
Análise da existência de subculturas em uma multinacional europeia sediada no Brasil

Analys of subcultures existence in a European Multinational Company Stablished in Brazil

DANIELLE CRISTINE BELTRAO
Universidade Plesbiteriana Mackenzie

ANDRÉ CARDOSO
Instituto Plesbiteriano Mackenzie

RESUMO

A cultura é uma das principais fontes da identidade organizacional. Em grandes corporações, a existência de uma “espinha dorsal” parece ser evidente, entretanto, a manifestação de subculturas é um fenômeno natural devido à complexidade das operações e diversidade de sujeitos que fazem parte do sistema organizacional. Este artigo procura identificar a existência de subculturas em uma organização multinacional de origem europeia instalada no Brasil. O método escolhido, estudo de caso qualitativo, foi amparado na problemática de identificar e comparar os principais elementos culturais dos departamentos de vendas e serviços desta organização. Este trabalho se propôs comparar os principais valores, artefatos, liderança, processo de tomada de decisão e comunicação destes dois departamentos, a partir da investigação empírica utilizando entrevistas em profundidade e observação participante. As contribuições resgatam que cada departamento demonstra uma maneira de agir, baseado em seus significados e senso de urgência próprios. A base teórica para fundamentação e análise dos resultados foram os conceitos de cultura organizacional de Schein (1992; 2007), como as três perspectivas culturais de Martin (1999).

Palavras-chave: Cultura organizacional; subculturas; identidade organizacional.

ABSTRACT

Corporate culture is one of the main sources of organizational identity. In large corporations, the existence of a “backbone” seems to be evident; however, the manifestation of subcultures is a natural phenomenon due to the complexity of operations and diversity of people who are part of the organizational system. This article tries to identify the existence of subcultures in a European multinational organization installed in Brazil. The selected method, case study research, was based on the problematic of identifying and comparing the main cultural elements in Sales and Service departments of this organization. This paper aimed to compare main values, artifacts, leadership, decision making process and communication in both departments, using empirical investigation compounded by deep structured interviews and non-participant observations. The main contributions raise up that each department show its own way of acting, based on its own meanings and urgency sense. The theoretical basis for this study was Schein’s concept of organizational culture (SCHEIN, 1992; 2007) and the three cultural perspectives defined by Martin (1999).

1. INTRODUÇÃO

O contexto organizacional contemporâneo requer a cada dia a adequação das empresas às mudanças decorrentes de transformações no mercado, políticas governamentais, exigências dos clientes, colaboradores e outras entidades sociais, o que exige constantemente revisões no modus operandi das organizações em todo o mundo.

Dentro deste novo cenário, o estudo da cultura organizacional torna-se um dos aspectos mais importantes da organização para o direcionamento das suas atividades, pois orienta as decisões de gestão em todos os níveis da estrutura organizacional. A organização é moldada pelas crenças e valores do alto escalão ou fundadores do negócio. Os valores determinam os produtos/serviços que a mesma produzirá, os critérios de desempenhos que servirão para julgar seu sucesso e os níveis de eficiência e eficácia que procurará atingir. Portanto, constituem a base do modo de operação da organização, determinando os instrumentos de gestão e os princípios de ação empresarial. Neste sentido, as empresas procuram desenvolver um sistema próprio de valores, ou seja, desenvolvem sua própria cultura.

O estudo aqui desenvolvido aborda a cultura organizacional à luz de uma análise comparativa da cultura de duas áreas dentro da mesma organização, a área de vendas e a área de serviços. O objeto de estudo são as experiências de um grupo de colaboradores de dois diferentes departamentos que trabalham em uma organização internacional europeia que atua com soluções e serviços na área de telecomunicações.

O trabalho foi desenvolvido a partir da seleção do arcabouço teórico sobre o tema – focado nos conceitos explorados por Schein (1992) - bem como de entrevistas em profundidade com funcionários da empresa que atuam nos departamentos discutidos. A metodologia utilizada, a análise dos dados e as principais conclusões parciais alcançadas serão evidenciadas no decorrer do estudo.

2. FORMULAÇÃO, DETERMINAÇÃO DO PROBLEMA E OBJETIVOS

A literatura sugere que as grandes corporações desenvolvem culturas poderosas que guiam o pensamento e o comportamento dos seus funcionários. Entretanto, grupos profissionais diferentes parecem apresentar distinções culturais dentro de uma mesma organização. Nesta linha, o problema de pesquisa deste estudo procura identificar: quais são as diferenças culturais entre os departamentos de vendas e serviços da empresa Alfa?

À luz deste problema de pesquisa, o principal objetivo deste estudo é comparar os principais elementos culturais nos departamentos de vendas e serviços da empresa Alfa, com o intuito de identificar a presença de subculturas dentro da mesma organização. Para isso, serão desdobrados alguns objetivos específicos, a saber:

- Identificar os principais valores e artefatos de cada um dos departamentos;
- Depreender a forma de atuação dos líderes e o processo decisório;
- Identificar os aspectos positivos e negativos dos departamentos, bem como comunicação e o alcance de metas.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Origem dos estudos sobre cultura

O tema cultura organizacional tem sido vastamente abordado na literatura. Existem diversas correntes e estudiosos que abordam o tema de maneiras distintas, em alguns casos até conflitantes. Con-

forme indica Smircich (1983), a definição de cultura nas organizações se desenvolveu a partir do conceito já incorporado pela antropologia, que entende a cultura como o termo fundador pelo qual o ordenamento e a estrutura de nossa experiência de vida são explicados. A autora se preocupa em demonstrar as intersecções dos conceitos de cultura da antropologia e da teoria das organizações.

Nos Estados Unidos, a expressão cultura organizacional ou, mais precisamente, “cultura de empresa” apareceu pela primeira vez na década de setenta, como tentativa de resposta dos americanos à concorrência japonesa. A ideia era tentar utilizar o termo cultura para destacar a importância do fator humano na produção (SAINSAULIEU, 1987 apud CUCHECUCHE, 1999). A própria ascensão do Japão como líder industrial, dadas as adversidades enfrentadas pelo país – superpopulação, escassez de recursos naturais – despertou um interesse em entender como o país conseguia manter tamanha produtividade dentro deste cenário. O entender “como” representava também entender a cultura do povo. A partir daí, outros países passaram a utilizar a noção de cultura com objetivos distintos, como o caso dos dirigentes de empresa na França, que na década de oitenta incluíram o conceito ao discurso buscando adesão aos objetivos que eles haviam previamente definido (CUCHE, 1999).

