

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**MANIFESTAÇÕES DA CULTURA  
ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS VIRTUAIS  
– UM ESTUDO DE CASO**

DISSERTAÇÃO

**Ranice Höehr Pedrazzi Pozzer**

**Santa Maria, RS, Brasil  
2012**

**MANIFESTAÇÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS  
VIRTUAIS – UM ESTUDO DE CASO**

por

**Ranice Höehr Pedrazzi Pozzer**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em  
Administração – Gestão Organizacional, Linha de Pesquisa Sistemas, Estruturas e Pessoas,  
da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS) como requisito parcial  
para a obtenção do grau de  
**Mestre em Administração**

**Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Ivete Trevisan Fossá**

**Santa Maria, RS. Brasil.  
2012**

Hoehr Pedrazzi Pozzer, Ranice  
Manifestações da Cultura Organizacional em  
Empresas Virtuais / por Ranice Hoehr Pedrazzi  
Pozzer. - 2012.  
137 p.; 30 cm.

Orientadora: Maria Ivete Trevisan Fossá.  
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal  
de Santa Maria, Centro de Ciências Sociais e  
Humanas, Programa de Pós-Graduação em  
Administração, RS, 2012.

1. Cultura organizacional 2. Empresas virtuais  
I. Trevisan Fossá, Maria Ivete II. Título

Ficha catalográfica elaborada através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Central da UFSM, com dados fornecidos pela autora.

---

© 2012

Todos os direitos autorais reservados a Ranice Hoehr Pedrazzi Pozzer. A reprodução de partes ou do todo deste trabalho só poderá ser feita mediante a citação da fonte.

End. Eletr: ranice@gmail.com

---

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Ciências Sociais e Humanas  
Programa de Pós-Graduação em Administração**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova a Dissertação de Mestrado

**MANIFESTAÇÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL EM  
EMPRESAS VIRTUAIS – UM ESTUDO DE CASO**

elaborada por  
**Ranice Höehr Pedrazzi Pozzer**

Como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Mestre em Administração**

**Comissão Examinadora:**

**Maria Ivete Trevisan Fossá, Dr<sup>a</sup>.** (UFSM)  
(Presidente/Orientadora)

**Angela Beatriz Busato Scheffer, Dr<sup>a</sup>.** (UFRGS)  
(Professora Avaliadora)

**Márcia Zampieri Grohmann, Dr<sup>a</sup>.** (UFSM)  
(Professora Avaliadora)

**Gilnei Luiz de Moura, Dr.** (UFSM)  
(Suplente)

**Santa Maria, 5 de dezembro de 2012.**

*Ao meu esposo, Cesar, pelo incentivo  
Aos meus pais, Ramon e Eunice, pelo apoio  
Aos meus filhos, Fernando e Filipe Luis, que ainda são muito pequenos  
para entender o esforço que demanda a busca por ideais*

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar eu gostaria de agradecer a minha orientadora, professora Maria Ivete Trevisan Fossá. Eu já havia sido aluna da Ivete em Fundamentos da Comunicação, no ano de 1993. E fiquei particularmente feliz por ter sido aceita no grupo de pesquisa em Comunicação Organizacional e ter a Ivete como orientadora. As reuniões de orientação conjunta sempre foram muito produtivas. As discussões sobre artigos e temas ligados à comunicação não só nos conduziram a reflexões, mas também, lentamente, mudaram a nossa forma de ver o mundo. Há mais crítica. O que está na superfície é só o início. Então, Ivete, eu espero que eu tenha sido uma boa orientanda, que eu tenha feito jus a minha orientadora.

Não vou citar todos os colegas de curso que participaram desse percurso, mas quero que saibam que conviver com pessoas mais jovens, com seu idealismo ainda intacto, me fez muito bem. Vou acompanhar a trajetória de vocês e, a julgar pelo compromisso apresentado com o curso e com a própria formação, será uma trajetória bem sucedida.

Há também os colegas das disciplinas feitas como aluna especial, mas especialmente a Maria de Lourdes Regio e a Ana Paula, pelas quais eu tenho muito carinho e respeito. Obrigada por me acompanharem na preparação para o ingresso no mestrado.

Eu não iria deixar de fora as companheiras e companheiros do grupo de pesquisa em Comunicação Organizacional. Os turnos de estudo com vocês foram muito produtivos e divertidos. Fabi, Pati, Pati Pérsigo, Rafaela, Thaís, Fabrize, Stefânia, Kaliandra, Jean, Leandro, foi muito bom conviver com vocês.

Há também um agradecimento especial ao meu esposo, Cesar, com a certeza de que há um pouco de nós dois em tudo o que faço.

E por fim, agradeço a Deus por tudo.

## RESUMO

Dissertação de Mestrado  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Universidade Federal de Santa Maria

### MANIFESTAÇÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS VIRTUAIS – UM ESTUDO DE CASO

AUTORA: RANICE HÖEHR PEDRAZZI POZZER  
ORIENTADORA: MARIA IVETE TREVISAN FOSSÁ  
Data e Local da Defesa: Santa Maria, 2012.

O presente trabalho tem por objetivo investigar como se formam os diferentes níveis de manifestação da cultura em empresas onde as interações por meios eletrônicos predominam. Para tanto, são identificadas as ferramentas para transmissão de informações nas empresas em estudo e os processos de interações adotados, buscando identificar a ideologia central, valores expostos e percebidos e as práticas culturais, entre as quais os mitos, os rituais e os símbolos. Foram analisadas, segundo o método de estudo de caso integrado, sete empresas virtuais, caracterizadas pela ausência de sede física, afastamento geográfico dos colaboradores e interações predominantemente por meios digitais. As fontes de evidências adotadas foram entrevistas semi-estruturadas com gestores e colaboradores das empresas virtuais, análise documental e análise do conteúdo constantes nas páginas das organizações na internet e dos entrevistados nas redes sociais. Os dados coletados foram analisados sob a ótica da análise de conteúdo, identificando-se manifestações culturais nas empresas virtuais analisadas. Pela perspectiva da diferenciação, foi possível verificar que os enfrentamentos cotidianos resultam em experiências compartilhadas, embora essas experiências tenham significados distintos para cada membro da organização. Então, as interações por meios digitais se mostraram suficientes para permitir o compartilhamento de propósitos e objetivos. A disponibilidade de informações na internet sobre as empresas aliada à facilidade de acesso aos gestores facilitam a disseminação de valores, embora, muitas vezes, esses valores se confundam com as características pessoais dos próprios gestores. Como contribuições, o presente estudo permite alguns entendimentos sobre as empresas virtuais, principalmente quanto ao uso do tempo, ao estabelecimento de parcerias e à flexibilização do trabalho, possibilitando ainda reflexões sobre os limites entre público e privado nas empresas que utilizam o teletrabalho.

**Palavras-chave:** cultura organizacional, teletrabalho, empresas virtuais, interações.

## **ABSTRACT**

Dissertação de Mestrado  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Universidade Federal de Santa Maria

### **MANIFESTATIONS OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN VIRTUAL ENTERPRISES - A CASE STUDY**

**AUTHOR: RANICE HÖEHR PEDRAZZI POZZER**  
**ADVISER: MARIA IVETE TREVISAN FOSSÁ**  
Date and Place of Defense: Santa Maria, 2012.

The present study aims to investigate how different levels of manifestation of culture in companies where electronic interactions predominate are formed. To that, the tools for transmitting information in the companies studied and the processes of interactions adopted are identified in order to recognize the core ideology, perceived and exposed values and cultural practices, including myths, rituals and symbols. Were analyzed by the method of integrated case study seven virtual enterprises, characterized by the absence of physical thirst, geographical remoteness and employee interactions done predominantly by digital means. The adopted sources of evidence were semi-structured interviews with managers and partners of virtual enterprises, document analysis and content analysis listed in the pages of organizations and of the respondents in social networks. Data were analyzed from the perspective of content analysis, identifying cultural manifestations in virtual enterprises analyzed. From the perspective of differentiation, it was possible to identify that daily confrontations result in shared experiences, although those experiences have different meanings for each member of the organization. Then, the digital interactions proved sufficient to enable the sharing of aims and objectives. The availability of information on the internet about companies, allied to the ease of access to managers, facilitate the spread of values, although these values are often confused with the own managers personal characteristics. As contributions, this study allows some insights into virtual enterprises, especially regarding the use of time, the establishment of partnerships and flexible work, enabling further reflections on the boundaries between public and private companies in using telecommuting.

**Keywords:** *Organizational culture, telecommuting, virtual enterprises, interactions.*

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: O método estudo de caso .....	66
Figura 2: Relacionamentos entre as empresas virtuais objeto do estudo de caso integrado ....	72
Figura 3: Estudo de caso integrado .....	73
Figura 4: Dimensões de análise da cultura organizacional de Edgar Schein (2009) e Fons Trompenaars (1994) .....	76
Figura 5: Categorias teóricas a partir das dimensões de análise da cultura organizacional de Schein (2009) e Trompenaars (1994) .....	77
Figura 6: Esquema de relacionamento entre os entrevistados.....	79
Figura 7: Procedimentos para análise de conteúdo adotados .....	85

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Definições de cultura na perspectiva da integração .....	36
Quadro 2: Definições de cultura de acordo com a perspectiva da diferenciação .....	39
Quadro 3: Definições de cultura na perspectiva da fragmentação .....	40
Quadro 4: Características das três perspectivas da cultura organizacional .....	41
Quadro 5: Visões das três perspectivas sobre a organização .....	50
Quadro 6: Características da empresa virtual, segundo Skyrme (1999).....	66
Quadro 7: Unidades objeto de análise do estudo de caso integrado.....	67
Quadro 8: Perfil dos entrevistados .....	72
Quadro 9: Protocolo de estudo de caso .....	74
Quadro 10: Temas, subtemas, autores e questões no roteiro de entrevistas.....	78
Quadro 11: Entrevistados, empresas da qual fazem parte, tempo de duração da entrevista e meio utilizado .....	79
Quadro 12: Banco de dados para análise documental .....	81
Quadro 13 - Técnicas de coleta de dados adotadas .....	82
Quadro 14: Processo de derivação das categorias de análise .....	89
Quadro 15: O processo de derivação da categoria intermediária flexibilização do trabalho .	112
Quadro 16: O processo de derivação da categoria intermediária comunicação mediada por aparatos tecnológicos.....	114
Quadro 17: O processo de derivação da categoria intermediária valores.....	116
Quadro 18: O processo de derivação da categoria intermediária propósitos e orientações compartilhadas.....	118
Quadro 19: O processo de derivação da categoria intermediária natureza do tempo e do espaço .....	120
Quadro 20: Processo de derivação de categorias intermediárias na categoria final empresas virtuais .....	122
Quadro 21: Processo de derivação de categorias intermediárias na categoria final manifestações da cultura organizacional .....	123

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

- EV-I** – Empresa virtual I, consultoria em Relações Públicas
- EV-II** – Empresa virtual II, agência de Publicidade
- EV-III** – Empresa virtual III, consultoria em Relações Públicas
- EV-IV** – Empresa virtual IV, headhunting e interim management
- EV-V** – Empresa virtual V, portal de notícias (revista)
- EV-VI** – Empresa virtual VI, agência de Publicidade
- PR-I** – Projeto social na área de Comunicação, mantido por EV-I
- E1** – Entrevistada 1, gestora de EV-I, EV-V, EV-VI e PR-I
- E2** – Entrevistado 2, gestor de EV-II e EV-VI, parceiro de EV-I
- E3** – Entrevistado 3, gestor de EV-III, parceiro de EV-I
- E4** – Entrevistado 4, gestor de EV-V, parceiro de EV-I
- E5** – Entrevistado 5, gestor de EV-V, parceiro de EV-I
- E6** – Entrevistado 6, gestor de EV-IV, parceiro de EV-I

## **LISTA DE ANEXOS**

ANEXO 1- Roteiro de entrevista semi-estruturada.....	141
ANEXO 2 – Modelo de carta de aceitação enviado aos diretores das empresas que compõe a amostra para que fosse remetido à pesquisadora.....	142
ANEXO 3 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido .....	143

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>27</b>
1.1 Justificativa do Estudo.....	29
1.2 Problema de Pesquisa .....	29
1.3 Objetivos.....	30
1.3.1 Objetivo Geral .....	30
1.3.2 Objetivos Específicos.....	30
1.4 Estrutura do Trabalho.....	31
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>32</b>
2.1 Cultura Organizacional .....	32
2.1.2 Valores, ideologia, mitos, ritos, rituais e símbolos organizacionais.....	42
2.1.3 Dimensões de análise da cultura nas organizações .....	46
2.2 Empresas virtuais .....	51
2.2.1 O virtual e a empresa virtual.....	51
2.2.2 Definições de empresas virtuais .....	52
2.2.3 Interações por meios digitais .....	54
2.3 O Trabalho e o Teletrabalho.....	55
2.3.1 Trabalho e distâncias física e social.....	56
2.3.2 O trabalho e as tecnologias de informação.....	56
2.3.3 Apontamentos sobre teletrabalho .....	57
2.3.4 Flexibilização do trabalho .....	60
<b>3 MÉTODO .....</b>	<b>62</b>
3.1 O método estudo de caso .....	63
3.1.1 O caso objeto de estudo.....	66
3.1.1.1 Empresa virtual I (EV-I).....	68
3.1.1.2 Empresa virtual II (EV-II).....	69
3.1.1.3 Empresa virtual III (EV-III).....	69
3.1.1.4 Empresa virtual IV (EV-IV) .....	70
3.1.1.5 Empresa virtual V (EV-V) .....	70
3.1.1.6 Empresa virtual VI (EV-VI) .....	71
3.1.1.7 Projeto social (PR-I) .....	71
3.1.2 Os entrevistados.....	72
3.1.3 O estudo de caso integrado.....	73
3.2 Preparação para coleta de dados.....	73

3.2.1	Protocolo do estudo de caso.....	73
3.2.2	As fontes de evidência.....	74
3.2.1.1	Entrevistas semi-estruturadas .....	76
3.2.2.2	Documentos .....	80
3.2.2.3	Redes sociais digitais .....	81
3.2.3	A triangulação.....	82
3.3	A estratégia analítica .....	83
3.3.1	A pré-análise.....	85
3.3.2	A exploração do material .....	87
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b>	<b>89</b>
4.1	Descrição das categorias iniciais .....	90
4.1.1	Trabalho em casa.....	90
4.1.2	Teletrabalho .....	92
4.1.3	Coworking.....	93
4.1.4	Empresa em casa .....	94
4.1.5	Uso da tecnologia .....	95
4.1.6	Interações.....	97
4.1.7	Comprometimento.....	99
4.1.8	Qualidade .....	100
4.1.9	Sustentabilidade .....	101
4.1.10	Ética .....	102
4.1.11	Trabalho parcelar .....	102
4.1.12	Relacionamento .....	104
4.1.13	Gestão de pessoas.....	105
4.1.14	Parcerias .....	106
4.1.15	Público e privado .....	107
4.1.16	Tempo.....	109
4.1.17	Mobilidade.....	110
4.2	Descrição das categorias intermediárias.....	111
4.2.1	Flexibilização do trabalho.....	112
4.2.2	Comunicação mediada por aparatos tecnológicos .....	114
4.2.3	Valores.....	116
4.2.4	Propósitos e orientações compartilhadas.....	118
4.2.5	Natureza do tempo e do espaço .....	120

4.3	Descrição das categorias finais.....	121
4.3.1	Empresas virtuais .....	122
4.3.2	Manifestações da cultura organizacional.....	123
<b>5</b>	<b>INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....</b>	<b>125</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>133</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>136</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>141</b>

# 1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento tecnológico e as novas formas de interações por meios digitais estão redefinindo as relações sociais e o uso do tempo (FREITAS 2000; LEVY 1996; TROPE 1999). O que deveria ser um novo modo de fazer, torna-se um novo modo de ser. O acesso ilimitado à informações via internet e a facilidade de comunicação obtida com a convergência digital alteram as relações sociais, que se tornam íntimas e ao mesmo tempo voláteis no universo virtual. Os consumidores de conteúdo informativo passam a ser produtores desses conteúdos ao usar hiperlinks e hipertextos, trabalhar com diversos sites e softwares abertos simultaneamente em seus computadores ou dispositivos de acesso à internet e não ter mais hora ou lugar para entrar em contato com outras pessoas via rede.

Inseridas nesse contexto de disseminação tecnológica e mudanças nas relações sociais e de trabalho, estão as empresas virtuais. Dotadas da agilidade necessária para acompanhar a velocidade atual do mercado, as empresas virtuais estão se tornando uma alternativa aos profissionais que optam pelo teletrabalho, e ao mesmo tempo oferecendo diferencial competitivo para as organizações que se utilizam da rede mundial de computadores para realização de novos negócios (MANSSOUR, 2001). As empresas virtuais, além da agilidade, são caracterizadas pela especificidade e pela utilização dos meios tecnológicos para interações. Podem ser definidas a partir dos objetivos de seus fundadores, estabelecendo-se como empresas independentes que cooperam através de uma rede; organizações que se unem de forma a contribuir com competências distintas e; empresas que se associam para obter vantagem competitiva.

Essas novas formas de cooperação entre organizações, que resultam na criação de organizações virtuais ou que estabelecem relacionamento entre profissionais via rede, estão sendo foco de estudos em todo o mundo, principalmente na China, Reino Unido e Estados Unidos, com a maioria das publicações, seguidos por Portugal e Índia. Em uma busca realizada na base de dados *Scopus*, utilizando a palavra-chave *virtual enterprises*, foram encontrados 932 trabalhos publicados entre os anos de 2007 e 2012, na área de *Social Sciences and Humanities*. A busca foi então refinada por assunto, selecionando-se os campos *Business, Management and Accounting* e *Social Sciences* e as palavras-chave *virtual enterprise* e *virtual corporation*, restando 128 artigos. Nesses, os temas mais frequentes estão ligados à sistemas de informação (27%), seleção de parceiros por meios digitais (11,9%),

gestão (3,2%) e *virtual teams* (3%), dividindo-se os artigos restantes em análises econômicas e financeiras, cadeia de suprimentos, inovação, redes, entre outros.

Uma nova pesquisa realizada na base Scopus, desta vez aliando a palavra *culture* à *virtual enterprises*, identificou apenas um artigo do ano de 2008. Tal artigo tratava-se de um estudo sobre o uso da Teoria das Restrições para adaptação das empresas participantes de cooperações que se definissem como empresas virtuais, sendo que a cultura organizacional das empresas participantes não foi alvo direto do estudo. O termo foi genericamente utilizado para salientar diferenças entre os colaboradores das organizações unidas virtualmente para o desenvolvimento de negócios específicos.

Pesquisando na base Scopus sobre cultura organizacional entre os anos de 2007 e 2012, foram encontrados mais de 23 mil artigos. A busca foi refinada por palavras-chave, sendo selecionadas *Social Sciences e Business, Management and Accountability*, restando, então, 1046 artigos. Destes, 698 foram publicados nas áreas de negócios, gestão e contabilidade, 510 em Ciências Sociais, 79 em Economia e Finanças, 59 em Ciência da Computação e os restantes dividiam-se entre Engenharia, Ambiente, Artes e Humanidades. O país que mais publicou foram os Estados Unidos com 352 artigos. O Reino Unido publicou 137; a Austrália, 56 e o Canadá, 46. O Brasil publicou 19 artigos com a temática cultura organizacional durante o período pesquisado,

A ausência de estudos relacionando cultura organizacional e empresas virtuais foi um dos motivadores para a realização da presente pesquisa, que tem por objetivo investigar como se formam os diferentes níveis de manifestação da cultura organizacional em empresas virtuais. Para tanto, foram avaliadas seis empresas virtuais que atuam de forma colaborativa e um projeto social ligado à uma dessas empresas. As organizações utilizadas como unidades de análise no presente estudo se caracterizam pelo predomínio das interações por meios digitais. A busca, ao se analisar organizações virtuais, foi a identificação das práticas culturais, de forma a reconhecer os elementos que unem os profissionais envolvidos nas organizações. Em empresas que atuam em formatos tradicionais, com estruturas físicas e funcionários com horários definidos, a transmissão de valores e ideologias e a convivência vão moldando a cultura, tornando-a homogênea. Isso leva a questionamentos de como a cultura em uma empresa virtual pode se consolidar, já que um dos fatores básicos, que é o contato entre os colaboradores, é mediado pelos meios tecnológicos.

Tendo-se uma visão ampla da presente pesquisa, segue-se a apresentação da justificativa do estudo, do problema de pesquisa, dos objetivos e a estrutura do trabalho.

## 1.1 Justificativa do Estudo

Em um contexto de interações mediadas por computador nas organizações que tem sua existência em um “espaço não designável e de ocorrer apenas entre coisas claramente situadas”, como afirma Levy (1996, p.20), o entendimento das relações que se estabelecem entre gestores e colaboradores de forma a estabelecer uma cultura homogênea é um complemento às pesquisas que são realizadas sobre cultura organizacional em empresas tradicionais. Esta busca pela identificação dos níveis de manifestações culturais nas empresas virtuais vai ao encontro do que Serva *et al* (2010) indicam como temas a serem explorados nos estudos sobre organizações. Os autores afirmam que “o enriquecimento da percepção da relação ambiente-organização, ampliando o conhecimento sobre a construção da identidade organizacional e revelando com mais clareza as formas de influência das organizações sobre o ambiente” (SERVA *et al*, 2010, p. 285) é um dos temas que pode ser explorado com base, defendem os autores, na epistemologia da complexidade.

As organizações virtuais são uma realidade no contexto econômico contemporâneo, modificando relações de trabalho com base em conceitos de autonomia e flexibilidade de tempo e espaço e, entre empresas, criando uma nova forma de relacionamento, moldada pelo estabelecimento de parcerias para o alcance de objetivos em comum.

Diante disso, investigar as manifestações culturais em organizações virtuais complementa o entendimento sobre essas novas formas de organização no que tange à questões relativas a ideologia, valores e aspectos ligados à elementos que unem colaboradores e parceiros atuantes nessa realidade.

## 1.2 Problema de Pesquisa

No que se refere à cultura, não existe nenhum tipo de fórmula para assegurar que determinados conjuntos de comportamentos e outros fatores possam ser mais eficientes e garantir às empresas maiores chances de sobrevivência às inconstâncias do mercado. A cultura de cada empresa é elaborada como uma espécie de personalidade, moldada diariamente com o enfrentamento de situações pelos colaboradores e delimitada pela ideologia da empresa, transmitida pelos fundadores.

Hofstede (2003, p.19) define cultura organizacional como “a programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização dos de outra.” Para o autor, as diferenças culturais nas organizações residem mais nas práticas e menos nos valores. Esse posicionamento de Hofstede (2003) fomenta alguns questionamentos. Se as diferenças culturais residem mais nas práticas, como a cultura de uma empresa em que as interações entre os colaboradores são restritas aos meios digitais (ou predominam por meios digitais) pode se estabelecer? Se as práticas de uma empresa virtual estão sujeitas ao afastamento físico dos colaboradores, como essas mesmas práticas podem levar a uma programação mental coletiva?

A partir desses questionamentos, se estabelece o problema do presente estudo: como se manifesta a cultura organizacional em empresas virtuais?

### **1.3 Objetivos**

#### 1.3.1 Objetivo Geral

Investigar como se formam os diferentes níveis de manifestação da cultura em empresas onde as interações por meios eletrônicos predominam.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar as ferramentas para transmissão de informações;
- Verificar os processos de interações nas empresas em estudo;
- Identificar ideologia central e valores expostos e percebidos;
- Reconhecer as práticas culturais, entre as quais os mitos, os rituais e os símbolos.

#### **1.4 Estrutura do Trabalho**

O presente estudo está estruturado em cinco partes. O primeiro capítulo é a introdução e contém o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos e a justificativa.

O segundo capítulo é composto pelo referencial teórico atinente ao tema. Está estruturado em três tópicos principais – cultura organizacional, empresas virtuais e teletrabalho - embasados na literatura. Nessa parte são expostas as teorias sobre a formação da cultura organizacional, as definições sobre empresas virtuais - englobando interações por meios tecnológicos e digitais - e os conceitos de teletrabalho. As teorias referentes à cultura organizacional embasam o instrumento de coleta de dados - a entrevista semi-estruturada - e a posterior análise e discussão dos resultados da pesquisa.

No terceiro capítulo consta o método de pesquisa, em que se expõe o tipo e o desenho de pesquisa, as categorias teóricas, as unidades de análise, considerações sobre como se deu a coleta de dados e os meios utilizados para o levantamento de informações, bem como as estratégias analíticas. São apresentadas também as categorias iniciais, intermediárias e finais resultantes da análise de conteúdo dos dados coletados.

O quarto capítulo é a interpretação dos resultados, compreendendo a análise das interações e dos elementos que compõe a cultura organizacional nas empresas em estudo e a formação da cultura de uma empresa virtual.

E no quinto capítulo apresentam-se as considerações finais, compostas pelos principais resultados, pelas limitações do estudo e pelas sugestões para futuras pesquisas.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo contém o referencial teórico atinente aos temas cultura organizacional, empresas virtuais, trabalho e teletrabalho. O desenvolvimento desses três temas é necessário para a compreensão das três perspectivas da cultura organizacional, dos conceitos de virtualidade e empresas virtuais e para o entendimento das novas formas de exercício profissional possíveis com o desenvolvimento tecnológico.

### 2.1 Cultura Organizacional

Não há precisão sobre o conceito de cultura. De acordo com Pires e Macêdo (2006), em 1962 foram identificadas 164 definições do termo. Segundo Morgan (1996), a palavra cultura derivou da ideia de cultivo como um processo de lavrar e desenvolver a terra levando-a a produzir. A palavra cultura refere-se também a um padrão de desenvolvimento da sociedade, envolvendo ideologia, valores, leis e rituais, referindo-se ainda a um grau de refinamento em sistemas de crenças e práticas.

O conceito de cultura sempre esteve ligado às diferenças sociais manifestadas em diferentes níveis de desenvolvimento por diversas sociedades, embora atualmente o conceito de cultura esteja mais ligado, segundo Morgan (1996), a grupos de pessoas com diferentes estilos de vida. Trazendo esses conceitos para as organizações, Morgan (1996) afirma que a vida diária de uma organização é “cheia de crenças peculiares, rotinas e rituais que a identificam como uma vida cultural distinta quando comparada com aquela em sociedades tradicionais” (MORGAN, 1996, p.116). Para o autor, a rotina baseia-se em realizações que requerem habilidades, demandando conhecimentos específicos e prática cultural.

De posse das definições de Morgan (1996) sobre a origem do termo cultura e associação do termo à realidade organizacional, se dará prosseguimento a explanação das perspectivas da cultura organizacional.

#### 2.1.1 Perspectivas e definições da cultura organizacional

Para entender as dinâmicas de formação de cultura em empresas e formar a base de estudo, recorre-se, inicialmente a Schein (2009), Collins e Porras (1995), Johann (2004), Martin e Frost (2001) e Kanaane (1999). Os três primeiros trazem importantes contribuições

para a consideração da cultura organizacional enquanto construção a partir da ideologia de fundadores ou líderes. Johann (2004) trata sobre mudança cultural, Martin e Frost (2001) fazem considerações sobre a cultura à luz das três perspectivas da cultura organizacional e Kanaane (1999) traz algumas reflexões sobre o trabalho que são essenciais para avaliação da nova forma de exercício profissional via rede.

Além desses, Hofstede (2003), oferece definições de cultura e diferenças culturais. Para o autor, existem duas definições de cultura. A primeira seria um refinamento da mente e também o resultado desse refinamento. A segunda, que o autor adota, é definida como programação mental, relacionada a processos humanos mais fundamentais.

Johann (2004), em suas pesquisas que resultaram na obra *Gestão da Cultura Corporativa*, conclui que a cultura é algo dinâmico. De fato, a dinâmica de desenvolvimento da cultura organizacional não é algo simples e nem tampouco facilmente mensurável. É um conjunto de fatores, comportamentos, normas, visões, valores, formas de enfrentamentos de situações e soluções de conflitos, únicos a cada corporação. São o resultado da própria história e de como a empresa e seus colaboradores se posicionaram para alcançar metas estabelecidas.

Freitas (1997, p.41) afirma que cada organização elabora uma cultura organizacional única, influenciada pelos fundadores, líderes, pelo mercado e pela própria história da organização. A partir dessa visão, Freitas (1997) traz o conceito de cultura nacional como um dos fatores na formação da cultura organizacional. Assim como Freitas (1997), Schein (2009) também considera a relação existente entre cultura organizacional e cultura nacional, ao afirmar que culturas nacionais, subculturas e culturas organizacionais são formadas por pressupostos básicos, aspectos visíveis e intangíveis.

Para Schein (2009), “cultura é um fenômeno dinâmico” (p.1), que resulta de interações, de lideranças e de estruturas normativas de orientação do comportamento. Para o autor, a cultura nas organizações pode ser vista como algo que fornece significado aos membros da organização, sendo criada e gerenciada dentro da própria organização, o que faz com que o autor considere cultura organizacional e liderança como “dois lados da mesma moeda” (SCHEIN, 2009, p.1). Mesmo aproximando a cultura e a liderança, Schein (2009) pondera que a cultura é apenas parcialmente influenciada pela liderança de uma organização, sendo resultante de um processo de aprendizagem de grupo. O autor salienta, por outro lado, que cabe aos líderes ajustar, ou até mesmo adaptar a cultura aos membros de forma a assegurar a sobrevivência do grupo. Schein (2009) define cultura como

um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas (SCHEIN, 2009, p.16).

Com essa definição, o autor argumenta que os grupos desenvolvem culturas integradas, o que significa dizer que as ambiguidades não são consideradas, a cultura é vista como um consenso e a análise é baseada em consistências em relação às manifestações.

Johann (2004) afirma que a cultura de uma empresa é o recurso mais importante e menos compreendido, menos suscetível de ser convenientemente gerenciado, mas que deve ser transformado em recurso estratégico. Hofstede (2003) corrobora que as culturas organizacionais são geríveis, indo ao encontro do que Johann afirma em sua obra, *Gestão da Cultura Corporativa*. Para Johann (2004), a cultura corporativa é uma espécie de personalidade coletiva elaborada e reelaborada ao longo do tempo pela interação continuada das pessoas que atuam numa mesma organização.

O self organizacional situa-se no ponto central do núcleo da cultura de uma organização, representando a interface entre os sistemas consciente e inconsciente e servindo como regulador da totalidade da cultura. Assim, a repetida interação entre as pessoas propicia, ao longo do tempo, a cristalização de um conjunto de atitudes que, atuando em nível consciente – e muitas vezes inconsciente – formata o self da respectiva organização e a própria forma como o trabalho deve ser organizado (JOHANN, 2004, p.28).

Johann defende, assim como Schein (2009), que a atuação da liderança gerindo a cultura pode conduzir a organização. O gerenciamento executado de forma planejada é considerado necessário para que a cultura como fator crítico de sucesso seja usada a favor dos interesses e objetivos da empresa. Uma cultura mais forte reduz a oposição de culturas de grupos menores com traços culturais próprios e que podem ser nocivos à empresa quando se opõem à ideologia central.

A cultura corporativa, quando bem trabalhada – ou gerenciada – oferece um sentido de pertencência às pessoas que atuam na mesma organização, dando-lhes um profundo significado em comum, na forma de uma visão de futuro, de objetivos e de metas desafiadoras (JOHANN, 2004, p. 2).

Neste mesmo sentido, Fons Trompenaars (1994, p. 25) afirma que

a cultura é feita pelo homem, confirmada pelos outros, convencionalizada e transmitida para que os jovens ou recém-chegados a aprendam. Oferece às pessoas um contexto significativo no qual se encontrar, refletir sobre elas mesmas e encarar o mundo externo (TROMPENAAARS, 1994, p.25).

O autor explica que, com o tempo, as interações assumem formas e estruturas familiares. A essas estruturas chamou organização do significado, impostas às situações que as pessoas enfrentam e não determinadas pela situação em si.

Para Srour (2005), a cultura organizacional é moldada a partir de representações imaginárias e dos símbolos, “no plano da transformação dos signos em mensagens cognitivas” (SROUR, 2005, p.204-205). Para o autor, as manifestações da cultura assumem formas de princípios, valores e normas morais, conhecimentos, técnicas, códigos, e podem ser identificados com a análise das representações mentais, que refletem não apenas linguagens, mas saberes – que o autor também chama de convicções sociais -.

Ao longo dos anos, mais detidamente a partir da década de setenta do século XX, as questões relativas à cultura organizacional passaram a ser vistas sob três diferentes perspectivas: integração, diferenciação e fragmentação. Para Martin (1992) a perspectiva da integração pode ser caracterizada pela menção e interpretação de manifestações culturais através de reforço de temas, pelo compartilhamento afirmado pelos membros da organização e pela descrição da cultura como um reino onde tudo é claro e não há espaço para ambiguidades. Para Martin e Frost (2001), a perspectiva da integração considera que ambiguidades e anomalias no que se refere à cultura organizacional “são explicadas como desvios individuais” (p.224). Os autores asseveram que na perspectiva da integração, as manifestações culturais são vistas como consistentes entre si, e muitas vezes a cultura é confundida com manifestações culturais isoladas.

Segundo Martin (1992) três metáforas capturam elementos da perspectiva da integração: holograma, clareira na selva e monólito. O holograma é um fragmento encapsulado da essência do todo. A clareira de refere a uma área de significado esculpida em uma vasta massa de falta de sentido. E o monólito é uma visão da cultura emergindo sob a perspectiva da integração como algo sólido. O Quadro 1 traz definições de cultura na perspectiva da integração.

### Definições de cultura na perspectiva da integração

O padrão de crenças compartilhadas e valores que dão aos membros de uma instituição significado, e os provem com as regras para o comportamento em sua organização (DAVIS, 1984, p.1).

Cultura organizacional pode ser pensada como a cola que mantém uma organização unida através de compartilhamento de padrões de significado. A cultura foca nos valores, crenças e expectativas que membros vem a compartilhar (SIEHL AND MARTIN, 1984, p. 227).

As suposições básicas são a essência – o que cultura realmente é – e tratando valores e comportamentos como manifestações observadas da essência da cultura (SCHEIN, 1985, p. 14).

Uma organização pode então ser estudada como uma cultura pela descoberta e síntese de suas regras de interação social e interpretação, como revelado no comportamento que estas regras modelam. Interações sociais e interpretação são atividades de comunicação, de forma que elas seguem que a cultura pode ser descrita como regras de articulação da comunicação (SCHALL, 1983, p.559).

Uma definição padrão de cultura poderia incluir o sistema de valores, símbolos e significados compartilhados de um grupo incluindo a incorporação desses valores, símbolos e significados em objetos materiais e práticas ritualizadas(...) Os “elementos” da cultura incluem tradições e rotinas, relatos históricos que podem ser míticos ou atuais, entendimentos tácitos, hábitos, normas e expectativas, significados comuns associados à objetos fixos e ritos estabelecidos, considerações compartilhadas e significados intersubjetivos (SERGIOVANNI E CORBALLY, 1984, p. viii).

