

## Múltiplas Perspectivas da Cultura Organizacional em uma Loja Exclusiva de Móveis: Um Estudo Etnográfico

**Área Temática:** Administração geral

### **AUTORES**

**GABRIEL SPERANDIO MILAN**  
UCS - Universidade de Caxias do Sul  
gsmilan@ucs.br

**FABIANO LARENTIS**  
UCS - Universidade de Caxias do Sul  
flarentis@ea.ufrgs.br

**DEONIR DE TONI**  
UCS - Universidade de Caxias do Sul  
deonirdt@terra.com.br

### **Resumo**

Compreender uma organização e seus processos de inovação implica em ir além de seus elementos tangíveis como, por exemplo, estrutura física e produtos oferecidos. As organizações são tão complexas que sua compreensão mais profunda passa necessariamente pelo entendimento de alguns elementos intangíveis de natureza institucional, tais como a cultura organizacional. A cultura organizacional como um conjunto de valores, crenças, pressupostos e elementos simbólicos define fortemente a forma como uma empresa conduz seus negócios. A partir dos estudos de Martin e Frost (2001), a cultura organizacional assume três diferentes perspectivas: as perspectivas da integração, da diferenciação e da fragmentação. Assim, por meio de uma inspiração no método etnográfico, este estudo faz uma imersão em uma loja exclusiva de móveis planejados com o objetivo de identificar e avaliar as perspectivas culturais propostas por Martin e Frost. Os resultados apontam que as diferentes situações de integração (consenso), diferenciação (conflitos) e de fragmentação (mistura de consenso e conflito) se complementam e direcionam as ações dos participantes na organização. A partir desta análise, este trabalho apresenta um melhor entendimento de alguns elementos culturais que permeia o cotidiano de uma organização.

**Palavras-chave:** cultura organizacional, varejo, estudo etnográfico.

### **Abstract**

Understanding an organization and its innovation processes implies going beyond its tangible elements, e.g., physical structure and product offerings. The organizational complexity level demands a deeper understanding to explain some intangible elements of an institutional nature, such as organizational culture. Organizational culture as a set of values, beliefs, assumptions and symbolic elements strongly defines how a company conducts its business. Considering the studies of Martin and Frost (2001), organizational culture presents three different perspectives: the perspectives of integration, differentiation and fragmentation. Thus, through an inspiration in the ethnographic method, this study presents an immersion in an

exclusive planned furniture store in order to identify and evaluate cultural perspectives offered by Martin and Frost. The results show that the different situations of integration (consensus), differentiation (conflict) and fragmentation (a mix of consensus and conflict) are complementary and direct the actions of participants in the organization. From this analysis, this work provides a better understanding of some cultural elements that permeates the daily life of an organization.

**Key-words:** organizational culture, retail, ethnographic study.

## INTRODUÇÃO

Os estudos sobre cultura organizacional ganharam força a partir da popularização dos métodos de gerenciamento japoneses no final da década de 70 (MARTIN; FROST, 2001), os quais teriam, aparentemente, seu sucesso explicado em grande parte pelas suas peculiaridades culturais. Assim sendo, conforme Martin e Frost (2001), a análise da cultura organizacional se tornou, nos Estados Unidos, um dos trabalhos mais requisitados no mercado de serviços de consultoria. Isto indicava que a cultura organizacional poderia ser gerenciada, e sem muitos problemas. Essa era, segundo os autores, a perspectiva de integração da cultura organizacional, em uma visão puramente consensual.

Ao longo da década de 80, o conceito de cultura organizacional também permeou a imaginação de pesquisadores e executivos (WILSON, 1997). Nesta época, era apregoado que a chave para o sucesso das organizações era a incidência de uma cultura organizacional fortemente unificada (PETERS; WATERMAN Jr., 1982), e que a alta administração das organizações deveria construir e consolidar tal cultura por meio da articulação de um conjunto de valores, os quais deveriam ser reforçados com políticas tanto formais quanto informais, e partilhados e respeitados por todos os colaboradores, levando-os a um compromisso mais elevado (WILSON, 1997). Wilson (1997) comenta que, de modo não surpreendente, a cultura organizacional se transformou rapidamente em uma “arma secreta” para negócios bem-sucedidos.

Começou-se, então, a atribuir à cultura organizacional a responsabilidade por todas as mazelas e resistências as quais assolam as empresas, tendo em vista que a complexidade do mundo organizacional moderno faz com que seja cada vez mais difícil haver respostas a inúmeros problemas nas organizações. Isso inclui os processos de inovação dentro das organizações, tanto em produtos quanto em serviços. Desta forma, interferir na cultura tornar-se-ia a resolução para todos os males de uma organização (CAVEDON, 2004).

Posto isso, considera-se a cultura organizacional profundamente complexa em função de um conjunto de crenças, e de valores e princípios, muitas vezes latente, o qual é dependente da interpretação dos indivíduos e influenciado por outras perspectivas e sistemas culturais internos e externos à organização. Elementos culturais, por outro lado, em função do seu caráter institucional, interferem nos processos de inovação nas organizações. Para tanto, o objetivo central do trabalho, a partir de um estudo etnográfico realizado em uma loja exclusiva de móveis modulares, é identificar e avaliar as perspectivas culturais propostas por Martin e Frost (2001) – integração, diferenciação e fragmentação – no ambiente em análise.

Sendo assim, o artigo está estruturado da seguinte forma. Primeiramente, é apresentada a visão de múltiplas perspectivas culturais de Martin e Frost (2001) e algumas definições de cultura organizacional. Em seguida, é apresentado o método de pesquisa utilizado, o método etnográfico, caracterizando-se a empresa em estudo. Na sequência, as informações coletadas são analisadas e, por fim, algumas considerações finais são pontuadas.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### A Cultura Organizacional e suas Múltiplas Perspectivas

Martin e Frost (2001) identificam três diferentes perspectivas de cultura organizacional: as perspectivas da integração, da diferenciação e da fragmentação. Na **perspectiva da integração**, a cultura é vista como um “pacote”, internamente consistente, de manifestações culturais, que geram o consenso de toda a organização, especialmente em torno de um conjunto de valores compartilhados. Com base nesta perspectiva, o sucesso financeiro do negócio viria de uma cultura fortemente unificada, consensual, em função do maior

comprometimento e da maior produtividade que ela poderia gerar. Uma cultura organizacional forte seria, portanto, uma resposta para todos os problemas.

Na **perspectiva da diferenciação**, o foco está direcionado a grupos internos à organização, tais como a cultura dos trabalhadores ou a cultura das elites profissionais, que formarão a cultura organizacional a partir de conflitos de idéias, de entendimentos, de interesses e comportamentais. A cultura, então, não é considerada unitária, como percebida pela perspectiva da integração, um monólito unitário composto de valores claros e interpretações percebidas, estabelecidas e compartilhadas por todos, em um consenso que envolveria toda a organização. Pelo contrário, é uma conexão (*nexus*), onde se cruzam influências ambientais, criando um conjunto de subculturas que se sobrepõe e se abriga dentro das fronteiras permeáveis da organização. Neste caso, o consenso só ocorre dentro das fronteiras subculturais.

