

Cultura Organizacional: Um Estudo de Caso a partir da Perspectiva dos Gestores da Empresa EQS Engenharia

Organizational Culture: A Case Study from the Perspective of Managers of EQS Engineering Company

Flávio Ramos¹
Sabrina Oliveira de Souza²
Alex Fabiano Wehrle³

Resumo

A pesquisa contemplou a percepção dos gestores de uma empresa localizada em São José – SC, a partir das respectivas manifestações, envolvendo valores, aspectos comportamentais, simbólicos e culturais. Este estudo de caso foi realizado na Empresa EQS Engenharia, no período de 2010/2011, com o objetivo de identificar como esses gestores percebem as diferenças culturais na empresa em que desempenham atividades profissionais. O procedimento metodológico adotado foi o estudo de caso com pesquisa bibliográfica e entrevistas baseadas em roteiros semiestruturados. Os resultados do estudo apontam a perspectiva da diversidade quando se fala de como as pessoas veem a empresa e de como a empresa percebe seus funcionários.

Palavras-chave: Cultura Organizacional, Gestão, Mudança Organizacional.

Abstract

This study investigates the perceptions of managers of a company located in São José, in the Brazilian state of Santa Catarina, based on their respective opinions, involving values and behavioral, symbolic and cultural aspects. This case study was carried out at the company EQS Engenharia, in the period 2010/2011, with the aim of identifying how these managers perceive cultural differences in the company where they work. The methodological procedure adopted was a case study, with a literature review and interviews based on semi-structured scripts. The results point to a perspective of diversity when it comes to the way people see the company, and how the company sees its employees.

Keyword: *Organizational Culture, Management, Organizational Change.*

¹ flauni@univali.br. Professor da Universidade do Vale do ITAJAÍ – UNIVALI. Doutor em Sociologia Política pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Rua Uruguai, 458, Centro, CEP: 88303-202 - Itajaí, SC – Brasil.

² pmgpp@univali.br. Professora da Faculdade Borges de Mendonça – BM. Mestre em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI. Rua Uruguai, 458, Centro, CEP: 88303-202 - Itajaí, SC – Brasil.

³ pmgpp@univali.br. Professor do Instituto Federal Catarinense – IF-Catarinense. Doutorando em Administração e Turismo na Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI. Rua das Rosas, s/n, Vila Nova, CEP: 88965-000 - Santa Rosa do Sul, SC – Brasil.

Recebido em 17.07.2014

Aprovado em 05.02.2016

Introdução

Nas últimas duas décadas, o termo “cultura” foi associado ao universo das organizações, da administração e dos negócios, originando conceitos importantes para o entendimento e para a análise da dimensão simbólica do contexto organizacional e metodologias adequadas para essa empresa (DE PAULA, 2015; VIANA, 2016), legitimando a ideia de que cultura organizacional contemporaneamente, não representa apenas uma “nova metáfora” (ALVES, 1997), mas sinaliza a confecção de um novo paradigma constituinte das “ciências da organização”(DUARTE, 2014).

Os estudos de Hofstede (2001, 2004), por exemplo, influenciaram diversos estudos abordando o tema. Mas essa “popularização” do conceito trouxe, inevitavelmente, consequências negativas diversas. A apropriação do tema pela administração nem sempre respeitou o conceito e ignorou os debates promovidos no âmbito das ciências sociais (MARTIN, 1995; BATE, 1997; BARBOSA, 2002; MASCARENHAS, 2002; FREITAS, 2007; BERTERO, 2009).

O tema cultura organizacional foi vítima, desde a década de 1980, das mais diversas apropriações conceituais. A maioria dessas apropriações conduziu o entendimento de que culturas poderiam ser desenvolvidas e gerenciadas a partir das conveniências dos executivos, ávidos por dotar as organizações de culturas “fortes” e capazes de fazer frente a um mercado competitivo, transformando a “gestão” da cultura num diferencial para o sucesso organizacional (MASCARENHAS, 2002; BARBOSA, 2002).

Afinal, as leituras funcionalistas envolvendo transformações sociais, como o de manejar a cultura de uma empresa, estiveram vinculadas a concepções evolucionárias, apresentando permanentemente propósitos explícitos, visando à internalização de valores no âmbito organizacional (GIDDENS, 2001).

A abordagem funcionalista consegue, desta forma, transformar um dos conceitos mais respeitados das ciências sociais, em especial da antropologia, num mosaico de apropriações que atendem a uma lógica utilitarista sem a devida consistência teórica. O tema, embora tenha conquistado atenção, não era exatamente uma novidade. A empresa, para autores como Sainsaulieu e Kirschner (2006), em abordagens não funcionalistas, sempre foi compreendida como uma realidade humana viva, não unicamente

administrada a partir de uma perspectiva utilitarista, mas também produzindo solidariedade, modos de vida, cultura, etc.

A contribuição da antropologia é determinante para que análises que envolvam os aspectos simbólicos inseridos nas organizações possam efetivamente ser estudadas (VIANA, 2016). Porém, apesar do reconhecimento da importância das ciências sociais nos estudos sobre cultura nas organizações, a apropriação do conceito pelo discurso gerencialista é um dos grandes problemas enfrentados na análise organizacional.

Barbosa (2002) demonstra essa preocupação ao lembrar como o conceito de cultura organizacional foi utilizado no âmbito da administração, pois ignorou os debates sobre eles existentes nas ciências sociais. De acordo com a autora, tipologias de culturas, termos como ‘manejar’, ‘intervir’, ‘gerenciar’ cultura são exemplares dessa perspectiva. O valor instrumental da cultura passa a ser valorizado no discurso gerencialista, sem qualquer preocupação com a rigidez do conceito desenvolvido, ao longo do tempo, pela antropologia. Sendo assim, a pesquisa sobre cultura nas organizações mostra os diferentes tipos e tamanhos das organizações e reconhece que as pessoas são capazes de criar novas atitudes e descrever as suas próprias. O desafio que o gestor moderno enfrenta é interpretar os diferentes mundos sociais da empresa sem ficar refém do objetivismo, para que possa descobrir maneiras apropriadas de ver, entender e adaptar as situações com as quais tem de lidar.

Gestores imaginam ser possível definir um curso de ação permeado por intenções objetivas e motivações específicas. O resultado de tais intenções, no entanto, na maioria das vezes, apresenta-se bastante diferente daquele previsto, pois nem sempre as tentativas de ajustar a ação humana às exigências ideais de racionalidade se efetivam nas práticas diárias de uma organização. Isso não impede que valores sejam internalizados a partir das ações dos gestores, ou seja, a alta administração pode, efetivamente, “forçar” determinados comportamentos no ambiente organizacional (GARCIA, 2015; LOPES, 2015).

Este artigo, portanto, insere-se num contexto amplo, numa perspectiva interpretativa, visando a um estudo de caso na Empresa EQS. O trabalho pretende contribuir no sentido de possibilitar uma investigação no âmbito dos estudos organizacionais sobre os diversos tipos de cultura, com o intuito de descrever e

interpretar aspectos relevantes da realidade e da dinâmica da organização segundo seus gestores.

A pergunta de pesquisa deste trabalho se apresenta da seguinte forma: Como se manifestam as percepções dos gestores envolvendo valores, aspectos comportamentais e simbólicos na Empresa EQS? Na busca por respostas, esta dissertação tem como objetivo geral identificar as percepções dos gestores da empresa que representam o esboço do que pode ser compreendido como aspectos da cultura organizacional da EQS.

Como objetivos específicos, buscaram-se: a) analisar aspectos da cultura organizacional da empresa; b) identificar valores do grupo de gestores na empresa; c) relacionar as diferentes percepções dos gestores com relação às políticas da organização e às possibilidades, na perspectiva desses gestores, de gerenciar a cultura da empresa.

A metodologia utilizada foi do tipo qualitativa, tendo como características observar a organização internamente, compreender a situação em um contexto geral e destacar os acontecimentos ao longo do tempo. A intenção é que se possa demonstrar a diversidade dos pontos de vista de alguns dos principais atores organizacionais, embora se reconheçam as limitações dessa proposta, pois muitos desses pontos de vista permanecem e permanecerão invisíveis ou silenciados. A intenção sempre foi descrever o meio social e os seus componentes, compreender o fenômeno das interações sociais no âmbito da organização pesquisada, tendo como base para a coleta de dados a observação participante, em menor grau; e entrevistas semiestruturadas, estas determinantes para que se pudessem tangenciar aspectos importantes da cultura da empresa. A busca central em nossa investigação privilegiou na interpretação que os atores organizacionais fizeram dos fenômenos nos quais estão inseridos. A própria construção do objeto de pesquisa se fez de forma progressiva, analisando e interpretando o conteúdo das entrevistas realizadas (PECI, 2004; TEIXEIRA, 2008; GROUXL, 2008; DESLAURIERS e KÉRISIT, 2010).

Buscou-se privilegiar, portanto, os processos sociais e culturais da EQS numa perspectiva subjetivista. Neste caso, as estratégias de pesquisa não foram rígidas, pois a intenção foi compartilhar com os leitores formas diferentes de olhar e observar o objeto de estudo, abrindo-se o leque de referenciais metodológicos (PECI, 2004).