Para analisar porque membros se comportam do jeito que se comportam, nós frequentemente olhamos para os valores que governam o comportamento, o que é o segundo nível(...) Mas uma vez que os valores são difíceis de observar diretamente é, frequentemente, necessário inferir fazendo entrevistas com elementos chave da organização ou analisando conteúdo de artefatos, como documentos e contratos. Entretanto, ao se identificar tais valores, nós usualmente notamos que eles representam corretamente apenas os valores expostos da cultura. Isso quer dizer que eles focam no que as pessoas dizem como razão de seus comportamentos. Ainda que as razões subjacentes para seus comportamentos permaneçam ocultas ou inconscientes. Para realmente entender a cultura e verificar mais completamente os valores do grupo e o comportamento evidente é imperativo aprofundar nessas considerações subjacentes, que são tipicamente inconscientes mas que realmente determinam como um grupo de membros percebem, pensam e sentem (SCHEIN, 1984, p.3).

#### **Quadro 1:** Definições de cultura na perspectiva da integração

Fonte: Tradução livre pela autora, a partir de Martin (1992, p.54)

Ao mesmo tempo em que houve um grande número de pesquisas sob a perspectiva da integração, um grupo de pesquisadores, pensando em revitalizar a tendência principal da teoria e pesquisa organizacional, publicou alguns trabalhos considerados “marginais” (MARTIN e FROST. 2001, p.225). No âmbito da pesquisa em cultura organizacional, parte deste grupo se destacou na busca por alternativas à orientação vigente do gerenciamento. Martin e Frost (2001) afirmam que esses pesquisadores geraram um corpo de trabalho com pontos em comum e que ficou conhecido como a perspectiva da diferenciação. Esses pontos em comum, segundo Martin e Frost (2001), surgiram de conjuntos diversos de tradições intelectuais e logo se mostraram frágeis.

A perspectiva da diferenciação, embora tenha alguns aspectos que vão ao encontro da perspectiva da integração – valores, significados, simbolismos -, aborda alguns aspectos não considerados pelos autores que defendem o ponto de vista da integração. Os autores da diferenciação consideraram a cultura não apenas em termos ideais, mas materiais, englobando, em seus estudos, qualquer prática organizacional formalizada e que possa ser registrada.

Martin e Frost (2001) afirmam que alguns estudos sob a perspectiva da diferenciação foram muito complexos, trazendo inconsistências e ambivalências, o que chamaram de “rica complexidade”, destacando inclusive a ousadia de alguns estudos. Os autores também ressaltaram que a perspectiva da diferenciação “mostrou que as subculturas dentro de uma organização podem refletir os agrupamentos de uma sociedade maior” (MARTIN e FROST, 2001, p. 226). O ponto de união de todos os estudos da diferenciação era a busca pelo reconhecimento de inconsistências entre as subculturas.

A perspectiva da diferenciação usa, de acordo com Martin (1992), pensamentos opostos para definir diferenças subculturais. A diferenciação não nega a existência de similaridades, consistências e unidades que são o foco dos estudos de integração. Entretanto, pesquisadores da diferenciação dão um passo adiante, segundo Martin, explorando os pontos de vista das subculturas que visualizam as coisas diferentemente. Martin (1992) define três tipos de estudos sobre cultura dentro da perspectiva da diferenciação.

O primeiro, e mais simples, é o retrato de uma subcultura isolada. Nesses estudos, as demais subculturas são apenas mencionadas. É similar às pesquisas de integração exceto que as inconsistências são mencionadas e o consenso é subcultural, ao invés de envolver toda a organização.

O segundo tipo de estudo de diferenciação é marcado pela descrição de todos os aspectos da cultura como plenos de inconsistências. Há uma visão dominante da cultura da empresa, que é articulada pelos gestores e por alguns subordinados. Esse tipo de estudo é oposto ao estudo da perspectiva da integração que vê a cultura como única.

O terceiro tipo de estudo de diferenciação é focado em, pelo menos, duas subculturas bem desenvolvidas. Essas subculturas são claramente definidas e, frequentemente, conflitantes.

Uma característica que define a perspectiva da diferenciação é a orientação à ambiguidade. Diferente da inconsistência, que se refere a uma diferença opositiva, dicotômica, a ambiguidade surge quando complexidade, paradoxo ou mesmo falta de

clareza permitem múltiplas interpretações da mesma situação. A metáfora da diferenciação é uma ilha de clareza em um mar de ambiguidade, o que reflete a base desse tipo de estudo, que considera as ambiguidades e que delas emergem informações que permitem a identificação da cultura organizacional.

A perspectiva da diferenciação define cultura como aquilo que é compartilhado, mas, ao contrário da perspectiva da integração, onde o compartilhamento é analisado na organização como um todo, a perspectiva da diferenciação considera as subculturas, individualmente.

O Quadro 2 mostra as definições de cultura organizacional para os autores que atuam na perspectiva da diferenciação.

### Definições de cultura na perspectiva da diferenciação

Subculturas organizacionais podem ser definidas como agrupamentos distintos de entendimentos, comportamentos, e formas de cultura que identificam grupos de pessoas na organização. Eles diferem claramente da cultura organizacional comum na qual eles são inseridos, tanto pela intensificação de seus entendimentos e práticas ou desviando delas (TRICE E MORAND, in press, p.1).

A utilidade da cultura como um conceito heurístico pode se perder quando o nível organizacional de análise é empregado. As organizações de trabalho são de fato marcada por práticas sociais que podem ser ditas como culturais, mas essas práticas podem não alcançar toda a organização (VAN MAANEN E BARLEY, 1985, p.32).

Organizações são referidas como cultura de suporte de ambientes. O topo da organização, fatias verticais e horizontais e outras designações formais de unidade, tais como departamento, todos representam sítios típicos através dos quais culturas podem ser desenvolvidas. Como tal, elas servem como viveiro, se você quiser, para fazer emergir significados compartilhados locais (LOUIS, 1985, p. 75 a 79).

Estudos de cultura frequentemente retratam sistemas organizacionais. Como trabalhar juntos em uma totalidade coesa. O posicionamento teórico expresso nesse paper desenvolve uma postura alternativa – a perspectiva de cultura organizacional espera que organizações tenham subculturas e permitam imagens e sistemas de significado concorrentes (RILEY, 1983, p. 414-415).

A maior parte dos pesquisadores têm enfatizado a homogeneidade da cultura e sua função coesiva ao invés do seu potencial de divisão. Esse paper sugere, entretanto, que muitas organizações são melhor visualizadas como multiculturais. Subgrupos com diferentes abordagens de cultura se aproximam das interações organizacionais com seus próprios significados e sentidos de prioridade (GREGORY, 1983, p.359).

A partir dessa perspectiva, conflitos internos tornam-se uma característica frequente de cultura organizacional. Subculturas podem, obviamente entrar em conflitos com questões, programas e missões. Também elas podem coexistir, por grandes períodos de tempo sem conflito e claramente ser compatíveis. Por sua vez, o conceito de poder vem a tona uma vez que ele pode ser gerado logicamente e diferentemente distribuído entre subculturas. Segue que a visão política do comportamento da organização torna-se relevante (TRICE E MORAND, in press, p.8).

Da perspectiva que nós temos elaborado, o estudo de cultura organizacional é intimamente ligado ao estudo de conflito organizacional (VAN MAANEN E BARLEY, 1985, p.48).

Em uma abordagem política cultural, na análise organizacional, o conflito ao invés de ser descartado a priori, é o fundamento a partir do qual grupos de interesse coletivamente constroem a figura da cultura organizacional (LUCAS, 1987, p.153).

Arranjos culturais, no qual organizações são o segmento essencial, são vistos como manifestações de um processo de desenvolvimento ideacional localizado dentro de um contexto de condições materiais definitivas. É um contexto de dominação (macho sobre fêmeas, patrões sobre empregados) mas também de conflitos e contradições no qual classe e gênero são dinâmicas vitais. Ideias e arranjos culturais confrontam atores com uma série de regras de comportamento; regras que, em suas contradições, podem variadamente ser promulgadas, seguidas ou não aceitas (MILLS, 1988, p. 366).

Um conjunto de entendimentos ou significados compartilhados por um grupo de pessoas, os significados são largamente tácitos entre membros, claramente relevantes para um grupo particular e são característicos do grupo (LOUIS, 1985, p.74).

Em uma situação particular, o conjunto de significados que evolui dá a um grupo seu próprio ethos, ou características distintas, que são expressas em padrões de crenças (ideologia), atividades (normas e rituais), linguagem e outras formas simbólicas através das quais os membros da organização criam e mantêm sua visão de mundo e imagem deles mesmo no mundo. O desenvolvimento de uma visão de mundo com seu entendimento compartilhado da identidade do grupo, propósito e direção são produtos de uma história única, interações pessoais e circunstâncias do ambiente do grupo (SMIRCICH, 1983a, p.56).

A cultura é conceituada como um sistema de significados que acompanham as miríades de comportamento e práticas reconhecidas como um modo de vida distinto (GREGORY, 1983, p.364).

### **Quadro 2:** Definições de cultura de acordo com a perspectiva da diferenciação

Fonte: Tradução livre pela autora, a partir de Martin (1992, p.97)

A terceira perspectiva da cultura organizacional, da fragmentação, segundo Martin (1992) se caracteriza por manter o foco na ambiguidade como essência da cultura. Nessa perspectiva, a clareza das consistências da integração e das inconsistências da diferenciação são raras. A fragmentação considera as relações entre manifestações da cultura complexas, trazendo em si elementos de contradição e confusão. Para Martin e Frost (2001), o consenso seria transitório e específico a determinadas questões e a efemeridade é uma das características mais significativas. Martin (1992) afirma que a fragmentação, ao invés de procurar consenso dentro dos limites de uma cultura ou subcultura, busca uma multiplicidade de interpretações que raramente, ou mesmo nunca, irão compor um consenso estável. Os estudos da fragmentação veem os limites das subculturas como permeáveis e flutuantes. As manifestações da cultura são vistas como multifacetadas, os significados não são facilmente identificados, sendo necessárias múltiplas interpretações. Para Martin, (1992), quando uma cultura é analisada sob o ponto de vista da fragmentação, as perspectivas da integração e diferenciação parecem aprofundar a confusão e desentendimento, deturpando a complexidade da vida em um mundo de ambiguidade. Essas ambiguidades são descritas por Martin (1992) como falta de clareza, alta complexidade ou paradoxo.

A metáfora para a fragmentação é a rede, devido ao fato, segundo Martin (1992), que questões são vistas como conexões temporárias entre indivíduos. Outra metáfora é a da selva que, para Martin, descreve o desconhecido. O Quadro 3 traz as definições de cultura dentro da perspectiva da fragmentação, ainda que Martin (1992) saliente que essa perspectiva se abstenha de definir cultura como um todo.

### Definições de cultura na perspectiva da fragmentação

Membros não acreditam em fronteiras claras, não podem identificar soluções compartilhadas e não reconciliam crenças contraditórias e identidades múltiplas. Ainda assim, esses membros afirmam pertencer a uma cultura. Eles compartilham orientações comuns e propósitos abrangentes frente a problemas similares e tem experiências comparáveis. Entretanto, esses propósitos e orientações compartilhadas acomodam diferentes crenças e tecnologias, que esses problemas implicam diferentes soluções e essas experiências têm múltiplos significados. Então, para algumas culturas, a destituição de ambiguidade em favor do estritamente claro e compartilhado exclui alguns dos aspectos centrais da experiência cultural dos membros e ignora a essência dessa comunidade cultural (MEYERSON, 1991, p. 131-132).

...cultura não implica, necessariamente, em uniformidade de valores. De fato, pequenas diferenças de valores podem ser demonstradas por pessoas na mesma cultura. Em tal caso, o que mantém juntos os membros de uma organização? Eu sugiro que se olhe para a existência de um mesmo quadro de referência ou reconhecimento compartilhado de questões relevantes. Pode não haver concordância se as questões são relevantes ou positivamente ou negativamente validadas. Eles podem ordenar a si mesmos diferentemente com respeito às questões, mas se positivamente ou negativamente, eles todos serão orientados a isso (FELDMAN, 1991, p.154).

### Quadro 3: Definições de cultura na perspectiva da fragmentação

Fonte: Elaborado pela autora, com tradução livre, a partir de Martin (1992, p.152)

Embora a cultura das organizações tenha elementos que podem ser associados a qualquer uma das três perspectivas, as abordagens envolvendo as três perspectivas, o que Martin e Frost (2001) chamaram de iniciativa metateórica, já estão sendo consideradas como forma de transcender teorias menos abrangentes, de acordo com Martin e Frost (2001), e aumentar o nível de abstração. Martin (1992) afirma que as três perspectivas da cultura organizacional são um quadro interpretativo que é subjetivamente imposto no processo de coleta de análise de dados culturais. A autora baseia sua argumentação na premissa de que afirmações acerca da cultura de uma organização são feitas baseadas em julgamentos subjetivos por parte do pesquisador. Para Martin, mesmo que esse julgamento seja baseado em dados qualitativos ou quantitativos, a mensuração, coleta e interpretação dos dados são afetadas por fatores subjetivos. As três perspectivas devem ser pensadas, então, segundo Martin (1992) como tipos ideais percebidos subjetivamente ao invés de descrições de realidades culturais particulares.

O Quadro 4 mostra as características das três perspectivas da cultura organizacional.

Perspectivas	Integração	Diferenciação	Fragmentação
<b>Características</b>			
<b>Orientação ao consenso</b>	Consenso em toda a organização	Consenso subcultural	Multiplicidade de visões (sem consenso)
<b>Relação entre manifestações</b>	Consistência	Inconsistência	Complexidade (não há clareza de consistência ou inconsistência)
<b>Orientação à ambiguidade</b>	Excluída	Canalizada fora das subculturas	Foco na ambiguidade
<b>Metáforas</b>	Clareira na selva, monólito, holograma	Ilhas de clareza em um mar de ambiguidade	Rede, selva

**Quadro 4:** Características das três perspectivas da cultura organizacional

Fonte: Elaborado pela autora, com tradução livre, a partir de Martin (1992, p.13)

De posse das definições de cultura organizacional sob as três perspectivas, integração, diferenciação e fragmentação, é importante aprofundar alguns conceitos sobre as manifestações culturais nas organizações. Uma das bases do desenvolvimento da cultura organizacional está nos valores, que serão tratados no próximo subitem, juntamente com ideologia, mitos, rituais e outras manifestações culturais.

### 2.1.2 Valores, ideologia, mitos, ritos, rituais e símbolos organizacionais

De acordo com Schein (2009), existem níveis de manifestação da cultura, que vão desde artefatos, que são os mais tangíveis, passando por crenças e valores expostos, até as suposições básicas, que estão inconscientes e inseridas no que o autor denominou de “essência da cultura” (SCHEIN, 2009, p.24). Os artefatos são os fenômenos perceptíveis a um primeiro contato com uma cultura, podendo ser linguagem, tecnologia, produtos, caracterização do espaço físico. As crenças e valores são estratégias, metas, filosofias adotadas pela empresa ou pelo grupo, que podem ser internalizadas e então predizerem comportamentos observáveis no nível de artefatos e/ou estarem congruentes com as suposições básicas servindo como fonte de identidade e missão central nas organizações. As suposições básicas, de acordo com Schein (2009) envolvem crenças, percepções, pensamentos e sentimentos inconscientes assumidos como verdadeiros. Podem, segundo o autor, ser imaginadas como “mecanismos de defesa cognitivos e psicológicos que permitem ao grupo continuar a funcionar” (SCHEIN, 2009, p.30). Schein afirma ainda que a cultura pode ser estudada a partir da identificação desses três níveis. Alguns artefatos e valores serão tratados neste subitem.

A importância dos valores já está consolidada entre autores das mais diversas áreas do conhecimento. São os valores pessoais que geram motivação e os valores organizacionais que modelam a cultura organizacional e orientam a vida na empresa. Várias são as definições de valores, como a que Ferreira *et al.* (2009) apresentam em seu texto “*Valores organizacionais: um balanço da produção nacional do período de 2000 a 2008 nas áreas de Administração e Psicologia*”, a partir da conceituação de Rokeach (1979) e Maierhofer, Kabanoff e Griffin (2002). Esses autores afirmam que valores organizacionais associam-se às crenças sobre as metas institucionais compartilhadas pelos que fazem parte da organização, razão pela qual fornecem um sistema de significados comum que os auxilia a interpretar o ambiente. Os valores pessoais e organizacionais, segundo os autores, possuem em comum a questão da desejabilidade, significância ou importância que a eles é conferida, característica considerada essencial à definição de tais construtos.

Tamayo (1996) define valores organizacionais como 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. Nessa definição, o autor enfatiza o aspecto cognitivo, o aspecto motivacional, a função dos valores, a hierarquização e os tipos de valores.

Schwartz (2005) descreve a teoria de valores identificando suas características. Para o autor, valores são crenças ligadas à emoção e não à ideias objetivas e frias; são um construto emocional, pois se referem a objetos desejáveis que as pessoas se esforçam para obter; transcendem situações e ações específicas, o que os distingue de conceitos de normas e atitudes; servem como padrões ou critérios; são ordenados por importância. Como essas características são comuns a todos os valores, o que os distingue é o tipo de objetivo ou a motivação. Os valores considerados universais são os mais básicos à existência humana, sendo parcialmente fundamentados nas pulsões inatas biologicamente determinadas: autodeterminação, estimulação, hedonismo, realização, poder, segurança, conformidade, tradição, benevolência e universalismo.

Segundo Schwartz (2005), os valores são crenças ligadas à emoção e se referem a objetivos abstratos que as pessoas desejam e se esforçam para obter, servindo de motivação para agir de forma adequada. Os valores servem como critérios de seleção e avaliação para as ações e decisões, minimizando a necessidade de controle social.

No contexto organizacional, os valores associam-se às crenças sobre as metas institucionais compartilhadas pelos que fazem parte da organização e sobre o próprio cotidiano organizacional, razão pela qual fornecem um sistema de significados comum que os auxilia a interpretar o ambiente.

De acordo com Morgan (1996), “nas organizações existem frequentemente sistemas de valores diferentes que competem entre si e que criam um mosaico de realidades organizacionais em lugar de uma cultura corporativa uniforme” (MORGAN, 1996, p. 131), o que vai ao encontro da perspectiva da diferenciação. O autor explica que essas realidades organizacionais muitas vezes são dissolvidas pela própria organização, criando-se um referencial comum. Mas em muitas organizações, as divisões formam um conjunto de subculturas, gerando dificuldades de comunicação interna. A aceitação e comprometimento dos membros com os valores essenciais de uma organização determinam a coesão da cultura, gerando, por fim, um clima de controle comportamental baseado no grau de compartilhamento.

Os valores, de acordo com Schwartz (2005) são “crenças ligadas à emoção e não à ideias” (p. 22), afirmação esta que considera que há certa identificação entre os membros de uma organização e a organização em si. Freitas (2000) afirma que as empresas cada vez mais se propõem como objeto de identificação. A autora afirma entender

cultura organizacional como instrumento de poder, como conjunto de representações imaginárias sociais que se constroem e reconstroem nas relações cotidianas dentro da organização e que se expressam em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando um sentido de direção e unidade, tornando a organização fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros (FREITAS, 2000, p.97).

Nessa concepção, os valores têm um papel essencial no entendimento da cultura organizacional. Os valores individuais e os valores organizacionais estariam caminhando lado a lado na construção da realidade organizacional. Ao mesmo tempo em que a organização oferece um sistema de crenças e valores, os indivíduos manifestam suas próprias crenças e valores na organização. Fatores como realização pessoal e conceitos de certo e errado, amarrados coerentemente com formas de enfrentamento da organização, práticas, e inúmeros outros fatores, formam uma complexa teia de valores que se torna, juntamente com a ideologia central, um dos aspectos mais relevantes na cultura organizacional.

Collins e Porras (1995) e Schein (2009) concordam que as empresas de alto desempenho têm uma ideologia forte, com aspectos consolidados e, ao mesmo tempo, adaptáveis à mudanças. Sobre ideologia central, Collins e Porras (1995) afirmam que o fator chave não é o conteúdo da ideologia de uma empresa, mas o quanto ela acredita na sua ideologia e a preserva.

Os criadores de empresas visionárias tendem a dar ferramentas, não impor soluções. A sua maior criação é a própria empresa e aquilo que ela representa. Deixar de ver a empresa como veículo para os produtos e passar a ver os produtos como veículo para a empresa. Uma empresa visionária não chega simplesmente a um equilíbrio entre preservar sua ideologia central rígida e estimular a mudança e o movimento contínuos: ela faz as duas coisas ao extremo (COLLINS E PORRAS, 1995, 76).

Os aspectos conscientes e inconscientes da cultura, a ideologia central e a força motriz - definida como vocação natural da empresa -, aumentariam a força da cultura, que seria equilibrada e tornada mais flexível com os valores adjacentes.

Oliveira (2002) associa a ideologia central à busca pelo progresso, sendo esta busca um “impulso profundo e interno da organização” (OLIVEIRA, 2002, p. 235). Para o autor, a ideologia central de uma organização não precisa ser justificada, mas responder a uma necessidade interna de progredir.

Práticas culturais, valores e ideologia central da organização são transmitidos também por vias indiretas, o que torna os mitos, os rituais e os símbolos aspectos significativos da cultura organizacional. Semelhante ao que acontece nas mais variadas culturas, os mitos na

organização são importantes para a preservação de aspectos históricos, os rituais tem significados sociais intrínsecos e os símbolos guardam em si referenciais de significação.

Os mitos são definidos como narrativas de caráter simbólico específica de determinada cultura. Muitas vezes referem-se a crenças comuns de um grupo, mas podem também referir-se a algum aspecto histórico que foi, de alguma forma, carregado de simbolismos. Beyer e Trice (1993) afirmam que o mito tem um tipo de integridade e verdade, que podem estar profundamente enraizados no rol de crenças culturais. Johann (2004), assim como Schein (2009) e Collins e Porras (1995), credita ao mito uma das contribuições mais efetivas ao fortalecimento da cultura empresarial. Mas ao mesmo tempo, Johann (2004) considera que, enquanto o mito pode oferecer um referencial às organizações, pode fazer as mesmas organizações enredarem-se em uma armadilha cultural, pois, para o autor, a cultura forte não é o suficiente. A ação tem que modernizar a cultura enquanto o mito a preserva. Do contrário, a organização fica presa a uma visão de mundo obsoleta.

O conceito de ritual, em termos de organização, refere-se a eventos realizados sistematicamente com objetivos definidos, ainda que muitas vezes, não evidentes. Pode também estar ligado a gestuais e padrões de comportamento adotados em determinados momentos ou circunstâncias e muitas vezes, pode estar conectado com o mito. Freitas (2000) afirma que as empresas são fabricantes de rituais, no que a autora define ser uma multiplicação de ritos profanos, criados para a apropriação do raro. Fossá (2003), a partir de Beals e Hoijer, apresenta a definição de ritual como uma prescrição para realização de eventos, diferenciando o conceito de ritual do conceito de cerimônia, que seria um evento onde diversos rituais são observados.

Embora Schein (2009) afirme que não é possível determinar com clareza quais as motivações das lideranças para realizar algum evento que acabou, com o tempo, tornando-se um ritual, é necessário mapear esses eventos como etapa de entendimento da cultura organizacional. Schein (2009), no entanto, salienta que os rituais podem ser úteis para decifrar uma pequena parte da cultura, mas não devem ser considerados como base para entendimento de outras atividades ritualizadas.

Por outro lado, Beyer e Trice (1993) consideram o rito - cujo significado semântico muitas vezes se confunde com o significado de ritual na literatura sobre cultura organizacional - ricos indicadores de cultura, pois elaboram e incorporam várias formas, cada uma das quais repleta de significados. Os ritos são conjuntos planejados de atividades que levam à consolidação de manifestações culturais em eventos caracterizados por interações sociais. Para os autores, há expressão simbólica nos gestos, na linguagem e nos comportamentos dos

colaboradores ao participar ou desempenhar um rito. E elencam ritos que estão presentes nas sociedades tribais e nas organizações: ritos de passagem, ritos de degradação, ritos de confirmação, ritos de reprodução, ritos para redução de conflitos e ritos de integração.

Os ritos, os rituais e as cerimônias possuem uma carga simbólica significativa e para Beyer e Trice (1993) são manifestações concretas da cultura, sendo entidades observáveis através das quais membros de uma cultura expressam, afirmam e comunicam carga cultural uns para os outros. Beyer e Trice (1993), elencam quatro formas culturais principais: linguagem, narrativas, práticas (que englobam os ritos, os rituais e as cerimônias) e símbolos. Os autores consideram que os símbolos são a menor e mais básica unidade de expressão cultural. Fossá (2003) cita como exemplo de símbolos, objetos como bandeiras, flores, cadeiras de espaldares mais altos ou mais baixos significando nível hierárquico, entre outros. Há uma carga simbólica também nos gestos, cumprimentos, posturas adotadas em determinados momentos na empresa.

Os símbolos, juntamente com os rituais, os ritos e as cerimônias delimitam padrões de comportamento, definem como determinados procedimentos devem ser executados, reduzem conflitos e aproximam as pessoas e fornecem experiências agradáveis para serem lembradas pelos empregados. (FOSSÁ, 2003, p. 72)

Apresentadas as definições de cultura e algumas formas de manifestações culturais, segue-se o referencial teórico com as dimensões de análise da cultura nas organizações dentro das perspectivas da integração, diferenciação e fragmentação.

### 2.1.3 Dimensões de análise da cultura nas organizações

Para desvendar a cultura de uma organização, segundo Schein (2009), devem ser consideradas algumas categorias: linguagem comum e categorias conceituais; fronteiras e identidade do grupo; movimentações de carreira laterais, verticais e de inclusão; distribuição de poder e status; regras de relacionamento; sistemas de recompensas e punições.

Em uma empresa, a linguagem comum é a que está disponível inicialmente e o amadurecimento do grupo resultará em uso de palavras com significados especiais. As suposições do que certas palavras significam se tornam uma das camadas mais profundas do grupo. Schein (2009) afirma que significados especiais a certas palavras e rituais definem

quem faz parte do grupo. Entender esses rituais e definir os critérios de inclusão é uma das maneiras de começar a analisar o clima.

O verdadeiro processo pelo qual um grupo faz esses julgamentos e atua neles é um processo de formação cultural, que força algum tipo de integração das questões de integração externa e das questões de sobrevivência interna e externa (SCHEIN, 2009, p. 112).

As categorias conceituais são criadas pelo grupo, à medida em que esse grupo enfrenta os desafios impostos no cotidiano da organização. O desenvolvimento de uma linguagem comum e de categorias conceituais faz parte de um processo que inicia com os fundadores da organização, que trazem suas suposições à empresa que está iniciando, passando pelos membros mais ativos do grupo, que imprimem suas próprias variações de linguagem e categorias conceituais ao grupo. As categorias conceituais são, então, um aperfeiçoamento da linguagem básica, fornecendo significado para expressões de forma a diminuir incertezas, inseguranças e mal-entendidos.

As fronteiras e identidades do grupo são outra categoria considerada por Schein (2009) na identificação da cultura de uma organização. Trata-se de um entendimento de quem participa ou não do grupo e quais são os critérios de inclusão. De acordo com o autor, o questionamento sobre o que os membros de um grupo procuram em novos membros e a análise dos históricos de carreira dos membros ajuda a desvendar os critérios de inclusão. O pertencimento a um grupo tem várias implicações, inclusive mudança no modo de tratamento.

As movimentações de carreira laterais, verticais e de inclusão são um aspecto a ser analisado para desvendar a cultura de uma organização. As movimentações de inclusão, principalmente, por não serem caracterizadas por promoções ou mudanças de setores em um mesmo nível organizacional, mas por carregar em si um status de pertencimento ao grupo, são uma das dimensões de análise mais significativas. De acordo com Schein (2009), quanto mais complexa a organização, mais complexa é a identificação das fronteiras internas de inclusão e das fronteiras externas. Schein salienta que os indivíduos podem pertencer a muitas organizações, e que isso afeta a sua identidade. Com isso, o autor conclui que uma organização pode ser um conjunto de subculturas sobrepostas e que os critérios de filiação podem ser um meio de determinar a unidade cultural que existe no grupo.

E por fim, a distribuição de poder e status é outra categoria considerada por Schein (2009) na análise da cultura organizacional. Schein explica que

qualquer organização ou profissão desenvolve normas sobre a distribuição de influência, autoridade e poder. Se essas normas funcionarem no sentido de proporcionar um sistema que conclui as tarefas externas e deixa os membros do grupo razoavelmente livres de ansiedade, as normas tornam-se, gradualmente, suposições tácitas compartilhadas e elementos genéticos críticos no DNA cultural (SCHEIN, 2009, p. 115).

O entendimento das regras de relacionamento são uma categoria que também colabora para a análise da cultura organizacional. Para Schein (2009) os grupos devem estabelecer o relacionamento com autoridades e com colegas. E como cada indivíduo traz em sua bagagem cultural normas de relacionamento e conduta que foram aprendidas com sua própria família, há uma variação de condutas dentro das organizações. Ainda que a liderança tente impor o que julga ser o mais acertado para o ambiente da organização, o resultado final será uma amálgama de suposições básicas da própria organização (oriundas do fundador e de membros influentes) e experiências do grupo.

O sistema de recompensas e punições é uma categoria que Schein (2009) considera importante na cultura de organização, sendo que a alteração desse sistema, para o autor, é uma das maneiras de se alterar elementos da cultura. O sistema de recompensas e punições não necessariamente envolve situações facilmente identificáveis, como um bônus ou uma suspensão, mas a maneira como o indivíduo é tratado ou movimentado dentro de uma organização pode conter muito do sistema de recompensas e punições. Para Schein (2009)

(...) devem-se investigar os sistemas de recompensas e punições, porque eles revelam com certa rapidez algumas das regras mais importantes e as suposições básicas dessa cultura. Um vez identificado que tipos de comportamentos são considerados “heroicos” e que tipos são “pecaminosos”, pode-se começar a inferir as suposições que estão por trás dessas avaliações (SCHEIN, 2009, p. 121).

Todas as categorias descritas por Schein, juntamente com metas, missão e meios são dimensões para o entendimento da cultura de uma empresa. Mas outras dimensões definidas pelo autor como mais profundas têm grande importância para estudos sobre cultura organizacional. A natureza de como a realidade, a verdade e a informação são definidas é uma dessas dimensões. Os grupos, segundo Schein (2009), desenvolvem suposições sobre a informação que determinam as percepções sobre a quantidade de informações recebidas e se essas informações são suficientes no processo de tomada de decisão. Como se identificam diferenças entre culturas em contextos similares, o autor salienta a importância de entendimento dos níveis de realidade. A realidade física externa refere-se a coisas que podem

ser determinadas objetivamente, ou até mesmo, provadas cientificamente. Já a realidade social refere-se, segundo Schein, “às coisas que os membros de um grupo consideram assunto de consenso” (SCHEIN, 2009, p.132), como por exemplo, ideologia, religião. E a realidade individual envolve o aprendizado de uma pessoa obtido com sua própria experiência.

Para Schein “(...) o que é definido como realidade física, social ou individual é produto da aprendizagem social e assim, por definição, como parte de determinada cultura” (SCHEIN, 2009, p. 133, a partir de Van Maanen, 1979, e Michael, 1985).

Schein (2009) também faz considerações sobre as questões de tempo e espaço na análise da cultura organizacional, destacando que a forma de definição de realidade, tempo e espaço são um dos níveis mais profundos de suposições cujo entendimento pode amenizar incertezas.

Trompenaars (1994) apresenta três aspectos da estrutura organizacional que são importantes ao determinar a cultura da empresa. O primeiro deles seria a relação global entre os empregados e sua empresa; o segundo seria o sistema vertical ou hierárquico de autoridade, que define superiores e subordinados e; as visões gerais dos empregados sobre o destino, objetivo e metas da empresa e seu papel em relação a eles. O autor usa duas dimensões para distinguir diferentes culturas empresariais: igualdade-hierarquia e orientações em relação às pessoas e tarefas. Essas dimensões permitiriam definir quatro tipos de culturas empresariais: voltadas à satisfação; voltada ao projeto; voltada ao poder e; orientada à função. Não apenas essas dimensões propostas por Trompenaars estão ligadas à perspectiva da integração, como também são funcionalistas.

Martin (1992) explicita algumas críticas em relação ao uso de uma só perspectiva. No caso da perspectiva da integração, a cultura organizacional das empresas analisadas seriam refúgios de homogeneidade e harmonia, o que, para a autora, não é um tipo usual de realidade nas organizações. Analisadas apenas sob a perspectiva da integração, as culturas organizacionais demonstram que inconsistências e ambiguidades são raras, senão inéditas.

Joanne Martin (1992) afirma que as três perspectivas atuam em níveis de análise diferentes: organizacional, subcultural e individual, oferecendo conceituações distintas do papel das lideranças e ambiente. Para a autora, cada uma das perspectivas faz uma suposição objetivista: que cada visão oferece uma interpretação correta de como a mudança ocorre em um contexto particular, refletindo precisamente o que os pesquisadores têm observado e os membros da cultura, reportado. Uma abordagem objetivista das perspectivas individualmente assume que pesquisadores podem julgar, por padrões objetivos, e cada uma das perspectivas oferece uma descrição mais precisa de um contexto particular em um dado momento.

O Quadro 5 traz um comparativo de como cada uma das perspectivas visualiza o papel do líder e do ambiente, os níveis organizacional, subcultural e individual e as implicações da ação, o que permite identificar, em uma análise, que as dimensões podem ser as mesmas, embora a visão sobre estas seja diferenciada.