Foi a partir da década de oitenta que as diversas correntes que estudam o tema na área de Administração passaram a defender mais fortemente suas ideias com a publicação de livros, artigos, casos e pesquisas acadêmicas. Foram pesquisadas as publicações das principais revistas acadêmicas do país, anais da ENANPAD, teses e dissertações produzidas no Brasil entre os anos de 1990 e 2004, que abordassem os temas Clima, Cultura, Remuneração e Salários. Como resultado, constatou-se a predominância dos trabalhos relativos à cultura, representando um percentual de 60% do total de publicações.

3.2 Noções de cultura organizacional

Entre os pesquisadores de cultura parece prevalecer a noção de que a cultura organizacional é construída por meio da interação entre empregados e dirigentes da organização que compartilham algumas coisas (chamados de pressupostos, crenças, valores, evidências) capazes de conferir certa identidade à organização. Conceitos que seguem esta linha são tidos como funcionalistas, pois encaram

a cultura como uma variável, algo que a organização tem, ao invés de entender a cultura como uma metáfora raiz, ou seja, algo que a organização é (SMIRCICH, 1983).

Dentro da perspectiva funcionalista, vários autores têm procurado desenvolver conceitos e modelos teóricos que ajudam a entender a cultura organizacional, no sentido de como ela é criada, mantida e modificada. Para Schein (1992, p.12), um dos autores mais citados neste campo de estudos, a cultura organizacional é entendida como:

O conjunto de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna, e que funcionou bem o bastante para serem considerados válidos e ensinados aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Schein (2007) sugere que as manifestações culturais sejam analisadas em três níveis, de acordo com o grau de visibilidade destas manifestações para os agentes externos. O primeiro nível compreende os artefatos, que são os processos visíveis, na própria estrutura da organização, como linguagem, formas de vestir, disposição física, arquitetura, decoração e nas formas de comportamento encenado. Se alguns elementos e condições podem ser observados e apurados à primeira vista, por outro lado, podem ser difíceis de decifrar.

O segundo nível trata dos valores casados. A terminologia expressa a necessidade de se adotar algumas justificativas aos funcionários da organização, como forma de esclarecer como a filosofia, estratégias e objetivos implementadas pela empresa são expressas e manifestas, a fim de se constatar a consonância ou divergência entre as percepções reveladas oralmente e os valores adotados pela instituição. Os valores tornam-se “casados”, quando existe uma coerência entre o que se elegeu como princípio e entre os comportamentos expressos.

Quando a solução de um problema funciona repetidamente, ela passa a ser algo intrínseco à organização, que é tido como verdadeiro e que é muito difícil de mudar. Trata-se do terceiro nível de cultura, os pressupostos básicos. Estes pressupostos remetem à própria história da organização: seu legado de crenças e valores mais implícitos

e inconscientes, já que tais princípios respaldam-se em mitos ou na forma de fundação da instituição e são vistos, portanto, como certezas a serem compartilhadas entre os integrantes da instituição por meio de um processo de aprendizado contínuo. Schein (1992) acredita que a cultura é fortemente transmitida pelos fundadores e líderes, o processo de aprendizado relativo à formação dos pressupostos nada mais é do que a doutrina de novos integrantes da organização, como forma de fortalecer as condutas comportamentais que residem na mente dos líderes e fundadores.

O autor afirma, ainda, que os pressupostos básicos são a essência da cultura, suas certezas profundas, já enraizadas entre os membros da organização. Muitas vezes, os membros não manifestam consciência sobre os pressupostos, pois o significado já foi apreendido e se transformado em atitude. Os artefatos e valores de uma organização são mais fáceis de identificar. Já o levantamento dos pressupostos exige um olhar mais crítico e apurado do pesquisador.

A disposição das pessoas em absorver os artefatos, valores e pressupostos é determinante na formação da cultura corporativa. Em consonância com estes conceitos, Aktouf (1994), sugere que nenhuma cultura é expressa sem que aconteça uma identificação dos atores sociais com seus pares, sem o reconhecimento das estratégias de socialização e sem que haja a interiorização dos membros da coletividade. A construção e irradiação dos elementos da cultura se iniciam com a transferência da identidade organizacional idealizada pelo fundador e lideranças.

Schein (1992) identifica várias possibilidades para a construção desta identidade pelos líderes da organização, como utilização de carisma pessoal do líder, ações formais para disseminação da cultura, discussões sobre o assunto em eventos e reuniões formais, entre outros. O autor entende que a participação do líder é fundamental, tanto na criação, disseminação e transformação da cultura, bem como na maneira de reagir a incidentes críticos e às crises organizacionais. Para Schein (1992), um bom líder é aquele que consegue controlar a ansiedade do grupo frente à situações críticas bem como oferece soluções para problemas que venham a ocorrer durante a operação do negócio.

3.3 A cultura organizacional sob diferentes perspectivas

A institucionalização de uma cultura matriz geradora é determinante na consolidação da cultura corporativa forte. A identidade

idealizada pelo fundador representa, neste processo, a legitimação das ideologias das gerações anteriores, valorizadas e compartilhadas positivamente (Bordieu, 1991 apud PARDINI, 2000). A organização, entretanto, não possui uma cultura única. Subculturas emergem quando grupos de colaboradores desafiam, modificam ou substituem a cultura oficial. Várias subculturas podem coexistir sem que uma se torne dominante (SCHEIN, 1992).

Neste contexto, torna-se pertinente explorar o trabalho de Martin (1992). A partir da análise da revisão de diversos pesquisadores de cultura organizacional bem como da pesquisa em algumas empresas, a autora descreveu três perspectivas teóricas, que têm tido destaque nos estudos sobre o tema: integração, diferenciação e fragmentação. Para definir este conceito, a autora apresenta uma análise da complementaridade das perspectivas de acordo com 3 dimensões, conforme demonstrado no quadro 1.