Neste sentido, dentre os diferentes aspectos das culturas das organizações há a aura externa (reputação de mercado), a cultura organizacional (valores e objetivos esposados pela alta administração, mas não necessariamente aceitos ou notados pelos funcionários de nível mais baixo, hierarquicamente) e as culturas dos trabalhadores (refletindo a jornada cotidiana de trabalho daqueles que compartilham as tarefas). Em relação a isso, Schein (1996) afirma que os grupos de referência de elites profissionais, como, por exemplo, executivos e engenheiros ou técnicos, estão frequentemente fora da organização, atuando mais junto ao mercado, cuja definição de melhores práticas pode diferir do que é aceito dentro da organização. Estes profissionais aprendem e se entendem mais entre si do que com os seus subordinados.

Motta e Vasconcelos (2002), por sua vez, utilizam o termo cultura dos subgrupos organizacionais para indicar diferentes conjuntos de indivíduos e atores sociais que possuem padrões e visões de mundo particulares. Assim, indivíduos que possuem experiências de trabalho similares tendem a desenvolver valores e visões de mundo semelhantes no que se refere à sua prática profissional, uma espécie de identidade social. Todavia, mesmo que as organizações contemplem diversos subgrupos de indivíduos que possuem seus próprios padrões culturais, formados a partir de suas experiências, seus membros possuem acesso a alguns padrões culturais comuns, que só os membros daquela organização possuem, e que estabelecem as fronteiras do sistema organizacional.

Por outro lado, na **perspectiva da fragmentação**, as relações entre manifestações da cultura não são nem muito consistentes nem muito inconsistentes. São complexas e contêm muitos elementos de contradição e de confusão. Dessa forma, o consenso não abrangeria toda a organização e, muito menos, seria específico de determinada subcultura. Seria transitório e específico de determinada questão ou situação, produzindo afinidades de curta duração entre indivíduos, podendo ser rapidamente substituído por modelos diferentes, à medida que outras questões ou situações emergissem ou chamassem a atenção.

Finalmente, Martin e Frost (2001) apresentam uma estrutura de múltiplas perspectivas onde, em qualquer contexto organizacional, existem certos valores, interpretações e práticas que geram consenso em toda a organização, outros que provocam conflitos e alguns que não são bem definidos. Pode existir uma combinação de acordos, discussões e confusões das ou nas organizações, enquanto gerentes e outros colaboradores procuram alcançar seus objetivos, para depois se reagruparem em torno de problemas, questões e oportunidades resultantes.

Nas organizações, portanto, haveria a existência simultânea de elementos de integração e de conflito, de poder e de incerteza. É esta a perspectiva de análise mais adequada, por considerar características das outras três perspectivas, que parece estar mais presente nas organizações. Aliás, Motta e Vasconcelos (2002) salientam que a cultura de uma organização não é um todo sólido e bem acabado, fácil de compreender.

Ainda no que diz respeito às teorizações de Martin e Frost (2001), Cavedon (2003) evidenciou as perspectivas da integração, da diferenciação e da fragmentação em um estudo comparativo entre duas universidades, uma pública e outra privada. A autora encontrou significações partilhadas pelos indivíduos, independente do grupo de atores a que fazem parte, bem como significações diferentes, restritas a determinados grupos e uma significação dominante (integradora). Dessa forma, foi identificado, no caso da universidade pública, significações partilhadas por alguns grupos de atores, ou seja, o sentido de fragmentação, como a escassez de recursos e a imagem de “universidade renomada”, compartilhadas por alunos e professores. Além disso, foram identificadas, também, significações restritas a determinados grupos, ou seja, a perspectiva da diferenciação, que é o caso da liberdade como significação sobre a universidade partilhada somente pelos professores. Já a representação da universidade pública, sob a ótica da deficiência, perpassa tanto professores e alunos quanto os funcionários, ou seja, uma representação integradora.

### **Cultura Organizacional e sua Relação com as Perspectivas Culturais de Martin e Frost**

Embora a lucratividade e a rentabilidade de uma empresa seja parcialmente conectada à sua eficiência, sua estratégia competitiva, sua alocação de recursos e seu posicionamento mercadológico também são funções da cultura organizacional (BESANKO et al., 2006). Neste contexto, a cultura organizacional pode ser definida como um complexo conjunto de valores, crenças, pressupostos, normas de comportamento compartilhadas e símbolos que definem a forma como uma empresa conduz seus negócios, definindo não somente quem são os colaboradores, os clientes, os fornecedores e os concorrentes relevantes, mas também as interações da empresa com estes atores-chave (BARNEY, 1986; BESANKO et al., 2006). No entender de Albrecht (1994), a cultura organizacional é um contexto social que influencia a forma como as pessoas se comportam e se relacionam.

Para Cavedon (2003), a cultura organizacional pode ser vista como uma rede de significações circulando dentro e fora do espaço organizacional, sendo simultaneamente ambíguas, contraditórias, complementares, díspares e análogas, o que implica em ressemantizações que revelam a homogeneidade e a heterogeneidade organizacionais. Segundo a autora, os gestores, cientes das conseqüências simbólicas de suas ações podem influenciar a cultura organizacional, criando e recriando contextos nos quais vivem, mas jamais devem prescrever as mudanças a serem realizadas, uma vez que a cultura se desenvolve durante o curso da interação social, o qual desvela um caráter essencialmente humano da cultura intrínseca a uma organização.

Schein (1992), por sua vez, define cultura organizacional como um padrão de pressuposições básicas de um determinado grupo de pessoas, o qual está relacionado à forma de como este grupo aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e de integração interna, e que tem funcionado suficientemente bem a ponto de ser considerado válido e ensinado a novos membros que sejam incorporados ao grupo como a maneira correta de perceber, pensar e agir sobre os problemas que surgirem.

A cultura organizacional é um conjunto de pressupostos tácitos básicos sobre “como o mundo é” e “como o mundo deve ser”, que um grupo de pessoas compartilha e que determina suas percepções, pensamentos, sentimentos e, em determinado grau, explica o seu comportamento. Por conseguinte, a cultura organizacional pode se manifestar em três níveis: (i) nos pressupostos tácitos e nas crenças profundas, ou seja, a essência da cultura; (ii) no nível de valores expostos que freqüentemente refletem o que um grupo deseja idealmente ser e a forma como quer se apresentar publicamente; e (iii) no comportamento rotineiro que representa um compromisso complexo entre os valores expostos, as crenças profundas e as exigências imediatas de certa situação (SCHEIN, 1996).

Portanto, a cultura organizacional se refere aos valores subjacentes àquilo que a organização recompensa, apóia e espera; às normas que fundamentam suas políticas, práticas e procedimentos; e ao significado que tem a incumbência de partilhar e disseminar os valores e as normas da organização (SCHNEIDER, 1988). Nesta direção, Stuart (1998) afirma que a cultura de uma empresa embasa a definição de suas políticas de atuação, os processos, os procedimentos e as normas, os critérios para recrutamento, seleção, contratação e treinamento e desenvolvimento (capacitação e aperfeiçoamento) de pessoal, os procedimentos de controle e as técnicas de como lidar com o atendimento e as reclamações de clientes.