NÍVEIS DE ANÁLISE	PERSPECTIVAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL		
	Integração	Diferenciação	Fragmentação
<b>Papel do líder</b>	Centrado no líder	Times de líderes podem ter influência secundária	Poder difuso entre indivíduos e ambientes
<b>Papel do ambiente</b>	Pode ter muita influência, mas é separado da cultura	Influências ambientais proeminentes. Podem ser externas (aos tropeços) ou promulgadas	Limites entre ambiente e organização são permeáveis e em fluxo constante
<b>Nível organizacional</b>	Inércia, ativa manutenção ou substituições revolucionárias de uma unidade com outra unidade	Mudança pode ser localizada nas subculturas ou uma configuração subcultural total pode mudar incrementalmente	Fluxo constante, mudança é localizada e incremental
<b>Nível subcultural</b>	Subculturas podem auxiliar, obedecer ou tentar ignorar a mudança	Subculturas são impulsionadores do esforço de mudança	Constante, questões específicas do fluxo de alinhamentos subculturais
<b>Nível individual</b>	Indivíduos podem adaptar-se, internalizar ou criativamente desviar da mudança	Indivíduos submergem nas identidades subculturais	Indivíduo é fragmentado, questões específicas de fluxo de identidades
<b>Implicações da ação</b>	Controle Top-down ou busca de encaixe da cultura como estratégia ou questão de capacidade normativa para controlar a cultura	Pequenos avisos diretos para gestores ou grupos de subordinados	Indivíduo visto como impotente ou como apto a contribuir intelectualmente para minar o discurso hegemônico
<b>Tipo de organização mais provável</b>	Pequena ou grande e centralizada	Grande e/ou descentralizada	Inovativa
<b>Tipos de ambiente mais provável</b>	Estável e não segmentado	Estável e segmentado	Turbulento

**Quadro 5:** Visões das três perspectivas sobre a organização

Fonte: Tradução livre para Martin (1992, p. 169 e 171)

Martin (1992) traz ainda algumas abordagens da cultura organizacional pelo ponto de vista da multiplicidade. Por esta visão, as organizações passam pelas três abordagens em diferentes estágios de desenvolvimento, sendo, por exemplo, o momento de abertura de uma empresa, a fragmentação. O momento seguinte, que caracterizaria um período de integração na cultura, seria quando um consenso é alcançado na organização. A diferenciação emergiria com o crescimento da empresa e a formação de subculturas. No exemplo citado, a progressão

é uma sequência de fragmentação-integração-diferenciação. A ordem das perspectivas pode ser alternar de acordo com as características do desenvolvimento da organização.

Até agora as perspectivas foram apresentadas de forma objetiva, mas há abordagens multiperspectivas subjetivas, que podem mudar a maneira como a cultura de uma organização é identificada.

Para Martin (1992), qualquer perspectiva isolada ignora ou distorce aspectos crucialmente importantes da cultura organizacional. A abordagem multiperspectiva subjetiva é mais informativa, segundo a avaliação de Joanne Martin, repousando em três proposições:

- qualquer contexto cultural contém elementos que só podem ser compreendidos quando as três perspectivas são consideradas;
- uma abordagem com as três perspectivas oferece insights que não podem ser avaliados por uma única perspectiva;
- pesquisadores podem estudar um único contexto sob as três perspectivas, se desejarem fazê-lo.

Apresentados os conceitos e definidas as dimensões de análise da cultura organizacional, passa-se ao próximo item, no qual serão tratados temas referentes à empresas virtuais, trabalho, teletrabalho e interações por meios digitais.

## **2.2 Empresas virtuais**

Este subitem trata dos aspectos relativos ao virtual, às empresas virtuais e suas definições e traz algumas reflexões sobre interações por meios digitais, que fazem parte do cotidiano das empresas em estudo.

### **2.2.1 O virtual e a empresa virtual**

Ao se falar sobre empresas virtuais e seus conceitos, emerge a importância de entender o conceito de virtual. Segundo Levy (1996), a palavra virtual é uma derivação de *virtus*, que significa força, potência. No latim medieval, *virtus* passa a *virtuale*. Citando as definições da filosofia, Levy afirma que virtual é o que existe em potência, usando a metáfora da árvore (que está virtualmente presente na semente) para explicar o conceito. Comparando definições

de real, atual, possível e virtual, Levy (1996) afirma que o possível é exatamente como o real, embora ainda não exista (o real existe). Já o virtual não é uma oposição ao real, mas uma oposição ao atual. A atualização é definida pelo autor como “criação, (...) uma produção de qualidades novas, uma transformação de ideias” (LEVY, 1996, p. 17). Enquanto a realização é a ocorrência de um estado predefinido, a atualização é uma solução exigida para determinados problemas e diferem de virtualização que é “um movimento inverso da atualização” (LEVY, 1996, p.17).

Levy (1996), ao discorrer sobre a virtualização de uma empresa, faz uma comparação do trabalhador clássico com o funcionário que ocupa um posto de teletrabalho, evidenciando diferenças. Enquanto o trabalhador da organização tradicional tem sua mesa de trabalho em um escritório, passa do espaço privado ao espaço público para desempenhar suas funções e tem horários a cumprir, o trabalhador virtual compartilha recursos com outros trabalhadores de forma a receber as orientações para realização de seu trabalho, transforma seu espaço privado em espaço público e lida de uma forma pessoal com o tempo, embora esse tempo não seja pessoal.

Assim, a virtualização da empresa consiste sobretudo em fazer das coordenadas espaço-temporais do trabalho um problema sempre repensado e não uma solução estável. O centro de gravidade da organização não é mais um conjunto de departamentos, de postos de trabalho e de livros de ponto, mas um processo de coordenação que redistribui sempre diferentemente as coordenadas espaço-temporais da coletividade de trabalho e de cada um de seus membros em função de diversas exigências (LEVY, 1996, p. 18).

Não há um questionamento da existência da empresa virtual, mas uma constatação que a empresa virtual se atualiza entre duas coisas reais. Ainda que os conceitos apresentados nesse subitem ajudem a perceber certas peculiaridades das organizações virtuais, conceitos mais concretos se fazem necessários e serão apresentados no próximo subitem.

## 2.2.2 Definições de empresas virtuais

A expressão “virtual corporation”, de acordo com Corrêa (1999) foi publicada pela primeira vez por Mowshowitz, em 1986. Segundo Trope (1999) foi utilizada por Denis Ettighoffer em 1992, como referência a indivíduos que usam os meios eletrônicos para se

comunicar. Embora não haja na literatura consenso sobre o conceito de empresa virtual, há definições que podem ser aplicadas de acordo com a natureza de cada empreendimento. Características em comum nas organizações podem defini-las como empresas virtuais. A mais significativa dessas características seria a comunicação e até mesmo a gestão por meios digitais.

Corrêa (1999), apresenta o conceito de Byrne que afirma que

Empresa Virtual é uma rede temporária de empresas independentes – fornecedores, clientes, mesmo sendo rivais – ligados pela tecnologia da informação para compartilhar habilidades, custos e permitir o acesso comum aos mercados dos mesmos. Não possuirá escritório central e nem organograma. Não terá hierarquia e nem integração vertical. Na mais pura forma do conceito, cada empresa que se liga com outras para criar uma empresa virtual será requisitada por sua essência. Contribuirá apenas aquelas que se ocuparem com suas competências essenciais (BYRNE, 1999, disponível em [www.businessweek.com/stories/1993-02-07/the-virtual-corporation](http://www.businessweek.com/stories/1993-02-07/the-virtual-corporation)).

Pithon (2004) traz os conceitos de Kasper-Fuehrer e Travica de empresas virtuais. Para Kasper-Fuehrer (2001) empresas virtuais são uma rede de instituições independentes que trabalham juntas através do uso de tecnologia de informação, a fim de obter vantagem competitiva no mercado. Para Travica (1999), a empresa virtual é uma forma organizacional específica, criada a partir de diferentes organizações, com propósitos mais ou menos temporários, de modo a atingir um objetivo determinado. Pithon (2004) salienta, nas definições de empresas virtuais, a questão da dependência da comunicação eletrônica para a realização de processos produtivos.

Para Skyrme (1999), na empresa virtual não há hierarquia estabelecida, mas reconhecimento de competência dos membros da rede. Skyrme (1999) se refere ainda às organizações virtuais como aquelas que não possuem sede física, que se encontram geograficamente distribuídas e cujo trabalho é coordenado através da comunicação eletrônica.

Na concepção de Pithon (2004), existem três tipos de empresas virtuais: independentes que cooperam através de uma rede fixa ou através de coligação; coligadas e empresas externas que são atraídas para a coligação com o fim de contribuir com as suas competências principais e; empresas que se unem espontaneamente para obter uma vantagem competitiva.

Trope (1999) define organização virtual como aquela que “aprofunda fortemente suas parcerias e terceirizações ou como aquela em que uma larga parcela de seus funcionários trabalha num determinado local e se comunica com o escritório, situado em outro local” (TROPE, 1999, p. 5).

Para Charles Handy (1996), a organização virtual é um conceito e não um lugar. A empresa virtual é um ambiente e ao mesmo tempo nenhum lugar em especial. E com a convergência digital, as questões relacionadas a tempo e lugar se diluem ainda mais.

Para fins desta dissertação, considera-se empresa virtual toda aquela que não possui sede física e cujos gestores e colaboradores encontram-se geograficamente distribuídos, mantendo interações predominantemente por meios digitais, de acordo com a definição de Skyrme (1999).

### 2.2.3 Interações por meios digitais

As definições de interações por meios digitais ou mediadas por computador não são precisas. Embora comparadas às interações pessoais em diversos estudos, as interações por meios digitais levam em conta o desempenho de equipamentos. Mas Primo (2007) extrapola essas definições e recorre a autores como Capra e Morin para estabelecer algumas características que sirvam para conceituar interações mediadas por computador. O autor faz um comparativo entre máquinas e seres vivos, destacando que as máquinas são construídas com a reunião de um número pré-determinado de peças e que os organismos vivos possuem o que o autor definiu como plasticidade, não havendo dois que sejam idênticos. Nessa visão, Primo (2007) afirma que as máquinas só podem dar respostas a partir de uma cadeia linear de causa e efeito, também previamente determinada, enquanto nos organismos vivos há mecanismos de retroalimentação, que permitem respostas baseadas em qualquer tipo de intervenção ou relacionamento. Em um diálogo interpessoal, os comportamentos dos atores se afetam e as transformações que geram não são predispostas, o que faz com que a interação se mostre flexível e indeterminada. Entra em choque a determinação da máquina com a indeterminação do ser.

Primo (2007) afirma que interação não pode ser reduzida à transmissão de informações, destacando que o foco apenas nos aparatos tecnológicos reduz a significação do termo interatividade. O autor destaca o que se passa entre os interagentes no relacionamento estabelecido na comunicação mediada por computador e define dois tipos principais de interações: mútua e reativa. Na interação mútua, o “relacionamento entre os participantes vai definindo-se ao mesmo tempo em que acontecem os eventos interativos, nunca isentos dos impactos contextuais e relações de poder” (PRIMO, 2007, p. 228). Já as interações reativas “são marcadas por predeterminações que condicionam as trocas” (PRIMO, 2007, p. 228).

Essas interações se estabelecem segundo relações estímulo-resposta pelos envolvidos na interação, uma vez que Primo (2007) afirma que o estudo da interação humana precisa considerar os interagentes como seres pensantes e criativos.

Os dois tipos interativos são contrastantes. Enquanto as interações reativas dependem de uma disposição prévia das alternativas, as interações mútuas se constroem na medida em que o relacionamento vai se delineando.

Primo (2007), a partir de autores como Aubrey Fischer, traz características primárias e secundárias que descrevem a interação. As características primárias são:

- Descontinuidade – eventos comunicativos podem ocorrer com lapsos de tempo;
- Sincronia – há uma lógica nos eventos comunicativos que criam um padrão reconhecível;
- Recorrência – eventos passados subsidiam eventos comunicativos futuros;
- Reciprocidade – qualidade da interação nas respostas dos interagentes.

Essas características primárias se relacionam entre si e são interdependentes.

As características secundárias são a intensidade, que se refere à força de um relacionamento; a intimidade, que define o grau de proximidade entre os participantes de um relacionamento; a confiança, que envolve o risco e o compromisso, que estabelece o quanto cada interagente se inclui no relacionamento. Nas interações mediadas por computador, Primo (2007) afirma que há relações de poder se estabelecendo como em qualquer outro tipo de interação.

Explicada a dinâmica das interações mediadas por computador, parte-se para a apresentação dos conceitos de trabalho e teletrabalho, este último dependente das interações para ser viabilizado.

### **2.3 O Trabalho e o Teletrabalho**

Este subitem traz algumas reflexões sobre distâncias física e social à luz de autores como Motta e Castells, além dos conceitos de trabalho, teletrabalho e suas relações com as tecnologias de informação.

### 2.3.1 Trabalho e distâncias física e social

A questão tempo e espaço sempre esteve entrelaçada com o trabalho. Seja pelas distâncias sociais, seja pelas cargas horárias que foram se adaptando às exigências legais, o tempo e o espaço fazem parte do contexto do trabalho.

Motta (1997) recorre a Gilberto Freire para relatar o binômio “distância social/proximidade física” a que estavam sujeitos senhores e escravos no Brasil colonial. E esse distanciamento social, na visão de Motta (1997) pode sugerir a origem da indiferença das classes dominantes pelas camadas mais baixas da população brasileira, fragilizando a noção de igualdade no Brasil. Dissonantes dessa ordem estabelecida, surgem os comerciantes portugueses que acabaram por estabelecer uma relação de interdependência com a sociedade escravista colonial. Para Motta (1997), essa interdependência é a base do modelo agroexportador da economia brasileira.

Castells (1999) afirma que a evolução histórica do emprego foi dominada pela tendência ao aumento da produtividade do trabalho humano. A medida que essa produtividade aumentou, o consumo de serviços e o trabalho administrativo também aumentou. Historicamente, essa evolução tem sido explicada de maneira simplista, com a agricultura cedendo espaço para a industrialização, que por sua vez, cedeu espaço para serviços. Só que essa visão simplista ignora questões como diversidade cultural, ambiguidades relativas à serviços e a natureza revolucionária das tecnologias da informação.

### 2.3.2 O trabalho e as tecnologias de informação

Com a disseminação das tecnologias da informação, surge um novo tipo de trabalhador, o trabalhador virtual, que pode estar ligado à uma grande organização que, por razões diversas prefere seus funcionários atuando em postos de teletrabalho, ou mesmo ligado à empresas totalmente virtuais, onde não há sede e todos os procedimentos administrativos são realizados por meios digitais.

Esse novo trabalhador é o resultado de uma mudança significativa na sociedade, a partir da revolução tecnológica. E a maneira como são conduzidos os negócios nesse novo cenário marcado pela agilidade, altera o perfil do trabalhador. As restrições de tempo e espaço diminuem.

Cazeloto (2007) afirma que o impacto das novas tecnologias no mercado de trabalho reduziu a conhecimento padronizado de operações com equipamentos digitais toda a

habilidade desenvolvida pelos operários especializados. O autor estende essa mesma visão de padronização aos funcionários de setores administrativos, que são cada vez mais facilmente substituíveis por outros, num processo de desqualificação. Cazeloto afirma ainda que “as tarefas são menos dependentes do talento ou da capacidade de trabalho dos profissionais” (CAZELOTO, 2007, p.174). Por outro lado, muitas empresas adotam o teletrabalho como um meio de ter em suas organizações profissionais extremamente qualificados, trabalhando por produtividade, em suas cidades ou países de origem. A tecnologia permite também a existência de equipes nômades, que mantêm contato com a organização apenas por meios digitais, executando suas tarefas junto aos clientes.

Bauman (2001) caracteriza essa vida contemporânea tomada pela tecnologia como precária, instável, vulnerável. Essa instabilidade, que o autor chama líquida, também é definida por Cazeloto (2007) que afirma que a informatização do cotidiano cria uma instabilidade permanente (embora reconheça que não é a única causa de instabilidade), tornando o mundo mais incerto e temporário, conduzido por um fluxo de informações excessivo, cujo objetivo final é manter o movimento. A lógica é a da aceleração. E nesse contexto se ampliam as ideias de individualização e de privatização, segundo Cazeloto. “O indivíduo é a única instância que pode ser plenamente responsabilizada pelo seu lugar de inserção no mundo, sendo que este lugar nunca está garantido para sempre” (CAZELOTO, 2007, p. 176). E aqui há consonância com Bauman (2001) que afirma que

ninguém pode razoavelmente supor que está garantido contra a nova rodada de redução de tamanho, agilização e racionalização contra mudanças erráticas da demanda do mercado e pressões caprichosas mas irresistíveis de competitividade, produtividade e eficácia (BAUMAN, 2001, p.185).

Nesse mercado ágil, onde as relações de trabalho se alteram, as empresas virtuais e os postos de teletrabalho se consolidam - ainda que consolidação não seja uma característica do que Bauman (2001) chamou de modernidade líquida – e surgem definições de teletrabalho.

### 2.3.3 Apontamentos sobre teletrabalho

Araújo e Bento (2002), a partir de Girard (1995), definem teletrabalho como trabalho realizado com a aplicação de telecomunicações, estando subjacente a ideia de flexibilidade organizacional, produtiva e contratual. Os autores recorrem a Lallement (1990) para explicar

a heterogeneidade de tarefas concernentes ao teletrabalho, que pode tanto envolver empregos autônomos e criativos quanto empregos pouco qualificados e dependentes (o que os autores definiram como desapossamento). Araújo e Bento (2002) resumiram a tipologia apresentada por Lallement em teletrabalho precário (mão de obra sem qualificação com desempenho de funções restritas à digitação e autonomia quase nula); teletrabalho de recompensa (atividades de consultoria e análise de dados, onde há flexibilidade de horário e polivalência usada pelos gestores para gerar motivação); teletrabalho de aproximação (tem o objetivo de aproximar a empresa de seus clientes com equipes geograficamente dispersas, com certa autonomia aos funcionários) e teletrabalho independente (que para os autores corresponde ao exercício verdadeiro de autonomia, exercido por pessoas bem qualificadas).

Dentro dessa definição de teletrabalho, podem ser destacadas algumas definições de equipes virtuais:

- Equipe residencial ou o que Trope (1999) definiu como funcionário em seu domicílio - é aquela cujos membros atuam em home office;
- Equipe pendular ou o que Trope (1999) denomina teletrabalho pendular - executa parte das atividades em casa e parte na sede da empresa.
- Equipe periférica, o que Trope (1999) definiu como escritório de vizinhança - é formada por grupos de indivíduos, trabalhando em pequenos escritórios próximos de casa prestando serviços para uma organização maior.
- Trabalho nômade - é executado por indivíduos itinerantes, que realizam suas tarefas visitando clientes, parceiros e fornecedores.

Trope (1999) apresenta ainda escritório satélite como forma de teletrabalho. Nessa modalidade, os escritórios pertencem a uma organização e tratam de atividades administrativas fora da sede central.

Na França, o teletrabalho foi definido como uma modalidade de organização e execução de um trabalho exercido a título habitual, por uma pessoa física, nas seguintes condições, apresentadas por Trope (1999, p. 13):

- distância, ou seja, de difícil contato físico do lugar onde o resultado deste trabalho é esperado;
- fora de qualquer possibilidade física para o solicitador do trabalho de supervisionar a execução do trabalho pelo funcionário;
- o trabalho utiliza ferramentas de informática e de telecomunicações e implica, necessariamente, efetuar transmissão de dados à distância.

Há também aspectos relativos à necessidade e expectativa que precisam ser considerados ao se definir o teletrabalhador. Segundo Kanaane (1999), o trabalho provoca diferentes graus de motivação e de satisfação no trabalhador, destacando os conceitos de necessidade e expectativa. Nas empresas em rede, a cobrança é feita pelo sistema. Os indivíduos assumem responsabilidades, mas não há a figura do supervisor ou gerente exigindo os resultados diretamente. Para Kanaane (1999), o compromisso do indivíduo em inferir e posicionar-se como autor do processo de trabalho ao mesmo tempo em que representa seu papel profissional está ligado ao fato desse mesmo indivíduo assumir a responsabilidade por seus atos e atender às condições da organização na qual atua.

Kanaane recorre a Friedman para explicar que o trabalho desempenha um papel para o indivíduo e este papel deve ser considerado, correspondendo ao engajamento e às predisposições pessoais.

De certa forma, ao sentir-se participante de um processo de trabalho, o indivíduo tende a responsabilizar-se pelo mesmo. Tal participação proporciona-lhe consciência mais ampla de si mesmo e dos meios de produção e possibilita-lhe desenvolver sua liberdade de opção diante do contexto de trabalho e, por extensão, da sociedade de maneira geral. Consequentemente, este caminho possibilita-lhe apropriar-se de sua cidadania, que lhe proporciona condições de desenvolvimento e equilíbrio psicológico (KANAANE, 1999, p.21).

Para Trope (1999), o aumento da produtividade é um dos fatores que levam empresas a adotarem o teletrabalho. Os argumentos iniciais giravam em torno da qualidade de vida do trabalhador que, por atuar em casa ou em escritórios próximos a sua residência e ter horários mais flexíveis, produziria mais. Atualmente, a questão da produtividade é discutível, uma vez que os limites do público e do privado se diluem com o teletrabalho. A qualidade do tempo passa a ser uma questão fundamental e nesse aspecto Trope (1999) cita uma das mudanças que ocorreu no mercado com a disseminação das tecnologias da informação: a passagem de uma cultura de compra de tempo para uma cultura de compra de resultado.

Entre outras mudanças que o teletrabalho gerou, está a redução das relações interpessoais nas organizações, o que, de acordo com Trope (1999) atinge aspectos sociais e psicológicos dos trabalhadores. O autor afirma também que o isolamento a que estão sujeitos os teletrabalhadores é um dos maiores impactos dessa nova realidade. “O teletrabalhador enxerga o mundo a partir de uma fresta redutora: o monitor de seu computador” (TROPE, 1999, p. 30).

Sassen (2007) relata outros aspectos relacionados ao teletrabalho ao discorrer sobre as novas organizações onde as interações são mediadas por meios digitais. O principal desses

aspectos seriam as desestabilizações das hierarquias de escala, com perda de componentes considerados chave dos estados de autoridade formal e ao mesmo tempo com o estabelecimento de novas escalas com importância estratégica.

Por outro lado, Manssour (2001) recorre a De Masi (1999) para expor alguns benefícios do teletrabalho, destacando redução de despesas pessoais, autonomia, melhora nas relações de trabalho, facilidade de acesso ao trabalho por pessoas portadoras de necessidades especiais, idosos e moradores de cidades afastadas dos grandes centros, além de estímulo à criação de novos trabalhos, redução de poluição e da intensidade do tráfego.

Para Manssour (2001), com o teletrabalho surge um novo tipo de trabalhador, que não está mais submetido ao controle direto até então vigente, gerencia pessoalmente suas atividades e possui uma nova concepção de responsabilidade e comprometimento.

#### 2.3.4 Flexibilização do trabalho

O conceito de flexibilização do trabalho é apresentado por Andrezza (2008), a partir de Holzmann e Piccinini (2006) e Castells (2005).

Flexibilização é o conjunto de processos e de medidas que visam alterar as regulamentações concernentes ao mercado de trabalho e às relações de trabalho, contrapondo-se às proteções e garantias obtidas na sociedade salarial, na qual a condição de assalariamento caracterizava-se pelos contratos de trabalho por prazo indeterminado, jornada de trabalho definida, empregos de longa permanência numa empresa e benefícios assegurados decorrentes do vínculo empregatício (ANDREAZZA, 2008, p. 18-19).

Essa flexibilização das formas de trabalho resulta da acumulação flexível que está se estabelecendo no mercado atualmente. Antunes (2011) define a acumulação flexível como oriunda da substituição ou alteração do padrão produtivo fordista-taylorista. Loch e Correia (2004) destacam tanto o taylorismo quanto o fordismo como formas de enrijecimento do trabalho. Para os autores, o trabalhador inserido na organização taylorista/fordista perde sua autonomia, tendo sua potencialidade de trabalho reduzida à fragmentos, sendo, então, um trabalhador padronizado, adaptado à necessidade de reprodução do capital.

Loch e Correia (2004) afirmam, entretanto, que o taylorismo e o fordismo entram em crise devido à necessidade das próprias organizações de buscar formas de produção e gestão flexíveis para acompanhar a instabilidade da economia e o acirramento da concorrência, o que vai ao

encontro de Andreazza (2008), que afirma que atualmente, a flexibilidade do trabalho se refere à ênfase nas novas tecnologias de informação e comunicação.

A partir de Bianchetti (2001), Loch e Correia (2004) destacam que nas novas formas de organização do trabalho, a troca de ideias é estimulada, o que não acontecia na vigência do paradigma taylorista/fordista, no qual a troca de ideias era portadora de um caráter subversivo. Para Loch e Correia (2004), o movimento de flexibilização do trabalho trouxe “um nível maior de participação e autonomia do trabalhador no processo de trabalho” (p.12). Os autores explicam que a flexibilização do trabalho é envolta em novos paradigmas complexos, afetando não apenas o mundo do trabalho mas a forma como a força de trabalho é gerenciada.

Druck (2002) apresenta exemplos de flexibilização do trabalho no mundo capitalista, destacando a terceirização, o emprego temporário, as atividades autônomas, a informalidade e as cooperativas de trabalho. A autora ressalta que as formas de trabalho flexíveis estão implícitas nas questões de empregabilidade e empreendedorismo que por sua vez se sustentam na flexibilização. Nestes casos, a flexibilização está na exigência de uma polivalência do trabalhador para desempenhar funções diversas, através da autonomia profissional e da independência pessoal. Druck (2002) destaca que a condição de “empresário de si mesmo” (p. 16) é a maior qualidade do novo trabalhador, que se adapta a um ambiente em constante processo de mudanças.

Consenso entre os autores já citados, o toyotismo é uma das formas de flexibilização do trabalho em substituição ao fordismo. Antunes (2011) afirma que o toyotismo surge como uma resposta à crise do fordismo nos anos 1970. Enquanto no fordismo o trabalhador atuava individualmente, realizando uma tarefa repetitiva, no toyotismo há enriquecimento de tarefas, realizadas por equipes. Longe de ser considerada como uma qualidade do toyotismo, essa nova forma de trabalho elimina a organização autônoma dos trabalhadores. O grupo passa a acumular a função de gerência para assegurar a produtividade e os benefícios de toda a equipe. Antunes (2011) traz ainda as questões referentes às consequências da flexibilização das formas de trabalho para os trabalhadores, tais como aumento das horas de trabalho (horas extras e banco de horas) e recorre à Harvey (1992) para explicar que a flexibilidade do trabalho não apenas surge em substituição ao fordismo, como também se integra a ele, através de uma rede de subcontratação.

Com o referencial teórico concernente à cultura organizacional, trabalho e teletrabalho e interações mediadas pela tecnologia e suas implicações, parte-se para o próximo capítulo, no qual será apresentado o método de pesquisa utilizado para a realização do presente estudo.

### 3 MÉTODO

Este capítulo tem por objetivo apresentar o percurso metodológico adotado para o desenvolvimento do presente estudo. Inicialmente, serão apresentadas as informações referentes ao tipo de pesquisa, abordagem e paradigmas. Na sequência serão descritos o método estudo de caso, o caso objeto de estudo, os procedimentos adotados para coleta de dados e a estratégia analítica.

Embora cultura não seja um tema novo a ser investigado, o fato de se direcionar o estudo para empresas virtuais faz com que a presente pesquisa possua cunho exploratório. Segundo Gil (1991), as pesquisas exploratórias têm como objetivo explicitar o problema, aprimorar ideias ou descobrir intuições, envolvendo, na maioria dos casos, levantamentos bibliográficos e entrevistas.

A investigação foi delineada sob a abordagem qualitativa, com entrevistas semi-estruturadas - analisadas sob a ótica da análise de conteúdo -, análise documental e análise do conteúdo de redes sociais das quais as empresas alvo do presente estudo participam. A abordagem qualitativa foi escolhida pela necessidade de se levar em conta o contexto como influência sobre o fenômeno em estudo. Nesses casos, há vantagem da abordagem qualitativa sobre a quantitativa, de acordo com Fleury e Fischer (1996). A abordagem qualitativa também possibilita apreender o fenômeno estudado em sua complexidade e singularidade; os dados coletados estão menos sujeitos a controle racional dos membros da organização; há possibilidade de identificação de significados individuais e coletivos, uma vez que os dados são coletados em situações reais e não controladas (FLEURY e FISCHER, 1996, p. 31).

Madureira e Branco (2001), a partir de Gonzalez Rey (1999), descrevem alguns atributos da pesquisa qualitativa. Para os autores, o caráter interpretativo do conhecimento está relacionado à necessidade de dar sentido às expressões e construções do sujeito estudado e a produção do conhecimento é um processo de caráter interativo. Na pesquisa qualitativa, para Madureira e Branco (2001), as relações entre participantes e pesquisadores e entre pesquisadores entre si são atributos que fazem parte do processo, tendo as relações entre o pesquisador e o objeto de estudo, um papel fundamental na construção do conhecimento. A produção de sentido na pesquisa qualitativa se estabelece no contato entre pesquisador e objeto de estudo na visão de Madureira e Branco (2001).

Madureira e Branco (2001), ao explanarem sobre a condição da subjetividade e da afetividade na pesquisa quantitativa como fontes de erro, sugerem que, na pesquisa qualitativa, a

participação do pesquisador no processo de construção do conhecimento com suas crenças, valores e visões do mundo é aceitável. Essa visão é compartilhada por Fischer (1996) que afirma que

a apreensão da realidade organizacional deve incorporar os diversos níveis que tendem a aflorar quando o pesquisador assume posturas mais flexíveis e compreensivas, adota técnicas e procedimentos múltiplos e emprega categorias analíticas e métodos de análise coerentes com o objetivo da pesquisa (FISCHER, 1996, p. 66).

A presente pesquisa está definida, então, como exploratória, sob abordagem qualitativa. No próximo subitem serão apresentadas as informações concernentes ao método estudo de caso, adotado para esta pesquisa.

### **3.1 O método estudo de caso**

A presente pesquisa é um estudo de caso único integrado. Conforme a definição de Yin (2010),

o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes (YIN, 2010, p.39).

De acordo com Yin (2010), o estudo de caso é um método relevante para se estudar “como ou porque algum fenômeno social funciona” (YIN, 2010, p. 24). Como a forma da questão de pesquisa do presente estudo é elaborada com a pergunta “como”, sem exigência de controle dos eventos comportamentais e evocando eventos contemporâneos (relações de trabalho em organizações virtuais), o estudo de caso é um método indicado.

O estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre fenômeno e o contexto não são claramente evidentes (YIN, 2010, p.39).

Yin (2010) afirma que o método de estudo de caso é apropriado para entender, dentro de um contexto, um fenômeno da vida real em profundidade. É um método para investigação

em situações onde predominam variáveis de interesse, múltiplas fontes de evidência e necessidade de convergência dos dados coletados de maneira triangular. Gil (1991) ressalta que o estudo de caso é um método adequado para pesquisas exploratórias, enumerando entre as vantagens do método o estímulo a novas descobertas, a ênfase na totalidade e a simplicidade dos procedimentos, que são considerados pelo autor, menos complexos quando comparados a outros métodos de coleta de dados. Como método de pesquisa, Gil descreve o estudo de caso como um conjunto de dados que descrevem uma fase ou a totalidade do processo social de uma unidade. De acordo com Yin (2010), o estudo de caso é um “método para o exame de eventos contemporâneos, mas quando os comportamentos relevantes não podem ser manipulados” (p.32). O autor destaca ainda que a força exclusiva do estudo de caso é a possibilidade de utilização de múltiplas fontes de evidências, tais como documentos, entrevistas, artefatos, observações.

Por outro lado, o próprio Yin traz algumas críticas ao estudo de caso, embora também ofereça argumentos para justificar a escolha desse método para a realização de uma pesquisa. Uma das críticas ao estudo de caso é a falta de rigor da pesquisa, segundo Yin (2010). Negligência do pesquisador, aceitação de evidências equivocadas ou visão parcial influenciando a interpretação dos dados estão entre as causas de questionamento mais comuns dos estudos de caso. Para Yin (2010), a falta de rigor não afeta outros métodos que dispõem de ampla literatura, ao contrário do estudo de caso, cujos textos que serviriam de orientação para pesquisadores ainda são poucos.

Outra crítica ao estudo de caso é a pouca base para generalização científica. Essa crítica é rebatida por Yin (2010) com a argumentação que “os estudos de caso são generalizáveis às proposições teóricas e não às populações ou universos” (p.36). O estudo de caso também é criticado pela complexidade dos relatórios, o que pode ser corrigido com técnicas mais rígidas para coleta e análise dos dados e posterior redação mais apurada. E por fim, o estudo de caso não é indicado para realização de experimentos que visam estabelecer relações causais, o que, segundo Yin (2010) levou à desvalorização do estudo de caso como método de pesquisa.

Um aspecto relevante do método estudo de caso é a qualidade dos projetos de pesquisa. Yin (2010) apresenta quatro testes que são comuns a todos os métodos da ciência social e a identificação de várias táticas para utilização desses testes ao se realizar estudos de caso. Os testes são validade do construto, validade interna, validade externa e confiabilidade.

A validade do construto consiste em se identificar medidas operacionais corretas para os conceitos em estudo. Como forma de operacionalização desse teste, Yin apresenta como

táticas o uso de múltiplas fontes de evidências e o estabelecimento de cadeias de evidências, durante a coleta de dados, e revisão do rascunho do relatório de estudo de caso por um “informante-chave” (Yin, 2010, p.65), durante a fase de composição.

A validade interna busca o estabelecimento de relações causais. Yin (2010) destaca que as táticas para validade interna são aplicadas na etapa de análise dos dados e consistem em combinação padrão, construção de explicações, tratamento de explicações rivais e uso de modelos lógicos.

A validade externa visa definir o domínio para o qual as descobertas podem ser generalizadas. Ocorre na fase de elaboração do projeto de pesquisa e usa como táticas a teoria nos estudos de caso único e a lógica da replicação nos estudos de casos múltiplos.

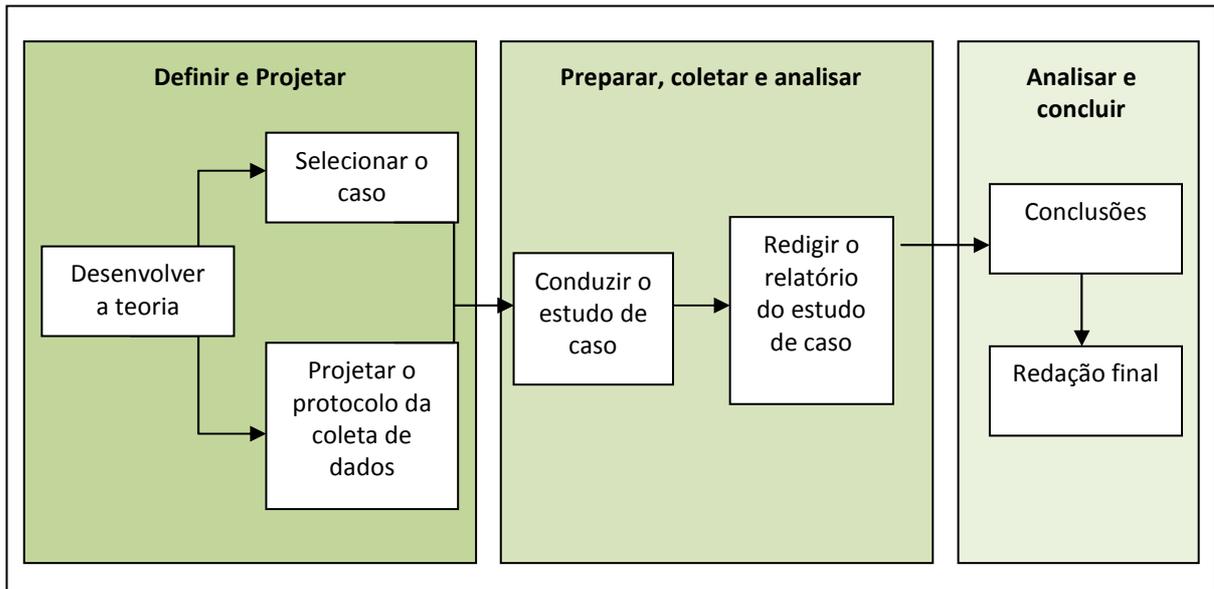
E por fim, a confiabilidade, que demonstra que as operações realizadas no estudo podem ser repetidas com os mesmos resultados. Para Yin (2010), uma das formas de garantir a confiabilidade do estudo de caso é o uso de um protocolo de estudo de caso para detalhamento da documentação da pesquisa e o desenvolvimento de uma base de dados do estudo de caso. As táticas para assegurar confiabilidade ao estudo de caso são implementadas durante a coleta de dados.