Os postulados desta pesquisa, face às dificuldades em desvendar a essência da cultura organizacional de determinada empresa, não provieram apenas do conhecimento teórico dos pesquisadores, mas principalmente da sensibilidade diante dos dados que foram colhidos ao longo do processo de entrevistas, essa última, característica fundamental para compreensão do fenômeno estudado (DE PAULA, 2015).

Cultura Organizacional

Os novos modelos organizacionais, como gestão da qualidade, equipes multifuncionais, empreendedorismo, aprendizagem organizacional, etc., advindos da necessidade emergencial de adaptação necessária ao mundo globalizado, produzem, em grande parte, apenas resultados episódicos, que geram muitas vezes adesões conservadoras, sem proporcionar, de fato, mudanças no âmbito organizacional (MAIA, 2014).

Não são poucos os críticos dos chamados modismos gerenciais, pois a abordagem funcionalista predomina na literatura voltada ao campo da administração. Gestores incorporam novos modelos como se esses pudessem, efetivamente, proporcionar respostas rápidas aos desafios gerenciais (SANTOS; VALENTIM, 2014; GAULEJAC, 2007; BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009).

Por outro lado, a percepção dos administradores pelo tema cultura no universo organizacional é significativamente imprecisa. Até que ponto as abordagens funcionalistas distorceram o conceito a ponto de manipulá-lo de acordo com os interesses dos gestores em processos de estabelecer diferenciais de mercado, como se a gestão da cultura fosse algo possível? O valor instrumental da cultura organizacional, enaltecido pelo pensamento administrativo funcionalista, criou uma diversidade de entendimentos que precisa ser desfeita. No Brasil, autores como Barbosa (2002), Mascarenhas (2002), Jaime Júnior (2002), Alcadipani e Crubellete (2003), Srouf (2005), Wood Jr. (2004), Mascarenhas, Kunda e Vasconcelos (2004), Freitas (2007) e Bertero (2009), demonstrando esforço considerável, proporcionaram bases consistentes para que um desenho teórico adquirisse respeitabilidade.

Mas o que significa organização? Para Audy, Andrade e Cidral (2005), o sentido da palavra organização pode ser visto de duas maneiras: institucional e instrumental.

Friedberg (1995), por sua vez, define cultura organizacional como um conjunto humano formalizado e hierarquizado, visando assegurar algum tipo de cooperação e coordenação entre seus membros, mas cujos objetivos não são necessariamente convergentes.

A complexidade das organizações vem crescendo constantemente a partir do crescimento tecnológico, econômico, social e político. Os teóricos da administração buscam acompanhar o crescimento para aprender a lidar com o desenvolvimento da organização e das pessoas que nela trabalham. Audy, Andrade e Cidral (2005, p. 82) esclarecem que “[...] o objetivo ao se explorar diferentes maneiras de pensar a organização é poder desenvolver um novo enfoque, transformador da realidade atual. O administrador que pretende trabalhar dentro dessa nova visão terá que admitir que as organizações são complexas, ambíguas e paradoxais”.

Gouillart e Kelly (1995, p. 366) registram que, na era da globalização, as empresas precisam estar focadas e preparadas para as constantes mudanças e adaptações, pois “[...] os indivíduos precisam ter um senso de clareza para si mesmos e também saber pelo que são responsáveis”. Os estudos envolvendo cultura organizacional buscam examinar como os padrões de cultura são criados e mantidos e como as organizações são realidades socialmente construídas, ou seja, fogem completamente das abordagens instrumentais ou das metodologias que contemplem exclusivamente as práticas gerenciais (MASCARENHAS, 2002; MORGAN, 1996; BARBOSA, 2002; SAINSAULIEU; KIRSCHNER, 2006). Segundo Morgan (1996), nas organizações perduram repetidamente métodos com diferentes significados que concorrem entre si, criando um mosaico do que realmente existe nas organizações, em vez de uma cultura corporativa que não varia. As organizações de êxito descobriram alguns meios de separar estas divisões funcionais, de tal forma que os profissionais possam instruir as suas ocupações a partir de um referencial igual a todos. Esta teoria é útil para se ler e explicar a realidade. Para isto, faz necessário que aqueles que analisam a organização - consultores e gerentes - devam ter a noção da teoria e a aptidão para aplicá-la. No entanto, em uma organização, podem existir vários modelos institucionais, cada um desempenhando suas tarefas com intervenções específicas. O método de análise teria, na verdade, dois passos: “produzir uma leitura diagnóstico da situação que está sendo investigada, utilizando diferentes metáforas para identificar ou ressaltar aspectos chave

da situação e elaborar uma avaliação crítica do significado e da importância das diferentes interpretações efetuadas” (MORGAN, 1996, p. 328).

De qualquer forma, as mudanças e a busca de alternativas em modelos de gestão, ocorridas basicamente a partir da década de 1980, não estiveram dissociadas da crise dos paradigmas e da perda das referências que nortearam o mundo moderno nesses últimos dois séculos. Há praticamente um consenso que, apesar dos novos modelos de gestão que surgiram recentemente, esses ainda não proporcionaram as respostas esperadas pelas organizações neste início de milênio, principalmente em função dos desafios organizacionais frente às incertezas crescentes de uma sociedade em que a imprevisibilidade está presente em todas as iniciativas e propostas de mudanças. Os novos modelos, como gestão da qualidade, das equipes multifuncionais, do empreendedorismo, da aprendizagem organizacional, entre outros, advindos da necessidade emergencial de adaptação necessária ao mundo globalizado, produzem resultados episódicos, que geram muitas vezes adesões conservadoras sem transformar, de fato, a cultura organizacional. Para reforçar tais argumentos, o discurso gerencialista apresenta discursos contraditórios, que tornam a ação dos agentes organizacionais, principalmente por parte dos gestores, ainda mais confusa.

Para Barbosa (2002), o grande equívoco dos gestores e dos executivos, ao considerarem possível gerenciar a cultura organizacional, reside na incompreensão do conceito de cultura organizacional com cultura gerencial ou corporativa. Cultura gerencial, ou corporativa, representa, em última instância, desejos da alta administração para que práticas e comportamentos sejam institucionalizados, ou pelo menos traduzam os estilos de gestão. O conceito de cultura organizacional é substancialmente mais amplo e complexo.

De acordo com Schein (2007), o perigo ao se tentar definir cultura organizacional é o de simplificá-la, pois a cultura organizacional pode ser considerada como sendo o modo correto de notar, perceber, sentir e pensar em relação aos pressupostos básicos de que o grupo aprende, à medida que consegue acabar com os problemas de adaptação externa e de integração interna. E isto, embora possível, não é necessariamente simples.

Pelos elementos representativos, a cultura é exposta por meio de crenças, valores, pressupostos, normas, símbolos, artefatos, conhecimento e significados. Os elementos formadores são aqueles que estão envolvidos na liderança da organização, seja ela atual ou passada, os quais são compartilhados com todos. Os meios de difusão são aqueles pelos quais a comunicação, seja ela formal ou informal, é vista, por meio de mitos, metáforas, rituais e símbolos (ALVES, 1997).

A cultura da empresa pode ser vista de várias formas, segundo o ponto de vista do pesquisador. Por este motivo existe a interpretação da cultura não apenas com o enfoque crítico, mas também com o enfoque social. Afinal, pode-se dizer que a cultura é uma ideologia de dominação, com o propósito de dominar as pessoas e as suas atividades, preservando a ordem, servindo como um mecanismo de sacrifícios, ao qual a empresa se torna carismática e que todos se “orgulhem” dela a partir da manipulação do comportamento dos atores. Por outro lado, para Alves (1997), a cultura também pode ser vista com enfoque social, com o propósito de contribuir com a coerência, a integridade, a estabilidade, a singularidade, a filosofia e a conciliação entre a empresa e o trabalhador, facilitando as condições de adaptação com o ambiente externo.

O tema cultura organizacional, portanto, foi vítima, nesses últimos trinta anos, de múltiplas apropriações conceituais. Os aspectos prescritivos prevaleceram e o conceito oriundo da antropologia apresenta-se, nessas abordagens, com alto grau de fragilidade. Essas abordagens partem do pressuposto de que os gestores podem, com alguma facilidade, gerenciar a cultura de uma organização (MARTIN, 1995; BATE, 1997; MASCARENHAS, 2002; BARBOSA, 2002).

Com o crescimento da falta de estabilidade das organizações e dos indivíduos, o qual influenciou a sociedade no seu todo devido ao desenvolvimento tecnológico e ao aumento da competitividade dos países nos mercados internacionais, que aconteceu no final da década de 1970, verificou-se a necessidade de pesquisa sobre cultura nas organizações (MASCARENHAS, 2002; BARBOSA, 2002; FREITAS, 2007).

