

CULTURA EM ORGANIZAÇÕES E SUAS DIVERSIDADES: PERSPECTIVAS DE ANÁLISES À LUZ DA METÁFORA DOS “TRÊS PORQUINHOS”

Alfredo Rodrigues Leite da Silva

Professor da FUCAPE Business School
Pesquisador do NECEO/Fucape; NEOS/UFMG; NETES/UFES
Doutor em administração pela UFMG
E-mail: alfredosilva@fucape.br

Gelson Silva Junquilha

Professor da Universidade Federal do Espírito Santo
Pesquisador do NETE/UFES
Doutor em Administração pela UFMG
E-mail: gelsonufes@gmail.com

Alexandre de Pádua Carrieri

Professor do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração (Cepead), FACE/UFMG
Coordenador do NEOS/UFMG
Doutor em administração pela UFMG
E-mail: alexandre@cepead.face.ufmg.br

Submetido em: 12 de fevereiro de 2008

Aprovado em: 05 de maio de 2010

RESUMO

O artigo problematiza a utilização da abordagem “integrativa” no estudo da cultura nas organizações. A partir de uma pesquisa de campo utilizou-se a metáfora dos “Três Porquinhos”, baseada na versão da Disney (1988; 2002), para ilustrar a discussão. O texto articula estudos anteriores sobre cultura em organizações e critica a perspectiva da “integração”. Como alternativa propõe complementá-la por meio das perspectivas da “diferenciação” e “fragmentação”. Destaca-se a limitação do potencial explicativo da perspectiva da “integração”, pois a mesma tende a tratar a cultura na organização no singular, como algo homogêneo. Em contrapartida o enfoque das três perspectivas possibilita melhor compreensão de fenômenos culturais, marcados pela diversidade, bem como tratar o próprio conceito de cultura em organizações no plural.

PALAVRAS-CHAVE: Cultura em organizações; integração; diversidade organizacional.

ABSTRACT

This article questions the use of the “integrative” perspective in the study of culture in organizations, based on field research using the metaphor of the “three little pigs”, using the Disney version (1988, 2002) to illustrate the discussion. The text outlines previous studies on culture in organizations, and criticizes

the perspective of "integration". This article proposes to complement "integration" through perspectives of "differentiation" and "fragmentation". The limitation of the explanatory potential of "integration" is highlighted, as it tends to deal with organization culture in the singular, as something homogeneous. By contrast, the focus on three perspectives provides a better understanding of cultural phenomena, characterized by diversity, as well as dealing with the concept of culture in organizations in the plural.

KEYWORDS: culture in organizations; integration; organizational diversity.

RESUMEN

El artículo problematiza la utilización del abordaje "integrativo" en el estudio de la cultura en las organizaciones. A partir de una investigación de campo se utilizó la metáfora de los "Tres Chanchitos", basada en la versión de la Disney (1988; 2002), para ilustrar la discusión. El texto articula estudios anteriores sobre cultura en organizaciones y critica la perspectiva de la "integración". Como alternativa propone complementarla por medio de las perspectivas de la "diferenciación" y de la "fragmentación". Se destaca la limitación de la capacidad explicativa de la perspectiva de la "integración", pues la misma tiende a tratar a la cultura en la organización en singular, como algo homogéneo. En contrapartida, el enfoque de las tres perspectivas posibilita una mejor comprensión de los fenómenos culturales, marcados por la diversidad, así como tratar al propio concepto de cultura en las organizaciones en plural.

PALABRAS CLAVE: cultura en organizaciones; integración; diversidad organizacional.

1. INTRODUÇÃO

De acordo com Martin e Frost (2001) a intenção da chamada corrente da "cultura corporativa" empobrece a compreensão de fenômenos culturais nas organizações, pois a tratam no "singular", ou seja, como se existisse uma só cultura a ser perseguida pela organização, determinada, *a priori*, pela alta administração. Assim, desconsidera-se a diversidade inerente ao conceito de cultura, bem como dos universos organizacionais, naquilo que diz respeito à construção e reconstrução social de significados, por meio da ação dos indivíduos.

Essa tentativa de dotar a organização de uma só cultura é categorizada como inserida na perspectiva da "integração" (MARTIN, 1992; 2002), no bojo de uma visão funcionalista de cultura em organizações, na qual a "Cultura Corporativa" se tornou predominante (PÉPIN, 1998). Como precursores dessa corrente Deal e Kennedy (1982), Ouchi (1986), Pascale e Athos (1986), Peters e Waterman (1986), entre outros, delegam aos gestores a responsabilidade da construção de uma "cultura" no interior das organizações. De acordo com esses autores, isso seria possível pela disseminação de um sistema de regras formais e informais, atuando na clara definição das ações e dos comportamentos dos membros organizacionais, tratando a cultura como totalizante e homogênea.

Em uma análise mais crítica, o movimento integrador foi visto como construtor de instrumentos de dominação (PAGÈS *et al.*, 1987) e de limitação da irracionalidade (PÉPIN, 1998). Vários pesquisadores, dentre eles Chanlat (1999), Dupuis (1996) e Aktouf (1994) também se opuseram ao mesmo, ao reconhecerem as múltiplas significações e sentidos do contexto organizacional. Nesse sentido, o objetivo deste artigo é a crítica às limitações da abordagem "integrativa" de cultura, reafirmando-se a alternativa proposta por Meyerson e Martin (1987), Martin e Frost (2001) e Martin (1992; 2002), que acrescenta à perspectiva da "integração" mais duas outras: a "diferenciação" e a "fragmentação", de forma complementar, caracterizando a ideia das "três perspectivas" como um instrumento teórico-metodológico para o estudo de fenômenos culturais em organizações.

A pressuposição básica que alimenta a agregação das três perspectivas é a de que, a partir delas, pode-se tornar possível a observação daquilo que integra, diferencia e fragmenta as culturas em organizações, tornando-as, assim, dotadas de diversidades e portadoras de consensos e

dissensos. Logo, o problema que se coloca no presente artigo é: como a agregação das perspectivas da “diferenciação” e da “fragmentação” à perspectiva da “integração” amplia a compreensão das complexidades inerentes à ideia de cultura nas organizações.

Essa problematização será aqui ilustrada a partir de uma pesquisa em uma Regional da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, doravante chamada de “ZIX”,¹ sendo seus resultados enriquecidos pela metáfora dos “Três Porquinhos”, com a intenção de se refletir, a partir do convívio dos três personagens, sobre a diversidade de fenômenos culturais na organização pesquisada. A opção pelo uso da metáfora não é novidade na discussão sobre teoria organizacional, como se observa em Morgan (1996), nem em artigos sobre cultura em organizações, como mostram os estudos de Martin e Frost (2001), Fischer e Mac-Allister (2001) e Jaime Júnior (2002). Neste artigo a metáfora utilizada é inspirada na versão da Disney (1988; 2002) da história “Os Três Porquinhos”, a partir de uma releitura das sagas originais dos seus personagens em várias outras histórias em quadrinhos, dando suporte para a síntese e a ilustração da discussão aqui desenvolvida.

A partir da análise dos dados da pesquisa, pode-se inferir que por meio de um recorte transversal, um dado contexto organizacional analisado de forma pontual, poderia configurar a existência de uma cultura homogênea e integrada. Entretanto, a partir de um recorte longitudinal é possível o vislumbre de certas heterogeneidades no tecido organizacional. Uma constatação atribuída não apenas às mudanças de cultura ao longo do tempo, mas ao fato de uma análise longitudinal permitir a observação de conflitos e relações de interesses, normalmente ocultos nos discursos pró-integração.