O estudo de caso único, de acordo com Yin (2010), é justificável quando o caso se apresenta como crítico, ou seja, que preenche, todas as condições para o teste de uma teoria, contribuindo significativamente para a formação do conhecimento da teoria em questão; quando o caso se apresenta como extremo; quando o caso é representativo ou típico; e quando o caso é revelador. O estudo de caso também pode ser utilizado em estudos longitudinais, com repetição do estudo em momentos diferentes.

Na presente pesquisa, o caso em questão é representativo, pois visa identificar os níveis de manifestações culturais em empresas virtuais que possuem todas as características para serem classificadas como tal. Essas características serão apresentadas no subitem 3.1.1.

Yin (2010), apresenta ainda quatro tipos de estudo de caso: único holístico, múltiplo holístico, único integrado e múltiplo integrado. Os casos holísticos envolvem apenas uma unidade objeto de análise ou unidades objeto de análise isoladas em contextos diferentes. Já o estudo de caso integrado envolve mais de uma unidade objeto de análise dentro de um mesmo contexto. Essa modalidade de estudo de caso será revista mais detidamente no subitem 3.1.2.

A Figura 1, adaptada de Yin (2010), ilustra o método estudo de caso.



**Figura 1:** O método estudo de caso

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de Yin (2010)

### 3.1.1 O caso objeto de estudo

O primeiro momento da determinação do caso objeto de estudo foi a definição do que seria uma empresa virtual e quais as características principais que deveriam estar associadas à essa empresa para que a mesma representasse um caso significativo para o estudo em questão. Reconhece-se que existem dois tipos principais de organizações virtuais: as organizações que são formadas por outras organizações ditas tradicionais, que se unem para alcance de uma meta em comum e que se dissolvem assim que esta meta é atingida; e as organizações que atuam em ambiente virtual, com a coordenação do trabalho sendo realizada, predominantemente, por meios digitais e cujas interações são mediadas pela tecnologia. Para a presente pesquisa, adotou-se o segundo formato de organização virtual como objeto de estudo, de acordo com a definição de Skyrme (1999), apresentada no Quadro 6.

<b>Empresas virtuais</b>	Sem sede física
	Geograficamente distribuídas
	Coordenação do trabalho por comunicação eletrônica

**Quadro 6:** Características da empresa virtual, segundo Skyrme (1999)

Fonte: Elaborado pela autora

A busca pela empresa representativa iniciou com uma pesquisa de organizações que mantinham profissionais atuando em postos de teletrabalho, tendo como fontes associações de empresas e de profissionais que atuam no formato teletrabalho e profissionais atuantes em modalidade home office. Desta pesquisa, resultou uma listagem com vinte e nove empresas. Após um contato inicial, foram descartadas dessa listagem empresas que não possuíam características determinadas para compor o objeto de análise do estudo de caso. Restaram então quatro empresas virtuais, das quais duas não se interessaram em participar do estudo. Das duas empresas que aceitaram participar da presente pesquisa, uma foi descartada por ter alterado suas características, assumindo uma postura tradicional com a abertura de escritório.

A empresa restante, denominada Empresa Virtual I (EV-I) no presente estudo, revelou-se um caso bem significativo pois, além de possuir todas as características apresentadas por Skyrme (1999), estava ligada à outras empresas virtuais e projetos gerenciados de forma similar às empresas virtuais, o que permitiu a identificação de novas características dessa forma de organização contemporânea. Essas novas características serão discutidas na interpretação dos dados.

O caso em estudo ficou formado, então, por uma empresa virtual (EV-I), ligada à outras cinco empresas virtuais que também serão analisadas (EV-II, EV-III, EV-IV, EV-V e EV-VI) e a um projeto social (PR-I) mantido pela EV-I. Devido à isso, o estudo de caso fica caracterizado como estudo de caso integrado, a partir da definição de Yin (2010), uma vez que as empresas virtuais analisadas estão inseridas dentro de um mesmo contexto.

O Quadro 7 resume as unidades objeto de análise do presente estudo de caso integrado.

EMPRESA	SEGMENTO	LOCAIS ONDE ESTÃO DISTRIBUIDOS OS COLABORADORES
EV- I	Consultoria em Relações Públicas	São Paulo, São Bernardo do Campo, Barueri
EV-II	Agência de Publicidade	São Paulo
EV-III	Consultoria em Relações Públicas	São Paulo
EV-IV	Headhunting e Interin Management	Barueri, Santana da Parnaíba
EV-V	Portal de notícias	São Paulo, São Bernardo do Campo
EV-VI	Agência de Publicidade	São Paulo, São Bernardo do Campo
PR-I	Projeto social na área de comunicação	Em todo o país

**Quadro 7:** Unidades objeto de análise do estudo de caso integrado Fonte: Elaborado pela autora

### 3.1.1.1 Empresa virtual I (EV-I)

A EV-I é uma empresa de consultoria e assessoria em planejamento e gestão da comunicação corporativa, que oferece serviços para empresas de pequeno e médio porte. A empresa é dirigida por uma Relações Públicas, formada em Comunicação Social pela Pontifícia Universidade Católica (PUCRS), com aperfeiçoamento em Comunicação Empresarial pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM/RS) e mestre em Administração com ênfase em Organizações pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). A EV-I foi fundada em Porto Alegre, mas não teve uma atuação efetiva no Rio Grande do Sul. A transferência para o Estado de São Paulo iniciou em 2007, com conclusão do processo em agosto de 2008. Naquele período, a crise econômica mundial provocada pela bolha imobiliária americana e que resultou na falência de bancos em várias partes do mundo, se instaurou. Os reflexos da crise, que comprometeu os sistemas financeiros de vários países, foram observados no Brasil. Empresas brasileiras anunciaram perdas milionárias e muitas organizações reduziram seus investimentos e cortaram os recursos para implantação de novos projetos. A EV-I, que estava dando seus passos iniciais no mercado paulistano, viu suas três primeiras propostas de prestação de serviços – implantação de teletrabalho - serem recusadas. Sem perspectivas de conseguir clientes, a diretora de EV-I, que também exercia função como professora em cursos de pós-graduação, passa a buscar por novas formas de se estabelecer no mercado, iniciando pesquisas sobre o mercado editorial brasileiro para o público feminino. Estas pesquisas resultaram na criação de um portal de conteúdo para mulheres maduras, estabelecido como a Empresa Virtual V (EV-V). A diretora de EV-I passa, então, a atuar em EV-V e a manter uma agenda de prospecção em EV-I. Com o desenvolvimento da EV-I, parcerias com outras empresas virtuais (EV-II, EV-III e EV-IV) começam a se estabelecer no sentido de prestar serviços a empresas de grande porte e de oferecer serviços especializados e diferenciados. Nesse contexto, através de uma parceria com uma agência de publicidade focada no público feminino, é criada a Empresa Virtual VI (EV-VI), uma consultoria e assessoria de Relações Públicas especializada em comunicação com o público feminino.

A EV-I é uma empresa virtual, preenchendo a todos os requisitos estabelecidos a partir de Skyrme (1999). A sede da empresa, na região do ABC paulista é a própria residência da diretora, que atua em home office ou espaços de coworking. O trabalho é realizado no sistema de projetos, com contratação de funcionários temporários que possuam estrutura própria para exercer suas atividades. Todas as tarefas são coordenadas por meios digitais. Para tornar essa forma de atuação mais clara, vamos citar um exemplo: uma empresa X contrata a EV-I para realização de uma pesquisa de clima. Para a execução do projeto, são chamados alguns colaboradores que

habitualmente já prestam serviços para EV-I e que possuem estrutura própria de trabalho. O trabalho é executado a partir de informações transmitidas pela internet ou em reuniões esporádicas que acontecem com a gestora de EV-I. Ao final do projeto, a equipe se dissolve. Os colaboradores, que também prestam serviços para outras empresas irão buscar por novos projetos e a EV-I irá prospectar novos clientes. A equipe poderá ser acionada novamente para atuação em um outro projeto. Nesse sistema de prestação de serviços, não há formalização de contratações no regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

#### 3.1.1.2 Empresa virtual II (EV-II)

A EV-II é uma agência de comunicação especializada no público feminino, direcionamento resultante de oito anos de pesquisa sobre marketing e comunicação de gênero. Foi fundada em agosto de 2008, sendo dirigida por um publicitário, formado em Comunicação Social pela Universidade de São Paulo (USP), com MBA em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) e especialização em Gestão de Marcas, também pela FGV. A EV-II também é uma empresa que pode ser classificada como virtual. Os negócios dependem do teletrabalho e, segundo seu diretor, o trabalho em si utiliza os talentos das pessoas que são conhecidas pelo próprio meio digital. A estrutura da empresa é enxuta, com profissionais organizados em uma rede de parceiros, trabalhando em home office ou espaços de coworking. A EV-II estabeleceu uma parceira com a EV-I, da qual resultou a criação da EV-VI, que será apresentada adiante.

#### 3.1.1.3 Empresa virtual III (EV-III)

A EV-III é uma consultoria em Relações Públicas que atua com comunicação dirigida. É administrada pelos sócios diretores, que cuidam do atendimento, coordenação e execução dos serviços, bem como da gestão administrativa, contábil e financeira. Um dos sócios diretor é formado em Relações Públicas, com especialização em Administração de Recursos Humanos e em Planejamento Estratégico e vinte e cinco anos de experiência em Comunicação Corporativa e Relações Públicas. A empresa foi reativada há dois anos, pois os sócios trabalharam durante um período como prestadores de serviços para outras agências com contrato pela EV-III. Atualmente, a dedicação dos sócios é exclusiva à EV-III. O trabalho é realizado em coworking e home office, e os profissionais estão geograficamente distribuídos e não trabalham exclusivamente para EV-III. Todos os colaboradores tem uma estrutura independente – home office - para desenvolver seus trabalhos e são acionados quando há um projeto para ser desenvolvido.

#### 3.1.1.4 Empresa virtual IV (EV-IV)

A EV-IV é uma empresa de consultoria voltada para processos de *executive search*<sup>1</sup> e *headhunting*<sup>2</sup>. A empresa foi fundada em janeiro de 1998 e é administrada por seu fundador, formado em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica (PUC/SP), com curso de extensão em Controladoria, pela Universidade de São Paulo (USP). A EV-IV possui uma sede fiscal, mas o trabalho é realizado em home office pelo diretor e pelos colaboradores. A empresa conta, no momento, com quatro colaboradores, sendo que destes, apenas um não atua em home office por não ter a estrutura adequada, exercendo suas atividades nos espaços de trabalho de outros colaboradores. A empresa pode ser classificada como virtual pela dispersão geográfica dos colaboradores, pelo exercício das atividades em home office e pelo uso da tecnologia para troca de informações. A atuação de EV-IV junto à EV-I se estabeleceu em forma de parceria para realização de projetos específicos.

#### 3.1.1.5 Empresa virtual V (EV-V)

A EV-V é uma revista digital voltada para o público feminino. Criada inicialmente para a faixa etária superior a quarenta anos, atualmente envolve um público a partir de vinte e cinco anos de idade. O portal foi criado como reação à crise econômica de 2008 que afetou a consultoria EV-I. A empresa possui três sócios atuando como diretores executivo, de produção e comercial. Não existem funcionários contratados, pois os próprios sócios cuidam da administração e atualização do portal. As parcerias estabelecidas para produção de conteúdo atuam em uma espécie de permuta. Os conteúdos são enviados ao portal, que retribui com divulgação dos produtos e serviços prestados pelos colaboradores. A EV-V está caracterizada como empresa virtual. Não possui sede física, os sócios trabalham em home office ou espaços de coworking em cidades distintas, embora situadas na Grande São Paulo – São Paulo e São Bernardo do Campo -. Todo o gerenciamento é feito por meios tecnológicos e o contato é predominantemente por meios digitais. As reuniões presenciais são esporádicas, em horários alternativos (fora do horário comercial), pois os sócios acumulam funções em outras empresas virtuais e também em empresas de formato tradicionais.

---

<sup>1</sup> Seleção de executivos para grandes empresas.

<sup>2</sup> Busca de talentos para colocação no mercado.

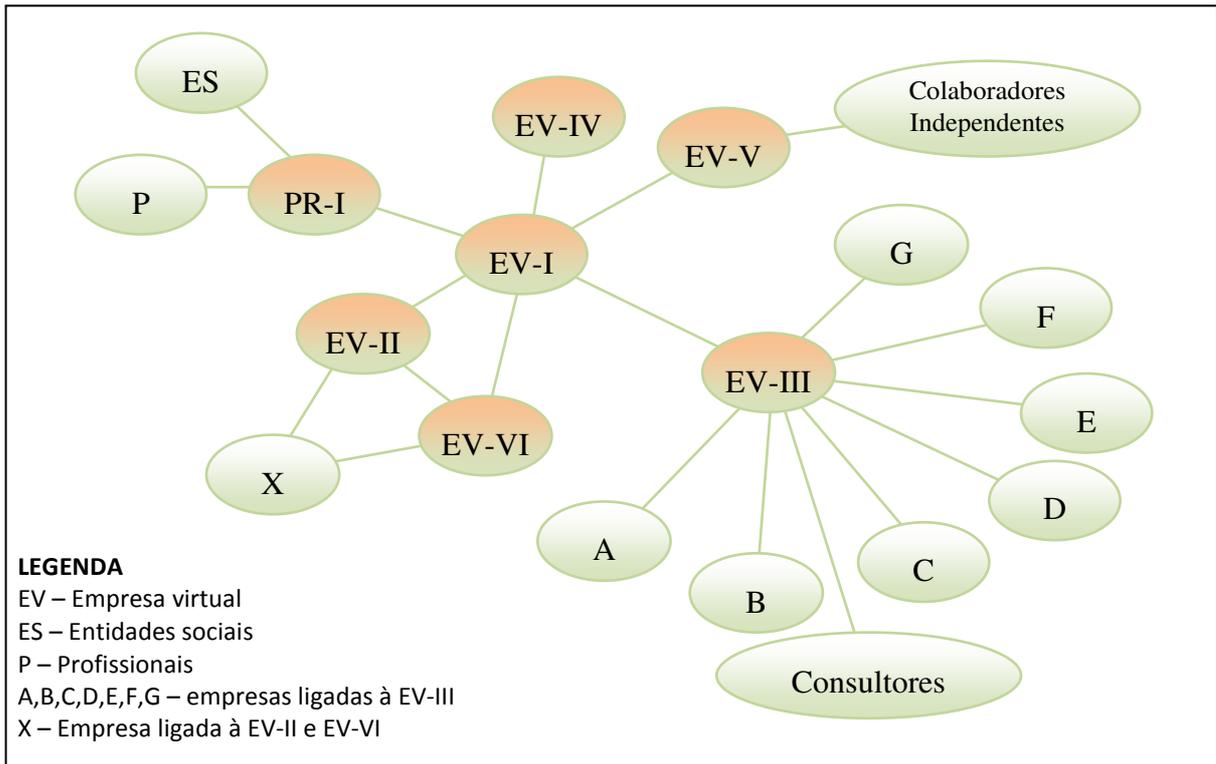
### 3.1.1.6 Empresa virtual VI (EV-VI)

Outra empresa ligada à EV-I, objeto deste estudo, é a Empresa virtual VI (EV-VI). Trata-se de uma organização criada para atender às necessidades de comunicação das empresas com os públicos femininos. A EV-VI é uma empresa que está em fase inicial. Altamente especializada, resulta de uma parceria entre a EV-II e a EV-I e conta ainda com a participação de outra empresa, cujo escopo é o marketing para mulheres. Reúne profissionais de comunicação com formação específica e que buscam, via realização de pesquisas, aliar conhecimentos em comunicação, gestão, marketing e comunicação de gênero. A dinâmica de trabalho adotada pela EV-VI é semelhante às outras empresas virtuais já apresentadas neste trabalho. Os escritórios são residenciais (home office), os encontros acontecem em espaços de coworking ou em cafés, normalmente em intervalos de agenda dos sócios. As reuniões não tem uma periodicidade definida, ainda que os sócios afirmem que a busca é por, pelo menos, um encontro semanal. O trabalho de prospecção de clientes fica a cargo de EV-I, que já está envolvida em prospecção para outros negócios, e o trabalho de criação de projetos é dividido entre os sócios.

### 3.1.1.7 Projeto social (PR-I)

Também gerenciado virtualmente e ligado diretamente à EV-I, está o projeto social (PR-I). Trata-se de uma rede de colaboradores que se associaram via portal na internet para realização de trabalho voluntário na área de comunicação. O portal PR-I foi criado para servir de elo entre profissionais e projetos assistenciais que necessitam de serviços de comunicação, mas que nem sempre dispõe de recursos suficientes para manter um profissional para um fim tão específico. O portal reúne também veículos de comunicação que oferecem gratuitamente espaços para divulgação de projetos e programas sociais. A característica do PR-I, que o insere no contexto de virtualidade é o fato de existir apenas no ambiente de rede, e conectar profissionais de qualquer parte do mundo, bem como veículos de comunicação e projetos sociais, sem que, em algum momento, se estabeleça algum tipo de contato pessoal. Todo o gerenciamento é feito pelo próprio sistema, que conecta profissionais e organizações.

A Figura 2 esquematiza a rede de relacionamentos que se forma entre as empresas que compõe o objeto de estudo de caso integrado da presente pesquisa e também a participação de outras empresas e colaboradores no contexto. Serão analisadas apenas as empresas com contato direto com EV-I.



**Figura 2:** Relacionamentos entre as empresas virtuais objeto do estudo de caso integrado  
 Fonte: Elaborado pela autora

### 3.1.2 Os entrevistados

Para realização do presente estudo foram entrevistadas seis pessoas: a gestora da empresa EV-I, foco principal deste estudo de caso e cinco parceiros, gestores de EV-II, EV-III, EV-IV, EV-V e EV-V. O Quadro 8 traz o perfil dos entrevistados.

Entrevistado	Faixa etária	Profissão	Empresa onde atua
<b>E1</b>	Entre 45 e 55 anos	Relações Públicas, mestre em Administração.	Gestora de EV-I, EV-V, EV-VI e PR-I
<b>E2</b>	Entre 25 e 35 anos	Publicitário	Gestor de EV-II e EV-VI, parceiro de EV-I
<b>E3</b>	Entre 45 e 55 anos	Relações Públicas	Gestor de EV-III, parceiro de EV-I
<b>E4</b>	Entre 45 e 55 anos	Publicitário	Gestor de EV-V, parceiro de EV-I
<b>E5</b>	Entre 45 e 55 anos	Produtor em publicidade	Gestor de EV-V, parceiro de EV-I
<b>E6</b>	Entre 45 e 55 anos	Administrador	Gestor de EV-VI, parceiro de EV-I

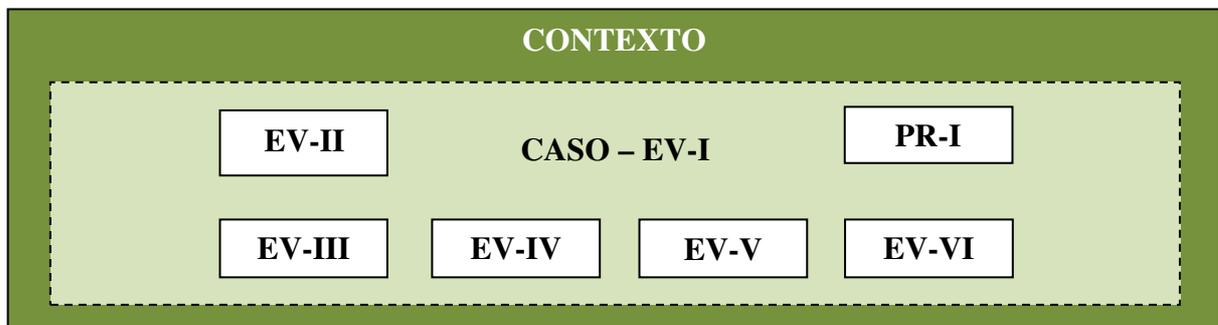
**Quadro 8:** Perfil dos entrevistados

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.1.3 O estudo de caso integrado

Pelas características da organização em análise EV-I expostas os subitens anteriores e das organizações que se ligam de alguma forma à EV-I, o estudo realizado será um estudo de caso integrado, conforme Yin (2010), que afirma que tal estudo envolve várias unidades de análise, que estão ligadas ao caso em estudo, dentro de um mesmo contexto. A essas unidades, que estão inseridas em um contexto de avaliação de uma unidade maior, o autor chamou subunidades. Para Yin (2010), essas “subunidades podem acrescentar, muitas vezes, oportunidades significativas para a análise extensiva, favorecendo os insights ao caso único” (p.76).

A Figura 3 mostra a estrutura do estudo de caso integrado na presente pesquisa.



**Figura 3:** Estudo de caso integrado

Elaborado pela autora, a partir de Yin (2010), p. 70.

## 3.2 Preparação para coleta de dados

A preparação para coleta de dados compreendeu a elaboração do protocolo de estudo de caso e a determinação das fontes de evidência – entrevista, documentos e redes sociais -, que serão detalhadas a seguir.

### 3.2.1 Protocolo do estudo de caso

O primeiro procedimento para a realização da presente pesquisa foi a elaboração do protocolo de estudo de caso que, segundo Yin (2010), é uma maneira importante de aumentar a confiabilidade da pesquisa. O Quadro 9 apresenta o protocolo deste estudo.

<b>PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO</b>	
<b>Definição do objeto de análise</b>	- Empresas virtuais
<b>Listagem de fontes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pessoas a serem entrevistadas</li> <li>- documentos impressos sobre as empresas;</li> <li>- documentos trocados entre os colaboradores;</li> <li>- informações contidas nas redes sociais sobre as empresas;</li> <li>- materiais disponíveis na internet sobre as empresas em estudo;</li> </ul>
<b>Plano de coleta de dados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- avaliação prévia das unidades de análise, com definição de cargos e papéis nas organizações em estudo;</li> <li>- elaboração das entrevistas semi-estruturadas;</li> <li>- cronograma de realização das entrevistas;</li> <li>- levantamento dos documentos que compõe o corpus de análise;</li> <li>- mapeamento das redes sociais</li> </ul>
<b>Coleta de dados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- realização das entrevistas</li> <li>- organização dos documentos</li> <li>- coleta de informações contidas nas redes sociais</li> </ul>
<b>Análise dos dados pela técnica da análise de conteúdo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- análise de conteúdo das entrevistas</li> <li>- análise de conteúdo dos documentos</li> <li>- análise de conteúdo das informações das redes sociais</li> </ul>
<b>Elaboração de relatório final</b>	- redação da dissertação

**Quadro 9:** Protocolo de estudo de caso

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de Yin (2010).

### 3.2.2 As fontes de evidência

A seleção das fontes de evidência é um dos momentos mais importantes do estudo de caso. De acordo com Yin (2010), o pesquisador deve estar apto a utilizar procedimentos de coleta de dados, usando diferentes fontes de evidência e ainda manter-se atento à validade do constructo, validade interna, validade externa e confiabilidade. Yin (2010) salienta ainda que além do uso de múltiplas fontes de evidência, a criação de um banco de dados do estudo de caso e a manutenção de um encadeamento de evidências são princípios que precisam ser considerados pelos pesquisadores.

A primeira fonte de evidência utilizada nesta pesquisa é a entrevista, considerada por Yin (2010) “uma fonte essencial de evidência do estudo de caso” (p.135). O autor afirma que os pontos fortes das entrevistas são o direcionamento aos tópicos do estudo de caso e o fornecimento de inferências e explicações causais percebidas. Por outro lado, a parcialidade da resposta, as incorreções devido, por exemplo, à falta de memória e a reflexividade – responder o que o entrevistador quer ouvir – são particularidades da entrevista que devem ser neutralizadas com o uso de outras fontes de evidência, de forma triangular.

A segunda fonte de evidência são os documentos fornecidos pelas empresas em análise. De acordo com Yin (2010), “o uso mais importante dos documentos é para corroborar e aumentar a evidência de outras fontes” (p.128). Os documentos são fontes de evidência estáveis, pois podem ser revistos tantas vezes quantas forem necessárias, são discretos, pois, segundo Yin, não foram criados em consequência do estudo de caso, são exatos e oferecem ampla cobertura (cobrem um período de tempo significativo). O que dificulta e até em certos aspectos prejudica a análise documental é a dificuldade em se recuperar alguns documentos, a seleção ser parcial ou incompleta, os documentos não terem sido redigidos de forma completa e não serem acessíveis.

A terceira fonte de evidência utilizada nesta pesquisa são as redes sociais. Com características semelhantes à documentação – os textos são publicados na internet e mantidos na rede mundial de computadores, o que significa que há certa estabilidade, exatidão e ampla cobertura -, o material retirado das redes sociais terá um tratamento semelhante aos documentos. Mas, diferente dos documentos, a interação de outros usuários com as informações são consideradas. Enquanto os documentos não trazem de forma explícita a opinião de terceiros (por exemplo, um relatório traz a visão do relator sobre determinado tema), as redes sociais se caracterizam pela construção coletiva do conteúdo, o que gera novos significados que precisam ser considerados na análise.

É importante salientar que, devido às características da presente pesquisa (estudo de empresas que não existem em uma realidade, mas sua existência acontece somente entre artefatos reais – tecnologia mediando a interação entre seres humanos - ) a observação foi uma fonte de evidência menor. O acompanhamento do cotidiano das empresas em análise se deu por meios digitais (videoconferência, conversas via sistemas de mensagens instantâneas e e-mail). Ainda assim, a fonte de evidência precisa ser considerada, pois da observação, ainda que limitada às permissões tecnológicas, resultaram alguns insights com significado para a análise dos dados coletados.

Nos próximos subitens serão apresentadas as fontes de evidência utilizadas nesta pesquisa, com detalhamento sobre elaboração de instrumentos, criação de banco de dados e critérios para escolhas de documentação.

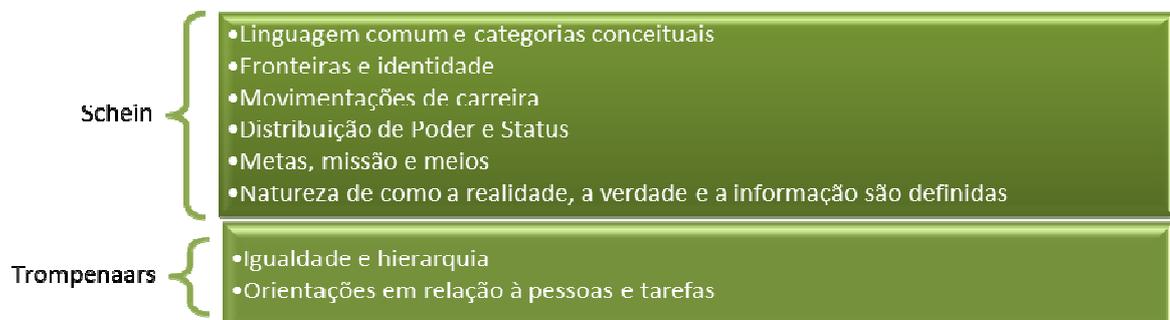
### 3.2.1.1 Entrevistas semi-estruturadas

A coleta de dados inicia com realização de entrevista semi-estruturada (ANEXO 1) individual com os seis gestores das empresas virtuais, constituída por quinze questões contemplando três tópicos principais: histórico organizacional, interações e cultura organizacional e valores. Nas entrevistas semi-estruturadas tem-se o discurso do entrevistado como foco central. Busca-se, nessa fase, identificar valores e pressupostos inconscientes, bem como informações sobre a estrutura organizacional nas empresas investigadas no presente estudo.

Durante as entrevistas individuais, foi utilizada linguagem formal e voz impessoal, de forma a garantir a maior objetividade possível. As entrevistas foram realizadas por vídeo conferência, gravadas com o software Evaer e transcritas posteriormente. Essa possibilidade de realização de entrevista por vídeo conferência é descrita por Mattar (2008):

Outra possibilidade aberta pela Internet é a de realizarmos entrevistas eletrônicas, ou seja, entrevistarmos pessoas que não poderíamos encontrar fisicamente (por exemplo, em razão da distância), e que podem, nesse tipo de entrevista, preparar melhor e com mais calma suas respostas (MATTAR, 2008, p. 183).

O roteiro da entrevista semi-estruturada foi elaborado a partir de categorias teóricas. Para a realização do presente estudo foram investigadas categorias relativas à cultura organizacional, delineadas a partir de constructos teóricos, com base formada pelas dimensões de análise da cultura organizacional definidas pelos autores Edgar Schein (2009) e Fons Trompenaars (1994), ambos da perspectiva da integração, conforme demonstra a Figura 4. A escolha desses autores se deve ao fato de ambos terem definido um caminho de análise das organizações de forma a identificar as manifestações culturais e terem visões complementares sobre cultura organizacional.



**Figura 4:** Dimensões de análise da cultura organizacional de Edgar Schein (2009) e Fons Trompenaars (1994)

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir das dimensões de análise da cultura organizacional de Schein (2009) e Trompenaars (1994), foram delineadas categorias teóricas, conforme demonstrado na Figura 5.



**Figura 5:** Categorias teóricas a partir das dimensões de análise da cultura organizacional de Schein (2009) e Trompenaars (1994)

Fonte: Elaborado pela autora.

As categorias teóricas ou temas, foram decompostos em subtemas, a partir de conceitos de Kugelmass (1996), Manssour (2001), Trompenaars (1994), Fleury e Fischer (1996), Schein (2009), Collins e Porras (2009), Enriquez (1997), Hofstede (2003), Tamayo e Schwartz (2005), Cairncross (2000), Argirys (1999) e Trope (1999) sobre os aspectos que envolvem a cultura organizacional e as empresas virtuais. Os subtemas embasaram a elaboração das questões na entrevista semi-estruturada.

O Quadro 10 apresenta os temas, subtemas, autores e questões no protocolo de entrevistas.

TEMAS	SUBTEMAS	AUTORES	QUESTÕES NO ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA
<b>Política de Gestão de Pessoas</b>	Relacionamento e envolvimento dos colaboradores	Kugelmass (1996), Manssour (2001)	<b>Entrevista:</b> Como se dá o relacionamento das pessoas dentro da empresa?
	Objetivos claros, definidos, compartilhados	Trompenaars (1994)	<b>Entrevista:</b> Fale o que você sabe sobre a história da empresa. Quais eram os principais objetivos na época de fundação?
	Recepção de novos membros	Schein (2009), Hofstede (2003), Fleury e Fischer (1996)	<b>Entrevista:</b> Como é a recepção de um novo colaborador?
<b>Estrutura Organizacional</b>	Papel do fundador	Collins e Porras (2009)	<b>Entrevista:</b> Qual é o papel do fundador, hoje, dentro da empresa?
	Hierarquia e relações de poder	Hofstede (2003)	<b>Entrevista:</b> Como era a estrutura hierárquica no início? Como é hoje?
	Empresa virtual	Trope (1999)	<b>Entrevista:</b> Como é trabalhar em uma empresa sem sede?
<b>Ideologia Central</b>	Missão, visão, valores	Schein (2009), Fleury e Fischer (1996), Hofstede (2003), Collins e Porras (2009)	<b>Entrevista:</b> Fale o que você sabe sobre a história da empresa. Quais eram os objetivos na época de fundação? Fale sobre a cultura de sua empresa.
	Valores expostos e percebidos	Tamayo e Schwartz (2005)	<b>Entrevista:</b> Quais são os valores da empresa?
	Histórico organizacional	Fleury e Fischer (1996)	<b>Entrevista:</b> Fale o que você sabe sobre a história da empresa. Quais eram os principais objetivos na época de fundação?
<b>Práticas Culturais</b>	Mitos, rituais e símbolos	Schein (2009), Fleury e Fischer (1996), Hofstede (2003), Collins e Porras (2009),	<b>Entrevista:</b> Fale sobre a cultura de sua empresa. Que práticas culturais são utilizadas para reforçar os valores organizacionais?
<b>Relações Interpessoais</b>	Comunicação	Cairncross (2000) Argirys (1999)	<b>Entrevista:</b> Fale sobre a comunicação na empresa.
	Relacionamento na empresa	Trope (1999)	<b>Entrevista:</b> Como é trabalhar/gerenciar uma empresa sem sede?

**Quadro 10:** Temas, subtemas, autores e questões no roteiro de entrevistas

Fonte: Elaborado pela autora

As entrevistas foram realizadas de acordo com a disponibilidade dos entrevistados, que foram contatados um mês antes do início do período de coleta de dados para apresentação da pesquisa e agendamento. Após o agendamento, as entrevistas foram realizadas por videoconferência com o uso dos softwares Skype<sup>3</sup> e Evaer<sup>4</sup> e dois entrevistados responderam aos questionamentos por telefone, conectados aos programas de videoconferência. O Quadro

<sup>3</sup> Skype é um software que permite comunicação pela Internet através de conexões de voz sobre IP (VoIP - *Voice over Internet Protocol*). É o encaminhamento de conversação humana usando a internet ou outra rede de computadores.

<sup>4</sup> Software para gravação de conversas via Skype.

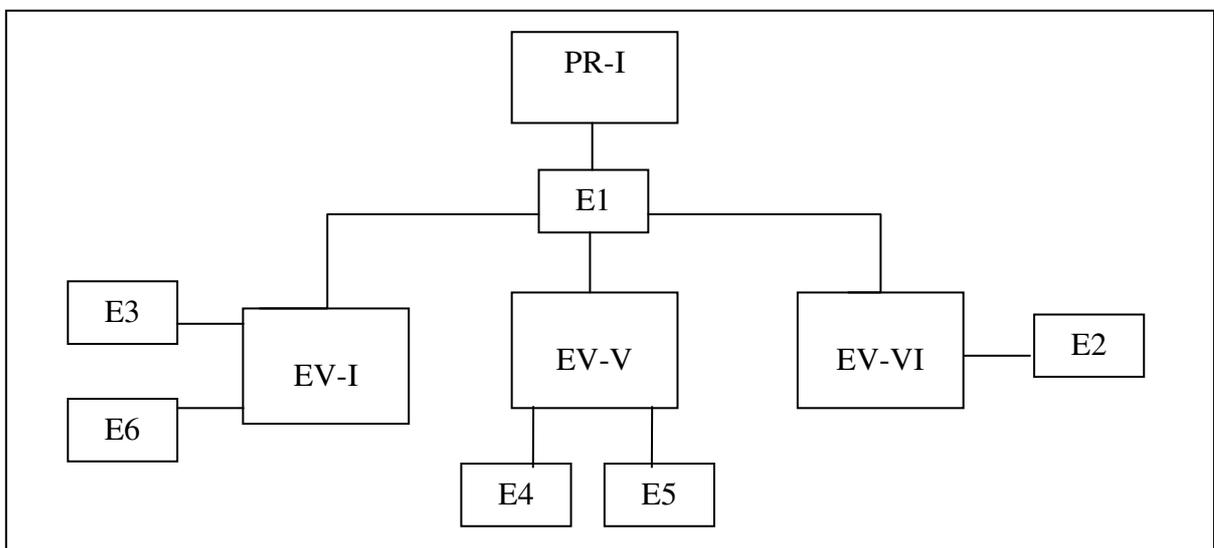
11 apresenta os entrevistados, a empresa virtual a qual estão ligados, o tempo de duração da entrevista e o meio utilizado para a entrevista.