Uma organização não tem uma única cultura, mas subculturas, pois cada setor ou departamento pode apresentar algumas formas de identidades que não são comuns a toda a organização. Porém, independente da existência de subculturas, na maioria das vezes, há uma cultura mais ampla, comum a todos os subgrupos. Motta e Vasconcelos (2008, p.

297) reforçam tal argumento, lembrando que as organizações são complexas e apresentam “diversos subgrupos de indivíduos que possuem seus próprios padrões culturais, formados a partir de suas experiências. Os membros de uma mesma organização, porém, possuem acesso a alguns padrões culturais comuns”.

Para Morgan (1996), o desenvolvimento das organizações como minissociedades é acompanhado por uma desintegração dos padrões tradicionais de ordem social, em termos de ideais comuns, crenças e valores, dando lugar a padrões mais fragmentados e diferenciados, baseados na estrutura ocupacional que emerge nas sociedades que circundam as organizações. Nesse sentido, empenham-se recursos financeiros e tempo, ao se analisar recursos físicos em fusões, aquisições e alianças, dando pouca ou até mesmo nenhuma atenção à natureza, às atitudes e às crenças das pessoas que terão de executar a estratégia empresarial planejada. Para Carleton (1999), se existir um confronto entre a cultura corporativa, o choque pode causar trazer consequências negativas para determinada empresa. Mas esta é uma abordagem que compreende a cultura como forma de harmonizar o inevitável conflito entre comportamentos diferenciados, identificados no âmbito da organização.

A expressão “cultura organizacional” de uma empresa pode ter duplo sentido a partir do momento que se tornam os interesses da alta administração mais importantes, isto demonstra uma forma duvidosa desta expressão. Ou seja, a partir de ações planejadas, torna-se possível alterar a cultura de uma organização. É importante destacar, uma vez mais, que o conceito de cultura não é universal (WOOD JR., 2004).

Morgan (1996, p. 140-141) ressalta como a análise da cultura numa organização contribui para a reinterpretação do significado das relações com o ambiente e de que os ambientes são desenvolvidos por grupos de indivíduos e organizações a partir da construção social da realidade, ou seja, como indivíduos e organizações percebem o mundo. As mudanças organizacionais, por exemplo, são importantes para essa compreensão. Frequentemente, tal como a estrutura organizacional, a cultura, na prática, é observada como um conjunto de modificações específicas, como normas e rituais, crenças, histórias, ideologias, que formam a cultura no seu conjunto. Para o autor, todos estão inseridos em uma sociedade organizacional e alimenta-se a ideia de que as organizações são fenômenos culturais.

Os indivíduos, numa cultura, mesmo com as suas diferenças, compartilham as suas experiências; não diferentes estão os grupos e as organizações, que também trocam seus conhecimentos. Este fenômeno é conhecido como cultura organizacional.

O impulso dos estudos envolvendo cultura organizacional no ocidente teve como base, em grande parte, a dinâmica da economia japonesa na década de 1980 e o modelo de gestão das empresas daquele país (MARTIN; FROST, 2009; FREITAS, 2007). Administradores ocidentais, ingenuamente, imaginaram que o “sucesso” das empresas japonesas poderia ser creditado a novos e inéditos estilos de gestão e que os mesmos poderiam ser adaptados nas organizações. Freitas (2007, p. 3), no entanto, é cética com relação às possibilidades da “receita mágica de transmissível do sucesso”. Essas leituras seriam superficiais e tenderiam a simplificar as realidades organizacionais. Infelizmente, consultores e autores funcionalistas divulgaram a concepção de que culturas poderiam ser construídas ou manipuladas a partir da experiência de sucesso de outras organizações e que modelos prescritivos pudessem ser apropriados pelas organizações que demonstrassem interesse em desenvolver culturas “fortes”.

Não foram poucos os estudos que definiram a cultura na organização como algo internamente consistente, os quais poderiam gerar o consenso desejado pelos gestores, particularmente envolvendo um conjunto de valores compartilhados. As consequências disso, evidentemente, conduziriam as organizações a desempenhos favoráveis. Afinal, integrar pessoas a partir de objetivos comuns sempre foi a essência da ideologia gerencial. Algumas revisões teóricas, no entanto, superaram tais abordagens, contemplando os conflitos, os desacordos e as ambiguidades comuns a qualquer organização (MARTIN; FROST, 2009), desconstruindo densamente uma visão funcionalista de cultura organizacional (MUZZIO; FREITAS, 2015).

O entendimento sobre cultura torna-se complexo pela diversidade de conceitos aplicados e esta variedade é demonstrada nos vários enfoques que são dados aos estudos já realizados. A cultura pode ser uma característica de cada nação, comunidade, povo, organização, família e, por isto, pode ser vista de maneiras diferentes, de acordo com as convicções de cada indivíduo. Segundo Alves (1997), a cultura também pode ser vista de forma metafórica, ou seja, como se fosse uma lente em que as pessoas enxergam o mundo, a qual as leva a vê-lo de forma mais natural possível.

As subculturas podem ser descritas como a diversidade existente entre nações, povos, estados, regiões, cidades, etc. Pode-se dizer que as subculturas, de acordo com Alves (1997, p. 16), “[...] podem apresentar um sentimento tão intenso de sua própria identidade grupal, que as leva a defender a sua integridade mesmo à custa do risco do enfraquecimento ou desagregação da cultura da empresa”.

Para Cunha Filho et al. (2005), a complexidade da cultura organizacional considera que até mesmo dentro da própria organização se pode ter tanto a contribuição para entender a complexidade existente nas organizações quanto a sua elaboração estratégica e operacional, instigando o aprofundamento das discussões acadêmicas com uma ampla compreensão da empresa, ou seja, uma realidade que não suporta abordagens reducionistas.

Os objetivos comuns são elos entre todos os membros da organização. Qualquer tipo de cultura pode ser transmitido, compartilhado e aprendido, desde que haja interesse nos princípios cognitivos, conhecimento, crenças, símbolos e significados. A cultura organizacional é construída a partir das ações humanas ao longo do tempo (SANTOS, 2002).

As pesquisas, no entanto, devem fugir das abordagens puramente técnicas e buscar, à medida do possível, o lado emocional das organizações, permitindo ao leitor libertar-se dos estudos convencionais que envolvem o tema da cultura organizacional (MARTIN; FROST, 2009). Martin (1995) e Martin e Frost (2009) proporcionaram um avanço nos estudos envolvendo o tema da cultura organizacional, ao apresentarem distintas perspectivas teóricas que contribuíram significativamente para a compreensão das diferentes abordagens encontradas na literatura. Os autores abordam o tema a partir de três abordagens distintas: Perspectiva da integração: há um conjunto de valores compartilhados entre os membros da organização e pode-se afirmar que a cultura, em sua totalidade, pode ser representada por uma única manifestação cultural. Além disso, gestores podem criar uma cultura “forte”, numa perspectiva positivista, com todas as pessoas na organização comprometidas com o “sucesso” empresarial. Homogeneidade e harmonia constituiriam essa organização idealizada pela ideologia gerencialista; Perspectiva da diferenciação: esta perspectiva diz que a cultura deve ser estudada de forma geral e não específica, isto é, deve abranger uma enorme faixa de manifestações

culturais, além disto, as subculturas dentro das organizações nos mostram que agrupamentos culturais podem se tornar uma sociedade maior. Significados, simbolismos, emoções, conflitos e ambiguidades ganham destaque na pesquisa, mas se contemplam igualmente aspectos práticos ou estruturais, como hierarquia, remuneração, políticas formais, etc. Nessa perspectiva, o consenso é até possível, mas nos limites das fronteiras subculturais ou, dito de outra forma, nos limites de cada departamento, divisão ou mesmo de grupos humanos em situações próximas de trabalho; Perspectiva da fragmentação: o estudo, nesta perspectiva, enfatiza a luta entre integração e diferenciação. Nessa abordagem, o poder é extenso e utilizado por todos os níveis hierárquicos e por todos os ambientes da organização; a mudança é contínua e há interrupções de estabilidade, uma vez que as mudanças são cessadas pelo ambiente ou pelos indivíduos; As três perspectivas: “aqui, são contempladas as (integração, diferenciação e fragmentação)”. Primeiramente, definiu-se cultura, para depois se planejar os estudos sobre os quais os pesquisadores procuravam. Qualquer uma das três perspectivas contém elementos semelhantes com a cultura organizacional, seja por meio do maior nível de abstração, demonstrando que, quando a cultura é analisada por meio das perspectivas, pode-se alcançar um nível de compreensão muito elevado; ou pela análise do próprio contexto cultural, provando que pode ser alcançada uma compreensão mais profunda e detalhada.

Martin e Frost (2009), portanto, afirmam que a perspectiva de integração presume que as manifestações culturais são firmes entre elas e que por isso uma única cultura representa a cultura no seu todo. Já a perspectiva da diferenciação privilegia diferenças essenciais no âmbito da organização. Essa perspectiva buscou a união entre integração e diferenciação, ou seja, as manifestações culturais não são muito consistentes ou inconsistentes, dependendo de cada momento. São permeadas por contradições e confusões, não conseguindo abranger uma determinada subcultura. Afinal, “[...] de acordo com a perspectiva da fragmentação, a essência de qualquer cultura é a ambigüidade que tudo invade” (MARTIN; FROST, 2009, p. 234). Os autores ressaltam, no entanto, que qualquer cultura organizacional contempla as três perspectivas. Dependendo do nível de profundidade dos estudos envolvendo cultura, as perspectivas emergem.