O artigo apresenta uma breve revisão bibliográfica sobre o uso da ideia de cultura nos estudos organizacionais que enfatizam a perspectiva da “integração”, bem como propõe sua complementação por meio da abordagem das “três perspectivas”. A seguir essa problematização é ilustrada por uma pesquisa de campo e enriquecida pela metáfora dos “três porquinhos”. Sugerem-se ainda, algumas temáticas para futuras pesquisas que envolvem alternativas teórico-metodológicas diferenciadas da perspectiva da “integração”.

2. DESENVOLVIMENTO DOS ESTUDOS SOBRE CULTURA EM ORGANIZAÇÕES

As primeiras evidências da aproximação entre a Antropologia e o contexto organizacional, segundo Aktouf (1994, p. 42), surgiram no estudo de Mayo (1960) em Hawthorne, no início da década de 1930, ao envolver antropólogos e já falar em “sistema social irracional” e “sistemas ideológicos simbólicos”. Mas, aparentemente, o precursor em relacionar “cultura” e organizações foi Jaques (1951), ao definir, no início da década de 1950, o conceito de “cultura da empresa”. Ou seja, a existência de um conjunto tradicional de noções e atitudes habituais, mais ou menos compartilhados na organização, responsável pela definição do que os novos membros deveriam aprender e assumir, mesmo em parte, para serem aceitos em uma dada organização. Em caso contrário, seriam vistos como novatos e/ou “desadaptados”.

Em fins da década de 1950, surgiu a abordagem da “Gestão Comparativa”, na qual, de acordo com Smircich (1983), a cultura foi colocada como uma variável independente. Surgem daí, estudos, em nível macro, que examinavam as relações entre as culturas nacionais e as estruturas das organizações e, em nível micro, as semelhanças e diferenças entre as atitudes dos gestores em diferentes culturas nacionais. Os estudos de Hofstede (1980, 1997) e Trompenaars (1994) se destacam nessa última abordagem, buscando definir valores adequados para uma gestão intercultural.

Esses estudos foram objetos de diversas problematizações. D'Iribarne *et al.* (1998), por exemplo, em sua crítica aos estudos clássicos de Hofstede (1980), apontam para a impossibilidade de se discernir as lógicas próprias das culturas nacionais a partir da medição de escalas de atitudes de algumas poucas variáveis, definidas por aquele autor. Ou seja, por meio de escalas métricas não se pode querer compreender os diversos significados que variáveis independentes, conceituadas *a priori* pelo mesmo Hofstede, assumem em realidades nacionais distintas (D'IRIBARNE, 1989; 2003).

Mais adiante, entende Aktouf (1994) que, no final da década de 1970, o foco dos estudos se modificou para a cultura como variável dependente. Esses estudos, na análise de Pépin (1998), por

conta do sucesso econômico japonês, passaram a se concentrar na cultura oriental e na sua relação com os modelos de gestão. Autores como Deal e Kennedy (1982), Ouchi (1986), Pascale e Athos (1986), e Peters e Waterman (1986) passaram a identificar no contexto nacional japonês, elementos característicos que, nos níveis organizacionais, contribuiriam para a ideia de uma “cultura forte”, compondo o diferencial competitivo japonês. Segundo aqueles mesmos autores, esses elementos também seriam identificados em algumas organizações norte-americanas “bem sucedidas”, podendo então ser adaptados e disseminados ao redor do mundo.

Ensina Barbosa (2002, p.30) que essa pressuposição universalizante definiu o que se passou a chamar de “cultura corporativa” “[...] na medida em que os valores mencionados [para uma “cultura forte”, por exemplo] dizem respeito ao que os segmentos hierarquicamente superiores da organização, encarregados de geri-la, consideram que devam ser os valores da organização.” Logo, define-se, *a priori*, uma cultura única para um dado contexto organizacional, dotada das “melhores práticas” e princípios universalizantes de gestão para a excelência no mundo empresarial (D’IRIBARNE, 2003).

A organização poderia, então, produzir sua “própria cultura”. Essa possibilidade implica, então, inconsistências conceituais em relação aos referenciais antropológicos sobre cultura, como, por exemplo, a desconsideração das ideias de cultura como construção simbólica de significados, bem como das diversidades culturais defendidas, dentre tantos outros, por autores como D’Iribarne (2003), Geertz (1989), Hall (2001), Montiel (2003). Essa proposição, de uma cultura corporativa, carrega ainda consigo “[...] os perigos da utilização do termo cultura no singular, enfatizando a impossibilidade de unir de forma harmônica e generalizante as manifestações culturais das várias esferas da sociedade” (COUCEIRO, 2002, p. 15) e, também, das organizações.

Nas análises de Smircich e Calas (1987) os estudos sobre culturas em organizações, podem, assim, ser divididos em dois paradigmas: “funcionalista” – “cultura organizacional” instrumentalizada em prol da gestão da organização; e “interpretativista” – organização vista como sendo uma cultura, sendo esta última como uma metáfora de base, a ser compreendida. No entanto, para Pépin (1998) as duas abordagens não ofereciam espaço para estudos que envolvem questões relativas ao poder e às diferenças sociais e profissionais de identidade, aí incluídos aspectos do funcionalismo e do interpretativismo. Como alternativa o autor propôs uma “abordagem crítica”, capaz de ressaltar a importância de aspectos humanos sociais e individuais para a análise de culturas em organizações.

Nesse sentido, autores como Chanlat (1996a) e Dupuis (1996) enfatizaram as complexidades dos aspectos humanos envolvidos e inseriram discussões sobre o uso da Antropologia e de seus instrumentais, como a Etnografia, com foco na revisão dos conceitos de “cultura organizacional” ou “corporativa”. A ideia é possibilitar a inclusão da interpretação das construções simbólicas de significados nos cotidianos do mundo do trabalho aí ocultados. Mais recentemente, autores como Martin e Frost (2001), Alvesson (2002), Martin (2002) referendando a importância da abordagem etnográfica nos estudos sobre cultura em organizações, advogam a necessidade de se considerá-la no plural. Dito de outro modo, tratá-la como fenômeno que incorpora as diversidades, ambiguidades e complexidades de práticas cotidianas nas organizações, impossíveis de serem generalizáveis ou totalizantes. Isto é, tomar a ideia de cultura como um texto multifacetado sujeito a distintas interpretações (ALCADIPANI; CRUBELLATE, 2003; JAIME JÚNIOR, 2002).

Assim, em busca de se superar a visão “integrativa” como limitadora para a compreensão de fenômenos culturais em organizações, elege-se, neste artigo, a abordagem das “três perspectivas”, proposta por Martin (1992; 2002). Nela, torna-se possível o trato de questões plurais das culturas, ou seja, a imbricação entre aquilo que é consensual, diferencial e ambíguo nas manifestações culturais no interior das organizações. Ou seja, o envolvimento de formas distintas de se perceber os seres humanos, dotados de capacidades incessantes de construir e reconstruir significados, entendidas as culturas como *contextos de interpretação*, como recomenda D’Iribarne *et al* (1998).