Entrevistado	Empresa virtual da qual faz parte	Tempo de duração da entrevista	Meio utilizado
E1	EV-I, EV-V, EV-VI e PR-I	1:26:42	Skype/Evaer
E2	EV-II e EV-VI	40:41	Skype/Evaer
E3	EV-III	15:00	Telefone/Skype/Evaer
E4	EV-V	19:03	Skype/Evaer
E5	EV-V	27:38	Telefone/Skype/Evaer
E6	EV-IV	39:23	Skype/Evaer

**Quadro 11:** Entrevistados, empresas da qual fazem parte, tempo de duração da entrevista e meio utilizado

Fonte: Elaborado pela autora

A Figura 6 apresenta o relacionamento entre os entrevistados, indicando a forma como se estabelece a relação de cada entrevistado com a entrevistada E1, a partir das empresas nas quais atuam como gestores (EV-V e EV-VI) e como parceiros (EV-I).



**Figura 6:** Esquema de relacionamento entre os entrevistados

Fonte: Elaborado pela autora

Paralelamente à realização das entrevistas, foram selecionados os documentos para a análise documental e coletados os textos publicados nas redes sociais. O próximo subitem trata dos procedimentos para análise documental, seguido pelos procedimentos para análise dos textos das redes sociais.

### 3.2.2.2 Documentos

Bardin (2010) define análise documental como “uma operação ou um conjunto de operações visando representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente da original, a fim de facilitar, num estado ulterior, a sua consulta e referência” (BARDIN, 2010, p. 47). De acordo com a autora, o objetivo é armazenar informações em forma de variáveis, para facilitar o acesso do pesquisador ao conteúdo informativo.

Como o objetivo da presente pesquisa é identificar as manifestações culturais em organizações virtuais, a análise de documentos institucionais era necessária para identificar valores expostos, objetivos compartilhados e outros fatores de influência na formação da cultura de uma organização. Era preciso, então, identificar quais seriam os documentos mais adequados para proceder com a análise. Segundo Mattar (2008), podem compor o corpus de análise documental catálogos, folhetos, brochuras, jornais empresariais e páginas comerciais na internet. Para este estudo foram selecionados os seguintes documentos:

- relatório das atividades de EV-I, fornecido pela empresa;
- páginas oficiais na internet das empresas EV-I, EV-II, EV-III, EV-IV, EV-V e EV-VI, bem como do projeto PR-I;
- informações sobre os profissionais envolvidos nas organizações em análise, divulgadas em blogs e páginas pessoais;
- mensagens trocadas por e-mail e por sistemas de mensagens instantâneas, entre os membros das empresas analisadas, fornecidas pelos gestores das empresas.

Yin (2010) assevera que é importante considerar que os documentos foram criados com um objetivo definido e para um público determinado. Faz parte do papel do pesquisador tentar identificar esses objetivos como forma de evitar desorientação com a evidência e permitir uma crítica correta à interpretação do conteúdo da evidência. O autor recomenda que os documentos sejam revisados, como etapa inicial do processo de análise, para que permaneçam no corpus de análise apenas os relevantes. Mattar (2008) afirma que após a coleta dos documentos que serão analisados, é recomendável criar um banco de dados que não irá funcionar como um exercício separado de redação. Nessa linha, foi realizado o levantamento e classificação de documentos em um banco de dados, com classes predefinidas que serviram para a divisão da informação e agrupamento dos documentos com características em comum ou análogos. O banco de dados já foi organizado de forma a permitir a análise de conteúdo sobre os documentos, conforme demonstra o Quadro 12.

Nº.	Parágrafo	Fonte	Palavras-chave	Resumo	Título
-----	-----------	-------	----------------	--------	--------

**Quadro 12:** Banco de dados para análise documental

Fonte: Elaborado pela autora.

Ainda que Bardin (2010) separe a análise documental da análise de conteúdo, sendo a primeira uma representação condensada da informação e a segunda uma técnica para manipulação de mensagens, o conteúdo dos documentos foi analisado com a técnica de análise de conteúdo.

### 3.2.2.3 Redes sociais digitais

Durante o desenvolvimento da presente pesquisa, foi observada a importância dada pelos gestores e colaboradores das empresas virtuais em estudo às redes sociais digitais. Era recorrente o destaque que sites como facebook<sup>5</sup>, twitter<sup>6</sup> e linkedin<sup>7</sup> recebiam como meios de comunicação que permitiam maior agilidade na troca de informações. A partir dessa constatação, percebeu-se a necessidade de explorar os conteúdos disponibilizados nas redes sociais pelas empresas em estudo e também avaliar as informações trocadas entre gestores, colaboradores e parceiros pelas redes sociais no sentido de identificar aspectos da cultura organizacional.

A coleta de dados dos sites de relacionamento foi realizada a partir das páginas do gestor de EV-I nas redes sociais, seguida pelo acompanhamento das mensagens veiculadas pelos gestores e colaboradores das empresas virtuais ligadas à EV-I (EV-II, EV-III e EV-IV, EV-V, EV-VI e PR-I). As informações foram analisadas segundo a técnica da análise de conteúdo.

É importante salientar que existem técnicas de análise das redes sociais digitais tanto qualitativas como quantitativas, mas que não se aplicam ao presente estudo pois a rede social não é foco de análise e sim os conteúdos das mensagens trocadas pelos integrantes das empresas objetos de análise desta pesquisa.

---

<sup>5</sup> Rede social digital.

<sup>6</sup> Microblog que permite acompanhar as postagens de outros usuários.

<sup>7</sup> Rede de negócios digital.

O Quadro 13 resume as fontes de evidência utilizadas na presente pesquisa.

Entrevista	Análise documental	Análise do conteúdo das redes sociais
Qualitativa	Qualitativa	Qualitativa
Subjetiva	Subjetiva	Subjetiva
Visão do nativo	Visão do nativo	Visão do Nativo

**Quadro 13** - Técnicas de coleta de dados adotadas

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

As técnicas para coleta de dados da presente pesquisa são qualitativas, subjetivas e refletem, predominantemente a visão do nativo (do gestor e dos colaboradores das organizações virtuais em análise). A visão externa está presente na observação que, no presente estudo, é limitada ao que se pode inferir nas conversas preliminares antes das entrevistas, na troca de informações durante as entrevistas, nas participações em videoconferências e na observação de um teletrabalhador em seu ambiente de trabalho (home office).

Os materiais coletados e analisados nas três fontes de evidência apresentadas anteriormente e também obtidos por observação serão confrontados, de forma triangular. O subitem a seguir apresenta detalhes concernentes à triangulação.

### 3.2.3 A triangulação

A triangulação é uma combinação de métodos no estudo de um mesmo fenômeno. Para Denzin e Lincoln (2006), o uso de múltiplos métodos visa a compreensão do fenômeno em estudo em profundidade.

Observada como uma forma cristalina, como uma montagem, ou ainda como uma performance criativa em torno de um tema central, podemos ampliar assim a triangulação como uma forma de validade, ou como uma alternativa a esta. A triangulação é a exposição simultânea de realidades múltiplas, refratadas. Cada uma das metáforas “age” no sentido de criar a simultaneidade, e não o sequencial ou o linear. Os leitores e as audiências são então convidados a explorarem visões concorrentes do contexto, a se imergirem e a se fundirem em novas realidades a serem compreendidas (DENZIN e LINCOLN, 2006, p. 20).

Duarte (2009) considera que Denzin aumenta a imprecisão do conceito de triangulação ao descrever quatro tipos diferentes de triangulação: de dados, do investigador, teórica e metodológica. A autora descreve, a partir dos conceitos de Denzin, a triangulação de dados como recolhimento de dados em diferentes fontes. A triangulação do investigador é caracterizada pela participação de vários investigadores na coleta de dados, analisando comparativamente esses dados. Na triangulação teórica, Duarte (2009) afirma que são utilizadas teorias distintas para a interpretação dos dados em estudo. E por fim, a triangulação metodológica, na qual o pesquisador utiliza vários métodos para o estudo de determinado fenômeno. Duarte (2009) traz duas definições de Denzin para a triangulação metodológica: a triangulação intramétodo e a triangulação intermétodos, sendo a primeira o uso do mesmo método em diversas ocasiões e a segunda, o uso de métodos diferentes em relação ao mesmo objeto.

Para a presente pesquisa, a triangulação adotada é a intramétodo, sendo utilizadas várias fontes de evidência, durante o mesmo período de tempo. Foram utilizadas entrevistas, documentos e o conteúdo das redes sociais. As informações obtidas na análise das fontes de evidência foram comparadas visando confirmar os dados obtidos com a pesquisa.

### **3.3 A estratégia analítica**

Deixando de lado as primeiras incursões de pesquisadores nas práticas de observação do discurso, conforme Bardin (2010) descreve na exposição histórica sobre análise do conteúdo, retoma-se o percurso de desenvolvimento dessa técnica a partir dos estudos formais sustentados por processos técnicos de validação, iniciados no século XX. Para Bardin, a análise de conteúdo começa a se delinear com as pesquisas quantitativas realizadas em veículos de comunicação, mais especificamente os jornais, seguido pelo estudo da propaganda, surgido após as guerras mundiais. O primeiro nome da análise de conteúdo é H. Lasswell (Bardin, 2010, p.17).

Bardin (2010) explica que no início do desenvolvimento, ainda que o objetivo fosse o mesmo, a linguagem, a linguística e análise de conteúdo desenvolviam-se separadamente. Surgem outros nomes, como Saussure, Troubetzkoy e Bloomfield, tornando a linguística funcional e estrutural.

A investigação política também tem um papel importante no desenvolvimento da análise de conteúdo. Durante a segunda Grande Guerra, pesquisas realizadas em jornais com o

objetivo de encontrar propaganda subversiva, usando o que Bardin chamou de técnicas de despistagem, foram comuns, sendo concomitantes à pesquisas sobre análise de símbolos e mitologias políticas.

As regras de análise elaboradas por Berelson e Lazarsfeld, no final do anos 50, trazem uma preocupação normativa e limitativa do funcionamento da análise de conteúdo, o que foi questionado por pesquisadores americanos. O desenvolvimento da análise de conteúdo na América foi ignorado na França, que seguiu a orientação de Berelson até meados da década de 1970.

De acordo com Bardin (2010), “o período seguinte é caracterizado pela expansão das aplicações técnicas a disciplinas muito diversificadas pelo aparecimento de interrogações e novas respostas no plano metodológico” (p.21). Novas considerações metodológicas e epistemológicas surgem. A técnica se aperfeiçoa e duas iniciativas “desbloqueiam” (grifo de Bardin, 2010) a análise do conteúdo: a menor exigência de objetividade e a combinação da compreensão clínica com a contribuição estatística.

Bardin (2010) afirma que a evolução técnica da análise de conteúdo, com a utilização do computador, e a evolução metodológica, com o prosseguimento das investigações, compõe o desenvolvimento interno da análise de conteúdo. Externamente, o surgimento da semiologia e da linguística alteram a linearidade de desenvolvimento da técnica. Atualmente, a análise de conteúdo concentra-se nas técnicas surgidas com a informatização, mas há uma ampliação de seu uso, na análise de comunicações.

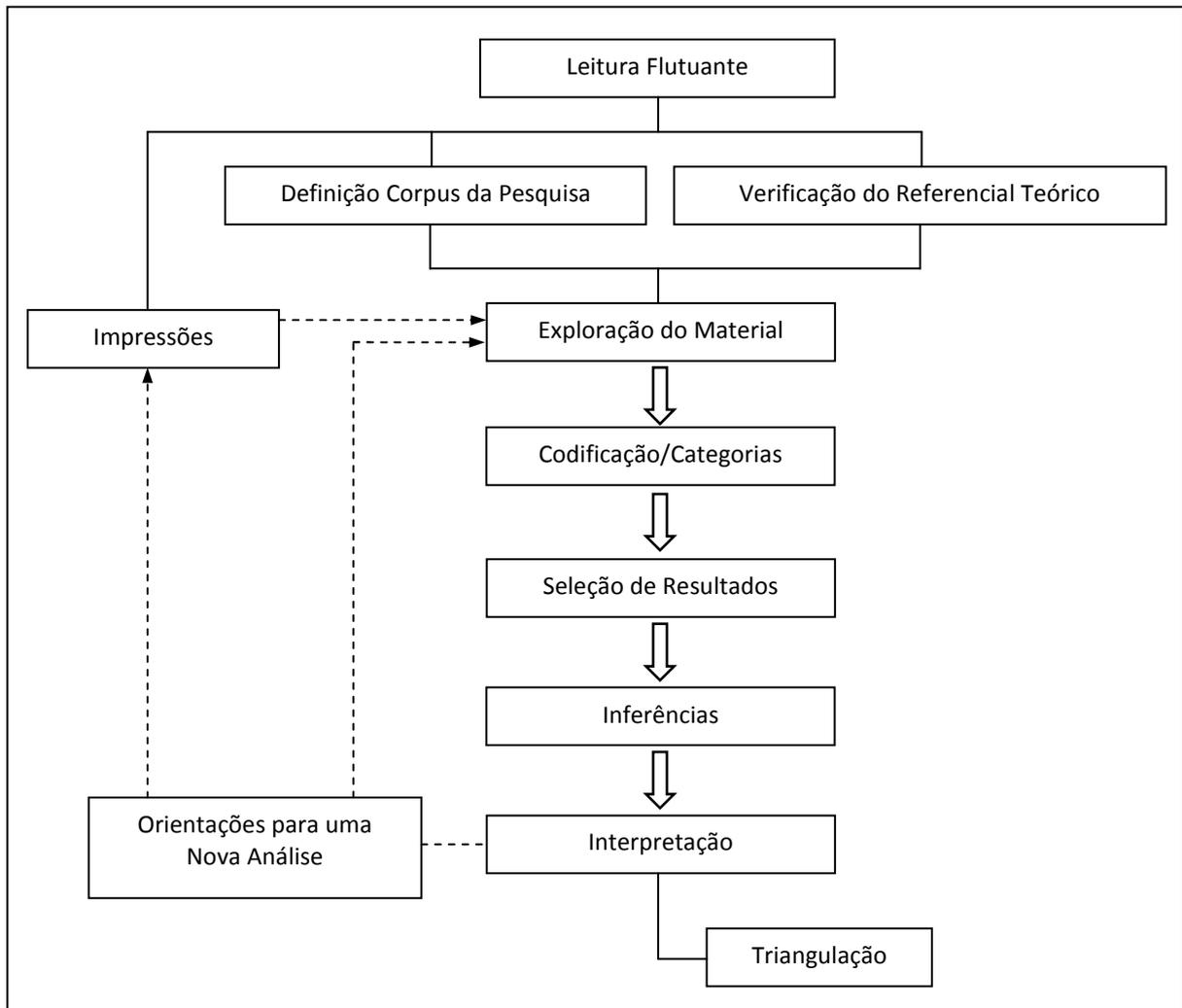
Bardin (2010) define análise de conteúdo como “conjunto de técnicas de análise das comunicações” (p.33). No presente estudo, a análise de conteúdo será utilizada como técnica, o que, a partir da definição de Bardin, equivale a dizer que várias técnicas de análise das comunicações serão utilizadas, mais especificamente a análise temática – divisão do texto em alguns temas principais – e análise sequencial – o texto é dividido em sequências e são utilizados critérios semânticos e estilísticos para divisão.

Srouf (2005) destaca que a análise dos dados coletados ao se investigar cultura organizacional merece atenção. O autor afirma que as representações mentais dos indivíduos refletem mais do que apenas linguagens. Trata-se de uma complexa rede que envolve também convicções sociais e saberes. O autor afirma que

o cinzel da análise permite recortar as culturas organizacionais em quatro esferas ou ‘campos de saber’, domínios específicos do universo simbólico: a ideologia, a ciência, a arte e a técnica. Cada esfera, por sua vez, abriga certos bens simbólicos, cuja apreensão merece particular atenção (SROUR, 2005, p. 204-205)

Na presente pesquisa, a análise dos dados inicia com a pré-análise do material coletado, seguida pela exploração do material e tratamento dos resultados e finalizada com as inferências e interpretação.

A Figura 7 resume os procedimentos de análise adotados para o presente estudo.



**Figura 7:** Procedimentos para análise de conteúdo adotados

Fonte: Elaborado pela pesquisadora a partir de BARDIN (2010).

### 3.3.1 A pré-análise

De acordo com Bardin (2010), a pré-análise tem por objetivo tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais. É uma etapa de organização, composta por atividades não estruturadas, abertas, por oposição à exploração sistemática dos documentos. O primeiro momento da pré-análise foi a leitura flutuante, fase em que se estabeleceu um primeiro

contato com os documentos a analisar (entrevistas transcritas na íntegra, documentos, textos disponíveis nas redes sociais), permitindo o surgimento de impressões e orientações, que foram anotadas para posterior consulta.

A seguir foi formado o corpus da pesquisa, com a demarcação do universo de documentos que foram submetidos aos procedimentos analíticos. O corpus da pesquisa foi determinado de acordo com a regra da homogeneidade – todos os documentos obedecem a critérios precisos de escolha – e a regra da pertinência – os documentos devem ser adequados enquanto fonte de informação.

Os critérios para seleção dos documentos foram:

- documentos institucionais utilizados para divulgação e apresentação da organização, fornecidos pelas empresas;
- textos de sites e blogs oficiais, contendo informações institucionais sobre as empresas analisadas;
- textos publicados nas redes sociais, contendo informações institucionais sobre as empresas, bem como orientações para realização de trabalhos.

Compõe o corpus de análise as seis entrevistas realizadas, os documentos dos sites e blogs oficiais das empresas em análise, os documentos institucionais e os textos disponibilizados nas redes sociais.

Ainda durante a pré-análise, os documentos foram agrupados e foi gerado o banco de dados para análise documental. Os textos das entrevistas foram divididos em sequências ficando a entrevista E1 composta por 57 sequências, E2, 26 sequências, E3, 14 sequências, E4, 10 sequências, E5, 21 sequências e E6 ficou composta por 17 sequências, totalizando 145 sequências de texto. Cada sequência compreende um módulo de texto de, em média, dez linhas. O conteúdo desses textos não foi considerado na enumeração de sequências, pois o objetivo era apenas reduzir os textos a serem analisados em unidades menores.

Os demais documentos, depois de organizados em um banco de dados, foram também divididos em sequências, totalizando 158 sequências nos documentos e 17 sequências nos textos das redes sociais.

### 3.3.2 A exploração do material

De posse das primeiras impressões obtidas com a leitura flutuante, iniciou-se a fase de exploração do material coletado. Nessa fase, é necessário definir as unidades de análise, ou como Bardin (2010) utiliza, as unidades de registro, que são segmentos de conteúdo a codificar, com o objetivo de realizar a categorização. As unidades de análise podem ser palavras, frases ou temas, sendo definidas de forma que atendam aos objetivos da pesquisa e estejam de acordo com o tipo de material a ser analisado. No presente estudo, as unidades de análise são as sequências definidas durante o período de pré-análise. Como a determinação das unidades de análise é de responsabilidade do pesquisador, desde que critérios condizentes com os objetivos do estudo que se está realizando sejam considerados, a determinação das sequências como unidades de análise se justifica pelo fato de não haver, nas entrevistas, parágrafos definidos. As falas dos entrevistados foram espontâneas, motivadas por alguns questionamentos. As respostas versavam desde o tema da pergunta formulada inicialmente até divagações motivadas por algum assunto inserido no contexto da própria resposta que estava sendo elaborada. De cada sequência de texto foram selecionadas palavras-chave, definidas por Bardin (2010) como unidades de significação ou temas. Para a autora, fazer uma análise temática implica em identificar “núcleos de sentido” que podem ter significado para a análise. A análise temática aplica-se a entrevistas não diretivas e mais estruturadas, quando se busca estudar motivações de opiniões, de valores, de crenças, o que é o caso do presente estudo, que visa identificar manifestações culturais em empresas virtuais. A análise temática também pode ser utilizada, conforme Bardin (2010), para analisar comunicações de massa, o que engloba a comunicação pela internet, que também é objeto de análise nesta pesquisa.

Após a definição das unidades de análise, iniciou-se a categorização, definida por Bardin (2010) como “uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com critérios previamente definidos” (BARDIN, 2010, p. 145).

As categorias são, de acordo com Bardin (2010), rubricas ou classes. Agrupam unidades de registro com características em comum sob um mesmo título. Nesta pesquisa, a categorização foi feita pelo critério semântico, criando-se categorias temáticas a partir da síntese dos conteúdos coletados. Esse processo fornece uma representação simplificada dos dados. A categorização foi realizada por acervo, pois o sistema de categorias na presente pesquisa não foi previamente determinado, sendo resultante da própria classificação dos elementos constantes nos textos.

A análise dos textos, documentos e entrevistas resultou em um sistema de categorias (categorias iniciais) que foi novamente categorizado (agrupado), formando-se categorias intermediárias. Essas categorias intermediárias foram reagrupadas, resultando em categorias finais, mais amplas, englobando todos os aspectos tratados durante o percurso de categorização. As categorias foram formuladas de acordo com a regra da exclusão mútua, que impõe que cada elemento não pode existir em mais de uma categoria, a regra da homogeneidade, que determina que um único princípio de organização deve nortear a realização dos procedimentos de categorização e a regra da pertinência, que afirma que a categoria deve estar adaptada ao material de análise escolhido.

No próximo capítulo serão detalhadas as categorias iniciais e os processos de derivação que resultaram nas categorias intermediárias e finais do presente estudo.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo serão apresentados os resultados da análise de conteúdo das entrevistas, dos documentos e das redes sociais digitais. Cada um dos temas emergentes da análise das fontes de evidência serão apresentados, discutidos e agrupados à luz das três perspectivas da cultura organizacional e das teorias concernentes à trabalho e empresas virtuais, obtendo-se categorias intermediárias e categorias finais.

A análise de conteúdo desta pesquisa resultou em 17 temas recorrentes nas falas dos entrevistados e nos documentos analisados. Esses temas são as categorias iniciais, das quais derivaram cinco categorias intermediárias e duas categorias finais, apresentadas no Quadro 14.

<b>Categorias iniciais</b>	<b>Categorias intermediárias</b>	<b>Categorias finais</b>
Trabalho em casa	Flexibilização do trabalho	Empresas virtuais
Teletrabalho		
Coworking		
Empresa em casa		
Uso da Tecnologia	Comunicação mediada por aparatos tecnológicos	
Interações		
Comprometimento	Valores	Manifestações da cultura organizacional
Qualidade		
Sustentabilidade		
Ética		
Trabalho parcelar	Propósitos e orientações compartilhadas	
Relacionamento		
Gestão de pessoas		
Parcerias		
Público e privado	Natureza do tempo e do espaço	
Tempo		
Mobilidade		

Quadro 14: Processo de derivação das categorias de análise

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

## 4.1 Descrição das categorias iniciais

Sendo as categorias rubricas ou classes, que agrupam unidades de registro com características em comum sob um mesmo título, os textos analisados (entrevistas, documentos e textos constantes nas redes sociais) foram organizados em categorias iniciais, que, à luz das teorias concernentes à cultura organizacional e empresas virtuais, desdobraram-se em categorias intermediárias e foram reagrupadas, finalmente em categorias finais. As categorias iniciais são apresentadas a seguir.

### 4.1.1 Trabalho em casa

Na categoria trabalho em casa estão inclusos os temas emergentes das entrevistas e dos documentos que tratam, especificamente, do exercício profissional em home office, excluindo-se os temas que se referem a manutenção de uma empresa em casa. Esta diferenciação é importante pois, muitos dos teletrabalhadores não são empresários, estando ligados à empresas virtuais ou mesmo tradicionais que mantêm postos de teletrabalho e há implicações diversas no trabalho residencial e em se manter uma empresa sediada na própria residência. Nas entrevistas são destacadas as particularidades, implicações, prós e contras do trabalho em casa. Questões como mobilidade e tempo de dedicação ao trabalho são expostas pelos entrevistados. Aspectos relacionados aos limites entre público e privado também emergem das falas dos entrevistados.

Os trechos das entrevistas que elucidam esta categoria são:

(...) quanto eu comecei a me dar conta da possibilidade de poder trabalhar em casa, de não ser serviço doméstico e poder trabalhar em casa. Porque eu já tinha para a minha utilização o PC, o computador, na época com o windows 3.11, uma coisa assim, que tinha o drive de disquete. E muitas coisas eu fazia, salvava em disquete, levava para casa que eu já tinha também PC em casa, com conexão discada. Aí eu comecei a me dar conta de que eu posso fazer muitas coisas em casa, que eu não precisava estar lá dentro do banco ou dentro do escritório para fazer ou guardar em disquete e levar no outro dia. (...) Foi quando começou a cair a ficha, que eu podia trabalhar em casa ou pelos menos não em tempo integral na empresa. Tinha muita coisa que se podia ser meio a meio, digamos assim. Uma opção de vida. (E1)

Estou com uma camiseta, uma calça jeans, moletom e chinelo. Por quê? Porque ninguém está me vendo. Eu tenho um sapatinho pronto, a meia está lá, é só enfiar e sair correndo, mas essa vantagem de estar mais tranquila, mais a vontade... (E1)

Mas de vez em quando eu preciso dar uma relaxada, sair do computador, levantar da cadeira e tal, por causa da coluna, esticar um pouquinho. Eu vou na cozinha, vou no quarto, eu abro a janela, eu pego um solzinho. Dez minutos de solzinho. Porque eu posso estar mais a vontade, com roupas mais a vontade, não preciso usar maquiagem todo o dia, não preciso botar salto todo o dia, tênis, então tem “n” vantagens. (E5)

Eu tenho uma condição que as pessoas não tem, que é esse espaço físico, que é o conforto da casa. Então para mim é... Mas não é tão fácil para todo mundo, entendeu? Então as pessoas não conseguem, necessariamente, repetir isso. (E6)

Nos documentos, o trabalho em casa aparece como uma alternativa que possibilita a atuação em diversas organizações. Um documento institucional fornecido pela gestora de EV-I mostra a rotina da entrevistada E1, que atua em home office:

Procuro evitar, sempre que possível, trabalhar aos sábados e domingos, para ficar com o marido e curtir a casa e a família. Geralmente trabalho até às 2 da manhã, algumas vezes até as 4h30, quando necessário. Levanto no máximo às 9h. (...) Só me é possível fazer tudo isso por trabalhar em home office ou, em algumas ocasiões, em espaços de coworking. (Relatório de atividades fornecido pela gestora de EV-I)

Em outros documentos institucionais disponíveis na internet, o trabalho em home office aparece na forma de divulgação de eventos que tratam dessa temática, sempre acompanhada de comentários pessoais por parte dos gestores. As redes sociais também são utilizadas para a divulgação de eventos sobre o trabalho em home office.

Diante do exposto, percebe-se que, para os entrevistados, o trabalho em casa é uma opção de vida, uma escolha, baseada tanto em aspectos objetivos (conforto), quanto em aspectos subjetivos (tranquilidade, qualidade de vida). Ainda que o trabalho seja em casa, com horários mais flexíveis, percebe-se que há uma rotina estabelecida, conforme demonstra o relatório fornecido pela gestora de EV-I. Só que essa rotina não ganha relevância na fala dos entrevistados. O trabalho em casa é defendido como uma alternativa ao trabalho em organizações tradicionais, permitindo que a rotina profissional seja permeada com a rotina pessoal (doméstica em alguns casos). O fato dos horários serem mais flexíveis e definidos pelos indivíduos e não pela organização atenuam a sensação de rotina para os trabalhadores que atuam em home office.

#### 4.1.2 Teletrabalho

Diferente da rubrica trabalho em casa, que se referia ao exercício profissional em home office, a categoria teletrabalho envolve os aspectos referentes ao exercício profissional à distância, tanto em escritórios satélite<sup>8</sup> ou espaços de coworking<sup>9</sup>, quanto em home office. Refere-se, mais especificamente, a realização de tarefas fora do ambiente corporativo e as implicações positivas ou negativas que representa para a empresa virtual.

Nas entrevistas, a categoria teletrabalho é evidenciada como uma nova forma de exercício profissional que ainda não está plenamente aceita, principalmente pelas organizações ditas tradicionais. Há relatos sobre questionamentos quanto a qualidade dos serviços prestados e quanto ao tamanho das organizações com profissionais em teletrabalho (os profissionais à distância não são considerados como parte da organização).

Os seguintes trechos das entrevistas que salientam a rubrica teletrabalho:

A gente sabe de outras empresas que, recentemente, que trabalham com teletrabalho direto. Elas ainda fazem de uma maneira meio escondida, como se fosse uma coisa proibida, como se fosse uma coisa assim que ninguém pode ficar sabendo. (E1)

O feedback final foi vocês são muito pequenos para atender a gente. Então, assim... essa cultura do teletrabalho em que a gente como profissional sabe que nós estamos organizados numa rede de pessoas com extrema competência para poder desenvolver um trabalho, equiparado de qualquer agência grande, a gente sabe disso, a gente sente isso, com todas as limitações que a gente tenha como profissionais, a gente procura se estruturar focando o que? Reunião de talentos e baixo custo. (E2)

As empresas têm muita resistência. É uma tradição centenária, ou mais, do que isso do trabalho em espaço físico, locado num determinado espaço. (E3)

Tenho um grupo pequeno de trabalho, mas nós trabalhamos em coworking e em home office. A E1 é um dos parceiros de trabalho. E no caso dos outros colaboradores ou parceiros, eles têm outras atividades inclusive, não só as de teletrabalho ou coworking comigo. (E3)

Nos documentos, o teletrabalho aparece no texto de apresentação no site de EV-I, como uma alternativa que pode colaborar com a preservação ambiental.

---

<sup>8</sup> Escritórios satélite são escritórios distantes da sede da empresa, mantidos pela própria empresa ou pelo colaborador.

<sup>9</sup> Espaços de coworking são escritórios compartilhados por profissionais que atuam à distância e pertencem a empresas distintas. Os espaços de coworking podem ser utilizados por empresas virtuais, nos momentos em que um espaço físico se faz necessário.

A EV-I desenvolve a maior parte de suas atividades via teletrabalho, contribuindo, desta forma, para a redução do trânsito, da emissão de CO<sub>2</sub> na atmosfera, da poluição do ar e do agravamento do aquecimento global, estimulando a viabilidade econômica das cidades e país e incrementando a qualidade de vida dos cidadãos. (Texto de apresentação de EV-I, na página inicial do site da empresa)

Há também um acompanhamento de tramitação de lei que regulamenta o teletrabalho no Brasil no blog de EV-I. No texto, embora o foco seja divulgar uma ação governamental, há manifestação de opinião da entrevistada E1, autora do texto, quanto aos benefícios ambientais do teletrabalho.

Finalmente, o trabalho feito a partir de casa, utilizando a Tecnologia da Informação e Comunicação é oficialmente reconhecido por lei! Parabéns a todos que vêm lutando por isso e que, como eu, acreditam que o trabalho à distância é uma das formas sustentáveis de trabalho urbano. (E1, em postagem no blog da EV-I, em 23 de dezembro de 2011)

O teletrabalho é visto, então, como uma alternativa ao exercício profissional em ambientes tradicionais, como reunião de talentos, como possibilidade de oferecer serviços com custos reduzidos, como uma forma de trabalho sustentável e como uma alternativa viável para o trabalho desenvolvido nos grandes centros. Não houve, na fala dos entrevistados, críticas à essa forma de exercício profissional desvinculado de ambientes corporativos. O teletrabalho é, para seus adeptos, uma opção de vida, defendida publicamente, semelhante ao que acontece com o trabalho em casa, que nada mais é do que uma forma de teletrabalho.

#### 4.1.3 Coworking

A categoria coworking refere-se ao exercício do trabalho à distância em espaços compartilhados. Os espaços de coworking são escritórios estruturados, alugados por hora para empresas ou profissionais. Também podem ser acertados contratos por temporada, podendo o espaço de coworking ser divulgado como endereço da empresa virtual. Os entrevistados comentam que os espaços de coworking são uma alternativa para a falta de estrutura adequada para realização de reuniões e atendimento à clientes para quem trabalha em home office.

Nas falas dos entrevistados, a categoria coworking aparece nos seguintes trechos:

Tem um lugar perto da Paulista, próximo a Paulista, que tem umas salas pequeninas de reunião que dá para três ou quatro pessoas que é supertranquilo. Então a gente se encontrava ali. (E1)

Estamos fechando esse esquema de espaço de coworking, com endereço. A gente fica aqui. (E1)

Também fazemos reuniões presenciais no espaço de coworking que nós utilizamos de maneira comum. (E3)

Você vai num espaço de coworking e tem 50, 100 pessoas lá independentes, cada um vivendo a sua vida, trabalhando em um espaço desses. Então a gente vê que isso está crescendo muito. E é uma situação irreversível. Agora mesmo a gente teve acesso a uma pesquisa de coworking feita nos EUA que dá conta assim, nos Estados Unidos tem 573 espaços de coworking funcionando a pleno vapor. Aqui no Brasil são mais de 50, são 80 espaços de coworking funcionando aqui. E cada vez aumenta mais. (E3)

Eu estou com projeto de desenvolvimento nessa área de coworking, e o primeiro argumento é a crise econômica mundial e o crescimento das cidades. A indisponibilidade de locomoção. De circulação. No meu caso, aqui em São Paulo, quando eu vou para um cliente, dependendo do horário eu fico duas horas dentro do carro. Então não tem sentido tu fazer isso. Tem que ser tudo a distância. (E3)

Os espaços de coworking aparecem, nas falas dos entrevistados, como parte integrante da estrutura das empresas virtuais. Não se trata de um apêndice físico dos escritórios pessoais (home office) de cada um, mas sim de um espaço público que é utilizado quando há demanda por parte das empresas virtuais. A utilização de espaços de coworking pelas empresas virtuais se formaliza quando o mesmo espaço é utilizado corriqueiramente e consta, inclusive em projetos das empresas virtuais.

