



ADMINISTRAÇÃO DE LUVAS BRANCAS: uma leitura das interpretações sobre as manifestações culturais em um hospital

1- Luciana Resende Ávila

Universidade Federal de Uberlândia - UFU
lucianaresendeavila@yahoo.com.br

2- Raquel Cristina Radamés de Sá

Universidade Federal de Uberlândia - UFU
raquel@ufu.br

3- Valdir Machado Valadão Júnior

Universidade Federal de Uberlândia - UFU
valdirjr@ufu.br

Diego Maganhotto Coraiola – Editor

RESUMO

Buscou-se nesta pesquisa elucidar como os diferentes atores de um hospital privado interpretam as manifestações culturais desta organização, sob o foco das perspectivas da Integração, da Diferenciação e da Fragmentação. A pesquisa é qualitativa e descritiva. Como procedimento de pesquisa utilizou-se o método etnográfico. As técnicas de pesquisa utilizadas para coleta de dados foram pesquisa documental, observação, observação participante e entrevistas semi-estruturadas. Para a análise de resultados utilizaram-se as técnicas de análise de conteúdo, análise do discurso e a triangulação dos dados obtidos. O objeto de estudo foi um hospital segmentado para determinada especialidade da medicina, com um único proprietário e sem distribuição de cotas. Conforme resultados, pôde-se verificar o compartilhar de interpretações dos membros do hospital sobre as manifestações culturais ali produzidas. Fica também evidente a ocorrência de elementos de diferenciação e de fragmentação em tais interpretações. Isto vem corroborar que, mesmo convivendo em ambiente de harmonia, as diferenças emergem, assim como elementos de fragmentação encontram-se presentes.

Palavras-Chave

Administração; antropologia interpretativa; cultura organizacional.

ABSTRACT

The aim of this research was to elucidate how the actors of a hospital interpret the cultural manifestations of this organization, under the focus of the integration, differentiation and fragmentation perspectives. The approach was qualitative and descriptive. As a research procedure it was applied the ethnographic method. The techniques of research for data collection were the documentary research, observation, participant observation and focused interviews. For the data analysis it was used the technique of content analysis, speech analysis and data triangulation. The object of study was a private hospital targeted to a particular area of medicine. From a general analysis, it could be verified from the integration perspective the sharing of interpretations of the different actors on the cultural manifestations that arise in the hospital. It was also evident the incidence of differentiation and fragmentation elements in those interpretations. This provides evidence that even in harmonic environment the differences arise and the elements of fragmentation can also be found.

Keywords

Administration; interpretative anthropology; organizational culture.



1 Introdução

O tema cultura organizacional foi escolhido para o desenvolvimento desta pesquisa, pela sua riqueza simbólica e significativa, cuja interpretação é relevante para o entendimento e compreensão da vida organizacional. Fartamente enaltecido por periódicos de cunho acadêmico e revistas do mundo dos negócios na década de 1980, o tema eclodiu sob duas vertentes.

Uma delas, a partir de uma visão simplista e ingênua (FLEURY; FISHER, 1996; JAIME JR., 2002), apreendida por consultores, administradores e acadêmicos, como uma fórmula mágica para o aumento da eficiência nas organizações produtivas, não atingida pela instrumentalização do discurso das teorias racionalistas; e, em outra vertente, como a possibilidade de pesquisadores do universo acadêmico ultrapassarem os limites impostos pelas teorias organizacionais hegemônicas naquele período, as quais não permitiam adentrar o universo simbólico das organizações em sua subjetividade e, por conseguinte, compreender e interpretar a realidade de modo mais abrangente.

Foram massivos os debates e embates entre acadêmicos em torno do tema, cada qual defendendo sua ideologia, seus interesses, sua visão de mundo. Com o objetivo de agrupar este mundo diversificado de ideias e visões do que vem a ser cultura organizacional, Martin (1992, 2002, 2004) fez um levantamento da literatura publicada sobre o tema e agrupou os estudos dos pesquisadores sob uma tríade de perspectivas, sob as quais este estudo pretende se ancorar: as perspectivas da Integração, da diferenciação e da fragmentação.

O grupo emoldurado na perspectiva da integração compreende a cultura organizacional como sendo interpretações compartilhadas das manifestações culturais pelos membros de uma dada organização, de forma consensual, clara e consistente.

Outro grupo defende a perspectiva da diferenciação. Formado por pesquisadores dotados da visão da cultura organizacional como sendo um composto de subculturas. Para estes estudiosos, consenso, clareza e consistência encontram-se presentes somente nos limites internos de cada subcultura.

Um terceiro grupo defende a abordagem da fragmentação, onde a ambiguidade é o centro das manifestações culturais e permeia toda a organização. Consenso e consistência nas interpretações das manifestações culturais são

circunstanciais e, portanto, não duradouros e passageiros.

Martin (1992, 2002, 2004) defende a utilização simultânea da tríade de perspectivas para a análise e interpretação de cultura por considerar o conjunto mais abrangente e, por conseguinte, capaz de apreender as manifestações culturais em suas diversas significações e significados, de forma a eliminar ou minimizar os pontos obscuros de cada perspectiva.

O objeto deste estudo é um hospital privado voltado para determinada especialidade da medicina, aqui ele será denominado HOTM para preservar a identidade da organização.

Procura-se, por meio desta pesquisa, elucidar o seguinte problema: como os diferentes grupos de atores do HOTM interpretam as manifestações culturais nesta organização, sob o foco das perspectivas da integração, da diferenciação e da fragmentação?

Deste modo, para elucidar o problema de pesquisa, o objetivo geral deste estudo consiste em desvendar as interpretações compartilhadas, diferentes e fragmentadas na concepção dos atores, a partir do estudo das manifestações culturais no HOMET.

A estrutura deste artigo compõe-se desta introdução, seguida pelo referencial teórico. Em uma terceira seção, apresentam-se os aspectos metodológicos para a condução da pesquisa e, posteriormente, os resultados analisados seguidos pelas referências.

2 Cultura Organizacional – Sedução, Promessa, Esperança e Disputas

Referências sobre temas culturais nas organizações tiveram seus primeiros registros na primeira metade do século XX. Neste período que antecede a década de 1970, estudos foram surgindo a passos módicos fazendo em sua maioria alusões secundárias sobre o tema cultura (BARLEY; MEYER; GASH, 1988; FREITAS, 1991).

Barley, Meyer e Gash (1988) afirmam que durante os anos 1970 um pequeno número de teóricos organizacionais como Schein e Van Maanen, influenciados por estudos realizados no âmbito da Sociologia, aclamavam em suas publicações sobre a importância do entendimento das estruturas interpretativas bem como das práticas ritualizadas para que se pudesse compreender a dinâmica organizacional. Tais estudos, mesmo sem fazer alusão direta ao termo cultura, porém, apresentando um conteúdo



orientado para este tema, terminaram por exercer grande influência no trabalho de futuros pesquisadores que passaram, a partir de então, a utilizar explicitamente o termo de forma direta em suas publicações.

Barley, Meyer e Gash (1988) relataram que houve um novo olhar para o tema de cultura organizacional e distinguiram dois grupos de pesquisadores que tinham em comum a visão da importância dos aspectos simbólicos para as organizações.

O primeiro grupo, dotado de uma visão pragmática, era composto por pesquisadores orientados para a prática gerencial, visava a melhoria da eficiência organizacional por meio do gerenciamento da cultura, tendo como alvo o público ligado à administração de empresas. O discurso empregado buscava uma alternativa para o baixo desempenho em termos de performance e produtividade proporcionado pelas estratégias racionalistas alertando administradores para a observação dos aspectos simbólicos da organização, os quais poderiam se transformar em 'poderosos' instrumentos para melhoria da eficácia organizacional (BARLEY; MEYER; GASH, 1988). Para estes pesquisadores a cultura representava a chave mestra para o sucesso empresarial.

O segundo grupo, composto por pesquisadores da comunidade acadêmica, influenciados pela Antropologia e pelo Interacionismo Simbólico, concebiam as organizações como um sistema de significados socialmente construídos. Estes teóricos buscavam um novo paradigma para análise organizacional com o intuito de compensar as deficiências das teorias racionalistas, as quais se mostraram inapropriadas em face às mudanças econômicas e sociais deflagradas a partir dos anos 1960 (BARLEY; KUNDA, 1992).

A saída para os dois grupos era encontrar soluções que possibilitassem a adaptação das empresas a uma nova realidade. Novas formas de ver as organizações possibilitariam para ambos os grupos se aproximarem mais da possibilidade de transformação que tanto desejavam.

A partir de seus levantamentos acerca das publicações e discussões em torno do tema, Martin (2002) corrobora o discurso de Barley e Kunda (1992) e alega que, a maior parte dos estudos de cultura na década de 1980 tratava-a como um instrumento sedutor, capaz de proporcionar um aumento de produção e conseqüentemente aumento de lucros; ou seja, partiam do princípio de que o desenvolvimento de uma cultura forte, na qual valores e objetivos da alta direção fossem

compartilhados pelos demais atores na busca de um consenso generalizado, proporcionaria à organização resultados mais promissores.

No entanto, conforme explicita a referida autora, tal abordagem com relação à cultura teve seus revezes, haja vista que organizações dos anos 1980 reconhecidas por terem uma cultura forte apresentaram resultados financeiros insatisfatórios. O tratamento simplista dispensado a um tema tão complexo tornou-se um fiasco e caro para as organizações que investiram na construção de culturas fortes, seguindo os conselhos das autoridades no assunto. Mesmo assim, conforme Martin (2002), a promessa de uma cultura unificada, centrada em um líder, vista como a chave para melhores resultados financeiros, manteve seu fascínio principalmente nos Estados Unidos.

Além dos fatores já descritos, Martin, Frost e O'Neill (2004) assinalam outras questões que contribuíram para a ressurgência do tema cultura no âmbito dos estudos organizacionais. Segundo os autores, muitos acadêmicos criticavam a predominância da pesquisa quantitativa nos estudos organizacionais por considerá-la "árida e infrutífera, por confiar excessivamente em modelos racionais de comportamento humano, utilizar uma abordagem estrutural para questões de estratégia corporativa, e em idolatrar análise numérica" (MARTIN; FROST; O'NEILL, 2004, p. 7).

