN
QUALIDADE <sup>VO/VN+</sup>	VN
RECONHECIMENTO <sup>VO</sup>	VO
RELAÇÕES HORIZONTAIS <sup>VN</sup>	VN
RELAÇÕES VERTICAIS <sup>VN/VO</sup>	VO
RESPEITO <sup>VO</sup>	VO
SATISFAÇÃO (do cliente) <sup>VO</sup>	VN
SATISFAÇÃO (pessoal) <sup>VN</sup>	VN
SUCESSO <sup>VD+/VN+</sup>	VN+
TRADIÇÃO <sup>VN+</sup>	VD+ (relações externas); VN (relações internas)

164 O valor EFICIÊNCIA foi acrescentado pelo informante G3\_S10, portanto, por não ter sido previamente sugerido hipoteticamente, não foi modalizado por G3\_S8.

(conclusão)

TRANSPARÊNCIA <sup>VO</sup>	VO
UNIÃO <sup>VO</sup>	VO

Fonte: elaborado pela autora.

Do discurso de G3\_S8 também foi possível verificar algumas proposições, metáforas e metonímias conceptuais que estão estreitamente relacionadas aos valores destacados e que estruturam o modelo de gestão da MG Empreendimento. Esses fenômenos emergem a partir de valores culturais que estão na base de suas concepções.

Quadro 25 – Proposições, metáforas e metonímias conceptuais em G3\_S8 e principais valores subjacentes

Metáfora e/ou metonímia	Valores culturais
TEMPO É TRADIÇÃO	TRADIÇÃO; CONFIANÇA
TRADIÇÃO É CONFIANÇA	
OBEDIÊNCIA É BOM	OBEDIÊNCIA; SUCESSO
ADAPTAR-SE É ENQUADRAR-SE	ADAPTAÇÃO; RELAÇÕES VERTICAIS; RELAÇÕES HORIZONTAIS
A ORGANIZAÇÃO É UMA FAMÍLIA	AUTORIDADE; RELAÇÕES VERTICAIS; OBEDIÊNCIA; COMUNICAÇÃO (pessoa a pessoa)
COMUNICAÇÃO É RESULTADO	COMUNICAÇÃO (pessoa a pessoa)

Fonte: elaborado pela autora.

### G3\_S9

A primeira questão da entrevista semiestruturada diz respeito à relevância do material informativo, utilizado como estímulo para a formação das perguntas feitas. Inicialmente, da resposta de G3\_S9, conjectura-se o desejo de ADAPTAÇÃO<sup>VD+</sup>. Segundo o informante, o material expressa o modo como a direção da empresa age e o que ela espera de seus subordinados, conforme as suas palavras: “eu acredito que tudo seja de suma importância, porque isso reflete .hhh <como a direção da empresa ela age>, e ela gostaria que todos nós colaboradores também agíssemos daquela forma” (G3\_S9\_L7-9). CONHECIMENTO ADQUIRIDO<sup>VN+</sup>, modalizado pelo sujeito como muito necessário, também é reconhecido em sua fala quando diz que a organização aprende e se espelha em outras maiores; segundo G3\_S9\_L15-17: “nós temos uma cultura organizacional mu::ito forte, mesmo sendo uma empresa familiar, então hhh nós **nos espelhamos muito em empresas de grande porte**, por tudo aquilo que a gente **vivencia quanto faz visitas**”. Ainda na mesma resposta, G3\_S9 diz:

19 maiores> e essa cultura de organização a gente vem trazendo e amadurecendo isso há  
 20 muito tempo<, .hhh ↑ pra engrandecer aquilo que a gente faz de melhor↓ que::, o que que é? é o  
 21 atendimento ao cliente, é entregar um produto com qualidade, um pós-vendas, que  
 22 também seja adequada à necessidade do cliente. TODOS, todos os nossos colaboradores  
 23 eles ↑ são parte efetiva, a de nós conseguirmos chegar e entregar um produto de  
 24 qualidade, ou seja, para se chegar LÁ NO FINAL, todas as etapas elas têm que ser cumpridas  
 25 né:↓. e eu acredito que ↑ tudo aquilo que a gente pede, pros colaboradores fazerem, TEM  
 26 a sua importância sim, para quê ↑ lá no final↓, o produto saia da F em  
 27 conformidade com tudo aquilo que nós estamos pedindo para eles que eles façam né

O excerto (L19-27) evidencia valores que se correlacionam na dimensão organizacional. Esses valores, inter-relacionados, configuram estruturas culturais subjacentes, levando G3\_S9 a conceptualizar organização a partir de EFICIÊNCIA<sup>VO</sup>. De acordo com o informante, a empresa já vem atuando numa sistemática eficiente, significativamente reconhecida e valorizada, provendo força motivacional ao valor EFICIÊNCIA<sup>V</sup>; na L20 ele diz “engrandecer aquilo que a gente faz de melhor” – se a ideia é “engradecer”, entende-se que já é grande, ou seja, já é bom (BOM É MAIS). O discurso de G3\_S9 permite dizer que a empresa é eficiente porque certos valores necessários estão a ela associados; são eles: SATISFAÇÃO (do cliente)<sup>VN+</sup> e QUALIDADE<sup>VN+</sup> – estando este último especificamente relacionado à qualidade do produto. Esses valores se mostram em diferentes graus modalizadores quando assumidos por G3\_S9 na escala v-modalidade aplicada, em que o sujeito assume V<sup>N</sup> e V<sup>O</sup>, respectivamente. SATISFAÇÃO (do cliente)<sup>VN+</sup> e QUALIDADE<sup>VN+</sup> são evidenciados na L21, quando o informante remete à relevância do bom atendimento ao cliente e à entrega de produtos de qualidade, que, por sua vez, só é possível a partir da participação efetiva de todos os colaboradores envolvidos no processo. Portanto, mesmo que G3\_S9 tenha percebido COLABORAÇÃO<sup>VD+</sup>, conforme demonstrado na escala, obtém-se de sua fala COLABORAÇÃO<sup>VO</sup>.

Por conseguinte, pergunta-se a G3\_S9 o que, na leitura do material de integração, permite que os colaboradores compreendam a cultura organizacional da MG Empreendimento. Nessa direção, do discurso do sujeito-informante, manifesta-se: RECONHECIMENTO<sup>VO</sup> (“valorização do profissional – L43); BEM-ESTAR<sup>VO</sup> (“bem-estar” – L42); SATISFAÇÃO (pessoal)<sup>VN+</sup> (“com alegria e vontade” – L44); e ADAPTAÇÃO<sup>VO</sup>; e OBEDIÊNCIA<sup>VO</sup> (“eles tentam se enquadrar nessas questões obedecendo” – L50). A modalização dos valores aqui indicada sustenta-se na percepção que se obtém do tópico discutido a partir da fala do sujeito. Todavia, com exceção de RECONHECIMENTO<sup>VO</sup>, a modalização sugerida por G3\_S9 aos demais valores distingue-se da aqui notada, sendo: BEM-ESTAR<sup>VN+</sup>; SATISFAÇÃO (pessoal)<sup>VN</sup>; ADAPTAÇÃO<sup>VN</sup>; e OBEDIÊNCIA<sup>VN</sup>. A percepção e notação proposta pela análise pode ser evidenciada no excerto seguinte:



40 >nós somos uma empresa familiar como você sabe né:, então nós trazemos  
 41 de dentro de casa< .hhh <ou pelo menos a parte diretiva da empresa> aquilo que nós  
 42 consideramos importante no dia a dia (.) **valorização do profissional** e o **bem-estar** que  
 43 ele tem que sentir ao entrar para dentro do portão da fábrica e exercer sua função, né::  
 44 tu tem que vir trabalhar, eu te diria assim, **com alegria e com vontade** hhh, senão você não  
 45 vai desempenhar suas funções a contento. o que que é a contento? que o patrão o teu  
 46 encarregado fique satisfeito com o teu desempenho e com o teu trabalho. então eu acho  
 47 que isso é de suma importância, ↑tudo aquilo que os sete irmãos, quando fundaram a  
 48 empresa, colocaram como uma regra (.), até de conduta, eu acho que isso é muito  
 49 importante. e tenho certeza que as pessoas, de uma maneira ou de outra, <da melhor  
 50 forma possível>, <**eles tentam se enquadrar nessas questões**> **hhh, obedecendo aquilo que está**  
 51 **sendo colocado**. até porque, quem não se enquadra, pode passar 30 dias 60 dias 90 dias  
 52 tentando se esconder, digamos assim, mas logo ele é percebido e ele é descartado

Deste discurso, observa-se que o valor ADAPTAÇÃO<sup>VO</sup> emerge do dever de enquadramento do sujeito às normas – ADAPTAR-SE É ENQUADRAR-SE. Todos esses valores destacados a partir do excerto recém citado estão estreitamente relacionados a TRADIÇÃO<sup>VO</sup>. Tal suposição se fundamenta na fala de G3\_S9 quando defende que a conduta dos indivíduos perante o sistema organizacional está vinculada à base da organização como empresa familiar, que, por sua vez, carrega a herança de seus fundadores. Nas palavras do informante: “nos somos uma empresa familiar [...], nós trazemos de dentro de casa [...] aquilo que nós consideramos importante no dia a dia” (L40-42); “é de suma importância tudo aquilo que os sete irmãos, quando fundaram a empresa, colocaram como uma regra até de conduta” (L47-48). Entretanto, G3\_S9 modaliza TRADIÇÃO<sup>V</sup> como TRADIÇÃO<sup>VN</sup>, no que tange o ambiente interno da organização, e TRADIÇÃO<sup>VD</sup> em termos de ambiente externo à mesma.

Na sequência, questiona-se G3\_S9 se os referencias estratégicos da empresa, apresentados no material informativo, refletem a gestão da empresa. Nessa direção, o sujeito responde que sim, uma vez que as metas são delineadas e estabelecidas, uma vez por ano, a partir de uma reunião em que todos os líderes (direção, gerentes e coordenadores) são convocados a participar e definir objetivos para o ano seguinte. Sendo assim, nota-se que, mesmo sendo uma empresa familiar, normalmente percebida como centralizadora, a MG Empreendimento valoriza um sistema colaborativo. Desse modo, entende-se COLABORAÇÃO<sup>VO</sup> e PARTICIPAÇÃO<sup>VO</sup> como deveres, do contrário não seriam convocados à reunião e, se as estratégias são definidas na coletividade, observação CENTRALIZAÇÃO<sup>V</sup>, isto é, CENTRALIZAÇÃO é não valor – o que se mostra em conformidade com a escala v-modalidade respondida pelo sujeito. Contudo, os outros dois valores são assinalados por ele na escala como muito desejáveis, ou seja, COLABORAÇÃO<sup>VD+</sup> e PARTICIPAÇÃO<sup>VD+</sup>. O discurso do sujeito é representado no excerto que segue:

61 creio que sim, por que? uma vez por ano a direção da empresa **convoca** hhh os  
 62 **líderes**, os gere:ntes, os coordenado:res, **para que juntos a gente estabeleça metas** para o  
 63 ano seguinte. então isso já vem, já nasce de um conjunto de ideias .hhh que a direção nos  
 64 chama <para que a gente DÊ opinião> e eles também, >em cima de tudo aquilo que eles  
 65 ouvem<, nós possamos traçar metas para o ano que vem

Nessa mesma linha de pensamento, da fala de G3\_S9 também se manifesta COMUNICAÇÃO<sup>V</sup>, LIDERANÇA<sup>V</sup>, COMPROMETIMENTO<sup>V</sup> e SUCESSO<sup>V</sup>. O sujeito menciona e relata uma dessas reuniões em particular, em que todos os coordenadores envolvidos estiveram presentes e diz: “que eles [os líderes] sejam **voz ativa** e que nos **ajudem com os nossos comandados**, que a gente possa conseguir **chegar nos objetivos**” (L70-72). Entende-se pela expressão ‘voz ativa’, neste contexto, além de PARTICIPAÇÃO<sup>VN+</sup>, COMUNICAÇÃO<sup>VN+</sup>, sendo necessário tanto nas relações verticais quanto horizontais da organização. Quanto à ‘ajuda’ que se deseja, a qual ocorre especialmente entre relações verticais, destaca-se a força de LIDERANÇA<sup>VO</sup> e COMPROMETIMENTO<sup>VO</sup> para atingir SUCESSO<sup>VO</sup>, representado pela expressão “chegar nos objetivos”. Desses valores, COMUNICAÇÃO<sup>V</sup> e COMPROMETIMENTO<sup>V</sup> mostram-se em conformidade com a modalização sugerida pelo sujeito-informante, já SUCESSO<sup>V</sup> e LIDERANÇA<sup>V</sup>, percebidos na análise como ‘dever’, apresentam força relativamente menor na escala v-modalidade identificada por G3\_S9, sendo V<sup>N</sup> e V<sup>D</sup>, respectivamente.

Posteriormente, indaga-se G3\_S9 sobre o que não é mostrado no material informativo, porém vivenciado no dia a dia. Nesse sentido, o sujeito responde que as questões essenciais estão disponíveis ao conhecimento de todos, mas complementa:

91então eu acho que, <nós sempre fomos> .hhh, como é que vou te explicar↓ ↑os nossos clientes  
 92 eles, de uma maneira geral, **sempre gostaram do nosso tipo de trabalhar**, da nossa  
 93 sistemática porque nós **sempre fomos flexíveis**. que que é você ser flexível? você tem  
 94 que ter **um preço condizendo com mercado, você tem que ter um prazo de entrega que**  
 95 **seja satisfatório, você tem que ter condições de pagamento que deixa o cliente**  
 96 **satisfeito dentro das tuas hhh das suas metas né**., então ↑isso, no decorrer da história, nos fez  
 97 crescer  muito. a flexibilidade da mg empreendimento perante o cliente, isso é uma  
 98 característica eu te diria  marcante e  importante.  porque, a mg hoje **é o terceiro**  
 99 **maior fabricante nacional** de equipamentos na nossa linha. na nossa frente existem dois  
 100  gigantes no mercado. nós somos uma empresa .hhh de médio porte aqui::: no cantinho do do  
 101 do Brasil, quase que escondido do grande centro né: e↑ mesmo assim, hoje, já fazem anos  
 102 nós somos o terceiro maior fabricante. como é que se consegue isso? <**flexibilidade,**  
 103 **qualidade, trabalho, perseverança**>, tudo isso nos ajudou a chegar nesse patamar

Seu discurso é marcado por um conjunto de valores inter-relacionados, percebidos como RECONHECIMENTO<sup>V</sup> e SATISFAÇÃO (do cliente)<sup>V</sup>, manifestados na frase “sempre gostaram” (L92). FLEXIBILIDADE<sup>VO</sup> – “sempre fomos flexíveis” (L93) – também se destaca com grande

força motivacional na fala do sujeito, e, por sua vez, favorece COMPETITIVIDADE<sup>VO</sup> e FIDELIZAÇÃO<sup>VO</sup>, conforme L94-96, conduzindo a REFERENCIAL (no mercado)<sup>VO</sup> (L98-99). Segundo G3\_S9\_L103, “qualidade, trabalho, perseverança” estão na base de uma empresa flexível. Nesse sentido, entende-se QUALIDADE<sup>VN+</sup> e FIDELIDADE<sup>VN+</sup> como muito necessário, uma vez que este é assumido como uma constância de compromissos assumidos – perseverança é constância, ou seja, é uma qualidade de quem persiste em algo. Sendo assim, observa-se que a notacionalidade aqui atribuída aos valores está em conformância com a modalização sugerida pelo sujeito-informante em v-modalidade.

G3\_S9 também relaciona o sucesso da organização a TRADIÇÃO<sup>VO</sup>. De acordo com o sujeito, a cultura da empresa tem raízes na cultura italiana, estando ela estreitamente ligada à religiosidade e fé. Por esse viés, HONESTIDADE<sup>VO</sup> adquire uma posição alta em seu sistema axiológico. Nas palavras de G3\_S9\_L113-114: “a gente tem aquela cultura de você não passar ninguém pra trás, não pode pisar em ninguém pra poder alcançar objetivo”. Para o sujeito, honestidade é não passar ninguém para trás e, além disso, quem é honesto atinge resultados – HONESTIDADE É MAIS. Segundo G3\_S9\_L116-117, “se você é uma pessoa correta, do bem, e que faz as coisas de uma maneira digna que (.) a gente consegue alcançar o resultado”.

RESPEITO MÚTUO<sup>VN+</sup> também ganha destaque no discurso do sujeito e, para ele, o respeito é gerador de sucesso. Segundo o entrevistado, a empresa dá uma atenção especial à questão do respeito e, nessa fala, o sujeito se refere à empresa como “a gente” (G3\_S9\_L119), manifestando PARTICIPAÇÃO<sup>V</sup> por meio do sentimento de pertença.

119 <respeito>, **a gente** tem cuidado muito grande para que não ↑ só a nível de  
 120 direção abaixo↓, mas que o pessoal lá de dentro também >**se relacionem com todo**  
 121 **respeito possível** né: entre eles<. eu acho que tem que ser uma via de, uma via de duas  
 122 mãos né:, >**você tem que dar e receber aquilo que você tá fazendo por merecer** né:< então  
 123 eu eu acho também que isso é **um dos fatores que faz com que a empresa ela esteja**  
 124 **muito bem** no no no no <cenário empresarial>, até na cidade nós somos muitos bem vistos

G3\_S9 segue sua fala motivada a partir de SATISFAÇÃO (pessoal)<sup>VO</sup>, valor reconhecido por ele em v-modalidade, *frame* 1 (relações internas à empresa), também como V<sup>O</sup>. A força motivacional desse valor é evidenciada por expressões de intensidade manifestadas no discurso; dentre elas: “alegria muito grande” – L126 e “muito muito contente” – L131. SATISFAÇÃO (pessoal)<sup>VO</sup> está associado a outros fatores, tanto do ambiente interno quanto externo da organização, manifestando valores que expressam o mesmo nível de modalização: REFERENCIAL (no mercado)<sup>VO</sup>, RECONHECIMENTO<sup>VO</sup> e BEM-ESTAR<sup>VO</sup>.

126 **me causa uma alegria muito grande** quando eu sou interpelado por  
 127 algumas pessoas que eu ↑ não conheço↓, mas que é a gente vai criando círculos de  
 128 amizade né: .hhh, um amigo apresenta para o outro e esse outro chega e diz, <cara, **que orgulho**  
 129 **saber que em bento tem uma empresa do porte de vocês**>, tenho amigos que trabalham  
 130 lá dentro que dão **referências muito boas de vocês**, pelo clima, pela pelo ambiente de  
 131 trabalho, que é um::ito saudável hhh. isso, a mim, **me deixa muito muito contente**

Subsequentemente, ao relatar o que, na sua opinião, é possível que os funcionários da empresa depreendam do material, G3\_S9 diz:

137 >eu acho que o primeiro impacto para quem tá chegando e não nos  
 138 conhece é ele parar e dizer< o:pa, eu tô chegando num lugar aonde **tem uma organização**  
 139 tem tem .hhh **tem pessoas que estão nos colocando regras e ordens** e eu **tenho que seguir**↑. a  
 140 gente ouviu muito falar de N empresas hhh que não existe um mínimo de condições de  
 141 trabalho hhh ↑sabe:: então tu percebe que as pessoas quando chegam aqui e que elas  
 142 começam a se deparar com a nossa cultura .hhh, **eles tentam se adequar** o mais rapidamente  
 143 possível, a esse nosso jeito e modelo de trabalhar. ↑caso contrário, ele vai ser excluído↓,  
 144 seja em qualquer, nível seja no administrativo, seja no chão-de-fábrica

Nesse discurso, ORGANIZAÇÃO<sup>VO</sup> se estrutura a valores associados. Segundo G3\_S9\_L139, “tem pessoas que estão nos colocando regras e ordens e eu tenho que seguir↑”, o que leva à ORGANIZAÇÃO É COMANDO, uma vez que, numa relação hierárquica alguém efetivamente exerce autoridade sobre outro(s), ou seja, comanda. Portanto, desse raciocínio se obtém RELAÇÕES VERTICAIS<sup>VO</sup>, AUTORIDADE<sup>VN+</sup> e OBEDIÊNCIA<sup>VO</sup>. A esse conjunto de valores deve haver ADAPTAÇÃO<sup>VO</sup>, pois a não adaptação acarreta em exclusão, conforme colocado em L142-143. Observa-se que todos os valores aqui percebidos ocupam posição mais alta relativa a percepção do sujeito ao responder a escala v-modalidade.

Complementando, de acordo com G3\_S9, o respeito à hierarquia é óbvio e acatado e, nessa linha, entende-se que, AUTORIDADE<sup>V</sup> não é AUTORITARISMO. No âmbito de trabalho da MG Empreendimento, os colaboradores “tem que ser participantes ativos dessa filosofia de trabalho” (G3\_S9\_150-151). Nesse sentido, verifica-se COLABORAÇÃO<sup>VO</sup> como um efeito de PARTICIPAÇÃO<sup>VO</sup> – não se trata apenas de participar, é preciso colaborar, trabalhar em comum. Também se observa que ambos os valores adquirem força motivacional na manifestação linguística do sujeito-informante se comparado à modalização por ele sugerida na escala v-modalidade respondida.

PARTICIPAÇÃO<sup>VO</sup> e COLABORAÇÃO<sup>VO</sup> são novamente evidenciados na fala do sujeito quando questionado sobre o sistema de gestão, mais especificamente, o que ele entende do sistema de gestão da organização. Para G3\_S9, para ter um cliente satisfeito (SATISFAÇÃO<sup>VO</sup>), todo o conjunto deve trabalhar em função dele e de mesmos propósitos. Segundo G3\_S9\_L185-

186, “o envolvimento tem que ser diário e total de todos”. PARTICIPAÇÃO, como conceito, acarreta a ideia de compartilhamento de algo, enquanto, COLABORAÇÃO diz respeito ao trabalhar em comum com outras pessoas e em função da mesma obra/objetivo. Por isso que se entende que, pelo menos nesse caso, PARTICIPAÇÃO<sup>VO</sup> e COLABORAÇÃO<sup>VO</sup> não estão dissociados.

Dentre as motivações que regem às práticas de trabalho, G3\_S9\_L177 destaca, em termos de sua área de atuação, “perseverança”; para ele, “perseverança é um termo que a gente usa bastante, senão nós não conseguimos alcançar os objetivos”. Entende-se por PERSEVERANÇA a persistência e constância que um indivíduo assume para a realização de algo. Dessa forma, se obtém FIDELIDADE<sup>VN+</sup>. No que diz respeito aos valores elencados pela empresa e que são apresentados no material informativo, G3\_S9\_L203 afirma ser ESPÍRITO FAMILIAR, um valor que, para ele, está na base de tudo. G3\_S9 explica: “o espírito familiar ele norteia muito as ações da direção da empresa .hhh e é o que tem mantido de pé a empresa durante esses 45 anos” (L205-207). Nesse sentido, percebe-se a manifestação de UNIÃO<sup>VO</sup>, que, no discurso do sujeito representa grande força motivacional, diferentemente do que é apontado na escala v-modalidade – V<sup>D</sup> (valor desejável).

Para G3\_S9, esse ESPÍRITO FAMILIAR começa e se mantém pelo respeito entre os irmãos, e também sócios, em relação à condução da gestão, que necessita de transparência. Segundo G3\_S9\_L214-216, “estar com a administração bem transparente [...], essa questão familiar e tudo que envolve ela é importante para o sucesso da empresa hoje”. Sendo assim, verifica-se que valores como RESPEITO MÚTUO<sup>VO</sup>, TRANSPARÊNCIA<sup>VN+</sup> e SUCESSO<sup>VD+</sup> estruturam o modelo de gestão. RESPEITO MÚTUO<sup>VO</sup> é novamente manifestado logo da sequência da fala do sujeito, conforme: “eu acho que o respeito que existe eu acho que acima de tudo você hhh, para você ser respeitado você tem que dar o respeito .hhh pros teus comandados e até pelos teus superiores né:” (L224-226). RESPEITO MÚTUO É RECIPROCIDADE – RECIPROCIDADE<sup>VN</sup>:

232 rua aí eu acho que hhh **respeito** acho que é:: muito importante. para a gente poder continuar  
 233 tendo voz ativa, voz de comando e que os comandados .hhh reflitam aquilo que a gente  
 234 pensa e espera deles né: (.) e **nos deem em troca o melhor deles**

Na sequência da entrevista, solicita-se que G3\_S9 defina a cultura organizacional da MG Empreendimento e, sendo assim, o sujeito responde:

238 se eu pudesse nortear tudo que eu vejo aqui dentro nesses 20 poucos  
 239 anos eu <chamaria> .hhh de uma **empresa conservadora** em todos os aspectos né: porque nós  
 240 primamos muito .hhh pelo respeito .hhh, como eu já falei, **pela família, pelas tradições, >por tudo**  
 241 **aquilo que nós ACHAMOS que é correto**<, que a gente vê e tenha noção. ↑ não, isso é correto  
 242 de fazer, ↑isso já não é↓ <em tantas coisas que a gente sabe como deve funcionar né:>.  
 243 trabalhando de uma forma **honesta**, com a **cara limpa**, tanto para a sociedade quando  
 244 pros nossos colaboradores hhh. eu vejo dessa forma

Do discurso do sujeito, evidenciado em L238-244, entende-se que SER CONSERVADOR É PRESERVAR A TRADIÇÃO, o que não significa, neste caso, opor-se a mudanças, conforme já evidenciado na fala do sujeito em excertos anteriores quando manifesta-se FLEXIBILIDADE<sup>VO</sup>. Da fala do sujeito, percebe-se que o conservadorismo por ele notado diz respeito não só à conservação de TRADIÇÃO<sup>VO</sup>, mas também a RESPEITO MÚTO<sup>VO</sup>, UNIÃO<sup>VO</sup> e HONESTIDADE<sup>VO</sup>, uma vez que estes subjazem TRADIÇÃO<sup>V</sup> em seu sistema axiológico. Também se destaca da fala de G3\_S9: SER HONESTO É TER A CARA LIMPA.

A partir disso, procura-se saber qual é a visão de G3\_S9 sobre a influência da cultura organizacional em relação às tomadas de decisões e até mesmo ao estilo de pensar das pessoas que compõem a MG Empreendimento. Nesse sentido, a partir do discurso do sujeito verifica-se HARMONIA<sup>VO</sup> – “nós temos que .hhh, nós temos que tá trabalhando hhh **trabalhando em consonância** com todos” (G3\_S9\_L249-250). Além disso, observa-se a associação de LIDERANÇA<sup>VO</sup> e EFICIÊNCIA<sup>VO</sup>; segundo G3\_S9\_L253-254, “quem tá na frente, quem exerce cargo de liderança, tem que ser um espelho para quem tá sendo guiado”. Dessa fala, entende-se que ‘espelho’, no sentido figurado, quer dizer ‘modelo a ser imitado’, ou seja, o líder deve ser um exemplo em que os seus subordinados podem se espelhar e segui-lo – o que supõe EFICIÊNCIA<sup>VO</sup>. Por esse olhar, seguir um exemplo gera sucesso – SER UM EXEMPLO É BOM.

Na sequência da conversa, é perguntado a G3\_S9 o que ele sentiria falta caso precisasse se ausentar da empresa por um longo período. O sujeito, que ficou afastado da empresa um pouco mais de um ano, quando esteve trabalhando em uma outra organização, mas que retornou à MG Empreendimento a partir de um convite da direção, disse que sentiu falta de tudo e complementa:

271 eu fui convidado e eu de pronto aceitei esse convite porque aqui eu considero como a  
 272 minha casa. hhh então você pediu que eu senti falta, eu senti falta de toda essa  
 273 organização, da estrutura que nós temos pra trabalhar, de tudo que a empresa oferece e  
 274 oferecia e oferece ainda

O sujeito assume a MG como a sua casa, ambiente que, normalmente, é considerado afetivamente pelo bem-estar, segurança e união que compreende. Dessa forma, manifesta-se A

ORGANIZAÇÃO É UMA FAMÍLIA, metáfora conceptual que emerge de BEM-ESTAR<sup>VN+</sup>, SEGURANÇA<sup>VN+</sup> e UNIÃO<sup>VN+</sup>. Esses valores, por sua vez, mostram-se em conformidade com a percepção do sujeito na escala v-modalidade, com exceção de UNIÃO<sup>V</sup>, notacionalmente marcado como desejável (V<sup>D</sup>), mas que, na entrevista manifesta-se sempre com grande força motivacional, assumindo uma posição alta em termos de sua modalização.

Posteriormente, ainda sobre o último tópico abordado, G3\_S9 destaca a falta dos amigos – amizades construídas no ambiente organizacional – e, portanto, a valorização de BENEVOLÊNCIA, entendida como constituinte de RELAÇÕES HORIZONTAIS<sup>VN</sup>, que, por sua vez, se associa a RECONHECIMENTO<sup>VO</sup>: “ligaram quando souberam que eu voltei, para me parabenizar e dizer que eles estavam contentes né:. Sim, isso não tem, não te, não tem preço” (G3\_S9\_285-287).

Por conseguinte, questiona-se G3\_S9 se o programa de gestão de pessoas fornece suporte de modo a favorecer o desenvolvimento de pessoal. Da resposta do sujeito se obtém APRENDIZAGEM (de novas competências)<sup>VN</sup> – “damos todo suporte para que o pessoal possa vir para cá e trabalhar” (G3\_S9\_L302). Todavia, o que mais é destacado e enfatizado pelo informante é SAÚDE<sup>V</sup>, tanto física quanto emocional (SAÚDE FÍSICA<sup>VN</sup>; SAÚDE EMOCIONAL<sup>VN</sup>) – “nós temos plano odontológico, seguro de vida, auxílio para estudante de faculdade na área de engenharia mecânica” (G3\_S9\_L304-305). Subsequentemente, afirma: “nós temos tudo o que precisamos” (G3\_S9\_L308) – o que leva ao entendimento de RECONHECIMENTO<sup>VO</sup>, pois, se você precisa e faz por merecer, você é reconhecido de modo que, o que precisares será concedido.

A partir disso, discute-se o sistema de qualidade da MG Empreendimento, mais especificamente, a ligação desse sistema com a cultura e gestão da empresa pela percepção do entrevistado. Por esse viés, G3\_S9 considera uma relação de valores que se estrutura em conformidade e, ao que tudo indica, esses valores são igualmente notacionados, atingindo a posição mais alta em v-modalidade – o que não, necessariamente, significa correspondência às notações atribuídas pelo informante ao preencher a escala para modalização.

316 é: isso. a interligação ela é total. nós somos certificados **ISO 9001**. que, que  
 317 é isso? é um sistema de qualidade onde **tu tem que trabalhar hhh, s<e adaptando .hhh e obedecendo**  
 318 **as regras** né:>, ou seja, você tem que tá trabalhando em consonância com aquilo que tá  
 319 escrito. se você pular fora disso nós já vamos ter problemas em auditoria. então desde  
 320 o princípio quando o colaborador entra na empresa, ele sabe que a empresa ela  
 321 é certificada, >ou seja quando ele chegar na frente da máquina dele ele sabe que **ele tem**  
 322 **que ter um< .hhh jeito, digamos assim, de trabalhar**

G3\_S9 faz questão de destacar a certificação ISO 9001 da empresa, o que, sem dúvida, remete à relevância de QUALIDADE<sup>VO</sup>. Porém, para atingir essa conquista, assim como para mantê-la, é preciso que as práticas de trabalho sejam guiadas por ADAPTAÇÃO<sup>VN+</sup> e OBEDIÊNCIA<sup>VN+</sup> de modo que EFICIÊNCIA<sup>VO</sup> seja garantido. É interessante notar que as notações v-modalidade sugeridas aqui estão em relativa conformidade com as notações indicadas por G3\_S9 na escala respondida por ele.

Ainda tratando de ‘qualidade’ e da ISO 9001, no discurso do sujeito-informante, outros valores também são percebidos, dentre eles: AUTORIDADE<sup>VO</sup>, evidenciado em “nós, Fs, colocamos as regras e dizemos é assim que funciona” (G3\_S9\_L330); e FLEXIBILIDADE<sup>VO</sup>, PARTICIPAÇÃO<sup>VO</sup> e INOVAÇÃO<sup>VO</sup>, conforme:

331 tem que .hhh ↑ nós trabalhamos dessa forma e <essa norma ela é permanentemente alterada>  
 332 por aquilo que você acabou de colocar. se um colaborador descobriu o jeito mais rápido  
 333 e mais eficiente de produzir uma determinada peça, nós vamos hhh pegar essa ideia,  
 334 efetivamente levar ela na prática, e se ela funcionar, altera-se a regra

Observa-se a manifestação de FLEXIBILIDADE<sup>VO</sup> pelo fato da empresa estar aberta a ideias que aprimorem normas já existentes. Essas ideias só podem ser agregadoras quando efetivamente expressadas pelo pessoal envolvido no processo – portanto, tem-se PARTICIPAÇÃO<sup>VO</sup>. INOVAÇÃO<sup>VO</sup>, por sua vez, surge em virtude do sistema flexível e pessoal participativo, que, com suas boas ideias, incorporam ao processo de trabalho, inovando e produzindo qualidade.

No decorrer da entrevista, pergunta-se a G3\_S9 o que é, para ele, ‘Ser MG Empreendimento’ e de sua resposta, manifesta-se no discurso: BEM-ESTAR<sup>V</sup> (“respirar esse ar que a gente tem aqui dentro da empresa que faz bem pra mim” – L351-352); COMPROMETIMENTO<sup>V</sup> (“eu visto a camisa” – L352); SATISFAÇÃO (pessoal)<sup>V</sup> (“tudo o que a empresa me proporcionou e me deu até hoje” – L353-354; RECIPROCIDADE<sup>V</sup> (“tudo que eu tenho, eu consegui graças ao meu trabalho, ao meu esforço e dedicação. <eu devo isso> à MG” – L356-357); e LIDERANÇA<sup>V</sup> e EFICIÊNCIA<sup>V</sup> (“ser um líder que as pessoas gostam de seguir” – L358-359). Desse modo, entende-se que, para constituir a concepção de ‘Ser MG Empreendimento’, na percepção de G3\_S9, esses valores devem prevalecer, sendo todos eles modalizados como V<sup>O</sup>.

A partir disso, G3\_S9 é questionado quanto à relação entre ‘Ser MG Empreendimento’ e o atual modelo de gestão. Da fala do informante, manifesta-se HARMONIA<sup>VO</sup>, conforme: “nós



estamos trabalhando como uma engrenagem né:, nós estamos trabalhando em harmonia, e os resultados aparecem” (G3\_S9\_L366-367).

Para finalizar a entrevista, solicita-se que G3\_S9 represente a gestão da empresa em uma palavra. Em sua resposta ele destaca ‘progressista’ e explica: “todos estão imbuídos em buscar o progresso, em continuar fazendo com que a empresa não pare de crescer” (L372-373). Sendo assim, verifica-se que a escolha pelo termo ‘progressista’ se opõe a ‘conservadorismo’ no sentido estrito, a escolha por ‘progressista’ ocorre porque a gestão da empresa, na percepção do sujeito, favorece o progresso da organização. Portanto, dessa fala, se obtém INOVAÇÃO<sup>VN+</sup>, um valor muito necessário e que está de acordo com a notação sugerida pelo informante em v-modalidade.

Considerando as atribuições valorativas aqui supostas e discutidas, nota-se que elas estão em conformidade com as respostas do sujeito na escala tipo Likert. As asserções lá apresentadas têm suas proposições motivadas por valores hipotéticos que constituem a escala v-modalidade e que se mostram salientes no discurso de G3\_S9 ao responder a entrevista semiestruturada.

Ilustra-se a seguir um quadro comparativo, destacando valores manifestos no discurso do sujeito-informante e suas respectivas modalizações, sugeridas em decorrência da análise dos dados e as modalizações estabelecidas na escala v-modalidade. Por vezes, mais de uma modalização é dada a um mesmo valor, o que se explica por sua possível força variável e motivacional enquanto o sujeito atribui sentido. Contudo, quando um determinado valor é modalizado num momento como V<sup>N</sup>, por exemplo, e no outro como V<sup>N+</sup>, apresenta-se a modalização que tende a ser mais ostensiva, que expressa mais força.

Quadro 26 – V-modalidade – por G3\_S9 e pela pesquisadora

(continua)

Análise da entrevista	Resposta da escala
ADAPTAÇÃO <sup>VD+/VN+/VO</sup>	VN
APRENDIZAGEM (de novas competências) <sup>VN</sup>	VD
AUTORIDADE <sup>VN+</sup>	VD
BEM-ESTAR <sup>VN+/VO</sup>	VN+
CENTRALIZAÇÃO <sup>-V</sup>	-V
COLABORAÇÃO <sup>VD+</sup>	VO
COMPETITIVIDADE <sup>VO</sup>	VO
COMPROMETIMENTO <sup>VO</sup>	VO

(conclusão)

COMUNICAÇÃO (pessoa a pessoa) <sup>VN+</sup>	VN+
CONHECIMENTO ADQUIRIDO <sup>VN+</sup>	VN+
EFICIÊNCIA <sup>VO</sup>	(ver nota) <sup>165</sup>
FIDELIDADE <sup>VN+</sup>	VN+
FIDELIZAÇÃO <sup>VO</sup>	VN+
FLEXIBILIDADE <sup>VO</sup>	VN
HONESTIDADE <sup>VO</sup>	VO
INOVAÇÃO <sup>VO</sup>	VN+
LIDERANÇA <sup>VO</sup>	VD
OBEDIÊNCIA <sup>VN+/VO</sup>	VN
ORGANIZAÇÃO <sup>VO</sup>	VO
PARTICIPAÇÃO <sup>VN+/VO</sup>	VD+
QUALIDADE <sup>VN+/VO</sup>	VO
RECIPROCIDADE <sup>VN</sup>	VN
RECONHECIMENTO <sup>VO</sup>	VO (ambiente interno); VN+ (ambiente externo)
REFERENCIAL (no mercado) <sup>VO</sup>	VO
RELAÇÕES HORIZONTAIS <sup>VN</sup>	VN
RELAÇÕES VERTICAIS <sup>VO</sup>	VN+
RESPEITO MÚTUO <sup>VN+/VO</sup>	VN+
SATISFAÇÃO (do cliente) <sup>VN+/VO</sup>	VN
SATISFAÇÃO (pessoal) <sup>VN+/VO</sup>	VO
SAÚDE EMOCIONAL <sup>VN</sup>	VO
SAÚDE FÍSICA <sup>VN</sup>	VN
SEGURANÇA <sup>VN+</sup>	VN+
SUCESSO <sup>VD+/VO</sup>	VN
TRADIÇÃO <sup>VO</sup>	VN (relações externas); VD (relações internas)
TRANSPARÊNCIA <sup>VN+</sup>	VN+
UNIÃO <sup>VN+/VO</sup>	VD

Fonte: elaborado pela autora.

