
AS SIGNIFICAÇÕES CULTURAIS SOB DIFERENTES PERSPECTIVAS ORGANIZACIONAIS: EM ESTUDO, UMA ORGANIZAÇÃO DO SETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

DIOGO JUNQUEIRA DE CASTRO
ALFREDO RODRIGUES LEITE DA SILVA
FUCAPE

THIAGO DUARTE PIMENTEL
UFJF

ALEXANDRE DE PÁDUA CARRIERI
UFMG

RESUMO

Este artigo busca evidenciar a construção das significações culturais em uma organização prestadora de serviços na área de tecnologia da informação. Para tanto, discute-se a diversidade do conceito de cultura e dos estudos organizacionais que o adotam, além das contribuições da díade ordem/desordem de Morin (2001). Os dados da empresa Tecno foram coletados por meio de 37 entrevistas semiestruturadas, cujo tratamento analítico foi feito pela Análise de Conteúdo (BARDIN, 1977), por meio de temas confrontados com base na óptica da díade ordem/desordem e na abordagem das três perspectivas sobre cultura em organizações (CAVEDON; FACHIN, 2000): integração, diferenciação e fragmentação. Observou-se que ações e interesses se legitimam nas construções reveladas em cada uma das três perspectivas, por exemplo, preocupação com a educação na organização (integração); distinções funcionais/profissionais entre os setores da empresa (diferenciação); ambiguidade oriunda das diferentes relações de interesse entre os membros do setor administrativo (fragmentação). Cabe destaque à perspectiva da diferenciação relativa à homogeneidade dentro dos grupos, e entre as principais representações de deficiências, justamente aspectos relacionados ao serviço de TI (Infraestrutura e informação).

Palavras-chave: significações culturais, integração, diferenciação e fragmentação.

ABSTRACT

This paper aims to evidence the configuration of cultural significations in an organization which provides services of information technology. To reach it, it argues the diversity of the concept of culture and the organizational studies that use it, also the contributions about the Morin's order/disorder dyad (2001). The data about Tecno company was collected during 37 semi-structured interviews, analyzed under the Content Analysis basis (BARDIN, 1997), with facing subjects based upon the order/disorder point of view and the three perspectives on culture in the companies (CAVEDON; FACHIN, 2000): integration, differentiation and fragmentation. It was observed that actions and interests became legitimate in the revealed constructions in each of the three perspectives, such as: concern about education inside the organization (integration); professional and functional distinctions among the company departments (differentiation); ambiguity from different interest relations among the administrative sector staff (fragmentation). Prominence to the differentiation perspective related to the homogeneity inside the groups, and, precisely, one of the main lack examples are features related to the IT work (Infrastructure and information).

Keywords: cultural significations, integration, differentiation, fragmentation.

INTRODUÇÃO

O objetivo deste artigo é evidenciar a configuração das significações culturais em uma organização prestadora de serviços na área de Tecnologia da Informação (TI), permitindo assim maior compreensão do tema numa perspectiva fora do *mainstream* dos estudos de cultura nas organizações. O artigo apresenta, principalmente, uma nova perspectiva para o entendimento organizações do setor de TI. Parte-se do pressuposto que, por meio das significações culturais, é possível revelar as transformações e os contextos presentes em uma organização (CARRIERI; RODRIGUES, 2001).

No caso deste estudo, parte dessas significações culturais relaciona-se diretamente com a temática da tecnologia de informação (TI), pois a organização investigada atua, desde sua criação, como prestadora de serviço nessa área. Portanto, a discussão se aproxima do campo dos estudos em TI e busca neles as contribuições para esta investigação no campo dos Estudos Organizacionais (EO) que, segundo Orlikowski e Barley (2001), está no

reconhecimento da relevância das propriedades materiais da TI. Em relação a essas propriedades é necessário explicar que a organização investigada sempre atuou permeada pelo uso e desenvolvimento de TI ao prestar serviços, cabendo, portanto, reconhecer as implicações da TI e de suas propriedades cotidianas. Não se trata de uma mudança específica em torno de uma nova TI, segundo os autores, uma tendência do campo dos estudos envolvendo TI e organizações.

A importância de reconhecer esse contexto, pouco explorado nos EO, é o entendimento de que as significações culturais dão sentido às práticas, envolvidas pelos contextos preexistentes, surgindo culturas em que os atores interpretam e obtêm sentidos e identidades, ao construírem visões de si e dos outros. Assim, a relação entre as significações representa a dimensão subjetiva, e as práticas gerenciais que interagem com elas representam a dimensão objetiva. As dimensões compõem um todo indissociável, com implicações para os atores e as organizações (DAVEL; VERGARA, 2001).

Frost *et al* (1991) e Meyerson e Martin (1987) mostram que estudos no tema da cultura em organizações tratam a maneira como essas duas dimensões se relacionam entre si de formas distintas e envolvem determinadas implicações. As últimas autoras identificam três perspectivas, que são comumente adotadas isoladas, sendo ela: integração – instrumentalização da homogeneidade cultural por meio da gestão de aspectos objetivos; diferenciação – reconhecimento da integração em grupos e a heterogeneidade entre eles; fragmentação – consenso transitório entre membros de diferentes grupos em torno de interesses específicos.

Elas ainda propõem o uso conjunto das três perspectivas, de maneira complementar. Como cada perspectiva foca diferentes aspectos do contexto cultural da organização, em conjunto elas permitem revelá-lo de maneira ampla. Portanto, foi essa a alternativa adotada neste artigo. Entretanto, ao seguir tal proposta, surge o desafio de lidar com a grande amplitude da abordagem, ao analisar o contexto organizacional. Buscando o mesmo caminho de Cavedon e Fachin (2000), as contribuições de Morin (2001) sobre a díade ordem/desordem surgem como uma alternativa coerente.

O objetivo proposto e o alinhamento com as propostas de Morin (2001), Meyerson e Martin (1987), e Cavedon e Fachin (2000) indicam os caminhos a serem percorridos na coleta e no tratamento de dados. A coleta se volta para metodologias que permitem um aprofundamento direcionado para níveis não quantificáveis da realidade, em fenômenos relacionados à valores, atitudes, crenças, significados e motivações (MINAYO, 2001). Nesse sentido, optou-se pelas entrevistas semiestruturadas (TRIVIÑOS, 1987).

Devido ao grande volume de informações, característico das entrevistas semiestruturadas, adotou-se a análise de conteúdo para o tratamento dos dados, em uma abordagem de organização e categorização com base em temas (BARDIN, 1977). Ao destacar temas específicos a partir dos dados coletados, a análise de conteúdo permite discuti-los tendo em vista a óptica da tríade de Morin (2001), e na abordagem das três perspectivas de Meyerson e Martin (1987). Chegando à conclusão que demonstra a coexistência dessas três perspectivas nas significações culturais na empresa em questão, merecem destaque os atributos da informação e da infraestrutura, por se tratarem dos principais aspectos próprios ao negócio da organização, que afetam e são afetados pelos fatores organizacionais.

