ARTIGO TEÓRICO

Cultura organizacional: de uma reflexão crítica a uma crítica reflexiva – Parte 1: reflexão crítica

Rovena Lopes Paranhos[1]

Resumo

A partir da constatação da crescente e cada vez mais alargada discussão que se vem erigindo — nos sistemas sociais de produção — acerca do fenômeno da cultura organizacional, o presente trabalho tem por objetivo analisar, de forma crítica, a construção e compreensão desse fenômeno enquanto constitutivo do universo organizacional. A necessidade de contemplar diferentes aspectos do tema abordado, para o efetivo alcance de tal objetivo, recomenda que esse empreendimento seja realizado em duas etapas separadas no tempo. Em uma primeira etapa, que se concluirá ainda nesse número da revista, constrói-se uma reflexão crítica (i) acerca do próprio conceito de cultura pelo ponto de vista antropológico; (ii) acerca do modo como se deu a apropriação deste conceito pelas teorias organizacionais, derivando-se em "cultura organizacional"; e, por fim, (iii) acerca da construção e legitimação desse conceito derivativo no âmbito dos sistemas sociais de produção. Em uma segunda etapa, a ser concluída já no próximo número dessa revista, com base nessas reflexões, busca-se construir, inversamente, uma crítica reflexiva acerca do fenômeno da cultura organizacional.

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

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

1. Introdução

É, hoje, fato incontestável, seja em relação à teorização organizacional, seja em relação à prática organizacional propriamente dita, a crescente e cada vez mais alargada discussão que se vem travando acerca do fenômeno da cultura organizacional. Discussão essa que se estabelece desde os mais superficiais e restritos níveis de análise até os mais aprofundados e abrangentes, chegando, mesmo, em determinados casos, a propor o fenômeno como explicação unânime, justificável e suficiente para toda e qualquer função ou disfunção organizacional.

Essa profusão incessante e controversa de discursos, ao que parece, mais dificulta que facilita, mais impossibilita que permite a apreensão e a compreensão acuradas do fenômeno em si, bem como de suas implicações para as organizações sociais de produção.

Assim, diante de tantas vozes sonantes e dissonantes que se erguem em torno da cultura organizacional, o discurso que se vai aqui construir, longe de a elas pretender juntar-se — num ou noutro sentido que seja —, tem por objetivo, antes e tão somente, elucidar os caminhos que se vieram percorrendo no estabelecimento desse conceito, no intuito de que se possa melhor compreender sua história, sua trajetória e seus possíveis futuros desdobramentos.

Nesse sentido, procurar-se-á seguir um percurso que começa com a construção de uma reflexão crítica acerca do próprio conceito de cultura — que tem suas raízes nas ciências antropológicas — e acerca de como se vem dando sua apropriação, sua (re)significação e sua (re)apresentação, pelas teorias organizacionais, como *cultura organizacional*.

A partir de então, e continuando o percurso iniciado, far-se-á uma análise desse novo conceito — hoje já plenamente instituído e legitimado no âmbito dos sistemas sociais de produção — de forma a esclarecer os significados e sentidos que a ela são atribuídos e os usos e finalidades a que serve.

Concluindo o percurso, já no próximo número dessa revista, buscar-se-á construir — no sentido inverso da reflexão crítica empreendida, que apontou significados, sentidos e finalidades simplistas, fragmentários e reducionistas acerca da cultura organizacional — uma crítica reflexiva que aponte para possíveis outros significados, sentidos e finalidades mais complexificados, integrais e integrados e, portanto, mais próximos da realidade atual dos sistemas sociais de produção.

Cabe esclarecer que se entende a *reflexão crítica* ora proposta como um desdobramento analítico sobre o curso do conceito de cultura e do fenômeno considerado como cultura organizacional. E que se entende a *crítica reflexiva*, igualmente aqui proposta, como uma investigação refletida acerca de novas possibilidades para os significados, sentidos e finalidades que comumente se vem atribuindo ao fenômeno da cultura organizacional.