Do discurso de G3\_S9 se destacam algumas proposições, metáforas e metonímias conceptuais motivadas por valores culturais que estruturam o modelo de gestão da MG Empreendimento.

165 O valor EFICIÊNCIA foi acrescentado pelo informante G3\_S10, portanto, por não ter sido previamente sugerido hipoteticamente, não foi modalizado por G3\_S9.

Quadro 27 – Proposições, metáforas e metonímias conceptuais em G3\_S9 e principais valores subjacentes

Metáfora e/ou metonímia	Valores culturais
ADAPTAR-SE É ENQUADRAR-SE	ADAPTAÇÃO; OBEDIÊNCIA
BOM É MAIS	EFICIÊNCIA
SER CONSERVADOR É PRESERVAR A TRADIÇÃO	TRADIÇÃO
SER UM EXEMPLO É BOM	LIDERANÇA
SER HONESTO É TER A CARA LIMPA	FIDELIDADE; HONESTIDADE
HONESTIDADE É MAIS	
RESPEITO É RECIPROCIDADE	RESPEITO MÚTUO
ORGANIZAÇÃO É COMANDO	ORGANIZAÇÃO
COMUNICAÇÃO É RESULTADO	COMUNICAÇÃO (pessoa a pessoa)

Fonte: elaborado pela autora.

### G3\_S10

Inicia-se a entrevista a partir da indagação do que G3\_S10 percebe como mais relevante a partir da leitura do material fornecido aos novos colaboradores no processo de treinamento de integração, também disponível a todos os demais funcionários da MG Empreendimento. Nesse sentido, observa-se na fala do sujeito-informante RESPEITO MÚTUO<sup>VD+</sup> e PRESERVAÇÃO AMBIENTAL<sup>VN</sup>. Segundo G3\_S10:

7 é:, o que a gente conversa bastante é a questão do respeito, a gente procura  
 8 manter o respeito entre todos independente do nível hierárquico que que a gente tem  
 9 dentro da empresa tá:, essa parte de valores, a preservação ambiental, .hhh os princípios da  
 10 qualidade também a gente preza bastante, em todos os processos, independente se é um  
 11 processo produtivo ou não a gente preza bastante a qualidade em si .hhh do produto, °não  
 12 sei se é dentro dessa linha°

De acordo com o sujeito, que na escala v-modalidade modaliza RESPEITO MÚTUO<sup>VN</sup>, na empresa, em termos de valores, se discute ‘bastante’ (L10) sobre respeito entre todos os membros do grupo, indiferente no nível hierárquico. Portanto, entende-se que se trata de um valor muito desejável – RESPEITO MÚTUO<sup>VD+</sup>.

A partir disso, questiona-se G3\_S10 quanto ao modo como esses valores, e outros, são integrados ao dia a dia dos funcionários e se esses valores condizem com o modelo de gestão defendido pela organização. Nesse sentido, para responder aos questionamentos, o entrevistado

mostra-se bem apegado ao material, que se encontrava à mão no momento da conversa<sup>166</sup>. Dessa forma, G3\_S10 pega o material, folheia-o e diz:

49 por exemplo hhh, **aqui lendo a missão, <assegurando o desenvolvimento**  
**50 contínuo dos seus colaboradores>** .hhh a gente sempre .hhh hoje por exemplo, a gente tem nos  
 51 treinamentos a <a nível obrigatório>, mas a gente não não busca talvez um algo a mais. hoje  
 52 não .hhh digamos o departamento pessoal ele tá >ele iniciou um trabalho de cargos e  
 53 salários e dentro desse trabalho ele vai conseguir identificar< .hhh maiores, vamos dizer  
 54 assim, treinamentos e capacitações que, por exemplo, um coordenador um gerente ele  
 55 deva ter. hoje a gente não tem isso, então foge um pouco à risca do que a gente diz ali  
 56 na missão desenvolvimento contínuo **a gente hoje tá fazendo um mandatório**  
 57 **obrigatório** talvez de normas legais, setoriais, **mas não buscamos o algo a mais, ainda**

Do discurso do sujeito, bem como da parte descritiva da missão da empresa, entende-se que é preciso assegurar o desenvolvimento contínuo dos colaboradores, ou seja, APRENDIZAGEM (de novas competências)<sup>VN</sup>. Contudo, o que atualmente ocorre em termos de busca por novos aprendizados é considerado o básico – “um mandatório obrigatório” (G3\_S1\_L56-57) –, não se busca algo a mais (L51 e L57). Observa-se que o uso da terceira pessoa (“a gente”; “[nós] buscamos”) remete a um conjunto de indivíduos e, portanto, APRENDIZAGEM (de novas competências)<sup>V</sup> é percebido como um não valor na organização.

A partir disso, pergunta-se a G3\_S10 o que seria esse ‘algo a mais’ que ele identifica. Nessa direção ele responde “maiores treinamentos voltados a .hhh a melhorar a qualidade do produto” (L62-63), e complementa: “eu tenho para fazer esse ano, por exemplo, já tá liberado no meu orçamento do ano, um treinamento de gd&t. então esse algo a mais a gente tem que buscar sabe” (G3\_S10\_L63-65). Sendo assim, depreende-se de sua fala que, apesar do sujeito perceber APRENDIZAGEM (de novas competências)<sup>V</sup> no âmbito interno e inerente à perspectiva de outros funcionários, ele reconhece a necessidade de buscar conhecimento (CONHECIMENTO ADQUIRIDO<sup>VN</sup>) em prol da qualidade; logo, QUALIDADE<sup>VO</sup>.

Na sequência, questionou-se o que é vivenciado pelos colaboradores no dia a dia mas que não é representado na leitura do material informativo. Nesse sentido, verifica-se no discurso do informante que, para ele, organização é uma necessidade – ORGANIZAÇÃO<sup>VN</sup> –, ORGANIZAÇÃO É FAZER MAIS COM MENOS. Porém ele a percebe, entre os colaboradores, como ORGANIZAÇÃO<sup>V</sup>, conforme evidenciado em sua fala:

76 talvez a organização, fazer mais com menos, a gente ainda peca em  
 77 alguns aspectos de esquecer desse desse valor que ele tá aí explícito para nós e a gente  
 78 muitas vezes acaba não hhh se comprometendo em atender ele

166 Em todas as entrevistas realizadas com os colaboradores participantes, o material, que constitui as primeiras páginas de um caderno personalizado pela empresa, esteve disponível e colocado sobre a mesa de conversa.

De acordo com G3\_S10, as diretrizes que orientam o processo de trabalho dos colaboradores são apresentadas no treinamento do pessoal, porém, “o que é tratado na hhh nesse treinamento, o pessoal acaba não praticando isso aí e acabam se esquecendo” (G3\_S10\_L114-115). Para o entrevistado, a não prática de determinados valores e a atenção a certas orientações funcionais estão relacionadas às responsabilidades dos líderes. Na fala do sujeito verifica-se que, apesar de ele considerar LIDERANÇA<sup>VN+</sup> (identificado como V<sup>N</sup> na escala v-modalidade), o valor se mostra no âmbito organizacional, por vezes, como LIDERANÇA<sup>-V</sup>, conforme evidenciado no discurso:

132 .hhh falta hhh uma cobrança maior do:: do responsável direto da pessoa (1.8) por exemplo,  
 133 ele trabalha, ele faz esse treinamento no primeiro dia no com a qualidade e que já é, já  
 134 vai para o setor, porém lá no setor o responsável lá da área ele ele trabalha com o  
 135 colaborador o dia a dia, a parte operacional, e não se detém mais a esses cuidados, a  
 136 documentação, instruções de trabalho que ele tem que ter, como é que ele vai fazer para  
 137 a separação do resíduo, isso aí nunca mais é abordado com o colaborador

Subsequentemente, se faz a seguinte pergunta: o que a gestão espera dos colaboradores a partir da leitura do material fornecido no processo de integração e treinamento? Como resposta é obtido FIDELIDADE<sup>VO</sup> (FIDELIDADE É MAIS) e ADAPTAÇÃO<sup>VO</sup>.

157 **garantir que esses requisitos eles sejam cumpridos**, primeiro, porque .hhh eu  
 158 acredito que atendendo a esses requisitos é aquela questão lá do bsc né que se hhh faz  
 159 análise pessoal **se o pessoal tá (.) atendendo 100%, o teu processo vai atender 100%**, a  
 160 parte de .hhh comercial, mercado cliente, tu vai tá atendendo, atingindo então a última o último  
 161 quadrante ali do bsc que a parte econômica financeira da empresa. mas eu acredito  
 162 também que **a empresa ela quer que .hhh isso seja passado e seja seguido** .hhh do que o  
 163 colaborador  siga (.) ↑ para atender mesmo esses valores né: eu acredito que o colaborador  
 164 o colaborador ele vai iniciar na empresa ele tem que **ter uma identificação**  
 165 **com a empresa** né: acho que é mais importante

Entende-se, a partir do discurso, especialmente L159, que valorar fidelização (FIDELIDADE<sup>V</sup>) é o caminho para atingir os objetivos estipulados num determinado processo, de modo que se conceptualiza FIDELIDADE É MAIS. Segundo o que se observa na fala de G3\_S10, FIDELIDADE<sup>VO</sup> exige ADAPTAÇÃO<sup>VO</sup>, ADAPTAR-SE É IDENTIFICAR-SE. Isto é: quem se identifica, se adapta e, logo, se fideliza.

Por conseguinte, pede-se que G3\_S10 identifique o valor que norteia as suas atividades, na sua área de atuação. A resposta é: “o comprometimento” (L174). O compromisso que o sujeito assume com o seu trabalho e a empresa em que atua é por ele percebido como um dever – COMPROMETIMENTO<sup>VO</sup>.

Na sequência, aborda-se o objetivo que a MG Empreendimento destaca como principal em termos de identidade organizacional, especialmente à política de qualidade, que é a satisfação do cliente. De acordo com o material, para atender a esse requisito é necessário aprimorar o sistema de gestão. Nesse sentido, indaga-se G3\_S10 quanto ao que ele entende por esse sistema de gestão. Em resposta, fica evidenciado que sua percepção ocorre estritamente no sentido descritivo e documental, remetendo às normas de qualidade que constituem a ISO 9001, conforme L183-185. Pela fala de G3\_S10, em que se salienta ‘qualidade’, entende-se que QUALIDADE É DINAMISMO – DINAMISMO<sup>VO</sup>. Contudo, essa dinamicidade da empresa é percebida em termos operacionais.

183 °a satisfação do cliente, dos seus produtos e dos seu sistema de gestão° ((G3\_S10 lê))  
 184 ↑é: nessa parte aí ela é .hhh o que é a norma ISO 9001. ela aborda de melhoria contínua  
 185 né:. então a gente tá sempre fazendo (.) atualizações do sistema, dos métodos dos processos  
 (...)  
 202 mas mesmo assim hhh ele é um proce-, a empresa em si ela é muito  
 203 dinâmica e muitas vezes tu não consegue fazer com que o teu sistema acompanhe essa  
 204 mudança <que tu tem na empresa>. eu digo isso para dizer, eu digo isso na questão  
 205 seguinte, o eu processo ele é feito de uma forma mas porém no teu sistema ele está  
 206 descrito de outra forma. eu hoje eu faço dessa forma e está descrito assim, eu fui lá e fiz  
 207 uma melhoria (.) e:: essa melhoria ela acontece na prática porém ela não está descrita  
 208 na documentação

No decorrer da entrevista, pergunta-se qual é o valor, ou valores, considerado como principal na organização como um todo. Nessa direção, verifica-se COMPROMETIMENTO<sup>VO</sup>, o qual se desdobra em RELAÇÕES HORIZONTAIS<sup>VN</sup> e COLABORAÇÃO<sup>VN</sup> – percepções valoradas por G3\_S10 e identificadas na escala v-modalidade como COMPROMETIMENTO<sup>VO</sup>, RELAÇÕES HORIZONTAIS<sup>VD+</sup> e COLABORAÇÃO<sup>VN</sup>. A modalização suposta na presente análise sustenta-se na fala do sujeito, evidenciada no excerto seguinte:

219 acredito que o **comprometimento** ele ta entre um dos tópicos principais  
 220 **o trabalho em equipe** que hoje eu vejo que é um **ponto forte** que a gente tem é o  
 221 trabalho em equipe

Entende-se que COMPROMETIMENTO<sup>VO</sup> é motivado pela metáfora COMPROMETIMENTO É TRABALHO EM EQUIPE. Nesse sentido, supõe-se que na base do engajamento entre os indivíduos de uma equipe haja COLABORAÇÃO<sup>VN</sup> e RELAÇÕES HORIZONTAIS<sup>VN</sup>.

No decorrer da entrevista, procura-se saber qual é o entendimento de G3\_S10 em relação à cultura da empresa, de modo que lhe é perguntado, num sentido amplo, como ele define a cultura da MG Empreendimento. Em sua fala se obtêm os valores recentemente mencionados,

porém representados com maior força motivacional: COMPROMETIMENTO<sup>VO</sup>, COLABORAÇÃO<sup>VO</sup> e RELAÇÕES HORIZONTAIS<sup>VO</sup>. A modalização aplicada aos valores se deve à força expressa pelo conjunto de palavras, na sua estruturação, que constituem o discurso – “**todos** os departamentos são **muito** comprometidos” (G3\_S10\_L233-234); “**a gente** trabalha **bastante** em equipe” (G3\_S10\_L234). Observa-se que ‘todos’ e ‘a gente’ estão em plena consonância e, na mesma direção, ‘muito’ e ‘bastante’ expressam alta intensificação em relação ao que é dito. No entanto, na escala tipo Likert, o sujeito-informante não mostra total concordância com a asserção ‘30’ (‘comprometimento é comum a todos, em todos os níveis hierárquicos’), contudo, não deixa de indicar conformidade ao tópico. Também chama a atenção a neutralidade indicada em relação à asserção ‘11’ (‘os gestores seguem os mesmos princípios e linha de conduta’) que remete à conformidade de valores entre os indivíduos do grupo, levando-os a se comprometerem por um propósito comum e trabalhando em equipe.

Também é perguntado a G3\_S10 o que ele entende pelo valor ESPÍRITO FAMILIAR, defendido, em primazia, pela empresa. Em resposta, o sujeito afirma: “é, eu acho o companheirismo:” (G3\_S10\_L239-240). Sendo assim, depreende-se UNIÃO<sup>V</sup>, de companheirismo, valor modalizado pelo sujeito como UNIÃO<sup>VN</sup>.

Posteriormente, busca-se saber em que medida a cultura da empresa influencia as tomadas de decisões e o estilo de pensar das pessoas que integram a corporação. Nesse sentido, da fala de G3\_S10, entende-se que o sujeito percebe LIDERANÇA<sup>V</sup> no dia a dia da organização, o que na sua concepção deveria ser LIDERANÇA<sup>VN</sup> – conforme a sua atribuição na escala v-modalidade. As palavras de G3\_S10 são:

266 algumas vezes eu penso que ela: <influência na questão de> (.) não tem uma  
 267 cobrança mais pulso firme, sabe? parece que (.) acaba sendo uma cobrança um pouco mais  
 268 tranquila assim

Tal resposta leva à próxima pergunta: isso é bom ou ruim? O sujeito responde: “em determinados momentos é ruim porque tu:, a pessoa acaba não, não é não levando a sério assim, ma::s ↑passando a mão na cabeça sabe↓” (G3\_S10\_L270-271). Tendo em vista tal consideração, o sujeito explica: “daqui a pouco tu tem um:: gestor que nesse espírito de (.) sei lá, ele faz talvez uma cobrança não muito pulso firme que deveria acontecer e a pessoa não, acaba não entregando essa demanda de acordo” (G3\_S10\_L276-278) – o que leva a entender que AUTORIDADE<sup>V</sup> – modalizada pelo sujeito como um valor desejável (AUTORIDADE<sup>VD</sup>) – é, por vezes, tratada como um não valor na empresa: AUTORIDADE<sup>V</sup>. Autoridade é o direito ou poder de mandar/ordenar, de se fazer obedecer, é uma forma de controle atribuído a certas

posições e cargos em uma organização. Entende-se que, de modo geral, AUTORIDADE<sup>V</sup> e LIDERANÇA<sup>V</sup> andam juntos e, portanto, quando elas não estão em consonância tem-se AUTORIDADE<sup>V</sup> e LIDERANÇA<sup>V</sup>.

Conseqüentemente, em decorrência das observações feitas por G3\_S10, pergunta-se como fica o COMPROMETIMENTO<sup>VO</sup>, percebido por ele como o mais saliente entre os indivíduos que constituem a organização empresarial. O sujeito responde:

281 acaba que, eu acredito que, as outras áreas acabam tendo que se .hhh (.) como é  
 282 que é uma palavra assim de (1.8) não é remanejando a atividade hhh, mas mudando um pouco  
 283 atividade para consertar ↑sabe

Sendo assim, entende-se que o que mantém COMPROMETIMENTO<sup>VO</sup> é COLABORAÇÃO<sup>VO</sup>, pois é a partir da colaboração da maioria dos colaboradores que se obtém um processo de trabalho eficiente – EFICIÊNCIA<sup>VN+</sup>. Vale salientar que, apesar de G3\_S10 não fazer menção explícita a EFICIÊNCIA<sup>V</sup> em sua fala, ele é o autor da atribuição desse valor à escala v-modalidade, entendido por ele como muito necessário.

Na seqüência da conversa, procura-se saber de que G3\_S10 sentiria falta caso precisasse se ausentar da empresa por um longo período. Dessa forma, de sua resposta é obtido COMUNICAÇÃO (pessoa a pessoa)<sup>VD</sup> e RELAÇÕES HORIZONTAIS<sup>VD</sup>, conforme explicitamente evidenciado na L293: “a **comunicação com as pessoas** também, a **interação entre as áreas**”.

Na seqüência, questiona-se se o programa de gestão de pessoas utiliza-se de aspectos da cultura organizacional para fornecer suporte ao desenvolvimento de pessoal e, caso sim, em que medida. Nesse ponto de vista, obteve-se INOVAÇÃO<sup>VN</sup>, modalizado por G3\_S10 como um valor necessário. Segundo o sujeito, a inovação é entendida como a busca contínua por aprimoramentos, estando diretamente ligada ao desenvolvimento de pessoal. Para ele: “a questão da inovação, buscar continuamente aprimoramento, acho que tá ligado diretamente a essa, essa parte de desenvolvimento” (G3\_S10\_L315-316). Entretanto, apesar da pergunta ser bem direcionada, não fica claro na fala do sujeito-informante se esse desenvolvimento cabe ao indivíduo como pessoa ou ao processo em que o indivíduo está envolvido. O aspecto do desenvolvimento de pessoal também é abordado na escala tipo Likert (asserção 9 – ‘a atenção dedicada ao desenvolvimento de pessoal tem refletido no sucesso da organização’), em que o informante, ao demonstrar seu grau de concordância, assume ‘neutro’ – ou seja, ele não concorda, mas também não fornece indícios para se discutir uma discordância.

Posteriormente, pergunta-se o que é ‘Ser MG Empreendimento’. G3\_S10\_L326-327 responde: “acredito que é **buscar sempre o melhor** né:, trabalhar (.) **trabalhar em equipe** (.)



**comprometido**”. Sendo assim, entende-se que: “buscar sempre o melhor” é motivado pelo valor QUALIDADE<sup>VO</sup>; “trabalhar em equipe” remete a COLABORAÇÃO<sup>VO</sup>, conforme já evidenciado em discurso anterior do sujeito e também discutido; e “comprometido” é facilmente entendido pelo valor COMPROMETIMENTO<sup>VO</sup>.

Nota-se que alguns dos valores manifestos no discurso de G3\_S10 se correlacionam com os valores e/ou propósitos que estão na base das asserções apresentadas na escala tipo Likert. O sujeito-informante mostra concordância em relação a maioria das asserções, porém, apesar de não indiciar discordância, assume neutralidade perante algumas de suas proposições.

A seguir, elencam-se os valores aqui percebidos e discutidos, além de se ilustrar um quadro comparativo entre os valores salientes no discurso do sujeito e suas respectivas modalizações, tanto percebidas no momento da análise quanto as sugeridas pelo próprio entrevistado ao responder a escala v-modalidade.

Quadro 28 – V-modalidade – por G3\_S10 e pela pesquisadora

Análise da entrevista	Resposta da escala
ADAPTAÇÃO <sup>VO</sup>	VN (ambiente interno); VD (ambiente externo)
APRENDIZAGEM (de novas competências) <sup>V</sup>	VN
AUTORIDADE <sup>V</sup>	VD
COLABORAÇÃO <sup>VN/VO</sup>	VN (ambiente interno); VD+ (ambiente externo)
COMPROMETIMENTO <sup>VO</sup>	VO (ambiente interno); VN (ambiente externo)
COMUNICAÇÃO (pessoa a pessoa) <sup>VD</sup>	VD
CONHECIMENTO ADQUIRIDO <sup>V</sup>	VN
DINAMISMO <sup>VO</sup>	VN
EFICIÊNCIA <sup>VN+</sup>	VN
FIDELIDADE <sup>VO</sup>	VN
INOVAÇÃO <sup>VD</sup>	VN
LIDERANÇA <sup>V</sup>	VN
ORGANIZAÇÃO <sup>V</sup>	VN
PRESERVAÇÃO AMBIENTAL <sup>VN</sup>	VO
QUALIDADE <sup>VN+/VO</sup>	VO
RELAÇÕES HORIZONTAIS <sup>VN/VO</sup>	VD+
RESPEITO MÚTUO <sup>VD+</sup>	VN
UNIÃO <sup>VN</sup>	VN

Fonte: elaborado pela autora.

Além dos valores, proposições, metáforas e metonímias foram percebidas no discurso de G3\_S10, por sua vez, motivadas por valores culturais e que estruturam o modelo de gestão da MG Empreendimento.

Quadro 29 – Proposições, metáforas e metonímias conceptuais em G3\_S10 e principais valores subjacentes

Metáfora e/ou metonímia	Valores culturais
ADAPTAR-SE É IDENTIFICAR-SE	ADAPTAÇÃO
FIDELIDADE É MAIS	FIDELIDADE
COMPROMETIMENTO É TRABALHO EM EQUIPE	COMPROMETIMENTO
QUALIDADE É DINAMISMO	DINAMISMO

Fonte: elaborado pela autora.

#### G4\_S11

A entrevista com G4\_S11 precisou ser significativamente remanejada com o propósito de engajar o entrevistado numa conversa que rendesse respostas mais produtivas. Essa necessidade se deve ao fato de que, logo no início da entrevista, ao ser abordado sobre o material informativo, G4\_S11 disse não ter conhecimento de seu conteúdo, em suas palavras:

7 é na verdade eu não sei o que que eles passam pro pessoal novo que  
 8 entra né:, isso não é minha parte né:. eu cuido da programação de máquinas lá e hhh o que é  
 9 passado para os novos funcionários eu nã::o

Por essa perspectiva, se poderia atribuir não valor a COMUNICAÇÃO (pessoa a pessoa)<sup>V</sup> e COMUNICAÇÃO (mediada)<sup>V</sup>, uma vez que o conteúdo do material, envolve princípios que norteiam a organização da empresa e se mostra, pelo menos parcialmente, em murais da empresa, *website*, etc. Desse modo, e percebendo que o colaborador se detém, aparentemente, limitado à função operacional que lhe cabe na organização, procurou-se explicar com palavras mais simples, e fornecendo exemplos, o que é e o que constitui uma cultura organizacional – tema norteador da entrevista. Por esse viés foi possível identificar algumas de suas percepções em relação à cultura da MG Empreendimento, especialmente no que tange o âmbito interno. INOVAÇÃO<sup>V</sup> foi um dos valores culturais identificados, conforme L37-39, em que se obtém INOVAÇÃO<sup>VO</sup>.

37 eu vejo assim >isso sim< e tipo: eles são: o >uma empresa que não para por aí  
 38 sabe que nem foi falado primeiro<. **eles sempre buscam inovar**, buscam novos redutores,  
 39 que é que a gente faz né **sempre aprimorando continuamente**

Entretanto, nota-se uma contradição de informações indicadas nos diferentes instrumentos aplicados. O que na entrevista semiestruturada é evidenciado como INOVAÇÃO<sup>VO</sup>, na escala v-modalidade é atribuído V<sup>N+</sup>. Já na escala de concordância, tipo Likert, o sujeito mostra discordância à asserção ‘12’ (‘a experimentação e a inovação são encorajadas’), entendendo que INOVAÇÃO não é estimulado.

Na sequência, pergunta-se a G4\_S11 sobre a sua percepção quanto à valorização do desenvolvimento de pessoal. Nesse sentido, ele responde que acredita que há valorização, pois, quando novos colaboradores se integram à organização, cursos que preparam o pessoal para o trabalho são oferecidos. Nas palavras de G4\_S11\_L44-46: “as pessoas entram e eles oferecem vários cursinhos ali para tu aprender trabalhar na empresa né:, têm vários cursos ali que eles dão”. Logo, de sua fala, obtém-se APRENDIZAGEM (de novas competências)<sup>VO</sup>.

Também é perguntado ao sujeito-informante se informações de cunho geral da empresa são transmitidas entre coordenadores e seus subordinados. G4\_S11 responde que sim, questões específicas e relacionadas ao serviço operacional (conforme L55) e algumas outras informações que dizem respeito a eventos em que a empresa, de certa forma, participa e/o colabora (conforme L57-59). Dessa forma, segundo o discurso de G4\_S11 pode-se depreender especialmente COMUNICAÇÃO (pessoa a pessoa)<sup>VN</sup>, mostrando-se em conformidade com a atribuição modalizadora sugerida pelo sujeito na escala v-modalidade preenchida.

55 é mais é o trabalho mesmo  
 (...)
   
57 é mas tem uns assuntos tipo por fora quando acontece um evento, uma  
 58 festa. ↑ agora mesmo, que vai ter caminhada a caravaggio, > esses negócio aí então é  
 59 passado<, o coordenador passa para nós tudo né:

Na sequência, indagou-se a seguinte questão ao entrevistado: o objetivo principal da empresa é a satisfação do cliente, sendo assim, “até que ponto o objetivo de satisfazer o cliente chega até você?” (Entrevistadora\_L64-65). A partir disso, G4\_S11\_L66-67 fala: “**isso tá escrito na política da empresa, né:**. a gente procura sempre seguir ali isso aí.” A resposta de G4\_S11 evidencia que o colaborador entrevistado tem conhecimento sobre o conteúdo do material, o que contradiz a sua percepção discutida no início da entrevista. Além de demonstrar conhecimento acerca do conteúdo, ele soube identificar o nome dado a essa diretriz, o que

comprova que G4\_S11 tem acesso ao material informativo (indiferente do formato em que lhe é apresentado).

Tendo em vista que G4\_S11 demonstra propriedade sobre o tópico abordado, procura-se averiguar se, na sua percepção, há uma preocupação dos colaboradores em relação a essa política. Nessa direção, G4\_S11\_L70-71 responde:

70 ↑tem. eu a minha sim. eu eu, o que eu faço, eu procuro fazer bem fe:ito,  
71 qualquer erro que tiver eu comuni:co sabe, não fico varrendo coisa para baixo do tape:te.  
72 então sim

G4\_S11, ao responder, fala estritamente de si, não tratando de sua visão em relação ao todo, como observado na maioria das entrevistas. Sua fala é bem expressiva e enfática, o que permite identificar valores que subjazem seu modelo de trabalho: QUALIDADE<sup>VO</sup> e COMPROMETIMENTO<sup>VO</sup> (“o que eu faço, eu procuro fazer bem fe:ito” – L70); COMUNICAÇÃO (pessoa a pessoa)<sup>VO</sup> (“qualquer erro que tiver eu comuni:co” – L71); e TRANSPARÊNCIA<sup>VO</sup> (“não fico varrendo coisa para baixo do tap:ete” – L72). Tais atribuições aqui assumidas demonstram o quanto produtivo é a língua em uso – mesmo que o sujeito tenha feito atribuições a esses valores relativamente próximas, na escala v-modalidade, elas não se mostram em conformidade, com exceção de COMPROMETIMENTO<sup>V</sup> em termos de relações externas à organização (*frame 2*).

Posteriormente, pergunta-se a G4\_S11, que constitui o quadro de colaboradores há 25 anos, quais são os principais valores da empresa. Sua resposta é “qualidade, foco” (L89). Nesse sentido, verifica-se QUALIDADE<sup>VO</sup> e ORGANIZAÇÃO<sup>VO</sup> (identificados em v-modalidade como valores muito necessários). Entende-se que FOCO É ORGANIZAÇÃO porque, normalmente, ‘foco empresarial’ é expressado em termos de objetivos estabelecidos na missão de negócios. Atingir objetivos, exige organização, para isso, objetivos e planejamento devem estar alinhados e descritos.

Também questiona-se G4\_S11 se os valores apontados por ele sempre estiveram salientes no dia a dia da empresa, no processo de trabalho como um todo e na conduta da gestão. G4\_S11 diz que não, ele explica:

92 **não**. <eu desde quando eu comecei a entender a empresa ali sempre vi que>  
93 **eles buscam a qualquer custo aprimorar (.) o produto deles. sempre inovando** e buscando  
94 tecnologias novas, máquinas, .hhh modelos de redutores diferentes. não é uma coisa que  
95 parou não s:abe, que nem você disse primeiro, não é a: ↑hoje temos fabricando isso aqui  
96 e temos ganhando dinheiro e vamos vamos estacionar aqui. não, aqui não, **aqui o negócio**  
97 **anda, anda certamente**

No discurso de G4\_S11 verificam-se valores como INOVAÇÃO<sup>VO</sup>, conforme observado mais claramente na L93, e DINAMISMO<sup>VO</sup> (L96-97), uma vez que andar envolve a noção de dinamismo, de algo que se movimenta para frente, algo que não é estático.

Dentre outras perguntas feitas na sequência da conversa, uma delas é se a empresa valoriza o pessoal. Nesse sentido, G4\_S11 afirma categoricamente: “é pouco, pouco valorizado, é baixo o salário”. Ao que tudo indica, para o colaborador, valorizar é gratificar financeiramente, logo, VALORIZAÇÃO É RECONHECIMENTO FINANCEIRO. Portanto, obtém-se do discurso do sujeito RECONHECIMENTO (financeiro)-<sup>V</sup>.

Aproveitando o mesmo contexto, questiona-se sobre os benefícios ofertados aos funcionários da MG Empreendimento, o que leva a seguinte fala do informante: “a<sup>↑</sup>.hhh não tem muita coisa<sup>↓</sup>, mas assim, eu vejo, eu vejo, é é:, não é fácil de se virar, viu<sup>↓</sup>” (G4\_S11\_L135). Na sequência, indaga-se quanto à possibilidade de crescimento pessoal dentro da organização; G4\_S11\_L144 responde enfaticamente: “tem tem, isso tem, má daí: <sup>↑</sup>tem que se puxar<sup>↓</sup>, <tem que se puxar>”. ‘Se puxar’ remete a ideia de fazer mais do que o trivial, significa ‘se esforçar’ (significativamente) e, quem se esforça, se esforça para fazer melhor, procurando ser eficiente. Além disso, entende-se que ‘se puxar’ exige iniciativa e autonomia. Nesse sentido, é desejável que haja INICIATIVA<sup>VD</sup> e AUTONOMIA<sup>VD</sup>, alinhado a EFICIÊNCIA<sup>VO</sup>, a fim de conseguir CRESCIMENTO PESSOAL<sup>VD+</sup> - SE PUXAR É MAIS. Nessa mesma direção, é perguntado a G4\_S11 o que ele entende por ‘se puxar’ e, em seu discurso, verifica-se APRENDIZADO (de novas competências)<sup>VO</sup> e CONHECIMENTO ADQUIRIDO<sup>VO</sup>, dois valores culturais que motivam RECONHECIMENTO<sup>VD+</sup>. Conforme o sujeito:

148 ah: tem que buscar fora, tem que fazer curso, tem que estudar. <sup>↑</sup>olha aí eu, é  
149 25 anos que eu estou trabalhando <sup>↑</sup>lá dentro. se eu fosse uma pessoa estudada hoje, eu  
150 acredito que eu estaria bem mais mais para frente

Subsequentemente, questiona-se o que faz com que ele permaneça na empresa por tantos anos, obtendo-se SATISFAÇÃO (pessoal)<sup>VO</sup>, pois, segundo G4\_S11\_L155: “eu gosto, eu gosto de fazer o que eu faço”. Entende-se que uma das razões que leva um indivíduo permanecer trabalhando em uma determinada organização é por sentir-se satisfeito, seja em relação ao trabalho que executa, ao salário que recebe ou a um conjunto de fatores.

Complementando sua fala, no meio da conversa, sem nenhuma outra pergunta direcionada, G4\_S11\_L162-163 diz: “eu vejo que tem que se espichar pra tu poder crescer aqui dentro, não é vim ali e tu estacionar”. ‘Se espichar’ é um termo utilizado com a mesma conotação de ‘se puxar’, logo, entende-se que ele novamente remete a CRESCIMENTO

PESSOAL<sup>VD+</sup>. Desse modo, resgatando a conversa anteriormente discutida, em que ele diz que é necessário fazer cursos, estudar, etc. (conforme L148), pergunta-se se ele fizera cursos a fim de atender essa expectativa. Nesse sentido, é interessante notar que, apesar de se reconhecer APRENDIZAGEM (de novas competências)<sup>VO</sup> em sua fala anterior, aqui esse valor se expressa como não valor – APRENDIZAGEM (de novas competências)<sup>V</sup>. Tal percepção emerge de: “eu fiz, >fiz um monte de cursinho<, ↑mas eu eu, e uma que eu estudar não gosto↓, eu detesto, ma:s ↑terminei o segundo grau↓” (G4\_S11\_L165-166). Em seguida, G4\_S11 afirma que seu Segundo Grau – atualmente reconhecido como Ensino Médio – foi com formação em técnico de processamento de dados e, nesse viés, admite que o curso o ajudou consideravelmente em relação ao trabalho que exerce na MG Empreendimento, de modo que se obtêm: APRENDIZAGEM (de voas competências)<sup>VN+</sup> e CONHECIMENTO ADQUIRIDO<sup>VN+</sup>, conforme: “eu fiz esse treino em processamento de dados ve::ndo >a programação das máquinas que tem hoje<. ↑ajuda, ma:s ajuda bastante↓.

Posteriormente, procura-se saber se o colaborador sentiria falta da organização no caso de precisar se ausentar por um longo tempo. G4\_S11 diz que não saberia responder, mas relata brevemente considerações relevantes quanto a valores que subjazem estruturas conceptuais culturais que estão na base de suas ações:

192 também não sei. ↑mas eu vou te dizer assim que eu tô tô bastante >eu passei bastante  
 193 trabalho< sabe↓. eu foquei, e quando eu vim pra cá, eu foquei em compra:r >tipo um terreno<,  
 194 depois eu foquei em fazer uma casa, constituir uma família, comprar um carro bo:m.  
 195 sabe, ↑sempre ali↓, batalhei sempre para isso né:

G4\_S11 aborda em seu discurso o seu perfil – pessoa que sai do interior para conquistar objetivos de vida. A partir de sua fala, entende-se ele trabalha para realizar objetivos; objetivos que, por sua vez, são norteados por questões culturais. Seu discurso faz lembrar, sem dúvida, o modelo cultural de sucesso americano, que se sustenta na ideia popular de “sonho americano” – um sonho norteador por uma série de ideais alcançados pelo trabalho duro com o propósito de garantir uma vida melhor. Observa-se que, para G4\_S11, os valores culturais pessoais são estruturados hierarquicamente em seu sistema axiológico, de modo que se sobrepõem aos valores culturais da gestão. Essa questão mostra-se em consonância com seu discurso - enquanto a maioria dos entrevistados demonstra sentimento de pertença à organização, utilizando-se de expressões como ‘nós’ e ‘a gente’, G4\_S11 utiliza o pronome pessoal ‘eles’ para responder questões que dizem respeito à cultura organizacional da MG Empreendimento.

Contudo, há um momento na entrevista em que demonstra semelhança de ideais entre ele e a gestão:

203 eu acho que sim porque eles, eles ↑meu deus↓, eles pro trabalho, a empresa  
 204 deles aí eles levam acima de tudo né:.(.) eu vejo também uma coisa assi:m, eu pessoal, e  
 205 ↑também, **eu foco, >eu penso numa coisa que eu quero e busco e vou atrás<**. eu até: já  
 206 comentei com várias pessoas >vou te dizer também<, que eu vejo que parece, me parece assim  
 207 que o empresário, tipo eles, parece que eles têm uma coisa a mais na::: porque eles vem, >vem  
 208 com umas ideias com uns assunto< um objetivo ali que: (.) às vezes nem te passou pela cabeça  
 209 mas eles FOCAM e ENXERGAM lá na frente né: .hhh e vai e dá certo

Especialmente em G4\_S11\_L205, se tem INICIATIVA<sup>VO</sup> e AUTONOMIA<sup>VO</sup>. INICIATIVA<sup>VO</sup>, também modalizado pelo sujeito como um dever, é percebida em razão de ser um valor atribuído a quem concebe um propósito e executa-o espontaneamente. AUTONOMIA<sup>VO</sup> decorre da capacidade que o indivíduo tem de seguir as suas vontades próprias, sendo autodeterminado. Além disso, observa-se na fala do sujeito que VER É MAIS; segundo G4\_S11\_L209, quem enxerga pode ver lá na frente<sup>167</sup>.

Por fim, fez-se a pergunta: o que é ‘Ser MG Empreendimento’? Em resposta obteve-se “persistência” (G4\_S11\_L220). Nesse interim, assume-se o valor COMPROMETIMENTO<sup>VO</sup>, pois entende-se que quem persiste na realização de algo, compromete-se com esse algo.

Dentre os entrevistados, G4\_S11 mostrou significativa dificuldade de entendimento das perguntas feitas na entrevista semiestruturada, exigindo uma reformulação imediata das questões pré-estabelecidas. O entrevistado, por exemplo, entendia o termo ‘valor’ somente no contexto de preço de produto ou lucros da empresa. Tendo em vista tal situação, acredita-se que sujeito entendera parcialmente as asserções apresentadas na escala tipo Likert – em que, inclusive, fora o informante que mais indicara neutralidade, ou seja, não concordando e nem discordando das proposições apresentadas, também discordara de quatro asserções feitas – a ‘2’, ‘5’, ‘12’ e ‘28’ (conforme Apêndice B).

