ARTIGO TEÓRICO

Divergências construtivas em torno do conceito de cultura organizacional – Parte 2: crítica reflexiva[1]

Rovena Lopes Paranhos[2]

Resumo

Este artigo constitui a parte final do texto publicado no último número de UNIFASE EMPÍRICA, intitulado "*Cultura organizacional: de uma reflexão crítica a uma crítica reflexiva – Parte 1: reflexão crítica*". Naquela edição, tratou-se de se empreender uma análise aprofundada do conceito de cultura, focalizando, entre outros aspectos, o processo de sua absorção pelas teorias organizacionais – sob a denominação de "cultura organizacional" – e de sua reconfiguração como forma de legitimá-lo no âmbito dos sistemas sociais de produção. Com base nestas reflexões, busca-se agora, nesta edição, construir uma crítica reflexiva acerca do fenômeno da cultura organizacional, explorando menos os consensos estabelecidos em torno do conceito, mas, particularmente, as divergências, as quais apontam para a necessidade de lançar mão de novas abordagens teóricas para uma apreensão potencialmente produtiva da noção de cultura organizacional.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Psicologia das organizações. Teoria organizacional. Complexidade.

[1] Parte final do artigo intitulado "Cultura organizacional: de uma reflexão crítica a uma crítica reflexiva – Parte 1: reflexão crítica", publicado na edição anterior de UNIFASE EMPÍRICA.

[2] Professora e Coordenadora do Curso de Psicologia da UNIFASE.

1 Introdução

Em artigo publicado na edição anterior desta revista (PARANHOS, 2021), do qual o texto ora apresentado se deriva, empreendeu-se uma reflexão crítica, primeiro, acerca da origem e do desenvolvimento do conceito de cultura, do ponto de vista antropológico; em seguida, acerca da apropriação desse conceito pelas teorias organizacionais, como "cultura organizacional"; e, finalmente, acerca da construção e legitimação dessa no âmbito dos sistemas sociais de produção.

Doravante, a partir destas reflexões, procurar-se-á, ao longo do texto que ora se publica, construir, inversamente, uma crítica reflexiva. Crítica porque procurará apontar menos as convergências, concordâncias e legitimações estabelecidas em torno do conceito, mas, acima de tudo, procurará desvelar suas possíveis divergências, incongruências e incompletudes. Reflexiva porque, a partir da análise das lacunas que serão reveladas, buscar-se-á refletir acerca de uma outra possível abordagem para a apreensão e compreensão da cultura organizacional; essa em bases menos fragmentárias e mais integradoras, menos reducionistas e mais ampliadas, menos unidimensionais e mais pluridimensionais.

2 Para além das metáforas: a dimensão crítica

Comecemos, pois, pela crítica. Como destacamos no artigo primordial a que já nos referimos, a construção das metáforas culturais acerca das organizações — seja a metáfora raiz, sejam as metáforas organizadoras — a princípio, serve ao legítimo propósito de elucidar aspectos substantivos do universo organizacional que são, inegavelmente, importantes enquanto aspectos constitutivos e constituintes deste universo. Não obstante, duas importantes limitações hão que, necessariamente, ser apontadas a respeito.

A primeira delas é que, apesar de os fenômenos organizacionais designados por cultura organizacional serem incontestavelmente constitutivos e constituintes do universo organizacional, eles não foram, não são e certamente não serão os únicos fenômenos deste universo. Não podendo ou não devendo, pois, serem alçados à condição de realidade única, absoluta e suficiente à explicação, justificativa e legitimação

organizacional. Não se pode negar o fato de que há fenômenos organizacionais que não são e não serão fenômenos culturais.

A segunda delas diz respeito à indissolubilidade da relação teoria-prática; isto é, a conceituação de um fenômeno só se dá a partir da existência deste fenômeno que, uma vez definido, sempre e para sempre — de forma recursiva e recorrente — construirá a si e à sua própria definição. Estabelecendo-se, então, um processo em que ambos, não sendo redutíveis um ao outro, se atualizam e se reconstroem reciprocamente. O que nos leva a considerar que a opção e legitimação de uma ou de outra metáfora de cultura organizacional finda por direcionar o entendimento e a construção do universo organizacional num ou noutro sentido apenas, ignorando-se, assim, todas as demais concretas possibilidades.