É importante ressaltar, também, que a cultura organizacional é construída ao longo do tempo e serve de chave para distinguir diferentes coletividades, as quais destoam de tão diversas, sob o fogo cruzado da multiplicidade de maneiras de ser, ou da forma com que as pessoas reagem quando irrompe a necessidade inadiável de inovar, de implementar novas tecnologias, de alterar a forma de gerir suas atividades, de adotar uma nova postura moral ou de mudar o processo produtivo (choque cultural) (SROUR, 2004).

Evidencia-se, assim, a importância do ambiente de trabalho. Heskett et al. (1994) comentam que a qualidade interna do ambiente de trabalho contribui para a satisfação dos colaboradores, a qual pode ser aferida considerando-se os sentimentos deles em relação ao seu trabalho, aos colegas e à organização. Os autores ressaltam que a qualidade interna também é caracterizada pelo comportamento e pelas atitudes que as pessoas têm em relação às outras e à maneira como servem aos colegas de empresa, fortalecendo a cultura organizacional.

De acordo com Plesek (2000), a cultura, os valores e princípios e a história da organização podem ser vistos, metaforicamente, como seu material genético. Neste sentido, é possível estabelecer uma relação entre o comportamento organizacional, a gestão dos recursos humanos, as ações relativas à melhoria contínua, os processos de trabalho e as relações industriais (van der WIELE; BROWN, 2000), e sua relação com aspectos tais como: ambiente interno e externo, estilo de gestão, estratégias e políticas empresariais, estrutura organizacional e processo de mudança adotado pela organização, sob uma ótica evolutiva do negócio (DALE et al. 1997a e b; AMBROZ, 2004).

Pelos conceitos e linhas de pensamento apresentadas, é possível perceber a presença de todas as três perspectivas apregoadas por Martin e Frost (2001). Por exemplo, quando se fala em valores compartilhados por um grupo de pessoas, se pensarmos tal grupo como uma organização, como propõe Schein (1992 e 1996), está presente a perspectiva da integração. Se este grupo se caracterizar como uma subcultura organizacional, está presente a perspectiva da diferenciação. Quando Srouer (2004) aponta para as diferentes coletividades, emerge a perspectiva da diferenciação.

Em relação à construção e à consolidação da cultura organizacional ao longo do tempo, como sendo um processo evolutivo, pode-se pressupor que a cultura não depende somente de um planejamento deliberado da alta administração (DALE et al. 1997a e b; SROUR, 2004; AMBROZ, 2004). Quando Barney (1986) aborda a idéia de cultura organizacional relacionada a valores complexos e Cavedon (2003) a visão de múltiplas perspectivas, com a incidência de elementos de homogeneidade e heterogeneidade organizacionais, percebe-se a perspectiva da fragmentação.

## MÉTODO DA PESQUISA

O método de pesquisa utilizado foi o método etnográfico, implementado a partir da observação direta e participante (FLICK, 2004; COLLIS; HUSSEY, 2005; HAIR Jr. et al., 2006). A etnografia é uma metodologia de natureza qualitativa, utilizada no estudo de culturas. É derivada da antropologia, onde o pesquisador usa o conhecimento adquirido e compartilhado socialmente para compreender padrões observados de atividades humanas.

A principal técnica de coleta de dados é a observação participante, na qual o pesquisador se transforma em um membro ativo do grupo que está sendo estudado. O objetivo é fornecer meios de se obter entendimento detalhado de valores, motivos e práticas daqueles que estão sendo observados (COLLIS; HUSSEY, 2005).

O método etnográfico consiste no levantamento de todos os dados e informações possíveis sobre uma determinada situação de pesquisa, com a finalidade de melhor conhecer o estilo de vida, a cultura específica e a percepção das pessoas em relação à mesma. Tal método tem como *locus* privilegiado a Antropologia Social, exatamente porque nesta disciplina se encontra a origem do mesmo (CAVEDON, 2003). O método etnográfico é visto como uma descrição densa, pois o(s) pesquisador(es) faz(em) uma descrição em profundidade das culturas como teias de significado que devem ser apreendidas (GEERTZ, 1989). A etnografia, antes de tudo, é a experiência de uma imersão total, está longe de compreender uma sociedade apenas em suas manifestações exteriores, mas que busca encontrar em fenômenos aparentemente familiares algo de não familiar, ou seja, conhecer a essência do objeto de estudo, estranhar o aparentemente familiar (LAPLANTINE, 1995).

A utilização do método etnográfico vem sendo apontada como uma excelente alternativa para o conhecimento das organizações. Segundo Mascarenhas (2002), a análise de trabalhos realizados em organizações, que utilizam o método etnográfico, demonstra o seu potencial de contribuição na concepção de soluções práticas para problemas organizacionais. Assim, a aplicação do estudo etnográfico em um contexto organizacional, seja em sua realidade interna ou em pesquisas de identificação de representações externas sobre a organização ou um dado produto, constitui-se em uma opção metodológica importante para compreender o fenômeno na sua essência. Quando já não basta saber *como fazer*, é imprescindível compreender *o que* está acontecendo e *o porquê* (razões, motivos) está acontecendo, o método etnográfico constitui um ótimo método para apoiar e compreender o contingente, o humano e o social em um contexto organizacional.

Como procedimento complementar para a coleta de dados, foram implementadas entrevistas individuais em profundidade, não-estruturadas (FLICK, 2004; MALHOTRA, 2006), com os funcionários da empresa em estudo. As respostas dos entrevistados foram registradas e para facilitar sua análise e interpretação, adotando-se a técnica de análise de conteúdo, que consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações verbalizadas pelos entrevistados visando obter indicativos que permitam a inferência de conclusões a partir das mensagens ou conteúdos coletados (BARDIN, 2004; HAIR Jr. et al., 2006). Segundo Wolcott (1994), o processo de análise e interpretação dos dados deve norteado, respectivamente, pela identificação de características essenciais e pela descrição sistemática do relacionamento entre tais características ou, em resumo, como as coisas funcionam, e pelas questões processuais, seus significados e contextos, ou seja, o que tudo isso significa.

Ao todo, foram quatro momentos de observação, de meio período cada, ou seja, foram quatro visitas à loja com uma duração média de três horas por período, durante cerca de um mês e meio. É importante comentar que, na primeira visita à loja, um dos proprietários, o Sr. André, apresentou os pesquisadores a todos funcionários. Neste momento, foi informado aos seus funcionários qual seria o propósito da pesquisa, ou seja, um estudo sobre a cultura organizacional da loja, envolvendo principalmente a observação direta e participante e a realização de entrevistas individuais em profundidade.

### AMBIÊNCIA DA PESQUISA: A LOJA PESQUISADA

Em relação ao ambiente de estudos, foi escolhida uma loja exclusiva de móveis, situada em uma zona nobre comercial de Porto Alegre, no estado do Rio Grande do Sul (RS), e que vende móveis planejados (modulares), tais como cozinhas e dormitórios, de apenas um

fabricante, do qual possui exclusividade para vendas na cidade. Cabe mencionar que tal marca de móveis é posicionada mercadologicamente para atender a públicos da classe A e B. A loja se encontra em uma antiga casa reformada, e ao seu redor há também outras lojas exclusivas de móveis, que comercializam marcas conhecidas como Florense e Bontempo.