A seguir, ilustram-se as atribuições valorativas aqui supostas e discutidas, considerando um quadro comparativo em que se destacam os valores salientes no discurso do sujeito e suas respectivas modalizações, sugeridas em decorrência da análise dos dados e as modalizações estabelecidas na escala v-modalidade.

---

167 ‘Ver’ e ‘enxergar’ são semanticamente distintos. Assume-se que ‘ver’ é interagir com o que é ‘enxergado’, é ir além, é analisar, é aprofundar os sentidos.

Quadro 30 – V-modalidade – por G4\_S11 e pela pesquisadora

Análise da entrevista	Resposta da escala
APRENDIZAGEM (de novas competências) – V/VN+/VO	VN
AUTONOMIA <sup>VD/VO</sup>	VN
COMPROMETIMENTO <sup>VO</sup>	VN (ambiente interno) / VO (ambiente externo)
COMUNICAÇÃO (pessoa a pessoa) <sup>VO</sup>	VN
CONHECIMENTO ADQUIRIDO <sup>VD+/VO</sup>	VN
CRESCIMENTO PESSOAL <sup>VN+</sup>	VN+
DINAMISMO <sup>VO</sup>	VO
EFICIÊNCIA <sup>VO</sup>	(ver nota) <sup>168</sup>
INICIATIVA <sup>VD/VO</sup>	VO
INOVAÇÃO <sup>VO</sup>	VN+
ORGANIZAÇÃO <sup>VO</sup>	VN+
QUALIDADE <sup>VO</sup>	VN+
RECONHECIMENTO (financeiro) <sup>-V/VD+</sup>	VN+
SATISFAÇÃO (pessoal) <sup>VO</sup>	VD+ (ambiente interno) / VN+ (ambiente externo)

Fonte: elaborado pela autora.

No discurso de G4\_S11, observou-se também algumas proposições, metáforas e metonímias conceptuais motivadas por valores culturais, as quais estruturam modelos conceptuais.

Quadro 31 – Proposições, metáforas e metonímias conceptuais em G4\_S11 e principais valores subjacentes

Metáfora e/ou metonímia	Valores culturais
FOCO É ORGANIZAÇÃO	ORGANIZAÇÃO
VALORIZAÇÃO É RECONHECIMENTO FINANCEIRO	ORGANIZAÇÃO
SE PUXAR É MAIS SER EFICIENTE É MAIS	CRESCIMENTO PESSOAL; INICIATIVA; AUTONOMIA; EFICIÊNCIA; CONHECIMENTO ADQUIRIDO

Fonte: elaborado pela autora.

168 O valor EFICIÊNCIA foi acrescentado pelo informante G3\_S10, portanto, por não ter sido previamente sugerido hipoteticamente, não foi modalizado por G4\_S11.



## G4\_S12

G4\_S12, ao ser indagado sobre o que há de mais relevante no material informativo da empresa, fornecido e explorado no treinamento de integração, destaca a missão e o foco da empresa, tópicos que, segundo ele estão bem claros. De acordo com sua fala, observam-se alguns valores norteadores e que subjazem as ideologias da MG Empreendimento, são eles: SATISFAÇÃO (do cliente)<sup>VO</sup>; SATISFAÇÃO (pessoal)<sup>VO</sup>; APRENDIZAGEM (de novas competências)<sup>VO</sup>; UNIÃO<sup>VO</sup>; e INOVAÇÃO<sup>VO</sup>. Seu discurso é evidenciado no excerto que segue:

4 fica claro a missão da empresa, o foco da empresa .hhh é baseado na:  
5 satisfação do cliente, na satisfação do funcionário, aprimoramento contínuo, processo  
6 de produção, (.) hhh do ambiente familiar também

Atribui-se a esses valores V<sup>O</sup> (dever) porque se entende que, se esses valores estão na base da missão da empresa – que reflete o propósito da organização, a razão de sua existência –, eles devem se manifestar com força motivacional para que os objetivos relacionados sejam alcançados. Apesar dessa suposta interpretação, G4\_S14, categoriza-os como: SATISFAÇÃO (do cliente)<sup>VN+</sup>; SATISFAÇÃO (pessoal)<sup>VN</sup>; APRENDIZAGEM (de novas competências)<sup>VN+</sup>; UNIÃO<sup>VO</sup>; e INOVAÇÃO<sup>V</sup> – ou seja, na sua maioria como valores necessários ou muito necessários, sendo apenas UNIÃO<sup>V</sup> percebido como dever.

Na sequência, questiona-se G4\_S12 o que, na leitura do material, permite compreender os valores e outros aspectos que norteiam o modelo de gestão. Nesse sentido, obtém-se TRANSPARÊNCIA<sup>VO</sup>. Segundo o informante, as diretrizes estão claras e especificadas e, além disso, o material está disponível a todos, inclusive em vários murais da empresa. Nas palavras de G4\_S12\_L14-16:

14 eu acho que fica: ↑em vários pontos da empresa estão esse material aí,  
15 aqui na entrada também. e tá bem especificado todas as partes que compõem hhh a missão  
16 da empresa, os valores. °é mais ou menos isso°

A partir disso, procura-se averiguar, de acordo com a percepção do sujeito-informante, o que não é mostrado na leitura, mas que ocorre no dia a dia da empresa. Nessa direção, G4\_S12 responde ser a variação do trabalho em si, por vezes mais focado na qualidade e outras na produtividade. Então solicitou-se que ele explicasse o que seria esse ‘foco’. Nessa direção, G4\_S12\_L29-31 diz: “depende muito da:, do contexto de um projeto, da: >o que o cliente está querendo às vezes não é bem conforme a missão da empresa<, a meta da empresa”. Sendo

assim, subentende-se que para haver SATISFAÇÃO (do cliente)<sup>VO</sup>, é necessário FLEXIBILIDADE<sup>VN</sup>.

Posteriormente pede-se a G4\_S12 que defina a cultura organizacional da MG Empreendimento. Sob à luz desse olhar, o informante destaca valores que sustentam a cultura da empresa e, desse modo, se manifestam valores hierarquicamente organizados em seu sistema axiológico que estruturam o modelo de gestão. Os valores são: QUALIDADE<sup>VO</sup> (“qualidade” – L37 e 30); UNIÃO<sup>VO</sup> (“ambiente familiar” – L39); e RESPEITO MÚTUO<sup>VO</sup> e RELAÇÕES HORIZONTAIS<sup>VO</sup> (“bom relacionamento entre os funcionários” – L39-40). A hierarquia desses valores não é necessariamente estável, uma vez que podem se reorganizar de acordo com as práticas do dia a dia. Essa reorganização também cabe à atribuição modalizadora, uma vez que dependem do(s) *frame(s)* que o indivíduo resgata no momento de sua categorização – o que explica as diferentes valorações indicadas na escala v-modalidade. Tais valores são entendidos a partir do discurso de G4\_S12\_L36-37 e L39-40:

36 eu acho que: .hhh, que eles procuram deixar bem claro qual é. logo que tu entra  
 37 assim e durante as palestras durante o ano. acho que é **baseado bastante na qualidade**  
 (...)  
 39 >na **qualidade**, um **ambiente familiar**, um **bom relacionamento entre os**  
 40 **funcionários**<, °isso aí define bastante a cultura°

Na sequência pergunta-se o que a leitura desse material permite que os funcionários compreendam. Nessa direção, G4\_S12 considera que há valores impostos pela empresa (“a empresa meio que impõe os valores que ela acha necessário” – L48-49) e espera que os colaboradores os sigam (“que ele siga as normas da empresa” – L54). Dessa forma, percebe-se que ADAPTAÇÃO<sup>VO</sup> e FIDELIDADE<sup>VO</sup> devem ocorrer.

Por conseguinte, procura-se saber quais valores norteiam as atividades de G4\_S12 na empresa. O sujeito diz: “acho: (.) bom relacionamento com os colegas, ambiente familiar, a qualidade no serviço, cumprindo as normas da empresa, horários de de início e fim de expediente” (G4\_S12\_L59-61). A fala do informante conduz ao entendimento de valores salientes e que são necessários para a sua boa atuação no âmbito empresarial. Os valores são: RELAÇÕES HORIZONTAIS<sup>VN</sup> (“bom relacionamento com os colegas”); UNIÃO<sup>VN</sup> (“ambiente familiar”); OBEDIÊNCIA<sup>VN</sup> (“cumprindo as normas da empresa, horários”); e QUALIDADE<sup>VN</sup> (“qualidade do serviço”).

No que diz respeito ao entendimento de G4\_S12 sobre o sistema de gestão, ele afirma:

69 é **todos** os passos para que a gente tem que, teria que seguir né:, pra tentar  
 70 atingir essa **qualidade e satisfação com o cliente.** e **muitos deles são passados pelo**  
 71 **nosso gestor** (.) e alguns daí a gente tem que, que ele não passa, a gente tem que ir atrás  
 72 também

Desse modo, além de QUALIDADE<sup>VO</sup> e SATISFAÇÃO (do cliente)<sup>VO</sup>, já entendidos como dever, e que estão explícitos no discurso, manifesta-se RELAÇÕES VERTICAIS<sup>VN</sup> (conforme L70-71 – os passos que devem ser seguidos são providos pelo gestor), bem como INICIATIVA<sup>VN</sup> e AUTONOMIA<sup>VN</sup>, motivando COMPROMETIMENTO<sup>VN+</sup>, que deve se expressar para ocorrer o sucesso de produtos e serviços de qualidade e clientes satisfeitos – ‘ter que ir atrás de algo’ exige que o indivíduo tenha iniciativa e capacidade de tomar decisões frente às necessidades, comprometendo-se com as diretrizes da organização. Dos valores recém mencionados, com exceção de RELAÇÕES VERTICAS<sup>V</sup>, valorado como V<sup>O</sup> em v-modalidade, os demais se encontram em conformidade.

QUALIDADE<sup>VO</sup> se pronuncia novamente como garantia de SATISFAÇÃO (do cliente)<sup>VO</sup> quando se pergunta a G4\_S12 qual é o valor principal dentre os elencados no material e relacionados à identidade da empresa. G4\_S12\_L80 diz: “acho que é garantir a satisfação do cliente”; e complementa na L80: “acho que o principal é a qualidade, a qualidade do serviço”.

Por esse viés, pergunta-se o que orienta as práticas de valores, bem como as ações do pessoal. Nesse âmbito, observa-se que G4\_S14 assume uma percepção de trabalho fortemente sistematizado. A sistematização do trabalho diz respeito especialmente aos passos que devem ser seguidos, o que leva a se entender a manifestação de ORGANIZAÇÃO<sup>VN+</sup> como muito necessária para expressar QUALIDADE<sup>VO</sup> na rotina da empresa. Segundo G4\_S14\_L85-87:

85 tem vários fluxogramas, organogramas pra gente seguir, que daí fica  
 86 mais ou menos **registrados os passos né: que a gente teria que seguir ↑pra atingir essa**  
 87 **qualidade** no serviço↓

A partir disso, pede-se que G4\_S12 defina a cultura organizacional da empresa. Em resposta, SATISFAÇÃO (do cliente)<sup>VO</sup> se manifesta como um valor saliente. SATISFAÇÃO (do cliente)<sup>VO</sup> expressa-se de modo estreitamente relacionado a COMUNICAÇÃO (pessoa a pessoa)<sup>VN+</sup>, um valor muito necessário para garantir um dos diferenciais da empresa, que é fornecer um atendimento de qualidade. Corroborando a isso, o valor FIDELIZAÇÃO<sup>VO</sup> mostra-se relacionado. Tal interpretação se dá a partir do seguinte excerto:

98 eu acho que a qualidade no atendimento com o cliente (.), que é um diferencial  
 99 na nossa empresa com as grandes né:. procedimento direto do vendedor::r ou do projetista  
 100 com o nosso cliente

Dando andamento às demais perguntas, o entrevistado é indagado sobre o que sentiria falta caso precisasse se ausentar da empresa por uma longa data. Em sua fala, percebe-se dois valores atrelados: COMPROMETIMENTO<sup>VN+</sup> e CENTRALIZAÇÃO<sup>VD+</sup>. Segundo G4\_S12\_L109-113:

109 cada um tem uma forma de trabalhar, pode diferir um pouco de uma  
 110 pessoa para outra, mas **buscando sempre o mesmo resultado final.** >e daí **se eu faço de**  
 111 **um jeito aí vem uma outra pessoa e começa a fazer de um outro jeito<, depois, >quando**  
 112 **eu retornar aí vai ficar um pouquinho diferente do que era habituado fazer<** daí às vezes  
 113 pode:::m .hhh hhh

A partir do discurso do sujeito se entende que, se todos buscam o mesmo resultado final, COMPROMETIMENTO<sup>V</sup> é muito necessário para que se atinja o mesmo objetivo. Contudo, o que mais chama a atenção, é o senso de centralização que permeia G4\_S12. Entende-se que, para o sujeito, mesmo que se alcance o resultado final pelo trabalho coletivo e colaborativo, quando os processos são feitos de modo diferente ao praticado por ele, o fato desagrada-o; preferindo assim, centralizar o trabalho, fazendo do início ao fim. Conseqüentemente, nota-se que CENTRALIZAÇÃO<sup>VD+</sup> é um valor relevante para esse indivíduo, expressando-se como muito desejável – o que está relativamente em conformidade com a modalização sugerida pelo informante na escala v-modalidade, indicada como V<sup>D</sup>.

Na seqüência, questiona-se se os valores e as crenças dos gestores, assim como dos demais colaboradores, são modificadas de acordo com as estratégias empresariais. Em resposta, G4\_S12 expressa claramente PRESERVAÇÃO AMBIENTAL<sup>VO</sup>, um valor atribuído à organização nos últimos anos pela necessidade que a empresa tem em se ajustar às novas leis de preservação ambiental. O surgimento desse novo valor é decorrente de DINAMISMO<sup>VN+</sup>, pois, para atender as demandas políticas e sociais, é preciso ser dinâmico, acompanhar as mudanças e exigências que refletem na prática de trabalho das organizações.

Também é perguntado a G4\_S12 em que medida o programa de gestão de pessoas utiliza-se de aspectos da cultura organizacional para dar suporte ao desenvolvimento de pessoal. Em resposta a esse questionamento, obteve-se APRENDIZAGEM (de novas competências)<sup>VN</sup> de modo a favorecer ADAPTAÇÃO<sup>VN</sup>. Conseqüentemente, CONHECIMENTO ADQUIRIDO<sup>VD</sup> também se expressa nesse contexto. Segundo G4\_S12\_L128-130:

128 acho que .hhh com essas novas ideias da direção eles procuram fazer cursos.  
 129 o departamento pessoal, para ir, para os novos funcionários, e para os que tem mais  
 130 tempo de empresa, para eles irem se adequando às novas exigências da direção

Observa-se que quando o informante fala “novas ideias da direção” (L128) e “novas exigências da direção” (L13), ele retoma à pergunta anterior, que diz respeito às mudanças em termos de valores e crenças que refletem nas estratégias empresariais. Desse modo, entende-se que, para se adequar às mudanças, é necessário APRENDIZAGEM (de novas competências)<sup>VN</sup> para prover ADAPTAÇÃO<sup>VN</sup>, outro valor necessário. Estes dois valores, quando agregados, favorecem CONHECIMENTO ADQUIRIDO<sup>VD</sup>, que é, normalmente, tanto um desejo da parte da gestão quanto dos colaboradores envolvidos no processo.

Na sequência, indaga-se G4\_S12 sobre a relação do sistema de gestão, defendido pela MG Empreendimento, e a cultura e gestão organizacional. Nesse sentido, verifica-se em G4\_S12\_L137-140 três valores que se estruturam inter-relacionadamente: QUALIDADE<sup>VO</sup>; DINAMISMO<sup>VN+</sup>; e CONHECIMENTO ADQUIRIDO<sup>VN+</sup>.

137 acho que essa qualidade que é parâmetro inicial da empresa né:, eles  
 138 procuram da gestão:o, por exemplo, gestão da qualidade, procuram sempre fazer no:vos  
 139 novas áreas de atuação, ↑das áreas de pesquisa, ou estudo sobre diferentes materiais↓, >uma  
 140 coisa assim pra para ir atualizando< para isso. tentar atingir aquela qualidade que é:

QUALIDADE<sup>VO</sup>, novamente assumindo uma posição mais alta relativamente a DINAMISMO<sup>VN+</sup> e CONHECIMENTO ADQUIRIDO<sup>VN+</sup> não é mais relevante que os demais, apesar de se mostrar como tal no processo final. É a dinamicidade da empresa e o conhecimento que os colaboradores adquirem que conduzem o desenvolvimento de um processo de qualidade, portanto, ambos os dois são muito necessários.

Depois disso, pergunta-se o que G4\_S12 considera ‘Ser MG Empreendimento’. Ele diz: “ser MG, acho que é uma história. é participar das várias etapas da empresa, de .hhh saber que nosso produto final né: é importante para ↑muitas outras empresas, para ↑muitas outras pessoas” (G4\_S12\_L142-144). Nesse sentido, observa-se que a expressão ‘história’ é motivada por TRADIÇÃO<sup>VO</sup> – um valor dever para poder sustentar toda uma história ao longo da trajetória da MG – e, fazer parte dessa história (participar) manifesta PARTICIPAÇÃO<sup>VN</sup> – é necessário participar para Ser MG Empreendimento, do contrário se estaria fora do processo. Sendo que, o alinhamento desses dois valores acarreta REFERENCIAL (no mercado)<sup>VD+</sup>, expresso pela fala do sujeito ao perceber a colocação e importância do produto da empresa no mercado, um valor muito desejável quando se trata de um negócio.

Para finalizar a entrevista, pede-se que o participante represente a gestão da empresa em uma palavra. Ele diz: “acho que é eficiência”; logo, tem-se EFICIÊNCIA<sup>VO</sup>. Para esse valor posicionar-se acima de qualquer outro no sistema axiológico do indivíduo, a empresa tem que (deve) ser eficiente.

Tendo encerrado a análise e discussão dos dados obtidos a partir da aplicação de uma escala v-modalidade e entrevista semiestruturada, também se destaca a escala tipo Likert, em que todas as respostas indicaram conformidade. Contudo, G4\_S12 mostra discordância em relação a uma única asserção apresentada na escala tipo Likert, que se refere a questão ‘21’ (‘a cultura organizacional influencia o estilo de pensar das pessoas’). Nota-se que, apesar de o sujeito indicar que a cultura da empresa não reflete no comportamento do pessoal, ele se contradiz ao longo da entrevista semiestruturada quando expressa a existência de COMPROMETIMENTO<sup>V</sup>, OBEDIÊNCIA<sup>V</sup>, bem como outros valores que são manifestados diretamente pelo comportamento dos indivíduos.

Desse modo, dá-se, aqui, uma atenção mais especial à fala do sujeito-informante, manifesta por meio da entrevista realizada. Desse discurso, apresenta-se a modalização dos valores que foram percebidos e destacados, contrastando-os à modalização apontada por G4\_S12 ao preencher a escala v-modalidade. Mantendo a mesma ideia dos quadros dos demais entrevistados, alguns valores recebem a atribuição de mais de uma modalização e, quando um determinado valor é modalizado num momento como V<sup>D</sup>, por exemplo, e no outro como V<sup>D+</sup>, considera-se a modalização que expressa mais força. Sendo assim, apresenta-se o Quadro 32:

Quadro 32 – V-modalidade – por G4\_S12 e pela pesquisadora

(continua)

Análise da entrevista	Resposta da escala
ADAPTAÇÃO <sup>VN</sup>	VN (ambiente interno); VN+ (ambiente externo)
APRENDIZAGEM (de novas competências) <sup>VN/VO</sup>	VN+
AUTONOMIA <sup>VN</sup>	VN
CENTRALIZAÇÃO <sup>VD+</sup>	VD
COMPROMETIMENTO <sup>VN+/VO</sup>	VO (ambiente interno); VN+ (ambiente externo)
COMUNICAÇÃO (pessoa a pessoa) <sup>VN+</sup>	VN
CONHECIMENTO ADQUIRIDO <sup>VD/VN+</sup>	VN+
DINAMISMO <sup>VN+</sup>	VN+

(conclusão)

EFICIÊNCIA <sup>VO</sup>	(ver nota) <sup>169</sup>
FIDELIZAÇÃO <sup>VO</sup>	VN
INICIATIVA <sup>VN</sup>	VN
INOVAÇÃO <sup>VO</sup>	VN
OBEDIÊNCIA <sup>VN</sup>	VD+
ORGANIZAÇÃO <sup>VN+</sup>	VN+
PARTICIPAÇÃO <sup>VN</sup>	VN
PRESERVAÇÃO AMBIENTAL <sup>VO</sup>	VO
QUALIDADE <sup>VN/VO</sup>	VN+
REFERENCIAL (no mercado) <sup>VD+</sup>	VD
RELAÇÕES HORIZONTAIS <sup>VN/VO</sup>	VN
RELAÇÕES VERTICAIS <sup>VN</sup>	VO
RESPEITO MÚTUO <sup>VO</sup>	VO
SATISFAÇÃO (do cliente) <sup>VO</sup>	VN+ (ambiente externo); VN (ambiente interno)
TRADIÇÃO <sup>VO</sup>	VD+
TRANSPARÊNCIA <sup>VO</sup>	VN+ (ambiente interno); VN (ambiente externo)
UNIÃO <sup>VN/VO</sup>	VN

Fonte: elaborado pela autora.

Ao longo desta última entrevista e análise não foram percebidas metáforas e/ou metonímias conceptuais.

Tendo feito a análise e discussão dos dados dos sujeitos-participantes da pesquisa individualmente. Conduz-se uma discussão guiada a partir dos dados evidenciados por grupos.

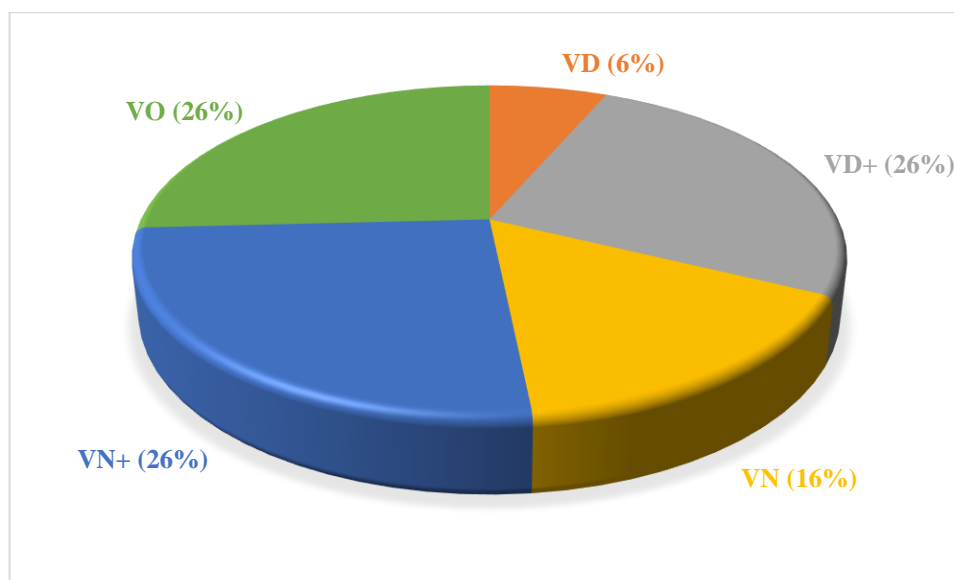
## 5.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS: OS GRUPOS

Tendo em vista os grupos envolvidos neste estudo, consideram-se os dados gerados a partir de cada um deles de modo a se levar em conta: (i) os resultados das entrevistas individuais com as médias dos valores-modalidade obtidas a partir do discurso dos sujeitos; (ii) resultados do grau de concordância a partir da escala tipo Likert; e (iii) proposições, metáforas e/ou metonímias. Esses resultados, gerados por grupo, aqui discutidos e também representados em quadros e gráficos, conduzirão ao entendimento da organização em seu conjunto – conforme será tratado na seção seguinte (5.3).

169 O valor EFICIÊNCIA foi acrescentado pelo informante G3\_S10, portanto, por não ter sido previamente sugerido hipoteticamente, não foi modalizado por G4\_S12.

Em G1, verificou-se a manifestação de 31 valores, os quais foram notacionados em v-modalidade de acordo com a análise dos dados, sendo: 26% deles  $V^{N+}$ , 26%  $V^O$ , 26%  $V^{D+}$ , 16%  $V^N$ , 6%  $V^D$  e 0%  $V^-$ , conforme pode ser visualizado no Gráfico 2:

Gráfico 2 – Ocorrências de v-modalidade em G1



Fonte: elaborado pela autora.

Nota-se que o percentual de valores que correspondem a  $V^{N+}$ ,  $V^{D+}$  e  $V^O$  é o mesmo. Destes mais ocorrentes,  $V^O$  é constituído por: AUTORIDADE; BEM-ESTAR; COMPROMETIMENTO; EFICIÊNCIA; EQUIDADE; QUALIDADE; DINAMISMO; e RESPEITO. Enquanto,  $V^{N+}$  ocorre em: RESPEITO MÚTUO; UNIÃO; APRENDIZAGEM (de novas competências); TRANSPARÊNCIA; APRENDIZAGEM (de novas competências); FLEXIBILIDADE; SAÚDE EMOCIONAL; SAÚDE FÍSICA; e TRADIÇÃO.  $V^{D+}$ , por sua vez, compreende: ADAPTAÇÃO; CORDIALIDADE; CRESCIMENTO PESSOAL; PARTICIPAÇÃO; PRESERVAÇÃO AMBIENTAL; PRESTEZA; RELAÇÕES HORIZONTAIS; e SUCESSO. Modalizado em  $V^N$ , tem-se: CONHECIMENTO ADQUIRIDO; LUCRATIVIDADE; RELAÇÕES VERTICAIS; RECONHECIMENTO; e COMUNICAÇÃO (pessoa a pessoa). Por último, como v-modalidade menos ocorrente, verifica-se DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA e INICIATIVA.

Relacionado a alguns desses valores, outras estruturas conceituais são identificadas. Ao valor UNIÃO<sup>V</sup> verificou-se A ORGANIZAÇÃO É UMA FAMÍLIA, ou seja, para G1, ter a família na base da organização envolve um valor particular muito necessário. A COMUNICAÇÃO (pessoa a pessoa)<sup>V</sup> entende-se COMUNICAÇÃO É RESULTADO, pois a comunicação bem



sucessida reflete em resultados. Outra é SUCESSO É CRESCER JUNTO, estando ela associada, concomitantemente, a CRESCIMENTO PESSOAL<sup>V</sup> e SUCESSO<sup>V</sup>.

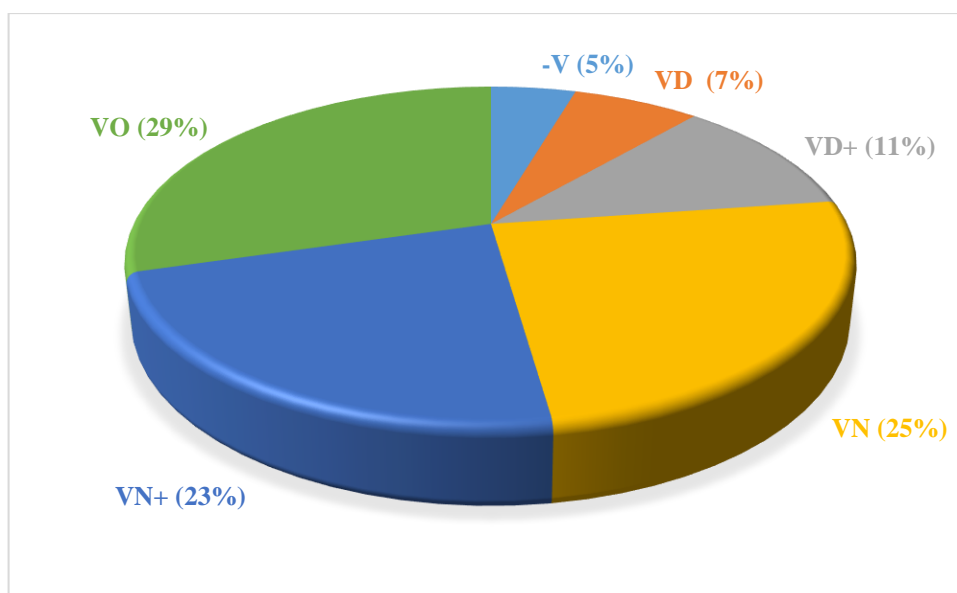
Quadro 33 – Proposições, metáforas e/ou metonímias conceptuais e valores subjacentes expressos em G1

Proposições, metáforas e/ou metonímias	Valores associados
A ORGANIZAÇÃO É UMA FAMÍLIA	UNIÃO
SUCESSO É CRESCER JUNTO	CRESCIMENTO PESSOAL SUCESSO
COMUNICAÇÃO É RESULTADO	COMUNICAÇÃO (pessoa a pessoa)

Fonte: elaborado pela autora.

No que diz respeito a G2, verificou-se a manifestação de 44 valores em v-modalidade expressos no discurso dos sujeitos que integram o grupo. Esses valores representam 29% de ocorrências modalizadas como  $V^O$ , 25%  $V^N$ , 23%  $V^{N+}$ , 11%  $V^{D+}$ , 7%  $V^D$  e 5%  $V^-$ , conforme representado no Gráfico 3:

Gráfico 3 – Ocorrências de v-modalidade em G2



Fonte: elaborado pela autora.

Os valores que integram  $V^O$  e que representam 29% das modalizações expressadas em G2 são: APRENDIZAGEM (de novas competências); EQUIDADE; HONESTIDADE; INOVAÇÃO; LIDERANÇA; PRESERVAÇÃO AMBIENTAL; QUALIDADE; SATISFAÇÃO (do cliente); TRADIÇÃO; RESPEITO MÚTUO; EFICIÊNCIA; RESPEITO; e ADAPTAÇÃO.  $V^N$ , por sua vez, compõe 25% e é constituído por: CRESCIMENTO PESSOAL; ORGANIZAÇÃO;

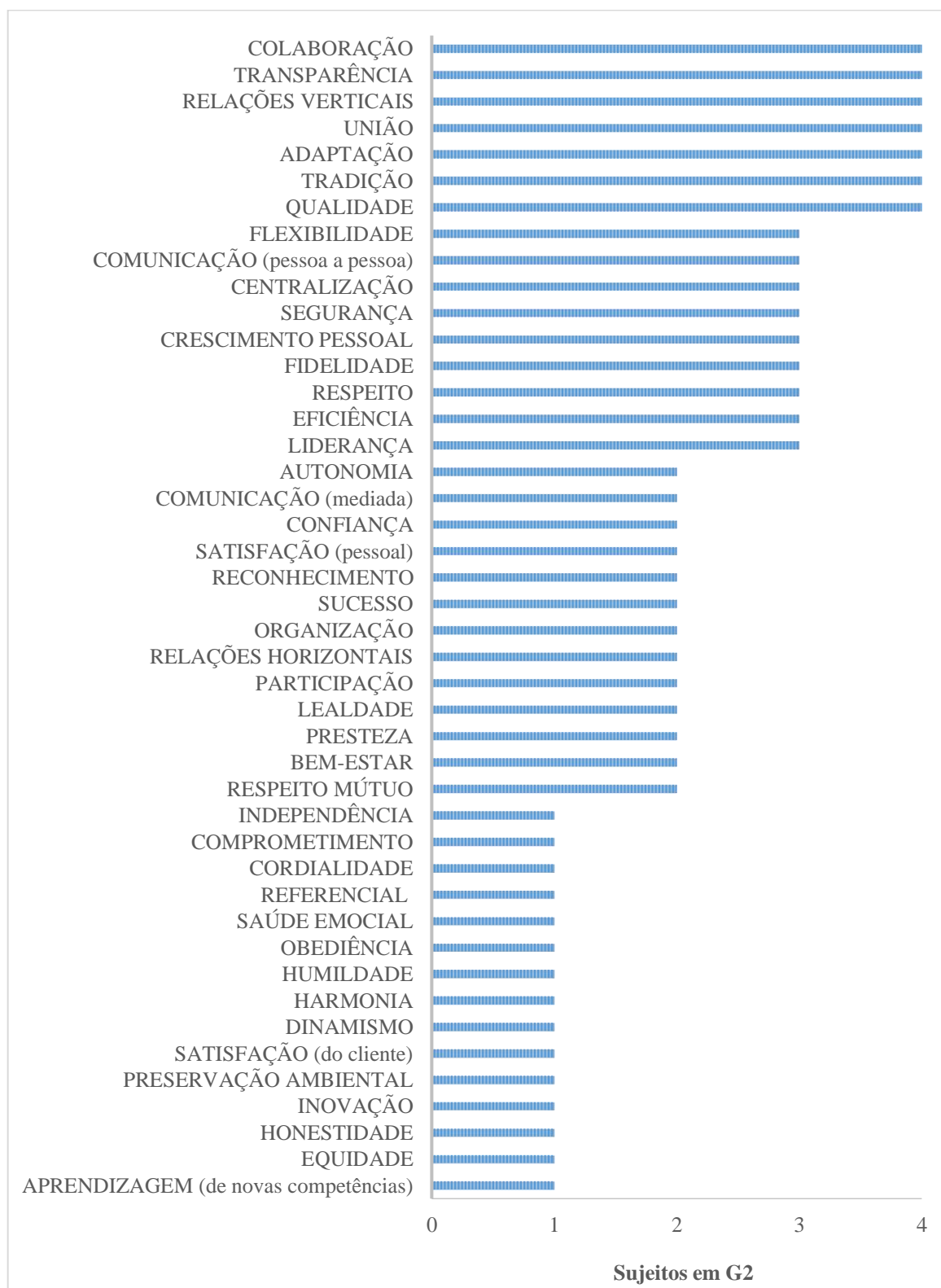
RELAÇÕES VERTICAIS; SUCESSO; SEGURANÇA; TRANSPARÊNCIA; COLABORAÇÃO; OBEDIÊNCIA; RECONHECIMENTO; SATISFAÇÃO (pessoal); e SAÚDE EMOCIONAL. Enquanto,  $V^{N+}$ , representando 23%, compreende: BEM-ESTAR; DINAMISMO; HARMONIA; PRESTEZA; UNIÃO; FIDELIDADE; HUMILDADE; LEALDADE; PARTICIPAÇÃO; e RELAÇÕES HORIZONTAIS. A modalização  $V^{D+}$  cujo percentual é 11% está relacionada a: CONFIANÇA; CENTRALIZAÇÃO; COMUNICAÇÃO (pessoa a pessoa); REFERENCIAL (no mercado); e FLEXIBILIDADE. Já  $V^D$ , abrangendo 7% do total de valores manifestados e representados em G2, se expressa em: COMUNICAÇÃO (mediada); AUTONOMIA; e CORDIALIDADE. Por fim, 5% verificado como  $V^-$ , ocorre em COMPROMETIMENTO e INDEPENDÊNCIA.

Em relação a esses valores manifestados em G2, chama a atenção o que se mostra comum e particularizado entre os sujeitos. O que ocorre é que um determinado valor pode ser expressado tanto por todos os indivíduos (quatro) que integram G2 quanto parcialmente, ou seja, um mesmo valor é, por vezes, manifestado no discurso de somente três, dois ou um indivíduo. Isto quer dizer: dos 44 valores elencados em G2, apenas 7 deles são expressados por todos os sujeitos que compõem o grupo; são eles: QUALIDADE<sup>VO</sup>; TRADIÇÃO<sup>VO</sup>; ADAPTAÇÃO<sup>VO</sup>; UNIÃO<sup>VN+</sup>; RELAÇÕES VERTICAIS<sup>VN</sup>; TRANSPARÊNCIA<sup>VN</sup>; e COLABORAÇÃO<sup>VN</sup>. Já os valores LIDERANÇA<sup>VO</sup>, EFICIÊNCIA<sup>VO</sup>, RESPEITO<sup>VO</sup>, FIDELIDADE<sup>VN</sup>, CRESCIMENTO PESSOAL<sup>VN</sup>, SEGURANÇA<sup>VN</sup>, CENTRALIZAÇÃO<sup>VD+</sup>, COMUNICAÇÃO (pessoa a pessoa)<sup>VD+</sup> e FLEXIBILIDADE<sup>VD+</sup> ocorreram no discurso de somente três sujeitos que integram G2.

Outros 13 valores foram verificados, porém eles são evidenciados apenas na fala de dois dos sujeitos-participantes do grupo, sendo: RESPEITO MÚTUO<sup>VO</sup>; BEM-ESTAR<sup>VN+</sup>; PRESTEZA<sup>VN+</sup>; LEALDADE<sup>VN+</sup>; PARTICIPAÇÃO<sup>VN+</sup>; RELAÇÕES HORIZONTAIS<sup>VN+</sup>; ORGANIZAÇÃO<sup>VN</sup>; SUCESSO<sup>VN</sup>; RECONHECIMENTO<sup>VN</sup>; SATISFAÇÃO (pessoal)<sup>VN</sup>; CONFIANÇA<sup>VD+</sup>; COMUNICAÇÃO (mediada)<sup>VD</sup>; e AUTONOMIA<sup>VD</sup>. Por fim, manifestos no discurso de apenas um dos sujeitos que integram G2, se tem: APRENDIZAGEM (de novas competências)<sup>VO</sup>; EQUIDADE<sup>VO</sup>; HONESTIDADE<sup>VO</sup>; INOVAÇÃO<sup>VO</sup>; PRESERVAÇÃO AMBIENTAL<sup>VO</sup>; SATISFAÇÃO (do cliente)<sup>VO</sup>; DINAMISMO<sup>VN+</sup>; HARMONIA<sup>VN+</sup>; HUMILDADE<sup>VN+</sup>; OBEDIÊNCIA<sup>VN</sup>; SAÚDE EMOCIONAL<sup>VN</sup>; REFERENCIAL (no mercado)<sup>VD+</sup>; CORDIALIDADE<sup>VD</sup>; COMPROMETIMENTO<sup>V</sup>; e INDEPENDÊNCIA<sup>V</sup>.

Esses valores, que se mostram ocorrentes em G2, podem ser verificados no Gráfico 4.

Gráfico 4 – Valores ocorrentes em G2



Fonte: elaborado pela autora.

Nota-se no Gráfico 4 que o eixo vertical é estruturada pelos 44 valores previamente tratados, já o eixo horizontal diz respeito ao número de sujeitos que constituem G2. Portanto, é possível visualizar no gráfico a relação de valores manifestados por número de sujeitos.

