

# Estratégia & Negócios

---

ISSN 1984-3372  
<http://portaldeperiodicos.unisul.br>

**CONGRUÊNCIA (E INCONGRUÊNCIA) ENTRE VALORES PERCEBIDOS E NÍVEL GERENCIAL: O CASO DE UMA COOPERATIVA DE TRABALHO MÉDICO**

**CONGRUENCE AND INCONGRUENCE BETWEEN PERCEIVED VALUE AND MANAGEMENT LEVEL: THE CASE OF A MEDICAL COOPERATIVE**

**Rebeca Ribeiro de Barcellos**

Universidade Federal de Santa Catarina.  
E-mail: [rebecamribeiro@gmail.com](mailto:rebecamribeiro@gmail.com)

**Graziela Dias Alperstedt**

Universidade do Estado de Santa Catarina.  
E-mail: [gradial@gmail.com](mailto:gradial@gmail.com)

**Mário César Barreto Moraes**

Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC/ESAG  
E-mail: [direcao.esag@udesc.br](mailto:direcao.esag@udesc.br)

Recebido em 11/11/2010. Aprovado em 04/01/2011. Disponibilizado em 08/04/2011.  
Avaliado pelo Sistema *double blind review*

Estratégia e Negócios, Florianópolis, v. 3, n. 2, jul./dez. 2010  
<http://portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/index>



©Copyright 2008 UNISUL-PPGA/Estratégia e Negócios. Todos os direitos reservados. Permitida citação parcial, desde que identificada a fonte. Proibida a reprodução total. Em caso de dúvidas, consulte o editor: [gabriela.fiates@unisul.br](mailto:gabriela.fiates@unisul.br); (48) 3279-1932.

## RESUMO

O objetivo deste artigo é o de apresentar os dados de uma pesquisa que buscou investigar a congruência (ou não) dos valores organizacionais de uma cooperativa de trabalho médico entre os seus níveis gerenciais, tendo em vista as transformações por que passou a organização nos últimos anos. A pesquisa desenvolvida foi essencialmente qualitativa. A ideia principal do trabalho centrou-se nas percepções dos colaboradores de diferentes níveis gerenciais acerca dos valores organizacionais. A principal fonte de dados foram entrevistas semi-estruturadas, coletadas no período de maio a julho de 2008. A população da pesquisa consistiu em dezenove pessoas que ocupavam cargos em níveis gerenciais no momento do desenvolvimento do trabalho. Os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo das entrevistas. Na pesquisa, foram identificados três valores percebidos pelos indivíduos: importância dos clientes, importância dos cooperados e importância dos colaboradores. Esses valores identificados foram desmembrados em subcategorias de valor. A pesquisa encontrou uniformidade na percepção das subcategorias de valores organizacionais vinculados à importância dos clientes e à importância dos cooperados. Entretanto, foram observadas incongruências no que tange à importância dos colaboradores. Muitos dos valores encontrados refletem as transformações em função da empresarização da organização.

**Palavras-chave:** Valores organizacionais. Níveis gerenciais. Cooperativa de trabalho médico.

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações cooperativas podem ser compreendidas como um empreendimento entre pessoas do mesmo ramo de atuação ou com os mesmos interesses e aspirações que se unem por meio da ajuda mútua para obter melhores condições socioeconômicas, culturais e oferecer à sociedade seus talentos na forma de trabalho, produtos ou serviços. Sem objetivo de lucro, são estabelecidas juridicamente e administradas democraticamente pelos sócios (BENATO, 2004; RICCIARDI et al, 2000).

As cooperativas médicas, por sua vez, dentro da mesma concepção, são organizações fundamentadas na economia de ajuda mútua, com objetivos econômicos e sociais comuns. Autores como Alves (2003), Castilho (1997), Irion (1994) e Rios (1998) salientam que seus aspectos

legais e doutrinários diferem de outras empresas por não possuírem o lucro como a razão de sua existência. Dessa forma, comportam-se diferentemente das demais organizações.

Apesar da característica que difere as cooperativas das demais organizações, Solè (2004) afirma que as organizações de todo o tipo vêm passando por um processo denominado “empresarização”. Tal processo é marcado, cada vez mais, pela orientação segundo a lógica do mercado, com base na racionalidade instrumental e utilitária (RAMOS, 1989), conferindo às organizações características empresariais comuns. Nesse sentido, estudos sobre empresarização, enfatizando ser esta a tendência do mundo, vêm sendo realizados, partindo do pressuposto de que as organizações de todo o tipo têm incorporado características e traços empresariais (CARVALHO, 2003; SOLÈ, 2004; MARIANO, 1999; PRONI, 2000).

Neste trabalho, não se pretende focar os aspectos da empresarização de uma cooperativa de trabalho médico, mas utilizá-la como pressuposto, já que trabalhos anteriores, tais como o de Rangel (2005), revelaram o caráter mercantilista das cooperativas de trabalho médico. Todavia, entende-se que este processo pode, de alguma forma, influenciar uma mudança nos valores percebidos pelos membros da organização.

Toda organização é norteada por valores, sejam eles declarados ou não. Todavia, um fator revela-se fundamental: a existência de valores organizacionais declarados e a existência de valores organizacionais reais percebidos pelos empregados, estes nem sempre condizentes com os primeiros. Isto porque os valores reais de uma organização são aqueles que podem ser percebidos nas interações entre funcionários, clientes, gestores, acionistas e demais interessados. O quadro de valores publicado por muitas organizações nem sempre é coerente com as práticas por elas adotadas.

Além das mudanças na gestão de uma organização, diversos fatores podem influenciar a maneira como as pessoas percebem os valores dessa organização. Estes fatores podem variar desde a personalidade e as crenças pessoais até as situações sociais e estruturais, como a posição ocupada pelo indivíduo na organização. Nesse sentido, como um observador de determinada situação, é possível que a posição ocupada pelo indivíduo na organização influencie nas nuances percebidas por ele, e, em determinadas posições, certos aspectos podem apresentar maior relevância do que outros.

Dentro dessa perspectiva, pressupõe-se que a posição ocupada na estrutura organizacional, em diferentes níveis hierárquicos, pode contribuir de forma relevante para a percepção dos valores organizacionais por parte dos indivíduos. Desta possibilidade, surgiu um questionamento que se tornou o fundamento do objetivo principal da pesquisa apresentada no presente trabalho: seriam os valores organizacionais percebidos da mesma forma em diferentes níveis gerenciais de uma cooperativa de trabalho médico?