Este artigo está organizado da seguinte maneira: após esta introdução, discute-se a diversidade do conceito de cultura e os estudos sobre cultura voltados para as organizações. Em seguida, a óptica da tríade ordem/desordem é destacada como um caminho para os estudos das significações. A discussão é encerrada com as contribuições dos Estudos Organizacionais para a área de TI, a partir dos estudos de cultura. A pesquisa de campo é apresentada para embasar as considerações finais.

CULTURA: UMA DIVERSIDADE CONCEITUAL

Eagleton (2005) apresenta usos e sentidos do termo *cultura* reconhecendo transformações históricas, desde a analogia com a agricultura e a produção até a abstração do espiritual, social e político. O autor destaca três distinções básicas do uso do termo ao longo do tempo e que se imbricam na atualidade.

A cultura de civilidade humana, antes concebida em uma égide cultural, passa a ser contestada sob a ótica das culturas em identidades de um *locus* cultural delimitado (nacional, regional), e ambas passam a ser questionadas em uma visão pós-modernista de aversão à homogeneidade cultural. Mas, conforme Eagleton (2005), em todos esses cortes há interesses políticos envolvendo tais concepções.

Nas duas primeiras distinções isso é evidente, ao se observar a suposta ordem (e privilégios) estabelecida em torno da cultura. Na última, a desordem oculta o estabelecimento e a manutenção de interesses que não são confrontados pela desordem, muito pelo contrário, atuam legitimados ao se ocultarem nela. Um processo que, ao mesmo tempo, envolve o fechamento de grupos em suas identidades em resposta à desordem.

Dentro dessa concepção a cultura não é um simples lugar de ordem, de consenso de valores para toda a civilização, uma nação ou região, nem

tampouco é o lugar da plena desconstrução estrutural na direção de dissensos, a cultura é um lugar político, na dinâmica entre o consenso e o dissenso. Este último é o uso que norteia este artigo, em um corte antropológico. A despeito das críticas do autor à ênfase antropológica com o seu sentido amplo de cultura, assume-se que no campo da antropologia também se realiza a discussão do termo, reconhecendo não apenas o aspecto político da cultura, mas a necessidade de delimitar o seu uso. Esta medida oferece espaço para a direção aqui assumida.

Geertz (1978, p. 14) destaca o dissenso no significado de cultura para a antropologia e afirma que, em 1952, Kluckohn precisou de 27 páginas para conceituar cultura, entre suas definições pode-se encontrar: “modo de vida global de um povo”, “legado social que um indivíduo adquire de seu grupo”, “forma de pensar, sentir e acreditar”, “celeiro de aprendizagem comum”. Essas indefinições conceituais acabam por influenciar os estudos sobre cultura na área da Administração, marcados por muitas definições (AKTOUF, 1994).

A diversidade conceitual acaba por remeter o termo cultura a uma condição na qual só tem sentido empregá-lo quando o conceito é colocado de maneira clara. Neste sentido, cultura passou a ser qualquer coisa, com delimitações que vão desde aspectos histórico-temporais, como defende Aktouf (1994), até cortes atemporais definidos pela necessidade da alta direção organizacional, como defendido por Deal e Kennedy (1982).

Neste estudo, por uma questão de coerência com o objetivo proposto, o conceito de cultura adotado é o sugerido por Carrieri e Rodrigues (2001, p. 2), a partir das contribuições de Jermier (1991).

CULTURA EM ORGANIZAÇÕES: OS ESTUDOS COM FOCO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Dentre as diferentes alternativas de abordagem da cultura no contexto organizacional, a chamada corrente da cultura organizacional é a predominante (AKTOUF, 1994). O predomínio da abordagem da chamada cultura organizacional é marcada por contribuições de autores como Schein (1985) e Deal e Kennedy (1982). Para eles, a cultura funciona como uma variável, ou algo semelhante, que interfere no desempenho organizacional e deve ser manipulada pelos dirigentes para o alcance de melhores resultados.

Para Pépin (1998), a maior parte desses estudos é baseada em apenas dados fornecidos pelos dirigentes. Além disso, crenças e valores dos quadros superiores são considerados compartilhados pela comunidade organizacional

inteira, e a cultura dos outros atores é considerada inexistente; a direção é percebida como detentora da ‘boa’ cultura e seu papel é propagá-la; os fenômenos de cultura são julgados segundo seu valor instrumental (PÉPIN, 1994, p. 278).

Autores como Alvesson (1993), Pépin (1998) e Cavedon e Fachin (2000), mais preocupados com questões socioantropológicas do que gerenciais, não negam certo envolvimento dos dirigentes na configuração das significações no interior das organizações, mas defendem “que as organizações não podem ser reduzidas aos dirigentes e que outros autores não podem ser ignorados impunemente” (PÉPIN, 1998, p. 278).

Na busca por alternativas às propostas de instrumentalização cultural, tais autores se aproximam da visão de cultura como uma metáfora da organização. Nessa abordagem, como descreve Smircich (1983), a organização é uma cultura e não entidades estáveis produzindo uma cultura autônoma. Dessa maneira, o campo dos estudos de cultura voltados para as organizações se configurou em dois grandes grupos: um próximo da visão de cultura como variável e outro da visão de cultura como metáfora. Em outro corte, Martin (1992) propõe não duas, mas três perspectivas nos estudos sobre cultura nas organizações. As contribuições da autora resultaram nas perspectivas da **Integração**, da **Diferenciação** e da **Fragmentação**, como o de Meyerson e Martin (1987).

Martin (1992) delinea as perspectivas de acordo com as opções teórico-metodológicas adotadas pelos pesquisadores dentro de três dimensões: a) relação entre as manifestações culturais: foco na consistência organizacional, consistência grupal ou inconsistência; b) grau de consenso (homogeneidade) organizacional: foco no consenso organizacional, consenso grupal ou dissenso; c) orientação em relação à ambiguidade: foco na transparência organizacional, transparência grupal ou ambiguidade. De acordo com os posicionamentos dentro dessas dimensões, os estudos sobre cultura voltados para organizações se enquadram nas seguintes perspectivas:

1. Da integração: os estudos aqui inseridos reconhecem apenas a consistência das manifestações culturais (valores, interpretações, etc.) e tratam a organização como voltada para o consenso (homogeneidade) e a transparência. A ambiguidade é apenas um problema a ser resolvido para se alcançar a integração de todos;

2. Da diferenciação: os estudos aqui inseridos reconhecem que apenas dentro de determinados grupos existe consistência nas manifestações culturais, delimitando também o consenso (homogeneidade) e a

transparência em seu interior. As subculturas se originam nas variáveis ambientais, ao atuarem por meio de mecanismos demográficos, sociais, de gênero, profissionais, entre outros. E entre grupos e subculturas existem diferenças e contradições que remetem às ambiguidades;

3. Da fragmentação: os estudos aqui inseridos se voltam para as inconsistências entre as manifestações culturais, o dissenso e a ambiguidade na organização, pois ela está inserida num mundo de diversidade cultural, permeado por relações de interesses e consensos transitórios.