Quadro 1: Complementaridade das perspectivas de cultura organizacional

Dimensão	Perspectiva		
	Integração	Diferenciação	Fragmentação
Orientação para o consenso	Amplio consenso organizacional	Consenso subcultural	Falta de consenso
Relação entre manifestações culturais	Consistência	Inconsistência	Nem consistente nem inconsistente
Orientação para ambiguidade	Excluída	Canalizada para fora das subculturas	Existente (considerada essencial)

Fonte: Martin (1992, p. 95)

As perspectivas podem ser utilizadas de forma singular ou complementar. Martin (1992) discorre sobre as características fundamentais de cada uma das perspectivas, fazendo um levantamento dos autores que trabalham com as perspectivas únicas. A perspectiva da integração enfatiza a harmonia e a ausência de conflito. O consenso e a transparência são valores preponderantes e as empresas

que encontram-se nesse grupo são vistas da mesma maneira pela maioria dos empregados. Estudos de integração não rejeitam a existência de desvios sobre a cultura compartilhada nem tampouco pregam unanimidade, mas buscam consistência e um amplo consenso dentro da organização.

A perspectiva da diferenciação, ao contrário, é aquela que aceita a existência do conflito e as diferenças entre as subculturas organizacionais. De acordo com a autora, uma grande variedade de subculturas pode existir em uma organização. A diferenciação acontece devido a vários aspectos, como características demográficas e histórias pessoais, responsabilidade na tarefa e rede de relacionamentos. A relação entre as subculturas pode ser harmônica como também permeada de conflitos.

Finalmente, a perspectiva da fragmentação é aquela que enfatiza a ambiguidade. A cultura organizacional é vista como algo inconsistente, imprevisível e complexo. Os relacionamentos entre as manifestações podem ser parcialmente congruentes ou parcialmente incongruentes. As conexões são soltas, enfatizando o caráter dinâmico das culturas.

A análise destas abordagens gera conclusões distintas sobre a cultura da organização. Muito embora a maioria dos estudos sobre cultura nas organizações adote somente uma perspectiva teórica, existe também a possibilidade de analisar os conceitos de maneira combinada, o que a autora considera mais rico. O objetivo deste estudo é comparar os principais elementos culturais nos departamentos de vendas e serviços da empresa Alfa, com o intuito de identificar a presença de subculturas dentro da mesma organização à luz das perspectivas indicadas por Martin (1992).

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Confome indica Flick (2004, p.18) “a mudança social acelerada e a conseqüente diversificação de esferas de vida fazem com que os pesquisadores sociais defrontem-se, cada vez mais, com novos contextos e perspectivas sociais”. Desta forma questões e hipóteses de pesquisas oriundas de modelos teóricos tendem a fracassar diante da multiplicidade de variáveis, obrigando pesquisadores a seguirem estratégias indutivas.

Dada à característica do presente estudo, a opção por uma abordagem qualitativa foi escolhida tendo como interesse a compreensão

dos significados que as pessoas constroem a partir de suas experiências e percepções acerca do fenômeno cultura organizacional.

Estudo de caso é conceituado por Yin (1981, p.2) como uma pesquisa empírica que “investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto de vida real especialmente quando as fronteiras entre fenômeno e contexto não são claramente evidenciadas” e por isso deve fazer uso de múltiplas fontes de evidências e não dissociar fenômeno e contexto.

Godoy (2006) indica que embora seja comum referir-se ao estudo de caso como uma metodologia que permite certa flexibilidade, há princípios epistemológicos e procedimentos metodológicos a serem seguidos e respeitados para a elaboração de um trabalho de qualidade. De acordo com Godoy (2006) um estudo de caso tem como característica fundamental a busca por significados atribuídos pelos sujeitos às suas vivências e experiências pessoais. O estudo de caso no método qualitativo é uma forma de enxergar a realidade social da unidade de interesse por meio de um conjunto de técnicas de pesquisa, tais como, entrevistas, observação não participante, análise de documentos, coleta de histórias de vida.

Neste trabalho foi adotado o estudo de caso pelo interesse em compreender uma situação em profundidade, enfatizando seu significado para os vários envolvidos de forma a identificar “insights” na descoberta, na interpretação e não na verificação de hipóteses prévias. Para Hartley (1995) estudos de casos constituem-se numa modalidade de pesquisa, especialmente indicada quando se deseja capturar e entender a dinâmica da vida organizacional, tanto no que diz respeito às atividades e ações formalmente estabelecidas quanto àquelas que são informais, não reveladas ou mesmo ilícitas.

Tendo em vista que os pesquisadores eram funcionários da empresa, o papel assumido em campo foi o de insiders (FLICK, 2004), porém foram seguidos à risca todos os passos metodológicos para garantir a isenção e qualidade acadêmica da pesquisa.

4.1. Os instrumentos de coleta de dados

“Entre concepção e a prática, a arte da entrevista deve avançar de forma sempre aberta e imponderável, nisso, aliás, consiste o saber da ciência.”
(GODOI; MATTOS, 2006, p.303)

A proposta deste trabalho foi utilizar o estudo de caso qualitativo procurando enxergar a realidade social da organização pesquisada por meio de um conjunto de técnicas de pesquisa, tais como entrevistas e observação não participante. O objetivo principal das entrevistas foi de enxergar certos tópicos do ponto de vista do entrevistado e entender como e porque ele possuía tais perspectivas. Para tornar o processo mais simples ao entrevistado foram utilizadas perguntas abertas e situacionais, vivenciais e específicas em vez de abstrações e opiniões gerais.

Na pesquisa qualitativa o investigador não detém a priori a quantidade de entrevistas necessárias para seu estudo e a estratégia habitual para a definição do número de entrevistados segue o princípio da saturação, ou seja, a partir do momento em que não haja novas informações o pesquisador adquire confiança empírica para encerrar o processo de entrevistas. Segundo sugere Godoi e Mattos (2006, p.309) “o processo de amostra teórica consiste em uma etapa da investigação que marca o constante movimento de aproximação e retorno entre a teoria e o campo realizado pelo pesquisador em direção a construção do objeto”.