Nesse sentido, Martin (1992; 2002) sugere que os estudos sobre culturas em organizações devam abordar, simultaneamente: a) a “integração”: consistência, amplo consenso e exclusão da ambiguidade; b) a “diferenciação”: inconsistência, consenso subcultural e direcionamento; c) a “fragmentação”: complexidade, múltiplas interpretações e focalização. Configura-se a partir daí uma abordagem que caracteriza as “três perspectivas”, isto é, todas as anteriores, de forma simultânea e complementar, em confronto com a ideia da “integração”.

3. DA CRÍTICA À PERSPECTIVA DA “INTEGRAÇÃO” PARA O POTENCIAL DAS “TRÊS PERSPECTIVAS”

Como alternativa à ideia de que as organizações podem ter uma cultura única, compartilhada por todos, responsável pela definição exclusiva de consensos organizacionais, Martin (2002) advoga o uso do que chamou de “três perspectivas” para o estudo das culturas em organizações. Para tanto, define cultura

[...] como consistindo em interpretações subjetivas profundas de um conjunto de amplas manifestações culturais (uma visão mais generalista do que especialista) ao mesmo tempo ideacionais e materiais. Cultura, eu defendo, deve ser vista pelas três perspectivas, não sequencialmente, mas sim simultaneamente (MARTIN, 2002, p. 120, tradução Nossa).

Essa conceituação exige uma abordagem com potencial de abstração adequado à investigação organizacional de relações sociais, pois elas engendram fenômenos que podem ser compartilhados e comuns para todos os seus membros, bem como outros que fazem sentido só para alguns grupos. Ou, ainda, aqueles que são específicos a determinados indivíduos com interesses específicos. Logo, as “três perspectivas” permitem uma visão inclusiva e complementar, pois esses compartilhamentos não acontecem de forma isolada ou excludente, sendo fenômenos de múltiplas significações, a partir das diversas possibilidades de suas interpretações pelos membros organizacionais. A abordagem das “três perspectivas” é, então, a coexistência tripartite das (MARTIN, 1992; 2002):

a) perspectiva da “integração”: foco na consistência das manifestações culturais, no amplo consenso e na transparência organizacional. As mudanças culturais ocorrem de forma que uma homogeneidade substitui a outra. Os conflitos e as ambiguidades indicam apenas o enfraquecimento de uma cultura, enquanto outra se consolida para restabelecer o consenso na organização;

b) perspectiva da “diferenciação”: caracterizada pela inconsistência das manifestações culturais, pelo consenso subgrupal e pela clareza subgrupal. O reconhecimento das inconsistências e o confronto entre posturas e comportamentos, ou políticas e práticas baseiam a investigação. O consenso só ocorre dentro de subculturas, existindo conflitos entre grupos na organização.

c) perspectiva da “fragmentação”: voltada para a mudança contínua, normalmente impulsionada pelo ambiente ou por forças que estão fora do controle do indivíduo. A estabilidade deve ser desconsiderada, destacando os conflitos de interesse, as alianças e os consensos transitórios. Uma abordagem baseada na ambiguidade e na ausência de consistência e consenso.

Como se vê, nas “três perspectivas” reside a ideia de simultaneidade proposta no conceito de cultura pela mesma Martin (2002), reconhecida aí a complexidade para a sua observação nas organizações. Assim, não é coerente limitar as investigações sobre culturas em organizações a essas três perspectivas de forma isolada. Essa prática empobrece as análises teórico-empíricas, bem como incapacita a superação de limites impostos às interpretações de múltiplos significados, inerentes até mesmo a cada uma das mesmas, quando estudadas de forma isolada. Desse modo, pensar em culturas em organizações pela ótica das “três perspectivas” implica concebê-las, simultaneamente, como portadoras de elementos integrativos, diferenciadores e fragmentadores.

Um dos primeiros exemplos da utilização dessas três perspectivas, no Brasil, é o estudo realizado por Cavedon e Fachin (2000) na identificação de significações construídas por funcionários de uma universidade pública. Nele, os autores puderam constatar as diversas interpretações daquele universo organizacional, demonstrando o potencial de abstração da abordagem, ao revelar diferentes interpretações e significações inseridas nas “três perspectivas”. Um outro exemplo, que também ilustra o potencial dessa abordagem é apresentado na pesquisa de campo a seguir. Nela, mostra-se como a utilização da perspectiva da “integração”, de forma isolada, seria insuficiente para a compreensão das interpretações de fenômenos organizacionais e de suas significações para os sujeitos investigados.

4. ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

A investigação do potencial necessário à compreensão das complexidades inerentes aos estudos que envolvem cultura nas organizações, exigiu uma abordagem de cunho qualitativo, pois se volta para níveis não quantificáveis da realidade, em fenômenos relacionados com valores, atitudes,

crenças, significados e motivações, na busca por uma questão particular (MINAYO, 2001). Essa opção foi complementada pela escolha do estudo de caso como modo de investigação (BRUYNE *et al.*, 1991), pois sua natureza qualitativa permite um estudo detalhado de casos particulares, de maneira intensa (YIN, 2001).

Com base nessas escolhas a pesquisa se iniciou pelo levantamento de material bibliográfico e pelo desenvolvimento de um referencial teórico, que embasou a investigação. Em seguida, foram feitos os primeiros contatos com a empresa, coletados dados por meio de anotações e solicitados vários documentos e registros em arquivo. A análise desses dados permitiu as primeiras definições dos critérios para a delimitação das entrevistas semiestruturadas: as unidades a serem investigadas – maior volume de operação, receita e número de funcionários, o que compreende as unidades na região da grande “VILAZIX”²; o período a ser investigado – de 1988 a 2001; e os sujeitos da pesquisa – maior tempo de exercício de função gerencial na “ZIX”, entre 1988 e 2001, com um mínimo de três anos, tempo de convívio razoável para o surgimento de possíveis construções entre os atores e a organização.

A definição do *locus* e do período do estudo se justificaram por abranger a gestão de uma diretoria, voltada para a implementação de tecnologias gerenciais com a intenção de disseminar valores específicos, no sentido de criação de uma “cultura corporativa” (BARBOSA, 2002). A decisão por focar as análises no grupo gerencial se deveu ao fato de ter sido atribuída, pela “ZIX”, indistintamente a esse grupo, a responsabilidade pela disseminação da “cultura corporativa”. Assim, os gestores foram tratados como um grupo, sem diferenciação hierárquica, pois a ideia era investigar suas diversas interpretações e significações das diretrizes organizacionais, sem a intenção de classificá-las de acordo com cada categoria. Deve-se destacar que o foco no grupo dos gestores implicou a opção por “perder” as questões referentes aos demais funcionários. A justificativa para isso estava no fato de o problema de pesquisa não exigir o mapeamento da diversidade organizacional, mas sim aquela vivenciada pelo corpo gerencial.

Uma opção semelhante, em termos de ignorar diferenças de determinados grupos, foi feita por Cavedon e Fachin (2000). Ao utilizarem a abordagem das “três perspectivas” os autores delimitaram três grupos: professores, alunos e funcionários. Ao tratá-los de forma homogênea optaram por “perder” as diferenças intra-grupos, ou seja, as diferenças entre, por exemplo, uma secretária e um assistente administrativo, todos inseridos no grupo de funcionários, uma perda que não prejudicou, significativamente, os resultados da pesquisa.