Para Schein (2007), todos os líderes devem ter muito claro em qual cultura estão inseridos, ou seja, a cultura deve ser entendida por todos, portanto líderes devem tomar esta postura para poder liderar a sua equipe com maior clareza. Para Martin e Frost (2009, p. 223), na abordagem da integração, “[...] líderes culturais eficientes poderiam criar culturas fortes em torno de seus próprios valores”. No entanto, para os autores, essa é apenas parte de um entendimento mais amplo, pois esta seria apenas uma abordagem possível, ou seja, a partir da perspectiva da integração.

A questão sempre envolveu hipóteses se a cultura seria uma variável da organização ou se seria conduzida pelos seus membros. Afinal, para Barbosa (2002, p. 21), “[...] a importância da cultura reside na sua capacidade de ser o caminho direto para o sucesso, na medida em que parecia resolver um problema básico e central de toda e qualquer organização”.

Para Barbosa (2002), a cultura pode ser vista de duas formas: uma variável, que pode ser anulada se for analisada como elemento estrutural nas organizações, com condições de formar indivíduos que podem levá-los ao sucesso ou ao fracasso; ou como algo que a organização sofre nos decorrer dos anos. A autora ressalta que as diversas reações à administração científica mostraram claramente a dimensão da cultura e, logicamente, as limitações de tecnologia administrativa e gerencial, ou seja, um elemento que pode ser neutralizado ou adaptável pelo poder da ciência e pelo progresso.

No que se refere à cultura organizacional, a globalização afetou as organizações de várias formas. No nível externo, com a política dos negócios, das comunicações, dos transportes e da cultura global, a qual enfraquece ou até mesmo desaparece com as tradições locais. No nível interno, por meio da nitidez das diferenças interculturais, antes vistas somente pelos níveis gerenciais. Com o auxílio da comunicação entre todos os funcionários, as relações de origens opostas podem manter-se em contato e tratar de interesses comuns de trabalho (BARBOSA, 2002).

Martin e Frost (2009) dizem que, do ponto de vista da perspectiva da diferenciação, a cultura organizacional não está sozinha, pois ela é uma junção de influências sociais que dá origem às subculturas que se sobressaem dentro das organizações. Assim, os estudos mostram a inconsistência e as diferenças subculturais, ou seja, inconsistência e consenso subcultural seriam as principais características das

pesquisas da diferenciação. A diferenciação está subdividida em, no mínimo, dois pontos de orientação intelectual. A primeira, documentada pelo pluralismo, utilizando os métodos etnográficos e epistemológicos hermenêuticos, com somente uma interpretação correta, sem contestar a perspectiva gerencial. Por outro lado, tem-se a leitura crítica e de antigereciamento de dados (MARTIN; FROST, 2009).

Liderança e cultura organizacional são focos entrelaçados que fornecem descobertas nas organizações de como as coisas são realizadas. Para Morgan (1996, p. 131), no entanto, “[...] a cultura não é algo imposto sobre uma situação social. Ao contrário, ela se desenvolve durante o curso da interação social”.

Fleury e Fischer (2009) abordam outro aspecto, ou seja, buscam analisar as organizações por meio da dimensão do poder. O poder é uma variável, ampla e complexa, ou seja, um elemento importante para se diagnosticar a organização com o seu ambiente interno e externo. À medida que a organização aumenta em complexidade e tamanho, torna o poder muito mais impactante no mercado, na comunidade e em todos aqueles que estão à sua volta. De acordo com os autores, “[...] o poder pode ser visto também como elemento dotado de energia: por isso possui o atributo de moldar e transformar organizações. Assim, quem o possui pode alterar estruturas e influenciar na mudança do comportamento organizacional, chegando a modificar processos organizacionais.” (FLEURY; FISCHER, 2009, p. 35).

Diante dessa diversidade de olhares tecidos sobre a cultura organizacional, pesquisas recentes, sobre uma variedade de temas que direta ou indiretamente refletem sobre essa cultura, tem ampliado o entendimento sobre a complexidade desse fenômeno, estudos esses que mais adiante irão configurar parte de nossa análise de dados (LOPES, 2015; MUZZIO, 2015; DE PAULA, 2015; CAGGY, 2015), destacando que a cultura de uma organização impactará densamente no estilo de gestão e na mudança organizacional (GARCIA, 2015).

No mais, vale dizer, que esse estudo compartilha da ideia de que se um dos objetivos da organização é promover “la contribución el bienestar de sus grupos de interés podemos determinar cómo ésta debe tener de referente a la cultura organizacional como un atributo fundamental” (VILLALÓN-CAÑAS, 2016, p.1).

Metodologia Aplicada

A década de 1980 privilegiou a abordagem da integração. O sucesso das empresas japonesas influenciou pesquisas no Ocidente que contemplassem uma cultura forte, definidora do sucesso organizacional, e gestores imaginaram ser possível desenvolver culturas de acordo com os interesses da organização (BARBOSA, 2002; MARTIN; FROST, 2009).

Entende-se, no entanto, que tal abordagem teórica é insuficiente para analisar com mais cautela o que seja exatamente a cultura de uma organização. Afinal, trata-se de um conceito ainda pouco compreendido pelas ciências da administração (BARBOSA, 2002).

Optou-se, nesta pesquisa, a partir do modelo de Martin e Frost (2009), pela perspectiva teórica da diferenciação, pois se compreende a organização como uma construção social, impregnada por posturas proativas, de colaboração, mas também por conflitos (SAINSAULIEU; KIRSCHNER, 2006). Compreende-se também que dificilmente se poderia analisar uma organização observando apenas consensos e compartilhar de valores comuns entre todos os agentes organizacionais.

De acordo com Alcadipani e Crubellate (2003, p. 70), “[...] os artigos que versam sobre uma cultura organizacional brasileira diferem em termos de metodologia e de foco de análise, bem como de suporte teórico-conceitual”. Os mesmos autores sugerem que os estudos sejam mais específicos e locais.

A intenção, portanto, foi, a partir de uma vertente da perspectiva da diferenciação, contemplar aspectos como as percepções de agentes organizacionais e alguns aspectos das subculturas dentro da organização pesquisada. Ou seja, compreende-se a organização dotada de diferenças culturais significativas entre os departamentos, as divisões, os setores etc., o que significa se contrapor à perspectiva da integração, defensora da possibilidade de uma organização ter uma única cultura, forte, sólida e com graus de racionalidade administrativa.

Para Martin e Frost (2009), a finalidade desses estudos foi uma acirrada discussão sobre os métodos qualitativos e quantitativos sobre cultura, não havendo um consenso entre as partes. Ou seja, o conflito se deu quando “[...] os defensores de cada

ponto de vista acusavam-se de tautologia metodológica e teórica, quer usassem quer não métodos quantitativos.” (MARTIN e FROST, 2009, p. 232).

Uma questão central nessa pesquisa é que não se está considerando a empresa objeto de estudo como uma categoria fixada, associal ou mesmo a-histórica. Organizações devem ser estudadas em seus aspectos singulares e dotadas de características únicas, fruto de interações sociais (PECI, 2004; SAINSAULIEU e KIRSCHNER, 2006).

Em estudos do gênero, contemplando aspectos da cultura organizacional, a dificuldade em capturar verdades objetivas torna-se evidente. O propósito do estudo, portanto, não é descobrir a ‘verdade’, mas gerar alguma compreensão relacionada às construções sociais no âmbito da EQS (MISOCZKY, 2004).

Trata-se de uma pesquisa exploratória de caráter qualitativo. Como o tema aborda aspectos da cultura de uma organização, compreende-se que dificilmente se poderiam adotar métodos quantitativos. Afinal, fenômenos sociais resistem, em grande parte, às pesquisas dessa natureza, à mensuração (GODOY, 2006; DESLAURIERS; KÉRISIT, 2010; VIANA, 2016).

Para que se pudesse desenvolver a pesquisa, foram utilizadas entrevistas com os gestores da empresa. Interessante observar que neste tipo de pesquisa exploratória não se pode prever com exatidão os resultados que a própria pesquisa iria proporcionar. Desta forma, houve grande flexibilidade na escolha das questões e na própria condução das entrevistas, permitindo ao pesquisador alterar ou modificar a condução das entrevistas a partir das respostas concedidas envolvendo as questões preliminares. A amostra, do tipo ‘bola de neve’, foi se alterando a partir da sensibilidade da pesquisadora, ao se defrontar com os fatos observáveis.

Afinal, como ressaltam Deslauriers e Kérisit (2010, p. 148), o “pesquisador qualitativo não vai a campo para encontrar respostas para suas perguntas, mas também para descobrir questões, surpreendentes sob alguns aspectos, mas geralmente, mais pertinentes e mais adequadas do que aquelas que ele se colocava no início”.