O entendimento de que é importante a convergência na percepção dos valores organizacionais, nos diferentes níveis hierárquicos de uma organização, reforça a conveniência de uma verificação empírica a respeito do assunto. Para tanto, planejou-se ir a campo, vivenciar uma realidade organizacional e buscar compreender, a partir da percepção das pessoas nela envolvidas, a existência (ou não) de congruência entre os valores organizacionais existentes.

Nesse sentido, o objetivo deste artigo é o de apresentar os dados de uma pesquisa que buscou investigar a congruência (ou não) dos valores organizacionais de uma cooperativa de trabalho médico entre os seus níveis gerenciais, tendo em vista as transformações por que passou a organização nos últimos anos.

Assim, buscou-se pesquisar uma cooperativa de trabalho médico, de representatividade nacional, com atuação e relevância econômica local. As próprias características de uma organização cooperativa tornam o trabalho desafiador. De acordo com Irion (1994, p.39), a base do cooperativismo é formada por cinco valores, quais sejam: democracia, liberdade, equidade, justiça social e solidariedade, dos quais derivam os princípios cooperativistas. Apesar dos valores do cooperativismo, muitas destas instituições passam a transformar-se em função de um processo de empresarização que garanta à organização um maior controle de custos e uma gestão mais eficiente em seus processos de trabalho.

Essas transformações vêm ocorrendo em prol da redução das incertezas que uma eventual má gestão pode ocasionar. No caso de uma cooperativa médica, atores sociais que inicialmente buscam associar-se para se fortalecerem enquanto profissionais liberais passam agora a viver, sob o ponto de vista gerencial, de uma forma mais “racional”, buscando minimizar aspectos subjetivos na administração das organizações.

Dessa forma, pressupõe-se que o processo de empresarização pelo qual passou a cooperativa, objeto de nossa análise, também pode ter contribuído para as diferentes percepções acerca dos valores entre os diferentes níveis gerenciais, modificando-os com o passar do tempo. Assim, há de se esperar que diferentes valores sejam percebidos pelos diferentes níveis hierárquicos da organização, principalmente, em função do fato de que os gestores de topo são os próprios médicos, enquanto gestores intermediários e inferiores não o são.

## **2 QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA**

O quadro teórico deste trabalho fundamenta-se em dois grandes temas: a cultura organizacional, com destaque especial para os valores, objeto de análise deste artigo, e a estrutura organizacional. Num primeiro momento, o artigo trata de cultura organizacional e seus elementos, destacando os valores e, em seguida, os valores de organizações cooperativas. Na sequência, trata de estrutura organizacional e sua abordagem funcionalista, tendo em vista o escopo do trabalho.

A cultura de uma organização é frequentemente acusada de ser a razão para muitos males organizacionais. Todavia, estudar a cultura de uma organização torna-se uma tarefa difícil, em virtude de seu aspecto subjetivo e, muitas vezes, enganoso. Uma das formas de abordar o assunto é estudá-lo a partir da análise dos elementos constitutivos da cultura organizacional. Esses elementos, por sua vez, formam os níveis da cultura organizacional conforme proposto por Edgar Schein. Para Schein (2001), a cultura de uma organização pode ser analisada em três níveis: o dos artefatos visíveis, o dos valores compartilhados e o das crenças básicas fundamentais.

O nível dos artefatos é o nível mais superficial da cultura de uma organização e, portanto, o mais facilmente observável. Schein (2001) o descreve como sendo o que se vê, ouve e sente quando se está na organização, observável através da arquitetura, decoração, clima, forma como as pessoas se comportam umas com as outras e com pessoas estranhas. No nível dos artefatos, afirma Schein (2001, p.32), “a cultura é muito clara e tem um impacto emocional imediato. Mas você não sabe realmente por que os membros da organização se comportam do modo que o fazem e por que cada organização é construída de determinada maneira”.

O segundo nível, o dos valores, é caracterizado por Schein (2001) como as coisas que a organização valoriza, ou seja, aquilo que ela considera importante. O autor afirma que quanto mais tempo se passa em uma organização, mais diferenças se percebem entre os valores declarados e o comportamento visível das pessoas na empresa.

Ainda mais profundas do que valores, as certezas básicas fundamentais são as crenças arraigadas na vida da organização. Para analisar este nível mais profundo da organização, Schein (2001) é enfático ao afirmar a necessidade de se avaliar a organização sob uma perspectiva histórica, buscando compreender, ao longo da existência da organização, quais foram os valores, crenças e certezas dos fundadores e dos líderes que a tornaram bem-sucedida. Crenças e valores compartilhados e tidos como corretos tornam-se certezas tácitas sobre a natureza do mundo organizacional e sobre como se sair bem nele.

Neste trabalho, buscou-se estudar os valores organizacionais, ou seja, o segundo nível da cultura organizacional conforme abordado por Schein (2001).

Os valores organizacionais são aspectos mais profundos do que os artefatos, porém mais facilmente observáveis do que as certezas tácitas. A palavra valor está relacionada à relação oposta que o ser humano é capaz de estabelecer entre o que é mais importante e o que é menos importante, entre o principal e o secundário, entre o desejável e o indesejável, entre o que tem significado e o que é irrelevante. A determinação de valor expressa a ausência de igualdade entre as coisas, os fatos, as ideias. Portanto, a palavra valor é utilizada sempre que existe uma circunstância em que se determina o que é superior, ou o que é objeto de preferência (TAMAYO, 1998).

Trazida para o contexto organizacional, a palavra assume a ideia de valores organizacionais, que são as coisas que a organização valoriza. Podem ser expressos em palavras, documentos, ações e estão muito relacionados aos valores repassados pelos fundadores e difundidos ao longo da história da organização. Expressam as preferências da organização em termos de comportamento, padrões, estrutura, qualidade, entre outros.

Todas as organizações, afirma Atkinson (2000), têm capacidade para criar um sistema de valores que forneça e torne clara a motivação para o comportamento que é esperado de todos aqueles que gerenciam os demais. Este é um nível que oferece diversas possibilidades de estudo,

haja vista que a implementação de práticas e políticas administrativas expressa e prioriza valores passíveis de serem identificados (BARBOSA, 1996).

O conceito de valores organizacionais é definido por Enz (1988) como as crenças que, sustentadas por um indivíduo ou um grupo, privilegiam os meios e os fins que uma organização deve ou deveria identificar em sua gestão, na escolha de quais ações ou objetivos de negócios são as alternativas preferidas ou para o estabelecimento dos objetivos organizacionais. Na mesma linha, encontra-se a definição de valores expressa por Tamayo e Gondim (1996, p.63). Segundo estes autores, os valores são os “princípios ou crenças organizados hierarquicamente, relativos a tipos de estrutura ou a modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos”.