Conforme Prado (2005), Mascarenhas, Kunda e Vasconcelos (2004), pesquisadores acadêmicos recorreram a métodos fenomenológicos como uma nova tentativa de investigar e interpretar a vida organizacional. No entanto, tal retórica acadêmica foi rapidamente afetada pela visão funcionalista dos praticantes e resultaram em uma aproximação dos discursos acadêmico e gerencial.

Desta forma, a partir da possibilidade de utilização de novos métodos, os estudos de cultura permitiriam aos acadêmicos ampliar os horizontes, devolver-lhes a esperança, energizar e revitalizar a teoria organizacional. Através de estudos qualitativos e utilização do método etnográfico, as organizações poderiam ser analisadas em maior profundidade e amplitude (MARTIN; FROST; O'NEILL, 2004). Esta alternativa satisfazia, portanto, as necessidades do segundo grupo descrito anteriormente por Barley, Meyer e Gash (1988).

Em seus levantamentos, Freitas (1991) e Martin, Frost e O'Neill (2004) apontaram os anos 1980 como palco de um incremento considerável no



ritmo de publicações em vias acadêmicas ligadas à teoria das organizações.

No entanto, Martin, Frost e O'Neill (2004) apontam que o desenvolvimento deste tema ocorre em meio a fortes disputas por domínio intelectual frente aos diferentes posicionamentos por parte de defensores de diversas teorias. Há fortes divergências entre os pesquisadores no que se refere aos elementos essenciais à pesquisa como a epistemologia, a metodologia, a ideologia política e a teoria. Diante deste cenário de discordâncias acerca de questões tão fundamentais, a pesquisa sobre cultura proporcionou pequenos avanços em termos de acúmulo de conhecimento, haja vista que boa parte dos pesquisadores, seja de forma individual ou sob o manto de grupos, permaneceu reclusa em sua visão teórica.

Houve muito barulho, pouco diálogo entre os pesquisadores divergentes, mas não foi por nada. A cultura ressurgiu como um instrumento de fascínio tanto para os teóricos como para os praticantes da administração, seduzindo-os, prometendo novos comportamentos, novos resultados, revitalizando a teoria das organizações, satisfazendo alguns, desapontando outros. A chama da esperança continuou acesa e novas perspectivas foram surgindo ao longo do tempo, paralelamente a uma rivalidade que acompanha todo o processo de desvendar o tema cultura nas organizações.

Schein (2004) assinala que a disputa em torno do tema cultura organizacional é saudável no sentido de confirmar a importância do tema; porém, o autor se solidariza com as críticas expostas por Martin, Frost e O'Neill (2004) e acrescenta que tais disputas acarretam a existência de uma ampla variedade de conceitos, pois existe pouco consenso em sua concepção, fato que gera dificuldades tanto para acadêmicos quanto para administradores.

Geertz (1989), antropólogo que posicionou a concepção simbólica da cultura no centro de debates antropológicos, já afirmava que os conceitos de cultura eram por vezes confusos e inconsistentes quanto a sua utilização. Schein (2004) e Martin, Frost e O'Neill (2004) acenam para as mesmas observações no campo dos estudos de cultura nas organizações e explicitam que o que a maioria dos conceitos parece ter em comum é a palavra "compartilhado", ou seja, algo que se tem em comum. Mesmo assim, os autores relatam que não há consenso até mesmo no que se compartilha.

Pode-se dizer que os estudos de cultura a partir da década de 1980 não somente atraíram os

interessados na busca de melhores resultados organizacionais, mas também deram origem a um jogo de posse de território no qual diferentes grupos se formavam atraídos pela apropriação de domínio intelectual. Martin, Frost e O'Neill (2004) e Martin (1992, 2002) identificaram três grupos de teóricos distintos, que abordam o tema sob diferentes perspectivas: integração, diferenciação e fragmentação. Cada grupo busca, circunscrito em sua visão, identificar o que vem a ser cultura organizacional.

Tais perspectivas serão em seguida, descritas de acordo com as propostas apresentadas por defensores de cada vertente.

3 A Tríade Teórica em Perspectiva

O que faz um estudo de cultura ser congruente com a **perspectiva de Integração** é uma narrativa homogeneizadora. Conforme Martin (1992, 2002, 2004) e Martin, Frost e O'Neill (2004), o trabalho de autores sob o manto desta perspectiva, se posicionam no sentido de haver consistência e consenso geral na organização, além da clareza nas relações nela estabelecidas. Adotam a posição normativa, na qual desvios de padrões são considerados lamentáveis discrepâncias. Nesta perspectiva, homogeneidade e harmonia são fatores fundamentais para a formação de uma cultura.

Este discurso de controle normativo tornou-se uma constante em trabalhos dos defensores da perspectiva da integração com vistas à satisfação de interesses gerenciais. Prado (2005), Mascarenhas, Kunda e Vasconcelos (2004), autores que abordam a heterogeneidade, associaram esta mudança de padrões culturais em busca de elementos que propiciassem uma maior efetividade organizacional à ideia de cultura organizacional como vantagem competitiva. A organização evolui quando busca a solução de problemas e adaptação ao ambiente a que pertence.

Esta narrativa comunga com a visão de cultura de Schein (2004), referenciado como um expoente entre os pesquisadores integracionistas. Para este autor, a cultura proporciona estabilidade a um determinado grupo ou sociedade, mesmo em face a pressões para mudança. Cultura compreende o compartilhamento de percepções, cognições e sentimentos pelos membros deste grupo. Constitui-se de modelos e estereótipos que servem de referência para os pertencentes deste grupo, além de conferir um caráter dinâmico no decorrer da história de forma a preservar os modelos que caracterizam o grupo em questão. A cultura não



compreende as diferenças e as ambigüidades inerentes à convivência entre as pessoas.

O fenômeno ressurgiu aos olhos dos defensores do discurso da Integração como uma 'luz no fim do túnel' para gestores e para consultores empresariais, que acreditavam, seja por inocência ou por ideologia, como apontou Jaime Júnior (2002), em sua natureza funcional. A cultura floresce para aqueles atores como um agente interventor da realidade e um preditor de sucesso empresarial.

Martin (1992, 2002), Schein (2004), dentre outros estudiosos, acrescentam que grande parte dos estudos desta perspectiva aponta os líderes como criadores e transformadores de cultura, de forma a conquistar lealdade, comprometimento e aumento de produtividade da equipe de trabalho.

A visão dos referidos autores corrobora uma das visões de cultura já descritas por Smircich (1983), da qual se pode inferir que na perspectiva de integração a cultura é uma variável, algo passível de ser manipulado. Para autores com esta visão, a cultura constitui um rico instrumento a ser utilizado em favor de interesses gerenciais, partindo do princípio de que diferenças e ambigüidades devem ser descartadas em prol de uma coesão, de uma unificação das representações das manifestações culturais, da construção de uma cultura "forte".

No entanto, segundo Martin (1992, 2002, 2004) e Martin, Frost e O'Neill (2004), consenso não implica na obtenção de cem por cento de adesão a despeito de uma determinada questão. O que se deve levar em consideração são as opiniões das pessoas em posição de comando, pois são estas que detêm maior poder de controle sobre a coletividade. Tanto que, a grande maioria dos estudos defensores da perspectiva da integração é conduzida com base em dados obtidos a partir destes atores, não sendo estudadas ou ouvidas as vozes das camadas mais inferiores da hierarquia, de onde poderiam emergir as possíveis diferenças e ambigüidades. Martin (1992, 2002, 2004) afirma que alguns teóricos desta perspectiva alegam que tais diferenças e ambigüidades existem apenas em níveis superficiais da cultura, tendo como resultado, pouca representatividade em sua essência.

No Brasil, segundo Mascarenhas, Kunda e Vasconcelos (2004), a abordagem da integração é historicamente a mais adotada. Alcadipani e Crubellate (2003) corroborados por Rosa, Tureta e Brito (2006), criticam a questão de serem desconsideradas diferenças e ambigüidades presentes em um país tão diversificado e complexo em termos culturais. Os referidos autores apontam

que a maioria dos estudos sobre cultura brasileira no contexto da Administração analisa o tema de forma homogênea, partem para a análise dos mesmos traços culturais como o jeitinho, o estrangeirismo, o paternalismo, a malandragem, desconsiderando a pluralidade e a heterogeneidade do país e das organizações.

Já na visão dos defensores da **perspectiva da Diferenciação**, as empresas são organizações multiculturais, formadas por diferentes subculturas, homogêneas e coesas dentro de seus limites internos, porém diferentes e ambíguas entre si - o que metaforicamente Martin (2002, p. 94) denomina por "ilhas de consenso em um mar de ambigüidades".

Da mesma forma que os pesquisadores da perspectiva da integração percebiam na ressurgência dos estudos sobre cultura a possibilidade de revitalização das teorias organizacionais, pesquisadores dos estudos de diferenciação também compartilhavam de um sentimento de renovação da corrente da teoria organizacional. Como elucidam Martin, Frost e O'Neill (2004) e Barley e Kunda (1992), contribuições interdisciplinares acrescentariam doses de criatividade tanto em termos de conteúdo para pesquisa quanto em termos de utilização de métodos. A etnografia e a pesquisa qualitativa constituiriam um método capaz de proporcionar análises em maior profundidade e em riqueza de detalhes.

A abordagem desta perspectiva inclui estudos que vão além dos aspectos simbólicos e cognitivos da cultura tais como inconsistências entre atitudes declaradas e comportamento real, entre práticas formais e normas informais e entre diferentes interpretações entre diferentes grupos.

Os estudos de diferenciação tem como foco interpretações inconsistentes das manifestações culturais. Para Martin (1992, 2002), esta perspectiva se diferencia da abordagem de integração por reconhecer a existência de diversas subculturas e pelo fato de admitir consenso somente dentro de seus limites. Conforme Martin, Frost e O'Neill (2004), ao contrário da abordagem da integração, os estudos de diferenciação são mais atentos às influências ambientais exercidas sobre a cultura. Para Martin (1992, p. 111-114), "a cultura organizacional não é única, ela é um *nexus* onde as forças ambientais se entrecruzam, criando um ninho de subculturas sobrepostas dentro de um contorno organizacional permeável".

Na abordagem da diferenciação, as diferenças, as inconsistências são improváveis de serem



extintas. Ao contrário, elas não somente existem nas organizações como são desejáveis, tanto descritiva quanto normativamente. Como elucida Martin (2002, p. 103) em tal perspectiva, "vozes dissidentes não são silenciadas ou ignoradas e diferenças culturais são o foco da atenção".