Finalmente, procurar-se-á, nesse percurso, não transformar nem a reflexão crítica nem tampouco a crítica reflexiva empreendidas em discussões apenas terminológicas. Antes, o que se busca é, a partir da compreensão das discussões terminológicas, desvendar a forma como, através delas, permanentemente se constrói e reconstrói o universo organizacional. Pois, como alerta Barbosa (2002, p. 45),

> Todos sabemos que a conceituação é o primeiro e mais fundamental passo em qualquer procedimento analítico. Sem ela nenhuma análise pode começar, na medida em que na sua ausência não existe fenômeno a ser investigado. Entretanto, a busca pela precisão conceitual, um ideal a ser permanentemente buscado, não deve restringir nossa [...] busca do conhecimento, sob pena de transformarmos esse procedimento analítico em uma árida discussão terminológica e de fronteiras, na qual a conceituação de instrumental analítico da realidade passa a ser a própria realidade.

2. Cultura: um conceito antropológico

Parece arriscado, senão temerário mesmo, pretender refletir criticamente sobre um conceito, suas implicações e seus desdobramentos, ignorando-se suas raízes e sua origem primeira. Assim, antes de buscarmos construir uma crítica reflexiva acerca do

conceito de cultura organizacional e sua significação e sua implicação para os sistemas sociais de produção, faz-se necessário que compreendamos, primeiro, o próprio conceito de cultura.

A longa história desse conceito começa a ser esboçada quando, à visão iluminista francesa de *"civilization"*, fundada na razão e no conhecimento científico e universal, se contrapõe a visão contra-iluminista alemã de *"kultur"*, fundada na religião e nos valores espirituais. Essas duas visões de mundo opunham-se sistematicamente uma à outra. Tratava-se, como esclarece Kuper (2002, p. 27), da

> [...] tradição racional contra a civilização cosmopolita; os valores espirituais contra o materialismo; as artes e os trabalhos manuais contra a ciência e a tecnologia; a genialidade individual e a expressão das próprias ideias contra a burocracia asfixiante; as emoções, até mesmo as forças mais obscuras do nosso íntimo contra a razão ávida: em suma, *kultur* contra *civilização*.

Até então opostamente situados, esses dois termos designativos de processos culturais distintos foram, do ponto de vista antropológico, sintetizados pela primeira vez por Tylor, em 1871, (apud KUPER, 2002, p. 83) na seguinte definição:

> Cultura, ou civilização, [...] em seu sentido etnográfico amplo, é um todo complexo que abrange conhecimento, crença, arte, princípios morais, leis, costumes e quaisquer outras aptidões e hábitos adequados pelo homem como membro da sociedade.

Nascia, assim, a primeira definição formal do conceito de cultura. Definição essa que, uma vez posta, vem sendo, desde então, discutida, desenvolvida, atualizada, reformulada, ora sofrendo acréscimos, ora sofrendo decréscimos. Essas (re)significações, apenas a título de curiosidade, como atesta Kuper (2002, p. 84-85), levaram os cientistas sociais norte-americanos a produzir, somente entre as décadas de 1920-1950, cento e cinquenta e sete definições de cultura. Continuando, ele enfatiza que Kroeber e Kluckhohn — em sua obra "*Culture: a critical review of concepts and definitions*", de 1952

— analisaram e classificaram cento e sessenta e quatro definições de cultura e civilização.

Ante tão numerosos desdobramentos e (re)significações, fica evidente — senão patente mesmo — a controvérsia básica e fundamental que já àquela época se vinha estabelecendo em torno do conceito de cultura. Controvérsia que, a julgar pela dicotomia paradigmática que precedeu a primeira formulação do conceito, não nos parece de todo injustificada.

Tamanha pluralidade e diversidade conceitual mais dificultou que facilitou, mais obstaculizou que possibilitou uma melhor compreensão do próprio fenômeno da cultura. Por conseguinte, como sugere Laraia (2003, p. 59) “uma das tarefas da antropologia moderna tem sido a reconstrução do conceito de cultura, fragmentado por numerosas reformulações”.