Portanto, o foco nos gestores, ainda que seja uma limitação desta pesquisa, implicando “perda” de parte da compreensão do contexto cultural na “ZIX”, atende aos objetivos deste estudo. A partir desse foco e dos critérios de seleção já definidos, os indivíduos selecionados formaram um grupo com 92 atores. Como, segundo Poirier *et al.* (1983), a faixa na qual costuma ocorrer a saturação das informações é de 20 a 30 indivíduos, o grupo inicial de sujeitos foi definido da seguinte forma: a) o diretor regional,³ os três assessores da diretoria regional, os dois coordenadores ligados à diretoria e os oito ocupantes dos cargos de gerente; b) os três chefes de seção e dois supervisores da gerência de “RH”, de um total de quatro supervisores; c) sete representantes dos demais níveis de chefia presentes nas unidades organizacionais com o maior número de funcionários, respeitando-se a proporcionalidade, sendo assim definidos: dois de um total de 21 chefes de seção, um de um total de 11 chefes de Centro de Distribuição Domiciliar, dois de um total de 20 chefes de agência, dois de um total de 15 supervisores. O grupo inicial ficou, então, com 26 sujeitos.

Esse grupo foi submetido às entrevistas semiestruturadas, realizadas em conjunto com a análise de registro em arquivos e documentos. No decorrer das entrevistas a saturação das informações foi alcançada a partir do 21º sujeito, com um grande volume de recorrências. Entretanto, optou-se por manter o grupo inicial de 26 entrevistados, por possíveis contribuições adicionais de níveis gerenciais ainda não investigados.

Os dados foram analisados por meio da organização sistemática em unidades manipuláveis (BOGDAN; BIKLEN, 1994). A unidade de registro utilizada foi o “tema”, segundo Bardin (1977), a parte de um texto que expressa determinados significados, em recortes obtidos a partir de critérios relacionados com o referencial teórico que orienta a análise. Opção adotada ao se concordar com Bardin (1977, p.106), sobre a adequação da utilização do “tema” como unidade de registro “[...] para estudar motivações de opiniões, de atitudes, de valores, de crenças, de tendências, etc. As

respostas a questões abertas, as entrevistas (não directivas ou mais estruturadas) individuais ou de grupo [...]. O processo de análise consistiu na busca por categorias, a partir de padrões ou recorrências de palavras, frases, ideias e tópicos de interesse (BOGDAN; BIKLEN, 1994), por meio de releituras do referencial teórico e dos dados, para aproximar o pesquisador dos níveis gerenciais investigados. Isto possibilitou a compreensão da origem daquelas recorrências e dos depoimentos, em seus distintos significados.

5. A INVESTIGAÇÃO DAS PERCEPÇÕES DOS GESTORES DA "ZIX"

5.1 Breve caracterização da "ZIX"

Com a criação do Departamento de Correios e Telégrafos nos anos 1930, surge a "ZIX" como uma das Diretorias Regionais⁴. Em 1969, durante o regime militar, o Departamento é transformado em Empresa Brasileira de Correios e telégrafos (ECT), iniciou-se uma nova fase da Regional, com novas condições de investimento e pressões, em conjunto com a prática da profissionalização dos quadros. Nessa fase, vários cargos importantes foram ocupados por militares, até o final dos anos 1980, origem de algumas características da organização, presentes até a atualidade.

Outras fortes influências vieram das mudanças que ocorreram a partir de 1988, com a posse de um novo diretor, que passou a liderar com base no *slogan* "equipe, trabalho e lealdade", surgindo, a partir de 1991, as primeiras ações voltadas para a gestão pela qualidade na "ZIX". Esse diretor se afastou em 2001 e fechou um ciclo, marcado pelo *slogan* "equipe, trabalho e lealdade", sua marca inicial, bem como pelos três pilares que basearam suas crenças para a ação da "ZIX": "lucratividade, qualidade e harmonia". Nesse período, investiu-se muito na intenção de preparar os funcionários em cargos gerenciais para assumirem um novo papel na "gestão de pessoas": envolver os funcionários e direcioná-los para construir compartilhamentos mais adequados aos interesses – as crenças – de "todos".

Em 2002, ano da pesquisa, a ECT atuava em todos os municípios brasileiros, por meio de seus mais de 90 mil empregados, dos quais 42 mil exercendo o cargo de carteiros, contando com 12 mil agências, uma frota de mais de 9 mil veículos e a utilização de 26 linhas aéreas para prestação de seus serviços. Já a "ZIX" possuía em torno de mil e quinhentos funcionários, distribuídos em sete gerências, três regiões operacionais estaduais e dezesseis centros de distribuição domiciliar.

5.2 Intenção, clivagem e autonomia

A investigação realizada na "ZIX" revela que, a partir de ações gerenciais, iniciadas em 1988, existe um processo de construção de uma "cultura corporativa" permeado por outras construções sociais que vão além do controle da organização. Mesmo sendo evidente a intenção organizacional de disseminar determinados valores, para a construção de compartilhamentos, as percepções dos gestores também indicam que, em conjunto com essa intenção, existe uma clivagem, ou seja, uma divisão que pode originar diferenciações e fragmentações a partir das intenções organizacionais. É possível observar-se, ainda, um terceiro processo de interpretação da realidade organizacional por parte dos gestores que opera independentemente daquelas mesmas intenções. As lógicas em si são ambíguas e indicam a falta de clareza dos gestores sobre as construções sociais na organização. Muitas vezes evidências de três ou duas das lógicas surgiram nos depoimentos de um mesmo gestor.

5.2.1 A lógica da "intenção organizacional": a possibilidade da integração

A lógica da "intenção organizacional" parte do pressuposto de que as intenções organizacionais se realizam no processo de construção cultural, criando uma integração na organização, a partir de determinadas ações. No caso da "ZIX", segundo a percepção de alguns gestores, elementos que se enquadram na perspectiva da "integração" (MARTIN, 2002) estão presentes, pois existem compartilhamentos de valores construídos a partir da ação organizacional, conforme ilustrado por um chefe de centro de distribuição domiciliar - CDD:

[...] foi colocado por muito tempo esse slogan: 'trabalho, lealdade e equipe'. Isso aqui foi muito bem disseminado pelas pessoas, no sentido de que era necessário para que a regional tivesse sucesso, que houvesse trabalho, lealdade e trabalho de equipe. Foi feito um treinamento para trabalho em equipe de uma forma bem forte na organização [...] (CHEFE DE CDD 1).

Outro aspecto, ligado à perspectiva da "integração" é o consenso sobre questões como o desenvolvimento do sentimento de se pertencer à "família correios" e sobre a necessidade de buscar a lucratividade e a qualidade. Para os gestores "[...] a disseminação de valores fez com que a Regional alcançasse índices positivos na lucratividade e na qualidade, realmente alavancando isso tudo" (CHEFE DE CDD 1). Observa-se a concretização de um processo de construção baseado na lógica da "intenção organizacional". Ou seja, na percepção de alguns gestores os atores internalizam determinados valores, a partir de ações da organização que, assim, alcança suas intenções.

A viabilidade dessa construção parte de uma instrumentalização presente, notadamente, no papel do diretor, dos demais gestores e da área de "Recursos Humanos", assim como nas ações organizacionais ligadas à comunicação, ao monitoramento, à avaliação, à valorização e à formação dos atores. Compõem o que, na análise das percepções dos gestores, corresponde às condições para disseminar, com sucesso, questões como as intenções do diretor, inseridas, inicialmente, em seu primeiro *slogan*: "equipe, trabalho e lealdade" e, mais tarde, nos "três pilares de sustentação" da "ZIX": "lucratividade, qualidade e harmonia".