Conforme Martin (1992, 2002, 2004) e Martin, Frost e O'Neill (2004), quando se estuda cultura a partir da **perspectiva da Fragmentação**, a ambigüidade torna-se o centro das atenções e normalmente não é concebida como algo anômalo ou problemático. A autora acrescenta que tais estudos podem focar não somente o que é confuso ou obscuro. Ambigüidades também incluem ironias, paradoxos e tensões que coexistem em um equilíbrio nada harmonioso.

A abordagem da fragmentação pontua que em uma organização há uma multiplicidade de visões diante de diversas questões e tais visões estão em constante fluxo, havendo assim a impossibilidade de consenso em todas as situações.

Como tratado previamente sob comentários de Jaime Júnior (2002) e que oportunamente corrobora Fleury e Fisher (1996), é ingênuo crer que se pode estudar a cultura de uma organização encobrendo suas facetas indesejáveis, direcionando o foco somente na direção do que é claro, coeso, o desejável. Martin (1992, 2002) reforça o exposto e assinala que a abordagem da fragmentação vai além da visão clara de consistência da perspectiva da integração e também da visão clara de inconsistência da visão da diferenciação.

Para que se compreenda o porquê de se levar em conta também as ambigüidades, os conflitos e as diferenças, pode-se recorrer ao conceito de cultura proposto por Thompson (2000) corroborado por Prado (2005), Mascarenhas, Kunda e Vasconcelos (2004) e Jaime Júnior (2002), cujo conteúdo compreende os aspectos simbólicos das manifestações culturais que se processam conforme os contextos social, histórico e temporal, dentro dos quais e por meio dos quais elas são produzidas, transmitidas e recebidas em um determinado campo de interação.

Tais contextos sócio-históricos e temporais "podem estar caracterizados por relações assimétricas de poder, por acesso diferenciado a recursos e oportunidades e por mecanismos institucionalizados de produção, transmissão e recepção de formas simbólicas [sic]" (THOMPSON, 2000, p. 181).

Ou seja, a maneira pela qual o indivíduo se manifesta, se articula perante uma dada audiência em um determinado campo de interação e o modo como esta audiência recebe e interpreta esta

manifestação, baseia-se em recursos como capital intelectual e econômico, regras, normas e no nível de poder (posição ocupada pelo indivíduo em uma instituição) que ambos possuem, seguem ou exercem, explicita o referido autor.

As condições sociais moldam as formas simbólicas produzidas e isto pode implicar em diferentes processos de valorização, tanto por parte de quem as produz quanto por parte de quem as recebe. O processo de valorização pode se dar, por exemplo, sob a forma simbólica e econômica. Os diferentes níveis de valorização terminam por gerar distintas formas de conflitos. Deste modo, um mesmo objeto ou uma mesma ação, podem ser admirados por alguns, mas serem desprezados por outros (THOMPSON, 2000).

Meyerson (1991) apresenta a análise de sua pesquisa sobre cultura ocupacional realizada em um hospital que presta assistência social. Os membros do hospital compartilhavam a orientação voltada para a profissão médica, cujo objetivo comum da categoria era ajudar, dar assistência às pessoas. Era este, pois, o propósito comum a todos.

No entanto, verificou-se que em diferentes contextos, diante de diferentes audiências, ou mesmo em circunstâncias diferentes, os membros variavam suas crenças a despeito do propósito contido em sua orientação. Apresentavam diversas leituras, diversos significados acerca do que seria assistência e da forma que seus pacientes poderiam ser assistidos. Conforme a autora, "desprezar as ambigüidades em detrimento daquilo que é somente claro e compartilhado significa excluir alguns dos aspectos mais importantes da experiência cultural de seus membros, além de ignorar a essência da cultura da comunidade em questão" (MEYERSON, 1991, p. 132, tradução nossa).

Tais argumentos colocam em cheque o que é defendido como cultura nas perspectivas de integração e de diferenciação. A primeira, como dito anteriormente, encobre o que é inconsistente e ambíguo, acentuando apenas o que é compartilhado; a segunda, expurga as ambigüidades para além das fronteiras das subculturas, ficando as interpretações compartilhadas restritas a seus limites internos.

Portanto, com base nos discursos dos autores discutidos até então, é pouco provável a existência de consenso a todo o momento no mundo real. As divergências, os conflitos, as diferenças de perspectivas e de visão do mundo vão sempre coexistir com aquilo que é compartilhado pelas pessoas. Torna-se, portanto, difícil refutar as



divergências, conflitos e ambigüidades em estudo de cultura.

O estudo de Alvesson (2001) foi também realizado sob as lentes desta perspectiva abordando a ambigüidade presente em empresas que exigem trabalho intelectual e altamente qualificado, o que torna o gerenciamento um ponto crucial para a continuidade da organização. Um outro exemplo nesta perspectiva é o artigo de Hoggett (2006) o qual explicita um caso de conflito e ambivalência na complexidade de organizações públicas considerando a pluralidade de valores e políticas que nelas transitam.

Ainda sob a perspectiva da Fragmentação, o trabalho de Lewis e Kelemen (2002) explora o pluralismo e o paradoxo organizacional por meio da utilização de múltiplos paradigmas que buscam contrastar seus pressupostos, seus modelos e suas limitações.

Diante do exposto, observa-se que cada perspectiva discutida anteriormente deixa lacunas e pontos obscuros nos estudos de cultura, o que os torna muitas vezes limitados. Cada abordagem toma por sua vez diferentes posicionamentos em três dimensões importantes: quanto à relação entre as manifestações culturais, quanto à orientação para o consenso na cultura e quanto ao tratamento que se dá à ambigüidade (MARTIN, 1992, 2002).

Para a referida autora, o mesmo tema, a mesma manifestação cultural pode ser interpretada de diversas maneiras; ou seja, cada manifestação pode ter diferentes significados. O modelo de interpretações ou de significados associados ao tema em questão é que proporciona a chave para identificar o que é integração, diferenciação ou fragmentação. Deste modo, com o intuito de ganhar abrangência nos estudos de cultura, a autora sugere a utilização conjunta das três perspectivas supracitadas.

Para que se compreenda a cultura como uma metáfora organizacional, ou seja, algo que a organização é (SMIRCICH, 1983) e como a realidade da vida organizacional se processa, é importante partir do princípio de que as três perspectivas podem ser observadas a todo o momento em maior ou menor grau nas organizações (MARTIN, 1992, 2002).

Conforme Martin (1992, 2002, 2004) a cultura alude aos padrões de significados que conectam manifestações culturais constituindo um conjunto, às vezes em harmonia, às vezes em conflitos entre grupos, às vezes em tramas de ambigüidades.

3.1 A Tríade Teórica em Perspectiva: Alguns Estudos Empíricos

No Brasil, Cavedon (2000) trabalhou a cultura organizacional apontando as homogeneidades e heterogeneidades no ambiente de duas universidades sob o ponto de vista das três perspectivas. Outros trabalhos como o de Castro, Leite-da-Silva e Pimentel (2005) e o de Pardini (2005), utilizaram as três perspectivas em análises organizacionais. Os primeiros autores buscaram evidenciar a configuração das significações culturais em uma organização na área de tecnologia da informação; o segundo autor buscou descrever consenso e ambigüidades de manifestações culturais em um processo de aquisição de empresas relacionadas ao setor siderúrgico.

Na mesma linha, Rodrigues (2006) utilizou a tríade de perspectivas para um estudo de mudança durante os vinte e sete anos de história de uma empresa de telecomunicações. Verificou no decorrer das mudanças a predominância dos aspectos de uma ou de outra perspectiva.

Diversos outros trabalhos buscaram ultrapassar as barreiras da perspectiva da Integração utilizando uma abordagem interpretativa, tendo a cultura como metáfora, destacando a importância de se levar em conta também as heterogeneidades. Neste sentido, podem ser citados os estudos de Ferraz e Cavedon (2007), Rosa, Tureta e Brito (2006), Prado (2005), Mascarenhas, Vasconcelos e Kunda (2004), Alcadipani e Crubellate (2003) e Jaime Júnior (2002).

Rosa, Tureta e Brito (2006), Prado (2005), Alcadipani e Crubellate (2003) são exemplos recentes de autores que apresentaram estudos dotados de cunho crítico à abordagem homogeneizadora com que vem sendo tratada a cultura organizacional no Brasil, associada à influências de traços da cultura nacional.

Alguns autores como Vasconcelos, Mascarenhas e Protil (2004) trabalham a questão de paradoxos organizacionais envolvendo as discrepâncias entre o modelo administrativo adotado e a realidade na aplicação de tal modelo.

Pode-se observar que estudos da cultura mais recentes consideram não somente a integração, mas também as diferenças, os conflitos, ambigüidades, como pontos essenciais a serem desvendados para o processo de compreensão da vida organizacional.

Outro exemplo, um estudo de Craide, Cavedon e Eccel (2006), no qual, através do método



etnográfico, as autoras fizeram uma análise da cultura em um empresa familiar brasileira onde a utilização conjunta da perspectiva da integração e da diferenciação, que, ao contrário de serem excludentes, floresceram aos olhos das pesquisadoras em campo, contribuindo para um entendimento mais amplo da cultura organizacional.

Diversos autores, como Sveningson e Alvesson (2003), Liu (2005), Ainsworth e Cox (2003), têm trabalhado sob a ótica de pelos menos duas perspectivas, ou ainda só na perspectiva da fragmentação. Em geral são estudos críticos ao funcionalismo explícito nos trabalhos de cultura. Como exemplo, o estudo de Sveningson e Alvesson (2003) aborda integração e fragmentação na relação entre o discurso e a identidade organizacional.

Já o estudo de Liu (2005) adotou as perspectivas de integração e diferenciação para identificar por que a unidade e a diversidade de culturas organizacionais emergiram em função de uma reforma econômica, e como as diferenças subculturais se refletiam nas perspectivas dos funcionários com relação às práticas culturais.

Dentro das mesmas perspectivas trabalhadas por Liu (2005), os estudos de Ainsworth e Cox (2003) exploram como as formas de controle e resistência precisam ser entendidas em relação ao contexto onde se inserem, utilizando dois estudos de caso onde “família” carrega um significado simbólico, material e ideológico. Os autores neste trabalho exploram as abordagens da integração e diferenciação.