As três perspectivas podem ser adotadas isoladamente ou, como mostram Meyerson e Martin (1987), em conjunto, com o pesquisador optando por explorar as perspectivas de maneira complementar em um mesmo estudo. No Brasil, são exemplos de estudos baseados nas três perspectivas os trabalhos de Carrieri e Rodrigues (2001) e de Cavedon e Fachin (2000). Estes últimos utilizam a abordagem das três perspectivas para investigar a configuração das significações em uma Universidade Federal ao lidarem com a complexidade oriunda da amplitude da proposta. Baseiam-se, também, em contribuições adicionais de Morin (2001) sobre a diáde ordem/desordem, alternativa aqui defendida como um caminho coerente a ser seguido em outros estudos, como discutido a seguir.

UMA BASE PARA OS ESTUDOS SOBRE SIGNIFICAÇÕES: A ÓPTICA DA DÍADE ORDEM/DESORDEM

As relações sociais cotidianas envolvem práticas estruturadas e estruturantes das quais surgem as significações, “as intenções, os motivos, as atitudes e as crenças dos atores”, e em conjunto definem as culturas inseridas em determinados contextos de interação social (DUPUIS, 1996, p. 239).

Para Rocha (2003), as significações culturais dão sentido à vida, elas se constituem de verdades relativas ao atores sociais inseridos em culturas nas quais aprendem o porquê e como existir. Portanto, captar as significações culturais implica apreender também sua visão de mundo, sua produção simbólica, seu imaginário sobre este mundo. Uma captação que reconhece as significações como sendo produzidas em um espaço sociohistórico (Castoradis, 1982), neste sentido devem ser compreendidas como processo cultural de uma sociedade dentro do contexto histórico.

Esse entendimento vai ao encontro das propostas de Cavedon e Fachin (2000), que para lidar com a complexidade de operacionalizar a

investigação dessas significações em organizações se basearam na teoria da complexidade, com base na díade de ordem e desordem de Morin (2001).

Dessa maneira os autores propuseram a análise dos dados coletados a partir da referência do que se enquadra como ordem (excelência), ou desordem (deficiência). Por meio da Teoria da Complexidade, Morin (2001) entende que não deve haver reducionismo, pois os fenômenos não devem ser analisados dissociados das partes. Além disso, os fenômenos são permeados por descontinuidades, eles oscilam na díade ordem e desordem em uma relação indissociável com certa tendência de se estabelecer na organização. Uma tendência que, para Morin (2001), é a condição necessária para a evolução do universo.

Alinhados a Morin (2001), Cavedon e Fachin (2000) trataram os conceitos de ordem e desordem como complementares, já que um ambiente que fosse apenas ordem, seria um universo sem devir, sem inovação, sem criação; um universo que fosse apenas desordem, entretanto, não conseguiria constituir organização, sendo, portanto, incapaz de conservar a novidade e, por conseguinte, a evolução e o desenvolvimento. Um mundo absolutamente determinado, tanto quanto um completamente aleatório, é pobre e mutilado; o primeiro, incapaz de evoluir, e o segundo, de nascer (MORIN, 2001, p. 202).

A ordem é caracterizada pela constância, regularidade, estabilidade, repetição, enquanto a desordem pode ser caracterizada pela irregularidade, incerteza, agitação, instabilidades, choques, erros e ruídos indesejados. Para o autor, esses conceitos seriam como uma mala com vários compartimentos, que permitem a interpretação em diversos níveis. Assim, tomou-se emprestado o nível utilizado por Cavedon e Fachin (2000), sendo a ordem classificada como excelência e a desordem classificada como deficiência.

Com base nessa escolha, e partindo da abordagem das três perspectivas de Meyerson e Martin (1987), procura-se evidenciar as significações culturais na empresa Tecno. A excelência (ordem) é caracterizada pelo que é desejável segundo os sujeitos e ou grupos e a deficiência (desordem) pelo que é indesejável. Este corte, dicotômico e artificial, sintetiza o que de fato é um *continuum* inserido na organização e em seu contexto de atuação, característico de TI.

TI, EO E CULTURA EM ORGANIZAÇÕES

Orlikowski e Barley (2001) destacam que a área de TI está voltada para o desenvolvimento de tecnologias associadas aos sistemas de informação, para

a compreensão de como o desenvolvimento e o uso dessas tecnologias afetam os fenômenos organizacionais, ao mesmo tempo em que são afetados por eles. Essa configuração justifica a necessidade de explorar mais os desenvolvimentos da teoria organizacional, com destaque para os que tratam dos processos de institucionalização, não sendo suficientes os atuais esforços das pesquisas em TI que incluem contribuições do campo dos EO no tocante à dinâmica cognitiva, política e estratégica do contexto organizacional.

Ao destacar, em seus argumentos, as abordagens neo-institucionais (POWELL; DIMAGGIO, 1991) que incluem a discussão sobre aspectos culturais das organizações, Orlikowski e Barley (2001) vão, em parte, ao encontro da discussão desenvolvida neste artigo. Os autores mencionam a relevância de explorar os aspectos culturais nos estudos sobre TI, em uma visão de cultura que se aproxima da chamada abordagem integrativa de cultura. Nessa abordagem, a cultura reflete o consenso em torno do qual surgem influências sobre aspectos da TI (CASTELLANI; REINHARD; ZWICKER, 1998; TEIXEIRA JÚNIOR; OLIVEIRA, 2003), podendo ainda ser gerenciada a favor da adequação desses aspectos em uma empresa que desenvolva uma cultura consensual de acordo com suas necessidades em TI (CLAVER *et al*, 2001). Conforme Avison e Michael (1995), essa visão de cultura é predominante nos estudos sobre TI, mas trata de maneira limitada a complexidade em torno do conceito de cultura, levando à perda de contribuições antropológicas relevantes para o campo.

Na direção do entendimento dos dois últimos autores, neste estudo buscou-se ir além da visão integrativa de cultura, reconhecendo em conjunto a integração, a diferenciação e a fragmentação cultural na organização investigada, como defendem Meyerson e Martin (1987), Cavedon e Fachin (2000). Em comum com os estudos desses autores, a investigação aqui desenvolvida se insere como um estudo organizacional voltado para a compreensão de aspectos mais amplos da cultura, mas tem como distinção o contexto de atuação da organização investigada, uma prestadora de serviço na área de TI. Portanto, retomando a argumentação de Orlikowski e Barley (2001), pode-se conceber que essa visão mais complexa da cultura em organizações seria uma contribuição da área de organizações para a de TI.