O uso de lojas exclusivas de móveis, que também inclui franquias, que não é o caso da empresa (loja) em estudo, ocorre quando um varejista, em uma região definida, vende a marca, para determinada(s) linha(s) de produto, de somente um fabricante. Tal estratégia de distribuição vem sendo utilizada por diversas indústrias de móveis nos últimos anos.

A escolha dessa loja, como campo de estudos, deu-se, principalmente, pelas características do negócio, reconhecido por sua inovação em serviços, e pelas circunstâncias que vem enfrentando, o que suscitou o interesse dos pesquisadores. Um exemplo disso é a sucessão de quatro gestões diferentes em um período de três anos.

Por outro lado, cabe mencionar que o fabricante da marca exclusiva com que a loja trabalha, localiza-se na cidade de Bento Gonçalves (RS). Além desta marca, a qual denominaremos pelo codinome Planejare, que surgiu no final da década de 90, o fabricante também comercializa a marca Firenze (outro codinome utilizado para preservar o fabricante), cujos produtos são direcionados principalmente para a classe C. A marca Firenze, existente no mercado há 36 anos, é o carro-chefe da empresa, correspondendo a aproximadamente 80% do seu faturamento total. A marca Planejare surgiu pelo interesse da empresa em participar de um segmento com produtos de maior valor agregado e com a possibilidade de maior rentabilidade.

O imóvel, uma casa, onde a loja está situada tem um aspecto antigo, parecendo ter sido construída nos anos 50, e foi recentemente reformada. Por fora, parece bastante ampla. Atrás da casa há um pátio, que serve de estacionamento, e uma antiga garagem, que serve de depósito de alguns acessórios, componentes e matérias-primas para os móveis. Neste depósito também são realizados alguns arremates ou acabamentos nos móveis que serão entregues aos clientes, havendo no local uma máquina de corte de madeira e de perfis. Ressalta-se que a Planejare é uma das poucas lojas exclusivas de móveis planejados que faz este tipo de serviço, pois a maioria dos concorrentes não faz mudanças nos módulos, que já possuem tamanhos padronizados. Além disso, há a possibilidade, junto à fábrica e com um adicional no preço, produzir módulos com medidas específicas ao projeto do cliente, fora dos padrões normalmente utilizados.

Na loja trabalham sete funcionários. Há duas Vendedoras Internas, Ana e Lídia, formadas em arquitetura, que atendem aos clientes que vêm à loja; uma Projetista de Móveis, Denise, estudante de *design*; uma Auxiliar de Limpeza, Maria; e um Porteiro, Raul. Também trabalham na loja, Pedro (Vendedor), que faz vendas internas e um trabalho de prospecção de clientes, externamente, e que tem formação superior em artes cênicas e curso técnico em decoração; e Rafael (Auxiliar Geral), palhaço de circo nas horas vagas, que cuida do depósito e dos estoques e faz o trabalho de arremates nos móveis, quando necessário. Havia, ainda, uma Gerente, Andréia, e uma Decoradora, Carmen, demitidas uma semana antes do início dos trabalhos de campo. O cargo de Gerente ficou vago no período em que a pesquisa foi realizada e, posteriormente, foi preenchido por Susana, uma das proprietárias da empresa.

A entrada à loja, sem nenhuma indicação, é pelo caminho que dá acesso ao estacionamento e ao depósito. A loja possui dois andares. No andar inferior ficam Ana e Lídia. No andar superior, Denise e Pedro. No entanto, ao final da pesquisa, os proprietários definiram que Pedro ficaria mais tempo dentro da loja, na parte inferior. Há também, no andar superior, a sala da antiga Gerente, e um espaço aberto (uma área descoberta). Com exceção da sala da antiga Gerente, todos os espaços, onde os funcionários da loja trabalham, não possuem divisórias, estando juntos com os móveis expostos. A explicação da sala da gerência estar separada por paredes, por parte dos funcionários, foi de que, no projeto de reforma do



ambiente, feito por um arquiteto, era para ser, inicialmente, uma sala de reuniões. Como não havia espaço suficiente para uma sala de reuniões, ficou como um espaço para conversas mais reservadas.

A ambientação da loja é muito boa. Há bastante iluminação, móveis bem acabados, com *design* moderno, e eletrodomésticos diferenciados, bem como quadros de arte moderna. No andar inferior há uma *gourmeteria*, um tipo de cozinha onde é possível servir doces e salgados aos clientes, que não está sendo utilizada no momento. A vitrine da loja é bastante ampla, ocupando a altura dos dois andares do imóvel. O objetivo da ambientação, conforme dito pelo Sr. André, é de dar a impressão que os móveis fazem parte de uma casa de uma família real. Essa forma de colocação dos móveis em uma casa não é feita somente pela Planejare, mas em quase todas as outras cinco lojas exclusivas de móveis concorrentes em seu entorno.

Como os móveis devem ser montados, uma vez que o que vem da fábrica são módulos, há a necessidade de uma equipe de montadores. No caso da Planejare, os montadores são terceirizados, mas praticamente não trabalham com as lojas de outras marcas. Quando há montagens de grande vulto, como, por exemplo, montar móveis de uma residência inteira, Rafael, que já trabalhou na equipe de montadores terceirizada, os auxilia.

## PRINCIPAIS RESULTADOS DA PESQUISA

### A Gestão da Loja nos Últimos Anos

Desde agosto de 2004, a loja passou por três gestões. Até este período, o responsável pela comercialização da marca Planejare na cidade de Porto Alegre (RS), proprietário da loja, era o Sr. Róbson. Em função de problemas de gestão, principalmente financeira, e de dívidas junto ao fabricante, o Sr. Róbson deixou o negócio. A loja, então, foi transferida para o fabricante como forma de pagamento das dívidas. Assim, a partir de 2004, o fabricante de móveis assume a loja, e coloca um Supervisor de Vendas para administrá-la. Neste período, segundo os funcionários da loja, a gestão, por parte da fábrica, foi complicada, mesmo que não tenham ocorrido quedas nas vendas.

Alguns meses depois, no final do ano de 2004, o fabricante, por meio do Sr. Henrique, contrata uma Gerente de Vendas, Andréia, com experiência no varejo, uma vez que ela possuía uma loja de colchões e já havia trabalhado em loja de móveis, além de ter formação acadêmica adequada, em administração de empresas. Andréia permaneceu por quase um ano e meio, sendo demitida em junho de 2006. Um pouco antes desta data, os Srs. André e Henrique e a Sra. Susana, irmãos, todos formados em administração de empresas, e acionistas da fábrica de móveis, assumem o controle da loja Planejare em Porto Alegre (RS).

Até maio de 2006, o Sr. Henrique, o irmão mais velho, ao contrário de André e Susana, era o único que havia trabalhado na Firenze, tendo saído por razões pessoais. Neste caso, além da necessidade de terminar sua dissertação de mestrado (Mestrado Profissional em Administração), uma das possíveis razões para a sua saída, conforme alguns comentários, pode ter havido desavenças entre ele e os diretores da Firenze, seus tios. Por enquanto, o Sr. Henrique não está trabalhando diretamente na gestão da loja. Este trabalho está a cargo do Sr. André, principalmente, e da Sra. Susana. O Sr. André é conhecido, e reconhece-se, pelo seu temperamento forte e por sua falta de paciência.