Outros autores, Coupland, Blyton e Bacon (2005), fizeram uma análise do discurso de operários antes e após a introdução do trabalho em times visando que todos trabalhassem por um objetivo único, todos em conjunto. Ao contrário do que a gerência desejava, o discurso não foi convincente e o “nós” e “eles” deixavam florescer as diferenças e os conflitos de classes, além do surgimento da fragmentação no ambiente de trabalho.

Diante do exposto, é possível inferir que as pesquisas vêm sendo conduzidas de forma a compreender o caráter plural da cultura, seja através de visões compartilhadas, das diferenças, dos conflitos, das ambivalências ou das ambigüidades, com a utilização de pelo menos duas perspectivas trabalhadas em conjunto.

4 Aspectos Metodológicos

A **abordagem de pesquisa** adotada para este estudo foi a qualitativa por permitir um mergulho profundo e abrangente nos estudos de cultura. A pesquisa é também descritiva. De acordo com Triviños (1987, p. 128) “a pesquisa qualitativa com apoio fenomenológico é essencialmente descritiva”, pois o interesse repousa em descrever um fato ou fenômeno.

Como procedimento de pesquisa foi utilizado o **método etnográfico**, aplicado pela Antropologia no estudo das culturas, este método é capaz de proporcionar uma leitura profunda da realidade que o pesquisador, no caso o etnógrafo, deseja apreender. O que o etnógrafo faz é uma leitura dos símbolos em ação que se traduzem em uma determinada realidade (GEERTZ, 1989; MARCUS; FISCHER, 1996). Esta busca de significados necessita uma pesquisa densa, um mergulho na realidade, pois as ações e os discursos humanos são passíveis de interpretações reducionistas, ou mesmo errôneas, se analisados superficialmente (GEERTZ, 1989). O método etnográfico consiste, então, “na inserção do pesquisador no ambiente, no dia a dia do grupo investigado. Os dados são coletados no campo, em geral, por meio de observação participante e entrevistas” (VERGARA, 2005, p.72). Neste estudo, o período de investigação em campo deu-se em torno de 500 horas distribuídas entre os dias 13 de novembro de 2006 e 9 de janeiro de 2007. Foram definidas cinco **categorias de análise** com base em Martin (2002): i) como as coisas funcionam na organização; ii) adequação da estrutura física e equipamentos; iii) as brincadeiras e as piadas que as pessoas fazem; iv) política de remuneração; e, v) relacionamento com os pares, com os supervisores, com os médicos e com a equipe de trabalho.

O tratamento dos dados obtidos das entrevistas gravadas e transcritas se deu pela montagem de agrupamentos em cinco etapas, realizada após as transcrições. As entrevistas transcritas foram dispostas em um primeiro agrupamento conforme o setor que os respondentes pertenciam: grupo da área da administração, grupo da área da saúde e corpo clínico; feito isso, os dados de todas as entrevistas foram transportados para um segundo agrupamento. Foi criado um arquivo para cada categoria do tópico-guia. Cada arquivo de cada categoria passou a ter as 62 respostas de cada respondente, em ordem progressiva de 1 a 62 (62 seria o total de pessoas a serem entrevistadas). Cada número passou a ser o código do respondente, a fim de manter incógnita a sua identidade.



Isto pronto, elaborou-se um terceiro agrupamento disposto em uma planilha, cujo cabeçalho continha as categorias explícitas do tópico-guia. Na margem esquerda da planilha, foram dispostos os 62 respondentes, já codificados previamente, sendo os número de 1 a 30 pertencentes à área administrativa, do número 31 ao 52 ao setor da saúde e do número 53 ao 62, o corpo clínico. O objetivo foi identificar os temas nas falas de cada respondente em cada categoria. Para facilitar o lançamento de dados no quadro, cada entrevista transcrita foi codificada com um número recebendo o mesmo tratamento acima especificado; ou seja, do número 1 ao 30, correspondia às entrevistas transcritas dos funcionários da administração, ao passo que do número 31 até 52 representava as entrevistas dos funcionários pertencentes ao setor da saúde e do número 53 a 62 representava as entrevistas do corpo clínico.

Este trabalho serviu, portanto, para organizar e não perder detalhes importantes em meio a tantos dados e, caso fosse necessário, receber algum complemento. Concluída esta etapa, elaborou-se um quarto agrupamento, agora com os temas recorrentes agrupados dentro de cada categoria e grupos de atores pesquisados.

Por fim, o quinto agrupamento foi montado em um quadro, já com as categorias no cabeçalho e os diversos grupos pesquisados, expondo os temas mais recorrentes dentro de cada categoria; ou seja, em cada categoria foram dispostos os temas em ordem decrescente, dos temas mais recorrentes aos temas menos recorrentes.

Tais agrupamentos foram organizados de forma a atender os seguintes **objetivos específicos**: i) verificar as interpretações de cada grupo de atores com relação às manifestações culturais: grupo de funcionários da área administrativa, grupo de funcionários da área de saúde e o corpo clínico; ii) apurar as interpretações que são compartilhadas e diferentes dentro de cada grupo da organização, iii) reconhecer as interpretações compartilhadas, diferentes e fragmentadas entre os diversos grupos sob as perspectivas da Integração, Diferenciação e Fragmentação.

As **fontes de pesquisa** utilizadas para a coleta de dados foram documentos, o caderno de campo, o diário de campo e entrevistas. As técnicas usadas foram a observação não-participante, a observação participante, pesquisa documental e entrevistas semi-estruturadas com o alicerce de um tópico-guia.

A pesquisa documental, segundo Lakatos e Marconi (2001, p. 175) tem como característica a "coleta de dados restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias". A pesquisa documental compreendeu a análise de documentos internos: atas de reuniões, dados demográficos dos funcionários, material utilizado em treinamentos introdutórios compreendendo regras e normas do hospital, fotografias de eventos comemorativos e científicos, campanhas promovidas pela organização, material de divulgação, comunicações afixadas no mural de avisos, jornais impressos e o próprio *site* do hospital.

Empregou-se também a técnica da observação não-participante, na qual "o observador toma contato com a comunidade, grupo ou realidade estudada, mas sem integrar-se a ela: permanece de fora" (LAKATOS; MARKONI, 2001, p. 193), e a técnica da observação participante na qual, segundo as mesmas autoras, "ocorre a participação real do pesquisador com a comunidade ou grupo." (LAKATOS; MARKONI, 2001, p. 194). O autor Yin (1994, p. 116-117) corrobora essa exposição ao afirmar que o pesquisador "pode assumir uma variedade de funções dentro de um estudo de caso e pode, de fato, participar dos eventos que estão sendo estudados". Ainda segundo o autor, a observação participante "fornece certas oportunidades incomuns para a coleta de dados em um estudo de caso", tais como a participação de eventos e reuniões inacessíveis à investigação científica tradicional e a possibilidade de se perceber a realidade do ponto de vista de alguém de 'dentro' do estudo de caso.

Apropriadamente, Serva e Jaime Júnior (1995) referem-se à importância de haver um contrato psicológico com o grupo em estudo, além da sinceridade, autenticidade, paciência para controlar sinais de ansiedade e humildade para saber ouvir, pois o pesquisador é um aprendiz do observado. Os autores ressaltam a questão da argúcia e da sensibilidade do olhar para captar também o que não está evidente.

A observação participante foi efetivada por meio de auxílios na rotina de serviços administrativos e na organização de eventos e campanhas nas dependências do hospital.

Outra técnica de pesquisa utilizada foram as entrevistas semi-estruturadas. A etapa das entrevistas semi-estruturadas teve início com a utilização de um tópico guia com as categorias, para análise imersas em questões abertas, de modo a fazer aflorar as diversas interpretações na voz dos diferentes atores, pois conforme Gaskell



(2002), a entrevista semi-estruturada é aplicada a partir de um pequeno número de perguntas abertas as quais devem ser previamente preparadas por meio de um tópico guia, cobrindo os temas centrais e os problemas de pesquisa.

Com o intuito de abranger todo o hospital, o planejamento inicial para este projeto foi entrevistar todos os funcionários e todos os médicos que trabalham no HOTM. Para o estudo de caso em questão, foram utilizados três tópicos guias com conteúdos similares, sendo um específico para a administradora do hospital, um segundo, específico para os demais funcionários e, um terceiro, utilizado para as entrevistas com o corpo clínico.

Quanto ao **corpus de pesquisa**, foram realizadas 51 entrevistas. De um total de 52 funcionários, incluindo a administradora, foram entrevistados 44. Oito funcionários não foram entrevistados pelo seguinte motivo: dois foram demitidos, três entraram em férias e outros três estavam sempre atarefados quando solicitados. Portanto, contam-se como efetivamente entrevistadas 27 pessoas da área administrativa e 17 pessoas da área da saúde. Mesmo assim, obteve-se 88% de respondentes do total de funcionários considerados aptos por estarem registrados no hospital e, assim sendo, terem no mínimo três meses de casa. O mesmo aconteceu com o corpo clínico. De um total de 7 especialistas e 3 anestesistas, foram entrevistados 5 especialistas e 2 anestesistas.

Foram realizadas duas entrevistas como pré-teste, as quais surtiram resultados satisfatórios, além de aguçar a curiosidade das pessoas que já demonstravam desejo em participar.

A **interpretação dos dados** foi realizada por meio da análise de conteúdo e da análise do discurso, na perspectiva da triangulação.

Segundo Vergara (2005, p. 15), análise de conteúdo "é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema", ou seja, analisar o conteúdo de um texto seria verificar outro texto que está por detrás daquele texto. O que está por detrás do que está escrito. Conforme Bardin (1977), não existe um modelo pré-determinado. A autora salienta que este tipo de análise segue regras básicas, porém, é constantemente reinventado de acordo com o objetivo pretendido. Porém, em casos como o deste estudo, a referida autora elucida que o objetivo restringe-se apenas ao escrutínio do conteúdo das entrevistas semi-estruturadas em busca de temas.

Quanto à análise do discurso, "é um método que visa não só apreender como uma mensagem é

transmitida, como também explorar o seu sentido. Analisar o discurso implica considerar tanto o emissor quanto o destinatário da mensagem, bem como o contexto no qual o discurso está inserido" (VERGARA, 2005, p. 25).