Para Orlikowski e Barley (2001, p. 151, tradução nossa), a partir das contribuições do campo da TI para os EO pode-se “desenvolver uma apreciação mais detalhada sobre o porquê e como as propriedades materiais da tecnologia são importantes”. Os autores deixam essa contribuição mais clara quando subdividem o campo da TI em três grandes gêneros de estudos: 1) os impactos da TI: foca as implicações econômicas e sociais da TI, como a perda de qualificação e/ou a requalificação dos funcionários a partir de

determinada tecnologia (GURBAXANI; WHANG, 1991); 2) o desenvolvimento, desdobramento e uso da TI: foca as demandas práticas e técnicas para operar e implementar os sistemas de informação (DAVIS, 1989); 3) organização e gestão dos recursos de TI: foca a viabilização das soluções em bases tecnológicas, votando-se para questões de infraestrutura, como a definição de padrões comuns, a manutenção e a configuração dos programas e dos equipamentos de informática (BROADBENT; WEILL; CLAIR, 1999). As propriedades materiais dos elementos da TI giram em torno de cada um desses três gêneros. Para aproveitar o potencial das contribuições em reconhecer essas propriedades materiais da TI, concordando-se com Orlikowski e Barley (2001), devem-se adotar, em conjunto, contribuições do campo dos EO. No caso deste estudo, foi adotada a abordagem da cultura em organizações que tratam a integração, a diferenciação e a fragmentação cultural como perspectivas complementares.

METODOLOGIA

Foi desenvolvida uma pesquisa de caráter qualitativo na empresa Tecno. Por meio de um conjunto de práticas interpretativas (LUZ, 2001) a pesquisa qualitativa procura entender os significados que as pessoas dão às ações em determinado contexto. Nesta investigação, adotou-se como estratégia o estudo de caso, considerado como “uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes, caso em que são usadas múltiplas fontes de evidências” (YIN, 1989, p. 23).

Para captar com maior profundidade as informações referentes ao micro ambiente da empresa pesquisada, foi desenvolvido um roteiro semiestruturado para entrevistas, apenas como roteiro de apoio, de modo a propiciar maior liberdade e flexibilidade no tratamento das questões. Concordando-se com Thiollent (1987), as entrevistas semiestruturadas são reconhecidas como capazes de introduzir o pesquisador no universo cultural dos indivíduos.

Por meio do roteiro semiestruturado, buscou-se levantar informações relacionadas à percepção de cada indivíduo sobre a: a) infraestrutura oferecida pela organização; b) localização física da empresa; c) questões relacionadas à valorização dos atores organizacionais; d) visão do futuro da organização; e) relacionamento pessoal com membros do mesmo setor e com os demais setores. As entrevistas foram realizadas entre os meses de maio e junho de 2003. O critério de seleção dos sujeitos da pesquisa foi a

proporcionalidade entre os setores da empresa, objetivando a busca por possíveis diferenças entre visões e percepções daqueles pertencentes a diversos setores da organização.

O grupo de sujeitos foi composto por 37 dentre as 212 pessoas que faziam parte do corpo de funcionários da organização: 15 pessoas do setor administrativo (de um total de 83), sendo seis diretores; 17 pessoas do setor de atendimento (de um total de 98); e cinco pessoas do setor de informática (de um total de 31). A justificativa para essa escolha é o fato de que eles representam a divisão existente no cotidiano da empresa, tanto em termos de seu organograma, quanto de espaço físico. Deve-se destacar que esse recorte tem como consequência a perda de possíveis relações entre subgrupos dentro da empresa. A opção por essa relativa perda, apesar de indesejável, é necessária, como demonstram Cavedon e Fachin (2000), pois foram necessárias para a delimitação e viabilização do estudo.

Os depoimentos gravados foram transcritos e analisados por meio da técnica de análise do conteúdo, dentro da abordagem da organização sistemática dos dados em unidades manipuláveis, considerados *temas*. Para Bardin (1977, p.106), essa abordagem se caracteriza pelos *temas* se forem partes do texto que expressam significados baseados no referencial teórico. Sendo uma alternativa para estudar “motivações de opiniões, de atitudes, de valores, de crenças, de tendências” (BARDIN, 1977, p.106).

Depois de subdivididos em temas, os depoimentos foram agrupados em sete categorias definidas após a coleta de dados, pelas semelhanças semânticas e temáticas evidenciadas: infraestrutura; localização; informação; valorização; visão de futuro; administrativo; atendimento; informática. Em seguida, estabeleceu-se um *ranking*, ordenado por incidência dos temas em todas as categorias. Por fim, considerando aqueles três setores (administrativo, atendimento e informática), os temas e as significações foram cotejadas. Foi possível observar a ambiguidade nos setores (fragmentação) e entre os setores (diferenciação), bem como a existência de compartilhados por toda a organização (integração). Então, procurou-se cotejar os temas e seus significados sob a perspectiva da díade ordem (excelência)/desordem (deficiência) de Morin (2001).

Seguindo a orientação de Rocha (1981), as categorias analíticas utilizadas foram consideradas “unidades mínimas ideológicas”, ou seja, um fragmento textual (ou frase) característico ou emblemático, que representa expressões semelhantes utilizadas pelos demais indivíduos de um dado grupo social. As sete categorias de análise e os três setores da Tecno agrupam, de maneira semelhante, as informações apresentadas no Quadro 1 e no Quadro 2, permitindo confrontá-los.