A pesquisa foi realizada primeiramente com entrevistas piloto, para que se pudessem ajustar as perguntas ao interesse do objeto de pesquisa. Em um primeiro

momento, detectaram-se algumas falhas nas perguntas, o que levou a algumas correções instantaneamente e, posteriormente, refizeram-se as entrevistas.

Foram realizadas nove entrevistas. A primeira reação dos entrevistados foi de desconfiança. Os contatos para o agendamento das entrevistas foram realizados pessoalmente, quando se observou a disponibilidade de agenda dos gestores.

Uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória proporciona a chance de conhecer as pessoas e as suas inquietações, bem como auxilia nas situações embaraçosas de difícil saída e nos bloqueios, os quais são capazes de impedir grandes projetos de pesquisa. A pesquisa descritiva fornece a precisão dos detalhes, dando informações contextuais que servem como base para pesquisas explicativas mais adiantadas (POUPART, 2010; DESLAURIERS e KÉRISIT, 2010).

A pesquisa foi realizada na Empresa EQS, no período de abril/2011 a maio/2011 com os gerentes – sete gestores e uma coordenadora –, totalizando oito pessoas, sendo estes: Gerente Comercial, Financeiro, Operacional, Técnico, Energia, Climatização, Dados e Coordenadora Administrativa. As entrevistas foram realizadas na própria empresa em horário de trabalho. O local das entrevistas foi na sala de reuniões da empresa e as entrevistas tiveram uma duração média de 40 (quarenta) minutos.

Resultados e Análise dos Dados

Nos primeiros depoimentos dos interlocutores, encontra-se uma preocupação presente em valorizar aspectos da “integração” com valores compartilhados por toda a organização, mas como exaltado anteriormente, muitas vezes o desejo e a ideologia da integração, sem uma reflexão adequada, pode corroborar com a negação do movimento de fragmentação e conflito também constituintes, em menor ou maior grau de qualquer organização, aliás movimento esse que revela a diversidade e complexidade cultural (MUZZIO, 2015).

Esse resultado demonstra que os gestores compartilham do sentimento de que as pessoas, quando inseridas em uma organização, são levadas a cumprir objetivos organizacionais e que estes, por sua vez, estão ligados às crenças, aos costumes, ao respeito, às metas, à cultura, etc. Quando se vai trabalhar em uma organização, pessoas trazem consigo hábitos e comportamentos que, na percepção desses agentes, devem se

ajustar aos da organização. Mas, evidentemente, isso nem sempre ocorre. Por sua vez, as divisões departamentais igualmente criam minissociedades e com culturas próprias. Essa “adesão” aos valores organizacionais ocorre, em grande parte, de forma adaptativa, até mesmo por uma questão de “sobrevivência” no âmbito da organização. De qualquer forma, subculturas são criadas independentemente da vontade ou do desejo dos gestores.

Para Alves (1997), devem-se respeitar as diferenças individuais e culturais de cada um, porque para cada pessoa existe um sentido para as coisas. Para Martin e Frost (2009), na perspectiva da integração, há um conjunto de valores compartilhados entre as pessoas, ou seja, a cultura pode ser representada por uma única manifestação cultural, mas em contrapartida a perspectiva da diferenciação diz que a cultural deve ser vista de forma ampla e abrangente, pois existem várias formas de manifestações culturais e, além disto, as subculturas podem se tornar agrupamentos culturais bem mais amplos, a partir de significados, simbolismos, emoções, conflitos e ambiguidades comuns aos diversos grupos humanos que desenvolvem atividades profissionais em um mesmo ambiente.

O Quadro 01 ilustra o discurso dos gestores, ressaltando a importância da integração no âmbito da EQS, ao mesmo tempo em que outros percebem as diferenças existentes. Dois dos entrevistados ressaltam a existência de crenças compartilhadas, enquanto outros dois gestores registram as diferenças existentes entre departamentos distintos.

Quadro 01 - Abordagens diferenciadas

Abordagem da Integração	Abordagem da Diferenciação
“[...] colaboradores compartilham de valores comuns” (E2)	Acredito que cada departamento possui a sua história (E3)
“[...] não tem como não nos unirmos”.	Dentro de cada departamento, as características são mais parecidas.

Fonte: Os autores

Os funcionários destacaram a influência que as variáveis externas podem causar na organização, principalmente impactando sobre o fator comportamental, e não somente nos funcionários, mas também nos seus clientes, fornecedores e concorrentes. Essas alterações modificam, inconscientemente, os próprios valores culturais da organização, os quais precisam ser adaptados a essas mudanças e se manter instáveis. O difícil, para esses entrevistados, é conseguir conciliar todos estes fatores em prol de um

único objetivo, se manter no mercado de trabalho, principalmente por ser uma prestadora de serviços em telecomunicações e estar se adequando sempre a essas variáveis que têm uma forte influência nas tomadas de decisões e no fechamento de novos negócios.

Ao se abordar questões relacionadas ao mercado, os entrevistados, de uma maneira geral, demonstraram insegurança com relação à própria estabilidade dos mesmos na empresa, pois se trata de uma organização prestadora de serviços e altamente sensível às alterações do mercado. Neste aspecto, a concordância entre os entrevistados é consensual. Ou seja, a influência de estruturas externas à organização impacta sobre o comportamento organizacional. Misto de receio, insegurança sobre o emprego, enfim, pessoas receiam as variações de mercado sobre suas vidas, pois são variáveis incontroladas pela ação dos agentes organizacionais. Em estudo recente Santos e Valentim (2014) refletem sobre a influência da cultura e da comunicação para geração de conhecimento no contexto organizacional, esse último fundamental para a diminuição do impacto negativo do mercado em geral sobre uma determinada organização.

Morgan (1996) afirma que as organizações são tão complexas que se torna inviável compreendê-las devido às suas várias dimensões, formas simbólicas e de pessoas, que fazem toda a diferença na organização. Na visão de Freitas (2007), a cultura organizacional são modelos de pressupostos básicos criados para adaptação externa e de integração interna. Ao serem vistos como corretos, são socializados entre os funcionários, definindo-se maneiras corretas de sentir, pensar e perceber. Ao responderem sobre aspectos estruturais ou de mercado, a ênfase na adaptação foi fortemente identificada.

Ao se abordar como os trabalhadores se comportam, os gestores ressaltaram a necessidade de “moldar” as pessoas a partir das expectativas e das necessidades da empresa. Como se observa em Barbosa (2002), gestores acreditam ser possível “administrar” comportamentos humanos. Para os gestores, o corpo executivo molda o comportamento e a atitude dos mesmos de forma “sucinta”, mas sempre buscando que alcancem os objetivos que a organização almeja. Para esses, as mudanças são rotineiras e devem acontecer para que a empresa se mantenha no mercado, buscando sempre o melhor tanto para eles como para a organização. Para os gestores, as mudanças

acontecem em todos os momentos e se tem que se adequar constantemente, seja na vida profissional, familiar ou até mesmo nas relações de amizade.

Os gestores entrevistados, independente de “moldarem” o comportamento dos sujeitos organizacionais, apresentam um perfil que valoriza a participação de seus subordinados na tomada de decisões, o que favorece um ambiente em que o trabalho em equipe é favorecido.

E o modo que a empresa repassa informações relacionadas ao ambiente externo, de acordo com os diferentes relatos, é da forma tradicional, por meio de e-mails, reuniões, treinamentos, normas, procedimentos, etc. Na opinião da maioria dos entrevistados, as alterações comportamentais, ou as adaptações a novas situações, acontecem, mas nem todos conseguem adaptar-se rapidamente. As pessoas percebem que, caso não se adaptem às exigências, correm o risco de serem demitidas. Na concepção desses entrevistados, é muito forte a ideia de que pessoas precisam ser moldadas e se adequar às normas e aos valores organizacionais. A obsessão por formas de integração são observadas com muita frequência neste primeiro momento das entrevistas. Os gestores idealizam a empresa como algo capaz de integrar pessoas em esforços coletivos comuns e parecem não perceber a diversidade de comportamentos existentes no universo organizacional. Maia (2014) em pesquisa sobre fatores da cultura organizacional que condicionam o processo de inovação, aponta que a negação da diversidade pode significar um equívoco que a médio prazo pode se tornar um fator limitante para o crescimento da organização.

A preocupação com a “gestão da cultura” é muito forte no discurso dos gestores da EQS. E como isso é feito? O poder não é exercido, em grande parte, de forma autoritária, de forma explícita, mas as pessoas percebem os limites de suas respectivas responsabilidades e o comportamento “esperado” pela alta administração (FLEURY; FISCHER, 2009). Embora reconhecendo a possibilidade de criar hábitos e atitudes a partir da ação dos executivos da empresa, as formas de reação, evidentemente, ocorrem. Gestores criam “culturas”, mas os agentes igualmente reagem a essas ações gerenciais e nem sempre esse tipo de reação é visível, pois embora se conviva frequentemente com posturas proativas, “boicotes” acontecem nas mais diversas organizações.