Neste trabalho optou-se pela entrevista baseada em roteiro em que se desenvolveu um guia de entrevista baseado em leituras críticas da literatura, observações preliminares, reconhecimento de campo, discussões com outros pesquisadores, entrevistas-piloto e alguma criatividade. A flexibilidade de adaptação durante as entrevistas é um ponto importante dentro da pesquisa qualitativa em que o pesquisador avalia a necessidade de adaptar seu roteiro de entrevista diante de novos fatos e para auxiliar os respondentes no entendimento das questões de pesquisa. O roteiro inicial passou por um processo de validação com outros pesquisadores e após ajustes foi utilizado na primeira entrevista. Não houve necessidade de grandes ajustes para as demais entrevistas, somente a ordem das perguntas foi alterada de uma entrevista para a outra devido ao curso do diálogo entre pesquisadores e entrevistados, fato este recomendado por Silva et al. (2006) possibilitando ao entrevistado se expressar a seu modo face ao estímulo do entrevistador, sem que a fragmentação ou ordem das perguntas prejudicassem essa expressão e que fosse possível ao entrevistador inserir outras perguntas ou participações no diálogo sempre que fosse oportuno tendo em vista o objetivo geral da pesquisa.

4.2 Caracterização da organização em estudo

A Empresa pesquisada atua na área de telecomunicações e possui um completo portfólio de soluções inovadoras para comunicação de voz e dados e oferece desde produtos até complexas infraestruturas e serviços para redes móveis, fixas e corporativas. No Brasil, a Empresa atua com a colaboração de mais de 1.200 funcionários, possui forte presença em todo o território nacional e é centro mundial de desenvolvimento de sistemas para equipamentos convergentes de voz e dados para redes telefônicas, softwares para centrais de comutação privada e infraestrutura móvel. As duas áreas selecionadas para o estudo foram as áreas de vendas e de serviços de pós-vendas.

A área de vendas é constituída de profissionais de vendas e consultores de negócios com carteira de clientes definida, distribuídos em nove regiões, e responsáveis pelo relacionamento direto com clientes e negociação de soluções e serviços baseado em um portfólio definido centralmente na sede da empresa. Os vendedores estão subordinados a gerentes de vendas que, por sua vez, respondem ao diretor de vendas.

A área de Serviços da empresa é responsável por administrar, planejar e controlar as atividades de Pós-venda para os produtos, soluções e serviços comercializados pela empresa junto ao mercado. O objetivo principal da área é garantir que tudo o que foi vendido ao cliente pela área de vendas será posto em funcionamento dentro do prazo estabelecido e seguindo os padrões de qualidade definidos pela empresa. A área é formada em sua grande maioria por técnicos e engenheiros, que estão subordinados a supervisores técnicos ou gerentes de serviços que respondem ao diretor de serviços.

4.3 O processo de entrevistas

Para as entrevistas foram selecionados seis colaboradores, sendo três da área de serviços e três da área de vendas. A seleção dos sujeitos de pesquisa foi intencional, em função do perfil do entrevistado, conforme critérios de idade (entre 25 e 40 anos), gênero masculino, ser a empresa em análise o primeiro emprego e ter mais de cinco anos de trabalho na organização. Os critérios foram utilizados com o intuito de garantir uma amostra equilibrada, que reflete o perfil atual da maioria dos colaboradores desta empresa. O critério de a empresa ter sido o primeiro emprego foi utilizado com o objetivo de excluir influências e comparações com outras empresas

nas respostas. Com relação aos cargos, na área de Serviços foram selecionados dois Engenheiros e um Gerente e na área de Vendas foram selecionados dois Vendedores e um Supervisor.

As seis entrevistas foram gravadas com autorização dos respondentes e transcritas literalmente. Anotações individuais dos entrevistadores no momento da entrevista foram utilizadas durante o processo de análise dos dados.

4.4 A análise dos dados

Conforme indicam Alves-Mazzotti e Gewandszajder (1998) à medida que os dados vão sendo coletados, o pesquisador vai procurando identificar temas e relações, construindo interpretações e gerando novas questões e ou aperfeiçoando as anteriores, o que, por sua vez o leva a buscar novos dados, complementares ou mais específicos, que testem suas interpretações, num processo de ajuste fino que vai até a análise final. Neste sentido, o processo de interpretação dos dados é desenvolvido durante toda a investigação, por meio de teorizações progressivas em um processo interativo com a coleta dos dados.

Neste trabalho foi utilizada a codificação temática (FLICK, 2004) que é uma adaptação do procedimento de Strauss (1987) e consiste na definição, a priori, e de acordo com o problema de pesquisa, das categorias de dados que o estudo propôs codificar e analisar utilizando-se da perspectiva e visão dos grupos e membros participantes da pesquisa. Os dados foram levantados por meio da transcrição das entrevistas e passaram por um processo cíclico de categorização, codificação e agrupamento. Ao todo foram três ciclos completos e as oito categorias (*a priori*) tiveram suas subcategorias modificadas.

A partir do problema de pesquisa e do roteiro de entrevistas com 12 questões foram definidas as categorias, a saber: papel da liderança; artefatos; valores; processo de decisão; alcance das metas; momentos de crises e mudanças; comunicação e jeito de ser.

Cada uma das “macrocategorias” foi dividida em 31 subcategorias e codificadas para aplicação na análise de codificação temática do material transcrito. As entrevistas foram codificadas e sequencialmente os dados foram avaliados para cada um dos setores de vendas e serviços, facilitando desta forma a comparação dos resultados.

Segundo Flick (2004, p. 198) a codificação temática “serve para comparar casos e grupos, ou seja, pormenorizar semelhanças e diferenças entre os diversos grupos de estudo.” As oito categorias

(a priori) foram utilizadas em uma transcrição para “validar” sua aderência e aplicabilidade. Os pesquisadores se dividiram e cada um codificou individualmente as transcrições relativas a um setor. Após o processo de codificação, foi incluída uma sessão “interpretativa” dos dados para cada entrevistado. Como passo seguinte os dados dos 3 entrevistados (de cada setor) foram analisados e formaram uma única lista de aspectos convergentes e divergentes intragrupo (dentro do mesmo setor). Após isso os dados foram confrontados indicando aspectos convergentes e divergentes extragrupos (comparação entre os 2 setores). Os resultados das principais categorias são apresentados a seguir.