Deal e Kennedy (*apud* FREITAS 2002) consideram os valores como as crenças e conceitos básicos que formam o “coração” da cultura, definem o que é sucesso em termos práticos para os empregados e estabelecem os padrões que devem ser buscados pela organização. Para Freitas (2002), são estes valores que, compartilhados, são fontes de força em organizações bem-sucedidas.

Segundo Porto e Tamayo (2005), valores organizacionais expressam formas de conhecer a realidade organizacional e servem para julgar e justificar o comportamento dos membros da organização. Tamayo e Gondim (1996) afirmam que quase todo empregado consegue perceber diferenças nos valores que predominam na sua organização e que determinam seu clima e sua cultura. Enz (1988) complementa tais assertivas afirmando que os valores também têm uma função relacionada ao poder, servindo para justificar e aumentar o poder de alguns grupos em detrimento de outros, pois é por meio dos valores que as estruturas de poder são desenvolvidas e legitimadas.

Estes valores podem não coincidir com os valores manifestos em documentos da empresa, como declarações de missão, visão e valores organizacionais. É possível que a organização divulgue valores que julga corretos, ou que gostaria que fossem os orientadores de seu comportamento. Mas, na prática, divergências podem ser observadas. Para Schein (2001), quanto mais tempo o pesquisador passar na organização, mais incompatibilidade irá perceber entre os valores abraçados e os comportamentos manifestos. O autor afirma que estas inconsistências demonstram que percepções e reflexões mais profundas orientam o comportamento com o

público, e essa profundidade pode ou não ser coerente com os valores divulgados pela organização.

Hofstede (1990) aborda esta questão mostrando que existe uma diferença entre os valores declarados pelos fundadores da organização e as práticas dos membros que aplicam valores diariamente na seleção de comportamentos. Para o autor, os valores dos fundadores e dos líderes principais modelam, sem dúvida, a cultura de uma organização, mas a forma que esta cultura afeta os membros da organização se dá através de práticas compartilhadas, por meio das quais os valores dos fundadores e dos líderes acabam se tornando valores dos membros, ao menos no que diz respeito à seleção de comportamentos na organização.

Para Enz (1988), as definições e os valores assumidos pelos executivos da empresa guiam e direcionam a percepção e as interpretações a respeito da empresa e do seu ambiente. Os valores dos executivos, comunicados aos demais membros da organização, modelam seus comportamentos e são um fator-chave para o entendimento da dinâmica do poder intra-organizacional.

As percepções e reflexões mais profundas dos funcionários acerca do que é valorizado pela organização são tratadas por Tamayo e Gondim (1996, p.64), que argumentam ser a percepção dos empregados acerca do sistema de valores a grande determinante do clima e da cultura organizacional.

Para Tamayo (1998), a convergência entre empregados na percepção dos valores organizacionais é de fundamental importância, pois expressa a forma como a missão e os objetivos da empresa, assim como as estratégias para se chegar até eles são percebidos pelos empregados. A existência de diferenças nas formas de perceber os valores organizacionais pode ser fonte de percepções diferentes acerca da própria empresa, do comportamento esperado dentro dela e das tarefas a serem executadas para o alcance dos objetivos.

Thomsen (2005) identifica um aspecto cíclico em relação aos valores organizacionais, observando que eles não são apenas influenciados pela dinâmica da organização, mas também influenciam o comportamento organizacional e, conseqüentemente, a estrutura da organização. Neste contexto, pode-se afirmar que os valores organizacionais influenciam e são influenciados

pela estrutura adotada pela organização e, dentro dela, seus níveis hierárquicos, as interações entre as pessoas e as posturas adotadas pelos gestores, dentre outros aspectos.

No que se refere aos princípios cooperativistas, estes remontam da criação da primeira cooperativa de consumo em Rochdalle, em 1844. Desde então, foram realizadas revisões sob o enfoque de que a situação econômica não era mais a mesma desde 1844, culminando com a que se conhece atualmente (IRION, 1994).

Tais revisões foram iniciadas em 1988 e terminaram em setembro de 1995, quando foram apresentadas no XXXI Congresso da Aliança Cooperativa Internacional (ACI), realizado em Manchester, Inglaterra (BENATO, 2004). A revisão de 1995, assim chamada, examinou as questões da identidade cooperativa, o crescimento quantitativo e empresarial dessas organizações e a substituição dos valores básicos do cooperativismo pela eficiência econômico-administrativa, resultante da necessidade de encontrar respostas eficazes ao crescente desafio de um mercado extremamente competitivo e monopolista, conseqüente ao surgimento das grandes empresas multinacionais (GONÇALVES, 2003).

De acordo com Benato (2004, p. 37-59), os princípios aprovados como linhas orientadoras à prática dos valores cooperativos são: a) adesão livre e voluntária, ou seja, “cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a usar seus serviços e dispostas a aceitar as responsabilidades de sócio, sem discriminação social, racial, política ou religiosa e de gênero”; b) controle democrático pelos sócios; c) participação econômica dos sócios: todos “os sócios contribuem de forma eqüitativa e controlam democraticamente o capital de suas cooperativas” (BENATO, 2004, p.43); d) autonomia e independência; e) educação, treinamento e informação, ou seja, a educação cooperativista dos sócios, dirigentes, administradores, funcionários e da comunidade em geral é um dos objetivos permanentes desse tipo de organização; f) cooperação entre cooperativas e g) preocupação com a comunidade: os princípios norteadores do cooperativismo envolveram a sociedade de um modo geral a partir do XXXI Congresso Internacional realizado em Manchester, Inglaterra, em setembro de 1995 (BENATO, 2004).

Gonçalves destaca que “a Aliança Cooperativa Internacional (ACI) considera dupla a natureza desse tipo associativo. É ao mesmo tempo social e econômica. Social porque é formada por pessoas que participam da sociedade e econômica enquanto busca resultados positivos, sob a

ótica econômica”, embora o lucro não faça parte de sua natureza (GONÇALVES, 2003, p.19). Nesse sentido, há que se considerar a possibilidade da existência de incongruências entre os valores organizacionais percebidos entre os níveis gerenciais da organização.

Mesmo uma cooperativa como organização é uma complexa interação de pessoas, norteadas por uma estrutura organizacional. Nesse sentido, Ranson, Hinings e Greenwood (1980) afirmam que o foco da estrutura organizacional está sobre a diferenciação de posições, formulação de regras e procedimentos e prescrições de autoridade.