Com relação à técnica de triangulação, ainda segundo a autora, "... no âmbito das ciências sociais, a triangulação pode ser definida como uma estratégia de pesquisa baseada na utilização de diversos métodos para investigar um mesmo fenômeno" (VERGARA, 2005, p. 257). Os dados obtidos foram então triangulados, com o objetivo de aparar arestas intrínsecas aos limites de cada técnica de pesquisa utilizada.

Dentre os limites do método é possível apontar o grau de subjetividade dos autores. Essa fragilidade foi superada à medida que se incorporou outras análises de avaliadores ao estudo; as fontes e técnicas utilizadas na construção do corpus de pesquisa foram escolhidas tendo como base as suas características frente aos objetivos do estudo, mas em si apresentam limites que foram superados a partir da ideia de triangulação de dados; por fim, a categorização em três classes (administrativo, saúde e corpo clínico) foi um recurso de entrada que tinha como objetivo organizar as informações emanadas do campo.

Serão apresentados em seguida os resultados encontrados nas categorias de análise segundo a interpretação dos diferentes atores, membros dos grupos da área da administração, da área da saúde e do corpo clínico. Foram elaborados nove quadros cujo conteúdo compreende trechos de citações dos respondentes.

5 Resultados e Análise

5.1 Categorias e Respective Temáticas Reveladas na Interpretação dos Grupos de Atores

Após apreender os temas explicitados nas interpretações dos atores de cada grupo, buscou-se apurar quais foram as interpretações compartilhadas e diferentes dentro de cada grupo, no tocante às categorias de análise já especificadas no item referente aos aspectos metodológicos.

Como as coisas funcionam na organização

Na categoria "como as coisas funcionam na organização" (vide quadro1), com relação às interpretações que são compartilhadas pelo grupo da **área administrativa**, destaca-se a "satisfação com a empresa", tema mais ressurgente e,

portanto, claramente consistente na visão do grupo. A satisfação relaciona-se com o fato de considerarem o ambiente de trabalho bom e a administração “ser aberta”.

No que diz respeito às diferenças de interpretações, o “jeito e as manias de cada médico” são temas recorrentes somente na fala dos respondentes do setor de atendimento, o que não foi mencionado por pessoas de outros departamentos da área administrativa. Isto se deve ao fato de que, dentre os demais setores da área

administrativa, o setor de atendimento é o que mantém maior contato com o corpo clínico e cada médico exige que o trabalho das atendentes seja executado conforme as suas reivindicações.

Um dos temas que foi compartilhado pelos respondentes da **área da saúde**, como aconteceu com o pessoal da área da administração, foi a “satisfação com a empresa”. Estão satisfeitos com o ambiente de trabalho e com a qualidade expressa na atualidade dos equipamentos e na qualidade técnica dos profissionais que ali trabalham.

Quadro 1- Como as coisas funcionam na organização

Grupo	Interpretações compartilhadas	Interpretações diferentes
Administração	- “É um bom hospital, uma boa empresa pra trabalhar...” (R.20). - “Eu gosto de trabalhar aqui, a administração é bem aberta...” (R.21).	- “Se alguém entra no telemarketing a gente conta (...) os médicos que não gostam que passa o celular, os médicos que gostam que passa a ligação, os médicos que gostam que anota, o jeito de atender o telefone, de colocar nas esperas, isso...” (R. 26). - “Eu passo o jeito dos médicos. O quê que um gosta, o quê que o outro num gosta. Eles são muito diferentes de trabalhar um do outro” (R.24).
Saúde	- “É um lugar muito bom de trabalhar...” (R.27). - “É uma instituição nova, com médicos capacitados, uma equipe boa, dedicada, aparelhagem nova, com uma mentalidade nova.” (R.31).	- “Lá você vai encontrar apoio, porque eu considero que eu encontrei muito apoio, né?” (R.39). - “A gente tem um entrosamento muito legal aqui dentro, sabe? A gente num é aquela equipe assim desunida, sabe?” (R.40).
Corpo clínico	- “Eu acho o ambiente de trabalho muito bom. É fácil você cultivar este ambiente de trabalho bom por causa dessa estrutura pequena, enxuta.” (R.62). - “Eu vejo a [HOTM] como uma equipe, uma equipe entre amigos e profissionais.” (R.58).	

Fonte: dados da pesquisa

Apenas uma equipe de trabalho do centro cirúrgico apontou o tema “companheirismo, coleguismo, e ajuda mútua” como uma característica do seu cotidiano no hospital. O que constitui uma interpretação diferente perante aos outros grupos da área da saúde, pois esta é uma visão clara e consistente deste grupo.

A voz do **corpo clínico** é uníssona: a equipe médica é integrada e amiga e esta manifestação cultural é compartilhada por todos. Nesta categoria, não afloraram interpretações diferentes.

Pelo fato de sua estrutura física ser pequena o hospital possui um número também pequeno de médicos e funcionários, se comparado a outros hospitais que atende a multiespecialidades; torna-se assim possível um contato mais próximo entre as pessoas e um maior entrosamento entre elas.

Brincadeiras ou piadas que as pessoas fazem

Na categoria “brincadeiras ou piadas que as pessoas fazem” (vide quadro 2), o ato de fazer brincadeiras ou comentários engraçados sobre o cotidiano e as pessoas que ali trabalham é

recorrente na vida da organização e, portanto, um ato compartilhado pela maioria dos funcionários do **grupo da administração**. Já diferenças de interpretações ocorrem na fala daqueles funcionários que disseram nunca ter visto alguém brincar por lá.

Conforme os dados apontam, também pela observação em campo junto ao pessoal da **área da saúde**, haver brincadeiras entre colegas sobre o dia a dia, além de contar piadas, são interpretações compartilhadas. Nota-se diferenciação pelo fato de algumas pessoas serem mais fechadas e não se permitirem fazer brincadeiras ou darem espaço para que façam com elas.

Em geral, percebe-se que mesmo sendo um hospital, o ambiente de trabalho é descontraído. As pessoas fazem algum tipo de brincadeira ou conversam sobre o cotidiano principalmente nos intervalos de almoço ou durante o café. Aqueles que trabalham mais isolados ou cujo horário de trabalho é diferente da maioria, dizem não fazer ou participar de nenhum tipo de brincadeira ou piadas.



É possível reconhecer também que mesmo diante da seriedade e dos cuidados que a equipe de saúde oferece, há espaço para brincadeiras e descontrações, muitas vezes para minimizar o estresse do dia a dia.

Mesmo que o corpo clínico não tenha sido inquirido nesta categoria, percebeu-se, durante o trabalho de campo, que os médicos também fazem brincadeiras com frequência: contam piadas, brincam entre si e riem de acontecimentos em suas vidas particulares.

Quadro 2- Brincadeiras ou piadas que as pessoas fazem

Grupo	Interpretações compartilhadas	Interpretações diferentes
Administração	- "A gente faz brincadeira o tempo todo. Fica brincando uma com a outra e tal e fazendo comentários, este tipo de coisa assim. Fofoca, como em todo lugar tem." (R.2). - "Tem bastante isso: pai, mãe, gentileza (gentileza é apelido, tudo que "vou" pedir é gentileza... aí pegou, entendeu?). Tudo tem piadinha, todo mundo brinca com todo mundo quando você dá liberdade, vamos dizer..." (R.26).	- "Não, porque assim, aqui é um lugar mais reservado, é um hospital, né? A gente vem aqui pra trabalhar. Num tem que ficar contando piadinha, né?" (R.21). - "Em outros locais sim, tanto por minha parte quanto por outras pessoas. Aqui não, até hoje não (R. 9).
Saúde	- "Piada tem. A gente faz mesmo, com os médicos... quando a pessoa num tá bem a gente chama de ortiga (risos, tá ortigado!" (R. 34). - "Igual cê viu lá no centro cirúrgico, sempre tem um assunto diferente, sempre tem uma brincadeira. Depois do final de semana o pessoal comenta uma coisa engraçada, comenta uma piada." (R.40).	- "Não, porque assim, aqui é um lugar mais reservado, é um hospital, né? A gente vem aqui pra trabalhar. Num tem que ficar contando piadinha, né? Parece que a gente é mais fechada, né?" (R.41). - "Não, não gosto e não dou espaço pra isso". (R.52).

Fonte: dados da pesquisa

Adequação do espaço físico ao trabalho

Na categoria "adequação do espaço físico ao trabalho" (vide quadro 3), a sensação perceptível compartilhada pela maioria dos funcionários da **área administrativa** é a "inadequação do espaço físico" ao exercício de sua função, seja por ser considerado um espaço totalmente inadequado, seja por oferecer restrições ou causar algum tipo de desconforto.

Há também quem esteja satisfeito com o espaço e equipamentos que utilizam para o trabalho por achá-lo "adequado". Estas interpretações dicotômicas são consideradas diferenças de interpretação. Reconhecem o espaço adequado ou por não necessitarem tê-lo, como é o caso do serviço de vigilância, da limpeza, ou por pessoas que compreendem que o hospital está crescendo e, portanto, não podem exigir além do que pode ser oferecido.

Ao contrário do grupo da área da administração, a interpretação compartilhada pelo grupo da **área da saúde**, de forma mais abrangente, é a "adequação do espaço físico e equipamentos" à atividade do setor. No entanto, há diferenciação na interpretação desta categoria. A maioria considera o espaço adequado, porém alguns o consideram

inadequado. São pólos opostos, ou seja, no tocante a uma manifestação cultural há interpretações compartilhadas por um determinado grupo de pessoas e, por outro grupo, ocorre uma visão contrária, pois um grupo de pessoas dentro da equipe da saúde considera o espaço pequeno e quente. Isto configura uma interpretação diferente.

No **corpo clínico**, o que mais se compartilha é o sentido de "adequação da estrutura física e dos equipamentos". Afinal o hospital foi projetado conforme a visão de um médico para atender às necessidades do corpo clínico e de seus pacientes. Não há indícios de diferenças de interpretações entre seus membros nesta categoria.

Em geral, verifica-se no grupo da área da saúde menos discordâncias com relação a adequação do espaço físico e equipamentos porque seus membros exercem atividade fim, ou melhor, trabalham auxiliando aqueles que realizam atividade fim: o corpo clínico. Logo, o nível de insatisfação tende a ser menor que o da equipe da administração. O corpo clínico se diz plenamente satisfeito, pois, como mencionado anteriormente, o hospital foi construído segundo a visão de um médico.