Do ponto de vista dos que concebem a cultura organizacional como uma variável dependente, essas limitações não são consideradas como tal, visto que, neste caso, a cultura organizacional — sob a forma de qualquer metáfora que seja — tem finalidade puramente instrumental e serve ao objetivo de fundamentar, justificar e legitimar as ações gerenciais.

Do ponto de vista dos que concebem a própria organização como um universo cultural coletivamente construído com base em sentidos e significados compartilhados, ainda que tenham por objetivo a interpretação deste universo — para nele e a partir dele agir — ao optarem por uma analogia metafórica específica, acabam por considerar somente os aspectos organizacionais que a ela dizem respeito, ignorando todos os incontáveis outros aspectos.

Fica evidente, portanto, que ambos esses pontos de vista — não importando qual metáfora cultural veiculam — fundamentam-se em uma perspectiva simplificada, fragmentária e reducionista do universo organizacional. E, ao assim se estabelecerem, reforçam a construção deste universo também em bases simplificadas, fragmentárias, reducionistas e passíveis de manipulação.

Analisando este fato a partir da ótica habermasiana, Alvesson alega que essas perspectivas reducionistas podem ser entendidas como fundamentadas no que Habermas classifica como interesse técnico-instrumental, de caráter eminentemente manipulativo. E,

como um possível caminho alternativo a essas perspectivas, o autor propõe que seja a cultura organizacional entendida a partir do que Habermas classifica como interesse prático-hermenêutico, de caráter eminentemente emancipatório. Diz Alvesson:

> *Whereas most of the studies that try to establish links between culture and performance proceed from what Habermas (1972) has called a technical cognitive interest — which aims at developing knowledge of cause-and-effect relations through which control over nature (and social life) can be achieved — the approach to culture that I am suggesting here proceeds from other cognitive interests that Habermas calls practical-hermeneutic and emancipatory. Practical-hermeneutic interest aims at achieving understanding about human existence — the creation of meaning and communication in order to produce knowledge about man as culture being, without any particular concern for the utility of that knowledge. Emancipatory interest aims at liberating humans from external and internal repressive forces which prevent them from acting upon their free choices.* (1994, p. 43)

Sem sombra de dúvida, a proposta de Alvesson (1994) descortina uma perspectiva hermenêutica muito mais profícua para a cultura organizacional como fenômeno relevante nos sistemas sociais de produção. Entretanto, para que seja possível adotá-la e mesmo desenvolvê-la, necessário é que se revejam os pressupostos paradigmáticos que a irão sustentar. Por certo, não podem e não serão os mesmos que sustentam as perspectivas reducionistas.

Cabe, antes, aqui esclarecer que, como sugere Morin:

> um paradigma é um tipo de relação muito forte, que pode ser de conjunção ou de disjunção, logo, aparentemente de natureza lógica, entre alguns conceitos-mestres; este tipo de relação dominadora determina o curso de todas as teorias, de todos os discursos que o paradigma controla. O paradigma é invisível para quem sofre os seus efeitos mas é o que há de mais poderoso sobre as suas ideias. A noção de paradigma é, ao mesmo tempo, lingüística, lógica e ideológica: é uma noção nuclear. (1996, p. 31)

Nesse sentido, os pressupostos paradigmáticos que fundamentam as perspectivas reducionistas são, também eles, em essência, reducionistas, fragmentários e simplificados, uma vez que tratam a realidade organizacional a partir de suas unidades elementares; não considerando todo o conjunto organizacional nem tampouco a relação daquelas unidades com este todo. Este tipo de pensamento muito serve à concepção da cultura organizacional como alicerce para uma ação instrumental manipulativa à medida que, desunindo as partes constitutivas da organização, estabelece, justifica e legitima o controle sobre elas. Mas que em nada serve a uma compreensão mais alargada e transversal da cultura organizacional como possibilidade para uma efetiva ação emancipatória nas organizações.