Tal definição segundo Hall (1984) leva a duas considerações importantes: a de que existe divisão do trabalho, ou seja, atribuem-se às pessoas diferentes trabalhos dentro da organização e a de que existe hierarquia, isto é, posições que as pessoas ocupam e que possuem normas e regulamentos especificadores de como as pessoas devem se comportar nestas posições. Por outro lado, essa estrutura não é imutável, ou seja, tanto modela como é modelada pelo que ocorre na organização, não produzindo uma conformidade estável, todavia, impede que a organização se comporte apenas ao acaso (RANSON; HININGS; GREENWOOD, 1980).

A importância da estrutura para a organização é destacada por Ranson, Hinings e Greenwood (1980), os quais afirmam que o quadro de regras, papéis e relações de autoridade busca facilitar o alcance de objetivos por meio do estabelecimento de certos tipos de conduta, fornecendo suporte para formas de comprometimento e também limitando e obrigando aqueles que rejeitam os fundamentos estabelecidos pela própria estrutura.

Bate, Khan e Pie (2000) lembram que a estrutura é tanto social como funcional e está em constante construção. Para estes autores, a estrutura de uma organização descreve as prescrições formais do desenho organizacional, mas também as configurações de interações que ocorrem de fato, sendo que estas perspectivas coexistem e interferem uma sobre a outra.

De forma mais ampla, Hall (1984) argumenta que as questões centrais da estrutura de uma organização são a complexidade, a formalização e a centralização. A complexidade assume diversas formas, incluindo a diferenciação horizontal, a diferenciação vertical e a dispersão espacial. Em ambos os casos, quanto mais diferenciada e/ou dispersa a organização, mais complexa ela é, em especial, em termos de coordenação, controle e comunicação. Um dos aspectos relevantes em termos de diferenciação é a divisão da organização em subestruturas,

também conhecidas como departamentalização. Esta diferenciação é necessária e importante para a coordenação das atividades organizacionais e o alcance de metas estabelecidas. Hall (1984) afirma que existe aí um paradoxo, no qual as organizações se subdividem para atender de forma mais eficiente e econômica às necessidades ambientais, mas, por outro lado, acabam gastando mais em termos de coordenação e integração de esforços.

Montana (1998) adverte que este tipo de estrutura pode criar problemas se os indivíduos com funções especializadas se preocuparem mais com sua própria área do que com a empresa como um todo. Esta preocupação é compartilhada por Ranson, Hinings e Greenwood (1980), os quais afirmam que a especialização de tarefas pode levar a um processo de ruptura perpétuo, que fragmenta o entendimento da organização como um todo coletivo, levando cada área a priorizar suas próprias questões, chegando a elaborar vocabulários e metodologias próprios, diferenciados do restante da organização.

Isso porque, uma das consequências da departamentalização é o fato de que, além da diferenciação de tarefas e responsabilidades, os membros dos departamentos diferenciam-se também em termos de comportamentos e atitudes organizacionalmente importantes, incluindo orientações específicas para as metas dos departamentos, ênfases diversificadas nas aptidões interpessoais, perspectivas temporais variadas e para o tipo de grau de formalização da estrutura (HALL, 1984, p.61-63).

Neste contexto, para que a organização possa atingir a eficácia, é necessário um alto nível do que Lawrence e Lorsh (*apud* HALL, 1984, p.63) chamam de integração, ou seja, “a qualidade do estado de colaboração existente entre os departamentos que são solicitados a conseguir uma unidade nos esforços pelas demandas do ambiente”.

A formalização, por sua vez, envolve o grau de pré-programação do comportamento do indivíduo na organização, ou seja, o controle sobre o indivíduo e está relacionada à opinião dos responsáveis pelo processo decisório acerca da capacidade de julgamento e autocontrole dos membros organizacionais. Quando se acredita haver baixa capacidade de julgamento e autocontrole, tende-se a aumentar a formalização da organização.

Já a centralização, terceiro aspecto estrutural analisado por Hall (1984), refere-se à distribuição de poder antecipadamente definida na organização.

Compreendendo a necessidade de mudanças, Hatch (2002) sugere que a estrutura organizacional deveria ser redescrita em termos de execução e performance, ou seja, a estrutura considerada não como um estado ou resultado, mas como um conjunto de práticas ou processos de execução. Para esta autora, as estruturas organizacionais são definidas em termos de tensões entre a centralização e a descentralização, e a ambiguidade ajuda a formar e manter estas tensões, permitindo múltiplas interpretações, ao mesmo tempo em que promovem o senso de unidade. Neste contexto, a tarefa do líder passa a ser encontrar um nível de abstração no qual pode ocorrer um consenso, em que a ambiguidade pode promover um consenso no que se refere a abstrações, sem limitar interpretações específicas.

Mintzberg (1994) afirma que um gestor traz consigo seus valores pessoais, experiências que lhe fornecem e aprimoram competências e conhecimentos e, finalmente, seus modelos mentais, ou seja, sua forma de interpretar o mundo. Juntas, estas características determinam a forma como um gestor se coloca diante do seu trabalho e o estilo de gestão a adotar.

### 3 O MÉTODO

A pesquisa desenvolvida foi essencialmente qualitativa. A ideia principal deste trabalho centrou-se na comparação das percepções de colaboradores de uma organização, de diferentes níveis gerenciais, acerca dos valores organizacionais. Para isto, tornou-se necessária uma estratégia de pesquisa que considerasse um momento específico da organização - haja vista que na organização não existem estruturas estáticas ao longo do tempo-, e que também pudesse contribuir para uma avaliação de fatores contemporâneos, relacionando-os a bases históricas que pudessem ter originado sua formatação atual. Para Yin (1994), quando o problema de pesquisa envolve questões que são mais explanatórias, com a existência de ligações operacionais que necessitam ser traçadas ao longo do tempo em vez de serem encaradas como meras repetições, o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa adequada. O mesmo aplica-se a questões contemporâneas, fenômenos que estão acontecendo simultaneamente à pesquisa, mas que precisam das bases históricas para serem compreendidos.

Partindo destas constatações, optou-se pela técnica do Estudo de Caso, estratégia de pesquisa definida por Yin (1994) como uma investigação empírica que estuda um fenômeno

contemporâneo dentro do seu contexto da vida real. Esta estratégia atende à necessidade de se compreender fenômenos sociais complexos. O estudo de caso também é útil, pois o experimento, no caso desta pesquisa, seria muito difícil de ser realizado, haja vista que o pesquisador não teria nenhum controle sobre variáveis comportamentais envolvidas.