A questão seguinte, é emblemática, adquirindo importância nessa investigação, pois os primeiros indícios da abordagem da fragmentação começam a emergir. De acordo com os estudos realizado por Muzzi (2015), embora a integração num primeiro momento pareça ocupar todo o cenário organizacional, a fragmentação revela-se nos pormenores, no cotidiano dos trabalhadores, é o que se percebe em relação ao tema do espaço físico. A maioria dos funcionários entrevistados concorda que o layout do tipo “baia” tem pontos positivos e negativos. Cada departamento forma a sua subcultura, então as afinidades se afloram melhor com as pessoas do próprio departamento. A agilidade e a confiabilidade nas informações são pontos fortes neste tipo de layout, mas a hierarquia e o sigilo das informações deixam a desejar em alguns momentos. Partindo do pressuposto da existência de subculturas na organização, gestores são mais flexíveis do que outros, algumas regras, privilégios ou regalias podem causar desconforto para outros departamentos. O exemplo das chamadas “bairas” pode passar a ideia de que são fatos inexpressivos do ponto de vista da pesquisa, mas são símbolos fundamentais para nossa análise, pois permitiram a emergência de determinados conflitos que poderiam passar despercebidos.

As “bairas”, neste caso, apresentam-se como facilidade ou impedimentos para a interação social no ambiente de trabalho. Podem apresentar, como se observou nos depoimentos, “desconfortos”, mas, por outro lado, igualmente apresentam aspectos positivos, pois permitem algum tipo de privacidade facilitadora do processo de concentração. Interessante como o “isolamento” proporcionado pela “baia” é visto como fator positivo e garantidor de produtividade no ambiente de trabalho. Afinal, conversas paralelas e sem sentido não são bem vistas nem mesmo para descontrair pessoas em suas respectivas jornadas de trabalhos.

No entanto, como em toda a organização, há brincadeiras descontraídas em alguns momentos e o grau de informalidade predomina. No hall de entrada da área administrativa, no segundo andar da empresa, há um espaço em que as pessoas interagem e são disponibilizados café e água. Há liberdade para as pessoas saírem de seus espaços físicos de trabalho e se direcionarem a esse ambiente, que permite a socialização.

Segundo Alves (1997, p. 25), “a cultura também pode ser interpretada, metaforicamente, como uma espécie de lente através da qual as pessoas vêem o mundo e que as leva a considerar o seu modo de vida o mais natural”. Neste caso, os aspectos levantados pelas “bairas” parecem oportunos para demonstrar como pessoas precisam se “excluir” das interações para melhor produzir. Por outro lado, há esses espaços com liberdade tolerada até mesmo como forma de descontração para que as pessoas, num momento seguinte, possam desenvolver suas atividades com produtividade superior.

Para Cunha Filho et al. (2005), a complexidade da cultura organizacional ajuda as organizações a entenderem sua forma estratégica e operacional de como proceder em determinadas situações. Os objetivos comuns são elos existentes entre todos os membros de uma organização, pois qualquer cultura pode ser repassada e apreendida, desde que as pessoas tenham os mesmos princípios cognitivos, crenças, símbolos e significados (SANTOS, 2002). Mas isso, evidentemente, não acontece com frequência. A abordagem da fragmentação contempla justamente as diferenças culturais no ambiente de uma mesma organização. As “bairas”, no caso, são projetadas para que comportamentos sejam administrados a partir da ótica gerencial.

As entrevistas demonstraram, portanto, como a “vontade” de integrar é forte na ideologia gerencial. A preocupação em unir todas as pessoas em busca de um ideal comum permeia a cultura gerencial. Os trabalhadores incorporam essas “mensagens” e parecem assimilar tais discursos como seus. As “bairas” se apresentam como os “artefatos visíveis”, ressaltados por Schein (2007). A organização sinaliza e busca internalizar determinados comportamentos, passando a imagem de que pessoas precisam de espaços individualizados e, neste caso, eliminar os contatos pessoais, para que possam produzir de acordo com as exigências empresariais.

O resultado foi surpreendente, ao se perceber que os entrevistados relatam que até pode existir união entre os funcionários da EQS, mas que nem sempre se conseguem esses resultados. A EQS é uma empresa, numa lógica capitalista, como qualquer outra que busca lucratividade. Em alguns casos, as lideranças foram descritas como propulsores da busca pelos objetivos da organização e pelos objetivos pessoais, para que juntos se tenha a satisfação de ambas as partes, características fundamentais para o exercício de uma liderança democrática (LOPES, 2015), mas nem sempre este resultado

se concretiza. Também foi exposto que a união entre trabalhadores existe para poder atingir as metas da empresa, mas que não é algo real, pois cada um ou cada departamento apresenta características próprias e nem sempre domina ou internaliza essa visão de conjunto.

O fato de existirem diferenças culturais, sociais ou mesmo políticas não significa que pessoas não possam compartilhar de objetivos comuns. No entanto a busca por uma integração, ou entrega, entre as pessoas sem nenhum tipo de questionamento é uma ilusão da ideologia gerencialista (GAULEJAC, 2007).

Motta e Vasconcellos (2008) afirmam que as organizações são complexas e que apresentam diversos subgrupos de pessoas que possuem seus próprios modelos culturais, formados pelas suas próprias vivências diárias, por este motivo os indivíduos de uma mesma organização têm acesso a padrões culturais em comum. Pelo entendimento dos gestores, todos os candidatos, quando recrutados, têm de possuir um perfil mínimo para participar da seleção. A empresa, na maioria das vezes, prefere contratar pessoas sem experiência, para que não venham com vícios empresariais. Essa prática de contratar pessoas recém-formadas, como estagiários ou menores aprendizes, evita, na ótica dos gestores, problemas, pois há menor possibilidade de os contratados não se adaptarem ao estilo proposto pela organização. A grande maioria dos entrevistados acredita que todos devem se moldar à organização que estão sendo inseridos, para que possam ter êxito na função para a qual foram contratados.

Nada mais exemplar do que esta visão, ou seja, de que seja possível “moldar” pessoas em torno de um projeto de integração social. Os gestores falam em “evitar problemas” e a melhor opção para isso seria contratar pessoas sem “vícios” anteriores. Para Martin e Frost (2009), a perspectiva da integração revela que manifestações culturais são firmes entre si e por isto representam uma só cultura no seu todo. Jovens sem vícios organizacionais estariam, em princípio, mais aptos a serem adaptados a uma cultura única e consensual.

Na Empresa EQS, no entanto, a própria departamentalização criou unidades sem uma concepção de coletividade, ou mesmo uma perspectiva de visão compartilhada por todos os agentes organizacionais. A diferenciação é observada a partir das divisões internas e cada um desses departamentos apresenta gestores e geridos com

comportamentos diferenciados. A área administrativa da EQS, por exemplo, é diferente da área técnica e de outras divisões da organização.

Morgan (1996) diz que, à medida que se conhecem a linguagem utilizada, as imagens, as conversas e as rotinas diárias, conhecem-se igualmente as características de uma cultura. “Baías”, como se viu anteriormente, são formas de sinalizar a intenção da organização e que as pessoas, de preferência jovens recém-admitidos, precisam perceber com clareza e, evidentemente, adaptarem-se a essa cultura.

Os entrevistados apontaram que conseguem modificar ou alterar a cultura de uma organização. No caso da EQS, os gestores relataram que, por ser uma empresa prestadora de serviços, a flexibilidade tem que ser o ponto forte da estratégia organizacional. A empresa se molda, de acordo com esses relatos, conforme as necessidades econômicas, financeiras, de mercado e os funcionários, por sua vez, encontram-se na mesma situação da organização, têm que se adaptar às novas exigências. Ressaltaram, igualmente, que as alterações não são programadas pela direção da empresa e que essas mudanças ocorrem conforme as necessidades de cada momento. A cultura forte da empresa é aquela que os funcionários chamam de “pilar”, e esta não se altera, pois se molda às circunstâncias, dependendo da estratégia e da necessidade.

Barbosa (2002) ressaltou, no entanto, que o que os gestores compreendem por cultura organizacional se trata de cultura empresarial ou cultura corporativa. Essas mudanças que ocorrem e que os gestores percebem com presteza se tratam de mudança do comportamento empresarial frente às necessidades do ambiente externo e não necessariamente mudança da cultura organizacional, fruto das interações sociais ao longo do tempo. De qualquer forma, as respostas demonstram essa preocupação dos gestores em tornar a empresa flexível às mudanças. Esse é um resultado importante, a medida em que os estudos contemporâneos evidenciam que a cultura de uma organização aponta para o estilo de gestão adotado, impactando na mudança organizacional (GARCIA, 2015).

Na EQS, nas reuniões departamentais, esse discurso da flexibilização é valorizado, quando os gestores passam a necessidade da adaptação da organização às circunstâncias de mercado. De uma maneira ou de outra, esses valores são internalizados

pelos trabalhadores de forma gradativa, embora as formas de repasse dessas informações apresentem variedade entre os departamentos da empresa.