Morin propõe, então, um outro tipo de pensamento que compreenda

> que o conhecimento das partes depende do conhecimento do todo e que o conhecimento do todo depende do conhecimento das partes; que reconheça e examine os fenômenos multidimensionais, em vez de isolar, de maneira mutiladora, cada uma de suas dimensões; que reconheça e trate as realidades, que são, concomitantemente solidárias e conflituosas [...]; que respeite a diferença, enquanto reconhece a unicidade. É preciso substituir um pensamento que isola e separa por um pensamento que distingue e une. É preciso substituir um pensamento disjuntivo e redutor por um pensamento do complexo, no sentido originário do termo *complexus*: o que é tecido junto. (2000, p. 88-89)

E é com base neste pensamento complexo que se fundamenta o paradigma da complexidade postulado por Morin (1994). Paradigma epistemológico que, ao contrário do paradigma reducionista da simplificação, procura unir, ao invés de desunir, fazer comunicar, ao invés de isolar; revelar as relações que se estabelecem entre os elementos de um conjunto, ao invés de estabelecer fronteiras intransponíveis entre eles; desvendar as incertezas, ao invés de criar certezas; juntar, ao invés de disjuntar; compreender a multidimensionalidade do real, ao invés de concebê-lo unidimensionalmente. Características que, por natureza, impedem uma definição exata e definitiva da complexidade. Para Morin (1994, p. 138) ”não é possível chegar à complexidade através de uma definição prévia; é-nos necessário seguir caminhos [...] diversos”. Caminhos que

ele aponta como “as diferentes avenidas que conduzem ao ‘desafio da complexidade’” (MORIN, 1994, p. 139), as quais serão comentadas no próximo bloco.

3 Para além da crítica: a dimensão reflexiva

A etapa reflexiva da presente crítica começa, pois, aqui: na análise das possibilidades e impossibilidades da cultura organizacional a partir de cada avenida proposta pelo paradigma da complexidade de Morin (1994).

A primeira avenida é a que reconhece a irredutibilidade do acaso e da desordem, que já não mais são improváveis ou insignificantes. Ao contrário, a incerteza tanto quanto a desordem são fatos, hoje, inexpugnáveis. Assim, parece insustentável a concepção da cultura organizacional tanto como variável dependente quanto como uma metáfora qualquer. No primeiro caso porque, diante da incerteza, o controle não passa de uma vã pretensão, e, no segundo, porque torna-se insustentável a defesa de uma única metáfora, à medida em que ela mesma pode — escapando ao determinismo imaginado — ser ou vir a se tornar incerta ou a desorganizar-se em relação ao objeto da analogia.

A segunda avenida é a que restabelece as dimensões local e temporal e a singularidade próprias a qualquer fenômeno; características antes expurgadas pela pretensão generalizante e universalista da ciência. Nesse sentido, fica claro que a cultura organizacional, a partir do momento em que é constituída por determinada coletividade em seu percurso sócio-histórico, somente desta coletividade e a esta história pode ela ser referência e a ela se referir; ficando impossível qualquer pretensa generalização universalista.

A terceira avenida é a da complicação no sentido das infinitas e sempre infinitamente possíveis interações, retroações e inter-retroações que se estabelecem entre as partes e o todo e também entre o todo e as partes. Sob este ponto de vista, postular a fixação da cultura organizacional em um sentido único e determinado não passa de mera ilusão.

A quarta avenida é a que estabelece a relação antagônica — mas complementar e recursiva — entre ordem-desordem-organização. Uma vez que o real se fundamenta e se constrói a partir deste movimento de ordem-desordem-organização, pretender reconhecer

na cultura organizacional uma forma ordenada, regular e inequívoca de agir é uma tentativa infrutífera e vã.

A quinta avenida é a que reconhece o fenômeno da organização, e aqui nos deteremos um tanto mais, de vez que nosso objeto de análise diz respeito precisamente a um tipo especial de organização que são os sistemas sociais de produção. Morin, a respeito do fenômeno da organização, diz o seguinte:

> [...] a organização é o que constitui um sistema a partir de elementos diferentes; ela constitui, portanto, uma unidade e, simultaneamente, uma multiplicidade. A complexidade lógica da *unitas multiplex* exige-nos que não dissolvamos o múltiplo no uno, nem o uno no múltiplo (1994, p. 140-141).