4.4.1 PAPEL DA LIDERANÇA

A maioria de decisões estratégicas é tomada por níveis superiores e os colaboradores participam do processo de decisões técnicas. Quanto à comunicação, na maioria das vezes, o processo de comunicação nas duas áreas é claro e transparente. A diferença é que na área de vendas ocorre uma maior interação entre colaboradores e o último nível gerencial. Quanto à tomada de decisão os colaboradores percebem ser de forma centralizada (vindas do Headquarter e do 1o. nível gerencial). Na área de vendas, os colaboradores participam do processo de tomada de decisão operacional, enquanto na área de serviços esta participação é restrita aos gerentes de último nível que, muitas vezes, ficam de fora inclusive das decisões operacionais. No tocante ao grau de informação, líderes que atuam na área de vendas utilizam indicadores técnicos de vendas para a tomada de decisão estratégica. Já os líderes da área de serviços utilizam os indicadores técnicos somente para a tomada de decisão operacional. O grau de informação das decisões não foi identificado pelos colaboradores da área de serviços, enquanto que na área de vendas todos percebem a importância das informações para a tomada de decisão.

4.4.2 ARTEFATOS

As subcategorias foram formadas pelos itens: rituais, eventos formais, eventos informais, jargões e linguagem verbal e não-verbal. Quanto aos rituais a área de vendas, esta é muito rica em ritos e símbolos comparativamente à área de serviços. A principal importância dos rituais da área de vendas são os aspectos motivacionais, tais quais, reconhecimento em público e a integração. Alguns rituais combinam aspectos de promoção e reconhecimento em público com recompensas

financeiras. Na área de Serviços, foram identificados apenas os rituais para celebração de aniversários, que acontecem todos os meses bem como o Fast Meeting, uma reunião surpresa que acontece eventualmente para divulgar notícias importantes da área.

No quesito dos eventos formais são citados pelos entrevistados de ambas as áreas, como os principais, os eventos formais com toda a diretoria e com o presidente, um deles com frequência trimestral em que se busca uniformizar as principais notícias sobre os negócios da empresa. Outro é a festa anual de encerramento do ano em dezembro com clima mais casual, mas é considerado por eles como um evento formal. A distinção é a existência de eventos externos à empresa que envolve as áreas de vendas e marketing e os clientes da companhia. Quanto aos eventos informais, há grande variedade e acontece com certa periodicidade em ambas as áreas. No setor de serviços o objetivo maior é integração entre as equipes internas enquanto que na área de vendas, além da integração, busca-se também relacionamento com outras áreas.

No tocante aos jargões, a área de vendas mostrou-se rica possuindo tanto jargões técnicos quanto jargões de negócio. Trazer o pedido; MOF Cheio; MOF vazio; MOF 50; Back office; Sair na foto; Sino; Cabeça de vendedor; Drivers; Subida da Brigadeiro; Carregador de pastinha, são alguns dos citados pelos entrevistados, e na área de serviços as referências foram limitadas aos jargões relacionados à tecnologias.

A linguagem verbal é mais focada em termos técnicos na área de serviços e em uma linguagem mais acessível, uma comunicação mais simples focando temas de negócios na área de vendas. Em relação à linguagem não-verbal, observa-se que as equipes diferem no modo de vestir sendo mais informal para os colaboradores de serviços (a exceção a um dos colaboradores com função gerencial que trajava roupa social) e mais formal para os colaboradores de vendas. Durante as entrevistas, foi possível identificar uma maior facilidade de resposta as perguntas e uma maior riqueza de exemplos nas 3 entrevistas de vendas e na entrevista com o gerente de serviços.

4.4.3 VALORES

A ideia de identificar os valores pessoais de cada entrevistado teve como premissa não uma possível comparação senão uma preparação para identificar os valores compartilhados pelas demais dimensões da organização. Desta forma, as seguintes subcategorias

de valores foram definidas: valores compartilhados pela equipe, valores compartilhados pelo departamento e valores desejáveis. Quanto aos valores compartilhados pela equipe, no setor de serviços as pessoas são dedicadas ao cliente externo e interno, de uma maneira integrada, trabalhando em equipe e buscando resultados de equipe. No setor de vendas há um maior compartilhamento dos valores de união, trabalho em equipe, relacionamento para se obter recompensas financeiras, status e reconhecimento individual. Quando foram analisados os valores compartilhados pelo departamento, a área de vendas compartilha os valores de que vendas é a principal área da organização, pois o objetivo principal da empresa é vender. A área de serviços, por outro lado, não compartilha de tais valores, eles buscam elevar o seu status de área pela atuação internacional e pelo reconhecimento como referência em competências.

Pelas diferenças na política de remuneração as expectativas das áreas são diferentes, o que faz com que a área de serviços se sinta injustiçada e que a área de vendas sinta que as outras áreas (inclusive a de serviços) não estejam tão comprometidas com o alcance dos objetivos.

4.4.4 PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

Nesta categoria foram observados 3 aspectos baseados em quem toma as decisões, o indivíduo, o supervisor ou o gerente. Em ambas as áreas, os indivíduos tem limitações para a tomada de decisão. As decisões são mais operacionais, focadas nas atividades do dia-a-dia. Na área de vendas os supervisores (ou gerente de último nível) possuem uma maior autonomia do que em serviços. Algumas decisões são tomadas pelos supervisores de vendas em comum acordo com os vendedores.