Os funcionários da loja têm um tempo de trabalho na loja que varia de um a três anos. Ana, por exemplo, trabalhou com os diversos gestores da empresa. Lídia está há menos tempo, começando a trabalhar na loja na época da gestão de Andréia. Na visão dos funcionários, o Sr. Róbson tinha um grande carinho pela Planejare, e pela qualidade de seus produtos, apesar das lojas das outras marcas de móveis que ele vende serem mais rentáveis.

O Sr. Róbson, antes de começar a vender móveis de forma exclusiva na década de 90, tinha experiência no varejo de móveis multimarca, lojas onde são vendidos móveis de vários tipos e de várias marcas de fabricantes.

Com a gestão do fabricante, houve redução na flexibilidade quanto à negociação de preços junto aos clientes, principalmente no início. Adotou-se, posteriormente, uma visão um pouco mais relacionada com o setor varejista, e percebeu-se a necessidade de contratar um Gerente, que não fosse funcionário do fabricante e que tivesse experiência no varejo. Neste caso, Andréia.

Percebeu-se que todos os funcionários têm grande apreço por Andréia, inclusive, alguns funcionários ainda se encontram com ela nas horas vagas. Conforme os funcionários, principalmente Ana e Lídia, que foram as pessoas com quem mais se conversou na loja, Andréia demonstrava preocupação em fechar as vendas, em e em resolver os problemas dos clientes e dos funcionários e segundo as palavras delas, era a pessoa mais comprometida com o negócio. Por outro lado, deixava a desejar na parte mais burocrática do seu trabalho. Os funcionários acreditam que esta tenha sido uma das razões da sua demissão. Em contrapartida, o Sr. Henrique comentou que um dos problemas de Andréia era concordar, mas não implementar as diretrizes definidas pelos gestores (proprietários) da empresa. Ele inclusive colocou que, escolher a Andréia para a gerência foi um erro.

Quanto aos novos proprietários, fica claro que os funcionários não estão contentes, principalmente com o Sr. André, até porque a Sra. Susana dificilmente aparece na loja. Vários se dizem desmotivados, não tendo mais prazer em trabalhar na loja. Segundo eles, o Sr. André, que tem pouca experiência no varejo, é arrogante, pouco humilde, e facilmente perde a paciência. Fala muito em concorrência, em estratégia, o que confere, uma vez que o próprio Sr. André comentou, na primeira visita à loja, que a vitrine, onde se enxerga as outras lojas de móveis e a movimentação dos clientes, é como se fosse uma trincheira, e sobre planilhas de controle; mas peca em auxiliar na solução de problemas dos clientes. Seu foco é mais em economia e em custos, não em satisfazer os clientes. Parece não ter “tino comercial” e estar sempre preocupado em ver se as pessoas estão trabalhando e não conversando. Além disso, muitas vezes culpa principalmente as vendedoras por não fechar negócios. Segundo uma funcionária:

Não há diálogo com o André. Ele até pergunta o que há, mas depois não gosta do que escuta.

As últimas semanas, que coincidiram com a realização da pesquisa, foram bastante complicadas, conforme a percepção dos funcionários da loja, com diversos erros ocorrendo, principalmente por parte dos proprietários, e ainda mais por parte do Sr. André. Os funcionários até comentaram que estavam muito desconfiados com a presença dos pesquisadores na loja no início, em função das atitudes do Sr. André e das demissões que haviam ocorrido recentemente, mas que, depois, perceberam que não se tratavam de “espiões dos proprietários”.

Por exemplo, houve a demissão da responsável por agendar montagens e enviar pedidos à fábrica, e os funcionários comentaram que foi por ela “bater de frente” com o Sr. André e estar muito sobrecarregada de serviço. No entanto, ninguém foi treinado anteriormente de forma adequada. Sem contar as gafes do Sr. André na frente de alguns clientes. De acordo com alguns funcionários:

Antes, a gente sabia até onde ir [referindo-se ao processo de negociação].

O André não admite que errou, que perdeu uma venda. Já falou que todos [os funcionários] são um bando de incompetentes.

Quando trocaram o *showroom*, o André sugeriu em dar de graça um depurador de ar do *showroom* antigo, todo riscado, a um cliente que recém havia fechado um negócio. No outro dia, estava atendendo a uma cliente que queria um novo projeto, pois ela já havia comprado móveis na loja, e agora estava interessada em mudar alguma coisa, e ele veio me perguntar sobre o tal do depurador, na frente da cliente. Falei a ele que não seria adequado dar um depurador todo riscado ao cliente. Ele disse, com jeito de quem sabe tudo, que isso não importava, que era um brinde, tudo na frente daquela cliente interessada em um novo projeto. Geralmente, quando se faz um novo projeto para um cliente que já comprou antes é venda certa. A cliente não apareceu mais, nem telefonou.

A casa está caindo, nem coragem de atender ao telefone eu tenho. Imagine se for tal cliente pedindo alguma coisa.

Irrita a tranquilidade dele [do Sr. André] com tantos problemas, mas ainda bem que essa semana não tem muitas montagens, senão queria só ver.

Nosso trabalho é vender, contatar os clientes, ainda mais nessa época de vendas baixas, e não resolver problemas de agendamento de montagem, de ver se tal peça está ou não no estoque.

### **As Múltiplas Perspectivas de Martin e Frost e a Loja em Estudo**

A prestação de serviços de qualidade e os processos de inovação em serviços são indispensáveis em um tipo de varejo como o pesquisado, uma vez que há todo um processo de entendimento das necessidades dos clientes em relação aos móveis, preparação de um projeto e depois discussão dos detalhes. O resultado final é fruto da interação entre lojista e cliente. São necessárias a oferta de soluções inovadoras continuamente, em função da concorrência e das exigências dos clientes alvo. Cada projeto, por precisar se adequar a espaços únicos das residências, e por ter que lidar com adaptações em dimensões modulares pré-definidas pelos fabricantes, pode ser visto como uma inovação quando a venda é fechada. No entanto, diversos indivíduos e grupos de indivíduos da organização interagem nesse processo, com suas crenças, valores e significados, interferindo nas relações com os clientes.

Conforme abordado anteriormente, Martin e Frost (2001) sugerem a existência de múltiplas perspectivas para o estudo da cultura organizacional: de integração, da diferenciação e da fragmentação. Em qualquer contexto organizacional, existem determinados valores, interpretações e práticas que geram consenso em toda a organização, outros que provocam conflitos, discussões e confusões, e alguns que não são bem definidos, pois há a existência simultânea de elementos de integração e de conflito, de poder e de incerteza.

Desta forma, é a partir dessas teorizações, que se interpreta que há elementos de cultura de produção, de indústria, enfatizando o produto, a produção e os custos; e elementos de cultura de marketing, de varejo, enfatizando aspectos de marca, de comunicação e de relacionamento com os clientes. Há também elementos de cultura de profissões, assim como elementos de culturas de gestão diferentes (aspecto temporal) e dos proprietários e dos funcionários.