Fica muito claro, portanto, que a cultura organizacional — enquanto elemento constitutivo dos sistemas sociais de produção — não é e não pode ser concebida a partir de um único prisma, nem construída de forma isolada a isolar os outros tantos elementos que compõem aqueles sistemas organizados. Ela é, inapelavelmente, um elemento organizado em conjunto com os tantos outros que igualmente integram os sistemas sociais de produção.

A sexta avenida é a dos princípios hologramático e recursivo. O princípio hologramático proposto por Morin postula que, tanto quanto cada parte está presente no todo, também o todo está presente em cada parte, já que

> o holograma é a imagem física cujas qualidades de relevo, de cor e de presença dependem do facto de que cada um dos seus pontos contém quase toda a informação do conjunto que ele representa (1994, p. 141).

Aplicando tal princípio à análise e compreensão da cultura organizacional, evidencia-se a inexatidão em concebê-la tanto como uma parte variável a servir de instrumento de controle em relação a todas as demais que integram o todo organizacional, quanto como uma metáfora específica a presidir toda a construção do universo organizacional. No primeiro caso, pode-se argumentar — a partir do princípio hologramático em questão — que qualquer outra parte, enquanto tal, poderia legitimamente servir a este controle. No segundo caso, igualmente, pode-se argumentar que qualquer metáfora cultural que se

conceba acerca do universo organizacional seria apta a servir de analogia interpretativa desse universo.

Já o princípio recursivo estabelece a retroação do efeito sobre a causa dando origem a uma relação ininterrupta, onde cada um é, ao mesmo tempo, produto e produtor do outro. Como esclarece Morin,

> A organização recursiva é a organização cujos efeitos e produtos são necessários à sua própria provocação de efeito e à sua própria produção. [...] Assim, o processo social é um elo produtivo ininterrupto em que, de alguma forma, os produtos são necessários à produção do que os produz (1994, p. 142).

Mais uma vez, aqui, parece impossível a concepção de cultura organizacional de forma determinada e específica. Como variável, partindo deste ponto de vista, ela não poderia ser entendida apenas como justificativa para a ação gerencial, ao contrário, seria, antes e ao mesmo tempo, a causa da própria ação. Como metáfora não poderia ser previamente determinada porque se reconstruiria sempre, inviabilizando a determinação primeiro estabelecida.

A sétima avenida é a que Morin (1994, p. 143) chama de crise dos conceitos claros e delimitados. Cada vez mais a incerteza lança sua sombra — ou luz? — no que antes os conceitos reconheciam como absolutamente claro e definitivo nos fenômenos que definiam como também relativiza as fronteiras bem demarcadas que antes os delimitavam. Assim, parece evidente que, hoje, nem os fenômenos se dão a receber tão nitidamente quanto antes se acreditava, nem, por conseguinte, os conceitos que se constroem acerca deles podem ser tão objetivos e precisos quanto se queria. O que atinge o âmago do conceito de cultura organizacional uma vez que põe em dúvida o que de fato pode ser considerado como sendo cultura e o que não pode sê-lo.

A oitava e última avenida é a que põe por terra a pretendida neutralidade do observador em relação ao fenômeno que observa. O que Morin traduz da seguinte forma: “[...] a teoria, qualquer que ela seja e trate do que tratar, deve relatar o que torna possível a produção dessa mesma teoria e, se ela não pode relatá-lo, deve saber que o problema permanece em aberto” (1994, p. 145). Pressuposto que relativiza o conceito de cultura

organizacional a partir do momento que inviabiliza seu entendimento como um conceito absoluto e para sempre dado, mas o faz crer um conceito sempre a ser construído e reconstruído de forma complexa. Complexa porque conjunta, não separável, não reducionista, onde os sentidos e os significados não repousam em algum lugar a ser descoberto; antes, repousam em qualquer lugar e em nenhum lugar, estando sempre em processo dialógico de construção — e dialógico porque fundado não apenas nas certezas, mas também nas incertezas e nos antagonismos que lhe são próprios.