4.4.5 ALCANCE DAS METAS

As subcategorias utilizadas para identificar os aspectos principais na obtenção das metas foram baseadas nas ações: individual, coletivo, individual e coletivo e nas formas de valorizar os resultados através de recompensas e punições. A remuneração do vendedor é bastante influenciada por seu desempenho tendo em vista que seu principal ganho é variável e dependente do cumprimento das metas, por isso em vários momentos a atuação do vendedor excede as suas responsabilidades levando o mesmo a atuar junto a outras áreas para que as mesmas respondam satisfatoriamente às suas atividades. No

setor de serviços a atuação individual é projetizada, mas as metas financeiras são coletivas. O alcance das metas coletivas dos supervisores de vendas também está bastante atrelada à remuneração. Na área de serviços, em geral, os planos de remuneração variável (participação nos lucros e resultados) dependem diretamente da atuação da equipe. Nas três entrevistas com os vendedores foi unânime a importância das demais áreas (além de vendas) para o alcance das metas. Na área de serviços, o coletivo se restringe às demais equipes da área de serviços.

Para recompensas como promoção, desafios, sucessão, não há clareza nos critérios para ambos os departamentos. No tocante às recompensas financeiras e reconhecimento, na área de vendas isso é claro e é percebido pelos colaboradores, o que não acontece na área de Serviços e ainda citam que há falta de critério e clareza para a distribuição de recompensas, indicam que existe parcialidade e é um aspecto de grande conflito na área.

De maneira geral, os critérios para punição são claros. As duas áreas percebem como justas as punições, porém consideram que são efêmeras. Há menção em várias falas de que a “organização” é paternalista e que mesmo sem atender a performance alguns colaboradores recebem novas chances de modificar a situação. Um dos entrevistados indica que a empresa por ter descendência europeia é mais indulgente que outras empresas de origem americana.

4.4.6 MOMENTOS DE CRISES E MUDANÇAS

As subcategorias deste tema foram: conflitos, dos times, dos grupos, e dos líderes.

Os conflitos nas áreas de vendas são mais externos ocasionados por comportamentos de pessoas de outras áreas. Já os conflitos na área de serviços têm o foco mais interno, relacionados aos problemas de integração. Em ambos os setores existem barreiras à mudança. Muito embora os colaboradores estejam dispostos a mudar, eles demonstraram falta de confiança nas mudanças e nos agentes da mudança.

Enquanto a área de serviços parece desconsiderar a influência de outras áreas nos processos de mudança, na área de vendas os colaboradores não só identificam como atribuem responsabilidade às demais áreas pelos problemas junto aos clientes. Comentam por exemplo que quem deveria reduzir pessoas é a área de back-office e não vendas, que os problemas não resolvidos em algumas áreas levam o vendedor a gastar tempo na solução de problemas para

manutenção do relacionamento com o cliente, que há falta de senso de urgência de algumas áreas e o não entendimento do impacto que isso causa nos negócios .

Dentro do seu empoderamento, os líderes de ambas as áreas atuam de maneira efetiva e clara, compartilhando ideias e informações e buscam o melhor entendimento junto às suas equipes. Tentam minimizar os efeitos negativos da mudança e potencializar os positivos. Segundo os entrevistados o papel do diretor de vendas tem sido de atuação junto aos demais líderes e colaboradores com transparência e disponibilidade em ouvir sempre que possível. O Diretor da área assume um papel regional nos desdobramentos estratégicos e nas mudanças. Os supervisores de vendas também seguem esta linha e são ainda mais participativos e abertos nos momentos de crise e mudanças. Identificam que várias das reorganizações estratégicas são determinadas em função de necessidades de mudanças para atender um novo ambiente e necessidades de mercado.

Na área de serviços percebe-se que barreiras às mudanças são diminuídas pelas ações gerenciais (planejamento, comunicação, tomada de decisão), os colaboradores identificam alguma clareza no processo de mudanças, mesmo indicando que decisões estratégicas vêm mais de fora do que de dentro da área de serviços.

4.4.7 COMUNICAÇÃO (FLUXO E FERRAMENTAS)

Os aspectos principais deste tema foram: fluxo de informações (que indica como as informações fluem nas áreas), a clareza nas informações e o meio em que elas são transmitidas (formal ou informal). A partir das falas de cada um dos entrevistados foi possível identificar que as informações fluem lateralmente e de acordo com as estruturas hierárquicas e as manifestações são formais e informais. Em ambas as áreas as informações mais estratégicas são comunicadas diretamente pelo diretor, as mais cotidianas ou operacionais são transmitidas pelos gerentes ou supervisores e os colaboradores também recebem informações de vários meios (pares, colegas), existem algumas especulações. Em ambas as áreas percebe-se certa clareza e fluxo das informações.

Como medida para uniformidade das informações, regularmente existem reuniões nas quais são passadas as principais informações da organização para todos os colaboradores. Não há total consistência sobre as informações que estão sendo transmitidas, muito embora a maioria acredite que as informações são passadas de maneira clara

e aberta. Nem todos concordam com as decisões top down, pois os motivos nem sempre são esclarecidos. Percebe-se que há poucas diferenças entre os meios de troca de informação, sendo utilizados tantos os meios formais quanto informais. Acredita-se que, em geral, as informações transmitidas pelos meios formais são claras e acontecem com certa frequência e através dos meios informais algumas vezes as informações são antecipadas. Não foram identificadas diferenças entre as áreas para esta subcategoria.

4.4.8 JEITO DE SER

Esta categoria foi subdividida em relacionamento intragrupo, extragrupo, pontos positivos da área, pontos negativos da área, pontos positivos da organização e pontos negativos da organização. Apesar de não haver processo formal de integração de colaboradores em nenhum dos departamentos, de maneira informal (sem processo formal de socialização), novos entes são integrados com participação dos gerentes, supervisores, outros colegas. As equipes demonstram união e espírito de time. Pelo fato de ser uma área com característica chave de relacionamento, a área de vendas evidentemente procura envolver as demais áreas em seu convívio. Existem eventos (formais e informais) promovidos por vendas, nos quais há a participação de colaboradores de toda a organização. No toque do sino, por exemplo, todos os colaboradores que contribuíram para o projeto, inclusive pessoas da área de serviços, são chamados para o ritual. Querem que as outras áreas também se sintam envolvidas. Foi discutida com diversas áreas da organização a importância de vendas, busca-se o consenso de que toda a empresa deve ser focada em vendas.