No entanto, para Martin e Frost (2009), a perspectiva da diferenciação diz que a cultura é a união de acontecimentos sociais, a qual dá surgimento às subculturas e que se destaca dentro das empresas. Ou seja, a cultura vai variar de acordo com as necessidades que o mercado exigir e os funcionários irão ou não se adaptar a essas novas mudanças. Imaginar uma empresa totalmente flexível às necessidades de mercado não passa de uma idealização dos gestores.

Finalmente, chegou-se ao ponto final das entrevistas, quando lhes foi perguntado sobre os seus subordinados. A grande maioria respondeu que os funcionários estão “ligados” aos seus gestores, principalmente por causa da hierarquia existente, e que depende muito de pessoa para pessoa, ou seja, em algumas situações os gestores se sentem mais confortáveis mantendo as atividades centralizadas. Em oposição, alguns comentaram que a hierarquia existe, mas os gestores são flexíveis a ponto de ouvir as ideias dos seus colaboradores e de não “engessar” o processo.

Ou seja, para esses gestores, a hierarquia deve existir em toda a organização, até mesmo para que os funcionários saibam a quem se reportar, mas que essa conduta não impeça que os mesmos possam colocar em prática a sua capacidade e a sua criatividade para soluções e prevenções de problemas.

Na EQS, equipes demonstram satisfações diferenciadas em função das particularidades identificadas entre os estilos gerenciais. O discurso apresentado pelos entrevistados valoriza a liderança, mas na prática e no cotidiano da organização se percebem diferenças significativas entre os departamentos em função da formação profissional de cada gestor. Para Morgan (1996), cultura e liderança juntas são laços que mostram como as coisas acontecem de verdade em uma organização. Os chamados líderes desenvolvem os valores, os comportamentos e as atitudes nas pessoas, sempre na busca do bem-estar da organização. A cultura, neste caso, nunca é imposta, mas sim desenvolvida no decorrer da interação social entre os diversos agentes no âmbito organizacional. No entanto essas interações ocorrem num ambiente hierarquizado e nem sempre os comportamentos e as ações dos agentes ocorrem de forma racional e com igual grau de previsibilidade.

Nenhum dos entrevistados deixou de ressaltar a importância da hierarquia e o discurso envolvendo representações de poder apresentou-se de forma ambígua. A participação é importante, as pessoas têm liberdade para opinar, porém a hierarquia precisa ser respeitada. Esse é o discurso gerencial, ou seja, a liberdade teria um limite. Fleury e Fischer (2009) dizem que analisar a organização por meio da dimensão do poder é muito difícil e delicado. Como a cultura, o poder também é amplo, complexo e variável, por isso se torna um elemento tão difícil de diagnosticar tanto no ambiente externo como no interno.

O discurso dos entrevistados, valorizando a hierarquia estabelecida, comprova a necessidade de que o poder tenha legitimidade a partir de uma relação em que a autoridade pressupõe determinada obediência baseada em aspectos racionais. Ou seja, numa perspectiva weberiana, a hierarquia na organização, de acordo com Sell (2001), traduz-se na obediência apoiada na crença da legalidade dos direitos de mando das pessoas que, de uma forma ou de outra, comandam outras pessoas. A hierarquia, neste caso, significa um sistema ordenado de mando e subordinação.

Apesar da informalidade apresentada na EQS, a hierarquia é bastante respeitada e cada qual percebe os limites estabelecidos nas relações de poder. Tal sistema proporciona, como se observou nos depoimentos, uma zona de conforto para os gestores, pois suas ações são legitimadas por essa cadeia de níveis que compõem a estrutura burocrática de qualquer organização.

Considerações Finais

Este estudo teve como objetivo identificar as manifestações traduzidas por comportamentos e atitudes que representam esboços do que pode ser compreendido como aspectos da cultura organizacional da Empresa EQS. Pode-se dizer que não foi uma tarefa fácil, mas também não se encontraram restrições por parte dos gestores, ao aceitarem participar das entrevistas. No entanto se perceberam algumas dificuldades e inseguranças dos gestores, ao serem abordadas as questões comportamentais nas relações de poder estabelecidas no âmbito da organização.

As entrevistas foram realizadas apenas com os gestores, ponto chave deste artigo, pois são os responsáveis pela tomada de decisões. E aqui se pode apontar uma das

fragilidades do trabalho. Afinal, obteve-se apenas a percepção exclusivamente de um dos níveis hierárquicos, justamente o nível de gestão. Como sugestão para a continuidade da pesquisa, ficou evidente a necessidade de se ampliar o número de pessoas a serem entrevistadas, privilegiando outros níveis da hierarquia estabelecida. De qualquer forma, essas percepções foram suficientes para analisar a ambiguidade dos discursos e as contradições que envolvem o ambiente de uma organização, quando são abordados temas que envolvem os comportamentos humanos e as ações dos mesmos no cotidiano empresarial.

Quanto à análise dos resultados, constatou-se que os gestores possuem focos diferenciados, mesmo porque cada um busca defender suas ideias, equipes e conquistas a partir dos “territórios” previamente estabelecidos, ou seja, os diferentes departamentos ou divisões da empresa. Mesmo com diferenças culturais, com dificuldades individuais e com perspectivas diferentes, foram retratadas leituras da realidade organizacional. Os resultados foram, em nossa opinião, satisfatórios para a pesquisa.

Percebeu-se que numa organização existem subculturas, pois as pessoas são diferentes e se envolvem nos processos diários da organização com um único objetivo, atingir metas, mas nem sempre atingir metas está relacionado ao coletivo, às equipes, aos grupos, ou até mesmo aos departamentos e às divisões internas de uma empresa.

Pode-se dizer que a EQS é composta por uma diversidade de “tribos” e que cada uma dessas tribos luta por seus objetivos e metas a partir de determinadas leituras da realidade organizacional. Como a empresa é dividida por departamentos, ou seja, administrativo, segurança do trabalho, financeiro, controladoria, comercial, compras, frota, laboratório e operacional, ficou nítida a divisão de tarefas existentes. Por mais que a maioria tentasse demonstrar que o coletivo é importante e que na EQS esta junção acontece, alguns relatos demonstraram que cada divisão busca resultados a partir de diferentes perspectivas e estratégias.

A empresa possui um formato do tipo baias, ou seja, uma grande sala na qual todos estão juntos. Mas mesmo neste formato os departamentos estão divididos, até pela comodidade do repasse das informações entre os pares, agilizando o processo. Esta formatação causa, em algumas situações, momentos de desconforto para algumas

equipes, conforme relato de alguns entrevistados, porque se torna mais difícil criar metas e ações planejadas.

Importante ressaltar que as entrevistas foram realizadas com gestores da organização que, supostamente, teriam um discurso único, baseado em valores comuns. Mesmo entre os gestores, no entanto, perceberam-se as diferenças entre as divisões internas da EQS.

O discurso dos gestores privilegiou, em grande parte, a necessidade de as pessoas compartilharem valores comuns. Por outro lado, também se pode observar que a EQS é uma empresa que possui um contato significativo com os seus trabalhadores e por isso se torna mais flexível, acessível e adaptável às mudanças. O contato direto com os gestores também causa grande influência no dia a dia das pessoas. Os empregados têm a chance de expor suas ideias e seus conceitos com mais facilidade, mas isso não quer dizer que suas ideias e suas sugestões serão implementadas, pois a hierarquia apresenta significativa importância para esses mesmos dirigentes.

De acordo com a pesquisa, observou-se que os gestores na EQS são considerados peças-chaves, ou seja, os termômetros de como os acontecimentos se sucedem. Os mesmos também são considerados agentes com liberdade de ação e promotores do desenvolvimento organizacional, e a política organizacional é discutida por todos que fazem parte do topo da hierarquia. A empresa, mesmo sendo comandada por uma diretoria, procura estabelecer um padrão de como as decisões devem ser tomadas e as ações efetivadas.

Novas formas de “administrar” são defendidas no mundo contemporâneo pela literatura prescritiva e novas percepções do ambiente organizacional buscam estabelecer parcerias entre os dirigentes e os trabalhadores, tornando o cotidiano organizacional mais humanizado. Porém perceber a organização como uma construção social ainda é um desafio para muitos gestores.

Por outro lado, pesquisas indicam que a diferenciação entre culturas exerce forte influência sobre as pessoas e sobre a forma de perceber e de compreender o mundo à sua volta. Razão extra para que este artigo mantenha-se presente em consultas e em análises sobre gerenciamento e comportamento organizacional, bem como leitura complementar para acadêmicos de diversas áreas. Assim, recorda-se que, constantemente, deve haver

um processo contínuo de aprendizagens envolvidas na tarefa de administrar e, dessa forma, criar ambientes organizacionais em que pessoas não sejam consideradas apenas recursos para que resultados sejam atingidos.

A EQS tem sido um importante laboratório para pesquisadores e estudantes, à medida que permite o desenvolvimento de trabalhos futuros que necessitam de empresas modelos para aplicação de pesquisa de campo, entre outras atividades.