Pode-se constatar a ação de um conjunto de mecanismos e papéis já identificados por Schein (1985), como instrumentos de construção de uma "cultura organizacional" e de atenuação de subculturas. Entretanto, vários gestores mesmo concordando com o sucesso dessa disseminação reconhecem que ela existe em conjunto com outras construções. Isso abre a possibilidade de existir uma diversidade de subculturas, permitindo que se vislumbre a composição de algo mais complexo do que apenas a integração organizacional.

5.2.2 A lógica da "clivagem organizacional": ambigüidades na tentativa de integração

A lógica da "clivagem organizacional" incorpora a da "integração" de forma parcial, pois acrescenta a existência de construções sociais que surgem como reação àquela intencionalidade, ocorrendo composições diferentes e/ou opostas à intenção organizacional, envolvendo a percepção da integração, da diferenciação e da fragmentação na organização.

Na percepção de alguns gestores, as mesmas ações que viabilizam a lógica da "intenção organizacional" implicam uma série de respostas que vão além dessas intenções. Tal diversidade supera a perspectiva da "integração", gerando elementos que também se inserem nas perspectivas da "diferenciação" e da "fragmentação" (MARTIN, 1992). As evidências que levaram à identificação desse processo estão nas diferenças percebidas pelos gestores, quanto aos processos de gestão. As divergências foram relatadas tanto por quem concorda com as práticas implementadas pela diretoria da organização, quanto por quem discorda. Assim, passam a existir conflitos em relação a uma série de posturas presentes na empresa. Por exemplo, a questão da necessidade de se tentar resgatar o mau funcionário, destacada até pelo diretor da "ZIX", para outros gestores gerava impunidade e deveria ser combatida.

Outro exemplo de fonte de ambigüidades é a relação com o sindicato. Os gestores são funcionários da "ZIX", logo, o sindicato luta por eles, mas, ao mesmo tempo, ocupam "cargos de confiança" da alta direção e, em alguns casos, devem desenvolver ações contra os objetivos do sindicato. Nesse caso surge o papel dos gestores na implementação de ações para contribuir com as intenções organizacionais, mas permeadas por ambigüidades oriundas do fato de nem sempre compactuarem com todas aquelas mesmas intenções.

Ações e discursos diversos, opostos ou diferentes, surgem em conjunto com objetivos propostos, valores, interpretações e intenções dos próprios indivíduos envolvidos no planejamento e desenvolvimento de cada uma das ações. Na fala de um chefe de seção:

A empresa quer que a gente veja mais importante que a nossa casa. E, em certo sentido, é. Em vários sentidos é muito mais importante [...]. Mas existem pontos que a minha família é muito mais importante. E a empresa, como toda empresa, ela só visa lucro. A empresa visa o

crescimento dos funcionários, pois isso é importante também para a empresa. Mas a empresa visa o lucro, a produtividade [...] e também prepara o pessoal para a empregabilidade, para que, mesmo que saia da empresa, ele esteja preparado (CHEFE DE SEÇÃO 3).

Logo, ao mesmo tempo em que existe consenso quanto à intenção da empresa em obter lucro, surgem diferentes percepções sobre outras intenções, "mais humanas", que podem legitimar as ações implementadas na busca pelo lucro. Essas intenções se referem a questões como a ampliação da empregabilidade do funcionário, o aumento de sua qualidade de vida e a preocupação com o seu crescimento profissional. São utilizadas pelos gestores para justificar ações a serem tomadas e as quais tanto os funcionários, quanto, de certa maneira, eles próprios, terão que se submeter, contribuindo para sua própria subjugação, como identificado por Pagès *et al.* (1987).

No entanto, a subjugação não é totalmente controlada pela organização. A limitação organizacional pode ser observada, por exemplo, em relação às pressões organizacionais voltadas para disseminar a importância do treinamento contínuo, para adequar os indivíduos às intenções da qualidade e/ou da produtividade. Na "ZIX" essas pressões promoveram interpretações a respeito da empregabilidade que, se por um lado podem ter contribuído com as intenções organizacionais, por outro lado levaram vários funcionários importantes a se prepararem para sair da organização, buscando conhecimentos adequados ao mercado de trabalho, sem necessariamente contribuir para a organização.

Na análise das percepções dos gestores, essa ótica de construção cultural, com base na lógica da "clivagem organizacional", demonstra que, no espaço social da organização, existem influências organizacionais, mas nem por isso a "ZIX" parece obter o controle da cultura na organização. Uma constatação reforçada por percepções relacionadas com um terceiro processo de construção, baseado em uma terceira lógica, sem partir das intenções organizacionais, mas também responsável pela heterogeneidade identificada na "ZIX".

5.2.3 A lógica da "autonomia social": para além das intenções organizacionais

A lógica da "autonomia social" inclui construções que não dependem, necessariamente, das intenções organizacionais, mas sim da ação dos próprios sujeitos. Essa lógica foca a autonomia do atores, corroborando com Chanlat (1996b, p. 29) ao afirmar que "[...] a sociologia nos mostra muito bem que são indivíduos através dos seus atos que constroem a própria realidade social". Segundo o autor, em qualquer sistema social existe alguma autonomia relativa do ser humano que, submetido às próprias aspirações e possibilidades, possui certo grau de liberdade e sabe o quanto estará preparado para pagar pelo que pode atingir no plano social.

Na percepção de alguns gestores, o simples fato de as pessoas se relacionarem na organização já existem implicações culturais. Isso ocorre mesmo se a organização não tentar influenciar os atores, pois essas tentativas apenas acrescentam elementos nas inevitáveis interações relacionadas com suas construções sociais. Essa lógica se relaciona com a percepção de que existem compartilhamentos de valores construídos na organização por existirem indivíduos interagindo entre si. De acordo com um assessor, na "ZIX" "[...] de primeiro não tinha um elenco de valores definido [...], mas logicamente que quanto se juntam várias pessoas sempre existem valores [...]" (ASSESSOR 2).

Essa autonomia não implica ignorar a intenção organizacional. Ela está presente, mas o processo de autonomia dos atores não depende dela. Segundo um gestor, a organização só passa "[...] a divulgar valores quando começa a trabalhar a qualidade. A empresa tinha os seus valores, mas isso não era escrito, não era dimensionado" (CHEFE DE SEÇÃO 3).

Ao trabalhar suas intenções, gerenciando valores, a organização apenas insere novos elementos nas interações dos atores, que, de acordo com eles próprios, já possuíam internalizações anteriores à entrada na organização, assim como outras que foram desenvolvidas durante sua carreira. A dificuldade e a complexidade de se controlar a construção cultural se apresentam na problemática de lidar com valores antigos, na impossibilidade de eliminá-los ou substituí-los por novos, dificultando processos de mudança controlada. Nas palavras de um assessor:

[...] não se consegue incutir valores novos e eliminar os últimos, não se consegue. Na realidade, você pega pessoas antigas dos Correios [...], você pega uma pessoa que está há um ano no

correio e verifica seus valores [...], você vai perceber que existe uma diferença, pois essas pessoas que estão entrando agora só estão acompanhando essa fase, as outras pessoas acompanharam várias outras fases [...] (ASSESSOR 2).