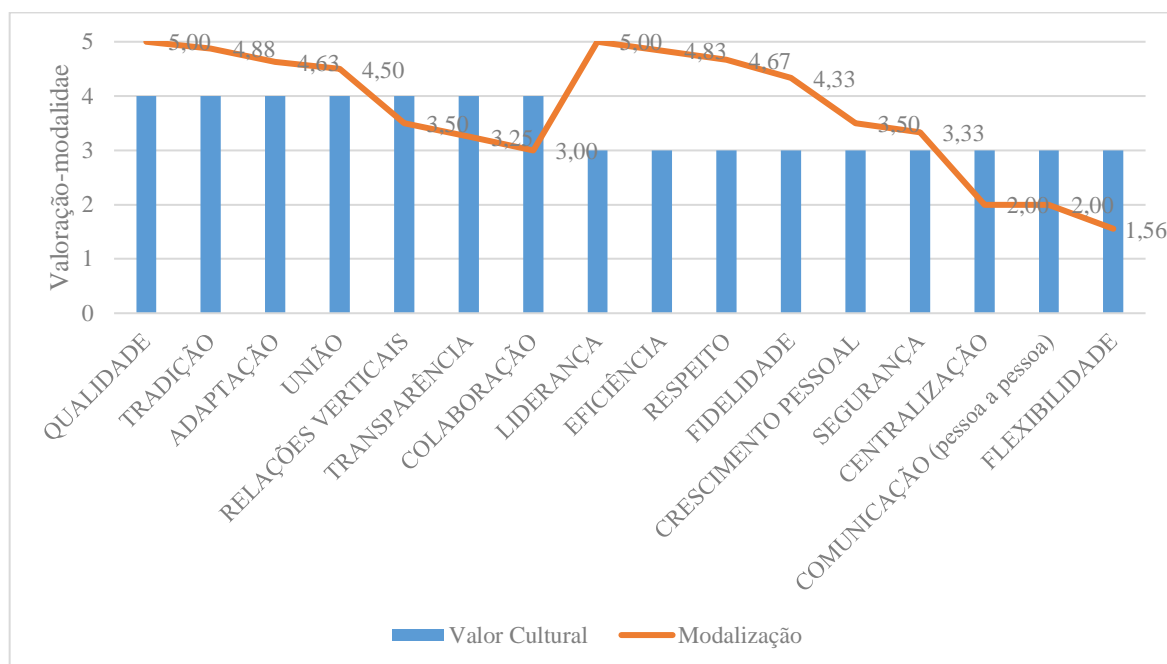
Contudo, se percebe necessário destacar dentre esses valores, os mais proeminentes. Para tanto, como G2 é constituído por quatro indivíduos integrantes, aplica-se o critério de valores expressados por 50% dos sujeitos, ou seja, valores que aparecem no discurso de quatro e três informantes. Em resultado ao critério adotado, identificam-se 16 valores entre os 44 manifestados no todo do grupo. Esses 16 valores, considerados como mais relevantes, correspondem aos 16 primeiros que estão elencados no Gráfico 4, previamente apresentados. Os valores são: QUALIDADE<sup>VO</sup>; TRADIÇÃO<sup>VO</sup>; ADAPTAÇÃO<sup>VO</sup>; UNIÃO<sup>VN+</sup>; RELAÇÕES VERTICAIS<sup>VN</sup>; TRANSPARÊNCIA<sup>VN</sup>; COLABORAÇÃO<sup>VN</sup>; LIDERANÇA<sup>VO</sup>; EFICIÊNCIA<sup>VO</sup>; RESPEITO<sup>VO</sup>; FIDELIDADE<sup>VN+</sup>; CRESCIMENTO PESSOAL<sup>VN</sup>; SEGURANÇA<sup>VN</sup>; CENTRALIZAÇÃO<sup>VD+</sup>; COMUNICAÇÃO (pessoa a pessoa)<sup>VD+</sup>; e FLEXIBILIDADE<sup>VD+</sup>.

Observa-se que a valoração-modalidade, atribuída a cada um dos valores considerados mais relevantes, de acordo com o critério apresentado, é resultante da média modalizadora que diz respeito a G2. Portanto, a partir disso, é possível entender pelo Gráfico 5, que FLEXIBILIDADE<sup>V</sup>, por exemplo, é  $V^{D+}$ , pois sua média modalizadora é 1,56, a qual se encontra no limite entre  $V^D$  e  $V^{D+}$ . A atribuição  $V^{D+}$  é preferível porque ‘muito desejável’ corresponde a  $\bar{X} = 1,6-2,5$ , conforme fórmula de v-modalidade<sup>170</sup> proposta em FELTES (2018b), apresentada previamente na seção 4.1.3.1 e reforçada em nota de rodapé (ver nota 166). Nota-se, no Gráfico 5, que o eixo vertical diz respeito à valoração correspondente a cada v-modalidade (e.g., ‘5’ é  $V^O$ ; ‘4’ é  $V^{N+}$ ; etc.), enquanto o eixo horizontal se refere ao valor cultural expressado e mais ocorrente no grupo. Já a linha laranja, que atravessa o gráfico horizontalmente, serve para identificar as médias da valoração atribuída para cada valor cultural, ou seja, trata-se do indicador que especifica o modalizador.

---

170 A fórmula para captar v-modalidade, proposta em FELTES (2018b), é: nula = 0 ( $\bar{X} = 0,0-0,5$ ); desejável = 1,0, ( $\bar{X} = 0,6-1,5$ ); muito desejável = 2,0 ( $\bar{X} = 1,6-2,5$ ); necessário = 3,0 ( $\bar{X} = 2,6-3,5$ ); muito necessário = 4,0 ( $\bar{X} = 3,6-4,5$ ); e dever = 5,0 ( $\bar{X} = 4,6-5,0$ ).

Gráfico 5 – Valores mais relevantes em G2 e seus v-modalidades



Fonte: elaborado pela autora.

Alguns dos valores aqui apresentados também se mostram, por vezes, relacionados a proposições, metáforas e metonímias conceptuais. Relacionado ao valor ADAPTAÇÃO<sup>v</sup>, se obtêm: ADAPTAR-SE É MAIS; A MUDANÇA É UMA DOR; ADEQUAR-SE É ADAPTAR-SE; ADAPTAR-SE É ENQUADRAR-SE; MOLDAR-SE É ENQUADRAR-SE; e ADAPTAR-SE É MOLDAR-SE. A BEM-ESTAR<sup>v</sup>, tem-se TRABALHAR É MAIS, a qual também está associada ao valor SATISFAÇÃO (pessoal)<sup>v</sup>, que, na mesma medida, motiva DESAFIO É BOM. SUCESSO É CRESCER JUNTO, outra estrutura conceptual que aparece em G2, tem em sua base tanto o valor SUCESSO<sup>v</sup> quanto CRESCIMENTO PESSOAL<sup>v</sup> e COLABORAÇÃO<sup>v</sup>. COMUNICAÇÃO É RESULTADO é motivada por COMUNICAÇÃO (pessoa a pessoa)<sup>v</sup>. FLEXIBILIDADE<sup>v</sup> é outro valor manifestado a partir do sistema axiológico do grupo, motivando CONSERVADORISMO É MENOS. AUTONOMIA<sup>v</sup> e INDEPENDÊNCIA<sup>v</sup>, contudo, sustentam SER DEPENDENTE É ESTAR AMARRADO. LEALDADE<sup>v</sup> também é expresso e tem força motivacional em SER LEAL É VESTIR A CAMISETA. TREINAMENTO É BOM e SER CONSERVADOR É MAIS aparecem associadas a APRENDIZAGEM (de novas competências)<sup>v</sup>. ÉTICA FURADA É CAIR POR TERRA é expressa a partir de FIDELIDADE<sup>v</sup> e RESPEITO<sup>v</sup>. Já, QUALIDADE<sup>v</sup> ocorre na conceptualização de A QUALIDADE ESTÁ NA VEIA e QUALIDADE É ANDAR (QUALIDADE É MOVER-SE PARA A FRENTE). Por fim, EMPRESA FAMILIAR É CENTRALIZADORA, estando esta metáfora associada a CENTRALIZAÇÃO<sup>v</sup>. No entanto, verifica-se uma metáfora

que não se associa a um valor, ou valores, específico(s), sendo A DIREÇÃO NÃO É AMARRADA. Essas proposições, metáforas e metonímias, bem como valores subjacentes, expressados em G2, podem ser verificados no Quadro 34:

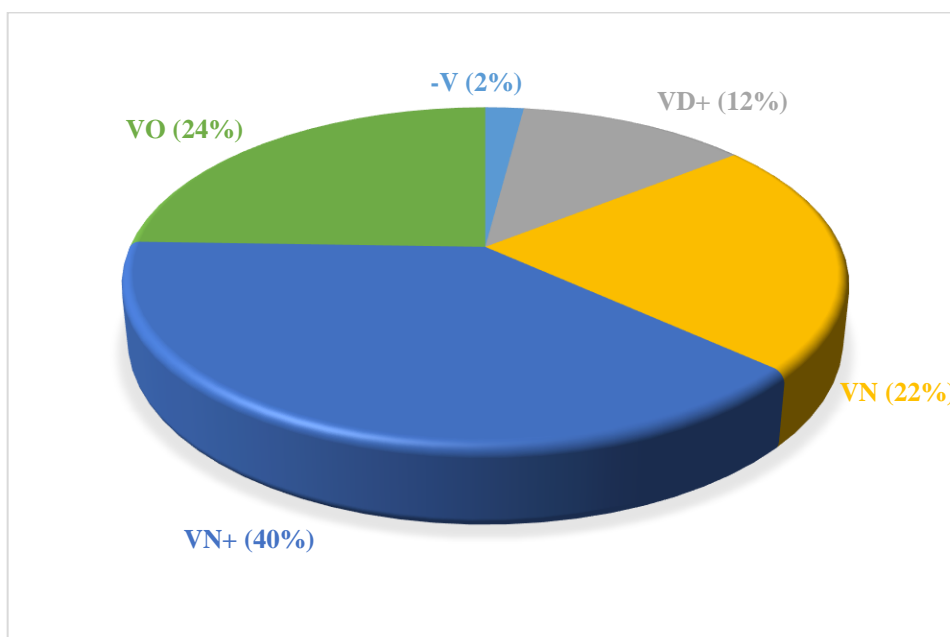
Quadro 34 – Proposições, metáforas e/ou metonímias conceptuais e valores em G2

<b>Proposições, metáforas e metonímias</b>	<b>Valores associados</b>
A DIREÇÃO NÃO É AMARRADA	não há valor associado
A MUDANÇA É UMA DOR	ADAPTAÇÃO
ADAPTAR-SE É ENQUADRAR-SE	
ADAPTAR-SE É MAIS	
ADAPTAR-SE É MOLDAR-SE	
ADEQUAR-SE É ADAPTAR-SE	
MOLDAR-SE É ENQUADRAR-SE	
CONSERVADORISMO É MENOS	FLEXIBILIDADE
COMUNICAÇÃO É RESULTADO	COMUNICAÇÃO (pessoa a pessoa)
EMPRESA FAMILIAR É CENTRALIZAÇÃO	CENTRALIZAÇÃO
ÉTICA FURADA É CAIR POR TERRA	FIDELIDADE
	RESPEITO
QUALIDADE ESTÁ NA VEIA	QUALIDADE
QUALIDADE É ANDAR	
QUALIDADE É MOVER-SE PARA A FRENTE	
SER CONSERVADOR É MAIS	APRENDIZAGEM (de novas competências)
SER DEPENDENTE É ESTAR AMARRADO	AUTONOMIA
	INDEPENDÊNCIA
SER LEAL É VESTIR A CAMISETA	LEALDADE
SUCESSO É CRESCER JUNTO	COLABORAÇÃO
	CRESCIMENTO PESSOAL
	SUCESSO
TRABALHAR É MAIS	BEM-ESTAR
	SATISFAÇÃO (pessoal)
DESAFIO É BOM	
TREINAMENTO É BOM	APRENDIZAGEM (de novas competências)

Fonte: elaborado pela autora.

Ao que cabe a G3, grupo formado por quatro sujeitos-informantes, constata-se a manifestação de 49 valores culturais, que, em termos de notação modalidade, correspondem a 40% de  $V^{N+}$ , 24% de  $V^0$ , 22% de  $V^N$ , 12% de  $V^{D+}$  e 2%, de  $V^-$ . Portanto, observa-se que não há valores expressados em termos de ‘desejo’ ( $V^D$ ). O percentual de v-modalidades verificados em G3 podem ser observados no Gráfico 6:

Gráfico 6 – Ocorrências de v-modalidade em G3



Fonte: elaborado pela autora.

Os valores que integram os 40%,  $V^{N+}$ , são: TRANPARÊNCIA; EFICIÊNCIA; UNIÃO; FLEXIBILIDADE; RELAÇÕES VERTICAIS; OBEDIÊNCIA; BEM-ESTAR; SATISFAÇÃO (pessoal); ADAPTAÇÃO; QUALIDADE; APRENDIZAGEM (de novas competências); CRESCIMENTO PESSOAL; DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA; DINAMISMO; FIDELIDADE; PRESTEZA; RECIPROCIDADE; SEGURANÇA; TRADIÇÃO; e COLABORAÇÃO. Os 24% ( $V^0$ ), por sua vez, correspondem a: COMPETITIVIDADE; CORDIALIDADE; EQUIDADE; HONESTIDADE; HUMILDADE; LEALDADE; RECONHECIMENTO; REFERENCIAL (no mercado); RESPEITO; COMPROMETIMENTO; SATISFAÇÃO (do cliente); e PARTICIPAÇÃO.  $V^N$ , que representa 22% dos 49 valores manifestados em G3, são: INOVAÇÃO; RELAÇÕES HORIZONTAIS; FIDELIZAÇÃO; COMUNICAÇÃO (pessoa a pessoa); RESPEITO MÚTUO; SUCESSO; PRESERVAÇÃO AMBIENTAL; SAÚDE EMOCIONAL; SAÚDE FÍSICA; AUTORIDADE; e LIDERANÇA. Enquanto,  $V^{D+}$ , que corresponde a 12% dos valores ocorrente, tem-se: ORGANIZAÇÃO; CONHECIMENTO ADQUIRIDO; CONFIANÇA; APRENDIZAGEM (de novas competências); HARMONIA; e PARTICIPAÇÃO. O restante das ocorrências representa 2% de  $V^-$ , sendo: CENTRALIZAÇÃO.

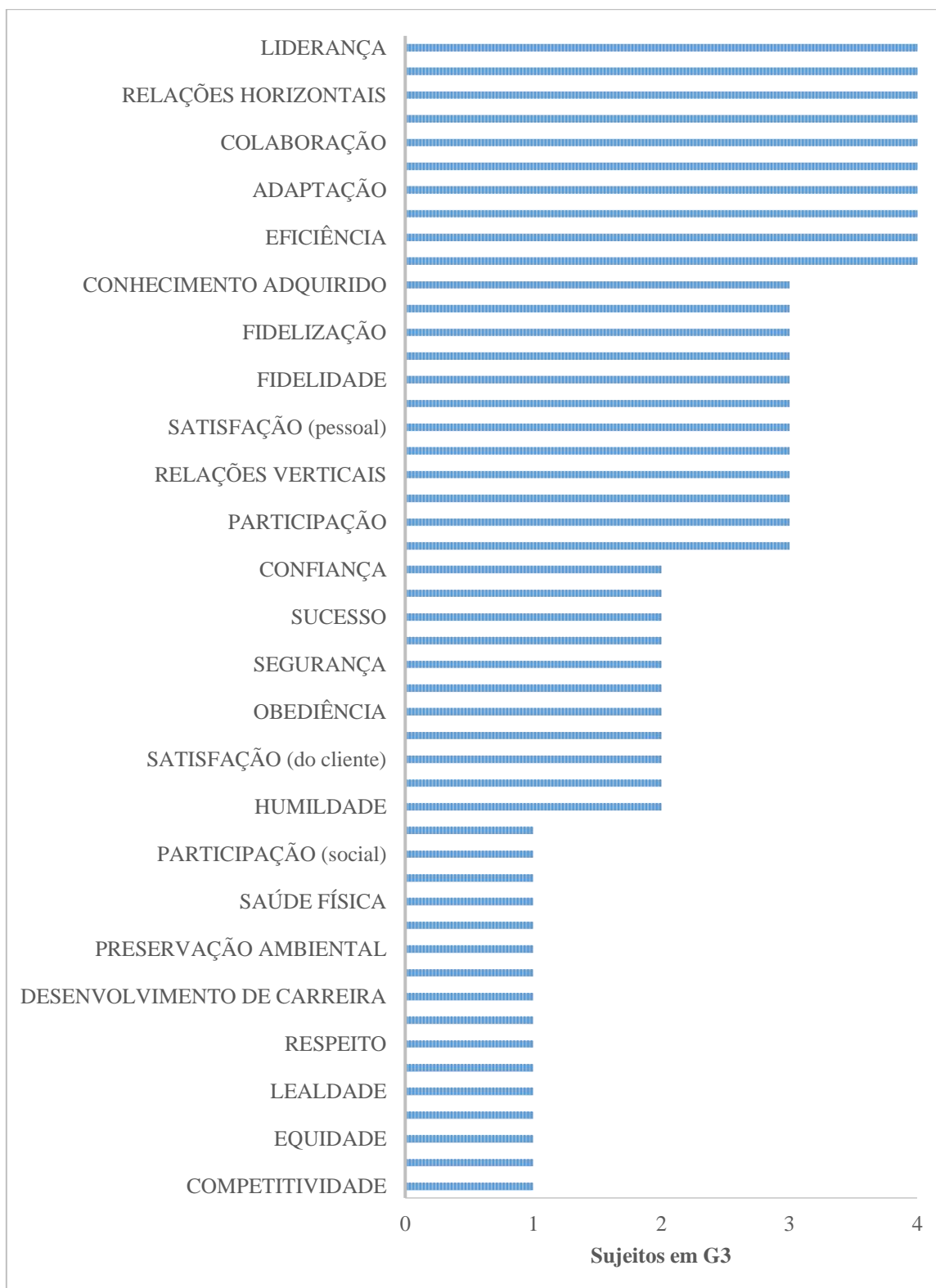
Observa-se que, dessas ocorrências, apenas 10 são comuns a todos os sujeitos que integram G3. Esses valores, notacionados pela atribuição da média de v-modalidade mensurada para o grupo são:  $COMPROMETIMENTO^{V^0}$ ;  $EFICIÊNCIA^{VN+}$ ;  $UNIÃO^{VN+}$ ;  $ADAPTAÇÃO^{VN+}$ ;  $QUALIDADE^{VN+}$ ;  $COLABORAÇÃO^{VN+}$ ;  $INOVAÇÃO^{VN}$ ;  $RELAÇÕES HORIZONTAIS^{VN}$ ;

COMUNICAÇÃO (pessoa a pessoa)<sup>VN</sup>; e LIDERANÇA<sup>VN</sup>. Um outro conjunto de 12 valores foram verificados no discurso de três dos sujeitos que integram o grupo, sendo: PARTICIPAÇÃO<sup>VO</sup>; FLEXIBILIDADE<sup>VN+</sup>; RELAÇÕES VERTICAIS<sup>VN+</sup>; BEM-ESTAR<sup>VN+</sup>; SATISFAÇÃO (pessoal)<sup>VN+</sup>; DINAMISMO<sup>VN+</sup>; FIDELIDADE<sup>VN+</sup>; TRADIÇÃO<sup>VN+</sup>; FIDELIZAÇÃO<sup>VN</sup>; AUTORIDADE<sup>VN</sup>; APRENDIZAGEM (de novas competências)<sup>VD+</sup>; e CONHECIMENTO ADQUIRIDO<sup>VD+</sup>. Há também valores manifestados do discurso de apenas dois dos sujeitos de G3, os valores são: HUMILDADE<sup>VO</sup>; RECONHECIMENTO<sup>VO</sup>; SATISFAÇÃO (do cliente)<sup>VO</sup>; TRANSPARÊNCIA<sup>VN+</sup>; OBEDIÊNCIA<sup>VN+</sup>; PRESTEZA<sup>VN+</sup>; SEGURANÇA<sup>VN+</sup>; RESPEITO MÚTUO<sup>VN</sup>; SUCESSO<sup>VN</sup>; ORGANIZAÇÃO<sup>VD+</sup>; e CONFIANÇA<sup>VD+</sup>. Por fim, 16 valores são expressos em discursos exclusivamente individuais. Esses valores que expressos aleatoriamente entre os quatro sujeitos que compõem G3 são: COMPETITIVIDADE<sup>VO</sup>; CORDIALIDADE<sup>VO</sup>; EQUIDADE<sup>VO</sup>; HONESTIDADE<sup>VO</sup>; LEALDADE<sup>VO</sup>; REFERENCIAL (no mercado)<sup>VO</sup>; RESPEITO<sup>VO</sup>; APRENDIZAGEM (de novas competências)<sup>VN+</sup>; CRESCIMENTO PESSOAL<sup>VN+</sup>; DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA<sup>VN+</sup>; RECIPROCIDADE<sup>VN+</sup>; PRESERVAÇÃO AMBIENTAL<sup>VN</sup>; SAÚDE EMOCIONAL<sup>VN</sup>; SAÚDE FÍSICA<sup>VN</sup>; HARMONIA<sup>VD+</sup>; PARTICIPAÇÃO (social)<sup>VP</sup>; e CENTRALIZAÇÃO<sup>V</sup>.

Nota-se também que os valores expressados em G3 são por vezes comuns a todos os sujeitos e, outras, mais particularizados, manifestando-se no discurso de apenas um, dois ou três indivíduos. Desse modo, apresenta-se o Gráfico 7 para melhor demonstrar a frequência em que esses valores aparecem em G3. Lembra-se que o eixo vertical corresponde aos valores manifestos no grupo e o eixo horizontal representa a quantidade de sujeitos que integram o grupo – no caso de G3, 4 sujeitos. As linhas azuis, por sua vez, indicam a frequência com que cada valor se manifesta.



Gráfico 7 – Valores ocorrentes em G3

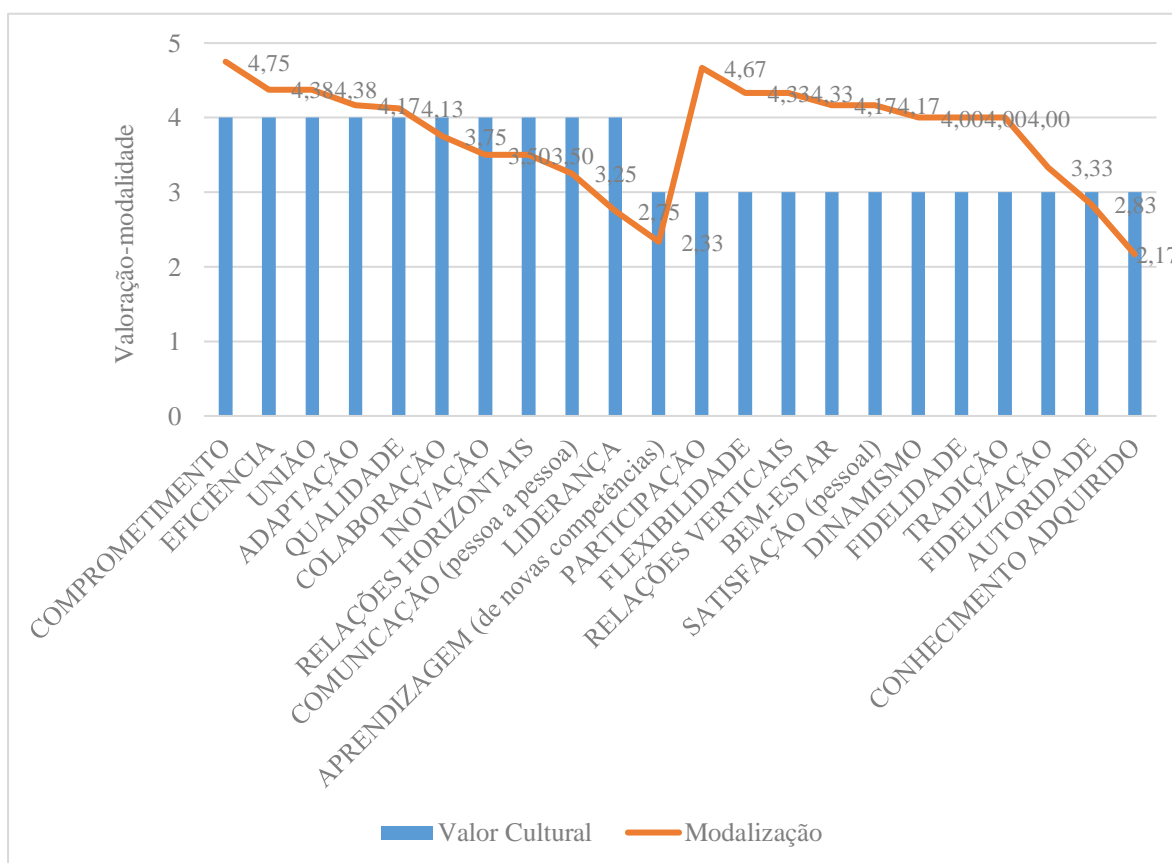


Fonte: elaborado pela autora.

Em G3, grupo formado por quatro sujeitos-informantes, há valores considerados com maior relevância, segundo o critério estabelecido também em G2 – valores manifestados por

no mínimo 50% dos sujeitos que constituem o grupo. O critério adotado resulta em 22 valores culturais, os quais correspondem aos 22 primeiros valores do Gráfico 7 e que também são apresentados no Gráfico 8<sup>171</sup> juntamente com as suas respectivas médias modalizadoras, permitindo a identificação de v-modalidade. Os valores mais relevantes expressados em G3 são: COMPROMETIMENTO<sup>VO</sup>; EFICIÊNCIA<sup>VN+</sup>; UNIÃO<sup>VN+</sup>; ADAPTAÇÃO<sup>VN+</sup>; QUALIDADE<sup>VN+</sup>; COLABORAÇÃO<sup>VN+</sup>; INOVAÇÃO<sup>VN+</sup>; RELAÇÕES HORIZONTAIS<sup>VN</sup>; COMUNICAÇÃO (pessoa a pessoa)<sup>VN</sup>; LIDERANÇA<sup>VN</sup>; APRENDIZAGEM (de novas competências)<sup>VN</sup>; PARTICIPAÇÃO<sup>VD+</sup>; FLEXIBILIDADE<sup>VO</sup>; RELAÇÕES VERTICAIS<sup>VN+</sup>; BEM-ESTAR<sup>VN+</sup>; SATISFAÇÃO (pessoal)<sup>VN+</sup>; DINAMISMO<sup>VN+</sup>; FIDELIDADE<sup>VN+</sup>; TRADIÇÃO<sup>VN+</sup>; FIDELIZAÇÃO<sup>VN</sup>; AUTORIDADE<sup>VN</sup>; e CONHECIMENTO ADQUIRIDO<sup>VD+</sup>.

Gráfico 8 – Valores mais relevantes em G3 e seus v-modalidades



Fonte: elaborado pela autora.

Também são identificadas em G3 algumas proposições, metáforas e/ou metonímias conceptuais associadas a determinados valores culturais. ADAPTAÇÃO<sup>V</sup> é um valor que motiva

<sup>171</sup> Lembra-se que o eixo vertical corresponde à valoração de cada modalizador (e.g., '0' é V<sup>-</sup>; '1' é V<sup>D</sup>; '2' é V<sup>D+</sup>; etc.), o eixo horizontal aos valores manifestados mais ocorrentes e a linha laranja compreende às médias valorativas de cada valor cultural, ou seja, é o valor que especifica o modalizador.

ADAPTAR-SE É IDENTIFICAR-SE e ADAPTAR-SE É ENQUADRAR-SE. Esta última também aparece vinculada a RELAÇÕES VERTICAIS<sup>v</sup>, RELAÇÕES HORIZONTAIS<sup>v</sup> e OBEDIÊNCIA<sup>v</sup>. OBEDIÊNCIA<sup>v</sup>, juntamente com SUCESSO<sup>v</sup>, motiva OBEDIÊNCIA É BOM. Já A ORGANIZAÇÃO É UMA FAMÍLIA está associada tanto a BEM-ESTAR<sup>v</sup> quanto UNIÃO<sup>v</sup>. ORGANIZAÇÃO É COMANDO é verificada a partir de ORGANIZAÇÃO<sup>v</sup>. COMUNICAÇÃO É RESULTADO está vinculada a COMUNICAÇÃO (pessoa a pessoa)<sup>v</sup>. COMPROMETIMENTO<sup>v</sup>, por sua vez, motiva a metáfora COMPROMETIMENTO É TRABALHO EM EQUIPE. TEMPO É TRADIÇÃO e TRADIÇÃO É CONFIANÇA têm em sua base CONFIANÇA<sup>v</sup> e TRADIÇÃO<sup>v</sup>. TRADIÇÃO<sup>v</sup> também mostra-se em SER CONSERVADOR É PRESERVAR A TRADIÇÃO e TRADIÇÃO É EFIÊNCIA, sendo esta também manifestada por EFIÊNCIA<sup>v</sup>, valor que, do mesmo modo, está na base de BOM É MAIS . DINAMISMO<sup>v</sup> ocorre na base de QUALIDADE É DINAMISMO. Enquanto, os valores FIDELIDADE<sup>v</sup> e HONESTIDADE<sup>v</sup> motivam três metáforas concomitantemente: FIDELIDADE É MAIS; HONESTIDADE É MAIS; e SER HONESTO É TER A CARA LIMPA. LIDERANÇA<sup>v</sup> é marcado em SER UM EXEMPLO É BOM. Por fim, de RESPEITO<sup>v</sup> entende-se RESPEITO MÚTUO É RECIPROCIDADE.

As proposições, metáforas e/ou metonímias, recém tratadas, e seus valores subjacentes são apresentados no Quadro 35:

Quadro 35 – Proposições, metáforas e/ou metonímias conceptuais e valores em G3

(continua)

<b>Proposições, metáforas e metonímias</b>	<b>Valores associados</b>
A ORGANIZAÇÃO É UMA FAMÍLIA	UNIÃO BEM-ESTAR
ADAPTAR-SE É ENQUADRAR-SE	ADAPTAÇÃO RELAÇÕES VERTICAIS RELAÇÕES HORIZONTAIS OBEDIÊNCIA
ADAPTAR-SE É IDENTIFICAR-SE	ADAPTAÇÃO
BOM É MAIS	EFIÊNCIA
COMPROMETIMENTO É TRABALHO EM EQUIPE	COMPROMETIMENTO
COMUNICAÇÃO É RESULTADO	COMUNICAÇÃO (pessoa a pessoa)
FIDELIDADE É MAIS	FIDELIDADE
OBEDIÊNCIA É BOM	OBEDIÊNCIA SUCESSO
ORGANIZAÇÃO É COMANDO	ORGANIZAÇÃO
QUALIDADE É DINAMISMO	DINAMISMO
RESPEITO É RECIPROCIDADE	RESPEITO MÚTUO

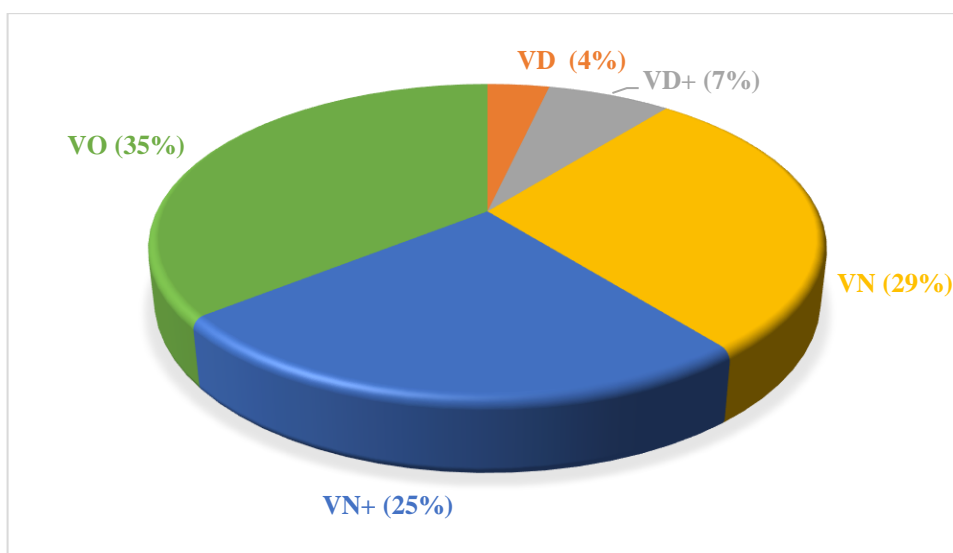
(conclusão)

SER CONSERVADOR É PRESERVAR A TRADIÇÃO	TRADIÇÃO
SER HONESTO É TER A CARA LIMPA	FIDELIDADE
HONESTIDADE É MAIS	HONESTIDADE
SER UM EXEMPLO É BOM	LIDERANÇA
TEMPO É TRADIÇÃO	TRADIÇÃO
TRADIÇÃO É CONFIANÇA	CONFIANÇA
TRADIÇÃO É EFICIÊNCIA	EFICIÊNCIA
	TRADIÇÃO

Fonte: elaborado pela autora.

No que diz respeito a G4, verificam-se entre os dois sujeitos que constituem o grupo, 28 valores manifestados. Esses valores integram 35% das modalizações  $V^O$ , 29% de  $V^N$ , 25% de  $V^{N+}$ , 7% de  $V^{D+}$  e 4% de  $V^D$ . Nenhum valor foi expresso como não valor. As ocorrências em termos da média percentual de G4 e as suas respectivas modalizações são representadas no Gráfico 9.

Gráfico 9 – Ocorrências de v-modalidade em G4



Fonte: elaborado pela autora.

Os valores que contemplam os 35% de  $V^O$  são EFICIÊNCIA, FIDELIZAÇÃO, INOVAÇÃO, PRESERVAÇÃO AMBIENTAL, RESPEITO MÚTUO, SATISFAÇÃO (pessoal), SATISFAÇÃO (do cliente), TRADIÇÃO, TRANSPARÊNCIA e COMPROMETIMENTO. Em relação a  $V^N$ , que constitui 29% das ocorrências em G4, identificam-se os seguintes valores: APRENDIZAGEM (de novas competências); ADAPTAÇÃO; AUTONOMIA; CONHECIMENTO ADQUIRIDO; INICIATIVA; OBEDIÊNCIA; PARTICIPAÇÃO; e RELAÇÕES VERTICAIS.

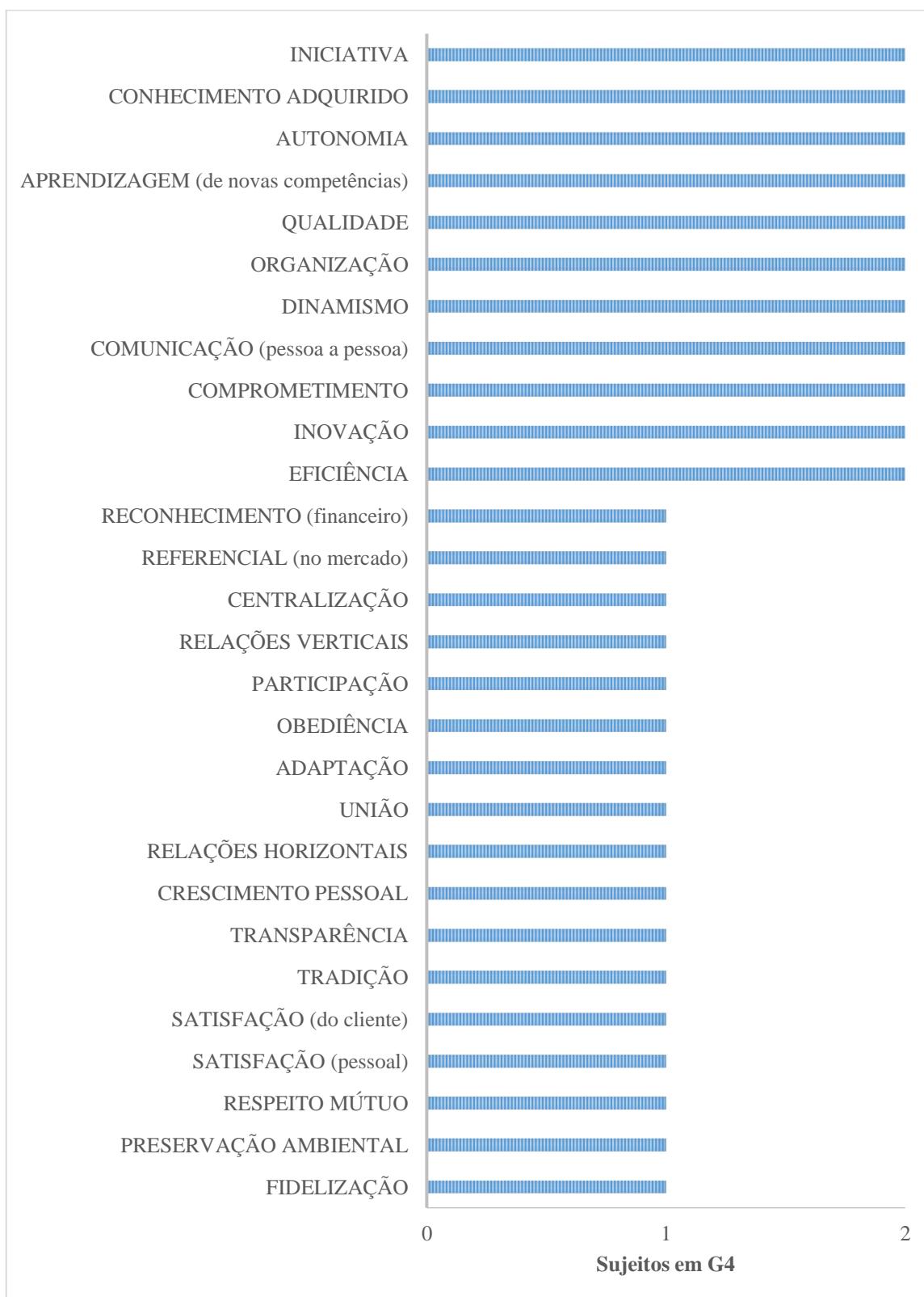
Integrando os 25% ( $V^{N+}$ ), tem-se: COMUNICAÇÃO (pessoa a pessoa); DINAMISMO; ORGANIZAÇÃO; QUALIDADE; CRESCIMENTO PESSOAL; RELAÇÕES HORIZONTAIS; e UNIÃO.  $V^{D+}$ , representando 7% dos valores manifestados em G4, verifica-se CENTRALIZAÇÃO e REFERENCIAL (no mercado). Já  $V^D$ , que corresponde a apenas 4% em termos de valor ocorrente em G4, identifica-se RECONHECIMENTO (financeiro).