Por outro lado na área de Serviços há menos Networking e de acordo com as falas dos colaboradores o grupo é mais restrito aos membros da área. Isso pode significar que o grupo não é tão aberto e integrado a outras áreas. Dentro da área de vendas, existe uma liberdade maior de se expressar, seja internamente ou externamente. Os colaboradores parecem ter mais “voz”. As lideranças exercem um papel mais ativo nas decisões. Já na área de Serviços, observa-se que os pontos levantados refletem uma maior integração e relacionamento interno, demonstrando uma posição de “espectador”. Na área de serviços observa-se a maioria dos pontos críticos, principalmente relacionados à remuneração e reconhecimento. Metas sem estudo prévio e pressão exigida no final do ano para atingir as metas foram

pontos negativos mencionados por um dos entrevistados da área de vendas. Os demais não indicaram nenhum outro.

Tendo em vista a visão holística da área de vendas, apenas os entrevistados desta área indicaram pontos favoráveis na organização como um todo. Convenção de Vendas (com a participação de representantes de todas as áreas), Open Day, que a empresa está se voltando para a área de vendas, como consequências disso, algumas áreas estão se reestruturando e aumentando o comprometimento com o negócio, foram os principais pontos mencionados.

As duas áreas concordam que a organização possui uma característica paternalista e que poderia ser mais agressiva no tocante ao tempo de resposta bem como na substituição de colaboradores que não desempenham suas funções a contento. A área de vendas demonstra uma preocupação particular com a definição de estratégias com uma abordagem top down.

4.5 A interpretação dos dados

Segundo Flores (1994) uma das principais ferramentas intelectuais no processo de busca de conclusões é a comparação, que permite que sejam identificadas as semelhanças e diferenças entre as unidades das diversas categorias e entre grupos de estudos. Tais interpretações devem ser integradas aos conceitos e conhecimentos prévios e o pesquisador deve identificar aprendizados obtidos e indicar potenciais campos de estudos futuros.

Após a análise comparativa foi possível identificar quais dos aspectos estudados apresentavam convergência, convergência parcial ou divergência entre os diferentes setores, conforme disposto na Tabela 1. Das oito categorias, duas delas (papel das lideranças e comunicação) não indicaram divergências entre as percepções dos entrevistados das áreas de serviços e vendas. As outras seis categorias indicaram algumas divergências entre as percepções.

Conforme sugere Schein (2007) as manifestações culturais são identificadas pelos pressupostos básicos, os valores e os artefatos e a busca por diferenças são mais facilmente identificadas no nível dos valores e artefatos.

A área de vendas é muito mais rica em rituais e simbolismos e a principal importância dos rituais são os aspectos motivacionais, tais quais, reconhecimento em público e a integração. Alguns rituais combinam aspectos de promoção e reconhecimento em público com recompensas financeiras. Há eventos citados pelos entrevis-

tados que ambas as equipes, tanto de vendas quanto de serviços, participam; são os eventos formais com toda a diretoria e com o presidente, um deles com frequência trimestral, momento em que se busca uniformizar as principais informações sobre os negócios da empresa e outras notícias importantes. Adicionalmente, existe a festa anual de encerramento do ano, com clima mais casual, considerada, entretanto, um evento formal. Uma grande variedade de eventos informais acontece com certa periodicidade em ambas as áreas. No setor de serviços o objetivo maior é integração entre as equipes internas enquanto que na área de vendas, além da integração, busca-se também relacionamento com outras áreas.

Enquanto que a linguagem da área de serviços é mais focada em termos técnicos e de tecnologia, na área de vendas a linguagem é mais acessível, com comunicação mais simples focando temas de negócios. Quanto à linguagem não-verbal, observa-se que as equipes diferem no modo de vestir, sendo mais informal para os colaboradores de serviços (a exceção a um dos colaboradores com função gerencial que trajava roupa social) e mais formal para os colaboradores de vendas.

No setor de serviços as pessoas são dedicadas ao cliente externo e interno, de uma maneira integrada, trabalhando em equipe e buscando resultados de equipe. No setor de vendas há um maior compartilhamento dos valores de união, trabalho em equipe, relacionamento para se obter recompensas financeiras, status e reconhecimento individual. A área de vendas compartilha os valores de que vendas é a principal área da organização, pois o objetivo principal da empresa é vender. A área de serviços, por outro lado, não compartilha de tais valores, eles buscam elevar o seu status de área pela atuação internacional. Pelas diferenças na política de remuneração as expectativas das áreas são diferentes, o que faz com que a área de serviços se sinta injustiçada e que a área de vendas sinta que as outras áreas (inclusive a de serviços) não estejam tão comprometidas com o alcance dos objetivos.

As categorias identificadas como processo de decisão, alcance de metas e momentos de crise e mudança tiveram pontos de convergência, convergência parcial e divergência. Estas divergências corroboram a identificação de diferenças de percepções culturais entre as duas áreas, conforme demonstrado na Tabela 1:

Tabela 1 – Identificação da convergência ou divergência entre os setores

CATEGORIAS	Nr registro	subcategorias	Código	Análise comparativa
Papel da liderança	1	Centralização das decisões	1.1	Converge
	2	Comunicação	1.2	Converge
	3	Tomada de decisão	1.3	Converge parcialmente
	4	Grau de informação (decisões)	1.4	Converge parcialmente
Artefatos	1	Rituais	2.1	Diverge
	2	Eventos formais	2.2	Converge parcialmente
	3	Eventos informais	2.3	Converge parcialmente
	4	Jargões	2.4	Diverge
	5	Linguagem verbal e não verbal	2.5	Diverge
Valores	1	Pessoais do entrevistado	3.1	Sem comparação
	2	Compartilhados pela equipe	3.2	Diverge
	3	Compartilhados pelo departamento	3.3	Diverge
	5	Desejáveis	3.5	Diverge
Processo de decisão (agente)	1	Indivíduo toma decisão	4.1	Converge
	2	Supervisor toma decisão	4.2	Diverge
Alcance das metas	1	individual	5.1	Diverge
	2	coletivo	5.2	Diverge
	3	individual + coletivo	5.3	Diverge
	4	recompensas	5.4	Converge parcialmente
	5	punições	5.5	Converge
Momentos de crises e mudanças	1	Conflitos	6.1	Diverge
	2	Dos indivíduos	6.2	Sem comparação
	3	Dos times	6.3	Converge
	4	Dos grupos (entre setores)	6.4	Diverge
	5	Dos líderes	6.5	Converge
Comunicação (fluxo e ferramenta)	1	Fluxo das informações	7.1	Converge
	2	Clareza nas informações	7.2	Converge
	3	Meio formal ou informal	7.3	Converge
Jeito de Ser	2	Relacionamento intra-grupo	8.2	Converge
	3	Relacionamento extra-grupo	8.3	Diverge
	4	Pontos +	8.4	Diverge
	5	Pontos -	8.5	Diverge
	6	Pontos + organização	8.6	Sem comparação
	7	Pontos - organização	8.7	Converge parcialmente