Quadro 3- Adequação do espaço físico ao trabalho

Grupo	Interpretações compartilhadas	Interpretações diferentes
Administração	- "Não está adequado por causa de não ter espaço. Não ter espaço atrapalha bastante. É muito abafado, é quente." (R.10). - "Eu me sinto um "sem-sala" (R.26).	- "Tem. Tem tudo organizado. Atende sim. Tudo o que eu preciso tem." (R. 19). - "Prá mim tá adequado, lá tem tudo que eu preciso (R. 18).
Saúde	- "Muito bem. Atende bem." (R.35). - "Está ótimo. Tem tudo que preciso. Me atende bem sim" (R. 48).	- "Uma coisa que acho importante seria um ar condicionado, que é quente, muito quente." (R.43). - "É pequeno, é muito pequeno (risos). Ele é mínimo, né? (R. 31).
Corpo clínico	- "Tanto a estrutura quanto os equipamentos me atendem muito bem. Tudo está de acordo" (R. 55). - "Espetacular. Prá minha atividade sim." (R. 60).	

Fonte: dados da pesquisa

Política de remuneração

Na categoria "política de remuneração" (vide quadro 4), a maioria dos funcionários da **área administrativa** compartilha a visão de que o salário está equiparado ao mercado.

Um pequeno grupo também se destaca, pois se diz "satisfeito" com a remuneração. São, por conseguinte, duas visões distintas acerca de uma manifestação cultural: "considerar o salário padrão" e "considerar-se satisfeito". Portanto, nesta categoria, o grupo da área da administração se subdivide em dois subgrupos com duas interpretações claramente consistentes.

A interpretação que sobressai e, por conseguinte que mais se compartilha no **grupo da saúde** é que o salário está dentro do "padrão de mercado".

No entanto, dois pequenos grupos também se destacam: um se diz "satisfeito" com a remuneração e o outro "insatisfeito com o banco de horas". As três visões distintas acerca da mesma categoria: "padrão", "satisfeito" e "insatisfeito com o banco de horas", configuram-se como diferentes visões. Portanto, nesta categoria o grupo da área da saúde se subdivide em três subgrupos ou subculturas, com três interpretações claramente consistentes e distintas.

Quadro 4- Política de remuneração

Grupo	Interpretações compartilhadas	Interpretações diferentes
Administração	- "O meu salário está dentro do padrão. [...] Assim, é pouco pros meus gastos, mas não é pouco pelas minhas responsabilidades" (R.2). - "O salário é padrão. Os benefícios ajudam" (R.7).	- "Uai, eu acho o salário daqui ótimo." (R.18). - "Nós temos os benefícios, temos convênio... muitas empresas não tem convênio" (R.10).
Saúde	- "É o padrão." (R. 34). - " Eu penso com relação a salário e tudo, tá compatível com os salários daqui. Se fosse mudar aqui teria que estar mudando em todos os hospitais. É padrão ,né?" (R. 44).	- "Eu acho que eu ganho muito bem. Eu sou muito bem paga pelo que eu faço." (R. 49). - " Tem umas formas de trabalhar aqui que às vezes é difícil acompanhar a empresa ... é a questão de banco de hora que é quando você está produzindo muito mais e você não vê retorno da produtividade que você teve" (R. 35).
Corpo clínico		

Fonte: dados da pesquisa

Observa-se que a maioria dos respondentes do grupo da administração considera o salário como padrão de mercado, o que não significa satisfação ou insatisfação, apenas uma constatação de haver equidade com o mercado. Contudo, há um destaque para os benefícios quando se trata da política de remuneração, o que consideram ser um diferencial, algo que torna a remuneração mais atrativa.

O grupo da saúde, como o grupo da administração, em sua maioria, considera que o salário está equiparado ao mercado. Há também certa resignação com este fato, exceto por alguns que se sentem insatisfeitos com o banco de horas. Mais uma vez os benefícios despontam como algo

a mais que recebem. Contudo, percebeu-se certa ironia por parte de alguns com relação ao convênio médico. Os médicos não foram diretamente inquiridos por não terem vínculo empregatício com o hospital, mas em conversas informais pôde-se observar que compartilham da opinião de que a remuneração é padrão.

Relacionamento com os pares

Na categoria "relacionamento com os pares" (vide quadro 5), o "bom relacionamento" constitui uma visão compartilhada pela grande maioria do grupo da **área da administração**. Não houve indícios de diferenças marcantes de interpretações nesta categoria



O “bom relacionamento” é também uma interpretação compartilhada de forma abrangente dentro do **grupo da saúde**.

Novamente, o “bom relacionamento” é um tema compartilhado pelos membros **do corpo clínico**. Mais uma vez, não houve indícios de diferenciação dentro do grupo nesta categoria.

Quadro 5- Relacionamento com os pares

Grupo	Interpretações compartilhadas	Interpretações diferentes
Administração	- Combino com todas elas. Sou grande amiga delas, todas elas (R. 21). - Meu relacionamento com elas é bom. Como diz, a gente entende bem uma a outra, né? É tranquilo (R. 28).	
Saúde	- “Eu prefiro ficar perto de algumas pessoas que a gente se identifica mais.” (R.35). - “Ah, lá é ótimo! Se melhorar não tem mais jeito. Graças a Deus. Você já deve ter notado assim.” (R.39).	
Corpo clínico	- “Eu adoro este corpo clínico. A gente virou amigo. Além de ficar aqui o dia inteiro, a gente fica o fim de semana junto também.” (R.60). - “Ah, é ótimo! Somos amigos tanto dentro como fora do hospital.” (R. 62).	

Fonte: dados da pesquisa

No geral, percebe-se que há um bom relacionamento entre as pessoas da área da administração, da saúde e do corpo clínico com seus pares.

Relacionamento com os supervisores/superiores

Na categoria “relacionamento com os supervisores/superiores” (vide quadro 6), o “bom

relacionamento” é compartilhado por praticamente toda a equipe da **área da administração**.

Nesta categoria também não despontaram diferenças de interpretações.

A grande maioria do grupo da **área da saúde** interpreta o relacionamento com seu supervisor como sendo “bom”. É o que compartilham. Quanto às diferenças não surgiram elementos plausíveis que confirmassem a sua existência.

Quadro 6- Relacionamento com os supervisores / superiores

Grupo	Interpretações compartilhadas	Interpretações diferentes
Administração	- “Ela é muito tranqüila, muito igual. Tenho liberdade pra falar o que quero.” (R. 30). - “Ótimo, o [fulano] é uma ótima pessoa. Quando a gente precisa dele ele tá sempre ajudando (R.24).”	
Saúde	- “Ah, não.... eu acho ele de boa. Muito tranqüilo. É bem aberto.” (R.39). - “Muito bom a relação com ele, certo? [...] é o tipo de chefe que você tem liberdade de tá chegando nele, certo?” (R.40).	
Corpo clínico	- “Ótimo relacionamento.” (R. 62). - “Com relação ao atendimento, o [supervisor de atendimento], tenho um ótimo relacionamento com ele. Ele é bom, ele veste a camisa do hospital, ele atende bem os médicos e ele é um sujeito dinâmico.” (R. 64).	

Fonte: dados da pesquisa

Pôde-se perceber, de maneira geral, que as pessoas do grupo da administração relacionam-se bem com seus supervisores ou superiores. A liberdade para falar e expor ideias é uma constante. Mesmo aqueles que alegam sentir-se por vezes muito cobrados ou bloqueados, admitem manter um bom relacionamento com seus superiores.

Pode-se observar, no geral, que há também um bom relacionamento entre os subordinados e o supervisor da área da saúde, especialmente, pela sua disponibilidade em ajudar as pessoas de seu setor, por ser uma pessoa solidária.

O corpo clínico também afirma ter bom relacionamento com os supervisores / superior do hospital. Pode-se observar que este “relacionar-se

bem” está diretamente ligado ao trabalho que o supervisor executa e como ele satisfaz as suas necessidades. Quando algum dos supervisores não atende a tais necessidades da forma que lhe é desejada, geralmente ocorre algum conflito na relação. Por diversas vezes podia-se ouvir de um dos supervisores reclamação sobre a atitude de um ou outro médico.

Relacionamento com o corpo clínico

Na categoria “relacionamento com o corpo clínico” (vide quadro 7), apesar do pouco contato que estabelece, o grupo da **área da administração** em geral compartilha o “conviver bem” com os médicos.

Quadro 7- Relacionamento com o corpo clínico

Grupo	Interpretações compartilhadas	Interpretações diferentes
Administração	- "Ihh, num tem nada que reclamar ." (R. 26). - "Convivo pouco, mas é bom também. Sem problemas." (R.22).	- Com os médicos eu ainda tenho um certo receio [...] Acho que eu mesmo criei esta barreira, mas porque me falaram quando eu entrei. Entendeu?"(R.6). - "No começo foi muito difícil. [referindo-se a forma de tratamento que os médicos dispensavam a ele] No começo eu achei que não ia suportar ficar." (R.4).
Saúde	- "O relacionamento também é bom. Eu acho assim, como é que eu posso dizer?... lógico que não é um relacionamento muito próximo" (R.47). - "Tenho bom relacionamento. Converso bastante." (R. 32).	- "(Risos altos) Eu tipo assim, eu faço a minha parte. Não ... é assim... igual eu tava te falando. Todo mundo tem seu dia, né? E outra coisa, em todo centro cirúrgico acontece, não é só aqui não. Aquilo que acontece é na hora, é ali dentro." (R.34). - "Tem um ou outro que é às vezes mais ríspido prá pedir as coisas, mas eu já estou acostumado. Trabalho em centro cirúrgico e enfermaria e... a gente tenta, de uma maneira grosseria, fazer entrar num ouvido e sair no outro. Se for levar na emoção..." (R. 41).
Corpo clínico		

Fonte: dados da pesquisa

Com relação ao que é diferenciação seria o "receio" presente no grupo do atendimento com relação aos médicos por julgarem estes como exigentes, com formas distintas de trabalhar e acreditarem que são sempre os donos da razão. Esta interpretação, compartilhada entre a equipe do atendimento não surgiu nas falas dos demais membros do grupo da área administrativa, o que caracteriza elementos que possuem consistência interna nas fronteiras da equipe do atendimento e não se apresentam em outros setores; ou seja, a mesma interpretação não é compartilhada pelos demais funcionários da área administrativa.