Dos 28 valores manifestados em G4, 11 deles foram expressados do discurso dos dois sujeitos que integram o grupo, são eles: EFICIÊNCIA<sup>VO</sup>; INOVAÇÃO<sup>VO</sup>; COMPROMETIMENTO<sup>VO</sup>; COMUNICAÇÃO (pessoa a pessoa)<sup>VN+</sup>; DINAMISMO<sup>VN+</sup>; ORGANIZAÇÃO<sup>VN+</sup>; QUALIDADE<sup>VN+</sup>; APRENDIZAGEM (de novas competências)<sup>VN</sup>; AUTONOMIA<sup>VN</sup>; CONHECIMENTO ADQUIRIDO<sup>VN</sup>; e INICIATIVA<sup>VN</sup>.

Os outros 17 ocorreram apenas no discurso de um dos sujeitos, por vezes em G4\_S11 e outras em G4\_S12; esses valores são: FIDELIZAÇÃO<sup>VO</sup>; PRESERVAÇÃO AMBIENTAL<sup>VO</sup>; RESEPEITO MÚTUO<sup>VO</sup>; SATISFAÇÃO (pessoal)<sup>VO</sup>; SATISFAÇÃO (do cliente)<sup>VO</sup>; TRADIÇÃO<sup>VO</sup>; TRANSPARÊNCIA<sup>VO</sup>; CRESCIMENTO PESSOAL<sup>VN+</sup>; RELAÇÕES HORIZONTAIS<sup>VN+</sup>; UNIÃO<sup>VN+</sup>; ADAPTAÇÃO<sup>VN</sup>; OBEDIÊNCIA<sup>VN</sup>; PARTICIPAÇÃO<sup>VN</sup>; RELAÇÕES VERTICAIS<sup>VN</sup>; CENTRALIZAÇÃO<sup>VD+</sup>; REFERENCIAL (no mercado)<sup>VD+</sup>; e RECONHECIMENTO (financeiro)<sup>VD</sup>.

Conforme mencionado, os valores manifestados e aqui apresentados, são em alguns momentos comuns a ambos os sujeitos-participantes e, em outros, a apenas um deles. Sendo assim, utiliza-se o Gráfico 10 para demonstrar a frequência, por sujeitos-informantes, desses valores em G4.

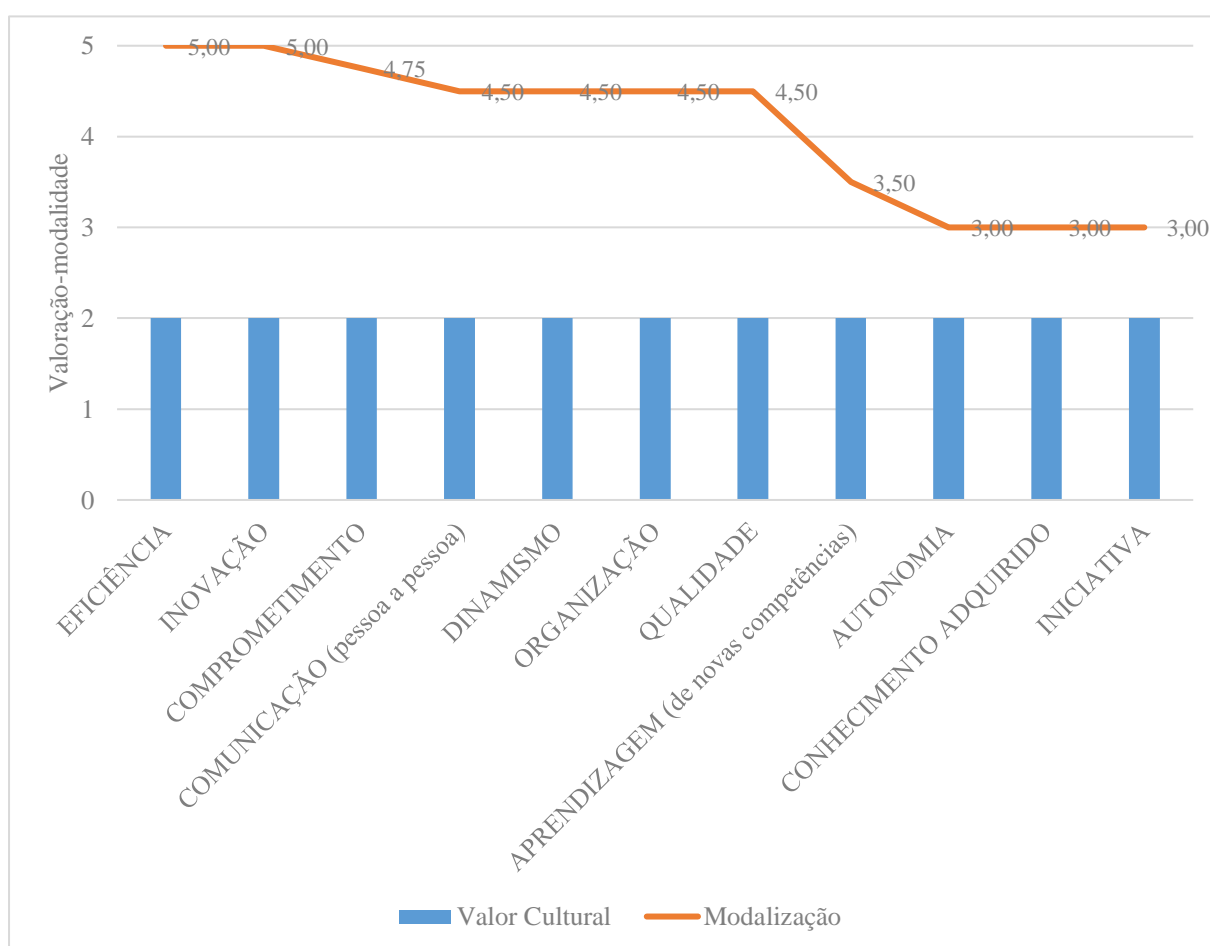
Gráfico 10 – Valores ocorrentes em G4



Fonte: elaborado pela autora.

No que diz respeito aos valores mais relevantes e levando em conta que G4 é formado por apenas dois sujeitos-participantes, considera-se como critério de relevância os valores expressos por ambos os indivíduos. Portanto, obtêm-se 11 valores de maior relevância em G4. Esses valores são demonstrados no Gráfico 11, concomitantemente às suas médias v-modalidade. Os valores são: EFICIÊNCIA<sup>VO</sup>; INOVAÇÃO<sup>VO</sup>; COMPROMETIMENTO<sup>VO</sup>; COMUNICAÇÃO (pessoa a pessoa)<sup>VN+</sup>; DINAMISMO<sup>VN+</sup>; ORGANIZAÇÃO<sup>VN+</sup>; QUALIDADE<sup>VN+</sup>; APRENDIZAGEM (de novas competências)<sup>VN</sup>; AUTONOMIA<sup>VN</sup>; CONHECIMENTO ADQUIRIDO<sup>VN</sup>; e INICIATIVA<sup>VN</sup>.

Gráfico 11 – Valores mais relevantes em G4 e seus v-modalidade



Fonte: elaborado pela autora.

Em G4 também são expressadas algumas proposições, metáforas e metonímias, contudo, essas são particularmente manifestadas apenas no discurso de um dos indivíduos, G4\_S11. Relacionado a ORGANIZAÇÃO<sup>V</sup>, verifica-se FOCO É ORGANIZAÇÃO e VALORIZAÇÃO É RECONHECIMENTO FINANCEIRO. SE PUXAR É MAIS e SER EFICIENTE É MAIS, contudo, são motivadas por um conjunto de valores que estão em suas bases, valores

que apresentam mais ou menos força motivacional em relação a ambas as metáforas; são eles: CRESCIMENTO PESSOAL; INICIATIVA; AUTONOMIA; EFICIÊNCIA; e CONHECIMENTO ADQUIRIDO. Essas estruturas conceptuais e valores subjacentes são ilustrados no Quadro 36.

Quadro 36 – Proposições, metáforas e/ou metonímias conceptuais e valores em G4

Proposições, metáforas e metonímias	Valores associados
FOCO É ORGANIZAÇÃO	ORGANIZAÇÃO
VALORIZAÇÃO É RECONHECIMENTO FINANCEIRO	
SE PUXAR É MAIS SER EFICIENTE É MAIS	CRESCIMENTO PESSOAL
	INICIATIVA
	AUTONOMIA
	EFICIÊNCIA
	CONHECIMENTO ADQUIRIDO

Fonte: elaborado pela autora.

No que tange à escala tipo Likert aplicada aos 12 sujeitos da amostragem, individualmente, mas analisada sob o viés de cada grupo, nota-se que há uma tendência generalizada à concordância ou total concordância em relação às asserções apresentadas. Desse modo, discutem-se algumas questões que merecem destaque à análise, situando-as ao respectivo grupo. Os resultados dos 12 sujeitos-informantes, obtidos a partir da aplicação da escala de concordância, podem ser observados no Apêndice D. Esse apêndice é constituído por cinco quadros resultantes do instrumento aplicado – os quatro primeiros quadros dizem respeito aos dados dos sujeitos por grupo e o último se refere aos resultados gerais dos grupos, ou seja, da organização em seu conjunto. Em todos os cinco é possível observar quais os graus atribuídos a cada asserção, a média calculada para cada asserção e a média geral, por grupo, de todas as asserções.

Em G1, grupo formado por dois sujeitos, verifica-se grau inferior a ‘4’<sup>172</sup> apenas em relação a três questões, são elas:

- (i) ‘2’ (nem todos os valores defendidos são aplicados), com média 1,5;
- (ii) ‘15’ (bons resultados geram recompensas, resultados ruins geram punições (advertências, demissões, etc.), com média 3,5; e

172 O grau de concordância da escala tipo Likert é atribuído da seguinte forma: ‘5’ – concordo totalmente; ‘4’ – concordo; ‘3’ – neutro; ‘2’ – discordo; e ‘1’ – discordo totalmente.



(iii) '30' (comprometimento é comum a todos, em todos os níveis hierárquicos), com média 3,5.

A média baixa na questão '2', indicando neutralidade, justifica-se pela proposição negativa que a questão acarreta – se se discorda que nem todos os valores defendidos são aplicados é porque os sujeitos concordam que os valores defendidos pela organização se aplicam na prática. A asserção '15', também indicando neutralidade, muito provavelmente se deve ao acarretamento de duas proposições diferentes, recompensar ou punir a partir de resultados obtidos. A asserção '30', por sua vez, que tem na base proposicional COMPROMETIMENTO, é a grande revelação em G2, uma vez que COMPROMETIMENTO é assumido pela gestão como um dos valores principais da MG Empreendimento, estando inclusive manifesto no material informativo de integração e, além disso, lembra-se que G2 é formado pelos dois principais gestores da organização. Sendo assim, também se observa que a média geral do grau de concordância em G2 resulta em 4,56.

G2, formado por quatro indivíduos, é o grupo que mais apresenta médias baixas; das 30 asserções propostas, 10 delas apresentam médias abaixo de 4, indicando neutralidade ou tendência à discordância – diz-se 'tendência' porque nenhuma média calculada é inferior a 3. Essas asserções são: '2'; '3'; '12'; '13'; '14'; '15'; '18'; '24'; '25'; e '30'. Nota-se que, dessas dez questões, 3 são comuns a G1 e, com exceção da questão '2' que tem 3,5 como média em G2 e 1,5 em G1, as demais apresentam médias muito próximas.

A suposta justificativa apresentada em G1, também cabe a G2. Contudo, é preciso refletir o porquê de as outras sete questões se enquadrarem na neutralidade. Para tanto, algumas suposições são levantadas:

- (i) 'as estratégias e as ações definidas representam a cultura da empresa' – supõe-se que a média 3,75 referente à questão '3' é porque os sujeitos percebem que as estratégias e/ou as ações organizacionais representam parcialmente a cultura defendida pela empresa;
- (ii) 'a experimentação e a inovação são encorajadas' – a média 3,75 pode indicar que, apesar de haver experimentação e/ou inovação, seu incentivo é parcial, ou seja, nem sempre ocorre;
- (iii) 'o alinhamento com a cultura organizacional é um fator decisivo no recrutamento de pessoal' – a média 3,25 verificada é um indicador que, mesmo que se procure recrutar pessoal de cultura alinhada à da organização, isso não é um fator decisivo, o sujeito pode engajar-se à cultura quando inserido na empresa, por exemplo;

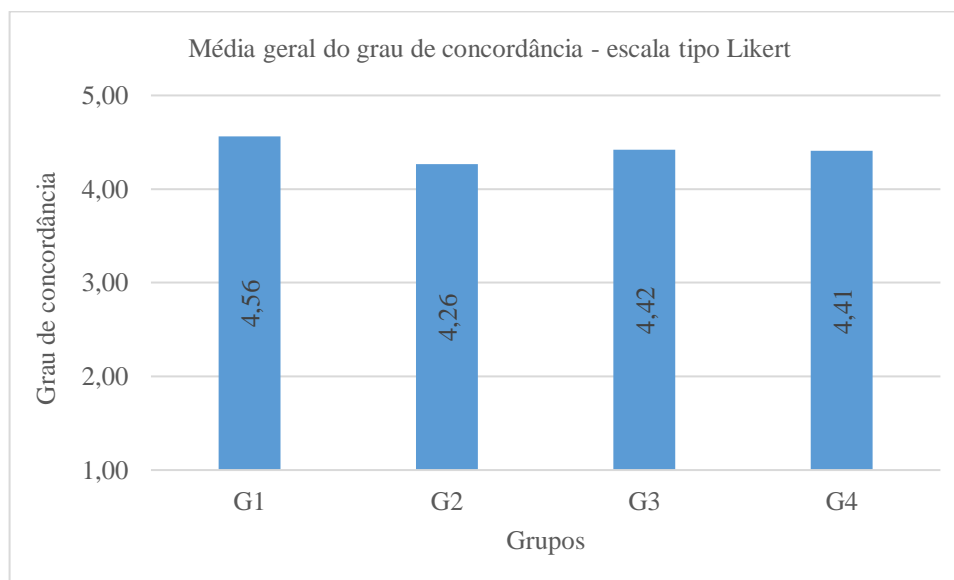
- (iv) ‘a inovação é dependente da hierarquia organizacional’ – a partir da média 3,25, entende-se que para ocorrer inovação não se depende, necessariamente, da escala hierárquica ou, assim por dizer, de um gestor;
- (v) ‘no planejamento é dado ênfase à satisfação dos colaboradores’ – tendo média 3,75, supõe-se que a satisfação do colaborador seja um tópico de interesse para a gestão, mas isso não significa que haja ênfase efetiva a esse respeito;
- (vi) ‘a cultura organizacional da empresa é dinâmica, acompanha o mercado externo e mudanças sociais’ – pela média 3,75 subentende-se que, mesmo a empresa sendo considerada dinâmica, ela ainda precisa ser mais flexível para atender demandas internas e externas; e
- (vii) a cultura organizacional defendida pela gestão é satisfatória’ – também com média 3,75, entende-se que a cultura percebida não corresponde à cultura realmente desejada.

G3, também constituído por quatro indivíduos, apresenta apenas três asserções com média abaixo de 4, que são: ‘15’, ‘18’ e ‘21’. Dessas, apenas a questão ‘21’ não se mostra comum aos outros dois grupos. No que diz respeito à asserção ‘15’, supõe-se que a justificativa para a média indicando neutralidade (3,25) seja a mesma assumida e mencionada previamente – quando há mais de uma proposição na mesma questão, em que se concorda com uma e não com a outra, mesmo que seja parcialmente, a tendência é que o sujeito-leitor indique neutralidade. Quanto à asserção ‘18’, que apresenta média 3,75, assim como discutido em G2, entende-se que existe uma atenção voltada ao colaborador, mas isso não significa que o planejamento enfatize a satisfação desses sujeitos. ‘A cultura organizacional influencia o estilo de pensar das pessoas’, questão ‘21’ que tem 3,75 como média atribuída, mostra que o que os colaboradores pensam, bem como as suas ações, não têm necessária relação com a cultura organizacional.

Por fim, G4, integrado por dois sujeitos, apresenta quatro médias inferiores ao grau 4. As asserções que indicam neutralidade de acordo com a média de concordância de G4 são: ‘2’, ‘8’, ‘12’ e ‘28’. A questão ‘2’ é comum a G1 e G2, a questão ‘12’ é comum a G2 e as questões ‘8’ e ‘28’ apresentam neutralidade peculiarmente em G4. As asserções ‘8’ e ‘28’, cujas proposições dizem respeito à transparência e compartilhamento de princípios e valores organizacionais – ‘um dos princípios e valor é uma gestão transparente e compartilhada’ e ‘os valores da organização são compartilhados, comuns a todos’, respectivamente – têm como médias 3,5, indicando que a transparência de informações essenciais à empresa, valores e crenças que estão na base da gestão, não são claros ao grupo ou, ainda, não chegam a G4.

Sendo assim, por meio do Gráfico 12, mostra-se que, mesmo havendo o apontamento de algumas não concordâncias, mais especificamente neutralidades, o grau geral de conformidade entre os quatro grupos é muito próximo. As médias por grupo correspondem a 4,56 em G1, 4,26 em G2, 4,44 em G3 e 4,41 em G4.

Gráfico 12 – Média geral do grau de concordância de cada grupo



Fonte: elaborado pela autora.

Além dos dados resultantes da aplicação da escala tipo Likert, também se consideram os dados informados pelos sujeitos-participantes quanto à escala v-modalidade respondida por eles. Desse modo, apresenta-se a média por grupos indicada a cada valor suposto na escala, conforme os quadros subsequentes, Quadro 37 e Quadro 38.

Quadro 37 – V-modalidade para o *Frame 1*

(continua)

VALOR	v-modalidade para o <i>Frame 1</i> (ambiente interno)				
	G1	G2	G3	G4	GERAL
ADAPTAÇÃO	5,00	5,00	4,00	4,67	4,67
APRENDIZAGEM (de novas competências)	4,50	4,75	3,33	4,67	4,33
AUTONOMIA	3,50	4,25	4,00	4,67	4,17
AUTORIDADE	4,50	3,25	3,33	3,33	3,50
BEM-ESTAR	4,50	4,50	4,33	5,00	4,58
CENTRALIZAÇÃO	3,00	2,00	2,00	2,00	2,17
COLABORAÇÃO	5,50	5,00	4,00	5,33	4,92
COMPETITIVIDADE	4,00	3,00	4,33	3,33	3,58

	(conclusão)				
COMPROMETIMENTO	5,00	5,25	6,00	5,67	5,50
CONHECIMENTO ADQUIRIDO	4,50	5,25	4,33	5,00	4,83
CORDIALIDADE	5,50	4,75	4,00	4,33	4,58
CRESCIMENTO PESSOAL	3,50	4,50	4,33	5,00	4,42
CRIATIVIDADE	5,00	4,50	4,00	5,00	4,58
DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA	4,50	5,00	4,33	4,67	4,67
DINAMISMO	4,00	4,75	3,00	5,33	4,33
EQUIDADE	4,00	4,75	3,00	5,33	4,33
HARMONIA	4,50	4,50	3,33	4,67	4,25
HONESTIDADE	5,50	5,75	6,00	6,00	5,83
HUMILDADE	5,50	5,00	5,33	6,00	5,42
INDEPENDÊNCIA	4,00	4,00	2,67	3,67	3,58
INICIATIVA	5,00	4,75	5,00	5,33	5,00
LEALDADE	6,00	5,50	6,00	5,00	5,58
LIDERANÇA	5,00	4,25	3,33	4,67	4,25
OBEDIÊNCIA	5,50	4,25	4,00	4,00	4,33
ORGANIZAÇÃO	6,00	5,50	5,00	5,33	5,42
PARTICIPAÇÃO	4,00	5,50	4,33	4,67	4,75
PODER	3,50	2,75	2,33	3,00	2,83
PRESTEZA	4,00	4,50	3,00	5,00	4,17
RECONHECIMENTO	4,00	4,50	5,33	4,67	4,67
RELAÇÕES HORIZONTAIS (parcerias)	5,50	4,50	4,00	4,33	4,50
RELAÇÕES VERTICAIS (hierarquia)	5,50	5,00	4,67	5,00	5,00
RESPEITO MÚTUO	5,50	5,50	5,00	6,00	5,50
SATISFAÇÃO	4,00	4,75	4,67	4,33	4,50
SAÚDE EMOCIONAL	4,50	4,75	4,33	5,00	4,67
SAÚDE FÍSICA	4,00	4,25	3,00	5,00	4,08
SEGURANÇA	6,00	5,50	5,67	5,33	5,58
SUCESSO	5,50	4,25	4,00	4,00	4,33
TRADIÇÃO	5,50	4,25	3,00	3,67	4,00
TRANSPARÊNCIA	6,00	6,00	5,00	5,33	5,58
UNIÃO	5,50	5,00	4,00	5,50	4,91
EFICIÊNCIA		-	4,00	-	4,00
Média por grupo:	<b>4,76</b>	<b>4,63</b>	<b>4,13</b>	<b>4,72</b>	<b>4,53</b>

Fonte: elaborado pela autora.

Observa-se no Quadro 37 que as modalizações atribuídas pelos sujeitos, para cada item da escala, geram médias que indicam valores relativos ao ambiente interno da organização e que são percebidos como ‘dever’ ou ‘muito necessários’. Os grupos G1, G2 e G4, cujas médias escalares estão na margem de  $\bar{X}=4,6-5,0$ , correspondem à modalização  $V^0$ . Enquanto, G3, cuja média é entre 3,6 e 4,5 (*i.e.*,  $\bar{X}=3,6-4,5$ ), indica  $V^{N+}$ .

Apesar de não haver uma discrepância valorativa entre os grupos, nota-se que em G3, grupo que corresponde ao nível tático da organização – constituído por dois Coordenadores de Produção, um Coordenador de Qualidade e um Coordenador Comercial –, há algumas diferenças significativas quanto a um conjunto de valores, tais como APRENDIZAGEM (de novas competências)<sup>v</sup>, COLABORAÇÃO<sup>v</sup>, DINAMISMO<sup>v</sup>, EQUIDADE<sup>v</sup>, HARMONIA<sup>v</sup>, INDEPENDÊNCIA<sup>v</sup>, LIDERANÇA<sup>v</sup>, PODER<sup>v</sup>, PRESTEZA<sup>v</sup>, TRADIÇÃO<sup>v</sup> e UNIÃO<sup>v</sup>, cujas médias foram mais baixas. Essa constatação pode estar relacionada às funções exercidas na organização no plano administrativo. Cabe ao nível tático, em suma, motivar e/ou desenvolver as condições para que as ações do planejamento estratégico sejam atingidas. Nesse âmbito, entende-se que os sujeitos envolvidos têm contato direto com todo o processo interno e, parcialmente, com o meio externo – o Coordenador Comercial, por exemplo, executa grande parte de suas atividades em ambiente externo à organização. Uma suposição é que esses coordenadores, por já se encontrarem num cargo relativamente reconhecido, sintam-se consideravelmente satisfeitos, de modo a compreenderem que esses valores não são fortemente marcados em suas funções. Porém, essa hipótese só pode ser admitida se os indivíduos, ao responderem a escala v-modalidade, entenderam as valorações no plano individual e não coletivo, ou seja, suas percepções não se deram em termos do processo macro da gestão. Ou estariam esses sujeitos no plano da incerteza, uma vez que a média do grupo para RECONHECIMENTO<sup>v</sup> e COMPROMETIMENTO<sup>v</sup> mostrou-se mais alta em relação aos outros grupos?

Como se vê, G3 se difere dos demais, de alguma forma, tanto por suas médias mais baixas quanto mais altas. Sendo assim, verifica-se também a atribuição que os sujeitos dão aos valores que integram o *Frame 2*, que diz respeito às relações externas à organização, conforme Quadro 38:

Quadro 38 – V-modalidade para o *Frame 2*

(continua)

VALOR	v-modalidade para o <i>Frame 2</i> (ambiente externo)				
	G1	G2	G3	G4	GERAL
ADAPTAÇÃO	4,00	4,00	2,67	3,67	3,58
COLABORAÇÃO	4,00	4,75	3,00	5,33	4,33
COMPROMETIMENTO	4,00	5,25	5,00	5,67	5,08
COMUNICAÇÃO MEDIADA (digital)	4,00	4,50	5,33	4,00	4,50
COMUNICAÇÃO (pessoa a pessoa)	5,00	4,50	3,67	4,33	4,33
CONFIANÇA	5,50	6,00	4,67	4,67	5,25
CRIATIVIDADE	5,50	4,50	4,00	5,00	4,67

	(conclusão)				
FIDELIDADE	5,50	5,00	5,00	4,67	5,00
FIDELIZAÇÃO	5,50	4,75	4,67	4,33	4,75
FLEXIBILIDADE	4,00	4,75	4,00	4,33	4,33
HONESTIDADE	5,50	5,25	5,33	6,00	5,50
INDEPENDÊNCIA	3,50	3,75	2,00	3,00	3,08
INOVAÇÃO	5,50	4,50	4,33	5,00	4,75
LEALDADE	5,00	5,75	5,33	5,00	5,33
LUCRATIVIDADE	5,50	4,75	5,33	3,67	4,75
ORGANIZAÇÃO	5,50	5,25	4,00	5,33	5,00
PODER	3,00	3,00	2,33	3,67	3,00
PRESERVAÇÃO AMBIENTAL	6,00	6,00	5,33	6,00	5,83
QUALIDADE	6,00	5,75	5,33	5,33	5,58
RECIPROCIDADE	4,00	5,25	4,33	3,67	4,42
RECONHECIMENTO	3,50	4,25	4,67	4,33	4,25
REFERENCIAL (no mercado)	5,00	4,75	4,33	4,33	4,58
RESPEITO	6,00	5,75	4,67	6,00	5,58
SATISFAÇÃO	5,50	5,25	4,00	5,33	5,00
SEGURANÇA	6,00	5,75	5,67	5,00	5,58
SUCESSO	5,50	5,00	3,33	5,00	4,67
TRADIÇÃO	5,50	4,25	3,00	4,00	4,08
TRANSPARÊNCIA	5,50	5,50	5,33	5,00	5,33
Média por grupo:	<b>4,96</b>	<b>4,92</b>	<b>4,31</b>	<b>4,70</b>	<b>4,72</b>

Fonte: elaborado pela autora.

Nota-se no Quadro 38 que, assim como no Quadro 37, G3 é o grupo que se destaca especialmente em termos de menor média. Tratando-se do *Frame 2*, chama a atenção principalmente a média de ADAPTAÇÃO<sup>V</sup>, COLABORAÇÃO<sup>V</sup>, COMUNICAÇÃO (pessoa a pessoa)<sup>V</sup>, INDEPENDÊNCIA<sup>V</sup>, PODER<sup>V</sup> e SATISFAÇÃO<sup>V</sup>. Os dados indicam, por exemplo, que COMUNICAÇÃO (pessoa a pessoa)<sup>V</sup> não é um valor agregado à gestão, apesar desses indivíduos serem, supostamente, os maiores responsáveis pela transmissão de informação entre a gestão e a produção. Também não demonstram percepção forte quanto à necessidade de adaptação ao externo, dado que ADAPTAÇÃO<sup>V</sup> apresenta média modalizadora baixa. O mesmo se nota em relação a REFERENCIAL (no mercado)<sup>V</sup>, causando um estranhamento, haja vista que os coordenadores estão estreitamente ligados ao processo de qualidade, vendas e produtos, os quais são submetidos às relações externas à organização. Essas e outras questões levam à possível hipótese de que esses sujeitos executam suas funções muito mais em termo operacional do que tático. Estaria G3 no nível da incerteza, entre o individualismo e o coletivismo? Haveria alguma falha no processo hierárquico, percebida por eles e não pela gestão colocando-os à margem do plano estratégico que, significativamente reflete o modelo de gestão? Essas, entre

outras perguntas que podem ser levantadas, mereceriam uma investigação mais aprofundada. Contudo, dado o recorte da pesquisa, alguns dados não podem ser melhor explorados. Apesar dessas dúvidas e suposições, a média modalizadora geral de G3 não se distancia da média dos demais grupos. Tanto no *Frame 1* quanto no *Frame 2*, a média em v-modalidade sinaliza os mesmos modalizadores –  $V^0$  para G1, G2 e G4 e  $V^{N+}$  para G3.

Os dados resultantes das médias obtidas a partir dos dois enquadres ilustrados, *Frame 1* e *Frame 2*, podem ser relativamente comparados às médias obtidas e baseadas nos valores percebidos em v-modalidade no discurso dos sujeitos, ocorrido pelas entrevistas semiestruturadas. Relativamente porque G1, neste caso, foi analisado somente a partir do discurso de S1, ou seja, os dados de S2 não estão integrados ao grupo, e também porque a relação de valores pela qual se realizou o cálculo da média para tal, não corresponde a todos os valores propostos na escala v-modalidade aplicada. Contudo, é interessante notar que, conforme mostra o Quadro 39, as médias mostram-se mais baixas em relação às médias exibidas nos dois quadros anteriores. As médias ilustradas no Quadro 39 não indicam ‘dever’, porém, a noção de valores entendidos como ‘muito necessário’ é reforçada. Dos quatro grupos observados, tanto G3 quanto G4 demonstram a percepção de que os valores manifestados nas entrevistas são, em média,  $V^{N+}$ . Já G1 e G2, são os grupos que tem menor média, sendo esta observada no limite de  $V^{N+}$  e  $V^N$ ; por indicar 3,54 como média, entende-se que os valores expressados nas falas dos sujeitos que integram G1 e G2 tendem a ser representados como  $V^N$ , isto é, ‘valor necessário’, uma vez que a média em v-modalidade é entendida nos limites de  $\bar{X} = 2,6-3,5$ .

Quadro 39 – V-modalidade a partir da percepção do analista

VALOR	v-modalidade a partir da análise das entrevistas				
	G1 <sup>173</sup>	G2	G3	G4	GERAL
Média por grupo:	3,54	3,54	3,78	3,90	3,84

Fonte: elaborado pela autora.

Haja vista a análise realizada por grupos, em que foram apresentados, especialmente: (i) as ocorrências de v-modalidade para todos eles; (ii) os valores que se mostraram mais particularizados entre os sujeitos que constituem G2, G3 e G4; (iii) os valores de maior relevância, verificados em G2, G3 e G4, e suas respectivas notações v-modalidade; (iv) as relações de proposições, metáforas e/ou metonímias conceptuais e valores subjacentes que lhes confere, evidenciados em G1, G2, G3 e G4; (v) o grau de concordância para cada grupo

173 Os dados de G1, neste caso, sustentam-se exclusivamente na análise da entrevista de S1, já que não houve análise do discurso de S2.

atribuído a partir da escala tipo Likert aplicada aos 12 sujeitos-informantes; (vi) a média modalizadora, indicada pelos sujeitos-informantes na escala v-modalidade e mensurada por grupos, em termos de *Frame 1* (ambiente interno) e *Frame 2* (ambiente externo); e (vii) a média modalizadora, obtida a partir dos valores v-modalidade manifestados nas entrevistas semiestruturadas. Nota-se que, dos seis tópicos levantados, (ii) e (iii) não se aplicaram a G1, uma vez que este grupo obteve dados gerados por apenas um único sujeito-informante, não motivando uma discussão comparativa-investigativa de dados convergentes e divergentes no grupo. No entanto, os dados resultantes de G1, assim como os demais, integram a discussão proposta na seção seguinte (5.3), em que se discute os dados da organização em seu conjunto.

### 5.3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS: A ORGANIZAÇÃO EM SEU CONJUNTO

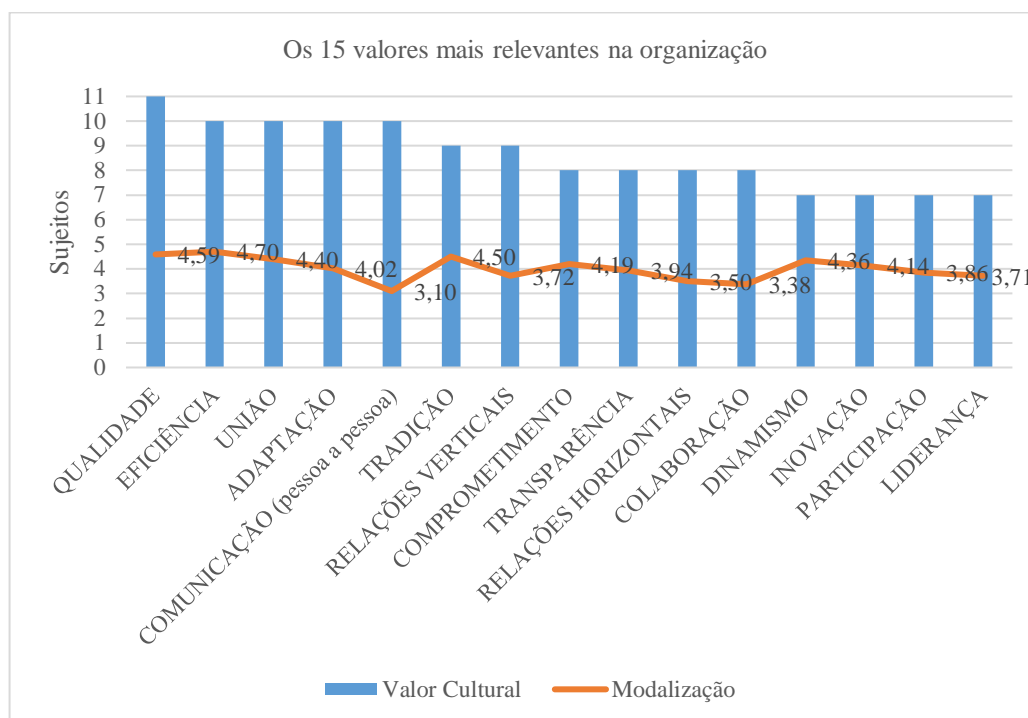
Tendo desenvolvido a análise e discussão a partir de dados gerados pelos sujeitos individualmente (seção 5.1) e, posteriormente, dados gerados pelos grupos (seção 5.2), direciona-se a discussão desses dados em relação à organização em seu conjunto.

Entende-se que os valores até aqui observados, que possuem atributos de conteúdo e intensidade (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010) são, em parte, valores culturais compartilhados entre os membros da MG Empreendimento. Sendo assim, procura-se verificar quais são os valores manifestados, entre todos os sujeitos-participantes, como mais relevantes, de modo que se possa identificar os valores-modalidade, também culturais, que orientam o modelo cultural dominante da organização. Sustentando-se na revisão da literatura realizada, defende-se que o conteúdo desses valores revela em que medida eles são importantes ao grupo e, a intensidade deles, o quanto são relevantes.

Sendo assim, se estabeleceu um critério norteador para a verificação dos 15 valores culturais mais ocorrentes, de modo que, a relevância aqui assumida, se sustenta na maior quantidade de vezes em que um mesmo valor é expressado pelo maior número possível de sujeitos-informantes. Por conseguinte, ao fazer essa busca por ocorrências, identificaram-se os 15 valores mais relevantes associados as suas respectivas modalizações obtidas com base na média de v-modalidade, calculada a partir dos dados gerados pelos 11 sujeitos-participantes da entrevista semiestruturada. Logo, conforme demonstrado no Gráfico 13, obtêm-se: QUALIDADE<sup>VO</sup>; EFICIÊNCIA<sup>VO</sup>; UNIÃO<sup>VN+</sup>; ADAPTAÇÃO<sup>VN+</sup>; COMUNICAÇÃO (pessoa a pessoa)<sup>VN</sup>; TRADIÇÃO<sup>VN+</sup>; RELAÇÕES VERTICAIS<sup>VN+</sup>; COMPROMETIMENTO<sup>VN+</sup>; TRANSPARÊNCIA<sup>VN+</sup>; RELAÇÕES HORIZONTAIS<sup>VN</sup>; COLABORAÇÃO<sup>VN</sup>; DINAMISMO<sup>VN+</sup>; INOVAÇÃO<sup>VN+</sup>; PARTICIPAÇÃO<sup>VN+</sup>; e LIDERANÇA<sup>VN+</sup>.



Gráfico 13 – Os 15 valores mais relevantes na organização



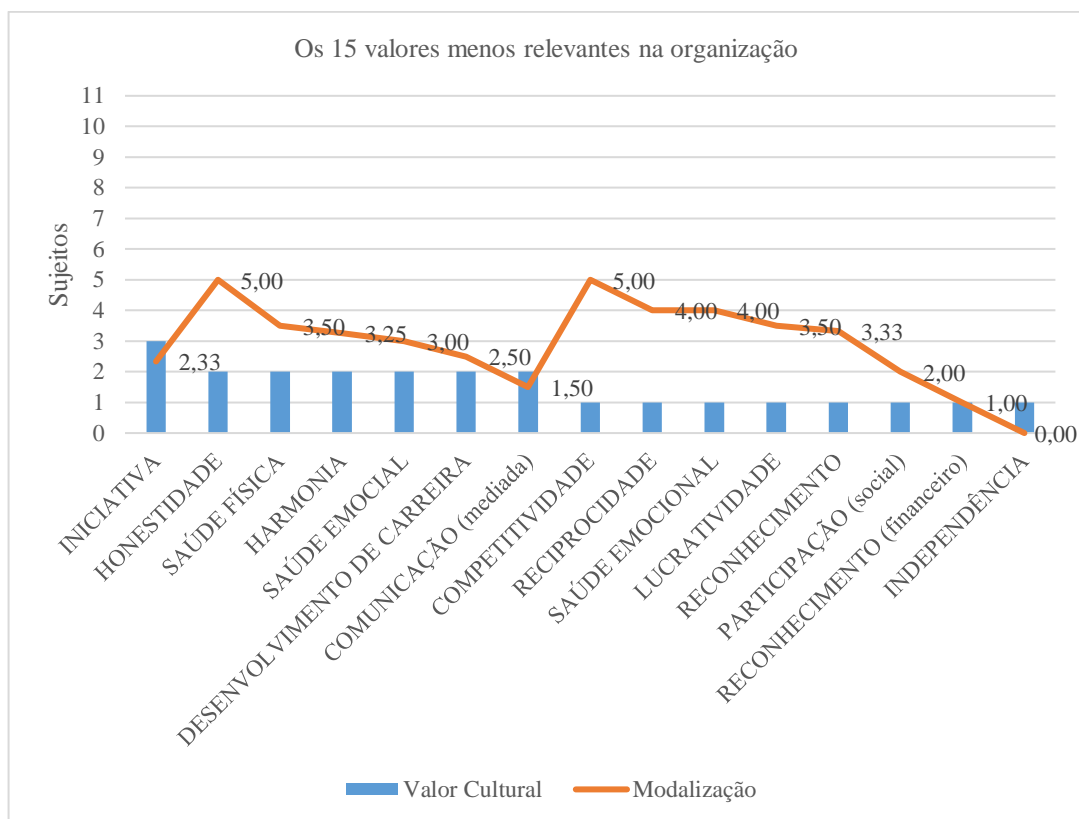
Fonte: elaborado pela autora.