Elementos de uma cultura de produção, de indústria, estão presentes na preocupação dos novos proprietários, que fazem parte da família que dirige a empresa fabricante de móveis (Firenze), como, por exemplo, economizar com fretes de peças que deveriam ser entregues com urgência à montagem de um cliente e na percepção de que os produtos que eles fabricam são os melhores do mundo, uma vez que são feitos com as melhores matérias-primas. A cultura de produção, de indústria, está também presente na primeira gestão da fábrica na

loja, principalmente no início, onde quase não havia flexibilidade em preços, mas o compromisso em cumprir o preço definido pelo fabricante.

Além disso, muitos dos conflitos entre o Sr. Henrique e seus tios, Diretores da Firenze, se dava, de acordo com os seus próprios comentários, pela natureza e pelo posicionamento dos produtos da marca Planejare e dos produtos da marca Firenze. Da Planejare, um produto diferenciado, vendido a clientes exigentes, muitas vezes demandando processos de produção específicos e maiores custos industriais, exigindo mais investimentos em construção e consolidação de marca e trabalho com formadores de opinião, tais como arquitetos, com foco em marketing e no relacionamento com os clientes. Da Firenze, um produto padronizado, de menor valor agregado, sem necessidade de personalização, com foco em produção e nos custos, vendido em lojas multimarca, com menores investimentos na gestão da marca.

Significações de uma cultura de marketing, de varejo, ou de foco no cliente, está presente na preocupação dos vendedores da loja em vender, mesmo que isso possa significar conflito com a formação universitária. Conforme as Vendedoras, formadas em arquitetura, que passam as informações e as necessidades e os desejos dos clientes para a Projetista transformar em projeto no computador, muitas vezes elas têm que aceitar o que o cliente quer, mesmo que isso contrarie algumas coisas que elas estudaram na faculdade. Isso não significa que elas não possam argumentar com os clientes e mostrar os seus pontos de vista. Vale enfatizar, também, que uma parte dos salários dos Vendedores provém de comissões sobre as vendas, o que também influencia o foco em vender.

Procurar resolver os problemas dos clientes, mesmo que isso acarrete maiores gastos, parece estar presente na cultura de marketing, de varejo. Além disso, os projetos vendidos na loja geralmente são de valores consideráveis. Por exemplo, uma das vendas feita, e presenciada pelos pesquisadores, em função de uma ação da loja, especificamente do Pedro junto a arquitetos, para influenciar a escolha de seus clientes, foi para mobiliar todo um apartamento, o que resultou em aproximadamente R\$ 70.000,00. No entanto, os clientes de renda elevada são bastante exigentes, o que repercute na necessidade de uma boa prestação de serviços, além de um produto de qualidade.

Diferentemente do fabricante, onde seus clientes não são os consumidores finais, mas os varejistas (lojistas), o cliente do varejo é o consumidor final, aquele que irá utilizar o produto. Isso não significa que os fabricantes não tenham preocupação com as necessidades e os desejos dos clientes, uma vez que suas expectativas são levadas em conta no momento de desenvolver e lançar um produto. Significa, sim, que contatos do fabricante com o consumidor final, no momento das vendas, serão infinitamente menores que os contatos do varejista com o consumidor final: a chamada “hora da verdade” (SWARTZ; IACOBUCCI, 2000).

Elementos de cultura de profissões também parecem estar presentes. Neste caso, é visível a diferença de valores dos arquitetos, no caso, as duas Vendedoras Internas, e dos administradores (os proprietários). Os arquitetos, mais preocupados com a qualidade do projeto, com o *design* dos produtos e a ambientação a ser desenvolvida. Os administradores, mais preocupados com as planilhas e com os controles, principalmente, de custos e de vendas (faturamento, receitas). Convém ressaltar que há o contato dos funcionários e dos proprietários da loja com outros arquitetos, que funcionam como formadores de opinião, podendo influenciar a compra de determinados clientes. Nem sempre esse relacionamento é cordial. Segundo uma das arquitetas, considerando a cultura dos administradores e o contato com outros arquitetos:

Só há preocupação agora em preencher planilhas [burocracia, controles].

É melhor não bater de frente com os arquitetos que recomendam a venda, a loja pode ficar mal falada por aí.

Na cultura das gestões que já se passaram, a anterior a agosto de 2004, quando o Sr. Róbson era o proprietário, visivelmente havia forte influência da cultura de marketing, de varejo. A gestão do fabricante, mesmo que o gestor fosse um Supervisor de Vendas, ressaltava o elemento forte de cultura de produção, de indústria. Na gestão da Gerente Andréia, cuja formação é em administração, volta o foco em valores presentes no marketing, no varejo. Agora, com os novos proprietários, há um foco maior nas crenças e nos valores presentes na indústria. Vale lembrar o forte conflito dos funcionários, trabalhadores do varejo, com a atual gestão, e o bom relacionamento destes com a Gerente anterior, que parece ter sido demitida por não conseguir conciliar as diretrizes da indústria com os valores do marketing, do varejo, dos clientes.

Os proprietários, formados em administração, têm fortemente presentes a cultura de produção, de indústria, e de profissão (do administrador), na busca por reduzir custos e controlar as atividades e processos e as pessoas. De acordo com um dos funcionários, o Sr. André gostaria que todos ficassem, mesmo que não houvesse trabalho, na frente dos computadores, sem sair do lugar e sem conversar. Evidenciam-se também, aqui, elementos de cultura de proprietários, similares com os de produção, de indústria, e dos administradores, onde há preocupação com os controles e com a rentabilidade; e de cultura de funcionários, preocupados em terem salários adequados, direitos preservados, cumpridos. Uma das últimas reclamações de todos, o que acarretou que os almoços fossem feitos na loja, em uma cozinha localizada no andar superior, foi o atraso na entrega dos vales-refeição, motivação para trabalhar e para se ter um bom ambiente de trabalho.

Os funcionários, principalmente os vendedores (internos e externo), têm fortemente presentes valores e comportamentos relacionados ao varejo, ao atendimento das necessidades, e dos desejos dos consumidores e, conseqüentemente, à inovação em serviços. Conforme os vendedores, o foco é fechar a venda, é prestar um bom serviço. A Planejare, que tem um produto considerado de alta qualidade, poderia vender mais se a fábrica investisse mais em mídia, trabalhasse mais com os formadores de opinião. Não que os proprietários não tenham preocupações com as necessidades e com os desejos dos consumidores, mas parece que, neste caso, esta não é a preocupação maior, o foco. Ademais, as duas Vendedoras Internas têm presentes elementos da cultura da profissão de arquiteto, onde o foco na redução de gastos, mesmo que elas reconheçam que é importante, não é o fundamental para uma loja que quer vender produtos de alto valor agregado para pessoas de nível de renda e exigência elevadas.

Assim, o que mais se evidencia no estudo da loja é a **perspectiva da diferenciação**. Nota-se, no entanto, que não somente uma diferenciação, mas várias diferenciações em relação a grupos de indivíduos diferentes. Dentro da loja, conforme comentado, anteriormente, os proprietários possuem valores de produção, de indústria, de profissão do administrador e de proprietário. Os funcionários possuem valores de varejo, de comércio, de profissão e de funcionário. Isso implica, inclusive, em percepções diferentes quanto aos processos de inovação.