No geral, os membros do grupo da **área da saúde** compartilham um bom relacionamento com a equipe médica. Elementos de diferenciação ocorrem dentro do centro cirúrgico quando a equipe de instrumentadores considera o relacionamento às

vezes "difícil". Os técnicos comentam sobre a importância de deixarem o campo cirúrgico com os devidos instrumentais prontos para receber e atender aos médicos. Sabem que essa organização prévia é importante e que se não o fizerem adequadamente, os médicos ficarão irritados e podem entrar em conflito com os técnicos no centro cirúrgico. Vez ou outra isto acontece.

As impressões dos membros do corpo clínico foram mencionadas anteriormente, na categoria "relacionamento com os pares".

Relacionamento com a equipe de trabalho

Na categoria "relacionamento com a equipe de trabalho" (vide quadro 8), o "bom relacionamento" é a interpretação compartilhada pela equipe da **área da administração**.

Quadro 8- Relacionamento com a equipe de trabalho

Grupo	Interpretações compartilhadas	Interpretações diferentes
Administração	- "Equipe? Bom. Inclusive eu já trabalhei na farmácia, passei pelo faturamento, passei por todas as áreas, nunca tive atrito com nenhuma." (R.10). - "Eles é legal pra caramba, nossa!" (R.18).	- Eu acabo me relacionando mais com o pessoal da administração. Quando eu falo administração, os "vermelhinhos", mais do que com o pessoal da enfermagem." (R.20). - "Eles ficam mais prá lá, eu fico mais prá cá. Aqui eu tô passando toda hora, eu tenho maior contato e mais afinidade." (R. 22).
Saúde	- "Nunca tive nenhum atrito. Até porque quando eu entrei aqui eu tremia de medo (risos). Eu falo assim... tem uns colegas que falam: "cê trabalha, lá? Parece que os médicos é assim... tão bravos"... (R. 37). - "Eu tenho contato com todo mundo. Desde o médico até a faxineira [...] Assim, eu acho que eu sou aberto. Nunca tive problemas, com todos em geral." (R.32).	
Corpo clínico	- "Ótimo. Muito bem, respeitoso, dentro de cada assunto." (R.60). - "Eu converso e me dou bem com todo mundo no hospital." (R. 63).	

Fonte: dados da pesquisa

Os elementos de diferenciação ficam por conta de algumas pessoas que se agrupam por afinidade. Esta afinidade surge pela maior proximidade no

ambiente de trabalho. Este contato mais próximo gera elementos culturais próprios aos grupos que se diferenciam de outros. Um respondente da área



da administração explica que, como convive mais com os “vermelhinhos” (alusão à cor vermelha do uniforme da área da administração) do que com os “branquinhos” (alusão à cor branca do uniforme da área da saúde), acaba convivendo e estreitando laços com os primeiros.

Conforme a interpretação da equipe da **área da saúde** o que se compartilha é o “bom relacionamento” com a equipe de trabalho. Elementos de diferenciação surgem dentro do centro cirúrgico entre os técnicos de enfermagem e os médicos, quando ocorrem atritos entre ambas as classes, corroborando o que foi explicitado.

Nesta categoria, o **corpo clínico** compartilha, de uma forma geral, ter um “bom relacionamento” com a equipe de trabalho. Não afloraram nas falas dos médicos, interpretações diferentes.

A partir do exposto, pode-se inferir que os grupos previamente segmentados pelos autores desta pesquisa como grupos da administração, saúde e corpo clínico, se subdividem frente às diferentes interpretações de seus membros acerca de uma mesma manifestação.

Aconteceu, por vezes, a formação de subgrupos como no caso do pessoal do atendimento perante os demais membros da administração na categoria “como as coisas funcionam por aqui”. A equipe de atendimento se referiu ao jeito e manias dos médicos. Fato que não ocorreu com os demais membros do grupo. Neste caso ocorreu a formação de duas subculturas, termo que Martin (1992, 2002) utiliza para caracterizar a presença de diferenciação.

Houve também a ruptura das fronteiras dos grupos pré-definidos e reagrupamentos de pessoas, indiferente do grupo de pertença, em função de interpretações compartilhadas e interpretações divergentes; como é o caso de pessoas que fazem brincadeiras e de pessoas que não brincam pessoas que consideram a estrutura e equipamentos adequados e as que os consideram inadequados, pessoas que consideram a remuneração como sendo padrão de mercado e as pessoas que se dizem satisfeitas ou não satisfeitas.

Em tais casos, as pessoas que compartilham da mesma interpretação formam subculturas que convivem entre si, independente de pertencer ao grupo da área administrativa, da área da saúde ou do corpo clínico. Ocorreram também maiores agrupamentos de um grupo com outro, como poderá ser verificado em seguida. O próximo item deixa evidente esta questão por meio da análise conjunta dos três grupos, sob o foco das três perspectivas.

5.2 A organização sob o Foco da Integração, Diferenciação e Fragmentação

A análise dos três grupos em conjunto, ou seja, da organização como um todo, buscou reconhecer as interpretações compartilhadas, diferentes e fragmentadas entre os diversos grupos sob as perspectivas da Integração, Diferenciação e Fragmentação.

Perspectiva da Integração

A respeito do que é compartilhado entre os grupos, pôde-se constatar interpretações relacionadas a três categorias.

Na categoria **“brincadeiras e piadas que as pessoas fazem”**, o tema “fazer brincadeiras” é o mais compartilhado pelos grupos da área administrativa e da área da saúde. O corpo clínico não foi inquirido nesta categoria, porém pôde ser constatado durante a observação em campo que os médicos contam piadas e fazem brincadeiras entre si e às vezes com os funcionários.

Na categoria **“política de remuneração”**, pôde-se verificar que o tema “padrão de mercado” é compartilhado tanto pelo grupo da área da administração quanto da saúde, ou seja, pelos funcionários do hospital.

O corpo clínico, apesar de ter sua remuneração, não possui vínculo empregatício com o hospital e por essa razão não foram inquiridos. Os médicos são autônomos. Porém, conforme conversas informais consideram o salário dos funcionários como “padrão de mercado”.

Pôde-se verificar na categoria **“relacionamento com os pares**, com os supervisores / superiores e com o corpo clínico”, que o tema “bom relacionamento” é compartilhado segundo a interpretação dos três grupos.

Todos os temas supracitados repousam na perspectiva da integração, pois esta envolve visões, interpretações compartilhadas de manifestações culturais se não por todas, pela maioria das pessoas da organização (MARTIN, 1992, 2002; 2004).

Perspectiva da diferenciação

Pôde-se constatar sua presença em duas categorias.

Na categoria **“como as coisas funcionam aqui”**, o tema “satisfação com a empresa” é compartilhado apenas entre o grupo da área administrativa e a área da saúde. Ao passo que o

corpo clínico compartilha a “equipe integrada / amiga” e “estrutura enxuta”.

Na categoria **“adequação da estrutura física e equipamentos”** o grupo da área da administração, de uma forma geral, interpretou a estrutura física como “inadequada”, ao passo que os grupos da área da saúde e o corpo clínico interpretaram a estrutura física como “adequada”. Pôde-se constatar aqui que são dois casos de diferenciação no qual as fronteiras dos grupos pré-definidos se rompem e coalescem conforme o tema.

No primeiro caso, o da categoria **“como as coisas funcionam aqui”**, os dois grupos, administração e saúde, destacaram o “tema satisfação com a empresa” o que na verdade demonstra uma visão geral do quadro de funcionários, que nada mais é do que a junção dos dois grupos em um grupo maior. Portanto, no grupo dos funcionários este tema foi o mais recorrente, o mais compartilhado, o que é claramente consistente.

Ao passo que o corpo clínico, pelo menos no que concerne a esta categoria, torna-se um grupo distinto do “grupo dos funcionários”, pois a “equipe integrada / amiga” e “estrutura enxuta” foram os temas mais recorrentes, compartilhados nesta categoria, e que representa, portanto, a interpretação mais consistente deste grupo. Nesta categoria ocorre, portanto, diferenciação entre o grupo dos funcionários e o corpo clínico, ou seja, eles formam duas subculturas.

Na perspectiva da diferenciação, as interpretações sobre as manifestações culturais são claramente consistentes dentro das fronteiras de determinado grupo, mas podem não ter a mesma ocorrência em outros grupos (MARTIN, 1992, 2002; 2004).

Na categoria **“adequação da estrutura física e equipamentos”**, surgiram dois temas antagônicos. Seguindo o mesmo modelo de interpretação anterior, porém visto por outro ângulo, o grupo da área da administração considera que a estrutura física está “inadequada”, ou seja, há uma clareza entre seus membros quanto a uma inadequação. No entanto, dotados de uma visão totalmente oposta, o grupo da área saúde e do corpo clínico considera, compartilha, em sua maioria, a ideia clara de “adequação” da estrutura, haja vista que o hospital foi construído segundo a visão de um médico. O projeto arquitetônico buscou as melhores soluções visando facilidades para o paciente e para os médicos.

A equipe da área da saúde trabalha sempre junto ao paciente e ao médico. Assim, a equipe da

área da saúde forma com o corpo clínico, pelo menos nesta categoria, um grupo ou subcultura cuja interpretação da estrutura física é oposta à do grupo da área administrativa, uma outra subcultura, pois possui uma visão inversa. Visões antagônicas entre grupos é um sinal de diferenciação (MARTIN, 1992, 2002, 2004).

Perspectiva da Fragmentação

Quanto a elementos que a tornaram evidente, ressalta-se a existência de tensões e conflitos na organização, independente do setor de pertença. Ficam também evidentes jocosidades e caricaturas que membros da empresa fazem das pessoas em posição de destaque na hierarquia; e, também, ironias e zombarias com relação ao convênio médico (apelidado por alguns funcionários de “Susplan”, uma alusão ao SUS, Sistema Único de Saúde) e ao refeitório dos funcionários (alcançado às vezes de “chiqueirinho”, devido algumas pessoas deixarem resquícios de alimento sobre a mesa após as refeições). Tais elementos surgiram em conversas informais e na observação em campo.

Conforme o exposto pode-se inferir que os grupos previamente segmentados pelos autores como administração, saúde e corpo clínico romperam seus limites frente às interpretações de seus membros acerca de uma mesma manifestação. Ocorreram agrupamentos de um grupo com outro. Por exemplo, o grupo da área da administração fez a mesma interpretação que o grupo da área da saúde no momento em que o tema “satisfação com a empresa” surge em primeira instância em ambos os grupos. Houve, portanto, a fusão dos dois grupos para formar uma subcultura.