#### 4.1.4 Empresa em casa

A categoria empresa em casa refere-se a aspectos operacionais inerentes a se manter uma empresa na própria residência. Não está relacionada diretamente ao trabalho em casa, embora seja uma forma de trabalho em casa. A rubrica empresa em casa engloba, especificamente, aspectos legais, atendimento à clientes e ocupação de espaços residenciais para uso profissional. Os entrevistados, ao mesmo tempo em que defendem o trabalho em home office, mostram que a falta de infraestrutura pode ser um entrave para o desempenho das atividades profissionais. Um dos entrevistados afirma que o estabelecimento de um endereço fiscal foi uma maneira de separar o espaço de trabalho, íntimo, em home office, do espaço legal, destinado a atender as exigências da fiscalização.

Nas entrevistas, a rubrica empresa em casa pode ser identificada nos seguintes trechos:

O endereço da minha empresa é o endereço da minha casa, certo? Só que, embora eu tenha o meu escritório (...) eu não tenho espaço para receber clientes, por exemplo. (E1)

Eu atendo clientes aqui em casa. Só que eu tenho uma condição aqui que é uma condição que é meio atípica. Eu moro numa casa muito confortável, bastante espaçosa e eu invadi, eu peguei a área debaixo inteira da casa, todo o térreo da casa para o escritório. Sala de estar, bar, mesa de jogos, a sala de jantar, com o escritório do lado que a gente almoça aqui. Então, efetivamente, eu invadi a casa. (E6)

Ela tem uma sede fiscal. Se eu precisar receber, por exemplo, um fiscal do imposto de renda, eu não vou receber na minha casa. Eu vou receber lá. Onde eu estou trabalhando agora, eu e uma equipe de quatro pessoas? Aqui em casa. (E6)

A empresa em casa é uma alternativa à redução de custos operacionais e de manutenção de escritórios, mas, concomitantemente, faz parte da opção dos entrevistados pelo trabalho em home office. Ao mesmo tempo em que proporciona qualidade de vida, o trabalho em casa, em se tratando de manter uma empresa na própria residência tem outros tipos de implicações. Há uma preocupação com o atendimento aos clientes e com a fiscalização por parte do poder público. As duas questões não são solucionadas quando se tem uma empresa sediada na residência, mas são contornadas com o uso de endereços de referência ou espaços de coworking.

#### 4.1.5 Uso da tecnologia

Em se tratando de empresas virtuais, o uso da tecnologia torna-se um dos aspectos mais importantes a ser considerado, uma vez que as interações por meios tecnológicos e digitais são uma das características mais significativas daquele tipo de organização. O contato entre gestores e colaboradores se dá com o uso de recursos como e-mail, softwares de videoconferência, mensagens eletrônicas.

A categoria uso da tecnologia envolve a utilização de recursos tecnológicos, em suas diversas formas, no cotidiano da organização. Nas entrevistas, pode ser observada nas falas:

A gente se fala realmente à distância (...) manda mensagem, SMS<sup>10</sup> ... (E1)

No smartfone<sup>11</sup>, eu fico checando e-mail e respondendo e tal. (E1)

Nós trabalhamos em nuvem<sup>12</sup>. (...) (E3)

<sup>10</sup> Serviço de mensagens curtas (Short Message Service) oferecido pelas operadoras de telefonia celular.

<sup>11</sup> Telefone celular com funcionalidades avançadas, executadas por um sistema operacional.

<sup>12</sup> Cloud computing. Refere-se ao armazenamento de dados em servidores possibilitando o acesso remoto.

O celular, que tem os aplicativos lá, a gente usa o what's app<sup>13</sup>. A gente usa o viber<sup>14</sup> também. (...) (E4)

E-mail, telefone, os celulares, os aplicativos. O que for mais rápido. (E5)

O uso da tecnologia é natural para os profissionais que atuam em empresas virtuais, como se as interações mediadas pela tecnologia não fossem mediadas. Há falas dos entrevistados em que é possível entender o uso da tecnologia como uma extensão do corpo.

Eu estou trabalhando na área externa. (E6, virando a câmera do computador para mostrar a casa para a entrevistadora)

Gostei da tua casa (risos). (E6, após pedir que a entrevistadora mostrasse a sua casa para ele)

Ao mesmo tempo em que a tecnologia faz parte do cotidiano dos profissionais nas empresas virtuais, há, por parte desses mesmos profissionais, alguns focos de resistência ao uso de aparatos tecnológicos.

Ela não usa net, messenger, ela não tem nem facebook, que é uma coisa que eu acho inaceitável. (E1)

Eu não entro no MSN. Sou meio arredia às redes sociais. (E5)

Mas E5, ao mesmo tempo em que se mostra arredia ao uso de recursos sociais na internet, demonstra, nas falas anteriores, estar habituada a utilizar meios de comunicação, tais como aplicativos de celular, de forma a assegurar celeridade nas comunicações. Embora as interações por redes sociais sejam amplamente utilizadas pelos profissionais de empresas virtuais, não significa que o não uso dessas possibilidades de comunicação seja um afastamento da base da organização via rede.

O uso das redes sociais para troca de informações entre gestores, colaboradores e parceiros já exemplifica, em si, o uso da tecnologia.

---

<sup>13</sup> Aplicativo que permite a troca de mensagens via telefone celular sem pagar sms.

<sup>14</sup> Aplicativo para smartphone para troca de mensagens VoIP.

#### 4.1.6 Interações

Uma das categorias mais importantes que emergiu na análise das falas dos entrevistados, dos documentos e das redes sociais foi a rubrica interações. Essa categoria envolve todas as formas utilizadas pelos gestores e colaboradores para troca de informações e para estabelecimento e manutenção dos relacionamentos dentro das organizações virtuais. São as reuniões, mesmo que esporádicas, envio de mensagens, orientações por e-mail, telefonemas e toda e qualquer iniciativa para estabelecimento de contato entre gestores, colaboradores e parceiros.

Primo (2007) afirma que a interação não pode ser resumida à transmissão de informações (conforme já apresentado no item 2.2.3 do capítulo 2). Nesta categoria se consideram, então, as interações nas quais o relacionamento entre os participantes vai se definindo ao mesmo tempo em que acontecem os eventos interativos e as interações que se estabelecem por relações estímulo-resposta.

Outro aspecto a ser considerado é a mediação das interações pela tecnologia. Algumas falas dos entrevistados demonstram que a tecnologia pode ter influência sobre o conteúdo. Outra fala demonstra que a mediação permite uma revisão dos temas abordados, já que o computador registra as informações trocadas. Há, inclusive, relatos que contradizem as crenças de superficialidade das conversas via rede.

Nas entrevistas, as interações são elucidadas em:

Então a gente se encontra, eu não quero mentir, mas alguma coisa uma vez por mês. Se houver urgência, algo premente para resolver que tem que ser ao vivo e a cores, a gente faz mais seguido, caso contrário até porque agora está tudo azeitado, tudo engrenado. Antigamente a gente fazia reunião uma vez por semana, presencial, depois passou uma vez a cada quinze dias, e agora está assim, basicamente uma vez por mês. (E1)

A gente só faz reunião normalmente a partir das 19, 19h30 e aí obviamente, já vira janta. E acho que isso tem de bom nas nossas reuniões e nesse nosso esquema de trabalho. (E1)

Muita coisa que a gente não conseguia falar pessoalmente, falava via ICQ<sup>15</sup>. (E1)

Então é muito comum a gente fazer reunião na Starbucks. A gente se encontra meio-dia até as duas, que as duas e meia eu tenho cliente não sei aonde. Então a gente faz a coisa assim e depois por skype, a gente usa muito o skype, principalmente com esse colega da EV-II. A gente usa bastante o skype porque o skype facilita bastante aquela coisa de a gente visualizar documentos. (E1)

---

<sup>15</sup> Programa de comunicação instantânea pela internet.

Acho que e-mail é um dos principais porque no e-mail tu consegue, tu coloca o texto explicando o que tu quer e vai linkando mais colocando os anexos juntos. Então o e-mail tem um ar muito mais documental. (E1)

Talvez as conversas mais profundas e reflexivas a gente troque mensagens até para ficar um registro daquilo que a gente conversou e poder reler. Mas o facebook, talvez, a gente tenha usado mais. Mais o face do que o skype. (E2)

Nos comunicamos por skype, nos comunicamos por MSN, por internet, por e-mail. (E3)

Inicialmente, a gente quis colocar uma vez por semana, mas ficou de quinze em quinze porque a gente viu que não havia necessidade... de quinze em quinze. Aí tem momentos que é quando é realmente necessário. Chegamos a ficar mais de um mês sem nos falar ou então daqui a pouco a gente se encontra duas vezes, três vezes na semana. (E5)

As redes sociais são uma das formas de interação utilizadas. Há troca de mensagens, envio de informações, iniciativas para manutenção de relacionamentos e comentários em postagens que demonstram, claramente, que as redes sociais são uma das formas de interação que estão se formalizando nas organizações virtuais. Em uma das postagens, a gestora de EV-I criou uma imagem a partir de uma campanha institucional de um produto de ampla comercialização no Brasil e no mundo e direcionou esta imagem, via facebook, ao portal EV-V e ao parceiro de trabalho E2, que havia comentado a boa qualidade das informações do portal EV-V no twitter. O parceiro teceu comentários sobre a imagem no próprio facebook e foi respondido pela gestora de EV-I com outro comentário, desta vez citando o portal EV-V e a admiração demonstrada por E2 pelo portal.

A questão das interações é pertinente para o presente estudo, pois, através das interações há perpetuação de valores e ideologia em uma organização. Nas empresas em análise neste estudo, as interações predominam por meios digitais, mas há realização de reuniões presenciais sempre que necessário. Essas reuniões são relevantes para a formação da cultura organizacional nas empresas virtuais, uma vez que são oportunidades para o estabelecimento de contato direto entre gestores e colaboradores (ou parceiros), permitindo uma troca de informações mais ampla, com gestual, posicionamentos, posturas, tom de voz e outros índices de significação que se perdem na interação mediada pela tecnologia.

De qualquer forma, ainda que as interações presenciais sejam esporádicas, as interações mediadas pela tecnologia cumprem o papel de disseminação de informações dentro das organizações analisadas.

#### 4.1.7 Comprometimento

A rubrica comprometimento surgiu na fala dos entrevistados ao serem questionados sobre os valores de EV-I. O comprometimento pode ser classificado como um construto motivacional, de acordo com a definição de Schwartz (2005), pois oferece motivação para as pessoas agirem adequadamente. Dentro de uma organização, isso significaria seguir preceitos ou princípios norteadores de ações. O comprometimento apareceu associado ao atendimento de solicitações e demandas da EV-I por parceiros e colaboradores. O cumprimento de prazos e a comunicação fluída foram aspectos ligados ao comprometimento que surgiram nas falas.

Comprometimento que é a base de tudo. Como eu digo é uma questão de se levar em consideração o que se prometeu para o outro e o que o outro prometeu para ti. (E1)

Acho que são comprometimento, ética, assertividade (...) compromisso. Esses são os valores mais importantes. (E6)

O comprometimento faz parte dos valores expostos da organização EV-I, disponibilizados no site e no blog da empresa da empresa e comentado nas redes sociais.

Comprometimento - A EV-I, respeitando os princípios para a criação e manutenção de relacionamentos, trabalha com responsabilidade e comprometimento com todos os seus públicos. (Valores expostos no site oficial de EV-I)

Não foi comentado pelos entrevistados a forma como esse comprometimento se estabelece. O que foi possível inferir é que o comprometimento está mais ligado ao cumprimento de tarefas de forma a não prejudicar o andamento dos projetos, no que se refere à empresa virtual EV-I e ao respeito ao princípio de criação de relacionamentos que norteia a empresa em estudo.

#### 4.1.8 Qualidade

A categoria qualidade surgiu como um valor da EV-I. Dentro da definição de Schwartz (2005), a qualidade é um construto motivacional que se refere à objetivos desejáveis que as pessoas se esforçam para alcançar. Tanto a gestora como os parceiros destacaram que a qualidade nos trabalhos e nos relacionamentos é uma busca constante da gestora de EV-I.

Qualidade, qualidade em tudo, no teu trabalho, no relacionamento, na atenção que tu dá para as pessoas, qualidade, qualidade, o máximo de qualidade. (E1)

Essa eficiência do trabalho dela acaba sendo até um valor, um perfeccionismo assim, para fazer as coisas acontecerem e serem... serem... produtivas mesmo. (E2)

A qualidade é tão prezada na organização EV-I que a entrevistada E1, gestora da empresa, chega a afirmar que um trabalho mal feito não merece ser remunerado. Nos documentos, o valor qualidade aparece entre os valores expostos no site oficial de EV-I. O conteúdo apresentado indica que a qualidade é uma busca da gestora que afeta a seleção dos profissionais que irão desempenhar funções nos projetos em desenvolvimento.

Qualidade – A EV-I investe e aposta na competência dos seus profissionais e parceiros de maneira a imprimir o máximo de qualidade aos serviços prestados aos clientes. (Valores expostos no site oficial de EV-I)

Nas redes sociais, a qualidade aparece como atributo do conteúdo das informações veiculadas no portal EV-V.

O conteúdo do portal EV-V está cada vez mais rico e inteligente. Super recomendado! (Postagem no twitter da empresa EV-II)

A qualidade aparece, então, como um atributo do trabalho realizado pela empresa e suas parceiras, na visão dos próprios gestores e parceiros e como uma busca, revestida de valor organizacional pela empresa no desempenho de suas atividades e nos serviços prestados pelos colaboradores e parceiros.

#### 4.1.9 Sustentabilidade

Uma das características mais significativas da EV-I é a busca pelo desenvolvimento de ações sustentáveis no cotidiano organizacional. Também é um valor que pode ser classificado como um construto motivacional, pois oferece um referencial para as pessoas agirem de acordo com um dos princípios da organização que é o desenvolvimento sustentável. Na empresa virtual EV-I, um dos argumentos para justificar a importância do teletrabalho é a redução de emissão de gases na atmosfera e consequente redução do efeito estufa, o que caracteriza uma ação ligada à sustentabilidade.

E sustentabilidade, no mínimo no tripé básico, ambiental, social e econômico. (E1)

Ela tem um princípio fundamental em tudo o que ela faz que é o princípio da sustentabilidade. Então todas as atividades dela tem que ter um resultado ou um princípio sustentável. (E3, referindo-se aos valores de E1/EV-I)

A sustentabilidade, nos documentos, aparece entre os valores organizacionais no site oficial de EV-I como uma das formas de gerar benefícios aos clientes sob os aspectos sociais, ambientais e econômicos.

Sustentabilidade – a EV-I desenvolve suas atividades sempre atenta ao cumprimento dos princípios do desenvolvimento sustentável e direcionando esforços para que o trabalho realizado gere vantagens e benefícios aos clientes sob os aspectos sociais, ambientais e econômicos, desta forma contribuindo para a sustentabilidade do planeta. (Valores expostos no site de EV-I)

A sustentabilidade estaria inclusa no tipo motivacional universalismo, definida pelo objetivo de proteger o bem-estar de todas as pessoas e da natureza. Os valores de universalismo, de acordo com Schwartz (2005) derivam da necessidade de sobrevivência. Essa necessidade se estabelece na tomada de consciência de escassez de recursos naturais. Para Schwartz (2005), os indivíduos podem se dar conta que a não proteção ambiental resultará no fim dos recursos necessários à vida.

#### 4.1.10 Ética

A ética é um valor que emergiu na fala dos entrevistados, mas que não foi associado diretamente à EV-I. Os entrevistados citaram que a gestora de EV-I é ética, pautando seus relacionamentos pela transparência. Com isso, o valor da gestora se transferiu ao negócio, e não é apenas divulgado, como também é compartilhado pelos parceiros de EV-I. A ética é um valor que transcende qualquer situação ou ação. É um objetivo abstrato, que serve como guia para seleção e avaliação de políticas, pessoas e eventos, segundo Schwartz (2005). O autor afirma ainda que o impacto de valores como a ética nas decisões cotidianas raramente é consciente, sendo percebido quando há conflito entre os valores que estão associados à determinada ação e os valores do indivíduo.

Nas entrevistas, a rubrica ética pode ser identificada na seguinte fala:

Diz respeito não só às relações de transparência, a comunicação madura com o cliente. É também ao trabalho de comunicação, para este cliente que seja ético com o público desse cliente. (...) Eu destacaria acima de tudo a questão da ética. (E2, referindo-se aos valores de E1/EV-I)

Nos documentos a ética está subentendida em um dos princípios que norteiam a organização EV-I

Ser justo e honesto na oferta e comercialização dos serviços. (site oficial de EV-I)

Embora não seja um valor exposto, a ética aparece nas entrevistas e nos documentos como um princípio que acabou tomando proporções maiores, passando de uma característica pessoal da gestora de EV-I a um valor da organização EV-I que é compartilhado pelas outras organizações parceiras. É um ponto interessante que se estabelece na presente análise e que será tratado mais detidamente na apresentação da categorias intermediárias.

#### 4.1.11 Trabalho parcelar

Um dos aspectos mais significativos dessa nova forma de exercício profissional, que é o teletrabalho e o trabalho em organizações virtuais, é a segmentação das tarefas em tarefas

menores, distribuídas entre colaboradores geograficamente afastados. A tarefa única desdobrando-se em tarefas menores, faz com que os trabalhadores não tenham a visão do todo do trabalho que estão desempenhando. Cada um é responsável por uma parte e assume um compromisso com os demais em finalizá-la.

Ainda que sejam realizadas reuniões periodicamente, a finalização do trabalho é feita pelos gestores, de modo que os colaboradores, atuando em seus postos de trabalho, tenham contato apenas com tarefa que estão desempenhando.

Nas entrevistas, o trabalho segmentado pode ser visualizado nas falas:

A gente combinou um negócio, a gente acertou o dead line, eu vou fazer isso, isso e isso até o dia tal, e vice versa (...). Combinamos, está combinado. Pode acontecer alguma coisa no meio do caminho? Pode. Pode alguém ficar doente, pode alguém ter tido um imprevisto, pode. Mas entra em contato, avisa, deu problema, não posso te garantir mais para aquele dia, mas para tal dia. (E1)

Colaboradores que vão formar uma equipe de pesquisadores, por exemplo (...) Eles vão fazer a operacionalização do trabalho, e eles se reúnem nos espaços físicos de cada um. Tem uma rotina de reunião presencial em coworking e fora isso, cada um trabalha no seu posto. (E3)

Nos documentos, a rubrica pode ser identificada em:

(...) integrantes são especializados e experientes em suas áreas de atuação. (...) Essas equipes trabalham em suas próprias bases, em escritórios convencionais ou home office, utilizando o trabalho à distância ou teletrabalho como principal forma de desenvolvimento de atividades (...) com processo e cronograma de trabalho gerido automaticamente pela própria equipe. (Texto do site da EV-I)

O trabalho à distância, ainda que seja uma forma de flexibilização dos modos de trabalho, flexibilização esta resultante de um desgaste do fordismo, resgata a divisão do trabalho em tarefas menores. Existe o contraste com a especialização do profissional (altamente especializado nas empresas virtuais e sem especialização, apenas treinado, no fordismo), mas o princípio parece ser o mesmo. Valores como comprometimento e qualidade são suscitados na realização das tarefas. Há um consenso que cada um deve fazer a sua parte, mas a união de todas as partes, o trabalho completo, fica a cargo do gestor.

#### 4.1.12 Relacionamento

A categoria relacionamento surgiu de falas dos entrevistados sobre a forma de condução de seus negócios no que tange a interações com clientes, parceiros e prospects<sup>16</sup>. O relacionamento, embora não seja um aspecto restrito à empresas virtuais, despontou como sendo uma das características dessa forma de organização, considerado, pelos entrevistados, como fundamental para a realização de negócios futuros e manutenção de projetos atuais. O relacionamento também aparece como uma busca por afinidade com os parceiros para a realização de trabalhos na modalidade à distância.

Nas falas dos entrevistados, a rubrica relacionamento pode ser identificada nos seguintes trechos:

Outra coisa em termos de cultura que eu prezo é o relacionamento. Antes de tudo, mesmo que eu não faça negócio contigo, antes de tudo, eu quero manter um bom relacionamento contigo. A gente pode não fazer negócio hoje, mas pode fazer amanhã. (E1)

Eu te diria que ele não é melhor porque a gente ainda não conseguiu ter o retorno financeiro do portal EV-V. Porque a gente tem uma sintonia do que a gente vai fazer, do que a gente publica, o que a gente pode fazer para melhorar. (E4)

A gente tem relacionamentos muito delicados com candidatos, com clientes, com empresas, com pessoas físicas, e tal. (E6, comentando o relacionamento com stakeholders)

É muito transparente, muito transparente, muito confortável, muito clara. (E6, referindo-se ao relacionamento com a parceira EV-I)

Nos documentos, a categoria relacionamento aparece nas políticas e na descrição dos elementos da identidade visual de EV-I:

Sempre enfatizar a importância dos relacionamentos em todas as atividades organizacionais, tanto da EV-I quanto dos clientes. (Site de EV-I)

A EV-I acredita que as empresas devem criar e manter relacionamentos com seus públicos de maneira a trazer benefícios e vantagens para ambos nos níveis social, ambiental e econômico, sendo este o único caminho capaz de produzir resultados satisfatórios em médio e longo prazo para as organizações e a sociedade. (Site de EV-I)

---

<sup>16</sup> Empresas que são clientes potenciais para outras organizações.

Para as empresas virtuais analisadas, o relacionamento é considerado importante, sendo descrito nos documentos como um dos valores da organização EV-I. Embora a manutenção de bons relacionamentos não seja um atributo específico das empresas virtuais, estendendo-se a todas as formas de organizações, para as empresas analisadas no presente estudo, os relacionamentos tem uma força que perpassa a possibilidade de geração de negócios e fidelização de clientes. Os relacionamentos são a base da realização das atividades inerentes ao exercício da empresa virtual EV-I e também de suas parceiras. Através de bons relacionamentos entre gestores de outras organizações há o estabelecimento de parcerias para a efetivação de projetos e mesmo para a realização de tarefas.

#### 4.1.13 Gestão de pessoas

A categoria gestão de pessoas, no caso das empresas virtuais, tem algumas peculiaridades. De acordo com os entrevistados não há contratação de pessoal no formato das empresas tradicionais. O trabalho é realizado com o estabelecimento de parcerias entre empresas ou profissionais que sejam adeptos do trabalho à distância e que possuam estrutura adequada para desempenho de suas funções e formação profissional compatível. A gestão de pessoas, muitas vezes, restringe-se a forma como se conduz, dentro das empresas virtuais, a formação e dissolução de equipes para realização de projetos. Mas há contratações e há outras condutas associadas à gestão de pessoas, como o estabelecimento de parcerias (que será uma categoria à parte) e a contratação de profissionais satélite, conforme indicam as falas a seguir:

E tem agora um novo, que a gente teve que fazer uma mexida aí, que é o programador. Novo programador que também é sócio. (E1)

Quanto nós temos projetos em comum, nos unimos e vamos trabalhar naquele projeto em comum. (...) Nós não temos a figura do empregado, entendeu? Nem daria para ter senão eu montava um escritório. (E3)

A gente tem colaboradores que nos mandam conteúdo. (E4)

Já no meu lado a gente já tem colaboradores direto. Não necessariamente CLT, mas colaboradores diretos. (E6)

A pessoa que fica principalmente comigo, ela fica aqui em casa. E as pessoas que são satélites, são satélites por opção, ou porque estão entre trabalhos, esse tipo de coisa, entendeu? (E6)

Já nos documentos, gestão de pessoas emerge como organização e dissolução de equipes, exclusivamente.

Para atender às diversas necessidades e expectativas dos clientes, a EV-I apresenta uma estrutura flexível e moldável em que, de acordo com a demanda, reúne e organiza equipes competentes em diferentes áreas. (...) Essas equipes trabalham em suas próprias bases. (Texto no site de EV-I)

A busca pelo entendimento da categoria gestão de pessoas nas empresas virtuais envolve a consideração da flexibilização do trabalho. A autonomia é a palavra-chave desta categoria. Como os profissionais são contratados para atender demandas muito específicas, as questões tradicionais ligadas à gestão de pessoas, como incentivos e benefícios, por exemplo, não fazem parte desta realidade.

#### 4.1.14 Parcerias

Uma das ações chave nas empresas virtuais é o estabelecimento de parcerias para a efetivação dos projetos. Existem parcerias com outras organizações, com profissionais independentes e também com profissionais que estão ligados à organizações ditas tradicionais, mas que também realizam atividades para empresas virtuais em horários alternativos. Essas parcerias e a forma como se estabelecem são uma das categorias iniciais do presente estudo. Pode ser verificadas nas entrevistas:

E aí eu tenho 'n' parcerias. Com ele eu tenho essa parceria, na EV-I eu tenho uma nova parceria agora, recente, que está bastante forte com EV-III. É uma empresa de relações públicas também, de comunicação. (E1)

Esse outro colega que a gente tem a parceria com a EV-VI, que é o da EV-II, (...) ele também faz mil e quinhentas coisas que não tem necessariamente ligação com essa questão dessa parceria que a gente tem. (E1)

Somos empresas com estruturas muito enxutas que utilizam os talentos das pessoas que a gente conhece pelo meio digital para a nossa relação de trabalho. Então, a gente tem parceria para a EV-VI, da gente fazer projetos juntos. Ela tem uma expertise muito forte em relações públicas, eu venho da comunicação com o foco mais em publicidade, e comunicação digital, então a gente, de acordo com cada projeto a gente estuda as demandas do cliente e arquiteta um plano de ação para trabalhar junto. (E2, que estabeleceu uma parceria com E1 e juntos criaram a EV-VI)

Então, ela já é uma profissional independente com a EV-I e ao longo do período eu comecei a trabalhar também na mesma situação. Então, com a EV-III nos conhecemos e passamos a desenvolver trabalhos em parceria. (E3, que mantém uma parceria com EV-I para atendimento a clientes de grande porte)

A gente tem um compromisso com eles, principalmente os colunistas. A gente, quando ajusta com eles uma parceria, a gente não remunera eles mas a gente tem que publicar o conteúdo deles e eles tem o compromisso de nos dar esse conteúdo, esses textos em uma periodicidade de aproximadamente vinte dias. Tem uns que mandam até dois conteúdos por mês e em troca a gente divulga o endereço deles, o minicurrículo deles. (E4, explicando a parceria estabelecida com os colaboradores do portal EV-V)

Uma empresa que tem vários sites, é um grande negócio aí, são investimentos, investidores, nos procuraram para a gente fazer parceria. (E5, comentando uma proposta recebida pela EV-V)

É uma grande parceria. (E6, referindo-se a EV-I)

A análise documental demonstra que as parcerias têm papel relevante na empresa virtual:

Para proporcionar a melhor consultoria e resultados concretos em Relações Públicas, a EV-III desenvolveu alianças estratégicas com alguns dos melhores profissionais do mercado e suas agências. (Texto de apresentação da EV-III no site da empresa)

Como não existe a função do colaborador enquanto profissional contratado, o estabelecimento de parcerias com profissionais (que possuem estruturas próprias para trabalhar à distância) e com outras organizações semelhantes é uma das formas de realização de atividades e geração de negócios que caracterizam as empresas virtuais. Os parceiros são colaboradores, são meios de gerar novos negócios, viabilizam o atendimento à clientes de grande porte. O estabelecimento de parcerias, então, é vital para o funcionamento e para a competitividade das empresas virtuais que estão sendo analisadas no presente estudo.

#### 4.1.15 Público e privado

Sendo a residência de uma pessoa a última esfera privada, segundo Freitas (2000), as questões referentes à público e privado são particularmente pertinentes ao presente estudo. Os espaços privados passam a ser públicos (o exercício profissional faz parte da esfera pública) e voltam a ser privados quando há cessação das atividades. Essas oscilações entre público e

privado também são observáveis em atividades cotidianas. Os trabalhadores nesse universo virtual, munidos de aparatos tecnológicos, não têm hora ou lugar para entrarem em exercício profissional. Momentos que pertencem, tradicionalmente, à esfera privada são compartilhados com atividades da esfera pública, conforme exemplifica a seguinte fala de E1:

A linha do meu telefone fixo comercial fica quase permanentemente transferida para o celular comercial e eu atendo em qualquer lugar. Eu estou fazendo fisioterapia diariamente agora em função de uns probleminhas, inclusive de LER para quem trabalha só no computador e eu atendo telefone comercial na fisio. EV-VI e EV-I bom dia. A pessoa conversa, eu dou a resposta e estou lá no calor, no choquinho. (E1)

As atividades pessoais são intercaladas com o trabalho. A tecnologia permite que qualquer lugar seja um local de exercício profissional, diluindo as fronteiras entre público e privado.

Thompson (2010) assevera que o privado e a privacidade dependem do contexto onde estão inseridos e que a mudança de contexto pode significar mudança de definição do que é ou não privado. Essa condição de contextualidade pode ser observada nas seguintes falas dos entrevistados, referentes ao uso de espaços privados (a casa) em condições públicas (o trabalho):

Como é mais gente, a gente acaba ficando na sala de jantar. (E1 comentando como funciona o trabalho na casa de um dos parceiros de EV-I)

Eu estou em casa sim, mas eu estou trabalhando. (E5)

Eu atendo clientes aqui em casa. (E6)

Minha mulher aceita. Se ela abusa e eu tiver que apelar, sou grosseiro e falo: 'estou trabalhando, fecha a porta e não me enche'. (E6)

As questões relativas à público e privado podem ser elucidadas pelo conteúdo nas redes sociais:

A conta @EV-II está protegida. Apenas seguidores confirmados possuem acesso aos tweets e perfil completo. (Texto padrão do Twitter, no microblog de EV-II)

Para Thompson (2010), a privacidade, com o advento das novas mídias, está mais ligada ao controle sobre as informações do que à restrição a um espaço físico. Nas entrevistas, pode-se perceber que a visibilidade é uma busca dos profissionais que atuam em empresas virtuais e que algumas iniciativas para manter certos aspectos no domínio privado também acontecem. Por

exemplo, o twitter de uma das empresas é restrito a seguidores, não sendo possível visualizar o conteúdo sem a permissão do gestor. Já as páginas no facebook da gestora de EV-I é completamente aberta, contendo tanto postagens de cunho pessoal quanto profissional.

#### 4.1.16 Tempo

O tempo é um aspecto relevante na organização virtual, pois os horários são estabelecidos de acordo com a conveniência. Cada trabalhador determina o seu tempo de dedicação ao trabalho. Pode estar vinculado ao exercício profissional em um determinado lugar ou não.

Uma das entrevistadas, por exemplo, relata que, ao realizar trabalhos como freelancer em agências, envolve-se muito na rotina da empresa contratante e, em determinados momentos, sente-se culpada por não cumprir horários. Ao mesmo tempo, afirma que não gostaria de trabalhar com a formalidade dos horários, destacando que prefere manter seus horários alternativos.

Os aspectos espaço-temporais nas empresas virtuais são vistos, pelos entrevistados, como uma das grandes virtudes dessa nova forma de organização, o que é demonstrado nas falas:

Se uma empresa não for virtual, no mínimo ela tem que ser meio a meio. Ela não precisa ser 100% virtual, mas ela precisa te dar essa capacidade, essa maleabilidade, de maneira que tu possa fazer outras coisas da tua vida, que tu sabe que pode fazer, ao mesmo tempo. (E1)

Domingo de tarde, ali pelas 17 horas eu volto a trabalhar. Esse negócio de muita folga não é para mim. Então acontece que eu estou fazendo um monte de coisa ao mesmo tempo. (E1)

Não tenho que bater ponto, não tenho que cumprir horário. (E5)

Não temos muito horário. Eu não gosto. Não acordo cedo. Não adianta. Porque eu fico até tarde. Os meus horários são mais... são diferentes do comercial, certo? (E5)

Seria esquisito tu ter um negócio qualquer, um prédio comercial, e aí vamos chegar lá as seis da tarde para nos reunir. (E5)

Nos documentos, a rubrica tempo pode ser elucidada em um texto de EV-I:

(...) utilizando o trabalho à distância ou teletrabalho como principal forma de desenvolvimento das atividades (...) com processo e cronograma gerido automaticamente pela própria equipe.

A categoria tempo aparece na fala dos entrevistados como uma vantagem no que se refere à liberdade para determinar seus próprios horários. Entretanto, não há menção a carga horária elevada que se submetem para cumprir as tarefas a que se propõe. Em vários momentos, os entrevistados relataram que trabalham até tarde, muitas vezes até a madrugada. Talvez essa postura de ampliar o número de horas trabalhadas seja uma resultante do posicionamento de trabalho por objetivos, característico das empresas virtuais e das formas de trabalho flexível, em contraposição ao trabalho por tempo, das empresas tayloristas/fordistas.

#### 4.1.17 Mobilidade

Em se tratando de profissionais que atuam em um grande centro, como a grande São Paulo, a questão da mobilidade é pontuada por todos eles como sendo um dos grandes problemas enfrentados e, por outro lado, que poderia ser solucionado com a ampliação do trabalho à distância, desvinculado dos paradigmas espaço-temporais que norteiam as organizações ditas tradicionais. A mobilidade aparece, nas falas dos entrevistados, como um problema que afeta a qualidade de vida, como um entrave para o exercício profissional pleno (estando incluída nessa plenitude o prazer pelo trabalho) e como um limitador de acesso à clientes e parceiros, visto que nem todos os carros podem circular todos os dias (rodízios) e o tempo de deslocamento é maior, reduzindo o número de horas úteis para o trabalho. Ao mesmo tempo em que é um problema, a difícil mobilidade é um argumento para o teletrabalho.

A rubrica mobilidade pode ser identificada nos seguintes trechos das entrevistas:

Conforme se vai mostrando para o cliente que a gente não está aqui porque, porque aqui a gente trabalha em home office, porque aqui é muito melhor, tem a questão dos rodízios, tem a questão dos congestionamentos monstros, que tu leva três horas para chegar em casa, então são três horas do dia que eu estou trabalhando, fazendo qualquer outra coisa, então, com o tempo a gente até vai conquistando e convencendo das vantagens para o cliente mas não é uma coisa assim, que caia bem num primeiro momento. Então a gente tem que aprender a lidar com isso. (E1)

A mobilidade urbana, a difícil mobilidade urbana, que vem impactando muito a vida das pessoas em grandes metrópoles e nas cidades maiores, enfim, começa a fazer com que as pessoas percam um pouco qualidade de vida. Perdem muito tempo em trânsito, perdem muito tempo em locomoção. Então, isso tudo, problema econômico, problema mundial, problema de desenvolvimento de trabalho, de locomoção, de mobilidade urbana faz com que, cada vez mais, a área de teletrabalho, de trabalho à distância, de coworking, cresça aqui no Brasil. E também

as empresas, com o objetivo de racionalizar tempo e custo estão começando a entender isso. (E3)

Eu sei quanto tempo você perde no trânsito e mesmo quando eu estou no trânsito, eu tento fazer no trânsito algum trabalho on line, via telefone. Isso me mostra que talvez eu pudesse ficar muito mais on line e menos presencial porque o resultado talvez até seja melhor. (E4)

Com outro significado, a mobilidade também é descrita pelos entrevistados como uma vantagem ao se usar as tecnologias de comunicação, que permitem que as pessoas se tornem acessíveis em qualquer lugar e possam exercer suas atividades profissionais longe de seus escritórios. A mobilidade também é descrita como um benefício de se atuar em home office e trabalhar em empresas virtuais.