4 Conclusão

Feita essa análise do conceito de cultura organizacional a partir das avenidas do paradigma da complexidade, é de se pensar, agora, ao final, como as questões levantadas aqui estão de certa forma próximas àquelas que se viu em relação à construção do conceito antropológico de cultura. Em ambos os casos — e não seria de outra forma porque aquele conceito é apropriação deste — busca-se, hoje, uma perspectiva que aborde o fenômeno em sua integralidade e complexidade. Nesse sentido, o paradigma da complexidade surge como uma possibilidade a essa outra nova e diferente perspectiva.

Entretanto, cabe ressaltar com Morin que a complexidade não é, ela mesma, uma resposta, uma receita ou, contrariamente, a antípoda da ordem.

> [...] o problema da complexidade não é o de estar completo, mas sim do incompleto do conhecimento. Num sentido, o pensamento complexo tenta ter em linha de conta aquilo de que se desembaraça [do erro] excluindo-o, os tipos mutiladores de pensamento a que chamo simplificadores e, portanto, ela luta não contra o incompleto mas sim contra a mutilação (1994, p. 138).

Deste modo, a possibilidade real que esse novo paradigma abre para a compreensão da cultura organizacional, parece, é justamente aquela que possibilita a apreensão dos sistemas sociais de produção de forma não mutilada — mesmo que por vezes ele se apresente incompleto — como um sistema construído e permanentemente reconstruído no e pelo processo de ordem-desordem-organização.

E assim, nesse sentido, a crítica reflexiva que ora se encerra procurou construir-se — também ela de forma complexificada à medida que buscou estabelecer as possíveis e diversas relações estabelecidas acerca do conceito de cultura organizacional — com o intuito de, como, no início, lembramos com Hirschman (apud Kuper, A., 2002), "não solucionar as questões, mas sim elevar o nível do debate".

Referências

ALVESSON, M. **Cultural perspectives on organizations**. Cambridge: Cambridge University Press, 1994.

KUPER, A. **Cultura: a visão dos antropólogos**. Bauru: EDUSC, 2002.

MORIN, E. **Ciência com consciência**. Lisboa: Europa-América, 1994.

_____. **O problema epistemológico da complexidade**. Lisboa: Europa-América, 1996.

_____. **A cabeça bem-feita**: repensar a reforma, reformar o pensamento. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000.

PARANHOS, R. L. Cultura organizacional: de uma reflexão crítica a uma crítica reflexiva – Parte 1: reflexão crítica. **Unifase Empírica**, Petrópolis, v. 1, n. 1, p. 9-23, jul./dez. 2021.

Constructive divergences around the concept of organizational culture – Part 2: reflective criticism

Abstract

This article constitutes the final part of the text published in the last issue of UNIFASE EMPÍRICA, entitled "Organizational culture: from critical reflection to reflective criticism – Part 1: critical reflection". In that edition, an in-depth analysis of the concept of culture was undertaken, focusing, among other aspects, on the process of its absorption by organizational theories – under the name of "organizational culture" – and its reconfiguration as a way of legitimizing it within the scope of social systems of production. Based on these reflections, this issue now seeks to build a reflective critique of the phenomenon of organizational culture, exploring less the established consensus around the concept, but particularly the divergences, which point to the need to make use of new theoretical approaches to a potentially productive apprehension of the notion of organizational culture.

Keywords: *Organizational culture. Psychology of organizations. Organizational theory. Complexity.*

CC BY NC

Informações sobre a autora

Rovena Lopes Paranhos – Graduada em Psicologia pelo Centro de Ensino Superior de Juiz de Fora (1986), especialista em Desenvolvimento de Recursos Humanos pela Fundação Getúlio Vargas (ISOP/FGV/RJ, 1988), mestre em Psicologia Social pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (2005). Doutoranda em Relações Interculturais na Universidade Aberta de Lisboa, Portugal (UAB-PT). No Centro Universitário Arthur Sá Earp Neto (UNIFASE) é coordenadora do Curso de Psicologia; coordenadora do Programa de Educação Permanente em Saúde; coordenadora do MBA em Gestão de Pessoas; professora no Curso de Psicologia, no Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos e no Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública.

Contato: rovena@unifase-rj.edu.br

orcid.org/0000-0002-1153-4329