Optou-se por estudar a percepção dos indivíduos sobre os valores organizacionais a partir dos três níveis gerenciais existentes na empresa em estudo: a Diretoria Executiva, a Diretoria de Gestão e as Gerências. A opção por estes três níveis específicos justifica-se pelo fato de os níveis de Diretoria serem estratégicos na organização, aqueles que definem as políticas organizacionais, enquanto o nível de Gerência é o nível tático, responsável pela tradução das políticas estratégicas em planos que possam ser operacionalizados em toda a organização.

Assim, a pesquisa desenvolvida teve como preocupação central a verificação da percepção de gerentes e diretores acerca dos valores da organização, buscando identificar a existência ou não de uniformidade na percepção destes valores, tendo em vista o processo de profissionalização da gestão nos últimos anos.

Em uma pesquisa voltada ao estudo da cultura de uma organização, uma variedade de técnicas de coleta de dados pode ser utilizada. Sendo um estudo qualitativo, foram utilizadas as técnicas de levantamento documental, por meio de documentos fornecidos pela organização, entrevistas abertas, com roteiro semi-estruturado, além de observação direta durante o período de realização da pesquisa na organização. Nesse sentido, foi possível observar aspectos complementares aos assuntos discutidos nas entrevistas, em especial os classificados por Schein (2001) como artefatos visíveis.

Os dados foram coletados no período de maio a julho de 2008. A população da pesquisa consistiu em dezenove pessoas, as quais ocupavam os níveis de diretoria e gerência no momento do desenvolvimento do trabalho. Foram entrevistadas quatorze pessoas, três diretores executivos, três diretores de gestão e oito gerentes. Os demais gestores não se encontravam na organização no período da pesquisa. As entrevistas foram transcritas e os nomes dos entrevistados substituídos por códigos, a fim de preservar o anonimato dos participantes. Os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo das entrevistas. Foram extraídos do conteúdo dos dados os valores organizacionais percebidos pelos entrevistados, a partir daquilo que descreviam como importantes para a organização. Por meio das falas foi possível não só criar categorias de

valores, como também subcategorias, descritas no Quadro1. A análise partiu do desmembramento das diferenças e semelhanças existentes entre os discursos das pessoas interrogadas. Finalmente, partindo da abordagem teórica apresentada, efetuou-se uma análise acerca da realidade organizacional encontrada. Como é característico da pesquisa qualitativa, nem todos os fatores que emergiram na pesquisa encontraram respaldo teórico inicial, mas compunham a realidade específica da organização em estudo.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

### **4.1 A ORGANIZAÇÃO**

A cooperativa estudada tem como característica principal o fato de ser uma cooperativa de trabalho médico. Sua diretoria é composta por médicos cooperados, os quais fazem parte da Diretoria Executiva, do Conselho Consultivo, do Conselho de Administração e do Conselho de Ética Cooperativista. A Diretoria Executiva tem a função estratégica da organização: definir rumos, tomar decisões, escolher estratégias, sempre atenta à ambiguidade estabelecida entre o mercado de planos de saúde e os interesses dos médicos cooperados.

A cada quatro anos, a gestão da organização é renovada, sendo eleita uma nova Diretoria que assume, então, a representação dos cooperados no direcionamento das ações gerenciais da instituição. De acordo com suas funções, cada Diretoria assume responsabilidades específicas.

A cooperativa possui cerca de 1.462 médicos cooperados, 430 colaboradores entre funcionários, estagiários e terceirizados. A rede de atendimento da cooperativa conta ainda com 41 laboratórios, 38 hospitais, e 246 clínicas.

A organização detém 84% do mercado da sua área de abrangência, que inclui os municípios de Florianópolis, São José, Palhoça, Santo Amaro da Imperatriz, Águas Mornas, Angelina, Rancho Queimado, Antônio Carlos, São Bonifácio, Anitápolis, Alfredo Wagner, Paulo Lopes, Garopaba, Biguaçu, Governador Celso Ramos, Tijucas, Canelinha, São João Batista, Nova Trento e Major Gercino.

#### 4.2 OS VALORES DA ORGANIZAÇÃO

Durante a realização das entrevistas com diretores executivos, diretores de gestão e gerentes, foi possível identificar uma clara hierarquização de prioridades por parte da organização, tendo como foco principal os três públicos envolvidos com as atividades da cooperativa: cliente, cooperado e colaborador. Quando questionados sobre o que, em sua percepção, a Unimed valoriza mais atualmente, a grande maioria das respostas, salvo raras exceções, estavam direcionadas a estes três públicos, não raramente estabelecendo uma relação de hierarquia entre eles.

A Unimed iniciou como uma cooperativa médica, então ela valorizava, acima de tudo, o médico cooperado. [...] devido às circunstâncias, ela passou hoje a tomar um papel de maior importância como operadora de saúde. Então, ela está mais voltada na realidade hoje para o usuário (cliente), deixando um pouquinho de ter esse foco principal no cooperado (DE2).

O que se verifica a partir do depoimento dos entrevistados com relação à hierarquização de prioridades, no que diz respeito aos três públicos envolvidos nas atividades da cooperativa, ou seja, cooperado, cliente e colaborador, é que o nível hierárquico não é fator determinante na percepção desta priorização de públicos. Os funcionários pertencentes ao nível gerencial, os quais estão mais próximos das operações da empresa, bem como têm contato mais direto e frequente com o cliente, apontam este como sendo a prioridade atual da cooperativa. Vale ressaltar que esta hierarquização surgiu voluntariamente nas respostas dos entrevistados a partir do questionamento acerca do que eles percebiam como algo que a cooperativa valoriza mais neste momento.

Uma vez que esta questão surgiu de forma espontânea e sendo recorrente em praticamente todas as entrevistas realizadas, julgou-se oportuno utilizar esses públicos mencionados como categorias emergentes para então se analisar os valores daí decorrentes que foram identificados, relacionados especificamente a cada um dos públicos sugeridos e denominados subcategorias de valor. Desta forma, a análise inicial dos dados coletados teve como foco a identificação de valores percebidos pelos entrevistados, relacionados a cada um dos três públicos da cooperativa.