Quadro 1: Fragmentos extraídos dos depoimentos dos atores da Tecno

Un. mínimas ideológicas por categoria	Frases Características por Setores da Tecno		
	Administrativo	Atendimento	Informática
Infra-estrutura	<p>[...] os computadores que a gente tem, ainda não atendem a nossa necessidade de relatórios, e isso gera um desgaste [...] (Supervisor 12)</p> <p>[...] meu funcionário desmaiou na sala em um dia de calor, bate um sol [...] (Diretor 3)</p> <p>[...] eu ia trazer o computador de casa [...] (Diretor 2)</p>	<p>[...] eu acho que não tem uma base muito bem oferecida, não [...] Aqui não tem recurso para proteção do trabalho, espaço pequeno, computadores não muito bons [...]. O lanche também não precisa falar, tem pão e café todo dia e de vez em quando manteiga (Atendente 4)</p> <p>[...] devia ter descanso de pé, descanso de braço, maior qualidade de fones [...] (Atendente 1)</p>	<p>[...] equipamento, até mesmo mobiliário, não são os mais adequados não, mas é o que nós temos por enquanto (Desenvolvedor de sistemas 8)</p> <p>Tenho pedido sempre equipamentos melhores, não dá pra fazer uma Ferrari com material para fazer Fusca [...] (Desenvolvedor de sistemas 3)</p>
Localização	<p>[...] Fica longe, mas venho de carro [...] meu maior problema é para estacionar (Coordenador 7)</p>	<p>Poderia ser na área central, ficaria bem mais fácil (Atendente 3).</p> <p>Acho que pra maioria dos moradores fica longe. (Atendente 3)</p>	<p>A empresa poderia estar mais próxima, levo um bom tempo para chegar [...] (Analista de sistemas 2)</p>
Valorização	<p>[...] o acesso é muito fácil, o presidente vive na minha sala [...] (Assistente 2)</p> <p>[...] melhores recordações, eu acho que seriam o aprendizado que eu tive aqui [...] (Supervisora 8)</p>	<p>[...] quando eu entrei aqui eu não tinha nem o curso de digitação nem nada, então pra mim foi muito bom que agora eu já adquiri experiência, foi o meu primeiro emprego [...] (Atendente 4)</p>	<p>[...] o salário aqui na área é muito baixo [...] Não sei quanto às outras pessoas, mas eu acho que eu ganho muito pouco pelo o que eu faço (Manutenção de sistemas 5)</p>
Visão de Futuro	<p>[...] eu tenho uma satisfação grande e acredito que ela vai aumentar cada vez mais, por que a empresa vai crescer [...] (Diretor 6)</p>	<p>Crescimento futuro [se referindo a empresa] (Atendente 8)</p>	<p>A empresa tinha que aproveitar melhor seu potencial [...] (Manutenção 3)</p>

Adminis- Trativo	[...] tem pessoas aqui que você faz amizade [...] (Assistente 5) [...] o pessoal que tá aqui há mais tempo, tem uma paixão pela Tecno[...] (Gerente 4)	[...] falta de organização mesmo, a hierarquia [...] a falta de diálogo entre os funcionários e a supervisão (Atendente 2) [...] quando [as pessoas] iam começar a reivindicar foram mandadas embora [...] (Atendente 7)	[...] bem restrito [se referindo ao contato com o setor administrativo] (Desenvolvedor de sistemas 8) [...] nós apenas ficamos esperando a demanda [do setor administrativo] (Analista 4)
Atendi- mento	Na parte de estrutura mesmo da Central, a gente nota que precisa de condição de trabalho. Descanso de punho [...] (Supervisor 9)	[...] é como se fôssemos irmãos, é muito bom o relacionamento com os colegas, a gente pega assim uma amizade muito forte (Atendente 3)	--
Informá- tica	Eles estão sempre pedindo melhores equipamentos, mas o cobertor é curto, temos que cobrir outras áreas também [...] (Diretor 5)	Apesar de estarem próximos, eu não conheço ninguém da informática, nem sei o nome do povo lá [...] (Atendente 11)	[...] ambiente de trabalho é um ambiente bom, onde impera o trabalho em equipe [...] (Desenvolvedor de sistemas 6)

O primeiro quadro apresenta uma pequena parte dos fragmentos extraídos dos depoimentos. A intenção é apenas ilustrar alguns temas e demonstrar a relação semântica entre os fragmentos e os temas a eles atribuídos. O grande volume de fragmentos e de temas, oriundos de 37 entrevistas semi-estruturadas, impossibilita a apresentação de todos os fragmentos referentes a cada tema. Portanto, optou-se por trazer alguns fragmentos para mostrar como se chegou até as recorrências temáticas e ilustrar o tratamento dos dados. O Quadro 2 apresenta todos os temas recorrentes em pelo menos três depoimentos, inclusive os temas evidenciados por fragmentos ausentes no Quadro 1.

BREVE HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO INVESTIGADA: A TECNO

A Tecno foi fundada em 2000. Em 2004, ela possuía 212 funcionários, 83 no setor administrativo, 98 no de atendimento e 31 no de informática. Os clientes da Tecno são grandes empresas da área de saúde, além de uma vasta carteira de clientes pessoa física. A operação da empresa consiste em receber

solicitações de exames, atendimentos médicos e demais procedimentos dos usuários desses sistemas de saúde e realizar a sua liberação, de acordo com as regras de negócio de cada cliente. Por ter todo esse processo de liberação centralizado em si mesma, a Tecno é capaz de gerar informações gerenciais úteis aos seus clientes.

Os atendimentos são realizados via telefone, monitorados por computador, por meio de um sistema desenvolvido na Tecno. As informações sobre procedimentos são repassadas para as empresas clientes realizarem processos como o pagamento de médicos, laboratórios e hospitais.

O setor de informática é responsável pelo desenvolvimento, implantação e manutenção de banco de dados e melhorias do sistema utilizado pela empresa. Ele também é responsável pela colocação de “regras de negócio”, ou seja, a definição dos parâmetros do sistema informatizado para liberação dos procedimentos médicos, de acordo com cada cliente. É constituído por profissionais jovens, com nível de escolaridade universitária completa ou em curso. A informalidade é marcante em sua forma de vestir e de comunicação entre eles e os demais setores da empresa.

O setor de atendimento lida com os conveniados das empresas clientes, dos quais recebe os dados a serem tratados e repassados. Funciona como uma espécie de *call center*, com profissionais jovens e, em muitos casos, sendo esta sua primeira experiência profissional.

O setor administrativo é responsável pelas atividades de apoio típicas (financeira, comercial e recursos humanos), bem como incorporar o chamado pessoal da inteligência, responsáveis por fornecer aos clientes análises das informações sobre seus procedimentos. Conjuga profissionais de formação em saúde (médicos e enfermeiros), negócios (administradores, economistas e etc) e TI (ciência da computação e afins). Neste último setor estão os quatro proprietários da empresa, que atuam na gestão.

AS SIGNIFICAÇÕES NA TECNO

A título de ilustração do processo de análise, alguns fragmentos do Quadro 1 podem ser confrontados com os temas apresentados no Quadro 2. Por exemplo, o fragmento da categoria de análise *Infraestrutura* referente ao setor *Administrativo*: “[...] os computadores que a gente tem ainda não atendem a nossa necessidade de relatórios, e isto gera um desgaste [...]” (Supervisor 12) (Quadro 1). Remete, no Quadro 2, ao tema *condições muito ruins*, também inserido na categoria de análise *Infraestrutura* e referente ao setor *Administrativo*.