A E5 por exemplo, que eu falei que ela não é tão tecnológica, ela faz academia, ela pode trabalhar, ir para a academia, voltar e continuar trabalhando. Isso te dá uma mobilidade, uma capacidade de continuar e não atirar o teu trabalho para o ar, de continuar trabalhando, por exemplo, quando tu está fazendo fisioterapia. (...) Podia estar fazendo alguma coisa, enquanto isso e eu fico fazendo. Eu fico pelo menos aguardando telefonema e no smartfone, eu fico checando e-mail e respondendo e tal. E isso é uma coisa que não tem preço também a tua mobilidade. Fone de ouvido. Estou dirigindo, com o fone de ouvido USB, toca o telefone e eu atendo. É EV-VI bom dia. Ninguém sabe se eu estou no carro, no banheiro. Para todos os efeitos eu atendi o telefone e estou trabalhando. (E1)

Nos documentos, a mobilidade aparece de outra forma. O trabalho à distância é defendido como uma alternativa ecológica, diminuindo a emissão de CO<sub>2</sub> e as consequências do efeito estufa. Em textos postados em blogs, a mobilidade aparece como uma possibilidade para portadores de necessidades especiais e donas de casa efetuarem uma atividade remunerada sem a necessidade de locomoção.

## **4.2 Descrição das categorias intermediárias**

As 17 categorias iniciais foram submetidas a um novo processo de derivação, baseado na inferência de relações entre as falas dos entrevistados, resultando em cinco categorias intermediárias. Estas categorias são mais abrangentes e serão apresentadas a seguir.

#### 4.2.1 Flexibilização do trabalho

<b>Categorias iniciais</b>	<b>Ideia principal</b>	<b>Categorias intermediárias</b>
Trabalho em casa	Trata do exercício profissional em home office, com suas particularidades, implicações, prós e contras	Flexibilização do trabalho
Teletrabalho	A categoria teletrabalho envolve os aspectos referentes ao exercício profissional fora do ambiente corporativo.	
Coworking	Exercício do trabalho à distância em espaços compartilhados.	
Empresa em casa	A categoria empresa em casa refere-se a aspectos operacionais inerentes a se manter uma empresa na própria residência, englobando aspectos legais, atendimento à clientes e ocupação de espaços residenciais para uso profissional.	

**Quadro 15:** O processo de derivação da categoria intermediária flexibilização do trabalho

Fonte: Elaborado pela autora.

A categoria intermediária ‘flexibilização do trabalho’ incorpora as categorias iniciais ‘trabalho em casa’, ‘teletrabalho’, ‘coworking’ e ‘empresa em casa’. Verificando-se o conteúdo destas categorias, pode-se rapidamente identificar que trata-se de uma nova forma de exercício profissional desvinculado de espaços corporativos tradicionais, o que remete à flexibilização das formas de trabalho.

As novas formas de exercício profissional, especificamente o teletrabalho, são resultantes de uma nova realidade, concretizada pela disseminação das tecnologias da informação. Estas tecnologias, que permitem agilidade nas comunicações a ponto de gerar instabilidade, que Bauman (2001) chama de líquida, possibilitam que tarefas que anteriormente eram restritas ao trabalho realizado em um ambiente corporativo, sejam realizadas em espaços colaborativos (coworking) ou mesmo privados (home office).

Os teletrabalhadores, ao optarem por formas de trabalho mais flexíveis, destacam os novos significados que o tempo e o espaço assumem nessa nova realidade, permeada pela tecnologia da informação. Lidar com o tempo passa a ser uma questão pessoal e com o espaço, uma questão de estabelecimentos de rotinas que aliam aspectos da vida privada e da vida profissional, ainda que estes últimos conceitos dependam dos contextos nos quais estão inseridos. Para Manssour (2001), o teletrabalho liberta o profissional do controle direto a que

estavam sujeitos os trabalhadores no ambiente corporativo e permite que uma nova concepção de responsabilidade seja estabelecida, gerando, como consequência, outro nível de comprometimento por parte dos trabalhadores.

Nesse sentido, Sassen (2007) discorre sobre as novas organizações onde as interações são mediadas pela tecnologia, destacando as desestabilizações das hierarquias de escala decorrentes da flexibilização do trabalho. Há perda de componentes considerados chave nos estados de autoridade formal e ao mesmo tempo há emergência de outros aspectos, que ganham importância estratégica.

A categoria intermediária flexibilização do trabalho pode ser verificada nos seguintes trechos das entrevistas:

Existem outras maneiras, inclusive melhores para se trabalhar que não é aquela de ir todos os dias no mesmo horário para a empresa e voltar todos os dias no mesmo horário e pegar trânsito. (E1)

Eu acho que a própria conjuntura econômica e especialmente agora, nesse momento, de crise lá na Europa e tudo o mais é que forçam os mercados a pensar em flexibilização dos modos de trabalho. (E3)

Você tem flexibilidade. Você se adequa às várias situações de necessidade. Quando precisa ter encontros presenciais, acontecem. Quando não precisa, você vai de forma à distância. (E3)

E nos documentos:

A EV-I apresenta uma estrutura flexível e moldável em que, de acordo com a demanda, reúne e organiza equipes competentes em diferentes áreas da comunicação social. (...) Essas equipes trabalham em suas próprias bases, em escritórios convencionais ou home office, utilizando o trabalho à distância ou teletrabalho como principal forma de desenvolvimento das atividades, realizando reuniões e encontros presenciais periódicos, com um processo e cronograma de trabalho gerido automaticamente pela própria equipe. (Texto de apresentação da equipe da EV-I no site oficial da empresa)

Se por um lado a flexibilização do trabalho é vista com bons olhos pelos membros das empresas virtuais no que se refere ao uso do tempo e à liberdade de locomoção, por outro lado implicações relativas ao aumento das horas trabalhadas não são consideradas. Os entrevistados não se manifestaram sobre os aspectos negativos de sua opção de trabalho, ou opção de vida, como relataram.

#### 4.2.2 Comunicação mediada por aparatos tecnológicos

Categorias iniciais	Ideia principal	Categorias intermediárias
Uso da tecnologia	Envolve a utilização de recursos tecnológicos para comunicação nas organizações virtuais	Comunicação mediada por aparatos tecnológicos
Interações	Processos de troca de informações nos quais as relações se estabelecem durante os eventos interativos e as condições estímulo-resposta são significativas	

**Quadro 16:** O processo de derivação da categoria intermediária comunicação mediada por aparatos tecnológicos

Fonte: Elaborado pela autora.

A categoria intermediária ‘comunicação mediada por aparatos tecnológicos’ foi estabelecida a partir de inferências obtidas com as categorias iniciais ‘uso da tecnologia’ e ‘interações’. O uso da tecnologia tem uma importância fundamental para as empresas virtuais, pois da tecnologia dependem todos os processos comunicativos daquele tipo de organização. Já as interações, envolvem o uso da tecnologia para o estabelecimento de relações. Verificando as duas categorias iniciais, fica evidente a relação que há entre o uso da tecnologia e as interações nas organizações virtuais, resultando na categoria intermediária comunicação mediada por aparatos tecnológicos, que pode ser definida como um sistema tecnológico (especificamente para o tipo de organização em análise neste estudo) que envolve processos comunicacionais entre empresas e suas redes de relacionamentos.

Nas empresas virtuais, a comunicação se dá por meio de dispositivos tecnológicos e as interações são, predominantemente, mediadas pela tecnologia. Então, ficam, em extremos, os indivíduos, únicos, diferenciados, dotados de mecanismos de retroalimentação para elaboração de respostas, dependendo, para se comunicar, da mediação de uma máquina, que neste caso, não processa informações no intuito de modificá-las ou de realizar alguma ação que possa influenciar na interação entre os participantes. Mas um aspecto tem que ser considerado que é a posição de escudo que a máquina (o computador, o tablet ou outro dispositivo) assume ao ser utilizada em um processo comunicativo, permitindo, em alguns casos que a troca de informações se torne mais transparente, pois os indivíduos se sentem protegidos pelo aparato tecnológico.

Outro aspecto que surgiu nas entrevistas, relacionado ao uso da tecnologia e interações mediadas, é a máquina com extensão do ser, fazendo com que os indivíduos possam ter acesso a outras realidades, utilizando a câmera e sistemas de captação de áudio de computadores remotos como extensões de seus próprios sentidos.

Nas entrevistas, o uso da tecnologia aparece associado às interações nos seguintes trechos:

Nos comunicamos por skype, nos comunicamos por MSN, por internet, por e-mail. (E3)

O celular, que tem os aplicativos lá, a gente usa o what's app. A gente usa o viber também. (E4)

Muita coisa que a gente não conseguia falar pessoalmente, falava via ICQ. (E1)

A gente está em cloud computing desde 2004. (E6)

A naturalidade do uso da tecnologia nas atividades rotineiras pode ser identificada na fala de E1 comentando sobre o controle de suas atividades por um software que envia mensagens para o celular.

O software que sincroniza meu calendário do Outlook por alguma razão não... que eu até tenho que verificar porque não fez isso, não alarmou a nossa entrevista. (E1)

O entrevistado E2 levanta outro aspecto da interação medida pela tecnologia, que é a dificuldade de se perceber com alguém, quando se está em contato com outra pessoa via rede de computadores.

(...) se convencer de que estamos juntos com alguém, e não diante de uma tela, incorporando a sensação de não estar só, é muito difícil, não é simples. (E2)

Existe um ser humano na sua tela, com você aqui, na sua frente, como nós estamos neste momento. Essa consciência... Para se incorporar e transformar em motivação para o trabalho e realização profissional é um salto. (E2)

Para Primo (2007), conforme já foi visto no capítulo 2, as interações não podem ser resumidas à transmissão de informações nem focadas nos aparatos tecnológicos, o que reduziria o significado do termo interatividade. Há, então, um relacionamento se estabelecendo durante os processos interativos mediados pela tecnologia. Nas empresas analisadas, as interações mútuas predominam, com o relacionamento entre os participantes se estabelecendo concomitantemente com os eventos interativos. É o caso das conversas via computador por Skype, por exemplo.

Já as interações reativas também acontecem. São marcadas por relações de estímulo-resposta, sendo observáveis nos momentos em que se busca esclarecimento sobre o trabalho em si ou quando se busca a expressão de informações com caráter documental. As relações de poder também se estabelecem nas interações mediadas pela tecnologia. No caso das empresas analisadas, o gestor detém o poder manifesto ao passar informações e tarefas para os colaboradores/parceiros. O poder se dilui assim que o evento interativo é encerrado.

#### 4.2.3 Valores

<b>Categorias iniciais</b>	<b>Ideia principal</b>	<b>Categorias intermediárias</b>
Comprometimento	Consideração com a organização e seus públicos	Valores
Qualidade	Realização das tarefas de acordo com padrões estabelecidos pela organização	
Sustentabilidade	Princípio norteador das atividades de EV-I, relativo à preservação ambiental	
Ética	Característica da gestora de EV-I considerada um valor da organização pelos parceiros	

**Quadro 17:** O processo de derivação da categoria intermediária valores

Fonte: Elaborado pela autora.

A categoria intermediária valores derivou das categorias iniciais comprometimento, qualidade, sustentabilidade e ética. A categoria valores é essencial para a identificação de aspectos relacionados à cultura organizacional, que é o foco desta pesquisa. Os trechos que indicam a exposição de valores, no caso das entrevistas, valores percebidos, são os seguintes:

Eu te diria que a gente sempre busca passar algo de positivo para a usuária. (E4, referindo-se aos valores do portal EV-V)

Não se igualar à mídia que se vende por qualquer coisa. Nosso foco é a verdade (...) talvez verdade seja muito forte, mas honestidade. (E5, referindo-se aos valores EV-V)

Acho que são comprometimento, ética, assertividade, comprometimento, ética, assertividade, compromisso. Esses são os valores mais importantes. (E6, enumerando os valores de E1/EVI)

Já nos documentos, podemos identificar os valores expostos das organizações participantes do presente estudo.

Sustentabilidade, relacionamento, comprometimento, qualidade. (Site EV-I)

Atributo, qualidade, característica: conhecimento, sapiência, habilidade mental e capacidade de expressão para reunir, agrupar, compartilhar, sem deixar de ser único e dar valor ao individual. (Site EV-VI)

E é assim que a EV-II trabalha: estratégia, conhecimento, relacionamento. (Slideshare EV-II)

Sucesso, técnicas, parceria, sigilo, ética, seguimento a códigos de ética. (Site de EV-III)

Os valores organizacionais orientam a vida na empresa, fornecendo um sistema de significados que auxilia na interpretação do ambiente. Para Tamayo (1996), os valores são princípios organizados hierarquicamente, relativos à tipos de estrutura ou a modelos de comportamento que orientam a vida na empresa, estando a serviços de interesses tanto individuais quanto coletivos. Schwartz (2005) descreve valores como crença ligadas à emoção, transcendendo situações e ações específicas. Para o autor, os valores servem como critérios de seleção e avaliação para as ações e decisões, minimizando a necessidade de controle social. Os valores identificados nas empresas virtuais analisadas estão de acordo com as definições de Tamayo e Schwartz. Comprometimento, qualidade, sustentabilidade e ética são ideais. Norteiam ações e processos de tomada de decisão mas não são resultantes de ações em si.

Um aspecto interessante nas organizações virtuais analisadas vai ao encontro da afirmação de Morgan (1996) sobre o mosaico de realidades organizacionais resultantes de sistemas de valores que competem entre si. Nas empresas virtuais, o que se observou é que os

valores se repetem nas organizações parceiras. Poderia se dizer que a convivência moldou o sistema de valores entre as organizações, mas talvez a conclusão mais próxima do real seja que as empresas se tornaram parceiras por possuírem os mesmos valores. Os valores individuais se mostraram semelhantes aos valores organizacionais. Há momentos em que os valores do gestor de EV-I é visto como um valor da própria empresa EV-I.

Conforme foi comentado por um entrevistado, na empresa virtual o proprietário e suas características acabam sendo a imagem da empresa. O que se percebeu, na empresa analisada é que os valores pessoais da gestora de EV-I se transferiram para a organização, chegando ao ponto de se destacarem mais do que os valores estabelecidos para a organização. Os valores pessoais do empresário/fundador estão na base dos valores da organização, mas nas empresas virtuais o que se percebeu é que esses valores se misturam e são compartilhados pelas organizações que fazem parte da rede de parceiros de EV-I.

#### 4.2.4 Propósitos e orientações compartilhadas

<b>Categorias iniciais</b>	<b>Ideia principal</b>	<b>Categorias intermediárias</b>
Trabalho parcelar	Segmentação e distribuição das tarefas entre membros da empresa, geograficamente afastados	Propósitos e orientações compartilhadas
Relacionamento	Interações com sócios, parceiros, clientes e prospects, buscando afinidade para concretização de projetos	
Gestão de pessoas	Formação e dissolução de equipes para realização de projetos nas empresas virtuais	
Parcerias	Como se estabelecem as parcerias para condução dos negócios nas empresas virtuais	

**Quadro 18:** O processo de derivação da categoria intermediária propósitos e orientações compartilhadas

Fonte: Elaborado pela autora.

Uma das considerações que se deve fazer sobre as empresas virtuais que estão sendo analisadas na presente pesquisa é o fato de serem empresas com pouco tempo de atuação, embora seus gestores tenham uma considerável bagagem profissional, e estarem inseridas em

uma realidade nova, que é o exercício profissional permeado pelas novas tecnologias de informação. Diante disso, seria arriscado afirmar que, a partir das categorias iniciais que emergiram da análise das entrevistas, dos documentos e das redes sociais, pudesse emergir uma categoria intermediária que reunisse aspectos da cultura em temas tão diversos. Como uma forma de trabalhar mais detalhadamente os dados coletados, categorias iniciais ‘trabalho parcelar, ‘relacionamento’, ‘gestão de pessoas’ e ‘parcerias’ foram reagrupadas na categoria intermediária ‘propósitos e orientações compartilhadas’. Ainda que as categorias iniciais relacionamentos e gestão de pessoas permitissem vislumbrar aspectos da cultura organizacional das empresas em análise, amparados em autores como Schein (2009) e Trompenaars (1994), pareceu precipitado determinar que trabalho parcelar e parcerias pudessem ser considerados manifestações da cultura. De fato, são práticas que fazem parte do cotidiano das organizações virtuais que estão sendo analisadas nesta pesquisa, mas tanto trabalho parcelar, quanto parcerias parecem ser resultantes de um posicionamento da empresa em se manter virtual e contar com colaboradores atuando em escritórios satélites. Logo, poderia se considerar que o aspecto cultural mais relevante neste caso seria a manutenção dos profissionais como teletrabalhadores, trabalhando por objetivos. Esta discussão será retomada na interpretação dos dados coletados.

A categoria intermediária propósitos e orientações compartilhadas pode ser elucidada nos seguintes textos:

Quanto nós temos projetos em comum, nos unimos e vamos trabalhar naquele projeto em comum. (E3)

Para atender às diversas necessidades e expectativas dos clientes, a EV-I apresenta uma estrutura flexível e moldável em que, de acordo com a demanda, reúne e organiza equipes competentes em diferentes áreas. (Texto no site de EV-I)

Os propósitos e orientações compartilhadas são descritos por um autor da perspectiva da fragmentação. Meyerson (1991, apud Martin, 1992) afirma que membros de organizações, mesmo que não consigam identificar soluções compartilhadas e fronteiras de grupo, compartilham orientações comuns e propósitos abrangentes. O enfrentamento de problemas cotidianos os levará a experiências similares, embora estas experiências tenham significados diferenciados para cada membro da organização.

Como o presente estudo trata de organizações distintas, que estão inseridas em um mesmo contexto (trabalho em forma de parceria), os significados das experiências de cada um dos entrevistados tem relevância, pois as experiências foram adquiridas em realidades diferentes e contextos diferentes, mesmo que o enfrentamento do qual resultaram tenha sido um projeto realizado em comum.

Os membros das empresas virtuais não estão organizados em grupos e não compartilham soluções, pois atuam em espaços diferentes. Mas são orientados de forma similar ao ingressarem em um projeto. Há um compartilhamento de objetivos e uma disseminação de orientações gerais, mas a realização da tarefa será uma experiência individual.

#### 4.2.5 Natureza do tempo e do espaço

<b>Categorias iniciais</b>	<b>Ideia principal</b>	<b>Categorias intermediárias</b>
Público e privado	Definição de espaços públicos e privados para os teletrabalhadores	Natureza do tempo e do espaço
Tempo	Forma de gerenciamento do tempo por profissionais que trabalham por objetivos	
Mobilidade	Envolve questões relativas à mobilidade no que se refere à deslocamento e a possibilidade de exercício profissional remoto	

**Quadro 19:** O processo de derivação da categoria intermediária natureza do tempo e do espaço

Fonte: Elaborado pela autora.

A categoria inicial público e privado descreve a definição de espaços públicos e privados para os teletrabalhadores e o quão tênue são os limites entre essas duas esferas, trocando de posições de acordo com o contexto ou se intercalando, sendo estabelecidos ora contexto público, ora privado.

A categoria tempo envolve todos os aspectos relativos à utilização do tempo nas empresas virtuais. Visto que os colaboradores trabalham por objetivos e geograficamente afastados, sem os compromissos formais de horário e lugar, o tempo vai ser dado por

sincronia, ou seja, há um momento em que as tarefas precisam ser concluídas, mas não há uma determinação obrigatória dos períodos de dedicação à essas tarefas.

Já a questão de lugar, é definida por Levy (1996) nas empresas virtuais como uma questão de interconexão. Isso quer dizer que estando conectado à rede mundial de computadores ou ao servidor da empresa, por exemplo, o indivíduo já está “presente” no local de trabalho. E aqui entra a questão da mobilidade. Nas entrevistas emergiram dois aspectos da mobilidade relativos ao cotidiano das organizações. O primeiro aspecto se refere à qualidade de vida que os teletrabalhadores podem desfrutar por não ser premente ao seu exercício profissional o deslocamento diário, dadas as difíceis condições de mobilidade nos grandes centros. O segundo aspecto se refere a mobilidade que é possível com a tecnologia e com a convergência digital. Com um dispositivo móvel de comunicação, qualquer trabalhador pode estar em exercício profissional mesmo que esteja distante de sua base, por qualquer que seja o motivo. Não estar preso a um local físico foi um dos fatores destacados pelos entrevistados.

Reunindo-se as categorias iniciais referentes à tempo e espaço, acompanhadas das discussões sobre o público e o privado, tem-se a categoria intermediária natureza do tempo e do espaço. De acordo com Schein (2009), “não há categoria mais importante para a análise cultural do que o estudo de como o tempo é concebido e usado em um grupo ou organização” (p.149). Para o autor, tempo e espaço interagem de maneira complexa.

Sobre o tempo, Schein (2009) enumera alguns aspectos que se destacam: orientação para passado, presente e futuro; monocronicidade e policronicidade; planejamento ou tempo de desenvolvimento; horizontes de tempo; simetria das atividades temporais. Nas empresas virtuais analisadas neste estudo, um dos aspectos temporais que se destacam é a policronicidade - cada colaborador/parceiro estabelece o seu tempo para realização de tarefas – dentro de uma monocronicidade – há prazos a serem cumpridos. O tempo de desenvolvimento é determinado, mas pode ser flexibilizado e cada colaborador/parceiro tem o seu próprio tempo de desenvolvimento. O que se observa, por fim, é uma assimetria das atividades temporais, determinada pelos próprios indivíduos que atuam nas organizações virtuais.

### **4.3 Descrição das categorias finais**

As categorias finais resultam do último processo de derivação, realizado a partir das categorias intermediárias, reduzindo-se o número de temas e ampliando sua significação.

Busca-se nesta etapa, tratar os dados coletados a partir do referencial teórico adotado, de forma a obter um meio mais adequado para interpretação.

As categorias finais ficaram definidas como ‘empresas virtuais’ e ‘manifestações da cultura organizacional’.

#### 4.3.1 Empresas virtuais

<b>Categorias intermediárias</b>	<b>Ideia principal</b>	<b>Categorias finais</b>
Flexibilização do trabalho	Novas formas de exercício profissional desvinculado de espaços corporativos tradicionais.	Empresas virtuais
Comunicação mediada por aparatos tecnológicos	Uso da tecnologia e interações predominantemente mediadas pela tecnologia.	

**Quadro 20:** Processo de derivação de categorias intermediárias na categoria final empresas virtuais

Fonte: Elaborado pela autora.

A categoria final ‘empresas virtuais’ resultou do processo de derivação das categorias intermediárias ‘flexibilização do trabalho’ e ‘comunicação mediada por aparatos tecnológicos’. Tendo como base as discussões no capítulo 2 sobre definições de empresas virtuais, tem-se que as organizações virtuais podem ser descritas por suas características e a mais significativa seria comunicação e gestão por meios digitais, o que permite a flexibilização das formas de trabalho, desvinculando o exercício profissional dos espaços corporativos. Retomando a definição de Skyrme (1999), empresa virtual não possui sede física, há reconhecimento dos membros da rede por suas competências e o trabalho é coordenado por comunicação eletrônica. Levy (1996) complementa afirmando que as empresas virtuais são resultantes de processos de coordenação espaço-temporais.

Nas entrevistas, a categoria empresa virtual aparece em oposição às formas tradicionais de trabalho, sendo relevantes para os entrevistados o conforto, a mobilidade e a redução de custos que é repassada para os clientes e torna os empreendimentos mais competitivos.

Nas falas dos entrevistados, a categoria final empresas virtuais pode ser identificada no seguintes trechos:

Pela facilidade. É muito mais fácil para mim. Falar em custo na verdade. São as duas coisas. (...) Ela (a empresa) precisa te dar essa capacidade, essa maleabilidade, de maneira que tu possa fazer outras coisas da tua vida, que tu sabe que pode fazer ao mesmo tempo. (...) Funciona muito bem para a vida da gente. (E1, explicando os motivos que a levaram a criar um empreendimento virtual)

Um primeiro aspecto que tem que ser considerado é o perfil do profissional que vai trabalhar nesse estilo. É hoje você pode considerar que os jovens já vêm nesse estilo, ou pelo menos predisposto a esse estilo, e os mais velhos, que é o nosso caso, meu da E1, enfim, que são pessoas mais maduras, desenvolvem isso em função de contingência do mercado. Então, tem um retorno importantíssimo na qualidade do trabalho em primeiro lugar, porque você tem flexibilidade, você se adéqua às várias situações de necessidade, quando precisa ter encontros presenciais acontecem, quando não precisa você vai de forma à distância, não tem nenhum problema. Outro lado é o lado empresas estão mais receptivas, cada vez mais receptivas a esse tipo de trabalho. E isso proporciona de certa forma uma pequena redução de custos para o cliente, porque não tem repasse de estrutura para eles. As próprias empresas hoje estão começando a olhar para esse sistema no sentido de disponibilizar os próprios funcionários para começarem a trabalhar um pouco mais nessa área. Então é um segmento de muitos benefícios. Não sei quais seriam os inconvenientes, mas eles são muito pequenos. (E3)

As empresas analisadas que integram a rede de parceiros de EV-I e a própria empresa virtual EV-I foram fundadas dentro do contexto de virtualidade. Não existem fisicamente, mas se atualizam constantemente, entre coisas reais, que são os escritórios satélite e home office dos gestores, parceiros e colaboradores. Embora estejam inseridas no contexto mercadológico atual, não têm seus processos produtivos coordenados de maneira tradicional. As relações espaço-temporais são definidas pela distribuição de coordenadas para a realização das tarefas. Ainda que as empresas busquem manter as interações por meios digitais, os eventos interativos presenciais ainda acontecem, o que não altera as características da empresa virtual, mas apenas demonstra que outras formas de interação que não as diretas (sem mediação tecnológica) podem predominar sem prejuízo ao andamento da organização.

A categoria final empresas virtuais reúne elementos encontrados nas análises das entrevistas, dos documentos e dos textos das redes sociais que permitem entender este novo universo de atuação profissional, permeado pela tecnologia da informação.

#### 4.3.2 Manifestações da cultura organizacional

<b>Categorias intermediárias</b>	<b>Ideia principal</b>	<b>Categorias finais</b>
Valores	Crenças ligadas à emoção que orientam a organização	Manifestações da cultura organizacional
Propósitos e orientações compartilhadas	Trata de aspectos envolvendo práticas culturais e cotidianas nas organizações analisadas	
Natureza do tempo e do espaço	Envolve a tempo e espaço, público e privado	

**Quadro 21:** Processo de derivação de categorias intermediárias na categoria final manifestações da cultura organizacional

Fonte: Elaborado pela autora.

Um olhar sobre as categorias intermediárias ‘propósitos e orientações compartilhadas’ e ‘natureza do tempo e do espaço’ resultou na categoria final ‘manifestações da cultura organizacional’.

Conforme já foi explicitado, a categoria intermediária propósitos e orientações compartilhadas, segundo a visão da fragmentação da cultura organizacional, reúne noções de atuação que são compartilhadas pelos membros de uma organização, levando-se em consideração suas experiências individuais. Visto que o trabalho nas organizações virtuais é individual e orientado à objetivos, a categoria intermediária propósitos e orientações compartilhadas traz, em si, traços da cultura organizacional das empresas em análise e, juntamente com a natureza do espaço e do tempo, que é um aspecto considerado por Schein (2009) como relevante para se desvendar da cultura organizacional, permitem que se evidenciem manifestações da cultura organizacional. A categoria final, então, irá reunir manifestações culturais ligadas à propósitos e orientações compartilhadas e aspectos de tempo e espaço.

Nas entrevistas, as manifestações da cultura organizacional podem ser identificadas em alguns trechos:

Oficialmente a empresa tem como missão oferecer trabalho de consultoria de gestão e comunicação corporativa de uma maneira que eu acho que é fundamental, sustentável. Essa sustentabilidade tem que estar baseada na realidade, no que é possível ser feito. (E1)

Quando a gente é pequeno e usa muito ou teletrabalho, o CNPJ fica muito CPF. Entendeu? A nossa empresa é muito a gente, tem muito a ver com a nossa individualidade, com a nossa identidade como profissional. (E2)

Objetivo dela nesse sentido, primeiro é desenvolver um trabalho na área de comunicação que, como profissional, utilizando os meios de teletrabalho e de coworking e prestando serviços para os clientes no sentido de levar benefícios. (E3)

Na minha empresa e na dela, o que é que a gente faz... Costuma fazer final de ano, comemorar, sempre que possível fazer alguma coisa. Mas um ritual formal assim não tem. Aqui na minha empresa, quando é aniversário de alguém a gente vai almoçar fora, coisa do gênero, vai junto. (E6)

Nos documentos, as manifestações da cultura organizacional são formais, através da divulgação de missão, visão, valores, objetivos e políticas. Nas postagens nas redes sociais, também é possível identificar algumas buscas das organizações, que podem dar indícios dos valores, como por exemplo, divulgação de eventos ou de pesquisas sobre temas que incorporam aspectos que são considerados importantes pelas empresas.

Finalizadas as descrições sobre as categorias de análise, parte-se para a interpretação dos dados coletados.

## 5 INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Neste momento busca-se refletir sobre a formação da cultura organizacional em empresas virtuais. A partir da análise de conteúdo realizada, chegou-se a duas categorias finais: empresa virtual e manifestações da cultura organizacional. Mostra-se, então, relevante, refletir sobre estas categorias.

A categoria final empresa virtual, encerra em si, todos os aspectos que emergiram das falas dos entrevistados, da análise documental e da análise do conteúdo das redes sociais, no que se refere a flexibilização das formas de trabalho e interações mediadas. Essas duas categorias intermediárias são, na verdade, a base formadora da empresa virtual. Caracterizadas por manter profissionais em postos de teletrabalho e estabelecendo contato prioritariamente por meios digitais, as empresas virtuais são uma nova forma de exercício profissional.

No presente estudo foi possível vislumbrar que a opção dos entrevistados por manter empresas virtuais ou mesmo por atuar em postos de teletrabalho tem a ver com questões referentes a diminuição dos custos operacionais - o que acarretaria um aumento da competitividade frente à empresas ditas tradicionais -, melhoria na qualidade de vida e melhor gerenciamento do tempo. Também são consideradas pelos entrevistados as questões de mobilidade urbana, no que diz respeito ao trânsito nos grandes centros e também no que diz respeito à possibilidade de se trabalhar em qualquer lugar com o uso da tecnologia – não estar preso a um local de trabalho.

É importante para o presente estudo, principalmente para se definir em quais perspectivas de análise da cultura organizacional o presente estudo vai encontrar respaldo, entender que a empresa analisada EV-I não mantém funcionários diretos, trabalhando com um sistema de parceria com outras empresas virtuais e com profissionais que atuam no sistema de teletrabalho. Com isso, a definição de grupos e subculturas, que são o foco da perspectiva da diferenciação se tornam particularmente interessantes. Em se tratando de pessoas que atuam em locais diferentes, em realidades e contextos diferenciados, não há como se esperar que haja um compartilhamento profundo de crenças, conforme a perspectiva da integração. Há por outro lado, além da possibilidade da luz da perspectiva da diferenciação iluminar certas questões referentes aos grupos, a perspectiva da fragmentação permite o entendimento da importância de considerar a experiência individual dos membros (ou parceiros) da organização a partir de propósitos compartilhados.

Os entrevistados afirmaram que só podem trabalhar nesse sistema de teletrabalho, coworking e home office com pessoas que estão inseridas nessa realidade. Por conta disso, algumas crenças são compartilhadas, como o argumento da mobilidade, por exemplo.

A empresa virtual é uma organização diferenciada em todos os aspectos, assemelhando-se às organizações tradicionais apenas na busca pelo lucro e pelo seu próprio estabelecimento no mercado, obtendo reconhecimento pelos serviços que presta. Além de se atualizar entre duas coisas reais, conforme Levy (1996), a empresa virtual existe em cada escritório satélite onde as tarefas são realizadas e apenas durante o período de realização. A sincronicidade e a interconexão, via rede mundial de computadores, permeiam a natureza espaço-temporal da empresa virtual.

Quanto a categoria final manifestações da cultura organizacional, faz-se necessário discorrer sobre alguns elementos que permitem desvendar a cultura organizacional segundo Schein (2009), Trompenaars (1994), Oliveira (2002), Tamayo (2005), Schwartz (2005), Fossá (2003), Beyer e Trice (1986) e Johann (2004).

No nível dos artefatos, definido por Schein (2006) como tangíveis, facilmente identificáveis e difíceis de serem compreendidos enquanto parte da cultura da organização, não houve grandes descobertas. Não há espaços corporativos nas empresas virtuais analisadas, mas espaços pessoais, que trazem mais informação sobre os indivíduos do que sobre a organização. Elementos tradicionalmente analisados, como salas, portas fechadas ou abertas, altura das cadeiras, posicionamento e tipo de mobiliário refletem, nas organizações analisadas peculiaridades dos profissionais e não das organizações. O espaço de trabalho é mutável, podendo ser, em uma mesma semana, por exemplo, o escritório pessoal, o espaço de coworking, o escritório do cliente, uma cafeteria ou qualquer outro lugar com acesso à internet. Com isso, a busca por elementos para desvendar a cultura no espaço físico perde força. Mas a tecnologia é um dos elementos que, segundo Schein (2009), são significativos. E aqui as empresas virtuais apresentam um terreno fértil para análise da cultura. O primeiro aspecto a ser tratado é a forma como a tecnologia é vista e utilizada. Em se tratando de empresas virtuais, a tecnologia não é apenas um meio, mas é a própria existência da organização. Dispositivos tecnológicos são usados cotidianamente para o estabelecimento de interações e para a realização de tarefas. Todos os documentos referentes à organização estão disponíveis digitalmente, seja em sites, para acesso público, ou em nuvem, para acesso limitado aos membros da organização. Os dispositivos tecnológicos são encarados como extensões do corpo dos entrevistados. São uma ampliação dos sentidos, uma forma de alcançar realidades distantes. A forma de interação com as pessoas via computadores ou

outros aparatos também é diferenciada. Enquanto os indivíduos usam a tecnologia para manter contato com outros indivíduos, só para citar um exemplo, ao mesmo tempo dividem sua atenção com dispositivos acessados simultaneamente aos programas de diálogos. Jogos, sites de notícias, textos, vídeos, qualquer outro tipo de programa divide atenção com a pessoa com quem se está conversando. No presente estudo, os entrevistados demonstraram encarar a interação mediada pela tecnologia de outra forma. A conversa é exclusiva, sendo exigido exclusividade também por parte dos interlocutores. Para um dos entrevistados, essa consciência de que existe um ser humano do outro lado da tela do computador, ajudaria a diminuir o sentimento de solidão resultante do afastamento de outros profissionais.