**CONGRUÊNCIA (E INCONGRUÊNCIA) ENTRE VALORES PERCEBIDOS E NÍVEL GERENCIAL: O CASO DE UMA COOPERATIVA DE TRABALHO MÉDICO**

Graziela Dias Alperstedt - Rebeca Ribeiro de Barcellos - Mário César Barreto Moraes

Assim, para cada um desses públicos, os entrevistados destacaram subcategorias de valores que norteiam sua relação com a organização. Uma visão geral destes resultados pode ser vista no quadro a seguir:

	<b>Valor</b>		
	<b>Importância do cliente</b>	<b>Importância do cooperado</b>	<b>Importância do colaborador</b>
<b>Subcategorias de valor</b>	Cumprimento de regras contratuais	Eficiência	Profissionalismo
	Qualidade no atendimento	Remuneração justa	Boas condições de trabalho
	Preocupação com Informação	Transparência	Igualdade de Oportunidades
	Atendimento integral à saúde	Valorização da Participação	Valorização da Participação
	Fidelização	Entendimento	Comprometimento
		Imagem política positiva	Valorização da Motivação
			Formação e desenvolvimento de lideranças
			Busca da Autocapacitação
			Paternalismo

QUADRO 1: Valores e subcategorias de valores identificados na pesquisa

Fonte: Dados primários.

Estes foram os valores mencionados pelos entrevistados, apontados como sendo os atuais valores da organização. No entanto, nem todos os entrevistados percebem as subcategorias de valores na sua totalidade como presentes na cooperativa. Diante disto, outra constatação a que a análise dos dados coletados permitiu chegar é a de que a uniformidade entre os valores é relativa, uma vez que em muitas subcategorias de valores não há uniformidade de percepções. Outra constatação é a de que algumas diferenças de percepção parecem sofrer a influência do nível gerencial ocupado pelos entrevistados, o que não ocorre com outras, as quais não têm no nível gerencial sua explicação.

Existe uniformidade entre todos os entrevistados, de todos os níveis, a respeito do que é importante para a cooperativa, hoje, em termos de relacionamento com clientes e cooperados. Já nas subcategorias de valor relacionadas aos colaboradores, verificou-se a existência de percepção uniforme a respeito de apenas cinco destas subcategorias: profissionalismo, boas condições de trabalho, comprometimento, aut capacitação e formação e desenvolvimento de lideranças. Quanto às não-uniformidades nas percepções a respeito de quatro destas, elencamos: valorização da participação, igualdade de oportunidades, valorização da motivação e paternalismo.

A não-uniformidade de percepções em relação à valorização da participação ocorre em todos os níveis gerenciais e entre os níveis, não permitindo, portanto, o estabelecimento de uma relação entre o nível gerencial ocupado e a percepção deste valor.

Na percepção da valorização da motivação, identificou-se que os níveis hierárquicos diretivos apresentam percepção uniforme acerca desta subcategoria de valor, mas as percepções são heterogêneas entre níveis gerenciais diferentes e no nível das gerências. Ou seja, os diretores executivos e os diretores de gestão percebem a existência desta subcategoria de valor, mas ressaltam a necessidade de aprimoramento de trabalhos neste sentido. Entre os gerentes, não há homogeneidade na percepção deste aspecto. No entanto, a maioria manifesta preocupação sobre isto.

A constatação a respeito deste fato sugere que a Diretoria Executiva, que é o nível mais afastado das rotinas operacionais e, portanto, do contato com a maior parte dos colaboradores, presume que a preocupação com a motivação é um valor corrente na cooperativa atualmente. Já os diretores de gestão, que estão um pouco mais próximos dos colaboradores por intermédio dos gerentes, percebem que há incentivo à motivação, mas que existe a necessidade de desenvolver

mais ações neste sentido. Os gerentes, por sua vez, que se encontram diretamente relacionados aos colaboradores e, portanto, têm uma percepção mais próxima da realidade vivenciada no dia a dia dentro do ambiente de trabalho, percebem esta subcategoria de valor com preocupação, indicando a existência de motivação entre os funcionários, mas indicando também grandes níveis de desmotivação em função da não observância, por parte da organização, da valorização dos aspectos motivacionais.

Sobre a percepção da subcategoria de valor intitulada igualdade de oportunidades, não foi possível determinar a influência do nível hierárquico, haja vista que há a manifestação de apenas um diretor executivo a respeito e, os gerentes adotam posturas não uniformes ao perceber este aspecto.

Em relação à percepção da subcategoria de valor chamada paternalismo, verifica-se que a Diretoria Executiva não tem uma postura uniforme acerca da existência deste aspecto na organização. Novamente, este é um valor que está muito associado ao dia a dia da organização e a existência de distanciamento entre a Diretoria Executiva e os colaboradores, apontada também na análise dos dados pesquisados, favorece uma percepção distorcida sobre isto, haja vista que diretores de gestão e gerentes apresentam posicionamentos uniformes, afirmando que é um valor existente na organização, mas que está sendo erradicado e substituído gradativamente pelo valor chamado profissionalismo.

Tamayo (1998) indica a importância da percepção dos valores pelos empregados, pois, para ele, os valores reais da organização são os valores efetivamente percebidos por eles. Neste sentido, verifica-se que não há um grande distanciamento entre os valores declarados pela cooperativa e os valores efetivamente percebidos pelos seus gestores. Os valores declarados em suas definições estratégicas são: equidade, ética, integridade, lealdade, solidariedade e verdade, os quais podem ser relacionados a muitos dos valores identificados durante a pesquisa, como: transparência, participação, cumprimento de regras contratuais, remuneração justa, informação, igualdade de oportunidades e comprometimento. Por outro lado, na pesquisa são identificadas subcategorias de valores que não apresentam similaridade com os valores declarados, conforme é apontado por Schein (2001), que defende a existência de valores declarados e de valores que somente são percebidos na interação entre as pessoas, ou seja, nas relações estabelecidas dentro da organização. Dentre estas subcategorias encontram-se: entendimento, eficiência, qualidade no

atendimento, atendimento integral à saúde, fidelização, imagem política positiva, profissionalismo, boas condições de trabalho, comprometimento, aut capacitação, formação e desenvolvimento de lideranças, valorização à motivação e paternalismo.

Confirmando o que apontam Enz (1998), Atkinson (2000) e Thomsen (2005), os valores das lideranças ou dos principais executivos influenciam sobremaneira na percepção dos valores da organização. Nesse sentido observou-se que os entrevistados apontam os valores da organização como altamente influenciados pelos valores da Diretoria Executiva, fazendo com que haja certa confusão a respeito do que deve ser valorizado pela organização sempre que ocorre uma mudança na Diretoria, ou seja, a cada quatro anos.