Quadro 2: Temas referentes aos fragmentos extraídos dos depoimentos dos atores da Tecno

Unidades mínimas ideológicas por categoria	Características que representam em termos da díade excelência (e) X deficiência (d) por Setores da Tecno		
	Administrativo	Atendimento	Informática
Infra estrutura	Condições muito ruins (d) Condições dentro do necessário para o trabalho (e)	Condições de trabalho muito precárias (d)	Melhorou, mas está aquém do necessário (d)
Localização	Distante para a maioria (d) Ausência de opções de restaurantes mais baratos (d) Dificuldades estacionar (d)	Distante para a maioria (d) Ausência de opções de restaurantes baratos (d) Perigo de assalto no turno noturno (d)	Distante para muitos (d) Dificuldades para estacionar (d)
Valorização	Proximidade do centro de decisões (e) Empresa preocupada com aprendizagem (e) Dificuldade de aceitação de promoções dos pares (d)	Dificuldade de acesso à oportunidade dentro da empresa (d) Empresa representa primeira oportunidade e aprendizagem (e)	Salário considerado muito baixo (d) Distância do centro das decisões (d) Oportunidade de aprendizado (e)
Visão de Futuro	Imagem de crescimento e futuro promissor (e)	Bom futuro para organização (e)	Potencial não explorado (d) Acreditam na ideia, mas desconfiam da prática (d)
Administrativo	Clima de camaradagem (e) Foco em resultado (e) "Paixão" pela empresa (e) Falta de coesão profissional entre as áreas (d)	Pouco contato, a barreira do "andar" divide (d) Autoritarismo (d) Grande hierarquia (d)	Não há contato informal (d)
Atendimento	Receio no relacionamento (d) Deveriam ter melhores condições de trabalho (d)	Clima bastante amigável (e) Central, principal setor da empresa (e) Trabalho repetitivo, desmotivador (d)	
Informática	Cobram melhores condições (d)	Pouco contato (d)	Muito unidos (e)

Legenda: (d) – deficiência; (e) – excelência

Por esse processo, todos os fragmentos remeteram a determinados temas, ordenados no Quadro 2 do maior para o menor número de recorrências. Em seguida, os temas foram analisados seguindo a proposta de Cavedon e Fachin (2000), observando seus significados sob a ótica da díade excelência (e) (ordem) / deficiência (d) (desordem), baseada nas contribuições de Morin (2001).

Fica evidente a influência da atuação profissional, como defendido por Martin (1992), na construção de compartilhamentos por parte dos membros dos setores da Tecno. Como as categorias: *administrativo*, *atendimento* e *informática* focam os próprios setores, elas remetem à percepção dos membros sobre seu próprio setor e como este é percebido pelos demais. Para as pessoas da Tecno, as significações se apresentaram, predominantemente, a configuração das significações em que os membros tem percepções de *excelência (ordem)* sobre o seu próprio setor e de *deficiência (d)* sob a ótica dos demais.

O grupo *administrativo* é aquele formado por algumas pessoas que conceberam a empresa e que acreditam fortemente no propósito da mesma. O bom relacionamento (e) e o clima de camaradagem (e) dão o tom à significação “paixão pela empresa”. Os problemas enfrentados pela organização, como problemas com infraestrutura (d) e perdas de informações entre as áreas (d), são atenuados como sendo momentâneos e que, apesar deles, em breve a empresa alcançará a excelência. Esses problemas são vistos pelo setor de *informática* como aqueles que apresentam “[...] demandas imediatas, sem que haja consulta anterior e equipamentos necessários [...]” (d). Já o setor de *atendimento* os enxerga como mal organizados e argumenta que eles deveriam fornecer melhores condições de trabalho (d), além disso, expressam ter receio no relacionamento (d) com eles. A palavra hierarquia aparece frequentemente em tom pejorativo, referindo-se ao setor *administrativo*. Essas manifestações devem ser cotejadas com a recordação de que o administrativo compreende gestores e proprietários da empresa.

O setor de *atendimento* reproduz a seguinte configuração em suas significações: clima bastante amigável (e); central [de atendimento], principal setor da empresa (e), porém com trabalho repetitivo e desmotivador (d). A empresa representa para muitos o primeiro emprego (e). Percebem a atividade da empresa de maneira mais operacional que os outros setores: “liberação de senhas”, “ajuda a organizar os clientes”, “auxílio nos procedimentos”, enquanto que o *administrativo* atribui: “inteligência em saúde”, “gestão”, “viabilização da saúde no Brasil”, o que mais uma vez acentua a diferenciação. O setor *administrativo* reconhece a falta de boas

condições de trabalho destes (*d*), mas se justifica dizendo que “o cobertor é pequeno”. O setor de *informática* nada mencionou acerca do *atendimento*, o que pode denotar falta de contato, de acordo com o próprio setor de *atendimento*.

No tocante ao setor de *informática*, a configuração anterior se confirma quando os membros do setor de *informática* se expressam sobre seu próprio setor como muito unidos (*e*). O setor é formado por pessoas com perfil jovem, com atitudes informais no jeito de vestir e falar, que demonstram relativamente pouco interesse pela área gerencial, dando maior ênfase na técnica da *informática*. Porém reconhecem que isso se torna um problema, pois os afasta do centro de decisão e acaba prejudicando-os em seu trabalho. Por isso, talvez, se expressam sobre o setor *administrativo* com a percepção de que não há contato informal (*d*).

Na categoria *infraestrutura*, todos se referem às condições ruins de trabalho oferecidas pela organização. Isso remete à perspectiva de *integração*, já que os três setores apresentam a mesma percepção de *deficiência*. Entretanto, evidencia-se certa ambiguidade no setor *administrativo*. Para alguns de seus membros, as condições estão dentro do necessário para que se faça um bom trabalho, isso revela a *fragmentação* do setor *administrativo*. A *fragmentação* do grupo, como destaca Martin (1992), revela-se pelos dissensos entre seus membros em um contexto permeado pela ambiguidade. No caso do setor *administrativo*, isso pode ser observado quando surgem dois temas divergentes dentro da categoria *infraestrutura*, expressados por membros do mesmo setor: *Condições muito ruins* (*d*); e *condições dentro do necessário para o trabalho* (*e*).

Na categoria *localização* o foco da perspectiva da *integração* encontra espaço, pois os três grupos expressaram que a localização é distante, algo indesejável para todos, revelando a percepção de *deficiência*. Na mesma categoria se evidenciam construções a serem observadas sob a ótica da perspectiva da *diferenciação*. Os membros dos setores *administrativo* e de *informática* expressaram o tema *dificuldades para estacionar*, na percepção de *deficiência*. Os dois setores se apresentam em uma posição diferenciada em relação ao setor de *atendimento*, possivelmente por utilizarem o transporte coletivo no deslocamento até o trabalho.

Outra maneira pela qual a categoria *localização* foi abordada refere-se aos impactos que a localização tem sobre as atividades individuais. A *diferenciação* se configura de maneira distinta quando se observa o tema *ausência de opções de restaurantes mais baratos*, compartilhado apenas pelos membros dos setores *administrativo* e de *atendimento*, em uma percepção de *deficiência*. Outro tema também relacionado à *deficiência* é o

perigo de assalto no turno noturno, mas aqui a *diferenciação* se delimita aos membros do setor de *atendimento*, grupo que compartilha dessa significação ao trabalhar no turno noturno.