Nota-se que as médias de v-modalidade desses valores, atribuídas de acordo com a percepção da analista, num processo de leitura a partir do discurso dos sujeitos, indicam valores assumidos em uma posição alta no sistema axiológico do grande grupo –  $V^O$ ,  $V^{N+}$  e  $V^N$ . A média modalizadora desses valores, percebidos como ‘dever’, ‘muito necessários’ e ‘necessários’, respectivamente, vai ao encontro com o que foi auferido pelas escalas aplicadas, v-modalidade e tipo Likert. Os valores mais relevantes verificados são entendidos como comuns entre os entrevistados e, portanto, são culturalmente compartilhados entre eles. De 11 indivíduos efetivamente participantes do estudo, 11 a 7 manifestaram os mesmos valores culturais em seus discursos, conforme ilustrado no Gráfico 13 e aqui descrito: 11 sujeitos – QUALIDADE<sup>VO</sup>; 10 sujeitos – EFICIÊNCIA<sup>VO</sup>, UNIÃO<sup>VN+</sup>, ADAPTAÇÃO<sup>VN+</sup> e COMUNICAÇÃO (pessoa a pessoa)<sup>VN</sup>; 9 sujeitos – TRADIÇÃO<sup>VN+</sup> e RELAÇÕES VERTICAIS<sup>VN+</sup>; e 7 sujeitos – COMPROMETIMENTO<sup>VN+</sup>, TRANSPARÊNCIA<sup>VN+</sup>, RELAÇÕES HORIZONTAIS<sup>VN</sup>, COLABORAÇÃO<sup>VN</sup>, DINAMISMO<sup>VN+</sup>, INOVAÇÃO<sup>VN+</sup>, PARTICIPAÇÃO<sup>VN+</sup> e LIDERANÇA<sup>VN+</sup>.

Tendo em vista os valores mais relevantes, questiona-se quais seriam os menos relevantes. Nessa direção, respeitando a ordem de ocorrência que os valores são manifestados, verifica-se: INICIATIVA<sup>VD+</sup>; HONESTIDADE<sup>VO</sup>; SAÚDE FÍSICA<sup>VN</sup>; HARMONIA<sup>VN</sup>; SAÚDE EMOCIONAL<sup>VN</sup>; DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA<sup>VD+</sup>; COMUNICAÇÃO (mediada)<sup>VD</sup>; COMPETITIVIDADE<sup>VO</sup>; RECIPROCIDADE<sup>VN+</sup>; SAÚDE EMOCIONAL<sup>VN+</sup>; LUCRATIVIDADE<sup>VN</sup>;

RECONHECIMENTO<sup>VN</sup>; PARTICIPAÇÃO (social)<sup>VD+</sup>; RECONHECIMENTO (financeiro)<sup>VD</sup>; e INDEPENDÊNCIA<sup>V</sup>. Os valores aqui apresentados são ilustrados no Gráfico 14, conforme:

Gráfico 14 – Os 15 valores menos relevantes na organização



Fonte: elaborado pela autora.

Diferentemente dos valores evidenciados no Gráfico 40, esses, os menos relevantes, são representados pela minoria dos sujeitos-informantes – por exemplo: INICIATIVA<sup>VD+</sup> é expressado por três sujeitos do grande grupo, HONESTIDADE<sup>VO</sup> por dois e INDEPENDÊNCIA<sup>V</sup> por apenas um. Além disso, chama a atenção a variação da valoração-modalidade em que esses valores ocorrem. Pela escala v-modalidade, tem-se valores que ocupam todos os seus níveis, como HONESTIDADE<sup>VO</sup>, nível mais alto da escala, percebido como ‘dever’ e INDEPENDÊNCIA<sup>V</sup>, ocupando o nível mais baixo, notado como um ‘não valor’.

Observa-se ainda que, especialmente entre os 15 valores entendidos como mais relevantes, 4 correspondem aos valores corporativos assumidos pela MG Empreendimento e apresentados no material informativo da organização. A empresa, que defende como valores, FAMÍLIA, QUALIDADE, ORGANIZAÇÃO, RESPEITO, INOVAÇÃO, PRESERVAÇÃO AMBIENTAL e COMPROMETIMENTO, tem alinhado a presente investigação: (i) FAMÍLIA, entendido como UNIÃO<sup>V</sup>; (ii) QUALIDADE, compreendendo tanto QUALIDADE<sup>V</sup> quanto

SATISFAÇÃO (do cliente)<sup>v</sup>; (iii) INOVAÇÃO; e (iv) COMPROMENTIMENTO<sup>v</sup>. Desse modo, considera-se interessante verificar como todos os valores corporativos propostos pela empresa se mostram no discurso dos sujeitos entrevistados e, por conseguinte, em v-modalidade. Para tanto, procura-se equiparar os valores pré-estabelecidos pela MG Empreendimento e os valores supostos por mim, para a realização do estudo proposto. Logo, tem-se:

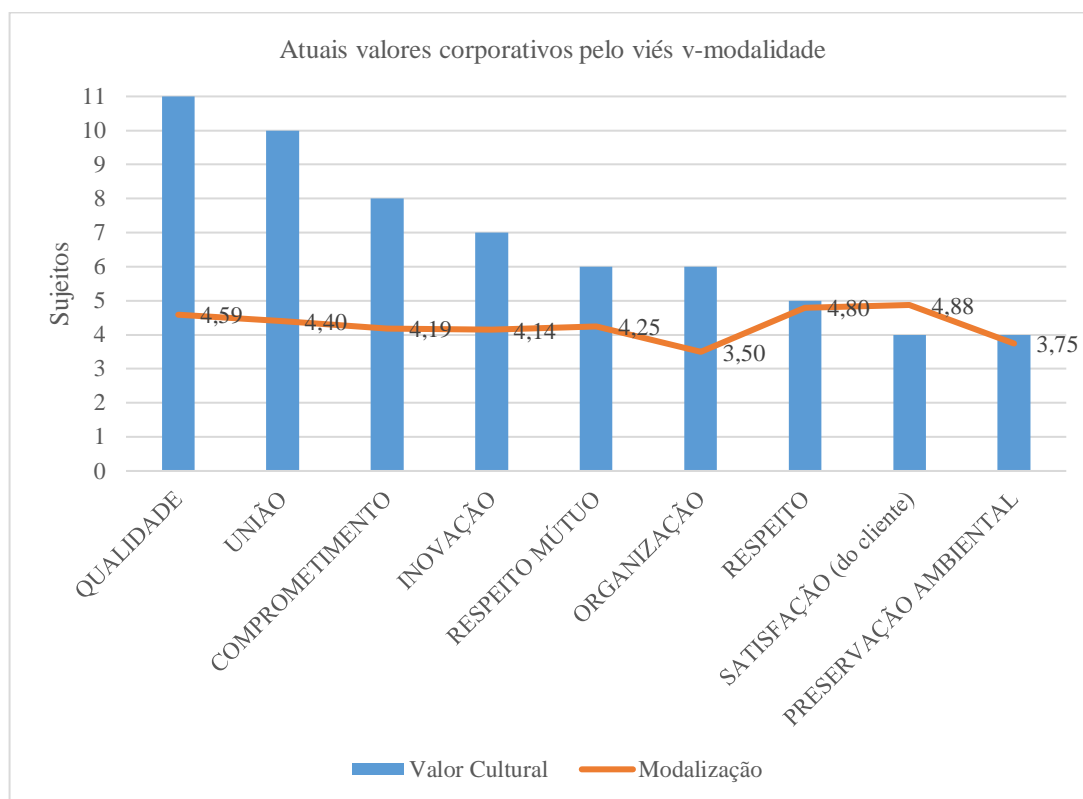
Quadro 40 – Valores da corporação e valores correspondentes

<b>Valores corporativos assumidos pela empresa</b>	<b>Valores supostos para v-modalidade</b>
FAMÍLIA	UNIÃO <sup>v</sup>
QUALIDADE	QUALIDADE <sup>v</sup>
	SATISFAÇÃO (do cliente) <sup>v</sup>
ORGANIZAÇÃO	ORGANIZAÇÃO <sup>v</sup>
RESPEITO	RESPEITO <sup>v</sup>
	RESPEITO MÚTUO <sup>v</sup>
INOVAÇÃO	INOVAÇÃO <sup>v</sup>
PRESERVAÇÃO AMBIENTAL	PRESERVAÇÃO AMBIENTAL <sup>v</sup>
COMPROMETIMENTO	COMPROMETIMENTO <sup>v</sup>

Fonte: elaborado pela autora.

Nota-se no Quadro 37, que todos os valores pré-estabelecidos e defendidos pela organização são contemplados com valores correspondentes em v-modalidade. Por vezes, um único valor corporativo da MG Empreendimento, tem dois correspondentes em v-modalidade. Sendo assim, questiona-se como esses valores aparecem a partir dos dados gerados e analisados. Logo, procura-se ilustrar pelo Gráfico 15 como os atuais valores corporativos da MG Empreendimento são manifestados pelos sujeitos e evidenciados em v-modalidade.

Gráfico 15 – Atuais valores corporativos pelo viés v-modalidade



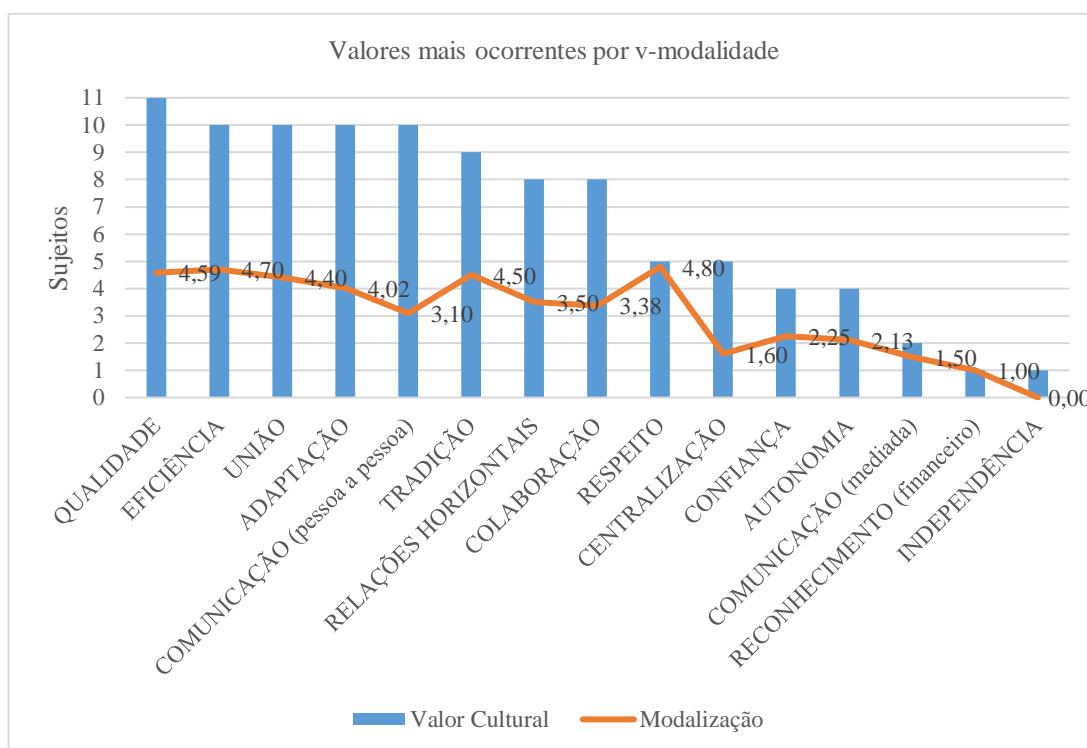
Fonte: elaborado pela autora.

A partir da interpretação do Gráfico 15, é possível afirmar: QUALIDADE<sup>VO</sup> é manifestado no discurso de 11 indivíduos, ou seja, todos os entrevistados manifestam QUALIDADE<sup>V</sup> e sua média modalizadora resulta em V<sup>O</sup>; UNIÃO<sup>VN+</sup> se expressa na fala de 10 indivíduos; COMPROMETIMENTO<sup>VN+</sup> ocorre no discurso de 8 sujeitos; INOVAÇÃO<sup>VN+</sup> em 7 informantes; RESPEITO MÚTUO<sup>VN+</sup> e ORGANIZAÇÃO<sup>VN+</sup> manifestam-se na fala de 6 pessoas participantes; enquanto, SATISFAÇÃO (do cliente)<sup>VO</sup> e PRESERVAÇÃO AMBIENTAL<sup>VN+</sup> são expressados e identificados no discurso de 4 sujeitos-informantes. O que se entende a partir desses valores culturais modalizados em v-modalidade é que eles, assumem uma posição no sistema axiológico relativamente alta. Conforme Feltes (2018b), o princípio do sistema axiológico é organizar os valores hierarquicamente, o qual não é estável, uma vez que as posições dos valores se reorganizam de acordo com as práticas sociais e culturais.

Os dados gerados também permitem a verificação dos valores mais ocorrentes para cada v-modalidade a partir de suas médias. Contudo, identificar ocorrências exige o estabelecimento de um critério investigativo. Nesse sentido, estabeleceu-se a averiguação dos três valores mais ocorrentes para cada nota modalizadora. Desse modo foi possível identificar como: ‘dever’, QUALIDADE<sup>VO</sup>, RESPEITO<sup>VO</sup> e EFICÁCIA<sup>VO</sup>; ‘muito necessário’, UNIÃO<sup>VN+</sup>, TRADIÇÃO<sup>VN+</sup> e

ADAPTAÇÃO<sup>VN+</sup>; ‘necessário’, COMUNICAÇÃO (pessoa a pessoa)<sup>VN</sup>, COLABORAÇÃO<sup>VN</sup> e RELAÇÕES HORIZONTAIS<sup>VN</sup>; ‘muito desejável’, CENTRALIZAÇÃO<sup>VD+</sup>, AUTONOMIA<sup>VD+</sup> e CONFIANÇA<sup>VD+</sup>; ‘desejável’, COMUNICAÇÃO (mediada)<sup>VD</sup> e RECONHECIMENTO (financeiro)<sup>VD</sup>; e por fim, como ‘não valor’, INDEPENDÊNCIA<sup>V</sup>. Chama a atenção que nem todos os valores mais ocorrentes são os mais relevantes, de acordo com o critério previamente estabelecido. Os resultados são demonstrados no Gráfico 16.

Gráfico 16 – Valores mais ocorrentes por v-modalidade



Fonte: elaborado pela autora.

É interessante notar que, especialmente a partir do último gráfico, os valores expressos pela maioria dos indivíduos são valores que têm atribuições altas em v-modalidade. Entretanto, quanto menor o número de sujeitos que expressam um certo valor, menor é a sua valoração-modalidade. Portanto, essa análise permite supor que os indivíduos valorizam mais aquilo que é mais facilmente percebido por eles no contexto em que estão inseridos (*e.g.*, atitudes), que, normalmente, é compartilhado pelo grande grupo cultural. Também se observa que os 6 primeiros valores expressos como mais ocorrentes, evidenciados no Gráfico 16, são também os valores mais relevantes, mostrados no Gráfico 13.

No que diz respeito às proposições, metáforas e metonímias motivadas e expressadas a partir do discurso dos sujeitos-participantes, entende-se que elas são fenômenos conceituais

que agem como esquemas proposicionais para a possível constituição de um modelo cognitivo, por vez cultural. Essas estruturas conceptuais também manifestaram valores e, portanto, contribuíram com os processos inferenciais da analista, permitindo o entendimento de valores a elas associados e suas respectivas atribuições modalizadoras. No entanto, salienta-se que esses fenômenos conceptuais não atuam com a mesma força motivacional sobre qualquer modelo, eles precisam ser compartilhados entre os sujeitos que integram um determinado grupo para então estruturarem modelos culturais.

Nota-se que os fenômenos conceptuais recém mencionados foram normalmente expressados pelos sujeitos quando em relação à cultura organizacional e gestão da empresa. Dessa forma, as manifestações via proposição, metáfora e metonímia, aqui verificadas, foram motivadas por valores culturais que integram relativamente o modelo cultural de gestão da MG Empreendimento. Entende-se que as mais ocorrentes implicam à natureza da empresa e envolvem valores norteadores ao modelo.

Sustentando-se nas proposições, metáforas e metonímias destacadas na análise e discussão dos dados gerados por indivíduos e por grupos, observa-se que algumas dessas estruturas conceptuais se mostraram mais recorrentes que outras. Observa-se que as mais recorrentes apresentam sentido positivo à organização e são especialmente motivadas pelos valores ADAPTAÇÃO<sup>VN+</sup>, QUALIDADE<sup>VO</sup>, UNIÃO<sup>VN+</sup> e EFICIÊNCIA<sup>VO</sup>.

ADAPTAÇÃO porque se entende que os sujeitos, que integram à empresa, precisam enquadrar-se ao vigente sistema organizacional. Nesse sentido, das variadas proposições metafóricas manifestadas nos discursos analisados, ADAPTAR-SE É ENQUADRAR-SE mostra-se como a mais proeminente.

QUALIDADE é entendido em termos de movimento (QUALIDADE É DINAMISMO; QUALIDADE É ANDAR) e também se mostra como corporificado ao sistema da empresa como um todo, já que QUALIDADE ESTÁ NA VEIA. Ou seja, QUALIDADE É MOVER-SE PARA A FRENTE.

UNIÃO porque a empresa é percebida pelos sujeitos como uma família, seja pelo bem-estar que uma família possa proporcionar, seja pela segurança, ou simplesmente pelo fato do grupo compartilhar de mesmas crenças e valores que estão em sua base. Portanto, A ORGANIZAÇÃO É UMA FAMÍLIA.

EFICIÊNCIA, por sua vez, mostra-se ligado a CRESCIMENTO PESSOAL e TRADIÇÃO. TRADIÇÃO É EFICIÊNCIA e SER EFICIENTE É MAIS.

Nota-se que os valores que estão na base das proposições, metáforas e metonímias recém discutidas, constituem o conjunto de valores mais relevantes e ocorrentes previamente

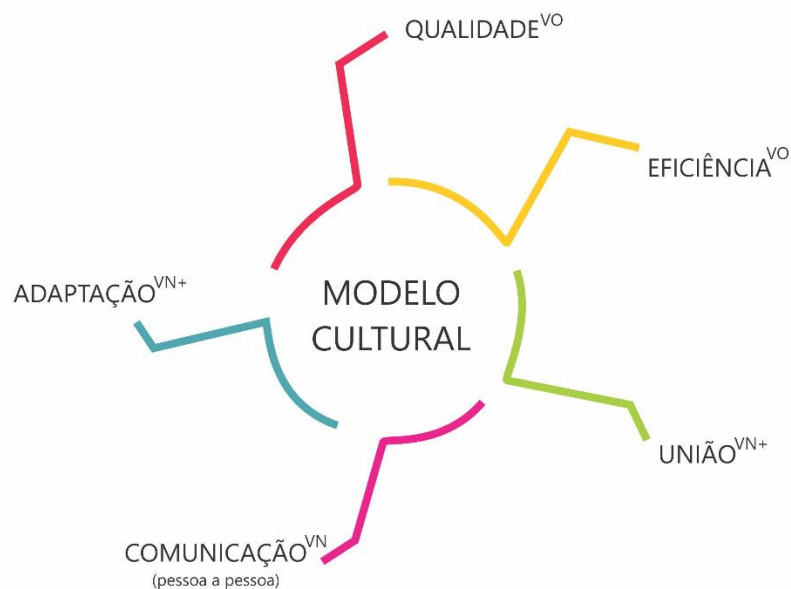
verificados – conforme Gráfico 13 e Gráfico 16, respectivamente –, faltando apenas COMUNICAÇÃO (pessoa a pessoa). Essa constatação, permite afirmar que esses fenômenos conceptuais elencados se integram a outros valores culturais e, juntos, constituem a base da concepção de organização e, conseqüentemente, da gestão. Nesse sentido, o modelo cultural de gestão é formado tanto por essas estruturas conceptuais quanto por valores culturais. Desses fenômenos conceptuais e culturais, os valores culturais se mostram mais salientes em relação às proposições, metáforas e metonímias, por exemplo. Isso se explica pela percepção que se tem em relação aos fenômenos: são os valores que motivam esquemas e estruturas conceptuais e não o contrário. A exemplo, diz-se A ORGANIZAÇÃO É UMA FAMÍLIA porque se entende que família representa união e a organização deve representar uma união semelhante, em que os membros do grupo estão engajados nas mesmas crenças e valores em prol do bem-comum.

Sendo assim, seguindo a linha de raciocínio até aqui tratada, e tendo discutido uma série de valores expressos em termos de ocorrência, relevância e modalização, entende-se que o modelo cultural de gestão da MG Empreendimento é constituído especialmente pelos valores evidenciados como mais relevantes, aqueles que são comuns à maioria dos membros do grupo. Desse modo, dos 15 valores identificados, consideram-se os 5 mais ocorrentes – QUALIDADE<sup>VO</sup>; EFICIÊNCIA<sup>VO</sup>; UNIÃO<sup>VN+</sup>; ADAPTAÇÃO<sup>VN+</sup>; COMUNICAÇÃO (pessoa a pessoa)<sup>VN</sup> – como valores básicos ao modelo cultural dominante, enquanto os outros 10 seriam periféricos. Esses 5 valores, em relação aos demais, mostram-se mais fortemente compartilhados entre a grande maioria dos indivíduos que constituem o grupo cultural investigado – a organização –, e, apesar de se saber que valores culturais não se estruturam hierarquicamente de modo estável, conforme revelado, eles organizam e reorganizam as práticas sociais e culturais que dizem respeito ao ambiente da empresa, tanto no que diz respeito à percepção dos sujeitos em termos de *frames* inerentes e internos à organização como *frames* externos à ela. O sistema cultural organizacional exprime a exigência de QUALIDADE e EFICIÊNCIA no processo, de modo que esses valores estejam alinhados a UNIÃO, ADAPTAÇÃO e COMUNICAÇÃO entre as pessoas que constituem o grupo, de modo ‘muito necessário’ ou, no mínimo ‘necessário’.

Assim sendo, por meio de diferentes processos de leitura, realizados para a compreensão de práticas discursivas na organização, fez-se a (re)construção do modelo cultural dominante da MG Empreendimento. Esse modelo é constituído por valores relacionados a proposições, metáforas e metonímias recorrentes no grupo e outros valores culturais que orientam às práticas na empresa. Esses valores, que se mostram culturalmente compartilhados, são resultantes de um *continuum* de motivações adjacentes. Desse modo, entende-se que o modelo cultural aqui

mapeado é essencialmente construído por QUALIDADE<sup>VO</sup>, EFICIÊNCIA<sup>VO</sup>, UNIÃO<sup>VN+</sup>, ADAPTAÇÃO<sup>VN+</sup>, e COMUNICAÇÃO (pessoa a pessoa)<sup>VN</sup>, conforme mostra a Figura 8.

Figura 8 – Valores do modelo cultural dominante da MG Empreendimento



Fonte: elaborado pela autora.

Nota-se que o formato da Figura 8, aqui proposto, representa um processo em que os valores estão inter-relacionados. Entendo que essa é a melhor forma para ilustrar visualmente e sinteticamente o modelo cultural, uma vez que, apesar de os valores suporem uma hierarquia dependente do sistema axiológico dos indivíduos, não se trata de uma hierarquização estável – as posições podem se reorganizar nas práticas sociais e culturais. Destaco também que o fato de ilustrar um modelo cultural via imagem é algo novo entre as abordagens que tratam do constructo teórico aqui investigado. Nenhum autor relacionado propôs uma representação similar.

Os valores que orientam o modelo cultural vigente de gestão da MG Empreendimento foram amplamente discutidos ao longo das análises dos sujeitos individualmente e dos grupos. Esses valores, relacionados a proposições, metáforas e metonímias conceptuais, caracterizam o modelo cultural de gestão da MG Empreendimento. O Quadro 41 representa o modelo aqui mapeado e identificado.



Quadro 41 – Modelo cultural de gestão da MG Empreendimento

<b>Valor Cultural</b>	<b>Proposições elaboradas METÁFORAS E METONÍMIAS</b>	<b>Características</b>
ADAPTAÇÃO <sup>VN+</sup>	O colaborador se adapta à organização. Quem se adapta fica na empresa. A adaptação favorece o processo organizacional. <b>ADAPTAR-SE É ENQUADRAR-SE</b>	flexibilidade; dinamismo; adequação; enquadramento; obediência
QUALIDADE <sup>VO</sup>	O processo de trabalho é eficaz. O que se faz é bem feito. Cliente satisfeito é parâmetro de qualidade. Qualidade envolve movimento para a frente. <b>QUALIDADE É MOVER-SE PARA A FRENTE</b>	reconhecimento; eficiência; comprometimento; satisfação; fidedignidade; produção
EFICIÊNCIA <sup>VO</sup>	Segue-se o exemplo, o líder. Todo o processo tem que ser eficiente. É a virtude de ser competente e produtivo. O grupo se baseia na tradição. <b>SER EFICIENTE É MAIS</b>	qualidade; liderança; geração de resultados; tradição; produtividade; competência
UNIÃO <sup>VN+</sup>	As pessoas trabalham e se desenvolvem junto com a organização. A organização é percebida como uma família. Existe uma hierarquia e as diretrizes são seguidas. <b>A ORGANIZAÇÃO É UMA FAMÍLIA</b>	bem-estar; crescimento pessoal; segurança; tradição; ideias em comum; harmonia; afetividade; obediência; relações hierárquicas
COMUNICAÇÃO (pessoa a pessoa) <sup>VN</sup>	A comunicação é aberta. Problemas podem ser solucionados. Sua falha interfere no processo e resultados. O líder tem papel essencial. Quem tem conhecimento comunica. <b>COMUNICAÇÃO É RESULTADO</b>	interpessoal; relações horizontais; relações verticais; orientação; transparência

Fonte: elaborado pela autora.

Sendo assim, levando em conta a análise fundamentada e realizada a partir dos sujeitos individualmente, dos grupos em que esses indivíduos integram e da empresa em seu conjunto, foi possível evidenciar o modelo cultural dominante. Esse modelo compreende o atual processo de gestão. Desse modo, direciona-se a discussão para as considerações finais.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os instrumentos adotados para o estudo de caso que conduziu a presente pesquisa, alinhado a técnicas de pesquisa etnográfica, foram essenciais para que houvesse fidedignidade metodológica em relação ao acesso aos conceitos-valores abordados e a construção do modelo cultural de gestão identificado. Esse modelo foi mapeado a partir de valores culturais subjacentes – alguns mais dominantes e outros mais periféricos –, por vezes, relacionados a outras estruturas conceituais manifestadas no discurso dos sujeitos-participantes, que agem como esquemas proposicionais, indicando à natureza da organização, como: proposições, metáforas e metonímias.

Contudo, salienta-se que modelos culturais proposicionais são construções dinâmicas, pragmaticamente orientadas e sustentadas na língua em uso. Portanto, o modelo apresentado é relativamente estável, uma vez que em discursos naturais, valores culturais, que orientam modelos culturais, podem se reorganizar nas práticas sociais e culturais, e também porque não dão conta de todos os aspectos da cultura. Por exemplo, por mais que o analista estimule a percepção dos sujeitos entrevistados direcionando um *frame* de interesse, outros *frames* se sobrepõem e influenciam a atribuição de sentido de ações e eventos. Esses *frames* periféricos, por vezes, limitam o discurso manifestado pelos indivíduos entrevistados, por exemplo, bem como o acesso a informações pelo analista – já que os modelos só podem ser acessados (pelo analista) por inferências. Isso explica o motivo de se utilizar de diferentes instrumentos para entender o processo de gestão pela perspectiva dos sujeitos-participantes da pesquisa. Nesse caso, os instrumentos utilizados (entrevista semiestruturada, escala tipo Likert e escala v-modalidade) foram mediadores para os processos interpretativos. Contudo, dada a complexidade do estudo realizado e a preocupação em aplicar o instrumento v-modalidade à análise das entrevistas para mapear o modelo cultural, alguns elementos modalizadores não foram contemplados – *e.g.*, ‘eu acho’, ‘eu prefiro’, ‘eu acredito’, etc.

Conforme já apresentado, a noção v-modalidade foi recentemente introduzida por Feltes (2018b), portanto, trata-se de uma ferramenta nova, desenvolvida e testada ao longo desta pesquisa. Além disso, como estudo de caso, a amostra de sujeitos da organização é pequena, representando 5,22% do total de 230 funcionários. Portanto, embora o objetivo tenha sido a reconstrução do modelo cultural dominante da empresa, a amplitude desse modelo cultural deve ser relativizada à amostra. Quanto maior a amostra, mais gerais podem ser os modelos culturais passíveis de serem reconstruídos. Pode-se afirmar que partindo-se dos modelos cognitivos individuais, avança-se para os esquemas compartilhados por subgrupos, grupos e assim

sucesivamente até alcançarem-se modelos culturais que, ao mesmo tempo em que ganham amplitude, tornam-se mais abstratos. A vantagem de uma construção do tipo *bottom-up*, tal como a proposta nesta tese, é a de sempre se poder detalhar os modelos culturais em diferentes níveis de compartilhamento, levando em consideração, então, formação escolar, idade, anos de experiência empresarial em geral ou na respectiva empresa, gênero (se o objetivo for analisar diferentes percepções baseadas nesse importante fator social), entre outras variáveis que se encontram na ficha de identificação do informante.

Tratar de modelos culturais sustentados na interface da linguagem, cultura e cognição, incidem investigações relacionadas, parcialmente, aos sistemas axiológicos dos sujeitos-informantes na sua individualidade e no grupo cultural a que pertencem. A presente pesquisa, mesmo que sustentada principalmente na LC e AC, se mostrou de caráter interdisciplinar e, conforme destacado em Feltes (2018b, p. 76), um trabalho desse cunho “deve se empenhar em formular e tentar responder a questões epistemo-metodológicas implicadas na construção de interfaces metateóricas.” Desse modo, entende-se que esse foi o caminho seguido durante o processo de construção deste estudo e dissertação de doutorado. Ao longo da pesquisa um *design* teórico-metodológico descritivo e exploratório foi tomando corpo e, agora, é percebido como um instrumento capaz de atender múltiplas interfaces. Trata-se de um estudo interdisciplinar inovador entre ciências cognitivas e ciências sociais aplicadas e, portanto, confere à contribuição da LC na construção de modelos culturais de modo a prover a compreensão e até a possível efficientização de processos de gestão. Desse modo, a tese aqui defendida me permite apresentar uma LC aplicada à gestão de negócios.

Considerando que valores organizacionais devem caracterizar uma empresa de modo a favorecer a efficientização de melhores resultados e que, alinhado a isso, a organização deve estabelecer um modelo que proponha harmonia entre seus interesses e a potencialidade dos indivíduos submetidos, entende-se que o mapeamento do modelo cultural de gestão vigente vem contribuir para com a empresa. A partir do modelo cultural dominante identificado, norteado por valores culturais subjacentes, os gestores podem repensar a cultura corporativa e, por conseguinte, as estratégias tomadas no processo de efficientização de resultados esperados. Os achados na presente pesquisa – identificação e mapeamento do modelo cultural de gestão da MG Empreendimento –, orientado especialmente por valores associados, expressam o que os indivíduos percebem em relação à organização e não o que eles necessariamente esperam da organização. Entender a cultura organizacional via modelo cultural pode promover a identificação de ações que refletem nos processos da empresa, seja no ambiente interno ou no ambiente externo a ela.

Verificou-se na presente análise que o modelo cultural dominante da gestão da organização investigada tem como vigente os valores 5 valores que se mostraram mais ocorrentes e mais relevantes na empresa em seu conjunto recém mencionados – QUALIDADE<sup>VO</sup>; EFICIÊNCIA<sup>VO</sup>; UNIÃO<sup>VN+</sup>; ADAPTAÇÃO<sup>VN+</sup>; e COMUNICAÇÃO (pessoa a pessoa)<sup>VN</sup>. Contudo, não se pode dizer que esses valores constituem por si só o modelo cultural, pois esse é construído tanto por valores quanto por proposições, metáforas e metonímias associadas. Muito embora os valores se mostrem mais salientes que outras estruturas conceptuais proposicionais, eles são ativados a partir de esquemas evocados pelos indivíduos, os quais motivam e são motivados por modelos culturais.

Observa-se também que os achados evidenciam valores que coincidem apenas parcialmente aos considerados oficiais na empresa investigada, o que promove uma reflexão acerca da influência desses valores sob o todo organizacional. Conforme Robbins, Judge e Sobral (2010), a compreensão de atitudes e motivações são estabelecidas por valores – entendidos aqui como valores culturais. Esses valores contêm elementos de julgamento – por exemplo, o que é bom, correto e desejável –, e refletem nas práticas corporativas resultantes de pré-concepções que os sujeitos assumem em seus sistemas axiológicos. Os valores culturais, por serem compartilhados no grande grupo, parecem ser normalmente os mais perceptíveis, seja de forma intrínseca ou extrínseca. Isso explica, em parte, o porquê de os valores verificados como mais ocorrentes serem os que apresentam maior força motivacional e maior grau modalizador em v-modalidade.

A força motivacional, conforme observado na revisão da literatura (D'ANDRADE; STRAUSS, 1992; D'ANDRADE, 1984), tem a ver com necessidade ou obrigação que os indivíduos têm em fazer algo e, portanto, é expressada diretamente nas ações dessas pessoas – por conseguinte, também nas práticas corporativas.

Observa-se ainda que, apesar de os dados gerados por grupos terem indicado, por suas médias escalares, força motivacional próxima, um olhar mais atento à peculiaridade de algumas atribuições feitas pelos sujeitos ressalta diferenças interessantes entre esses grupos. Os dados de G3, por exemplo, mostraram-se distintos dos demais quando se observaram às médias atribuídas a valores específicos. Conforme constatado e discutido, alguns valores foram representados por valorações significativamente mais baixas em relação aos mesmos valores em outros grupos e, por vezes, mais altas. Ainda que o foco dos instrumentos aplicados para geração de dados fosse averiguar o que é comum aos sujeitos-participantes, questões como essa observada em G3 chamam a atenção, se o ponto da tese fosse avançar para a análise da adequação de modelos culturais de subgrupos em relação ao modelo cultural dominante. Porém,

haja vista a complexidade, bem como o recorte da presente pesquisa, não se considerou relevante investigar esses casos considerados mais isolados.

Nota-se também que os valores manifestos no discurso dos sujeitos-participantes se aproximam, de alguma forma, dos valores identificados por Schwartz (2012). Apesar da natureza do estudo de Schwartz (2012) ter propósitos diferentes aos aqui apresentados, os valores motivacionais que ele identifica surgem de requisitos básicos de contextos sociais. Logo, a correspondência de alguns valores (*e.g.*, SEGURANÇA e TRADIÇÃO) se explica pelo fato de o contexto empresarial, em que a gestão de negócio é observada, subjazer a um contexto também social. Contudo, segundo o estudioso, os valores por ele achados tendem a ser universais, uma vez que emergem de necessidades básicas dos indivíduos (*e.g.*, necessidades biológicas). Essa visão vai de encontro com a concepção aqui defendida, de que valores culturais compartilhados influenciam comportamentos e/ou decisões-chave em contextos bem específicos. Esses valores são centrais à cultura organizacional e estão na base das práticas corporativas.

Com relação aos estudos aplicados ao âmbito empresarial, tratados na revisão literária desta pesquisa, achados consideravelmente distintos são verificados. Trompenaars e Hampden-Turner (1997) e Hofstede (1980; 1988), por exemplo, propõem uma abordagem em valores sustentada em tipologias de dimensões culturais para fins de comparabilidade. A exemplo, a dimensão ‘masculinidade vs. feminilidade’ (HOFSTEDE, 1980) em momento algum apresenta elementos que se aproximam aos resultados na presente pesquisa, pois os instrumentos utilizados nos procedimentos metodológicos não contemplam essa relação.

Na mesma direção, ‘individualismo vs. coletivismo’, também abordados por Hofstede (1980), ou ‘individualismo vs. comunitarismo’, de Trompenaars e Hampden-Turner (1997) – valores percebidos em organizações e que influenciam o modo de gerenciar uma empresa –, não se aplicam à pesquisa aqui desenvolvida, já que, apesar de serem abordados com base nos objetivos e realizações pessoais e interesses do grupo cultural, não se ajustam ao mapeamento do modelo cultural de gestão da empresa em questão. Em outras palavras, os autores supracitados focalizam suas pesquisas na interferência da cultura nacional sobre práticas organizacionais, mas conforme discutido na revisão da literatura, suas propostas são falhas à descrição de uma organização específica, especialmente pelo fato de tenderem a estereotipar fenômenos organizacionais no limite de uma ou duas dimensões (SCHEIN, 2009).