O proprietário anterior à gestão da indústria não tinha presente essa mesma combinação. Era forte a cultura de marketing, de varejo. A Gerente Andréia parecia sofrer de um conflito de valores, pois mesmo concordando com as decisões da direção do fabricante, da Firenze, pedia para o lado dos funcionários e para os valores do varejo. Mesmo exercendo o cargo de gerência, e tendo formação em administração, não se via como proprietária e não tinha os valores dominantes da direção da Firenze, diferentemente dos atuais proprietários.

Por outro lado, é possível inferir que o contato maior com características do varejo e com os consumidores finais dos atuais proprietários, os quais ainda têm pouca experiência nas práticas varejistas, poderá levar, ou reforçar, ao compartilhamento de valores com os funcionários (cultura de marketing, de varejo), na **perspectiva da fragmentação**.

Pelos conflitos e pelas demissões em um curto espaço de tempo, aparentemente mais em função de valores divergentes, do que por falta de competência (e os funcionários desconfiam que algumas decisões tomadas pelo Sr. André não foram de forma solitária, mas influenciadas pelo Sr. Henrique, seu irmão mais velho), há o interesse, por parte dos proprietários, de uma cultura pela **perspectiva da integração**. Isso se explica pelo contato e vivência dos proprietários com a cúpula da indústria, principalmente com o falecido pai, que era um dos fundadores da empresa e um de seus diretores, e por serem acionistas da mesma. O interesse em haver uma cultura única, e gerenciável (como variável, na ótica dos proprietários), também pode ter influência na formação universitária dos proprietários da loja: administração. Ressalta-se, no entanto, que, mesmo não havendo a presença de elementos de integração na loja estudada, o interesse em haver essa integração interfere nas ações dos seus funcionários e nos relacionamentos com os clientes e com a concorrência.

Observar culturas por uma perspectiva de fragmentação é mais difícil, uma vez que implicam em crenças, valores, atitudes e comportamentos compartilhados por alguns grupos de indivíduos em caráter transitório. Isso fica mais difícil quando se está lidando com uma loja onde o número de indivíduos envolvidos é pequeno, bem como se reconhece que o tempo em campo para a pesquisa tenha sido exíguo. Se pensássemos em valores compartilhados entre funcionários e proprietários, aqui a perspectiva seria a de integração, e não de fragmentação, uma vez que os dois grupos representam toda a organização. Por outro lado, valores relacionados ao varejo e à satisfação dos clientes eram compartilhados pelo proprietário anterior à gestão da fábrica e funcionários e pela Gerente demitida, representante da direção da fábrica, e pelos funcionários. Tanto o relacionamento dos funcionários e do antigo proprietário, quanto o dos funcionários e da antiga Gerente, no caso da loja, foi transitório. Todavia, como fora da loja ainda existe um relacionamento entre alguns funcionários e a antiga Gerente, é possível supor que esta, de alguma forma, ainda interfere nas ações e no desempenho dos funcionários da loja.

Os conflitos e o convívio entre os atuais proprietários e os funcionários, e as influências que os diversos indivíduos que integram a loja sofrem, tanto interna quanto externamente, suas experiências e seus contatos, assim como momentos de discordância, concordância e coesão transitória indicam que o uso das **múltiplas perspectivas culturais**, tal como teorizado por Martin e Frost (2001), neste caso, foi adequado. Ficou clara a presença predominante da perspectiva da diferenciação, mas também foram identificados elementos das perspectivas de fragmentação e da integração, mesmo que somente na intenção, no interesse. O caráter institucional de diversas perspectivas culturais ocorrendo, portanto, interfere na prestação de serviços e nos seus processos de inovação.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

As modificações que estão acontecendo no mundo dos negócios têm influenciado fortemente a gestão e a cultura das empresas, o que inclui os processos de inovação. As empresas enfrentam ameaças cada vez maiores nos mercados em que atuam e o desenvolvimento acelerado força a busca por novas tecnologias e pela prestação de serviços diferenciados, além de influenciar mudanças na cultura e no clima organizacionais.

Ao analisar as organizações apenas pelos seus elementos “tangíveis”, como objetivos diretivos, estratégias adotadas, linhas de produto comercializadas, tecnologia utilizada, estrutura organizacional, resultados financeiros, etc., verifica-se apenas a “ponta do *iceberg*”. A fundamentação, os pressupostos que norteiam grande parte das ações das organizações são permeados por elementos intangíveis, que nem sempre são perceptíveis, “visíveis aos olhos”. A cultura, os mitos, as crenças, os valores, os ritos, as imagens, etc., são todos elementos simbólicos que dão vida e substância ao comportamento organizacional. Dessa forma, o

conceito de cultura remete a uma discussão sobre o peso e a importância da dimensão simbólica nas organizações (DE TONI, 2004). Sendo assim, a cultura organizacional é uma realidade socialmente construída que está muito mais nas “cabeças”, nas mentes, dos seus membros do que em conjunto concreto de regras e de relacionamentos (MORGAN, 2002).

De acordo com Collins e Porras (1996), os valores e os propósitos centrais de uma organização são, em essência, a sua razão de ser, e para que se alcance o sucesso de mercado desejado, é imperioso que os gestores estimulem o compromisso e o envolvimento de todos no sentido de buscarem atingir os objetivos traçados e seus respectivos resultados. Por isso, é importante entender que os valores e propósitos organizacionais fornecem um significado e a energia emocional necessária para a atuação dos gestores e de seus colaboradores, enquanto que os objetivos diretivos auxiliam as pessoas ou as equipes de trabalho a se manterem na trilha do progresso proposta pela empresa (KATZENBACH; SMITH, 1993).

Portanto, para implantar e desenvolver um sistema de inovação, em especial em serviços, em função de suas diferenças em relação a bens físicos, é necessário compreender a cultura organizacional para lidar de forma mais ativa com o nível de competitividade do negócio e com desempenho organizacional (volume de negócios, participação de mercado, lucratividade e rentabilidade, imagem, reputação e responsabilidade social), o que pode gerar um melhor posicionamento mercadológico da empresa frente aos principais competidores (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005; MACKEY; MACKEY; BARNEY, 2007).

Conforme colocado anteriormente, Cavedon (2003) conceitua cultura organizacional como uma rede de significações circulando dentro e fora do espaço organizacional, sendo simultaneamente ambíguas, contraditórias, complementares, díspares e análogas, o que implica ressemantizações que revelam a homogeneidade e a heterogeneidade organizacional. Além disso, segundo a autora, a cultura se desenvolve durante o curso da interação social, ou seja, está presente o caráter essencialmente humano da cultura. Cabe ressaltar, ainda, que as subculturas e as relações de poder e de interesses inseridas no cotidiano não são necessariamente aspectos negativos a serem eliminados, pois indicam apenas a diversidade existente no ambiente de trabalho. Algumas subculturas existentes na empresa, oriundas ou não das ações e do comportamento dos gestores e dos colaboradores, podem ser tanto favoráveis quanto desfavoráveis ao alcance dos objetivos organizacionais (LEITE-DASILVA et al., 2006), gerando conflitos a serem administrados.