Percebe-se, neste sentido, que existe uma dificuldade da organização em compreender o que são valores da cooperativa como instituição e diferenciá-los do que são prioridades específicas de uma diretoria. A ausência de uma política clara de capacitação e de gestão de pessoas e a falta de diálogo entre os gerentes, apontada também pelos entrevistados, podem ser aspectos reforçadores dessa dificuldade.

Nesse sentido, Porto e Tamayo (2005) afirmam que os valores organizacionais expressam formas de conhecer a realidade organizacional e servem para julgar e justificar o comportamento dos membros da organização. Assim, a existência de não-uniformidades nas percepções de valores relacionados aos colaboradores é um fator que merece atenção por parte da organização. Indica que estes valores não estão sendo comunicados de forma adequada, permitindo diferentes compreensões a seu respeito. Como consequência, a organização vivencia diversidade de comportamentos, em especial das lideranças, com relação a aspectos importantes como participação e motivação, por exemplo. Tendo a comunicação sido apontada como falha pelos entrevistados, entende-se que este é um aspecto que demanda análises mais profundas, com vistas a buscar uma homogeneização maior na percepção destes valores e, com isto, obter maior alinhamento nas ações organizacionais.

Com relação à estrutura organizacional, os resultados vão ao encontro do arcabouço teórico proposto pelos autores da modernidade acerca dos problemas que podem ser gerados a partir da departamentalização como estratégia de estruturação organizacional. Na organização estudada, estes efeitos são sentidos de forma bastante enfática, sendo que a organização enfrenta problemas relacionados à divisão, não da estrutura da organização, mas de suas consequências,

ou seja, do raciocínio dos funcionários que, por vezes, chegam a colocar sua contribuição a determinado departamento acima da importância de sua contribuição para o funcionamento da organização como um todo. Neste caso, parece que os esforços de integração, destacados por Hall (1984) não têm recebido a devida atenção por parte da gestão, reforçando os problemas existentes e uma suposta divergência em relação aos valores nos níveis inferiores. Nota-se que este problema é conflitante com a valorização do cliente, uma vez que a falta de integração acaba por minimizar muitas vezes a qualidade do atendimento voltado ao público externo.

Por outro lado, pode-se cogitar que a existência de múltiplas possibilidades na interpretação dos valores organizacionais esteja relacionada ao que Hatch (2002) chama de espaços vazios na estrutura, devido à existência de ambiguidades na comunicação intraorganizacional. Estas ambiguidades podem ser positivas, quando as lideranças atuam de forma a permitir consenso no que se refere a estas abstrações, sem limitar a interpretação dos membros. Entretanto, na organização em estudo verificou-se que, dentre os valores que não estão claros para os entrevistados, não há consenso na sua interpretação, ou seja, as lacunas estão abertas e cada pessoa a está preenchendo como julga adequado, não formando uma percepção uniforme ao longo da organização.

O que chama a atenção, no que se refere aos valores percebidos, é a valorização de aspectos relacionados à tendência à empresarização, processo pelo qual tem passado a cooperativa nos últimos anos. Estes valores, tais como eficiência, qualidade no atendimento, fidelização, imagem política positiva, profissionalismo e autocapacitação, diferem sobremaneira dos valores declarados e mesmo dos valores de uma cooperativa, conforme apontado por Irion (1994).

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo geral da presente pesquisa consistiu em identificar a existência de uniformidade (ou não) na percepção dos valores organizacionais nos níveis gerenciais de uma cooperativa de trabalho médico, considerando o processo de empresarização por que passou a organização nos últimos anos. No decorrer do trabalho foram identificadas três categorias de valores na organização, as quais foram hierarquizadas na seguinte ordem: importância dos clientes,

importância dos cooperados e importância dos colaboradores. Cada uma dessas categorias foi desmembrada em subcategorias a partir da fala dos próprios entrevistados.

Identificou-se na pesquisa uniformidade na percepção das subcategorias de valores organizacionais concernentes à importância dos clientes e à importância dos cooperados. Há que se verificar, entretanto, se isto é verdadeiro também para os demais colaboradores da organização, tornando cada vez mais claro e mais forte o entendimento daquilo que é importante para a organização e para os seus subgrupos.

Sobre as subcategorias de valor relacionadas à importância do colaborador, existe uniformidade na percepção de cinco, dos nove encontrados. Nas demais quatro subcategorias de valor identificadas foram encontradas não-uniformidades de percepção, sendo que a valorização da motivação e do paternalismo parecem sofrer influência do nível hierárquico, já nas outras duas subcategorias de valores não foi possível caracterizar esta influência, por serem as percepções não uniformes dentro de um mesmo nível gerencial.

A existência de subcategorias de valor cujas percepções dos gestores diferem entre si pode ser um indicativo de muitas situações, sendo que a identificação dos motivos destas não-uniformidades não foi o alvo do problema de pesquisa deste trabalho. Todavia, estas percepções não uniformes podem ser decorrentes das transformações por que tem passado a organização ou mesmo estarem relacionadas ao aspecto político da organização e suas mudanças periódicas em termos de Diretoria Executiva. Nesse sentido, Enz (1988) afirma que os valores também têm uma função relacionada ao poder, sendo que os sistemas de valores servem para justificar e aumentar o poder de alguns grupos em detrimento de outros, pois através dos valores as estruturas de poder são desenvolvidas e legitimadas. Acredita-se que, na medida em que a organização identificar seus próprios valores de forma mais clara, poderá ser mais difícil haver impactos tão grandes nos períodos de mudança de gestão.

Um fator importante a ser considerado é a falta de investimentos em capacitação, o que pode dificultar a consolidação dos valores organizacionais e contribuir para que ocorra a insegurança dos profissionais nos períodos de mudança de gestão. Não somente a excelência da organização é trabalhada quando se desenvolve uma política de capacitação, mas o aumento da empregabilidade dos funcionários, o que pode reduzir a ansiedade e a falta de posicionamento favorecidos pelos aspectos políticos da organização.

Outra questão que se mostrou de extrema relevância durante a pesquisa foi o raciocínio fragmentado das pessoas na organização, uma vez que elas atuam tendo foco nos departamentos e não na organização como um todo. Tal aspecto tem apresentado consequências negativas, tanto nos processos operacionais como no relacionamento entre as pessoas de diferentes departamentos.