Tomando tais considerações, constata-se que a pesquisa desenvolvida atingiu os objetivos previamente estabelecidos (seção 1.3.3). Contudo, especialmente no momento da análise de dados, percebeu-se que alguns procedimentos adotados poderiam ter sido elaborados

de uma forma um pouco diferente. Chamo a atenção a essa questão porque esta não é uma pesquisa para ser engavetada, trata-se de um estudo que, apesar de ter sido direcionado à gestão de negócios, pode ser aplicado a diferentes áreas de conhecimento, auxiliando no entendimento de vários fenômenos socioculturais. Nesse sentido, elenco alguns aspectos que merecem maior atenção, constituindo, ao mesmo tempo, uma autocrítica e sugestões para o aperfeiçoamento da pesquisa em empreendimentos futuros a partir do *design* metodológico proposto:

- (a) Escala tipo Likert: Essa poderia ter sido melhor aproveitada às discussões dos dados gerados se tivesse sido elaborada concomitantemente ou próxima à elaboração da escala v-modalidade. Ela serviu para captar percepções atribuídas à cultura organizacional, mas o fato de ter contemplado alguns dos valores hipoteticamente supostos para v-modalidade, foi um acaso. Portanto, sugere-se que esse instrumento seja desenvolvido em conformância com o conteúdo da escala v-modalidade, ou então, seja o primeiro instrumento aplicado aos participantes, mesmo antes da entrevista semiestruturada, a fim de otimizar as suposições inferenciais do analista que refletem numa estrutura mais adequada de questionamentos subsequentes.
- (b) Escala v-modalidade: Percebeu-se que a escala poderia ter sido otimizada se houvesse um quadro único de valores elencados e, ao lado dos valores elencados, dispor os dois *frames* a eles associados – *Frame 1* (ambiente interno) e *Frame 2* (ambiente externo) – para que o sujeito fizesse suas atribuições valorativas. Essa percepção ocorreu porque, por vezes, valores de conceitos próximos se confundem, por exemplo: RESPEITO e RESPEITO MÚTUO. Além disso, observou-se que alguns valores hipotetizados no *Frame 1*, por exemplo, se aplicariam ao *Frame 2*, manifestando grande força motivacional – exemplo: (i) QUALIDADE, de modo geral, assume uma posição mais alta no sistema axiológico em relação ao ambiente interno do que em relação ao ambiente externo, um valor só elencado no quadro referente ao *Frame 2*; (ii) no caso de SATISFAÇÃO, foi preciso, durante a discussão dos dados dos sujeitos individualmente, distinguir SATISFAÇÃO (pessoal) de SATISFAÇÃO (do cliente); (iii) COMUNICAÇÃO (pessoa a pessoa) melhor se encaixaria ao *Frame 1*; no entanto, só foi apresentado no *Frame 2*; (iv) PARTICIPAÇÃO foi, por um momento, percebida como PARTICIPAÇÃO (social) – valores que apresentam em sua base diferentes direcionamentos. Além disso, percebe-se que outros valores, mais representativos, poderiam ter sido elencados na escala v-modalidade proposta, porém, a situação (*frame*) hipotética apresentada

seria outra. Para tanto, o analista teria de ter, previamente, maior conhecimento das vivências cotidianas do ambiente empresarial. Entretanto, minha sustentação foi exclusivamente no aporte teórico (registros da empresa), cuja leitura e entendimento regularia o comportamento de toda a organização. Ainda, também se percebeu que mais específicos e relativos ao contexto discursivo que os valores em si, são as suas modalizações – por ora um mesmo valor é ‘muito desejável’ e outra ‘desejável’, por exemplo. Contudo, destaca-se que a escala de valoração-modalidade é fundamental para orientar o analista em momentos em que o discurso gerado pelas entrevistas não evidencia uma marca que pudesse direcionar claramente a sua adequada modalização (*e.g.*, G2\_S6\_L183-187).

- (c) Modalizações discursivas: O exame das modalidades discursivas (ver nota 152) mereceria uma análise sistemática, sob um ponto de vista discursivo-funcional, porque proveria um suporte linguístico-pragmático mais forte para as leituras-análises realizadas. Entretanto, para a realização desse estudo, seria necessária uma revisão, do ponto de vista discursivo sistêmico-funcional das modalizações, acrescentando-se um capítulo de revisão teórica e tomando as análises ainda mais densas.
- (d) Em relação às perspectivas futuras, assume-se que a tese aqui defendida – o mapeamento de um modelo de gestão, via modelos culturais, sustentado em uma abordagem de valores na interface entre Linguística Cognitiva e Antropologia Cognitiva – é o passo inicial para outros estudos, dando conta de múltiplas interfaces com diversas disciplinas ou áreas de conhecimento.

Uma tese é sempre um produto inacabado, pois, apesar de seus achados e cientificidade respeitada, ela não é a defesa de um produto que já se sabe fazer. Uma tese, esta tese, é o novo, é a semente de frutos que ainda estão por vir.

## REFERÊNCIAS

- BARSALOU, Lawrence W. Language comprehension: archival memory or preparation for situated action. **Discourse Processes**, v. 28, p. 61-80, 1999a.
- \_\_\_\_\_. Perceptual symbol systems. **Behavioral and brain Sciences**, v. 22, p. 577-660, 1999b.
- BARTLETT, Frederic C. **Remembering**: a study in experimental and social psychology. Cambridge: Cambridge University Press, 1932. 337 p.
- BATES, Kimberly A.; AMUNDSON, Susan D.; SCHROEDER, Roger G.; MORRIS, William T. The crucial interrelationship between manufacturing strategy and organizational culture. **Management Science**, v. 41, n. 10, p. 1565-1580, 1995.
- BATESON, Gregory. A theory of play and fantasy. *In*: BATESON, Gregory. **Steps to an ecology of mind**. New York: Ballantine Books, 1972. p. 177-193.
- BECKER, Howard S. **Outsiders**: studies in the Sociology of Deviance. New York: The Free Press, 1963. 224 p.
- BENNARDO, Giovanni; MUNCK, Victor C. de. **Cultural models**: genesis, methods, and experiences. New York: Oxford University Press, 2014. 325 p.
- BERTRAND, Denis. **Caminhos da semiótica literária**. Bauru: EDUSC, 2003, 442 p.
- BOAS, Franz. Introduction. **Handbook of American Indian Language**. Bureau of American Ethnology, Washington, D.C.: Government Printing Office, v. 1, n. 40, p. 1-83, 1911.
- BREWER, Willian. Schemas versus mental model in human memory. *In*: MORRIS, Petter. (Ed.). **Modelling Cognition**. New York: John Wiley & Sons Ltd, 1987. p. 187-197.
- CAFÉ MÃE. Desabafos da maternidade. Disponível em: <<http://vilamamifera.com/cafemae/feio-nao-e-ser-mae-solteira-feio-e-ser-pai-quando-convem/>>. Acesso em: 23 jan. 2018.
- CAMERON, Kim S.; QUINN, Robert E. **Diagnosing and changing organizational culture**: based on the Competing Values Framework. 3. ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2011. 268 p.
- CASSON, Ronald W. Language, culture, and cognition. *In*: \_\_\_\_\_ (Ed.). **Language, culture, and cognition**. New York: Macmillan, 1981. p. 11-22.
- \_\_\_\_\_. Schemata in cognitive anthropology. **Annual Review of Anthropology**, v. 12, 1983. p. 429-462.
- CAULKINS, Douglas D. Identifying Culture as a Threshold of Shared Knowledge: a consensus analysis method. **International Journal of Cross Cultural Management**. v. 4, n. 3, p. 317-333, 2004.



CHANLAT, Jean-François. **Ciências sociais e *management***: reconciliando o econômico e o social. São Paulo: Atlas, 1999. 100 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 695 p.

CIENKI, Alan. Frames, Idealized Cognitive Models, and domains. *In*: GEERAERTS, Dirk; CUYCKENS, Hubert. (Eds.). **The Oxford handbook of cognitive linguistics**, 2007, p. 170-187.

CRAIK, Kenneth. **The nature of explanation**. Cambridge/New York: Cambridge University Press, 1943. 126 p.

D'ANDRADE, Roy G. Cultural meaning systems. *In*: SHWEDER, Richard; LeVINE Robert (Eds.). **Culture Theory: essays in mind, self, and emotion**. Cambridge: Cambridge University Press, 1984. p. 88-99.

\_\_\_\_\_. Schemas and motivation. *In*: D'ANDRADE, Roy; STRAUSS, Claudia (Eds.). **Human motives and cultural models**. New York: Cambridge University Press, 1992. p. 23-44.

\_\_\_\_\_. **The development of cognitive anthropology**. Cambridge: Cambridge University Press, 1995. 272 p.

EVANS, Vyvyan. **A Glossary of Cognitive Linguistics**. Edinburgh: Edinburgh University Press, 2007.

FELDMAN, Marthas S. The meanings of ambiguity: learning from stories and metaphors. *In*: FROST, Peter (Ed.). **Reframing organizational culture**. Newbury Park, CA: Sage, 1991. p. 145-156.

FELTES, Heloísa P. M. Modelos culturais: teoria, estudos e métodos. **Linguagem em (Dis)curso** – LemD, Tubarão, SC, v. 18, n. 1, p. 193-213, jan./abr. 2018a.

\_\_\_\_\_. Modelos culturais e valores culturais: valor-modalidade. *In*: TENUTA, Adriana M.; COELHO, Sueli M. (Org.). **Uma abordagem cognitiva da linguagem**: perspectivas teóricas e descritivas. Belo Horizonte: FALE/UFMG, 2018b. p. 47-79. [livro eletrônico].

\_\_\_\_\_. **Semântica Cognitiva**: ilhas, pontes e teias. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2007. 392 p.

FELTES, Heloísa P. M.; PELOSI, Ana C.; LIMA, Paula L. C. Cognição e metáfora: a Teoria da Metáfora Conceitual. *In*: PELOSI, Ana C.; FELTES, Heloísa P. M. FARIAS, Emilia, M. P. (Orgs.). **Cognição e linguística** : explorando territórios, mapeamentos e percursos. Caxias do Sul, RS: Educs, 2014. p. 88-113.

FILLMORE, Charles J. A private history of the concept 'frame'. *In*: DIRVEN, René; RADDEN, Günter (Eds.). **Concepts of case**. Tübingen, Germany: Gunter Narr Verlag, 1987. p. 28-36.

\_\_\_\_\_. An alternative to checklist theories of meaning. **Proceedings of the First Annual Meeting of the Berkeley Linguistics Society**. Berkeley: Berkeley Linguistics Society, 1975. p. 123-131.

\_\_\_\_\_. Frames and the semantics of understanding. **Quaderni di Semantica**, v. 6, n. 2, p. 222-254, 1985.

\_\_\_\_\_. Frame Semantics. *In*: The LSOK (Ed.). **Linguistics in the morning calm**. Seoul, Korea: Hanshin Publishing Company, 1982. p. 111-137.

\_\_\_\_\_. On the organization of semantic information in the lexicon. **Papers from the Parasession on the Lexicon, Chicago Linguistics Society**, 1978. p. 148-173.

\_\_\_\_\_. Scenes-and-frames semantics. *In*: Zampolli, Antonio (Ed.). **Linguistic Structures Processing**, Amsterdam, North Holland, 1977. p. 55-81.

\_\_\_\_\_. The case frame. *In*: BACH, Emmon; HARMS, Robert. (Eds.). **Universals in linguistic theory**. London: Holt, Rinehart and Winston, 1968. p. 1-25.

\_\_\_\_\_. “U”-semantics, second round. **Quaderni di Semantica**, v. 7, n. 1, p. 49-59, 1986.

\_\_\_\_\_. Verbs of judging: An exercise in semantic description. **Papers in Linguistics**, v.1, n. 1, p. 91-117, 1969.

FILLMORE, Charles; ATKINS, Beryl T. Toward a frame-based lexicon: the semantics of RISK and its neighbors. *In*: Lehrer, Adrienne; Kittay, Eva (Eds.), **Frames, Fields, and Contrasts: New Essays in Semantic and Lexical Organization**, Hillsdale, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 1992. p. 75-102.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução de Joice Elias Costa. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009. 405 p.

FREIRE, Paulo; SHOR, Ira. **Medo e Ousadia**: o cotidiano do Professor; tradução de Adriana Lopez. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986. Disponível em: <  
<http://forumeja.org.br/files/MedoeOusadia.pdf>>. Acesso em: 1 fev. 2018.

GEE, James Paul. More on figured worlds. *In*: \_\_\_\_\_. **An introduction to Discourse Analysis: theory and method**. 3rd ed. USA/Canada/UK: Routledge, [1999] 2011. p. 75-98.

\_\_\_\_\_. Reading as situated language: a sociocognitive perspective. *In*: ALVERMANN, Donna E.; UNRAU, Norman J.; RUDDELL, Robert B. (Eds.). **Theoretical models and processes of reading**. 6th ed. Newark, DE: International Reading Association, 2013. p. 136-151.

\_\_\_\_\_. **The social mind**: language, ideology, and social practice. New York: Bergin & Garvey, 1992. 144 p.

GEERAERTS, Dirk. Cultural models of linguistic standardization. *In*: SILVA, Augusto Soares da; TORRES, Amadeu. GONÇALVES, Miguel. (Orgs.). **Linguagem, cultura e cognição**: estudos de Linguística Cognitiva. v. 1, 2004. p. 47-84.

\_\_\_\_\_. **Theories of lexical semantics**. New York: Oxford University Press, 2010. 341 p.

GEERTZ, Clifford. **The interpretation of culture**. New York: Basic Books Inc. Publishers, 1973. 470 p.

GLADWIN, Thomas. **East is a big Bird**. Cambridge: Harvard University Press, 1970. 260 p.

HALL, Edward T. **Beyond Culture**. New York: Doubleday, 1976. 320 p.

HALL, Edward; HALL, Mildred R. **Understanding cultural differences**. Yarmouth, Me: Intercultural Press, 1990. 196 p.

HOFSTEDE, Geert. **Culture's consequences: international differences in work-related values**. Beverly Hills/London: Sage Publications, 1980. 328 p.

HOFSTEDE, Geert; BOND, Michael H. The Confucius connection: from cultural roots to economic growth. **Organizational Dynamics**, v. 16, n. 4, p. 5-21, 1988.

HOFSTEDE, Geert; HOFSTEDE, Gert J.; MINKOV, Michael. **Cultures and organizations: intercultural cooperation and its importance for survival**. 3rd ed. USA: McGraw-Hill Education, 2010. 561 p.

HOFSTEDE, Geert; NEUIJEN, Bram; OHAYV, Denise Daval; SANDERS, Geert. Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 2, p. 286-316, 1990.

HOLLAND, Dorothy. How cultural systems become desire: a case study of American romance. *In*: D'ANDRADE, Roy; STRAUSS, Claudia (Eds.). **Human motives and cultural models**. New York: Cambridge University Press, 1992. p. 61-89.

HOLLAND, Dorothy; QUINN, Naomi (Eds.). **Cultural models in language and thought**. Cambridge: Cambridge University Press, 1987. 400 p.

HOLLAND, Dorothy; SKINNER, Debra. Prestige and intimacy: the cultural models behind Americans' talk about gender types. *In*: HOLLAND, Dorothy; QUINN, Naomi (Eds.). **Cultural models in language and thought**. Cambridge: Cambridge University Press, 1987. p. 78-111.

HOLLAND, Dorothy; SKINNER, Debra; LACHICOTTE JR., William; CAIN, Carole. **Identity and agency in cultural worlds**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1998. 349 p.

\_\_\_\_\_. **Culture and inference: a Trobriand case study**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1980. 143 p.

\_\_\_\_\_. Myth and experience in the Trobriand Islands. *In*: HOLLAND, Dorothy; QUINN, Naomi (Eds.). **Cultural models in language and thought**. Cambridge: Cambridge University Press, 1987. p. 269-289.

HUTCHINS, Edwin. Myth and experience in the Trobiand Islands. In: HOLLAND, Dorothy; QUINN, Naomi (Eds.). **Cultural models in language and thought**. Cambridge: Cambridge University Press, 1987. p. 269-289.

\_\_\_\_\_. Culture and inference: a Trobiand case study. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1980. 143 p.

JOHNSON, Mark. **The body in the mind**: the bodily basis of meaning, imagination, and reason. Chicago: University of Chicago Press, 1987. 272 p.

JOHNSON-LAIRD, Philip N. Mental models. In: WILSON, R. A.; KEIL, F. C. (Eds.). **The MIT Encyclopedia of the Cognitive Sciences**, Cambridge, MA: The MIT Press, 1999. p. 525-527.

\_\_\_\_\_. Mental models and human reasoning. **Proceedings of the National Academy of Sciences**, 2010. p. 1-8. Disponível em: <  
<http://mentalmodels.princeton.edu/papers/2010mms%26human-reasoning.pdf>>. Acesso em: 22 jan. 2018.

\_\_\_\_\_. **Mental models**: towards a Cognitive Science of language, inference, and consciousness. Cambridge, MA: Harvard University Press. 1983. 528 p.

KANT, Immanuel. **Critique of pure reason**. Darmstadt, Germany: Scientia Verlag Aalen, [1787] 1982. 317 p.

KATZ, Jerrold J.; FODOR, Jerry A. The Structure of a Semantic Theory. **Language**, v. 39, n. 2. p. 170-210, Apr./Jun. 1963.

KELLER, Janet D. Schemas for schemata. In: SCHWARTZ, T.; WHITE, G.M.; LUTZ, C.A. (Eds.) **New Directions in Psychological Anthropology**. Cambridge: Cambridge University Press, 1992. p. 59-67.

KEMPTON, Willett. Two theories of home heat control. In: HOLLAND, Dorothy; QUINN, Naomi (Eds.). **Cultural models in language and thought**. Cambridge: Cambridge University Press, 1987. p. 222-242.

KÖVECSES, Zoltán. Does metaphor reflect or constitute cultural models? In: GIBBS, Raymond; STEEN, Gerard. (Eds.). **Metaphor in Cognitive Linguistics**: Selected papers from the 5th International Cognitive Linguistics Conference. Amsterdam: John Benjamins, 1999. p. 167-188.

\_\_\_\_\_. Levels of metaphor. **Cognitive Linguistics**, v. 28, n. 2, p. 321-347, 2017.

\_\_\_\_\_. **Metaphor**: a practical introduction. 2nd ed. Oxford/New York: Oxford University Press, 2010. 375 p.

\_\_\_\_\_. **Metaphor in cultural**: universality and variation. Cambridge/New York: Cambridge University Press, 2005. 314 p.

KRONENFELD, David B. **Culture, society and cognition**: collective goals, values, action, and knowledge. Berlin/ New York: Mouton de Gruyter, [1941] 2008. 277 p.

\_\_\_\_\_. **Plastic glasses and church fathers**: semantic extension from the ethnoscience tradition. New York: Oxford University Press, 1996. 288 p.

LAKOFF, George. Categories and cognitive models. **Cognitive Science Report**, n. 2, Institute for Cognitive Studies, University of California, Berkeley, 1982.

\_\_\_\_\_. Classifiers as a reflection of mind: A cognitive model approach to prototype theory. **Berkeley Cognitive Science Report**, n. 19. Berkeley: University of California Institute of Human Learning, 1984.

\_\_\_\_\_. Getting the whole picture: the role of mental images in Semantics and Pragmatics. *In: Proceedings of the Sixth Annual Meeting of the Berkeley Linguistic Society*. Berkeley: Berkeley Linguistics Society, 1980. p. 191-195.

\_\_\_\_\_. Linguistic Gestalts. *In: BEACH, W. A. et al (Eds.). Papers for the Thirteen Regional Meeting, Chicago Linguistics Society*. Chicago: Chicago Linguistic Society, 1977. p. 236-287.

\_\_\_\_\_. **Women, fire, and dangerous things**: what categories reveal about the mind. Chicago/London: The University of Chicago Press, 1987. 614 p.

LAKOFF, George; JOHNSON, Mark. **Metaphors we live by**. Chicago: University of Chicago, 1980 [Afterword 2003]. 276 p.

LAKOFF, George; KÖVECSESE, Zoltán. The cognitive model of anger inherent in American English. *In: HOLLAND, Dorothy; QUINN, Naomi (Eds.). Cultural models in language and thought*. Cambridge: Cambridge University Press, 1987. p. 195-221.

LANGACKER, Ronald W. **Foundations of Cognitive Grammar**. Stanford, CA: Stanford University Press, 1987. 540 p.

LEITE, Ricardo Lopes. Cognição e metaforização textual. *In: PELOSI, Ana Cristina; FELTES, Heloísa P. M.; FARIAS, Emilia M. P. (Orgs.) Cognição e linguística: explorando territórios, mapeamentos e percursos*. 2. ed. Caxias do Sul, RS: Educs, 2014. p. 114-128.

LÉVY-BRUHL, Lucien. **Les Fonctions Mentales dans le Sociétés Inférieures**. Paris: Alcan, [1910] 1951. 474 p.

LEVI-STRAUSS, Claude. Contribution à l'Étude de l'Organisation Sociale des Indiens Bororo. **Journal de la Société des Americanistes**, XXVIII, n. 2, p. 269-304, 1936.

\_\_\_\_\_. L'Analyse Structurale en Linguistique et en Anthropologie. **Word** : Journal of the Linguistic Circle of New York. v. 1, n. 2, p. 1-21, 1945.

LIKERT, Rensis. A technique for the measurement of attitudes. **Archives of Psychology**. v. 140, p. 5-55, 1932.

- LINDE, Charlotte. Explanatory systems in oral life stories. *In*: HOLLAND, Dorothy; QUINN, Naomi (Eds.). **Cultural models in language and thought**. Cambridge: Cambridge University Press, 1987. p. 343-366.
- LOUIS, Meryl R. An investigator's guide to workplace culture. *In*: FROST, Peter; MOORE, Larry; LOUIS Meryl R.; LUNDBERG, Craig; MARTIN, Joane; (Eds.). **Organizational culture**. Newbury Park, CA: Sage, 1985. p. 73-94.
- LUTZ, Catherine. Goals, events, and understanding in Ifaluk emotion theory. *In*: HOLLAND, Dorothy; QUINN, Naomi (Eds.). **Cultural models in language and thought**. Cambridge: Cambridge University Press, 1987. p. 290-312.
- MAGALHÃES, Rodrigo. **Teoria organizacional**: cultura organizacional. 2003. Slides de aulas. Disponível em: < [http://player.slideplayer.com.br/3/394128/#\\_](http://player.slideplayer.com.br/3/394128/#_)>. Acesso em: 16 out. 2017.
- MARTIN, Joane. **Organizational culture**: mapping the terrain. Thousand Oaks, CA: Sage, 2002.
- MATHEWS, Holly F. The directive force of morality tales in a Mexican community. *In*: D'ANDRADE, Roy; STRAUSS, Claudia (Eds.). **Human motives and cultural models**. New York: Cambridge University Press, 1992. p. 127-162.
- MEYERSON, Debra. Normal ambiguity? A glimpse of an occupational culture. *In*: FROST, Peter (Ed.). **Reframing organizational culture**. Newbury Park, CA: Sage, 1991. p. 131-144.
- MILLS, Albert J. Organization, gender and culture. **Organization Studies**, v. 9, n. 3, p. 351-369, 1988.
- MINSKY, Marvin. A framework for representing knowledge. *In*: WINSTON, P. H. (Ed.). **The psychology of computer vision**. New York: McGraw-Hill Book Company, 1975. p. 311-377.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Tradução de Lene Belon Ribeiro. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 392 p.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**: edição executiva. Tradução de Geni G. Goldschmidt. 2. ed. São Paulo : Atlas, [1943] 2002. 381 p. Disponível em: < <http://www.gbic.com.br/ibes2k9si/1%BA%20Semestre/livros/Projeto%20Livro%20Adm%20Imagens%20da%20Organizacao.pdf>>. Acesso em: 25 jan. 2018.
- MUNCK, Victor. A theory explaining the functional linkage between the self, identity and cultural models. **Journal of Cognitive and Culture**, v. 13, p. 179-200, 2013.
- NOAKS, Lesley; WINCUP, Emma. **Criminological Research**: Understanding Qualitative Methods. London: Sage, 2004. 208 p.

NORMAN, Donald A. Reflections on cognition and parallel distributed processing. *In: Parallel distributed processing: explorations in the microstructure of cognition*, v. 2. Cambridge, MA: MIT Press, 1986.

OLIVEIRA, Aurea de F.; TAMAYO, Álvaro. Inventário de perfis de valores organizacionais. *Revista de Administração*, USP, v. 39, n. 2, p. 129-140, 2004.

O'REILLY, Charles. A.; CHATMAN, Jennifer; CALDWELL, David. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, v. 34, n. 3, p. 487-516, 1991.

PAGLIUSO, Antonio T.; CARDOSO, Rodolfo; SPIEGEL, Thaís. Instituto Chiavenatto (Org.). **Gestão organizacional: o desafio da construção do modelo de gestão**. São Paulo: Saraiva, 2010. 155 p.

PEREZ, Francisco C.; COBRA, Marcos. **Cultura organizacional e gestão estratégica: a cultura como recurso estratégico**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017. 146 p.

PETTIGREW, Andrew M. On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*. [S.l.], v. 24, n. 4, p. 570-581, 1979. Disponível em: < <http://www.cnr.it/benessere-organizzativo/docs/bibliografia/96.pdf> >. Acesso em: 16 out. 2017.

PORTO, Juliana B. FERREIRA, Maria Cristina. A Scale of Organizational Values Framed on Schwartz's Theory of Cultural Values. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*. v. 32, n. esp., 2016, p. 1-10, 2016.

PRICE, Laurie. Ecuadorian illness stories: cultural knowledge in natural discourse. *In: HOLLAND, Dorothy; QUINN, Naomi (Eds.). Cultural models in language and thought*. Cambridge: Cambridge University Press, 1987. p. 313-342.

QUINN, Naomi. American marriage and the folk social psychology of need fulfilment. *North Carolina Working Papers in Culture and Cognition*, n. 2. Durham, NC: Duke University Department of Anthropology, 1985b.

\_\_\_\_\_. American marriage through metaphors: a cultural analysis. *North Carolina Working Papers in Culture and Cognition*, n. 1. Durham, NC: Duke University Department of Anthropology, 1985a.

\_\_\_\_\_. Research on shared task solutions. *In: STRAUSS, Claudia. QUINN, Naomi. A cognitive theory of cultural meaning*, 1997. p. 137-188.

\_\_\_\_\_. The cultural basis of metaphor. *In: FERNANDEZ, James (Ed.). Beyond metaphor: the theory of tropes in anthropology*. Stanford, CA: Stanford University Press, 1991. p. 56-93.

\_\_\_\_\_. The motivational force of self-understanding: evidence from wives' inner conflicts. *In: D'ANDRADE, Roy; STRAUSS, Claudia (Eds.). Human motives and cultural models*. New York: Cambridge University Press, 1992. p. 90-126.

RADDEN, Günter. How metonymic are metaphors? *In*: BARCELONA, Antonio. (Ed.). **Metaphor and metonymy at the crossroads: a cognitive process**. New York: Mouton, [2000] 2003. p. 93-197.

REIS, Nuno R.; FERREIRA, Manuel P.; SANTOS, João C. The cultural models in international business research: a bibliometric study of International Business journals. Working paper nº 76/2011, **globADVANTAGE** – Center of Research in International Business & Strategy. 2011. Disponível em: <[http://globadvantage.ipleiria.pt/files/2011/06/working\\_paper-76\\_globadvantage.pdf](http://globadvantage.ipleiria.pt/files/2011/06/working_paper-76_globadvantage.pdf)>. Acesso em: 22 jan. 2018.

RICE, G. Elizabeth. On cultural schemata. **American Ethnologist**, v. 7, n. 1, p. 152-171, 1980.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. Tradução de Rita de Cássia Gomes. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROKEACH, Milton. **Beliefs, attitudes and values: a theory of organization and change**. San Francisco: Jossey-Bass Publs., 1968. 214 p.

ROSCH, Eleanor H. On the internal structure of perceptual and semantic categories. *In*: MOORE, Timothy E. (Ed.). **Cognitive development and the acquisition of language**. New York: Academic Press, 1973. p. 111-144.

RUMELHART, David. E. Notes on a schema for reading. *In*: BOBROW, Daniel G.; COLLINGS, Allan (Eds.). **Representation and understanding: studies in cognitive science**. New York: Academic Press, 1975, p. 211-236.

\_\_\_\_\_. Schemata: the building block of cognition. *In*: SPIRO, Rand; BRUCE, Bertram; BREWER, William. (Eds.) **Theoretical issues in reading comprehension**. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1980, p. 33-58.

\_\_\_\_\_. Understanding and summarizing brief stories. *In*: LBERGE, D.; SAMUELS, S. Jay. (Eds.). **Basic Processes in reading perception and comprehension**. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1977. p. 265-304.

RUMELHART, David; McCLELLAND, James L.; PDP research group. On learning the past tenses of English verbs. *In*: **Parallel distributed processing: explorations in the microstructure of cognition**, v. 2. Cambridge, MA: MIT Press, 1986.

RUMELHART, David; ORTONY, Andrew. The representation of knowledge in memory. *In*: ANDERSON, Richard C.; SPIRO, Rand; MONTAGUE, William E. (Eds.). **Schooling and the acquisition of knowledge**. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1977. p. 99-135.

RUMELHART, David; SMOLENSKY, Paul; McCLELLAND, James L.; HINTON, Geoffrey E. Schemata and sequential thought processes in PDP models. *In*: McCLELLAND *et al.* **Parallel distributed processing: explorations in the microstructure of cognition**, v. 2. Cambridge, MA: MIT Press, 1986. p. 7-57.



SACKS, Harvey; SCHEGLOFF, Emanuel A.; JEFFERSON, Gail. A simplest systematic for the organization of turn-taking for conversation. *In: Language*, v. 50, n. 4, p. 696-735, 1974. Disponível em:

<[https://pure.mpg.de/rest/items/item\\_2376846\\_3/component/file\\_2376845/content](https://pure.mpg.de/rest/items/item_2376846_3/component/file_2376845/content)>. Acesso em: 14 jan. 2019.

SATHE, Vijay. Implications of corporate culture: a manager's guide to action. *Organizational Dynamics*, v. 12, n. 2, p. 5-23, 1983.

SCHALL, Maryan S. A communication-rules approach to organizational culture. *Administrative Science Quarterly*, 1983. p. 557-581.

SCHANK, Roger. The structure of episodes in memory. *In: BOBROW, D.G.; COLLINS, A. (Eds.). Thinking: readings in Cognitive Science*. Cambridge: Cambridge University Press, 1975. p. 421-432.

SCHANK, Roger; ABELSON, Robert. Scripts, plans, and knowledge. *In: JOHNSON-LAIRD, Philip N. (Ed.). Representation and understanding: studies in Cognitive Science*. New York: Academic Press, 1975. p. 237-272.

\_\_\_\_\_. **Scripts, plans, goals, and understanding: an inquiry into human knowledge structures**. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1977. 256 p.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. Tradução de Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2009. 413 p.

\_\_\_\_\_. **Organizational culture and leadership**. 2nd ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1992.

SCHNACK, Cristiane M.; PISONI, Thaís D.; OSTERMANN, Ana Cristina. Transcrição de fala: do evento real à representação escrita. *In: Entrelinhas*, São Leopoldo, v. 2, n. 2, p. 24-32, 2005.

SCHULTZ, Glauco. **Introdução à gestão de organizações**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2016. 159 p. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad103.pdf>>. Acesso em: 25 jan. 2018.

SCHWARTZ, Shalom H. An overview of the Schwartz Theory of Basic Values. *Online Readings in Psychology and Culture*, v. 2, n. 1, 2012. Disponível em: <<https://doi.org/10.9707/2307-0919.1116>>. Acesso em: 14 jan. 2019.

\_\_\_\_\_. Les valeurs de base de la personne. Théorie, mesures et applications. *Revue Française de Sociologie*, v. 47, p. 249-288, 2006.

\_\_\_\_\_. Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20 countries. *In: ZANNA, M. (Ed.). Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press, 1992, v. 25, p. 1-65, 1992.

SERGIOVANNI, Thomas J.; CORBBALLY, J E. **Leadership and organizational culture: new perspectives on administrative theory and practice**. Urbana, IL: University of Illinois Press, 1984. 339 p.

SHORE, Bradd. **Culture in mind: cognition, culture, and the problem of meaning**. Oxford: Oxford University Press, 1996. 448 p.

SIECK, Winston R.; RASMUSSEN, Louise J.; SMART, Paul R. Cultural network analysis: a cognitive approach to cultural modeling. *In*: VERMA, Dinesh (Ed.). **Network science for military coalition operations: information extraction and interaction**. 2010. USA.: IGI Global. Versão de pré-publicação. Disponível em: <  
https://eprints.soton.ac.uk/267740/1/CNA\_Chapter.pdf >. Acesso em: 16 out. 2017.

SILVA, Augusto Soares da. A Linguística Cognitiva: uma breve introdução a um novo paradigma em linguística. **Dialnet**, v. 1, n. 1-2, p. 59-101, 1997. Disponível em: <  
http://www.inf.unioeste.br/~jorge/MESTRADOS/LETRAS%20-%20MECANISMOS%20DO%20FUNCIONAMENTO%20DA%20LINGUAGEM%20-%20PROCESSAMENTO%20DA%20LINGUAGEM%20NATURAL/ARTIGOS%20INTERESSANTES/Lingu%EDstica%20Cognitiva.pdf>. Acesso em: 1 fev. 2018.

SILVERMAN, David. **Interpretação de dados qualitativos: métodos para análise de entrevistas, textos e interações**. Tradução de Magda França Lopes. Porto Alegre: Artmed, 2009. 376 p.

SPERBER, Dan; WILSON, Deirdre. **Relevance: Communication and Cognition**. Oxford: Wiley-Blackwell, 1995.

\_\_\_\_\_. Teoria da Relevância. **Linguagem em (Dis)curso**, Tubarão, v. 5, n. esp., p. 221-268, 2005. Tradução de Fábio José Rau e Jane Rita Caetano da Silveira. Texto publicado originalmente em inglês em: HORN, L.; WARD, G. (Eds.). *The handbook of Pragmatics*. London: Blackwell, 2004. p. 607-632.

SPIRO, Melford E. Collective representations and mental representations in religious symbol systems. *In*: KILBORN, Benjamin; LANGNESS, L. L. (Eds.). **Culture and human nature: theoretical papers of Melford E. Spiro**. Chicago: University of Chicago Press. 1987.

STRAUSS, Claudia. Language and culture in cognitive anthropology. *In*: SHARIFIAN, Farzad (Ed.). **The Routledge Handbook of language and culture**. New York: Routledge, 2015. p. 386-400.

\_\_\_\_\_. What makes Tony run? Schemas as motives reconsidered. *In*: D'ANDRADE, Roy; STRAUSS, Claudia (Eds.). **Human motives and cultural models**. New York: Cambridge University Press, 1992. p. 197-224.

STRAUSS, Claudia; QUINN, Naomi (Eds.). **A cognitive theory of cultural meaning**. Cambridge: Cambridge University Press. 1997. 323 p.

SULLIVAN, Karen. **Frames and constructions in metaphoric language**. Amsterdam: John Benjamins, 2013. 184 p.

SWIDLER, Ann. Culture in action: symbols and strategies. **American Sociological Review**, v. 51, p. 273-286, 1986.

\_\_\_\_\_. What anchors cultural practices. *In*: SCHATZKI, Theodore.; KNORR-CETINA, Karin; VON SAVIGNY, Eike. **The practice turn in contemporary theory**. London, UK: Routledge, 2001.

TALMY, Leonard. Force dynamics in language and thought. *In*: \_\_\_\_\_. **Papers from the Parasession on causatives and agentivity at the twenty-first regional meeting of the Chicago Linguistic Society**. Chicago: Chicago Linguistic Society, 1985, p. 293-337.

\_\_\_\_\_. How language structures space. *In*: PICK, Herbert L.; ACREDOLO, L. P. (Eds.). **Spatial orientation: theory, research, and application**, New York: Plenum Press, 1983. p. 225-282.

\_\_\_\_\_. Lexicalization patterns: semantic structure in lexical forms. **Cognitive Science Report**, v. 47. University of California, Berkley, 1987.

\_\_\_\_\_. **Toward a Cognitive Semantics, volume 1**: concept structuring systems. Cambridge, MA: The MIT Press, 2000a. 573 p.

\_\_\_\_\_. **Toward a Cognitive Semantics, volume 2**: typology and process in concept structuring. Cambridge, MA: The MIT Press, 2000b. 504 p.

TAMAYO, Alvaro. Cultura, valores organizacionais. *In*: **Coletâneas da ANPEPP**, n. 11, 1996. Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Psicologia. Disponível em: < <http://www.anpepp.org.br/acervo/Colets/v01n11a14.pdf>>. Acesso em: 8 dez. 2018.

\_\_\_\_\_. Valores Organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. **Revista de Administração**, São Paulo v. 3, n. 3, p. 56-63, jul./set. 1998.

TAMAYO, Alvaro; GONDIM, Maria das Graças Catunda. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração**, v. 31, p. 62-72, abri./jun. 1996. Disponível em: < <http://www.spell.org.br/documentos/ver/18469/escala-de-valores-organizacionais>>. Acesso em: 8 dez. 2018.

TAMAYO, Alvaro; MENDES, Ana M., & Paz, M. G. T. Inventário de valores organizacionais. **Estudos de Psicologia**, (Natal), v. 5, n. 2, p. 289-315, 2000.

TOLMAN, Edward C. Cognitive maps in rats and men. **Psychological Review**, v. 55, n. 4, p. 189-208, 1948.

TROMPENAARS, Fons; HAMPDEN-TURNER, Charles. **Riding the waves of culture: understanding diversity in global business**. 2. ed. New York: McGraw-Hill, 1997. 389 p.

WHITE, Geoffrey M. Proverbs and cultural models: an American psychology of problem solving. *In*: HOLLAND, Dorothy; QUINN, Naomi (Eds.). **Cultural models in language and thought**. Cambridge: Cambridge University Press, 1987. p. 151-172.

WHITE JR., David G. **Functionally embodied culture: cultural schemas and models in a diversified industrial manufacturer**. 2015. 356f. Dissertation (Doctoral in Human and Organizational Systems) – Fielding Graduate University, United States, 2015. Disponível em: <<https://search.proquest.com/openview/08463fe52c5c30e669ca73d12329c139/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>>. Acesso em: 27 ago. 2017.

\_\_\_\_\_. **Rethinking culture**: embodied cognition and the origin of culture in organizations. New York: Routledge, 2017. 298 p.

WHITNEY, Paul. Schemas, frames, and scripts in cognitive psychology. **International encyclopedia of the social and behavioral sciences**, 2001. p. 13522-13526.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. 290 p.

YUANQIONG, Wu. On the relationship between metaphor and cultural models – with data from Chinese and English language. **Metaphorik.de**, n. 17, p. 115-134, 2009.

**APÊNDICE A – ROTEIRO USADO NA COLETA DE DADOS DA PESQUISA –  
ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA**

Título da pesquisa: **Modelos culturais de gestão empresarial: um estudo com valores-modalidade na interface entre Linguística Cognitiva e Antropologia Cognitiva**

Pesquisador responsável: **Me. Samanta Kélly Menoncin Pierozan**

Pesquisador orientador: **Dra. Heloísa Pedroso de Moraes Feltes**

Programa: **Doutorado em Letras - Associação Ampla UCS/UniRitter**

Linha de Pesquisa: **Leitura e Processos de Linguagem**

IDENTIFICAÇÃO DO PARTICIPANTE/INFORMANTE:

1. Nome: \_\_\_\_\_
2. Idade: \_\_\_\_\_
3. Sexo: ( ) masculino ( ) feminino
4. Cidade natal: \_\_\_\_\_
5. Tempo de serviço: \_\_\_\_\_
6. Cargo em exercício: \_\_\_\_\_
7. Tempo de serviço no cargo de exercício: \_\_\_\_\_
8. Formação escolar:
  - ( ) ensino fundamental incompleto
  - ( ) ensino fundamental completo
  - ( ) ensino médio incompleto
  - ( ) ensino médio completo
  - ( ) ensino superior incompleto – Em andamento? ( ) sim ( ) não
  - ( ) ensino superior completo
  - ( ) especialização / MBA
  - ( ) pós-graduação – ( ) mestrado ( ) doutorado

ROTEIRO DE PERGUNTAS SEMIESTRUTURADAS

**Instruções:**

O instrumento que segue diz respeito a um conjunto de perguntas formuladas a partir da leitura do material de apresentação da empresa (impresso e *online*), utilizado no treinamento de integração, e que está disponível a todos os colaboradores da organização e público em geral. A partir dessas perguntas, objetiva-se identificar a percepção do entrevistado/participante sobre a cultura organizacional e o modelo de gestão. Entende-se que cultura organizacional é um

sistema de valores integrados e compartilhados pelos membros de uma empresa, sendo considerada a alma da organização e servindo como guia para as tomadas de decisões.