Fonte: Elaborado pelos autores

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito deste trabalho foi analisar a existência ou não de subculturas em uma organização multinacional de origem europeia instalada no Brasil a partir da aplicação do método qualitativo, estratégia de análise de estudo de caso e tendo como principal ferramenta de coleta de dados entrevistas com colaboradores de duas áreas distintas: Vendas e Serviços. A base teórica para o estudo foram os conceitos de cultura organizacional de Schein (1992; 2007), bem como as três perspectivas de Martin (1999).

As oito categorias identificadas no processo de análise de dados permitiram identificar alguns aspectos que são cruciais para a cultura de uma empresa, como o papel da liderança em situações-chave para

o negócio, processo de tomada de decisão, comunicação, artefatos e valores da organização. Considerando o problema de pesquisa e a análise de resultados apresentados é possível inferir a existência de subculturas dentro da organização em estudo. As subculturas, identificadas nas áreas de Vendas e Serviços, diferem-se por vários aspectos, que não estão limitados às linhas ocupacionais ou responsabilidades dentro da organização. A diferenciação é observada diante de fatores como artefatos, valores, processo de alcance de metas e “jeito de ser”. Cada departamento demonstra uma maneira de agir, baseado em seus significados e senso de urgência próprios. Também existem fatores convergentes e parcialmente convergentes, como a comunicação, forma de atuação nos momentos de crises e papel da liderança. É possível considerar que a existência de fatores convergentes permite que as duas subculturas coexistam em certa harmonia. Os conflitos internos existem, mas são, de certo modo, amenizados.

Os itens identificados representam manifestações culturais mais visíveis, que, como Schein (2007) defende, refletem alguns níveis de cultura, mas que não englobam todo o conceito de cultura. Em virtude da limitação de tempo, a investigação prática apresentada neste trabalho foi limitada a identificação e comparação das manifestações culturais mais visíveis nos dois departamentos. O nível mais profundo da cultura, representado pelos pressupostos básicos, via de regra não foi identificado. Contudo, ao analisar as falas sobre a organização, percebe-se a existência de algumas manifestações mais profundas e que fizeram parte da história da empresa, como o paternalismo.

O “jeito de ser” da empresa está mudando paulatinamente e o alto escalão da empresa tem buscado demonstrar e transmitir estas mudanças aos funcionários. O papel das lideranças neste momento é fundamental. Muito embora existam manifestações culturais diferentes dentro da organização, é importante que a construção/transmissão da espinha dorsal desta nova cultura seja assimilada por todos, para garantir o sucesso e longevidade dessa corporação.

REFERÊNCIAS

ALVES-MAZZOTTI, A. J. O método nas ciências sociais. In: ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Thomson, 2002. p. 147-178.

AKTOUF, O. O Simbolismo e a Cultura de Empresa: Dos Abusos Conceituais às Lições Empíricas. In: CHANLAT, J. F. **O Indivíduo na Organização**. São Paulo: Ed. Atlas, 1994.

- CASELL, C.; SYMON, G. **Qualitative Methods in Organizational Research – A Practical Guide**. London: Sage Publications, 1994.
- CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1999.
- CUCHE, D. **A noção de cultura nas ciências sociais**. Bauru; EDUSC, 1999.
- FISCHER, A. L. ; VIEIRA, A. C. G. Análise da Produção Científica em Clima, Cultura e Remuneração e Salários entre 1990-2004. In: **VIII SEMEAD**, 2005, São Paulo. VIII SEMEAD, 2005.
- FLICK, W. **Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- FLORES, J. F. **Análisis de datos cualitativos**. Aplicaciones a la investigación educativa. Barcelona : PPU, 1994.
- GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: SILVA, A. B. da; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 301-324.
- GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: SILVA, A. B. da; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006, p.115-146.
- HARTLEY, J. F. Case study in organizational research. In: CASELL, C.; SYMON, G. (Ed.). **Qualitative methods in organization research: a practical guide**. London: Sage, 1995.
- KING, NIGEL. The Qualitative Research Interview. In: CASELL, C.; SYMON, G. **Qualitative Methods in Organizational Research**. London: Sage Publications, 1999, p. 14-35.
- MARTIN, J. **Cultures in organizations – three perspectives**. Oxford: Oxford University Press, 1992.
- MORGAN, G. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.45, n.1, p. 58-71, [1980] 2005.
- PARDINI, D. J. **Cultura corporativa forte e ascendente proporcionando longevidade e liderança em organizações brasileiras**: reflexões sobre um estudo metodológico nos grupos Bradesco, Gerdau e Votorantim. 24o Enanpad. Florianópolis - Santa Catarina: 2000
- SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco, CA: Sage, 1992.
- _____. **Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2007.
- SILVA, A. B. da; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. **Pesquisa Qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- SMIRCICH, Linda. **Concepts of culture and organizational analysis**. Administrative Science Quarterly, v. 28, n.3, p. 339-359, 1983.
- STRAUSS, A. L. **Qualitative analysis for social scientists**. Cambridge: Cambridge University press, 1987.
- YIN, R. K. Fonte: Elaborado pelos autores. Some Answers. **Administrative Science Quarterly**, 1981, p58-65.