É importante destacar que, em todas as entrevistas realizadas, a confiança no trabalho que vem sendo desenvolvido pela atual diretoria foi fator de manifestação por parte dos entrevistados. Todos percebem que a cooperativa está passando por profundas transformações e acreditam que estas estão ocorrendo em direção ao aprimoramento da organização e de sua gestão, em direção a uma maior eficiência. A política de profissionalização e o processo de implementação da certificação ISO 9000 demonstraram ser fatores relevantes para que os colaboradores percebam estas mudanças e tenham mais confiança na estrutura que está sendo estabelecida. Essas ações, por sua vez, demonstram uma tendência cada vez maior à empresarização da cooperativa, o que parece se refletir nos valores percebidos, abrindo campo de pesquisa para estudar a relação entre empresarização de organizações de todos os tipos e os aspectos da cultura organizacional.

Esta pesquisa abre possibilidades também para que seja analisado o mesmo fenômeno na mesma cooperativa de trabalho médico de outros estados, a fim de compreender o comportamento das categorias analisadas neste trabalho em todo o sistema nacional, analisando semelhanças e diferenças e identificando características próprias do sistema e em localidades específicas.

Além disso, também se pode estender o estudo a outras cooperativas, comparando a realidade encontrada nesta com a realidade de cooperativas de trabalho que congreguem profissionais de outras áreas, identificando também semelhanças que possam constituir características do sistema cooperativista.

**CONGRUENCE AND INCONGRUENCE BETWEEN PERCEIVED VALUE AND MANAGEMENT LEVEL:  
THE CASE OF A MEDICAL COOPERATIVE**

ABSTRACT

The aim of this paper is to present data from a research that investigated the congruence of organizational values of a medical cooperative between management levels in view of the transformations undergone by the organization in recent years. The research undertaken was essentially qualitative. The main idea of the work focused on the perceptions of employees from different levels of management about organizational values. The main source of data were semi-structured interviews collected in the period from May to July 2008. The survey consisted of nineteen people who held positions at managerial levels at the time of development work. Data were analyzed using content analysis of interviews. The study identified three perceived values by individuals: the importance of customer, the importance of cooperative members and sign ificance of employees, which were broken down into subcategories of value. The survey found consistency in the perception of the subcategories of organizational values related to the importance of customers and the importance of cooperative members. However, there were inconsistencies regarding the importance of employees. Many of found values reflect the changes of the entrepreneurship of the organization.

**Keywords:** Organizational values. Managerial levels. Medical cooperative.

**REFERÊNCIAS**

ALVES, M. A. P. **Cooperativismo: Arte & Ciência.** Doutrina, Prática e Legislação. São Paulo: Livraria e Editora Universitária de Direito Ltda., 2003.

ATKINSON, P. **Criando mudança cultural.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1997. 226p.

BATE, P., KHAN, R., PIE, A. Towards a culturally sensitive approach to organization structuring: where organization design meets organization development. **Organization Science**, v.11, n.2, p.197-211, mar./apr. 2000.

BENATO, J. V. **O abc do cooperativismo.** 7. ed. São Paulo: OCESP/SESCOOP-SP, 2004. (Coleção Orientação, 6).

CARVALHO, C. A. O lúdico, o profissional e o negócio no futebol. In: **Organizações, Cultura e Desenvolvimento local: a Agenda de Pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional.** Recife: EDUFEPE, 2003. Cap. 12, p. 235-254.

CASTILHO, E. **Razões do Tempo.** Reflexões sobre a saúde brasileira e o cooperativismo médico, coletânea de artigos. São Paulo: Azulsol, 1997.

ENZ, C. A. The role of value congruity in intraorganizational power. **Administrative Science Quarterly**, v.33, n.2, p.284-304, jun. 1988.

GODOY, A. S.. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de empresas**, São Paulo, v.35, n.2, p.57-63, mar./abr. 1995-a.

GONÇALVES, C. S. **Uma Contribuição à Estruturação dos Procedimentos e Demonstrações Contábeis das Cooperativas de Trabalho** -Aplicação em uma Cooperativa de Trabalho. 2003. 180f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) -Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2003.

HALL, R. H. **Organizações: estrutura e processos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

HATCH, M. J. Explorando os espaços vazios: jazz e estrutura organizacional. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.42, n.3, p.19-35. jul./set. 2002.

HOFSTEDE, G. *et al.* Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across. **Administrative Science Quarterly**, v.35, n.2, p.286-316, jun. 1990.

IRION, J. E. **Cooperativismo Médico UNIMED**. Fale como dono. 2. ed. São Paulo: Cartaz, 1994.

MARIANO, R. **Neopentecostais: sociologia do novo pentecostalismo no Brasil**. São Paulo: Edições Loyola, 1999.

MENDES, A. M., TAMAYO, A. Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. **Psico-USF**. Itatiba, v.6, n.1, p.39-46, jan./jun. 2001.

MINTZBERG, H. Rounding out the manager's job. **Sloan Management Review**. v. 36, n.1, fall. 1994.

MONTANA, P. J., SARNOV, B. H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.

PORTO, J., TAMAYO, A. Valores organizacionais e civismo nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea**. São Paulo, v.9, n.1, p.35-52, jan./mar. 2005.

PRONI, M. W. **A metamorfose do futebol**. São Paulo: Unicamp, 2000.

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

RANGEL, E. **Percepção de médicos cooperados sobre processos de controle de custos em uma cooperativa de trabalho médico: estudo de caso**. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

RANSON, S., HININGS, B., GREENWOOD, R. The structuring of organizational structures. **Administrative Science Quarterly**, v.25, n.1, p.1-17, mar. 1980.

RICCIARDI, et al. **Cooperativa, a Empresa do Século XXI**: como os países em desenvolvimento podem chegar a desenvolvidos. São Paulo: LTR, 2000.

RIOS, L. O. **Cooperativas brasileiras**. Manual de Sobrevivência e Crescimento Sustentável. 10 lições práticas para as cooperativas serem empresas bem sucedidas em mercados globalizados. São Paulo: STS, 1998.

SCHEIN, E.. Culture: the missing concept in organization studies. **Administrative Science Quarterly**, v.41, n.2, p. 229-240, jun. 1996.

SCHEIN, E.. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SOLÈ, A. ¿ **Qué es una empresa?** Construcción de um idealtipo transdisciplinario. Work Paper, Paris, 2004.

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

TAMAYO, A., MENDES, A. M., PAZ, T, M. G. Inventário de Valores Organizacionais. **Estudos de Psicologia**, Natal, v.5, n.2, p.289-315, mai./ago. 2000.

TAMAYO, A. Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. **Revista de Administração**, São Paulo, v.33, n.3, p.56-63, jul./set. 1998.

THOMSEN, S. Coporate governance as a determinant of corporate values. **Corporate Governance**, v.5, n.4, p.10-27, 2005.

YIN, R. **Case study research: design and methods**. 2.. ed. Thousand Oaks: SAGE, 1994.