Outro aspecto importante no estudo sobre a cultura organizacional se refere aos valores. Os valores básicos da organização, segundo Fossá (2003), representam as necessidades da empresa, dos indivíduos e da demanda social. Em pequeno número, integram o sistema de crenças e guiam comportamentos. Pode-se perceber, pela análise dos dados, que a empresa virtual EV-I desenvolveu um conjunto de valores a partir das crenças pessoais da fundadora, entrevistada E1. Uma preocupação com as questões relativas ao meio ambiente e à sustentabilidade estão em lugar central no sistema de crenças. A EV-I declara como sendo seus valores: 1) sustentabilidade, significando atenção ao cumprimento dos princípios de desenvolvimento sustentável e direcionamento do trabalho para que os clientes obtenham vantagem sob os aspectos sociais, ambientais e econômicos; 2) comprometimento, descrito como uma prática de responsabilidade com todos os públicos; 3) qualidade, resultante da busca por profissionais e parceiros competentes e; 4) ética, significando transparência e honestidade no relacionamento com todos os públicos. Destes valores, os entrevistados identificaram a sustentabilidade como sendo a crença mais forte de EV-I. Foi recorrente nas falas dos entrevistados, parceiros de EV-I, que os valores sustentáveis são da base do trabalho de E1, gestora de EV-I. Conforme colocado pelo entrevistado E2, a empresa virtual acaba sendo, devido à sua estrutura enxuta e pautada pelo teletrabalho, muito “a cara do dono”. E isso foi verificado nas entrevistas quando os entrevistados enumeravam características pessoais de E1 como sendo valores de EV-I. Pode-se perceber que a questão da qualidade, defendida por EV-I estava inserida no que os entrevistados consideravam competência. Mas ética, embora seja um valor, no que Schwartz (2009) define como objetivos abstratos, transcendendo situações e ações específicas, não é um valor exposto por EV-I.

Pode-se perceber que há um sistema de valores estabelecido na empresa EV-I, o que é um aspecto cultural significativo. E que, dada a natureza da organização virtual, com a empresa sendo vista como o próprio empresário (uma vez que não existe uma sede para servir

de referência), os sistemas de valores da empresa (que refletem os valores de seu fundador) e algumas características do empresário (no caso da empresa em análise, o próprio fundador) são percebidos como uma amálgama, uma coisa única.

Os valores, de acordo com Schwartz (2005) são “crenças ligadas à emoção e não à ideias” (p. 22). Nesta afirmação está contido o entendimento que há identificação entre a organização e seus membros. Os valores têm um papel essencial no entendimento da cultura, participando da construção da realidade organizacional. Ao mesmo tempo em que a organização oferece um sistema de crenças e valores, os indivíduos manifestam suas próprias crenças e valores na organização, o que pode ser identificado nas entrevistas. A gestora de EV-I manifesta seus valores, assim como seus parceiros e colaboradores também manifestam seus próprios valores, o que se torna uma peculiaridade emergente neste estudo. As empresas virtuais compartilham crenças entre si. Alguns valores de EV-I também foram identificados como valores de EV-IV, EV-V e EV-VI, bem como algumas características de E1 também foram identificadas como valores de EV-IV e EV-VI. Então, nas empresas analisadas há um sistema de valores norteando a organização, aliado à ideologia central.

Conforme Oliveira (2002), a ideologia central é uma busca pelo progresso. Nas empresas analisadas a ideologia central está baseada em teletrabalho e sustentabilidade, sendo a manutenção do primeiro uma justificativa para o alcance do segundo. Ainda que a empresa EV-I busque o crescimento, este fator possui um significado diferente do que é usual nas empresas ditas tradicionais. O crescimento de EV-I está ligado à ampliação da rede de parceiros e realização de novos projetos. Mas, em nenhum momento das entrevistas ou da análise documental, foi possível identificar que há um desejo por transformar a empresa virtual em uma empresa tradicional. Para os entrevistados, a empresa virtual é uma opção de vida e não um degrau inicial de uma escalada rumo ao desenvolvimento. A EV-II, EV-III, EV-IV e EV-VI também adotaram o teletrabalho por opção. Tanto o gestor de EV-II quanto o de EV-III demonstraram, através de elementos coletados nas entrevistas, que se fosse interessante contratar funcionários e trabalhar de forma tradicional, abririam escritórios. O gestor de EV-IV se estabeleceu como empreendedor virtual por não se identificar mais com o mundo corporativo, após uma trajetória bem sucedida em uma das maiores empresas do país. E EV-VI, embora ainda seja um empreendimento que está iniciando, segue a vocação de EV-I e EV-II, sendo uma empresa virtual. O projeto social PR-I também é virtual. Logo, o crescimento e a busca pelo desenvolvimento dessas organizações está na ampliação de suas redes de parceiros. A exceção seria a empresa virtual EV-V. Criada como uma revista on line para mulheres maduras, a EV-V têm um planejamento de crescimento, o que não significa

impressão do veículo. O portal deve manter sua característica de virtualidade, mas foi possível identificar nas falas dos gestores entrevistados um desejo de progresso que poderia ser traduzido, a longo prazo, pela formação mais tradicional da empresa. Ficou claro nas entrevistas que ainda não é o momento, mas a possibilidade de abrir um escritório, por exemplo, não é descartada.

Conforme já foi discutido no capítulo 2, as práticas culturais, valores e ideologia central da organização são transmitidos também por vias indiretas, o que dá aos mitos, aos rituais e aos símbolos, significação. Os mitos na organização preservam aspectos históricos, os rituais tem significados sociais e os símbolos guardam em si referenciais de significação.

O entendimento de Beyer e Trice (1993) que afirmam que o mito tem um tipo de integridade e verdade, enraizados nas crenças culturais, bem como as visões de Johann (2004), Schein (2009) e Collins e Porras (1995), que creditam ao mito as contribuições mais efetivas ao fortalecimento da cultura empresarial, emergiram na análise das entrevistas e documentos. Sutilmente, aparece a figura do herói, que seria a gestora de EV-I. Reconhecida pela sua capacidade, competência e honestidade, a gestora de EV-I, entrevistada E1, se diferencia dos demais pela sua trajetória profissional ligada ao teletrabalho. É considerada pelos parceiros como uma pioneira. De acordo com Fossá (2003), “o herói assume um papel muito maior do que o desempenhado por um líder” (p. 67). O herói precisa, segundo a autora, possuir uma saga e se diferenciar dos demais. Nas falas dos entrevistados é possível identificar que a trajetória pessoal de E1 é considerada como um diferencial para os parceiros. A forma de condução dos negócios também é destacada, transcendendo o papel de liderança. A admiração está explícita, conforme demonstram os seguintes trechos selecionados das entrevistas:

(...) a gente procura fazer situações onde a gente tenha contato porque a sinergia é muito grande. (E6)

Ela tem uma capacidade incrível, tanto de liderar quanto de conduzir o trabalho com as pessoas que atuam junto com ela, mas também o conhecimento dela é muito grande. É muito bom, muito forte, digamos assim, a competência, essa eficiência do trabalho, um perfeccionismo para fazer as coisas acontecerem e serem produtivas mesmo. (E2)

Um mito também foi identificado nas organizações virtuais analisadas. Segundo Oliveira et al (2008), o mito refere-se à crenças comuns de um grupo, sendo um aspecto histórico carregado de simbolismos. A partir das definições de Aktouf (1993), Oliveira et al (2008) afirmam que o mito

favorece a emergência de crenças, valores e identidades. Os autores afirmam que o mito evoca o começo absoluto, o instante inicial. Nesse sentido, a tecnologia é um mito nas organizações virtuais analisadas, pois as empresas virtuais estão atreladas à tecnologia, que faz parte da organização virtual desde o seu início e até mesmo, antes disso, pois a atuação dos fundadores antes da existência das empresas virtuais já estava inserida no contexto de desenvolvimento tecnológico das relações de trabalho.

Meyer e Rowan, em 1977, já afirmavam que as tecnologias são institucionalizadas (o que os autores chamam de estruturas formais) e tornam-se mitos nas organizações. Os autores referiam-se aos procedimentos técnicos comuns naquele período, tais como processamento de dados, por exemplo. A tecnologia perpassaria a experiência e estabeleceria a organização como apropriada e racional. Essa visão dos autores ainda é significativa, pois nas empresas virtuais analisadas, a tecnologia está na base de todo o desenvolvimento da empresa, definindo-a como virtual, atribuindo características à essas organizações. Nas empresas analisadas, a tecnologia não é apenas uma narrativa carregada de simbolismos. É o meio de comunicação, é o canal para estabelecimento de redes relacionais, é um dos equipamentos que permite a elaboração do produto final que é o trabalho de consultoria, é o 'local' de atualização (que pode ser entendida como existência) da empresa virtual. E principalmente, nas falas dos entrevistados, a tecnologia aparece como a própria organização, determinando as formas de estabelecimento de parcerias e as relações de trabalho.

Outro elemento que é destacado por Schein (2009) para entendimento da cultura de uma organização é o ritual. O conceito de ritual, em termos de organização, refere-se a eventos realizados sistematicamente com objetivos definidos, ainda que muitas vezes, não evidentes. Nas empresas analisadas não foi identificado nenhum ritual. Há um padrão de comportamento adotado nas reuniões da empresa virtual EV-V, mas que não pode ser definido como ritual. As reuniões acontecem esporadicamente, fora do horário comercial e sempre acabam terminando em um jantar com a equipe, onde a conveniência com o horário supera qualquer significação maior.

Sobre as lideranças e o ambiente, a presente pesquisa encontra respaldo na perspectiva da fragmentação. Joanne Martin (1992), conforme apresentado no capítulo 2, afirma que as três perspectivas, integração, diferenciação e fragmentação, atuam em níveis de análise diferentes: organizacional, subcultural e individual, oferecendo conceituações distintas do papel das lideranças e ambiente. Para a autora, uma abordagem objetivista das perspectivas individualmente assume que pesquisadores podem julgar, por padrões objetivos, e cada uma das perspectivas oferece uma descrição mais precisa de um contexto particular em um dado momento.

Em EV-I, o papel do líder, de acordo com as informações obtidas nas entrevistas e análise documental, estaria enquadrado na perspectiva da fragmentação. Nesta perspectiva, o poder é difuso entre indivíduos e ambientes. Como as empresas virtuais não mantêm hierarquias preestabelecidas, atuando com parcerias, o poder não é centrado no líder, como na perspectiva da integração e nem times de líderes podem ter influência secundária, como na diferenciação. A figura do líder é apagada pelo posicionamento de parceria estabelecido. Ainda que o trabalho seja coordenado pelo líder quando há formação de equipes para execução de projetos, o controle exercido pelo chefe desaparece quando os colaboradores assumem seus postos de trabalho em escritórios satélites. A liderança fica restrita a alguns momentos, tais como reuniões esporádicas para acertos de detalhes, entrega de materiais ou de tarefas ao final dos prazos.

Quanto ao papel do ambiente, a perspectiva da integração afirma que o ambiente é separado da cultura, embora exerça influência sobre ela. Martin (1992) afirma que na perspectiva da diferenciação as influências ambientais são verificáveis. Mas o enquadramento das empresas virtuais analisadas nesta pesquisa se dá na perspectiva da fragmentação, que afirma que os limites entre ambiente e organização são permeáveis e em fluxo constante. O ambiente da organização virtual é, por si só, indeterminado. Pode ser, com já foi visto anteriormente, um home office, um espaço de coworking ou qualquer lugar onde o acesso à internet seja possível. No caso de EV-I não apenas os limites entre ambiente e organização são permeáveis, mas os limites entre público e privado são cambiáveis (Thompson, 2010), se alternando constantemente.

O nível organizacional e individual, na empresa virtual, se situaria na perspectiva da fragmentação. Como as organizações virtuais analisadas são pequenas, pautadas pelo teletrabalho, com colaboradores atuando à distância e gestores em home office, o nível organizacional não pode ser facilmente identificado. Trata-se de um acerto entre pessoas com objetivos em comum no que tange à flexibilização do trabalho com o intuito de manter a mobilidade (e talvez até a liberdade). Mas as experiências acumuladas com o enfrentamento de situações diárias não são compartilhadas pelo grupo. Podem ser compartilhadas com o grupo na forma de relatos, mas a sedimentação da experiência é individual. Recorrendo-se a Meyerson (1991, apud Martin, 1992), que afirma que o enfrentamento de problemas cotidianos leva os membros de uma organização a experiências similares com significados diferenciados para cada um, pode-se inferir que esta é a realidade do nível individual nas organizações virtuais.

Por fim, as implicações da ação nas empresas virtuais analisadas, de acordo com o exposto por Martin (1992), no capítulo 2 deste trabalho, se encaixam na perspectiva da diferenciação. A autora explica que, num contexto de mudança, cada perspectiva indicará uma forma de ação diferenciada. A perspectiva da integração vê a mudança como controlada verticalmente, numa busca de encaixe da cultura como estratégia. Na perspectiva da fragmentação, o foco é no indivíduo que pode contribuir ou não para a mudança. Já na perspectiva da diferenciação, a mudança se estabelece com pequenos avisos diretos aos gestores ou grupo de subordinados. Fazendo uma analogia com o cotidiano da organização virtual, percebe-se que a perspectiva da integração não é aplicável pela ausência de hierarquia e a perspectiva da fragmentação não é aplicável porque os indivíduos são acionados quando há um projeto adequado para o perfil de cada um. A perspectiva da diferenciação, então, é a mais adequada para se entender as implicações da ação. As iniciativas de mudança podem ser estendidas aos grupos, desde que estejam em atuação em algum projeto. Se não for assim, qualquer iniciativa de mudança, qualquer ação, é restrita ao gestor da empresa virtual, que só depende de si mesmo para efetivar suas iniciativas.

Diante do exposto, pode-se concluir que as empresas virtuais analisadas possuem uma cultura resultante de posicionamentos individuais no que se refere à utilização de tecnologias e flexibilização das formas de trabalho. Não há ritos e não há símbolos. Não há gestão de pessoas, mas há estabelecimento de parcerias. As interações predominam por meios digitais, as experiências são individuais, a programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização dos de outra (Hofstede, 2003) resume-se a propósitos e objetivos compartilhados. A individualização do trabalho é uma das grandes características das organizações virtuais analisadas.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Chega-se ao final deste trabalho esperando-se ter contribuído para o entendimento do cotidiano das organizações virtuais, que são uma nova realidade organizacional. As empresas virtuais foram escolhidas por estarem se disseminando no Brasil e no mundo como uma nova forma de trabalho economicamente viável. Foi escolhida uma empresa virtual, a EV-I, por possuir todas as características de empresa virtual conforme a definição de Skyrme (1999). No mesmo contexto, foram analisadas empresas virtuais parceiras de EV-I, que trabalham na execução de projetos em comum.

O presente estudo teve por objetivo investigar como se formam os diferentes níveis de manifestação da cultura organizacional em empresas onde as interações por meios eletrônicos predominam. Para tanto, foram determinados quatro objetivos específicos: identificar as ferramentas para transmissão de informações; verificar os processos de interações nas empresas em estudo; identificar ideologia central e valores expostos e percebidos e; reconhecer as práticas culturais, entre as quais os mitos, os rituais e os símbolos.

O primeiro objetivo específico foi atingido com a identificação dos meios utilizados para troca de informações. Programas como skype, MSN, os aplicativos para smartfone what's app e viber, e-mail, e até mesmo as redes sociais são utilizadas para transmissão de informações pelas empresas virtuais analisadas. Os processos de interações resumem-se em reuniões esporádicas e interações mediadas pela tecnologia, sendo a videoconferência uma das mais utilizadas. A ideologia central e os valores foram identificados através da análise das entrevistas e dos documentos. Os gestores das empresas virtuais defendem a flexibilização do trabalho como forma de assegurar a sustentabilidade. Ainda que os valores percebidos pelos parceiros da empresa analisada tenham sido confundidos com características da própria gestora, há compartilhamento desses valores entre os parceiros. Quanto ao último objetivo, identificação de práticas culturais, foi possível identificar a tecnologia como um mito e perceber que há uma consideração, ainda que modesta, da gestora de EI como herói. A admiração ficou evidente e há, inclusive, relatos de busca por contato devido a sinergia.

Então, o que se pode identificar, através da análise de conteúdo das entrevistas, da análise dos documentos e dos textos publicados nas redes sociais, é que há manifestações culturais nas empresas analisadas. Pela perspectiva da fragmentação é

possível verificar que os enfrentamentos cotidianos resultam em experiências compartilhadas, mas com significados individuais, uma vez que não há grupos nem realidades organizacionais estabelecidas.

Foi possível identificar que as interações por meios digitais são suficientes para permitir o compartilhamento de propósitos e objetivos. Computação em nuvem e informações divulgadas pela internet, aliadas à facilidade de acesso aos gestores das organizações virtuais facilitam a disseminação de valores, embora, muitas vezes, esses valores se confundam com as características pessoais dos próprios gestores.

Como contribuições, o presente estudo trouxe alguns entendimentos sobre as empresas virtuais, principalmente quanto ao uso do tempo, ao estabelecimento de parcerias, à flexibilização do trabalho. Por fim, permitiu que as formas de interações mediadas por computador fossem analisadas e consideradas suficientes para propagação da ideologia e valores das empresas virtuais.

Quanto a cultura organizacional, esta pesquisa manteve-se orientada pelas definições existentes de cultura de acordo com as perspectivas da integração, da diferenciação e da fragmentação. A contribuição fica restrita a realização de uma pesquisa metateórica, utilizando as três perspectivas sobre os mesmos objetos de análise.

É importante destacar as limitações do presente estudo. A primeira limitação é o fato de se realizar um estudo de caso, o que torna os achados da pesquisa pertinentes apenas para a realidade analisada e não passíveis de generalizações. Como o objetivo do estudo era analisar manifestações da cultura organizacional em empresas virtuais, a pesquisa foi realizada pelos mesmos meios de interações utilizados pelos entrevistados em seu cotidiano, o que se torna uma limitação no sentido de não ser possível a realização de observação direta sobre as organizações em análise. O olhar do pesquisador fica reduzido à tela do computador e limitado pelo que permitem os recursos tecnológicos.

As sugestões para estudos futuros na temática de cultura e empresas virtuais seria a realização de estudos de cultura organizacional em empresas virtuais que são formadas por associação de outras empresas com o objetivo de obter vantagem competitiva ou posicionamento no mercado. Esse tipo de empresa virtual é formado por organizações tradicionais, com sedes estabelecidas.

Já no que tange às empresas virtuais semelhantes às analisadas nesta pesquisa, seria interessante a realização de novos estudos visando a identificação das implicações na vida pessoal dos trabalhadores em se trabalhar em home office.

Muitos outros estudos ainda podem ser realizados sobre empresas virtuais. A realidade é nova, permeada por uso da tecnologia que está em constante atualização, o que faz com que muitas características da empresa sejam mutáveis. Por fim, a questão do sofrimento no trabalho também pode ser explorada. Segundo os entrevistados nesta pesquisa, o sofrimento no trabalho não estaria associado ao desempenho de funções em um lugar e nem às características desse lugar, mas estaria ligado à questões como deslocamento - trânsito caótico nos grandes centros, longas distâncias, transporte coletivo de baixa qualidade – e mobilidade – permanência do trabalhador em um ambiente por longas horas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDREAZZA, J. P.O trabalho contemporâneo e os efeitos da flexibilização no trabalho no setor administrativo. **Dissertação**. Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social e Institucional. UFRGS. Porto Alegre, 2008.

ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho?** : ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 15 ed. São Paulo : Cortez, 2011.

ARAÚJO, E. R.; BENTO, S.C. **Teletrabalho e Aprendizagem**: contributos para uma problematização. Textos universitários de Ciências Sociais e Humanas. Fundação Calouste Gulbenkian. Imprensa Portuguesa. Portugal. 2002.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Edições 70 : Lisboa, Portugal. 2010.

BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro : Jorge Zahar Ed. 2001.

BEYER, J.; TRICE, H. **How as organization's rites travel it's culture**. **Organizational Dynamics**, 1986.

BRIDGES, W. **Um mundo sem empregos**. São Paulo : Makron Books, 1995.

BUTLER, P.; HALL, T.W.; HANNA, A.M.; MENDONÇA, L.; AUGUSTE, B.; MANYIKA, J.; SAHAY, A. (1997). **A Revolution in Interaction**. The McKinsey Quarterly, n. 1, 1997.

BYRNE, J.A. Virtual Corporation. **Business Week**, February 8, 1993. Disponível em : <http://www.businessweek.com/stories/1993-02-07/the-virtual-corporation>. Acesso em 26 de setembro de 2012.

CAIRNCROSS, F. **O fim das distâncias**. São Paulo : Nobel, 2000.

CASTELLS, M. **A Galáxia da Internet**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor Ltda., 2003.

CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CAZELOTO, Edilson. A velocidade necessária. In: FERRARI, Pollyana. Org. **Hipertexto Hipermídia**: as novas ferramentas da comunicação digital. São Paulo : Contexto, 2007.

COLLINS, J.C. **Empresas feitas para vencer**. Elsevier : São Paulo, 2006 – 14ª impressão.

COLLINS, J.C.; PORRAS, J.I. **Feitas para durar**: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias. Rocco : Rio de Janeiro, 1995.

CORRÊA, G.N. Proposta de Integração de parceiros na formação e gerência de Empresas Virtuais. **Tese**. USP, São Paulo. 1999.

DENZIN, Norman K. & LINCOLN, Yvonna. 2006. Introdução. A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In DENZIN, Norman K. & LINCOLN, Yvonna S. (Org.). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2ª ed. Porto Alegre, Artmed, p. 15-41.

DRUCK, G. Flexibilização e precarização: formas contemporâneas de dominação do trabalho. **Caderno CRH**. Salvador, n.37, p.11-22, jul./dez. 2002.

DUARTE, T. A possibilidade da investigação a 3: reflexões sobre triangulação (metodológica). **CIES E-WORKING PAPER** N. ° 60/2009. Disponível em [http://www.cies.iscte.pt/destaques/documents/CIES-WP60\\_Duarte\\_003.pdf](http://www.cies.iscte.pt/destaques/documents/CIES-WP60_Duarte_003.pdf). Acesso em: 02/09/2012.

FERREIRA, M.C. et al. Valores organizacionais: um balanço da produção nacional do período de 2000 a 2008 nas áreas de Administração e Psicologia. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**. V.10. N.3 Mai/Jun. São Paulo, SP. 2009

FISCHER, Rosa Maria. O círculo do poder – Práticas invisíveis de sujeição nas organizações complexas. In: FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R. M. **Cultura e Poder nas Organizações**. 2ed. São Paulo : Atlas, 1996.

FLEURY, M.T.L. et al. Entre a Antropologia e a Psicanálise: dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional. **Revista de Administração**. São Paulo. v. 32. n. 1. jan/mar 1997. P.23-37.

FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R. M. **Cultura e Poder nas Organizações**. 2ed. São Paulo : Atlas, 1996.

FREITAS, A. B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

FREITAS, M.E. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** 2ed. Rio de Janeiro : FGV, 2000.

FOSSÁ, M. I. T. A cultura da devoção nas empresas familiares e visionárias – uma definição teórica e operacional. **Tese**. (Doutorado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. 2003.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3ª ed. São Paulo : Atlas, 1991.

HANDY, Charles. La organización virtual, cómo confiar en las personas que no vemos. **Revista Gestión**, N° 2, marzo-abril de 1996. Disponível em [http://www.hsmglobal.com/sites/default/files/la\\_org\\_virtual.pdf](http://www.hsmglobal.com/sites/default/files/la_org_virtual.pdf). Acesso em 26 de setembro de 2012.

HOFSTEDE, G. **Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental**. Sílabo : Lisboa, 2003.

JÄGERS, H.; JANSEN, W.; STEENBAKKERS, W. Characteristics of Virtual Organizations. **Proceedings of the VoNet – Workshop**. Institute of Information Systems, Department of Information Management, University of Bern. 1998. p.65-76.

JOHANN, S.L. **Gestão da cultura corporativa**: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional. São Paulo : Saraiva, 2004.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações**: o homem rumo ao século XXI – 2ª edição – São Paulo : Atlas, 1999.

KASPER-FUEHRER, E.C., ASHKANASY, N.M. Communicating trustworthiness and building trust in interorganizational virtual organizations. **Journal of Management** 27. 2001. p. 235-254.

KAARST-BROWN, M.L.; ROBEY, D. More on myth, magic and metaphor: Cultural insights into the management of information technology in organizations, **Information Technology & People**, Vol. 12 ISS: 2, p.192 – 218.

KUGELMASS, J. **Teletrabalho**: novas oportunidades para o trabalho flexível. São Paulo : Atlas, 1996.

LEVY, P. **O que é o virtual?** São Paulo : Ed. 34, 1996. (7ª reimpressão: 2005)

LOCH, C. L.; CORREIA, G.S. A flexibilização do trabalho e da gestão de pessoas limitadas pela racionalidade instrumental. **Revista de Ciências da Administração**. v.6, n.12, jul/dez 2004.

MADUREIRA, A.F.; BRANCO A.U. A pesquisa qualitativa em psicologia do desenvolvimento: questões epistemológicas e implicações metodológicas. **Temas em psicologia da SBP**. 2001. V. 9. N.1. 63-75. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/tp/v9n1/v9n1a07.pdf>. Acesso em 01 de novembro de 2012.

MANSSOUR, A. B. Análise do Impacto do Teletrabalho em uma Empresa Jornalística. 2001. 108f. **Dissertação**. (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

MANSSOUR, A. B. B. Teletrabalho – passado, presente e futuro. In MANSSOUR, A. B.B. *et al.* **Tendências em Recursos Humanos**. Porto Alegre : Multimpresos. 2001. P.13-34.

MARTIN, J. **Cultures in Organizations**: three perspectives. USA : Oxford University Press.1992.

MARTIN, J. FROST, P. Jogos de guerra da cultura organizacional. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (org) CALDAS, M.; FACHIN, R. FISCHER, T. (organizadores da edição brasileira). **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo : Atlas, 2001.

MARTIS, E.C.; TERBLANCHE, F. Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. **European Journal of Management**. v.6. n.1. p. 64-74.

MAVONDO, F.; FARREL, M. Cultural orientation: its relationship with market orientation, innovation and organisational performance. **Management Decision**. v. 41. n.3. p.241-249.  
MATTAR, J. **Metodologia científica na era da informática**. 3.ed. São Paulo : Saraiva, 2008.

MEYER, J.W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**. V. 83. n. 2. 1977. p. 340-363.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996. p. 115-144.

MOTTA, F.C.P.; CALDAS, M.P. **Cultura Organizacional e cultura brasileira**. Organizadores. São Paulo : Atlas, 1997.

OLIVEIRA, A.F.; TAMAYO, A. Inventário de perfis de valores organizacionais. **Revista de Administração**. V. 39. N.2. p129-140. Abr/Mai/Jun. São Paulo, SP. 2004

OLIVEIRA, S.L. **Sociologia das Organizações**: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo. São Paulo : Pioneira Thompson Learning. 2002. Disponível em: <http://books.google.com>. Acesso em: 24 nov.2011.

OLIVEIRA, V.C.S.; SILVA, P.J.; PEREIRA, M.C.; BRITO, M.J. Cultura e mito nas organizações: análise dos sentidos construídos sobre a morte de Roberto Marinho. **Contemporânea**. n.11, 2008-2. p. 86-104.

PÀGES, M. et al. **O poder das organizações**. São Paulo : Atlas, 1987.

PENNO, L.F.L **A empresa em rede sob a ótica das interações**. *RAE-eletrônica*, Volume 1, n. 2, jul-dez. 2002. Disponível em: <http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=205118144015>. ISSN 1676-5648. Acesso em: 23 nov. 2011.

PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Rev. Adm. Pública**. vol.40 no.1 Rio de Janeiro Jan./Feb. 2006.

PITHON, A.J.C. et al. Joint Ventures x Empresas Virtuais? **XIII SIMPEP** - Bauru, SP. 2006.

PITHON, A. J. C. Projeto organizacional para a Engenharia Concorrente no Âmbito da Empresas Virtuais. Tese. Universidade do Minho, Guimarães, Portugal. 2004.

PRIMO, A. **Interação mediada por computador**: comunicação, cibercultura, cognição. Coleção Cibercultura. Ed. Sulina. Porto Alegre, RS. 2007.

ROSA, J.A. **Roteiro para análise e diagnóstico da empresa**. São Paulo : Editora STS, 2001.

SASSEN, S. Towards a sociology of information technology. In: AVGEROU, C.; CIBORRA, C.; LAND, F. **The social study of information and communication technology**: innovation, actors and contexts. Oxford University Press. UK. 2007.

SCHEIN, E.H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo : Atlas, 2009. 413p.

SERVA, M. et al. Paradigma da complexidade e teorias das organizações: uma reflexão epistemológica. **RAE**. São Paulo. v. 50. n. 3. jul/set. 2010. p. 276-287.

SKYRME, D. The Virtual Corporation. **Management Insight No. 2**. 1995, 1999. Em: <http://www.skyrme.com/insights/1netorg.htm> - acesso em 25 de novembro de 2011.

SILVA, E.L. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3 ed. rev. atual. – Florianópolis : Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2001.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 28, n. 3, p. 339-358, set. 1983.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**: o desafio das formas de gestão. 13.ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2005.

SCHWARTZ, S.H. Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. In: TAMAYO, A.; PORTO, J.B. **Valores e comportamentos nas organizações**. Vozes : Petrópolis, RJ. 2005.

TAMAYO, A.; PORTO, J.B. **Valores e comportamentos nas organizações**. Vozes : Petrópolis, RJ. 2005.

TAMAYO, A.; GONDIM, M.G.C. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração**. V.31. N.2. p. 62-72. Abr/Jun. São Paulo, SP. 1996.

THOMPSON, J. B. Fronteiras cambiantes da vida pública e privada. **Matrizes**. Ano 4. n.1. jul/dez 2010. São Paulo, SP. p.11-36.

TRAVICA, B. ICAAAC Model of Virtual Organization (1999). **AMCIS 1999 Proceedings**. Paper 8. <http://aisel.aisnet.org/amcis1999/8>. Acesso em 26 de setembro de 2012.

TROMPENAARS, F. **Nas ondas da cultura**: como entender a diversidade cultural nos negócios. São Paulo : Educator, 1994.

TROPE, A. **Organização virtual**: impactos de teletrabalho nas organizações. Rio de Janeiro : Qualimark Ed. 1999.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre : Bookman, 2010.

## **ANEXOS**

## ANEXO 1- ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

INFORMAÇÕES PESSOAIS	
Nome:	Idade:
Empresa:	Sexo: <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> F
Cargo:	Tempo:
1	Fale um pouco sobre sua vida, sua família.
2	Fale sobre sua trajetória profissional.
HISTÓRICO ORGANIZACIONAL	
3	Fale sobre a fundação da sua empresa. O histórico da empresa.
4	Quais eram os principais objetivos na época de fundação? E hoje?
5	Conte-me algumas histórias do início da empresa.
6	Qual é o papel do fundador, hoje, dentro da empresa? Estrutura hierárquica no início e hoje.
7	Por que a opção por uma empresa virtual?
CULTURA ORGANIZACIONAL	
8	Fale sobre a cultura de sua empresa. Mitos, ritos, rituais, práticas
9	Quais os valores da empresa?
10	Fale-me sobre as práticas de recursos humanos que a empresa adota. Recepção de novos colaboradores. Avaliação de satisfação dos colaboradores. Desenvolvimento dos colaboradores. Lideranças.
11	Como se dá o relacionamento das pessoas dentro da empresa?
12	Fale sobre a comunicação na empresa. Quais os meios de interação adotados?
13	Como é trabalhar em uma empresa sem sede?
14	O que poderia ser diferente na empresa?
FINALIZAÇÃO	
15	O que achou de ter participado da pesquisa e que sugestões teria para outros estudos?

**ANEXO 2 – MODELO DE CARTA DE ACEITAÇÃO ENVIADO AOS DIRETORES DAS EMPRESAS QUE COMPÕE A AMOSTRA PARA QUE FOSSE REMETIDO À PESQUISADORA.**

**CARTA DE ACEITAÇÃO**

Informo que a empresa \_\_\_\_\_, de propriedade de \_\_\_\_\_, aceita fazer parte da amostra de estudo do projeto de pesquisa “**A FORMAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS VIRTUAIS**”, da aluna do curso de Pós-Graduação em Administração, Ranice Hoehr Pedrazzi Pozzer, e sob orientação da professora Maria Ivete Trevisan Fossá.

Estou ciente dos procedimentos de pesquisa e que o nome da empresa será mantido em sigilo no trabalho final.

\_\_\_\_\_  
Diretor

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2012

## ANEXO 3 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Ao assinar este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, eu, \_\_\_\_\_, portador do RG n \_\_\_\_\_, confirmo minha participação voluntária no projeto de pesquisa **A FORMAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS VIRTUAIS**, que tem por objetivo investigar como se formam os diferentes níveis de manifestação da cultura em empresas onde as interações são restritas aos meios eletrônicos.

Tenho ciência que vou participar dos seguintes procedimentos:

- Entrevista em horário previamente agendado, por vídeo conferência, cujas questões me serão apresentadas somente na hora da entrevista.
- Revisão e aprovação da entrevista que concedi, já transcrita pela pesquisadora.
- Fornecimento de conversas instantâneas com orientações institucionais arquivadas em meu computador de trabalho durante o período requerido pela pesquisadora.

Estou ciente que não terei benefícios diretos com a participação nesta pesquisa e que as informações que fornecer à pesquisadora serão mantidas em sigilo, incluindo meu nome e outros dados pessoais e profissionais. Estou ciente que não receberei compensação financeira por participar do estudo e que também não terei despesas pessoais em qualquer uma das fases.

Tenho ciência que é garantida a liberdade da retirada de consentimento a qualquer momento e que poderei deixar de participar do estudo, se assim achar conveniente.

Acredito ter sido suficientemente informado a respeito das informações que li ou que foram lidas para mim, descrevendo o estudo “A FORMAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS VIRTUAIS”.

Estou ciente que a qualquer momento posso obter mais informações sobre a pesquisa e obter eventuais esclarecimentos entrando em contato com a responsável pela pesquisa, mestranda em Administração na Universidade Federal de Santa Maria, RANICE HOEHR PEDRAZZI POZZER, pelo e-mail ranice@gmail.com ou pelo telefone (55) 8121-7766.

NOME:

ASSINATURA:

DATA: \_\_/\_\_/\_\_

Declaro que obtive de forma apropriada e voluntária o Consentimento Livre e Esclarecido deste respondente para a participação neste estudo.

**RANICE HOEHR PEDRAZZI POZZER**