Observa-se o obstáculo a instrumentais que visem à internalização ou à eliminação de determinados valores dos atores, seguindo-se interesses organizacionais. Há o reconhecimento de que o indivíduo tem uma existência anterior, uma origem, uma história de vida (AKTOUF, 1994), que baseia a lógica da “autonomia social”. Na “ZIX”, esse contexto se evidencia, ainda mais, quando alguns atores organizacionais, recém-chegados, são chamados de “sindicalistas”, sem nenhuma conotação deles estarem vinculados com o sindicato da categoria, mas, sim, para indicar suas características pessoais. Segundo um coordenador

[...] os sindicalistas são muito mais atuantes que os dirigentes sindicais. São pessoas que realmente estão estudando o dia-a-dia, estão verificando a situação [...]. Tem um caso que nós pegamos esse funcionário e ele se tornou supervisor dentro da unidade. Eles se tornam formadores de opinião, mas eles nunca são totalmente favoráveis e nem contra a empresa, eles discutem, e o funcionário sente extrema confiança em relação a eles (COORDENADOR 1).

O fragmento indica a condição privilegiada do “sindicalista”, como “formador de opinião”, ou seja, construtor de consensos. O ator assume, agora, o papel que a organização tem na lógica da “intenção organizacional”. Entretanto, existem diversos “sindicalistas” na “ZIX” e sempre chegam novos, com diferentes posturas e experiências anteriores, evidenciando-se a complexidade que envolve a lógica da “autonomia social”. Assim, a construção organizacional de um universo cultural homogêneo, consensual não parece oferecer suficiente potencial de ação e explicação diante do complexo cotidiano organizacional, com o qual o gestor da “ZIX” tem que lidar. A lógica da “autonomia social” expressa, justamente, a identificação dessa complexidade a partir de percepções dos gestores pesquisados.

5.2.4 A força das “três perspectivas” e seu uso em futuras pesquisas

A análise dos dados mostrou que na lógica da “intenção organizacional” as percepções dos gestores evidenciaram a existência de compartilhamentos integrados na organização, assim como, nas lógicas da “clivagem organizacional” e da “autonomia social”, foram observados traços de diferenciação e fragmentação na “ZIX”. O que remete à proposição de que para mapear essa diversidade cultural é necessário utilizar a abordagem das “três perspectivas”, “integração”, “diferenciação” e “fragmentação”, de forma complementar, como já o fizeram Cavedon e Fachin (2000), Carrieri e Rodrigues (2001), entre outros.

No caso investigado duas das lógicas observadas, a lógica da “clivagem organizacional” e a lógica da “autonomia social”, apontam para um contexto organizacional que exige o uso dessa abordagem complementar nas investigações sobre cultura em organizações. A segunda destaca, ainda, a importância de se confrontar a autonomia social, as práticas dos atores e as significações de suas ações (DUPUIS, 1996). Esses componentes aparecem inseridos nas percepções dos gestores que levam à concepção dessa lógica, pela interação de questões como: o reconhecimento do espaço social de construções dos próprios atores; a identificação de ambiguidades que permeiam as ações dos gestores; e as diferentes interpretações sobre os diversos valores presentes na organização. A observação dessas articulações permite a compreensão de processos que remetem às complexidades do cotidiano organizacional, envolvendo a relevância das experiências anteriores dos atores, de suas diferentes formações e distinções socioeconômicas e dos simbolismos.

Logo, os dados levantados corroboram a ideia das “três perspectivas” e contribuem para consolidar novos rumos em pesquisas, que busquem a compreensão de interpretações e significados, construídos e reconstruídos simbolicamente pelos atores organizacionais. Para tanto é necessário tomar-se como pressuposto básico o conceito de cultura no plural, considerando suas diversidades e relativizações, próprias a contextos específicos a serem estudados, valendo-se da ideia de “culturas em organizações” em vez de uma “cultura organizacional” (D’IRIBARNE *et al.*, 1998; BARBOSA, 2002; MARTIN, 2002).

Cabe registrar, aqui, uma importante via de estudos culturais em organizações, possibilitada pelas “três perspectivas”, em um “terreno movediço” e de constantes questionamentos, como é o

da cultura nacional e gestão (D'IRIBARNE *et al.*, 1998). No entender de Martin (2002), a abordagem das três perspectivas evitaria a homogeneização de estereótipos nacionais, presente em grande parte da literatura internacional nos estudos sobre gestão intercultural, assim como Alcadipani e Crubellate (2003) identificaram em boa parte da literatura nacional.

6. DIVERSIDADE CULTURAL NA “ZIX” E A METÁFORA DOS “TRÊS PORQUINHOS”

A fábula dos “Três Porquinhos”, segundo Jacobs (1890), teria relação com a história intitulada “*The wolf and seven little kids*”, originada no trabalho de compilação e publicação de narrativas germânicas dos irmãos Grimm no início do século XIX (ASHLIMAN, 2003). Dentre as versões existentes a de Jacobs (1890), intitulada “*The story of the three little pigs*”, foi uma das primeiras, contando a saga de “Três Porquinhos” irmãos que enfrentaram um lobo feroz com a intenção de devorá-los e apenas um deles, o mais trabalhador, sobreviveu, matando o lobo no final. Sua sobrevivência foi possível, pois apenas ele construiu uma casa de tijolos, sólida e trabalhosa, que o protegeu do lobo.

Na versão divulgada pela Disney (1988; 2002) os “Três Porquinhos” enfrentaram o mesmo problema, mas todos sobreviveram. Em compensação, foram obrigados a viver sobre a tutela do porquinho mais trabalhador, por suas ideias bem sucedidas, quanto à construção da casa de tijolos. Ideias baseadas no valor do “trabalho duro”, um pressuposto para sobreviver às investidas do lobo.

A versão da história original da Disney (2002) ilustra a perspectiva funcionalista de estudos sobre cultura em organizações. As soluções do porquinho mais trabalhador seriam compartilhadas e definiriam a base da construção de uma suposta “cultura homogênea”, envolvendo a vida dos irmãos, na qual todos seriam felizes para sempre. Aqui se identificou a ideia de Schein (1985), de que as soluções bem-sucedidas deveriam ser reproduzidas, construindo-se uma “cultura organizacional” compartilhada socialmente.

No entanto, ao atuarem como personagens de diversas histórias em quadrinhos da Disney (1988), os três porquinhos revelaram um relacionamento extremamente conturbado, pois dois irmãos insistiam em fugir das propostas do irmão mais trabalhador, vivendo em conflito (DISNEY, 1988). Ou seja, o “interior” da “casa de tijolos” não era tão “sólido”. Em um corte longitudinal, a integração proveniente das soluções contra o lobo se revelou permeada pela diferenciação e pela fragmentação. Diferenciação em virtude de aspectos compartilhados pelos dois irmãos, em desacordo com o terceiro, e fragmentação quando os irmãos compuseram alianças transitórias, entre si e com outros atores, atendendo a interesses específicos.

Na fábula dos “Três Porquinhos”, o irmão mais trabalhador impõe aos outros dois uma série de compartilhamentos inerentes a valores, como o trabalho duro, por exemplo. Esses compartilhamentos são vistos como necessários à sobrevivência de todos contra o lobo e eles os aceitam, até pela eminência do inimigo destruir a última das três casas e matar a todos. Como metáfora é a intenção da “integração”, ou seja, a definição de crenças que homogeneizariam comportamentos no grupo – a cultura forte do trabalho ou a ideia de uma casa sólida, onde todos os seus membros compartilham essa crença.