Ao verificar a categoria *informação* sob o ponto de vista da integração é caracterizada pela *deficiência*. A significação de problemas no fluxo de informação na empresa foi recorrente com representantes dos três setores, o que chama a atenção, uma vez que a “Técno” se propõe a fornecer sistemas que atuam na operação e geram informações consolidadas aos seus clientes. Sob a perspectiva da *diferenciação*, segue a dimensão que se tem acerca do negócio da empresa em seus diferentes setores: informações aos usuários para o setor de *atendimento*; parâmetros de sistema para o pessoal de *informática*, e inteligência em saúde para o *administrativo*. Este também apresentou fragmentação dentro do próprio setor à medida em que a informação foi tratada como: “é o que oferecemos aos nossos clientes” (*e*) e “é o que falta para sermos uma empresa de verdade” (*d*).

A categoria *valorização* deixa clara a predominância da *diferenciação* no contexto cultural da Tecno. Nessa categoria, os setores apresentaram, sob a perspectiva da *integração*, apenas o tema de que a empresa oportuniza o aprendizado, em uma percepção de *excelência*. Em relação aos outros temas o setor *administrativo* expressou: proximidade do centro de decisões (*e*); dificuldade de aceitação de promoções dos pares (*d*); o setor de *atendimento* expressou: dificuldade de acesso às oportunidades dentro da empresa (*d*); e o setor de *informática* expressou: salário considerado muito baixo (*d*); distância do centro das decisões (*d*). Este último, diametralmente oposto ao tema expressado na posição pelos membros do setor *administrativo*. Essa constatação se explica por eles desenvolverem as atividades de apoio à organização.

A *diferenciação* não se limita a um setor, pois quando dois setores assumem compartimentos semelhantes, distintos do terceiro, extrapolam os limites dos setores e a organização se configura em dois grupos, no tocante às significações. Isso pode ser observado novamente na categoria *visão de futuro*, enquanto os setores *administrativo* e de *atendimento* compartilham do tema de que o futuro da organização é promissor (*e*). Mas o setor de *informática* expressa a percepção oposta, a da *deficiência* nos temas inseridos nessa categoria: potencial não explorado (*d*); acreditam na ideia, mas desconfiam da prática (*d*).

A configuração das significações na Tecno, marcada pelo forte discurso oficial do setor administrativo, que visa imprimir um significado de ordem, apesar de algumas falas no próprio setor que indicam a desordem, configurando a fragmentação. Também emerge a clara distinção de

significados compartilhados entre os diferentes grupos que compõem essa organização. Esse conjunto, imbricado de integrações, diferenciações e fragmentações, permite corroborar com as proposições de Meyerson e Martin (1987) e indica a relevância dessa abordagem como um caminho para expor o cotidiano organizacional. Autores como Deal e Kennedy (1982) e Schein (1985) ao enfatizarem a perspectiva da integração, buscam eliminar subculturas e construir uma cultura forte, que impediria a evidência da pluralidade na configuração das significações em organizações, bem como dos problemas organizacionais refletidos nelas (ALVESSON, 1993; PÉPIN, 1998; AKTOUF, 1994).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Segundo Martin (1992), a *diferenciação* se volta para a consistência entre grupos, e é marcada por subculturas que surgem de diversos mecanismos, tais como a atuação profissional. Aparentemente, na Tecno esse mecanismo se destaca, pois a *diferenciação* marca o contexto cultural em diversas significações. Em alguns casos, evidenciaram-se consensos referentes às percepções sobre a excelência (ordem) e a deficiência (desordem), o que não vai necessariamente ao encontro dos objetivos organizacionais ou de uma posição desejável para os atores da direção. Estes últimos, segundo Deal e Kennedy (1982), com a responsabilidade de assumir o papel de disseminadores de determinados discursos, visando defender significações alinhadas aos objetivos da empresa e ao fortalecimento de uma cultura única. Mas, se no caso, a manutenção da ordem for esse objetivo (legitimando as atuais condições de trabalho e sua continuidade), a Tecno parece longe de alcançar o que Deal e Kennedy (1982) chamam de cultura forte, pois a ambiguidade é evidente na maioria das categorias analisadas.

Essas ambiguidades foram reveladas principalmente na *diferenciação* entre os grupos. A evidência de pouca *fragmentação* pode ser atribuída à limitação das escolhas metodológicas. Ao focar os três setores e tratá-los como grupos homogêneos, tende-se a “ocultar” as significações compartilhadas entre membros de setores distintos, quando não são compartilhadas pelos demais membros de seus próprios setores. No caso da Tecno, como observado na análise, isso ocorreu apenas dentro do setor *administrativo* na categoria *infraestrutura*.

A análise das categorias *infraestrutura* e *informação*, em que recursos tecnológicos como computadores e o sistema informacional são precários, ocorrendo perda de informação inter e intrasetores, revelam a

importância de se observar as propriedades materiais da TI nos estudos organizacionais (ORLIKOWSKI; BARLEY, 2001). Essa configuração das propriedades materiais, reveladas nos fragmentos dos depoimentos, corroboram com as configurações das significações apresentadas na análise, em que problemas diversos oferecem ao cotidiano da empresa o sentido de deficiência. Certas precariedades chamam atenção em uma organização que presta serviços na área de TI, ficando como sugestão final deste estudo um mapeamento, aprofundado, do cotidiano de organizações que atuam no setor, reconhecendo as propriedades materiais da TI.

Em suma, são duas as principais contribuições deste artigo, de um lado, em nível teórico, o descortinar das significações culturais permite a compreensão dos sentidos coletivamente atribuídos a determinadas pessoas, objetos e fatos. No caso analisado, isso se torna mais expressivo à medida que lança luzes sobre os estudos organizacionais em empresas de TI, ainda pouco estudadas sob este prisma da cultura em diferentes perspectivas. Além disso, evidencia a complexidade que envolve a compreensão dessas significações, uma vez que elas vêm de diferentes estratos e possuem uma forte relação contextual. Assim, uma compreensão plena (ou próxima disso) envolveria representações de representações dos diferentes atores e grupos sociais. Por outro lado, com relação à metodologia, acredita-se que o uso das unidades mínimas ideológicas aliadas à apresentação das categorias temáticas em forma de tabela pode trazer ganhos no que diz respeito ao maior espaço conferido no texto para a relação analítica entre teoria e prática, utilizando os fragmentos comprobatórios apenas como recurso ilustrativo à linha de argumentação defendida no texto.

REFERÊNCIAS

- AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J. F. (Org.) *O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas*, v. 2. São Paulo: Atlas, 1994. p. 39-79.
- ALVESSON, M. *Cultural perspectives on organizations*. Cambridge: Cambridge University Press, 1993.
- AVISON, D. E.; MICHAEL, D. M. Information systems and anthropology: and anthropological perspective on IT and organizational culture, *Information Technology & People*, v. 8, n. 3, p. 43, 1995.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.