Ocorreram também situações de fusão das fronteiras dos três grupos quando seus membros compartilharam da interpretação sobre uma determinada manifestação cultural, como é o caso da categoria “brincadeiras ou piadas que as pessoas fazem”. A maioria das pessoas faz brincadeiras, ou seja, compartilha o “brincar”, o descontrair na organização, portanto, nesta categoria a fronteira dos três grupos praticamente desaparece. A visão é, por conseguinte, idêntica ou no mínimo próxima.

6 Considerações Finais

O estudo da cultura nas organizações permite a compreensão de suas complexidades, da realidade construída pelas pessoas que nela convivem e lhes



são próprias. O método etnográfico, aliado ao foco das lentes das perspectivas da integração, diferenciação e fragmentação, permitem um mergulho na organização em estudo, um mergulho profundo e abrangente. Se a lente de uma determinada perspectiva deixa pontos obscuros, a outra os clarifica, os permitem aflorar (MARTIN, 1992, 2002).

Conforme Martin (1992, 2002, 2004), a cultura consiste nos padrões de significados que conectam as manifestações culturais em conjunto, às vezes na harmonia, às vezes em conflitos entre grupos, e às vezes, entrelaçados em teias de ambigüidades, paradoxos e contradições. O conjunto de significados interpretados pelas pessoas que convivem em uma organização carregam elementos de integração, diferenciação e fragmentação.

Partindo de uma análise geral, de tudo que foi exposto nas entrevistas, nas conversas informais, nas atas de reuniões e nas observações em campo, pôde-se verificar sob a **perspectiva da integração**, o compartilhar de interpretações dos diferentes atores sobre as categorias pesquisadas. Fica também evidente a ocorrência de elementos concernentes à **perspectiva da diferenciação**. Sob a **perspectiva da fragmentação**, pôde-se também constatar, independente do grupo de pertença, tensões presentes na organização, além de ironias e jocosidades.

Os resultados desta pesquisa corroboram a aplicação conjunta das perspectivas da integração, diferenciação e fragmentação de Martin (1992, 2002) no sentido de possibilitar ao pesquisador uma leitura abrangente do modo como os atores interpretam as manifestações culturais no hospital.

Os resultados alcançados responderam ao problema de pesquisa e evidenciaram que, mesmo convivendo em um ambiente harmônico, no qual a maioria das pessoas está satisfeita com a empresa e considera relacionar-se bem, as diferenças afloram, assim como os elementos de fragmentação tais como conflitos e ironias encontram-se presentes.

Ao proprietário e à administradora do hospital recomenda-se que levem em consideração esta pluralidade de visão no momento de tomadas de decisões que envolvam, por exemplo, a ampliação na estrutura da unidade hospitalar, mudanças na política de remuneração e no conteúdo dos programas de capacitação que visem a integração de funcionários. Como exemplo, ao final desta pesquisa, mudanças com relação ao plano de saúde dos funcionários foram subitamente comunicadas, fato que gerou descontentamento e

divergências entre os funcionários. Se alguns estavam ali por identificarem-se com a política de remuneração, especialmente com o convênio médico oferecido pela empresa, uma mudança súbita e indesejada acarretaria insatisfação e, no seu limite, desligamento do funcionário. O antigo plano de saúde, mesmo sendo alvo ora ou outra de zombarias e chacotas, atendia também aos familiares de primeiro grau do funcionário, ou seja: pai, mãe, cônjuge e filhos. No entanto, o futuro plano, mesmo mais completo, atenderia somente ao funcionário, tornando-se para eles, motivo de insegurança, pois seus familiares utilizavam constantemente o convênio.

Para futuras pesquisas recomenda-se o estudo de cultura que permita aflorar não somente a homogeneidade como também a heterogeneidade, ou seja, a diversidade existente nas organizações. O conhecimento de tais elementos subjetivos permite uma compreensão mais profunda do contexto organizacional o que, conseqüentemente, propicia a prática de ações administrativas adequadas ao jeito de ser, de ver e de viver das pessoas nas organizações.

Referências

- AINSWORTH, S.; COX, J. W. Families divided: culture and control in small family business. **Organization Studies**, v. 24, n. 9, p. 1463-1485, 2003.
- ALVESSON, M. Knowledge work: ambiguity, image and identity. **Human Relations**, v. 57, n. 7, p. 863-886, 2001.
- ALCADIPANI, R.; CRUBELLATE, J. M. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 2, p. 64-77, abr./mai./jun., 2003.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARLEY, S. R.; KUNDA, G. Design and devotion: surges of rational and normative ideologies of control. **Administrative Science Quarterly**, v. 37, n. 3, p. 363-400, set., 1992.
- BARLEY, S. R.; MEYER, G. W.; GASH, D. C. Cultures of culture: academics, practitioners and the pragmatics of normative control. **Administrative Science Quarterly**, v. 33, n. 1, p. 24-60, mar., 1988.
- CASTRO, D. J.; LEITE-DA-SILVA, A. R.; PIMENTEL, T. D. As significações culturais no contexto organizacional: em estudo uma organização do setor de tecnologia de informação. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29,



2005, Brasília. **Anais...** Rio de Janeiro, ANPAD, 2005.

CAVEDON, N. R. Administração de toga: desvendando a cultura organizacional da UFRGS e da UNISINOS. 2000. 348 f. **Tese** (Doutorado em Administração)-Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

COUPLAND, C. BLYTON, P., BACON, N. A longitudinal study of the influence of shop floor work teams on expressions of 'us' and 'them'. **Human Relations**, v. 58, n. 9, p. 1055-1081, 2005.

CRAIDE, A.; CAVEDON, N. R.; ECCEL, C. S. Culturas organizacionais em uma empresa familiar do ramo leiteiro. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Porto Alegre. **Anais...** Rio de Janeiro, ANPAD, 2006.

FERRAZ, D.; CAVEDON, N. R. "A Feira do Livro da Gente; da Chuva, do Cheiro de Pipoca Doce, do Xerife": a cultura organizacional da feira do livro de Porto Alegre. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, ANPAD, 2007.

FLEURY, M. T. L; FISHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo: Makron, 1991. 140 p.

GASKELL, George. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Eds.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1989.

HOGGETT, P. Conflict, ambivalence and the contested purpose of public organizations. **Human Relations**, v. 59, n. 2, p. 175-194, 2006.

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

LAKATOS, E. M., MARCONI. M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LEWIS, M., KELEMEN, M. L. Multiparadigm inquiry: exploring organizational pluralism and paradox. **Human Relations**, v. 55, n. 2, p. 251-275, 2002.

LIU, S. Cultures within culture: unity and diversity of two generations of employees in state-owned

enterprises. **Human Relations**, v. 56, n. 4, p. 387-417, 2003.

MARCUS, G. E.; FISCHER, M. J. **Anthropology as cultural critique: an experimental moment in the human sciences**. 2. ed. Chicago: University of Chicago Press, 1996.

MARTIN, J. **Organizational culture**. Stanford, Stanford Research Paper Series n. 1847, 2004. 19 p. Disponível em <<https://gsbapps.stanford.edu/researchpapers/library/RP1847.pdf>> Acesso em 06 fev. 2007.

_____. **Organizational culture: mapping the terrain**. Thousand Oaks: Sage, 2002.

_____. **Cultures in organizations: three perspectives**. New York: Oxford University, 1992.

MARTIN, J.; FROST, P. J.; O'NEILL, O. A. **Organizational culture: beyond struggles for intellectual dominance**. Stanford, Stanford Research Paper Series n. 1864, 2004. 70 p. Disponível em <https://gsbapps.stanford.edu/researchpapers/detail1.asp?Document_ID=2554> Acesso em 06 jan. 2006.

MASCARENHAS, A. O. KUNDA, G., VASCONCELOS, I. F. G. Cultura organizacional e antropologia interpretativa – ultrapassando a abordagem de integração na pesquisa e na prática. In: VASCONCELOS, F. C.; VASCONCELOS, I. F. G. (orgs). **Paradoxos organizacionais: uma visão transformacional**. São Paulo: Thompson, 2004. p. 197-229.

MEYERSON, D. E. Acknowledging and uncovering ambiguities in cultures. In: FROST, P. J. et al (Eds.). **Reframing organizational culture**. Newbury Park: Sage, 1991. p. 254-270.

PARDINI, D. J. A aculturação na estratégia de aquisição sob a luz das perspectivas teóricas culturais. In: ASAMBLEA ANUAL CLADEA, 2005, Santiago - Chile. **Anais...** Santiago, CLADEA, 2005.

PRADO, M. C. A. **Jeitinho e cultura organizacional brasileira** - ultrapassando a abordagem de integração. São Paulo, FGV-EASP/GVPESQUISA. 2005. 60p. Relatório de pesquisa. Disponível em <<http://www.eaesp.fgvsp.br/Interna.aspx?PagId=DLMJMMTJ&ID=337>> Acesso em 08 mai. 2006.

RODRIGUES, S. B. The political dynamics of organizational culture in a institutionalized environment. **Organization Studies**, v. 27, n. 4, p. 537-557, 2006.

ROSA, A. R.; TURETA, C.; BRITO, M. J. de. Cultura nacional e cultura brasileira revisitadas: uma atualização hermenêutica do dilema brasileiro.



In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 4., Porto Alegre. **Anais...** Rio de Janeiro, ANPAD, 2006.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. 3. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

SERVA, M.; JAIME JR., P. Observação participante e pesquisa em administração: uma postura antropológica. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 1, p. 64-79, mai./jun., 1995.

SMIRCICH, C. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 3, p. 339-58, set., 1983.

SVENINGSSON, S.; ALVESSON, M. Managing managerial identities: organizational fragmentation, discourse and identity struggle. **Human Relations**, v. 56, n. 10, p. 1163-1193, 2003.

THOMPSON, J. B. **Ideologia e cultura moderna: teoria social de comunicação de massa**. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELOS, I; MASCARENHAS, A. O.; PROTIL, R. M. Paradoxos culturais na gestão de pessoas: cultura e contexto em uma cooperativa agro-industrial. **Revista de Administração de Empresas**, v. 3, n. 1, p. 1-19, jan./jun., 2004.

VERGARA, S. V. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

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