Em muitas histórias da Disney (1988) com os “Três Porquinhos” existia certa liberdade para os dois irmãos, mesmo sendo protegidos pelo irmão mais trabalhador que buscava controlá-los. Por exemplo, o irmão que menos gostava de trabalhar, conhecido por fazer uma casa de palha facilmente destruída pelo “lobo”, poderia fazer uma cama de palha, muito mais macia que a de alvenaria. Em virtude do conforto ele poderia ser seguido pelo segundo irmão. Ainda que o terceiro os questionasse sobre a durabilidade da cama, a opção pelo caminho mais fácil, uma cama mais simples de ser construída, ou seja, com menos carga de trabalho duro, já estaria consumada.

Assim, independente das influências do irmão trabalhador pela imposição de certos valores, comportamentos diferenciados eram possíveis. Dito de outro modo, a integração não era a única possibilidade. No caso, a opção pelo conforto e facilidade de construção de uma cama de palha era capaz de se contrapor à imposição de uma cama de alvenaria, mais segura e durável, intenções essas do irmão mais trabalhador.

Nas histórias que se seguiram à fábula original dos “Três Porquinhos” os dois irmãos reagem e articulam novos compartilhamentos, a partir daqueles impostos pelo irmão mais trabalhador

(DISNEY, 1988). Por exemplo, um instrumento para ser usado em caso de emergência, ideia do irmão mais trabalhador, logo poderia ser transformado em brinquedo pelos dois irmãos. Em caso de questionamento, a justificativa seria a necessidade de treinamento para o uso de algo que lhes garantiria a segurança.

Logo, as ações e o discurso do irmão mais trabalhador, para reforçar o valor da segurança, podem ser utilizados em prol da criação de um novo brinquedo, reforçando o valor da diversão. Portanto, diversas novas interpretações surgem a partir dos compartilhamentos inicialmente propostos. Nesse sentido, em muitas histórias os dois irmãos discordavam um do outro e atuavam sozinhos ou buscavam novas alianças.

Esse roteiro, comum nas histórias em quadrinhos com os "Três Porquinhos", ilustra bem a evidência das três perspectivas do estudo das culturas na organização investigada. A intenção da construção de uma casa sólida de alvenaria para suportar os ataques do lobo, a lógica do trabalho duro, constitui o "cimento social" de integração buscado pelo irmão trabalhador, assim como na "ZIX", os pilares da "lucratividade, qualidade e harmonia", definidos pela sua direção, tentavam a integração organizacional. Ou seja, a definição pela diretoria de crenças a serem seguidas por todos, dotada de sentidos únicos a serem praticados.

Do mesmo modo, a ação destoante de dois dos porquinhos em relação aos anseios do irmão mais trabalhador, faz coro às formas distintas como os gestores da "ZIX", se colocam distintamente em relação à integração, por meio de práticas mais condizentes com a diferenciação e a fragmentação. Ou seja, por mais que a direção tentasse definir pilares da integração, as duas outras perspectivas atuavam em paralelo, complementando-a.

Como na fábula, a perspectiva da cultura, vista pela ótica exclusiva da integração, não é capaz de informar sobre as complexidades dos cotidianos organizacionais, empobrecendo o próprio entendimento da cultura. Dito de outra maneira, a cultura é pensada no singular, descolada do mundo real de distintas interpretações dos atores organizacionais que a distinguem como plural, como aqui discutido conceitualmente. Pensando ainda na metáfora dos "Três Porquinhos", a "ZIX", enquanto "casa sólida" e segura em termos de crenças únicas é uma face de seus traços culturais, isto é, aqueles desejados pela diretoria. Entretanto, outras faces também se fazem presentes em sua realidade e só podem ser realçadas, quando se agregam as perspectivas da diferenciação e fragmentação. Eis o desafio!

CONCLUSÃO

Na fábula dos "Três Porquinhos", aqui utilizada, é possível observar-se que nem mesmo uma "casa de tijolos" é tão "sólida" e integrada quanto parece. Ou seja, em seu interior habitam personagens que lidam com suas diferenças e formas distintas de ver o mundo. Cada um deles tem uma subjetividade própria que influencia interrelações cotidianas. As origens dessa subjetividade não se limitam ao período em que eles passaram a conviver em conjunto na casa, estando, também, em toda uma história de vida, envolvendo experiências anteriores, suas diferentes formações, valores e interpretações. Ao se reconhecer essa complexidade, a explicação para o fato dos porquinhos não serem totalmente cooptados, para uma "cultura vencedora de lobos", pelas ações do irmão mais trabalhador, vai além de possíveis falhas nas práticas de gestão de "porquinhos". Ela envolve um conjunto de construções anteriores que os fazem ter diferentes visões de mundo, levando-os, também, a agirem como adeptos do ócio e arteiros, distintamente da centralidade do trabalho.

Assim, no "interior" da "casa de tijolos" da "ZIX" os gestores assumem comportamentos que ora lhes são comuns com os objetivos da organização, bem como vivenciam relações permeadas tanto pelo consenso quanto pelo dissenso, indo além da dicotomia que se pode atribuir a esses dois pólos, em direção a algo sempre incompleto, que incorpora ambiguidades inerentes às suas relações sociais. No caso investigado, a identificação dessa heterogeneidade, bem como das diferentes formas com que os atores organizacionais lidam com ela, permite que se problematize a tentativa de construção de uma "cultura" na "ZIX". A definição rigorosa do que é uma "cultura corporativa", baseada no consenso e na homogeneidade, implica a ocultação dos dissensos.

Na "ZIX" a simples negação da heterogeneidade organizacional não pareceu ser o objetivo da alta direção. O que se identifica é a intenção de tentar criar compartilhamentos específicos, em alguns

casos, sobre determinados grupos, em outros casos, sobre toda a organização, mas com uma visão que reconhece a impossibilidade de uma homogeneidade. Os gestores mencionavam a diversidade, geralmente, como uma realidade com a qual convivem por lidarem com pessoas. Apesar de existirem ações, nas quais se disseminavam os comportamentos esperados e a ideologia da organização, eles reconhecem as limitações de sua abrangência, no tocante às internalizações individuais e grupais.

A percepção da "ZIX" como uma "família" envolve a ambiguidade entre o apego dos gestores pela empresa *versus* a sua busca pelo lucro e como local onde qualquer um é descartável. Essa interpretação expõe as limitações da instrumentalização organizacional. Ou ainda, aponta para uma "família" na qual impera a desconfiança de um dia estar fora da casa.

Nesse contexto se revela, nos depoimentos dos gestores, as lógicas da "intenção" e "clivagem" organizacionais, bem como da "autonomia social" que realça a ambiguidade e a complexidade que permeiam as relações na organização. Como se viu os próprios gestores responsáveis pela garantia da integração organizacional, reforçam, de forma confusa, essas diferentes lógicas. É necessário assim, colocar-se em questão a limitação de estudos sobre cultura em organizações na perspectiva da "integração", pois partem do pressuposto da existência do consenso, pelo menos em nível gerencial, sobre o que se quer para a organização.

Uma parte da explicação para essa ambiguidade organizacional no Brasil pode estar em sua condição de "terra de contrastes", uma sociedade permeada pela ambiguidade desde sua origem até a atualidade, o que acaba por refletir em suas organizações (MOTTA, 1997, p. 36). Justamente nesse ponto está uma contribuição deste artigo. Um alerta para que se atente às complexidades organizacionais brasileiras. Os processos de gestão lidam com elementos culturais de uma complexidade que, ao serem ignorados, ocultam a realidade e promovem a perda do potencial explicativo necessário para a compreensão, mesmo parcial, de fenômenos organizacionais. O que leva à proposição do uso das perspectivas da "integração", da "diferenciação" e da "fragmentação" de forma complementar, pelas evidências de seu potencial diante dos desafios de contextos culturais nas organizações.