O instrumento será aplicado em formato de entrevista (oral) e num tom de conversa e, para fins de registro, será gravado em áudio. Por uma questão ética, a identificação do informante não será revelada.

1. A partir da leitura do material fornecido e explorado no treinamento de integração e treinamentos subsequentes, o que é mais relevante? E o que é de menor relevância?
2. O que, na leitura desse material, permite compreender os valores e outros aspectos que norteiam o modelo cultural de gestão?
3. Os referenciais estratégicos apresentados refletem a gestão da empresa?
4. O que não é mostrado na leitura?
5. Considerando a cultura organizacional, o que não é contemplado no material, mas é vivenciado no dia a dia?
6. O que a leitura permite que o funcionário compreenda?
7. O que a gestão espera do funcionário a partir da leitura do material?
8. As estratégias e ações definidas para a sua área de atividade refletem as necessidades de gestão? E quais valores você associa à sua atuação?
9. No material, na parte da identidade da organização, consta que o objetivo principal da MG Empreendimento é a satisfação de seu cliente e, para isso, faz-se necessário aprimorar o sistema de gestão. O que você entende por sistema de gestão?
10. Entre os tópicos relacionados à identidade constam os valores. Qual é o valor (ou 'valores') principal?
11. O que orienta as práticas de valores, ações e comportamentos do pessoal?
12. Como você define a cultura organizacional da MG Empreendimento?
13. Em que medida a cultura organizacional da empresa influencia as tomadas de decisões e o estilo de pensar das pessoas?
14. Se você precisasse se ausentar da empresa por um longo tempo, do que sentiria falta? Por quê?
15. Os valores e as crenças dos gestores e demais colaboradores são modificados de acordo com as estratégias empresariais?
16. Em que medida o programa de gestão de pessoas utiliza-se de aspectos da cultura organizacional, bem como princípios e valores norteadores, para dar suporte ao desenvolvimento de pessoal?

17. A empresa defende um sistema de qualidade. Qual é a relação desse sistema com a cultura e a gestão empresarial?
18. O que é “MG Empreendimento”?
19. Qual é a relação entre “MG Empreendimento” e o atual modelo de gestão?
20. Em uma palavra, descreva a gestão da organização.

## APÊNDICE B - ESCALA DE CONCORDÂNCIA TIPO LIKERT

**Instruções:** Os blocos a seguir visam identificar a percepção do entrevistado/participante sobre a cultura organizacional e o modelo de gestão. O participante deverá decidir inicialmente se concorda ou discorda da afirmação e, a seguir, deve definir a intensidade da concordância ou discordância, marcando um X na coluna mais apropriada. Para efeito da análise dos dados, é importante que todas as questões sejam respondidas. Por uma questão ética, a identificação do informante não será revelada, tendo o seu nome real substituído por um outro fictício – o mesmo ocorre em relação ao nome da organização.

Questões		Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente	Grau de concordância
		1	2	3	4	5	
1	A missão, visão, princípios e valores refletem a gestão da empresa.						
2	Nem todos os valores defendidos são aplicados na prática.						
3	As estratégias e as ações definidas representam a cultura da empresa.						
4	As estratégias definidas são utilizadas como parâmetro de gestão.						
5	A cultura organizacional influencia as tomadas de decisões e o estilo de pensar dos indivíduos.						
6	A visão e a missão dizem respeito a um modelo de excelência.						
7	Os valores do nível estratégico da empresa (gestão) condizem com os valores dos demais níveis.						
8	Um dos princípios e valor é uma gestão transparente e compartilhada.						
9	A atenção dedicada ao desenvolvimento de pessoal tem refletido no sucesso da organização.						
10	As diversas estratégias e tomadas de decisões partem de um princípio básico e universal à organização.						
11	Os gestores seguem os mesmos princípios e linha de conduta.						
12	A experimentação e a inovação são encorajadas.						
13	O alinhamento com a cultura organizacional é um fator decisivo no recrutamento de pessoal.						



14	A inovação é dependente da hierarquia organizacional.						
15	Bons resultados geram recompensas, resultados ruins geram punições (advertências, demissões, etc.)						
16	Os colaboradores são tratados com respeito e justiça.						
17	No planejamento é dado grande ênfase à satisfação do cliente.						
18	No planejamento é dado grande ênfase à satisfação dos colaboradores.						
19	As diretrizes (ambiental, processos, pessoas e inovação), que cabem ao meu departamento, estão claras.						
20	Os gestores, incluindo gerentes e coordenadores, preocupam-se com o bem-estar de suas equipes.						
21	A cultura organizacional influencia o estilo de pensar das pessoas.						
22	A equipe de gestores trabalha unida.						
23	Fazer parte da MG Empreendimento me satisfaz pessoalmente.						
24	A cultura organizacional da empresa é dinâmica - acompanha o mercado externo e mudanças sociais.						
25	A cultura organizacional defendida pela gestão é satisfatória.						
26	A comunicação entre os diferentes departamentos é aberta.						
27	A comunicação entre os gestores e demais colaboradores é aberta.						
28	Os valores da organização são compartilhados, comuns a todos.						
29	Na empresa, todos se respeitam.						
30	Comprometimento é comum a todos, em todos os níveis hierárquicos.						

## APÊNDICE C - ESCALA MULTI-ITEM PARA V-MODALIDADE

**PARTICIPANTE (NOME):** \_\_\_\_\_

**INSTRUÇÕES:** Os blocos a seguir visam identificar a percepção do entrevistado/participante sobre valores culturais. O participante deverá decidir a modalização dos valores elencados de acordo com a sua experiência nas relações interpessoais (Frame 1) e relações externas (Frame 2), marcando um X na coluna mais apropriada. Para efeito da análise dos dados, é importante que todas as questões sejam respondidas. Ao final da escala de cada frame, dispõe-se de um glossário contendo alguns dos valores sugeridos. A identificação do informante é sigilosa, porém, para controle da pesquisadora, é necessário que este instrumento seja identificado.

**Frame 1:** Relações internas à empresa

Considerando a sua vivência cotidiana nas relações interpessoais, internas à organização, no exercício de suas funções, qual sua percepção sobre os valores culturais na escala a seguir (os valores estão em ordem alfabética):

VALOR	Modalidade					
	não valor (0)	desejável (1)	muito desejável (2)	Necessário (3)	muito necessário (4)	dever (5)
ADAPTAÇÃO						
APRENDIZAGEM DE NOVAS COMPETÊNCIAS						
AUTONOMIA						
AUTORIDADE						
BEM-ESTAR						
CENTRALIZAÇÃO						
COLABORAÇÃO						
COMPETITIVIDADE						
COMPROMETIMENTO						
CONHECIMENTO ADQUIRIDO						
CORDIALIDADE						

CRESCIMENTO PESSOAL						
CRIATIVIDADE						
DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA						
DINAMISMO						
EQUIDADE						
HARMONIA						
HONESTIDADE						
HUMILDADE						
INDEPENDÊNCIA						
INICIATIVA						
LEALDADE						
LIDERANÇA						
OBEDIÊNCIA						
ORGANIZAÇÃO						
PARTICIPAÇÃO						
PODER						
PRESTEZA						
RECONHECIMENTO						
RELAÇÕES HORIZONTAIS (PARCERIAS)						
RELAÇÕES VERTICAIS (HIERARQUIA)						
RESPEITO MÚTUO						
SATISFAÇÃO						
SAÚDE EMOCIONAL						
SAÚDE FÍSICA						

SEGURANÇA						
SUCESSO						
TRADIÇÃO						
TRANSPARÊNCIA						
UNIÃO						

Percebe algum(s) outro(s) valor(es) inerente(s) à organização? Caso sim, qual(is)? Utilize a tabela abaixo para indicar o valor e sua modalizá-lo.

VALOR	Modalidade					
	não valor (0)	desejável (1)	muito desejável (2)	necessário (3)	muito necessário (4)	dever (5)

**GLOSSÁRIO:**

centralização: Concentração em uma mesma pessoa ou pequeno grupo de pessoas.

dinamismo: Característica do que é energético e ativo; que se move.

equidade: Integridade quanto ao proceder, opinar, julgar; equanimidade, igualdade, imparcialidade, justiça, retidão.

presteza: Característica do que é célere ou ligeiro ao fazer algo; celeridade, ligeireza.

**Frame 2:** Relações externas à empresa

Considerando a sua vivência cotidiana nas relações com empresas parceiras (fornecedores e clientes) e comunidade externa, no exercício de suas funções, qual sua percepção sobre os valores culturais na escala a seguir (os valores estão em ordem alfabética):

VALOR	Modalidade					
	não valor (0)	Desejável (1)	muito desejável (2)	Necessário (3)	muito necessário (4)	dever (5)
ADAPTAÇÃO						
COLABORAÇÃO						
COMPROMETIMENTO						
COMUNICAÇÃO MEDIADA (DIGITAL)						
COMUNICAÇÃO PESSOA A PESSOA						
CONFIANÇA						
CRIATIVIDADE						
FIDELIDADE						
FIDELIZAÇÃO						
FLEXIBILIDADE						
HONESTIDADE						
INDEPENDÊNCIA						
INOVAÇÃO						
LEALDADE						
LUCRATIVIDADE						
ORGANIZAÇÃO						
PODER						
PRESERVAÇÃO AMBIENTAL						
QUALIDADE						

RECIPROCIDADE						
RECONHECIMENTO						
REFERENCIAL NO MERCADO						
RESPEITO						
SATISFAÇÃO						
SEGURANÇA						
SUCESSO						
TRADIÇÃO						
TRANSPARÊNCIA						

Percebe algum(s) outro(s) valor(es) inerente(s) à organização? Caso sim, qual(is)? Utilize a tabela abaixo para indicar o valor e sua modalizá-lo.

VALOR	Modalidade					
	não valor (0)	desejável (1)	muito desejável (2)	necessário (3)	muito necessário (4)	dever (5)

#### GLOSSÁRIO:

fidelidade: Constância nas afeições e nos compromissos assumidos com pessoas ou instituições.

fidelização: Estratégia que visa manter o cliente fiel a um produto, marca ou serviço.

reciprocidade: Qualidade de recíproco (ocorre quando algo se alterna entre dois indivíduos); troca mútua de direitos ou privilégios.

**APÊNDICE D – RESULTADOS DO GRAU DE CONCORDÂNCIA A PARTIR DA  
ESCALA TIPO LIKERT**

Resultado da aplicação da escala tipo Likert - G1							
G1	Questões	Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente	Grau de concordância
		5	4	3	2	1	
1	A missão, visão, princípios e valores refletem a gestão da empresa.	10					5,00
2	Nem todos os valores defendidos são aplicados na prática.				2	1	1,50
3	As estratégias e as ações definidas representam a cultura da empresa.	5	4				4,50
4	As estratégias definidas são utilizadas como parâmetro de gestão.	5	4				4,50
5	A cultura organizacional influencia as tomadas de decisões e o estilo de pensar dos indivíduos.	10					5,00
6	A visão e a missão dizem respeito a um modelo de excelência.	5	4				4,50
7	Os valores do nível estratégico da empresa (gestão) condizem com os valores dos demais níveis.		8				4,00
8	Um dos princípios e valor é uma gestão transparente e compartilhada.	5	4				4,50
9	A atenção dedicada ao desenvolvimento de pessoal tem refletido no sucesso da organização.	5	4				4,50
10	As diversas estratégias e tomadas de decisões partem de um princípio básico e universal à organização.	5	4				4,50
11	Os gestores seguem os mesmos princípios e linha de conduta.		8				4,00
12	A experimentação e a inovação são encorajadas.	5	4				4,50
13	O alinhamento com a cultura organizacional é um fator decisivo no recrutamento de pessoal.	5		3			4,00
14	A inovação é dependente da hierarquia organizacional.	10					5,00
15	Bons resultados geram recompensas, resultados ruins geram punições (advertências, demissões, etc.)		4	3			3,50
16	Os colaboradores são tratados com respeito e justiça.	5	4				4,50
17	No planejamento é dado grande ênfase à satisfação do cliente.	10					5,00
18	No planejamento é dado grande ênfase à satisfação dos colaboradores.	5	4				4,50
19	As diretrizes (ambiental, processos, pessoas e inovação), que cabem ao meu departamento, estão claras.	10					5,00
20	Os gestores, incluindo gerentes e coordenadores, preocupam-se com o bem-estar de suas equipes.	10					5,00
21	A cultura organizacional influencia o estilo de pensar das pessoas.	5	4				4,50
22	A equipe de gestores trabalha unida.	10					5,00
23	Fazer parte da MG Empreendimento me satisfaz pessoalmente.	10					5,00

24	A cultura organizacional da empresa é dinâmica - acompanha o mercado externo e mudanças sociais.	5	4				4,50
25	A cultura organizacional defendida pela gestão é satisfatória.	5	4				4,50
26	A comunicação entre os diferentes departamentos é aberta.	5	4				4,50
27	A comunicação entre os gestores e demais colaboradores é aberta.	5	4				4,50
28	Os valores da organização são compartilhados, comuns a todos.	5	4				4,50
29	Na empresa, todos se respeitam.	5	4				4,50
30	Comprometimento é comum a todos, em todos os níveis hierárquicos.	4		3			3,50
<b>Nota:</b> Os números indicados abaixo dos cinco níveis escalares e paralelos às trinta asserções correspondem à pontuação que cabe a cada grau de concordância, multiplicada pelo número de sujeitos que marcou dada questão. A última coluna apresenta a média de cada asserção e, o último número dessa coluna, negrito, é média geral.		165	88	9	2	1	265
		62%	33%	3%	1%	0%	100%
		3,11	1,33	0,10	0,02	0,00	<b>4,56</b>

<b>Resultado da aplicação da escala tipo Likert - G2</b>								
<b>G2</b>		<b>Questões</b>	<b>Concordo totalmente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Neutro</b>	<b>Discordo</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Grau de Concordância</b>
			<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	
1		A missão, visão, princípios e valores refletem a gestão da empresa.	10	8				4,50
2		Nem todos os valores defendidos são aplicados na prática.		12		2		3,50
3		As estratégias e as ações definidas representam a cultura da empresa.		12	3			3,75
4		As estratégias definidas são utilizadas como parâmetro de gestão.		16				4,00
5		A cultura organizacional influencia as tomadas de decisões e o estilo de pensar dos indivíduos.	20					5,00
6		A visão e a missão dizem respeito a um modelo de excelência.	5	12				4,25
7		Os valores do nível estratégico da empresa (gestão) condizem com os valores dos demais níveis.	5	12				4,25
8		Um dos princípios e valor é uma gestão transparente e compartilhada.	5	8	3			4,00
9		A atenção dedicada ao desenvolvimento de pessoal tem refletido no sucesso da organização.	5	12				4,25
10		As diversas estratégias e tomadas de decisões partem de um princípio básico e universal à organização.	10	8				4,50
11		Os gestores seguem os mesmos princípios e linha de conduta.	5	8	3			4,00
12		A experimentação e a inovação são encorajadas.		12	3			3,75
13		O alinhamento com a cultura organizacional é um fator decisivo no recrutamento de pessoal.		8	6			3,50
14		A inovação é dependente da hierarquia organizacional.	5	4		4		3,25



15	Bons resultados geram recompensas, resultados ruins geram punições (advertências, demissões, etc.)		8	3	2		3,25
16	Os colaboradores são tratados com respeito e justiça.	5	12				4,25
17	No planejamento é dado grande ênfase à satisfação do cliente.	10	8				4,50
18	No planejamento é dado grande ênfase à satisfação dos colaboradores.		12	3			3,75
19	As diretrizes (ambiental, processos, pessoas e inovação), que cabem ao meu departamento, estão claras.	15	4				4,75
20	Os gestores, incluindo gerentes e coordenadores, preocupam-se com o bem-estar de suas equipes.	15	4				4,75
21	A cultura organizacional influencia o estilo de pensar das pessoas.	20					5,00
22	A equipe de gestores trabalha unida.	10	8				4,50
23	Fazer parte da MG Empreendimento me satisfaz pessoalmente.	10	8				4,50
24	A cultura organizacional da empresa é dinâmica - acompanha o mercado externo e mudanças sociais.		12	3			3,75
25	A cultura organizacional defendida pela gestão é satisfatória.		12	3			3,75
26	A comunicação entre os diferentes departamentos é aberta.	10	4	3			4,25
27	A comunicação entre os gestores e demais colaboradores é aberta.	10	4	3			4,25
28	Os valores da organização são compartilhados, comuns a todos.	5	12				4,25
29	Na empresa, todos se respeitam.	10	8				4,50
30	Comprometimento é comum a todos, em todos os níveis hierárquicos.		8	3	2		3,25
<b>Nota:</b> Os números indicados abaixo dos cinco níveis escalares e paralelos às trinta asserções correspondem à pontuação que cabe a cada grau de concordância, multiplicada pelo número de sujeitos que marcou dada questão. A última coluna apresenta a média de cada asserção e, o último número dessa coluna, negrito, é média geral.		190	256	39	10	0	495
		38%	52%	8%	2%	0%	100%
		1,92	2,07	0,24	0,04	0,00	<b>4,26</b>

<b>Resultado da aplicação da escala tipo Likert - G3</b>							
<b>G3</b>	<b>Questões</b>	<b>Concordo totalmente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Neutro</b>	<b>Discordo</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Grau de concordância</b>
		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	
1	A missão, visão, princípios e valores refletem a gestão da empresa.	20					5,00
2	Nem todos os valores defendidos são aplicados na prática.		16				4,00
3	As estratégias e as ações definidas representam a cultura da empresa.	15	4				4,75
4	As estratégias definidas são utilizadas como parâmetro de gestão.	10	8				4,50
5	A cultura organizacional influencia as tomadas de decisões e o estilo de pensar dos indivíduos.	10	8				4,50

6	A visão e a missão dizem respeito a um modelo de excelência.	5	12				4,25
7	Os valores do nível estratégico da empresa (gestão) condizem com os valores dos demais níveis.	5	12				4,25
8	Um dos princípios e valor é uma gestão transparente e compartilhada.	15	4				4,75
9	A atenção dedicada ao desenvolvimento de pessoal tem refletido no sucesso da organização.	10	4	3			4,25
10	As diversas estratégias e tomadas de decisões partem de um princípio básico e universal à organização.	5	12				4,25
11	Os gestores seguem os mesmos princípios e linha de conduta.	5	8	3			4,00
12	A experimentação e a inovação são encorajadas.		16				4,00
13	O alinhamento com a cultura organizacional é um fator decisivo no recrutamento de pessoal.	15		3			4,50
14	A inovação é dependente da hierarquia organizacional.	10	8				4,50
15	Bons resultados geram recompensas, resultados ruins geram punições (advertências, demissões, etc.)		8	3	2		3,25
16	Os colaboradores são tratados com respeito e justiça.	15	4				4,75
17	No planejamento é dado grande ênfase à satisfação do cliente.	15	4				4,75
18	No planejamento é dado grande ênfase à satisfação dos colaboradores.		12	3			3,75
19	As diretrizes (ambiental, processos, pessoas e inovação), que cabem ao meu departamento, estão claras.	10	8				4,50
20	Os gestores, incluindo gerentes e coordenadores, preocupam-se com o bem-estar de suas equipes.	15	4				4,75
21	A cultura organizacional influencia o estilo de pensar das pessoas.	5	8		2		3,75
22	A equipe de gestores trabalha unida.	10	8				4,50
23	Fazer parte da MG Empreendimento me satisfaz pessoalmente.	20					5,00
24	A cultura organizacional da empresa é dinâmica - acompanha o mercado externo e mudanças sociais.		16				4,00
25	A cultura organizacional defendida pela gestão é satisfatória.		16				4,00
26	A comunicação entre os diferentes departamentos é aberta.	5	12				4,25
27	A comunicação entre os gestores e demais colaboradores é aberta.	5	12				4,25
28	Os valores da organização são compartilhados, comuns a todos.	10	8				4,50
29	Na empresa, todos se respeitam.	5	12				4,25
30	Comprometimento é comum a todos, em todos os níveis hierárquicos.		16				4,00
<b>Nota:</b> Os números indicados abaixo dos cinco níveis escalares e paralelos às trinta asserções correspondem à pontuação que cabe a cada grau de concordância, multiplicada pelo número de sujeitos que marcou dada questão. A última coluna apresenta a média de cada asserção e, o último número dessa coluna, negrito, é média geral.		240	260	15	4	0	519
		46%	50%	3%	1%	0%	100%
		2,31	2,00	0,09	0,02	0,00	<b>4,42</b>

Resultado da aplicação da escala tipo Likert - G4							
G4		Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente	Grau de Concordância
1	A missão, visão, princípios e valores refletem a gestão da empresa.	5	4				4,50
2	Nem todos os valores defendidos são aplicados na prática.		4		2		3,00
3	As estratégias e as ações definidas representam a cultura da empresa.	5	4				4,50
4	As estratégias definidas são utilizadas como parâmetro de gestão.	5	4				4,50
5	A cultura organizacional influencia as tomadas de decisões e o estilo de pensar dos indivíduos.	5			2		3,50
6	A visão e a missão dizem respeito a um modelo de excelência.	5	4				4,50
7	Os valores do nível estratégico da empresa (gestão) condizem com os valores dos demais níveis.	5		3			4,00
8	Um dos princípios e valor é uma gestão transparente e compartilhada.		4	3			3,50
9	A atenção dedicada ao desenvolvimento de pessoal tem refletido no sucesso da organização.	5	4				4,50
10	As diversas estratégias e tomadas de decisões partem de um princípio básico e universal à organização.	5		3			4,00
11	Os gestores seguem os mesmos princípios e linha de conduta.		8				4,00
12	A experimentação e a inovação são encorajadas.		4		2		3,00
13	O alinhamento com a cultura organizacional é um fator decisivo no recrutamento de pessoal.	5		3			4,00
14	A inovação é dependente da hierarquia organizacional.		8				4,00
15	Bons resultados geram recompensas, resultados ruins geram punições (advertências, demissões, etc.)	5	4				4,50
16	Os colaboradores são tratados com respeito e justiça.	10					5,00
17	No planejamento é dado grande ênfase à satisfação do cliente.	5	4				4,50
18	No planejamento é dado grande ênfase à satisfação dos colaboradores.		8				4,00
19	As diretrizes (ambiental, processos, pessoas e inovação), que cabem ao meu departamento, estão claras.	5	4				4,50
20	Os gestores, incluindo gerentes e coordenadores, preocupam-se com o bem-estar de suas equipes.	10					5,00
21	A cultura organizacional influencia o estilo de pensar das pessoas.	5	4				4,50
22	A equipe de gestores trabalha unida.	5		3			4,00
23	Fazer parte da MG Empreendimento me satisfaz pessoalmente.	5	4				4,50
24	A cultura organizacional da empresa é dinâmica - acompanha o mercado externo e mudanças sociais.	10					5,00
25	A cultura organizacional defendida pela gestão é satisfatória.	5		3			4,00

26	A comunicação entre os diferentes departamentos é aberta.	5		3			4,00
27	A comunicação entre os gestores e demais colaboradores é aberta.	10					5,00
28	Os valores da organização são compartilhados, comuns a todos.	5			2		3,50
29	Na empresa, todos se respeitam.	10					5,00
30	Comprometimento é comum a todos, em todos os níveis hierárquicos.		8				4,00
<b>Nota:</b> Os números indicados abaixo dos cinco níveis escalares e paralelos às trinta asserções correspondem à pontuação que cabe a cada grau de concordância, multiplicada pelo número de sujeitos que marcou dada questão. A última coluna apresenta a média de cada asserção e, o último número dessa coluna, negrito, é média geral.		140	84	21	8	0	253,00
		55%	33%	8%	3%	0%	100%
		2,77	1,33	0,25	0,06	0,00	<b>4,41</b>

### Resultado Geral da aplicação da escala tipo Likert

<b>TODOS OS GRUPOS</b>		Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente	Grau de Concordância
Questões							
1	A missão, visão, princípios e valores refletem a gestão da empresa.	45	12	0	0	0	<b>4,75</b>
2	Nem todos os valores defendidos são aplicados na prática.	0	32	0	6	1	<b>3,25</b>
3	As estratégias e as ações definidas representam a cultura da empresa.	25	24	3	0	0	<b>4,33</b>
4	As estratégias definidas são utilizadas como parâmetro de gestão.	20	32	0	0	0	<b>4,33</b>
5	A cultura organizacional influencia as tomadas de decisões e o estilo de pensar dos indivíduos.	45	8	0	2	0	<b>4,58</b>
6	A visão e a missão dizem respeito a um modelo de excelência.	20	32	0	0	0	<b>4,33</b>
7	Os valores do nível estratégico da empresa (gestão) condizem com os valores dos demais níveis.	15	32	3	0	0	<b>4,17</b>
8	Um dos princípios e valor é uma gestão transparente e compartilhada.	25	20	6	0	0	<b>4,25</b>
9	A atenção dedicada ao desenvolvimento de pessoal tem refletido no sucesso da organização.	25	24	3	0	0	<b>4,33</b>
10	As diversas estratégias e tomadas de decisões partem de um princípio básico e universal à organização.	25	24	3	0	0	<b>4,33</b>
11	Os gestores seguem os mesmos princípios e linha de conduta.	10	32	6	0	0	<b>4,00</b>
12	A experimentação e a inovação são encorajadas.	5	36	3	2	0	<b>3,83</b>
13	O alinhamento com a cultura organizacional é um fator decisivo no recrutamento de pessoal.	25	8	15	0	0	<b>4,00</b>
14	A inovação é dependente da hierarquia organizacional.	25	20	0	4	0	<b>4,08</b>
15	Bons resultados geram recompensas, resultados ruins geram punições (advertências, demissões, etc.)	5	24	6	6	0	<b>3,42</b>
16	Os colaboradores são tratados com respeito e justiça.	35	20	0	0	0	<b>4,58</b>

17	No planejamento é dado grande ênfase à satisfação do cliente.	40	16	0	0	0	<b>4,67</b>
18	No planejamento é dado grande ênfase à satisfação dos colaboradores.	5	36	6	0	0	<b>3,92</b>
19	As diretrizes (ambiental, processos, pessoas e inovação), que cabem ao meu departamento, estão claras.	40	16	0	0	0	<b>4,67</b>
20	Os gestores, incluindo gerentes e coordenadores, preocupam-se com o bem-estar de suas equipes.	50	8	0	0	0	<b>4,83</b>
21	A cultura organizacional influencia o estilo de pensar das pessoas.	35	16	0	2	0	<b>4,42</b>
22	A equipe de gestores trabalha unida.	35	16	3	0	0	<b>4,50</b>
23	Fazer parte da MG Empreendimento me satisfaz pessoalmente.	45	12	0	0	0	<b>4,75</b>
24	A cultura organizacional da empresa é dinâmica - acompanha o mercado externo e mudanças sociais.	15	32	3	0	0	<b>4,17</b>
25	A cultura organizacional defendida pela gestão é satisfatória.	10	32	6	0	0	<b>4,00</b>
26	A comunicação entre os diferentes departamentos é aberta.	30	20	3	0	0	<b>4,42</b>
27	A comunicação entre os gestores e demais colaboradores é aberta.	30	20	3	0	0	<b>4,42</b>
28	Os valores da organização são compartilhados, comuns a todos.	25	24	0	2	0	<b>4,25</b>
29	Na empresa, todos se respeitam.	30	24	0	0	0	<b>4,50</b>
30	Comprometimento é comum a todos, em todos os níveis hierárquicos.	0	36	6	2	0	<b>3,67</b>
<u>Nota:</u> Os números indicados abaixo dos cinco níveis escalares e paralelos às trinta asserções correspondem à pontuação que cabe a cada grau de concordância, multiplicada pelo número de sujeitos que marcou dada questão. A última coluna apresenta a média de cada asserção e, o último número dessa coluna, negrito, é média geral.		148	172	26	13	1	360,00
		41%	48%	7%	4%	0%	100%
		2,06	1,91	0,22	0,07	0,00	<b>4,26</b>

**APÊNDICE E – MÉDIA DA ESCALA V-MODALIDADE POR INDIVÍDUOS E GRUPOS**

<b>MÉDIA GRUPO 1 - ANÁLISE DA ENTREVISTA</b>		
<b>VALOR</b>	<b>MÉDIA</b>	<b>SUJEITO</b>
		<b>S1</b>
ADAPTAÇÃO	2,00	2,00
AUTORIDADE	5,00	5,00
APRENDIZAGEM (de novas competências)	4,00	4,00
BEM-ESTAR	5,00	5,00
COMPROMETIMENTO	5,00	5,00
COMUNICAÇÃO (pessoa a pessoa)	3,00	3,00
CONHECIMENTO ADQUIRIDO	3,50	3,50
CORDIALIDADE	2,00	2,00
CRESCIMENTO PESSOAL	2,00	2,00
DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA	1,00	1,00
DINAMISMO	4,00	4,00
EFICIÊNCIA	5,00	5,00
EQUIDADE	5,00	5,00
FLEXIBILIDADE	4,00	4,00
INICIATIVA	1,00	1,00
LUCRATIVIDADE	3,50	3,50
PARTICIPAÇÃO	2,00	2,00
PRESERVAÇÃO AMBIENTAL	2,00	2,00
PRESTEZA	2,00	2,00
QUALIDADE	5,00	5,00
RECONHECIMENTOVN	3,33	3,33
RELAÇÕES HORIZONTAIS	2,00	2,00
RELAÇÕES VERTICAIS	3,50	3,50
RESPEITO	5,00	5,00
RESPEITO MÚTUO	4,50	4,50
SAÚDE EMOCIONAL	4,00	4,00
SAÚDE FÍSICA	4,00	4,00
TRADIÇÃO	4,00	4,00
TRANSPARÊNCIA	3,67	3,67
UNIÃO	4,50	4,50
Média:	<b>3,54</b>	

<b>MÉDIA GRUPO 2 - ANÁLISE DA ENTREVISTA</b>					
<b>VALOR</b>	<b>MÉDIA</b>	<b>SUJEITO</b>			
		<b>S3</b>	<b>S4</b>	<b>S5</b>	<b>S6</b>
ADAPTAÇÃO	4,63	4,50	5,00	5,00	4,00
AUTONOMIA	1,25		0,00	2,50	
APRENDIZAGEM (de novas competências)	5,00		5,00		

BEM-ESTAR	4,50	5,00			4,00
COLABORAÇÃO	3,00	5,00	0,00	4,00	3,00
CENTRALIZAÇÃO	2,00	0,00		5,00	1,00
COMUNICAÇÃO (pessoa a pessoa)	2,00	1,00	2,00	3,00	
COMUNICAÇÃO (mediada)	1,50			3,00	0,00
COMPROMETIMENTO	0,00		0,00		
CONFIANÇA	2,50		0,00	5,00	
CORDIALIDADE	1,00			1,00	
CRESCIMENTO PESSOAL	3,50	2,00		4,50	4,00
DINAMISMO	4,50	4,50			
EQUIDADE	5,00		5,00		
EFICIÊNCIA	4,67	4,00	5,00		5,00
FIDELIDADE	4,33	3,00		5,00	5,00
FLEXIBILIDADE	1,56		0,00	1,67	3,00
HARMONIA	4,50				4,50
HONESTIDADE	5,00				5,00
HUMILDADE	4,00			4,00	
INDEPENDÊNCIA	0,00		0,00		
INOVAÇÃO	5,00				5,00
LEALDADE	4,00	3,00	5,00		
LIDERANÇA	5,00	5,00	5,00	5,00	
OBEDIÊNCIA	3,00	3,00			
ORGANIZAÇÃO	3,50		4,00	3,00	
PARTICIPAÇÃO	4,00			5,00	3,00
PRESERVAÇÃO AMBIENTAL	5,00				5,00
PRESTEZA	4,50			4,00	5,00
QUALIDADE	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
RECONHECIMENTO	3,00	2,00			4,00
REFERENCIAL	2,00				2,00
RELAÇÕES HORIZONTAIS	4,00		5,00	3,00	
RELAÇÕES VERTICAIS	3,50	3,00	4,00	4,00	3,00
RESPEITO	4,67	4,00		5,00	5,00
RESPEITO MÚTUO	4,75	4,50	5,00		
SATISFAÇÃO (pessoal)	3,00	2,00			4,00
SATISFAÇÃO (do cliente)	5,00				5,00
SAÚDE EMOCIONAL	3,00				3,00
SEGURANÇA	3,33		0,00	5,00	5,00
SUCESSO	3,50	5,00		2,00	
TRADIÇÃO	4,88	4,50	5,00	5,00	5,00
TRANSPARÊNCIA	3,25	3,00	2,00	4,50	3,50
UNIÃO	4,50	4,50	5,00	4,50	4,00
Média:	<b>3.54</b>				

<b>MÉDIA GRUPO 3 - ANÁLISE DA ENTREVISTA</b>					
<b>VALOR</b>	<b>MÉDIA</b>	<b>SUJEITO</b>			
		<b>S7</b>	<b>S8</b>	<b>S9</b>	<b>S10</b>
ADAPTAÇÃO	4,17	3,00	5,00	3,67	5,00
AUTORIDADE	2,83		4,50	4,00	0,00
APRENDIZAGEM	4,00	4,00			
APRENDIZAGEM (de novas competências)	1,50			3,00	0,00
BEM-ESTAR	4,17	4,00	4,00	4,50	
COLABORAÇÃO	3,75	5,00	4,00	2,00	4,00
CENTRALIZAÇÃO	0,00			0,00	
COMUNICAÇÃO (pessoa a pessoa)	3,25	5,00	3,00	4,00	1,00
COMPETITIVIDADE	5,00			5,00	
COMPROMETIMENTO	4,75	5,00	4,00	5,00	5,00
CONFIANÇA	2,00	2,00	2,00		
CONHECIMENTO ADQUIRIDO	2,17	2,50		4,00	0,00
CORDIALIDADE	5,00		5,00		
CRESCIMENTO PESSOAL	4,00	4,00			
DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA	4,00		4,00		
DINAMISMO	4,00	4,00	3,00		5,00
EQUIDADE	5,00		5,00		
EFICIÊNCIA	4,38	4,50	4,00	5,00	4,00
FIDELIDADE	4,00		2,00	5,00	5,00
FIDELIZAÇÃO	3,33	4,00	2,00	4,00	
FLEXIBILIDADE	4,33	5,00	3,00	5,00	
HARMONIA	2,00		2,00		
HONESTIDADE	5,00			5,00	
HUMILDADE	5,00	5,00	5,00		
INOVAÇÃO	3,50	5,00	3,00	5,00	1,00
LEALDADE	5,00		5,00		
LIDERANÇA	2,75	3,00	3,00	5,00	0,00
OBEDIÊNCIA	4,25		4,00	4,50	
ORGANIZAÇÃO	2,50			5,00	0,00
PARTICIPAÇÃO	4,67	4,50	5,00	4,50	
PARTICIPAÇÃO (social)	2,00		2,00		
PRESERVAÇÃO AMBIENTAL	3,00				3,00
PRESTEZA	4,00	5,00	3,00		
QUALIDADE	4,13	3,00	4,50	4,50	4,50
RECIPROCIDADE	4,00			4,00	
RECONHECIMENTO	5,00		5,00	5,00	
REFERENCIAL	5,00			5,00	
RELAÇÕES HORIZONTAIS	3,50	4,00	3,00	3,00	4,00
RELAÇÕES VERTICAIS	4,33	4,00	4,00	5,00	
RESPEITO	5,00		5,00		
RESPEITO MÚTUO	3,25			4,50	2,00
SATISFAÇÃO (pessoal)	4,17	5,00	3,00	4,50	
SATISFAÇÃO (do cliente)	4,75		5,00	4,50	



SAÚDE EMOCIONAL	3,00			3,00	
SAÚDE FÍSICA	3,00			3,00	
SEGURANÇA	4,00	4,00		4,00	
SUCESSO	3,25		3,00	3,50	
TRADIÇÃO	4,00	3,00	4,00	5,00	
TRANSPARÊNCIA	4,50		5,00	4,00	
UNIÃO	4,38	5,00	5,00	4,50	3,00
Média:	<b>3,78</b>				

<b>MÉDIA GRUPO 4 - ANÁLISE DA ENTREVISTA</b>			
<b>VALOR</b>	<b>MÉDIA</b>	<b>SUJEITO</b>	
		<b>S11</b>	<b>S12</b>
ADAPTAÇÃO	3,00		3,00
AUTONOMIA	3,00	3,00	3,00
APRENDIZAGEM (de novas competências)	3,50	3,00	4,00
CENTRALIZAÇÃO	2,00		2,00
COMUNICAÇÃO (pessoa a pessoa)	4,50	5,00	4,00
COMPROMETIMENTO	4,75	5,00	4,50
CONHECIMENTO ADQUIRIDO	3,00	3,50	2,50
CRESCIMENTO PESSOAL	4,00	4,00	
DINAMISMO	4,50	5,00	4,00
EFICIÊNCIA	5,00	5,00	5,00
FIDELIZAÇÃO	5,00		5,00
INICIATIVA	3,00	3,00	3,00
INOVAÇÃO	5,00	5,00	5,00
OBEDIÊNCIA	3,00		3,00
ORGANIZAÇÃO	4,50	5,00	4,00
PARTICIPAÇÃO	3,00		3,00
PRESERVAÇÃO AMBIENTAL	5,00		5,00
QUALIDADE	4,50	5,00	4,00
RECONHECIMENTO (financeiro)	1,00	1,00	
REFERENCIAL	2,00		2,00
RELAÇÕES HORIZONTAIS	4,00		4,00
RELAÇÕES VERTICAIS	3,00		3,00
RESPEITO MÚTUO	5,00		5,00
SATISFAÇÃO (pessoal)	5,00	5,00	
SATISFAÇÃO (do cliente)	5,00		5,00
TRADIÇÃO	5,00		5,00
TRANSPARÊNCIA	5,00		5,00
UNIÃO	4,00		4,00
Média:	<b>3,90</b>		