Ressalta-se a importância para pesquisadores que queiram dar continuidade a esta pesquisa para fins de análise em cultura organizacional. Acredita-se que várias empresas, como a EQS, e até mesmo de outros segmentos, passam por situações semelhantes quando se abordam estilos de lideranças: choque de culturas, valores, políticas de sobrevivência, missão, ideologias e, por fim, pessoas.

Enfim, ante as ações e as sugestões expostas, percebe-se que pequenas ações trazem possíveis mudanças, que possuem como objetivo apoiar os processos, bem como trazer elementos informativos a todos que participam direta ou indiretamente dos procedimentos da empresa.

A perspectiva da diferenciação, base teórica para este artigo privilegiou o ambiente organizacional não na ênfase da ordem social, mas justamente contemplando a diversidade e as ambiguidades encontradas a partir dos depoimentos dos gestores. Afinal, os agentes organizacionais são criativos e ativos na vida da organização, proporcionando as condições de uma cultura em permanente movimentação. Isto sem que se desprezassem as pressões estruturais, pois em diversos momentos os entrevistados demonstraram preocupação com a hierarquia formal e mesmo com as condições nem sempre favoráveis do mercado.

No entanto resta uma certeza. Gerir a diversidade humana, na atualidade, torna-se o maior desafio para um gestor. Compreender e aceitar as diferenças, sem preconceito ou discriminação, podem contribuir para uma cultura dialógica no âmbito das organizações.

Referências

ALCADIPANI, R.; CRUBELLATE, J. M. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. *Revista de Administração Empresarial – RAE*, v. 43, n. 2, p. 64-77, 2003.

- ALVES, S. *Revigorando a cultura da empresa: uma abordagem cultural da mudança nas organizações na era da globalização*. São Paulo: Makron Books, 1997.
- AUDY, J. L. N.; ANDRADE, G. K.; CIDRAL, Alexandre. *Fundamentos de Sistemas de Informação*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- BARBOSA, L. *Cultura e empresas*. Rio de Janeiro: Jprge Zahar, 2002.
- BATE, S. Whatever happened to organizational anthropology? A review of the field of organization ethnography and antropological studies. *Human relations*, v. 50, set. 1997. p. 1147-1175.
- BERTERO, C. O. *Ensino e pesquisa em administração*. São Paulo: Thomson Learning, 2009.
- BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, E. *O novo espírito do capitalismo*. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2009.
- CARLETON, J. R. Choque de culturas. *HSM Managemet*, SP, nº 14, p. 128 – 132, maio – junho, 1999.
- CUNHA FILHO, M. et al. A percepção de aspectos culturais da organização: um estudo sob o enfoque do controle organizacional. *8º Semead*. 2005.
- DE PAULA, Alessandro Vinicius, et al. "Considerações Sobre O Uso Do Método Etnográfico Para A Compreensão Da Cultura Organizacional/Considerations On The Use Of The Ethnographic Method For Understanding The Organizational Culture." *Revista FSA (Faculdade Santo Agostinho)* 12.2 : 20-32, 2015.
- DESLAURIERS, J.; KÉRISIT, M. O delineamento da pesquisa qualitativa. In: POUPART, Jean et al. *A pesquisa qualitativa. Enfoques epistemológicos e metodológicos*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010. p. 127-153.
- FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2009.
- FREITAS, M. E. *Cultura organizacional e crítica*. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- FRIEDBERG, E. Organização. In: BOUDON, R. *Tratado de sociologia*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1995. P. 375-412.
- GARCIA, Alessandra Bassalobre, et al. "Influence of organizational culture on participatory management in health organizations." *Revista de Pesquisa: Cuidado é Fundamental Online* 7.2 : 2615-2627, 2015.
- GAULEJAC, V. *Gestão como doença social*. Ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. Aperecida/ SP: Idéias & Letras, 2007.
- GIDDENS, A. *Em defesa da sociologia: ensaios, interpretações e tréplicas*. São Paulo: Unesp, 2001.
- GOMES, A. Duarte. "Cultura: uma metáfora paradigmática no contexto organizacional." *Psicologia* 9.3 : 279-294, 2014.
- GOUILLART, F. J.; KELLY, J. N. *Transformando a organização*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- GODOY, S. A. Estudo de Caso Qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R; SILVA, A. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GROUXL, L. Contribuição da pesquisa qualitativa à pesquisa social. In: POUPART, J. et al. *A pesquisa qualitativa*. Enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008. p. 95-

124.

HOFSTEDE, G. *Cultures consequences, comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Thousand Oaks, California/ USA. Sage publications, 2001.

HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, G. *Cultures and organizations: software of the mind*. New York/USA: McGraw-Hill, 2004.

JAIME JÚNIOR, P. Um texto, múltiplas interpretações: antropologia hermenêutica e cultura organizacional. *Revista de Administração de Empresas - RAE*. v. 42, n. 4. out./nov./dez. 2002, p. 72-83.

LOPES, Maria. "Cultura organizacional de boas escolas: o sentido e as práticas de lideranças." *Revista Iberoamericana de educación* 67: 71-88, 2015.

MAIA, Celso, et al. "Fatores da cultura organizacional que condicionam ou limitam o processo de inovação." *Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)*-ISSN 2177-4153 12.3 (2014): 150-163.

MARTIN, J. The style and structure of cultures in organizations: three perspectives. *Organization Science*, v. 6, n. 2. mar./abr., 1995. p. 230-232.

MARTIN, J.; FROST, P. Jogos de guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. *Handbook de estudos organizacionais*. Reflexões e novas direções. São Paulo: Atlas, 2009. v. 2, p. 219-251.

MASCARENHAS, A. O. Etnografia e cultura organizacional: uma contribuição da antropologia à administração de empresas. *Revista de Administração de Empresas - RAE*. São Paulo abr./jun., v. 42, n. 2, 2002. p. 88-94.

MASCARENHAS, A. O.; KUNDA, G.; VASCONCELOS, I. F. G. Cultura organizacional e antropologia interpretativa. In: VASCONCELOS, F. C.; VASCONCELOS, I. F. G. *Paradoxos organizacionais: uma visão transformacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004. p. 197-229.

MISOCZKY, M. C. Leituras enamoradas de Marx, Bourdieu e Deleuze: indicações para o primado das relações nos estudos organizacionais. In: FALCÃO VIEIRA, M. M.; ZOUAIN, D. *Pesquisa qualitativa em administração*. Rio de Janeiro: FGV, 2004. p. 71-96.

MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Cengage Learning, 2008. P. 3-21.

MUZZIO, Henrique, and Maria Ester de Freitas. "Integração e fragmentação na cultura organizacional: Discurso e silêncio em uma empresa de alimentos." *Revista Administração em Diálogo (RAD)*. ISSN 2178-0080 15.2 ,2015.

PECI, A. Além da dicotomia subjetividade-objetividade. In: FALCÃO VIEIRA, M. M.; ZOUAIN, D. *Pesquisa qualitativa em administração*. Rio de Janeiro: FGV, 2004. p. 29-50.

POUPART, J. A entrevista de tipo qualitativo: considerações epistemológicas, teóricas e metodológicas. In: DESLAURIERS, J. et al. *A pesquisa qualitativa*. Enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010. p. 215-253.

SAINSAULIEU, R. KIRSCHNER, A. M. *Sociologia da empresa*. Organização, poder, cultura e desenvolvimento no Brasil. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.

SANTOS, Cássia Dias, and Marta Lígia Pomim Valentim. "A influência da cultura e da comunicação para a geração de conhecimento em contexto organizacional." *Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação* 6.2, 2014.

SANTOS, J. B. *Um estudo sobre a cultura organizacional e as relações comunicacionais na empresa: o modelo GMB.* 2002. Disponível em: <<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/Empresasecaseso1/oogo.htm>>. Acesso em: 21 maio 2011.

SCHEIN, E. H. *Guia de sobrevivência da cultura corporativa.* Rio de Janeiro: José Olympio, 2007.

SELL, C. E. *Sociologia clássica.* Itajaí: Univali, 2001.

SOARES, Júlio Jovito, and Monica Ma Martins Souza. "CULTURA ORGANIZACIONAL: ANÁLISE DE UMA EMPRESA NACIONAL DE TECNOLOGIA." *Caleidoscópio* 1.5 : 64-88, 2015.

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

TEIXEIRA, E. *As três metodologias: acadêmica, da ciência e da pesquisa.* Rio de Janeiro: Vozes, 2008.

WOOD JR., T. Mudança organizacional: uma introdução ao tema. In: WOOD JR., T. *Mudança organizacional.* São Paulo: Atlas, 2004. p. 19-34.

VIANA, Marcelo Ferreira, Américo Pierangeli Costa, and Mozar José de Brito. "The critical hermeneutics And studies in marketing: approaches and possibilities." *Organizações & Sociedade* 23.76 : 92-109, 2016.

VILLALÓN-CAÑAS, Rocío, et al. "La cultura organizacional enfocada a la responsabilidad social empresarial y la relación con el recurso humano: una propuesta de estudio." , 2016.