Por fim, é necessário observar que a opção pela abordagem das "três perspectivas", em detrimento das demais, insere o artigo na crítica de Martin e Frost (2001) em relação à guerra entre abordagens de estudos sobre cultura em organizações. Para os autores, melhor do que defender uma única posição buscando superar as outras correntes em "combate" é buscar uma alternativa que contribua de forma não-destrutiva. Uma visão um tanto consensual, pois como os próprios autores admitem a guerra não desaparecerá do cenário intelectual. No entanto, é importante corroborar com a ideia de fazer o maior esforço possível para a busca por contribuições construtivas.

Nesse sentido, deve-se destacar que, neste artigo, a intenção não é a exclusão de trabalhos e de pesquisadores com propostas diferentes das aqui apresentadas, mas encontrar pesquisadores interessados em discuti-las. Torna-se possível, assim, em concordância com Fischer e Mac-Allister (2001), estabelecer um diálogo que ofereça contribuições para a consolidação de uma "comunidade do discurso" em estudos sobre cultura em organizações no Brasil.

REFERÊNCIAS

AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura de empresa. In: CHANLAT, J. F. (Org.). **O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1994. v. 2, p. 39-79.

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

ALVESSON, M. **Understanding organizational culture**. London: Sage, 2002.

ASHLIMAN, D. L. **Grimm brothers' home page**. Homepage da Universidade de Pittsburgh para divulgação dos trabalhos sobre folclore do pesquisador D. L. Ashliman. Disponível em: <<http://www.pitt.edu/~dash/grimm.html#chronology>>. Acesso em: 8 nov. 2003.

BARBOSA, L. **Cultura e empresas**. Jorge Zahar: Rio de Janeiro, 2002.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

- BOGDAN, R. C., BIKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação**. Porto Codex: Porto, 1994.
- BRUYNE, P. de; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. 5. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.
- CARRIERI, A. de P.; RODRIGUES, S. B. As transformações nas significações culturais em uma empresa de telecomunicações: de empresa pública a filial privada. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.
- CAVEDON, N. R.; FACHIN, R. C. Homogeneidade versus heterogeneidade cultural: um estudo em universidade pública. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.
- CHANLAT, J. F. **Ciências sociais e management**. São Paulo: Atlas, 1999.
- CHANLAT, J. F. O ser humano, um ser simbólico. In: CHANLAT, J. F. (Org.). **O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996a. v. 3, p. 227-230.
- _____. Por uma antropologia da condição humana nas organizações In: CHANLAT, J. F. (Org.). **O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996b. v. 1, p. 21-45.
- COUCEIRO, S. Os desafios da história cultural. In: BURITY, J. (Org.) **Cultura e identidade: perspectivas interdisciplinares**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.
- DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. **Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life**. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1982.
- D'IRIBARNE, P. **La logique de l'honneur: gestion des entreprises et traditions nationales**. Paris: Seuil, 1989.
- _____. **Le tiers-monde qui réussit: nouveaux modèles**. Paris: Odile Jacob, 2003
- D'IRIBARNE, P. *et al.* **Cultures et mondialisation: gère par-delà les frontières**. Paris: Seuil, 1998.
- DISNEY. **Anos de ouro do pato Donald: edições históricas**. São Paulo: Abril, 1988. v. 1-3.
- DISNEY. **Fábulas de responsabilidade: as histórias para ler com a família**. São Paulo: Melhoramentos, 2002.
- DUPUIS, J. Antropologia, cultura e organização: proposta de um modelo construtivista. In: CHANLAT, J. F. (Org.). **O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996. v. 3, p. 227-230.
- FISCHER, T.; MAC-ALLISTER, M. Nota técnica: jogando com a cultura organizacional. In: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2001. v. 2, p. 252-259.
- GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1989.
- HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade**. 6 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.
- HOFSTEDE, G. **Culturas e organizações**. Lisboa: Sílabo, 1997.
- HOFSTEDE, G. **Culture's consequences: international differences in work-related values**. Beverly Hills; London: Sage, 1980.
- JACOBS, J. **English fairy tales**. London: David Nutt, 1890.
- JAIME JÚNIOR, P. Um texto, múltiplas interpretações: antropologia hermenêutica e cultura organizacional. **Revista de Administração de Empresa**, São Paulo, v. 42, n. 4, p. 72-83, 2002.
- JAQUES, E. **The changing culture of a factory**. London: Tavistock, 1951.
- MARTIN, J. **Cultures in organizations: three perspectives**. New York: Oxford University Press, 1992.

- _____. **Organizational culture: mapping the terrain**. London: Sage, 2002.
- MARTIN, J.; FROST, P. Jogos de guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual. In: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2001. v. 2, p. 219-251.
- MAYO, E. **The human problems of an industrial civilization**. New York: The Viking, 1960.
- MEYERSON, D.; MARTIN, J. Cultural change: an integration of three different views. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 623-647, nov. 1987.
- MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.
- MONTIEL, E. A nova ordem simbólica: a diversidade cultural na era da globalização. In: SIDEKUM, A. (Org.) **Alteridade e multiculturalismo**. Ijuí: Unijuí, 2003.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, F. C. P. Cultura e organizações no Brasil. In: MOTTA, F. C. P., CALDAS, M. P. (Orgs.). **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 25-37.
- OUCHI, W. **Teoria z: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês**. 10. ed. São Paulo: Nobel, 1986.
- PAGÈS, M. *et al.* **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.
- PASCALE, R. T.; ATHOS, A. G. **The art of japanese management**. London: Penguin Books, 1986.
- PÉPIN, N. Cultura de empresa: nascimento, alcance e limites de um conceito. **Mosaico: Revista de Ciências Sociais**, Vitória, v. 1, n. 1, p. 267-293, 1998.
- PETERS, T. J.; WATERMAN Jr.; R. H. **Vencendo a crise**. 12. ed. São Paulo: Harbra, 1986.
- POIRIER, J.; CLAPIER-VALLADON, S.; RAUBAUT, P. **Les récits de vie: théorie et pratique**. Paris: Puf, 1983.
- SCHEIN, E. **Organization cultures and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, Cornell University, v. 28, n. 3, 1983.
- SMIRCICH, L.; CALAS, M. B. Organizational culture. In: JABLIN, F. M. (Dir.). **Handbook of organizational communication**. Beverly Hills, CA: Sage, 1987. p. 228-263.
- TROMPENAARS, F. **Nas ondas da cultura**. São Paulo: Educator, 1994.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NOTAS

- ¹ O nome "ZIX" é fictício e foi adotado para preservar a imagem da Regional, como solicitado pela organização.
- ² A "VILAZIX" é um município fictício, para preservar a imagem da Regional, como solicitado pela organização.
- ³ Diretor que atuou na "ZIX" no período investigado, de 1988 a 2001, o responsável por propostas relacionadas com a construção de uma "cultura organizacional" na Regional. Atualmente está na iniciativa privada.
- ⁴ As informações do histórico da "ZIX" foram obtidas por meio de documentos internos e entrevistas. Os dados bibliográficos referentes aos documentos internos não foram revelados por exigência da organização.