BROADBENT, M.; WEILL, P.; CLAIR, D. S. The implications of information technology infrastructure for business process redesign, *MIS Quarterly*, v. 23, n. 2, p.159-182, 1999.

CARRIERI, A. P.; RODRIGUES, S. B. As transformações nas significações culturais em uma empresa de telecomunicações: de empresa pública a filial privada. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2001, Campinas. *Anais do XXV Enanpad*. Rio de Janeiro: Anpad, 2001.

CASTELLANI, M. R.; REINHARD, N.; ZWICKER, R. Cultura organizacional e tecnologia da informação: um estudo do uso da Internet na atividade acadêmica de pesquisa. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 1998, Foz do Iguaçu. *Anais do XXII Enanpad*. Rio de Janeiro: Anpad, 1998.

CASTORIADIS, C. *A instituição imaginária da sociedade*. 5ª ed. São Paulo: Paz e Terra, 1982.

CAVEDON, N. R.; FACHIN, R. C. Homogeneidade versus heterogeneidade cultural: um estudo em Universidade Pública. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2000, Florianópolis. *Anais do XXIV Enanpad*. Rio de Janeiro: Anpad, 2000.

CLAVER, E.; LLOPIS, J.; GONZALEZ, M. R.; GASCO, J. L. The performance of information systems through organization culture, *Information Technology & People*, v. 14, n. 3, p. 247-261, 2001.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2001.

DAVIS, F. D. Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology, *MIS Quarterly*, v. 13, n. 3, p. 319-340, 1989.

DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. Reading: Addison-Wesley, 1982.

DUPUIS, J. Antropologia, cultura e organização: proposta de um modelo construtivista. In: CHANLAT, J. F. (Org.). *O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas*. v. 3. São Paulo: Atlas, 1996, p. 231-251.

EAGLETON, T. *A ideia de cultura*. São Paulo: UNESP, 2005.

FROST, P. J. *et al.* (Eds.) *Reframing organizational culture*. Newbury Park: Sage, 1991.

GEERTZ, C. *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

GURBAXANI, V.; WHANG, S. The impact of information systems on organizations and markets, *Communications of the ACM*, v. 34, n. 1, p. 59-73, 1991.

JERMIER, J. M. Critical epistemology and the study of organizational culture: reflections on *Street Corner Society*. In: FROST., P. J.; MOORE, L. F.; LOUIS, M. R.; LUNDBERG, C. C.; MARTIN, J. (Eds.) *Reframing Organizational Culture*. Londres: Sage, 1991, p. 254-270.

KLUCKHOHN, C. *Mirror for man: the relation of anthropology to modern life*. Nova York: Whittlesey house, McGraw-Hill, 1949.

LUZ, T. R. *Telemar-Minas: competências que marcam a diferença*. 2001. Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001. Tese de Doutorado em Administração. 307f.

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

MEYERSON, D. E.; MARTIN, J. Cultural change: an integration of three different views, *Journal of Management Studies*, v. 24, n. 6, p. 223-245, 1987.

MINAYO, M. C. S. (Org.) *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 18ª ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MORIN, E. *Ciência com consciência*. 2 ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001.

ORLIKOWSKI, W. J.; BARLEY, S. R. Technology and institutions: what can research on information technology and research on organizations learn from each other? *MIS Quarterly*, v. 25, n. 2, p. 145-165, 2001.

PÉPIN, N. Cultura de empresa: nascimento, alcance e limites de um conceito, *Mosaico*, v. 1, n. 1, p. 267-293, 1998.

POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. (Org.) *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

ROCHA, E. “Tempo de casa” ou “carteira manjada”: notas para um estudo de construção da identidade. *Comum*. Rio de Janeiro: FACHA, v. 2, n.8, p.44-64, 1981.

ROCHA, E. *Jogo de espelhos: ensaios de cultura brasileira*. 3ª ed. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

SCHEIN, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1985.

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

TEIXEIRA JUNIOR, F.; OLIVEIRA, F. C. Influência da Tecnologia da Informação na Cultura Organizacional: um estudo de caso. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2003, Atibaia. *Anais do XXVII Enanpad*. Rio de Janeiro: Anpad, 2003.

THIOLLENT, M. J. M. *Crítica metodológica, investigação social e enquete operária*. São Paulo: Polis, 1987.

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

YIN, R. K. *Case study research: design and methods*. USA: Sage Publications Inc, 1989.

DADOS DOS AUTORES

DIOGO JUNQUEIRA DE CASTRO

(diogocastro@gmail.com)

Graduação em Administração pela UFMG e mestrado em Administração de Empresas pela FGV/SP. Atualmente realiza pesquisas com bolsa do CNPq e atua com consultoria em gestão empresarial.

ALFREDO RODRIGUES LEITE DA SILVA

(alfredosilva@fucepe.edu.br)

Doutor em Administração/UFMG; Mestre em Administração/UFES; Professor da FUCEPE Business School. Pesquisador do NECEO/FUCEPE, NEOS/UFMG e NETES/UFES.

Cultura e poder nas organizações; gestão de pessoas; estratégia como prática social.

THIAGO DUARTE PIMENTEL

(xtdp@cepead.face.ufmg.br)

Professor do DETRU/UFJF. Doutorando em Administração da UFLA. Mestre em Administração pela UFMG. Bacharel em Planejamento Integrado do Turismo pela UFMG. Membro dos grupos de pesquisa: Organizações, Mudanças e Gestão Estratégica; Núcleo de Estudos Organizacionais e Simbolismo (NEOS); Núcleo CCR de Governança Corporativa da Fundação Dom Cabral e do Núcleo de Pesquisas e Estudos Avançados em Turismo (NUPETUR). Atua nas áreas de Administração e Turismo, com ênfase nos seguintes campos temáticos e linhas de pesquisa (respectivamente): Teoria das Organizações - Espaço, Poder e Identidade; Theories of Family Enterprise (ToFE) - Governança, Sucessão e Transferência Intergeracional; Teoria do Turismo - Planejamento e Gestão do Espaço Turístico e, Governança Territorial em Destinos Turísticos.

ALEXANDRE DE PÁDUA CARRIERI

(alexandre@cepead.face.ufmg.br)

Doutor em Administração pela UFMG. Desde 2002 é Professor Adjunto da UFMG/Face/Cad/Cepead. É coordenador do NEOS - Núcleo de Estudos Organizacionais e Sociedade. Atua na Sublinha de pesquisa: Estudos Organizacionais e Sociedade, com ênfase nos grupos temáticos: Vida Organizada, Teorias do Poder e Estudos Organizacionais; e Estudos Organizacionais, História, Memória e Identidade Cultural, que trabalham as áreas de estudos organizacionais e simbolismo; construção de estratégias, relações de poder, identidade, memória e história da gestão.