O estudo da loja exclusiva de móveis Planejare, onde houve um número considerável de mudanças de gestão em tão pouco tempo, torna clara a pertinência e a consistência do conceito e das idéias acima mencionados. Utilizando os termos cultura de produção, de indústria, cultura de marketing, de varejo, cultura de proprietário, cultura de funcionários e cultura de profissões, e identificando-os no estudo etnográfico efetuado na loja em questão, a partir das perspectivas de integração, diferenciação e fragmentação de Martin e Frost (2001), percebem-se as redes de significações que circulam dentro e fora da organização, interferindo na prestação de serviços.

As mudanças nas gestões indicam o contraditório e o complementar, a revelação da homogeneidade e da heterogeneidade organizacionais a partir das ressemantizações das significações. Afinal, mudaram-se os proprietários, mas não foram mudadas, ou substituídas, todas as pessoas que passaram pelas gestões anteriores.

Este trabalho identifica que os elementos culturais e/ou simbólicos têm um forte poder de interferir nas atividades de uma organização, principalmente em suas inovações, que dependem de compreensão de necessidades do mercado, da geração de conhecimento e de novas idéias e da criatividade. Apesar das limitações de retratar o contexto de uma empresa em apenas quatro sessões, o estudo serviu para a identificação de alguns elementos simbólicos em uma loja, em um ambiente de varejo.

Quer-se mostrar com isso a importância que esse tipo de investigação tem para a construção de diagnósticos organizacionais mais profundos, capazes de identificar os reais motivos que impulsionam as ações dos gestores no que diz respeito ao direcionamento estratégico das organizações. Dessa forma, ao se fazer um diagnóstico organizacional, além de saber diagnosticar tal ambiente do ponto de vista externo (clientes, concorrentes, fornecedores, etc.), deve-se estudar, também, os elementos simbólicos (cultura, ritos, representações, etc.) presentes no contexto e na percepção de seus participantes (VILLAFANE, 2002). Acredita-se que desse modo é possível construir diagnósticos organizacionais mais consistentes e mais próximos da realidade na qual as organizações estão inseridas.

## REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, Karl. *Serviços internos*. São Paulo: Pioneira, 1994.
- AMBROZ, Milan. Total quality system as a product of the empowered corporate culture. *TQM Magazine*, v. 16, n. 2, p. 93-104, 2004.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BARNEY, Jay B. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, v. 11, n. 3, p. 656-665, 1986.
- BESANKO, David; DRANOVE, David; SHANLEY, Mark; SCHAEFER, Scott. *A economia da estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- CAVEDON, Neusa Rolita. *Antropologia para administradores*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2003.
- CAVEDON, Neusa Rolita. Cultura organizacional: gerenciável, homogênea e quantificável? In: BITENCOURT, Claudia (org). *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. Building your company's vision. *Harvard Business Review*, v. 74, n. 5, p. 65-77, Sep.-Oct. 1996.
- COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. *Pesquisa em administração*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- DALE, B. G.; BOADEN, R. J.; WILCOX, M.; McQUARTER, R. E. TQM sustaining audit tool: description and use. *Total Quality Management Journal*, v. 8, n. 6, p. 395-408, 1997a.
- DALE, B. G.; BOADEN, R. J.; WILCOX, M.; McQUARTER, R. E. Sustaining total quality management: what are the key issues? *Total Quality Management Journal*, v. 9, n. 5, p. 372-380, 1997b.
- DE TONI, Deonir. A casa e a cantina: um estudo dos elementos simbólicos de uma empresa vinícola. *FACEBG – Ciência e Desenvolvimento: revista científica*, v. 2, n. 2, p. 47-71, 2004.
- FLICK, Uwe. *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- GEERTZ, Clifford. *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: Guanabara, 1989.
- HAIR Jr., Joseph F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- HESKETT, James L.; JONES, T. O.; LOVEMAN, G. W.; SASSER Jr., W. Earl; SCHLESINGER, Leonard A. Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review – Business Classics: Fifteen Key Concepts for Managerial Success*, p.110-120, 1994.
- HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo*. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.



- KATZENBACH, Jon R.; SMITH, Douglas K. The discipline of teams. *Harvard Business Review*, v. 83, n. 7/8, p. 162-171, Jul.-Ago. 1993.
- LAPLANTINE, François. *Aprender antropologia*. São Paulo: Brasiliense, 1995.
- LEITE-DA-SILVA, Alfredo Rodrigues; JUNQUILHO, Gelson Silva; CARRIERI, Alexandre de Pádua; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. Contradições gerenciais na disseminação da “cultura corporativa”: o caso de uma estatal brasileira. *Revista de Administração Pública*, v. 40, n. 3, p. 357-384, 2006.
- MACKEY, Alison; MACKEY, Tyson B.; BARNEY, Jay B. Corporate social responsibility and firm performance: investor preference and corporate strategies. *Academy Management Review*, v. 32, n. 3, p. 817-835, 2007.
- MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MARTIN, Joanne; FROST, Peter. Jogos de guerra na cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (org.). *Handbook de estudos organizacionais*. Volume 2. São Paulo: Atlas, 2001.
- MASCARENHAS, André O. Etnografia e cultura organizacional: uma contribuição da antropologia à administração de empresas. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, v. 42, n. 2, p.88-94, abr./jun. 2002.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da organização: edição executiva*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella Francisca Freitas Gouveia de. *Teoria geral da administração*. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2002.
- PETERS, Thomas J.; WATERMAN Jr., Robert H. *In search for excellence: lessons from America’s best-run companies*. New York: Harper & Row, 1982.
- PLSEK, Paul. Complexity and quality: new models for the new century. In: *ANNUAL QUALITY CONGRESS*, 54. ASQC, Indianapolis, p.150-157, 2000.
- SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. 2<sup>nd</sup> edition. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- SCHEIN, Edgar H. Three cultures of management: the key to organizational learning. *Sloan Management Review*, v. 38, n. 1, p. 9-20, Fall 1996.
- SCHNEIDER, Benjamin. Notes on climate and culture. In: LOVELOCK, Christopher H. (ed.). *Managing services*. Prentice Hall, 1988.
- SROUR, Robert Henry. *Poder, cultura e ética nas organizações*. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- STUART, F. Ian. The influence of organizational culture and internal politics on new service design and introduction. *International Journal of Service Industry Management*, v. 9, n. 5, p. 469-485, 1998.
- SWARTZ, Teresa; IACOBUCCI, Dawn. *Handbook of services marketing and management*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2000.
- van der WIELE, Ton; BROWN, Alan. Continuously struggling with TQM. In: *ANNUAL QUALITY CONGRESS*, 54. ASQC, Indianapolis, p. 777-783, 2000.
- VILLAFANE, Justo. *Imagen positiva: gestión estratégica de imagen de las empresas*. Madrid: Pirámide, 2002.
- WILSON, Alan M. The nature of corporate culture service within a service delivery environment. *International Journal of Service Industry Management*, v. 8, n. 1, p. 87-102, 1997.
- WOLCOTT, Harry F. *Transforming qualitative data: description, analysis, and interpretation*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.