Essa reconstrução, todavia, em razão da já enfatizada pluralidade conceitual existente, dificilmente dar-se-ia de forma unânime em um único sentido. O mesmo Laraia (2003, p. 59-63) — utilizando-se de uma classificação elaborada por Keesing — identifica modernamente, duas grandes correntes conceituais: a que concebe a cultura como um *sistema adaptativo,* e as de cunho idealista, que a concebem ou como um *sistema cognitivo*, ou como um *sistema estrutural* ou, ainda, como um *sistema simbólico*. É preciso que se ressalve, entretanto, que esta classificação, mais geral e abrangente, não exclui, elimina ou homogeneiza divergências declaradas entre os adeptos de uma mesma conceituação.

Aqueles que concebem a cultura como um sistema adaptativo — conhecidos como neo-evolucionistas — guardadas suas discordâncias específicas, partem do pressuposto de que a civilização humana evolui e que, portanto, a cultura constitui-se de padrões de comportamentos que são socialmente transmitidos com o objetivo de adaptar o homem ao meio que o inscreve e o circunscreve.

Já os que concebem a cultura de um ponto de vista mais idealista, dividem-se em três grupos distintos:

- Os que acreditam que ela se constitua em um sistema cognitivo ou de conhecimento, isto é, “consiste em tudo aquilo que alguém tem de conhecer ou acreditar para operar de maneira aceitável dentro de sua sociedade” (KEESING, apud LARAIA, 2003, p. 61).
- Os que a concebem como um sistema estrutural, na medida em que este se constitui com base no caráter simbólico dos fenômenos culturais — como, por exemplo, mito, rito, rituais, arte, parentesco, linguagem, religião — que fundamentam o contexto e os processos social e coletivamente estruturados.
- E, por último, os que a acreditam um sistema simbólico, tal como Geertz (apud KUPER, 2002, p. 132) para quem cultura é “[...] um padrão de significados, transmitidos historicamente, incorporados em formas simbólicas por meio das quais os homens comunicam-se, perpetuam-se, desenvolvem seu conhecimento sobre a vida e definem sua atividade em relação a ela”. Ou como Schneider (apud KUPER, 2002, p. 100) para quem cultura é “um sistema de símbolos e significados, [...] um corpo de definições, premissas, postulados, pressuposições e percepções sobre a natureza do universo e do lugar que o homem ocupa nele”.

Refletindo criticamente, pois, — ainda que de forma breve e sucinta — acerca dessas propostas modernas de reconstrução do conceito de cultura, parece claramente evidente e inquestionável que os pressupostos paradigmáticos que continuam a fundamentá-las são os mesmos que originariamente precederam a primeira formulação do conceito. De um lado os que se alicerçam na tradição positivista, racionalista e, de outro, os que se alicerçam na tradição idealista.

Mas fato é que, ainda hoje, controvérsias continuam sendo estabelecidas em quaisquer dessas abordagens e também entre elas, o que nos leva a crer que — fundadas que estão nesses pressupostos paradigmáticos — as reconstruções do conceito de cultura seguirão dialeticamente assim se instituindo.

E essa instituição do conceito de cultura, até muito recentemente restrita ao campo das ciências antropológicas, começou a cruzar as fronteiras desse campo em direção a outros horizontes. Um deles, como veremos doravante, é o das teorias organizacionais.

3. A apropriação do conceito de cultura pelas teorias organizacionais

Na história das ciências, de modo geral, o intercâmbio de modelos, de conceitos, de ideias não é fato novo nem tampouco fato que cause estranheza. Haja vista, a título de exemplo apenas, o fato de as ciências ditas sociais se terem instituído como tal muito mais com base nos modelos que importaram das ciências naturais que com base em conceitos, ideias e modelos propriamente por elas desenvolvidos. Perspectiva essa que, ao que parece, somente começou a alterar-se há não mais que poucas décadas. E, curiosamente, a alterar-se não no sentido do fim ou da diminuição dessa importação de conceitos e modelos, mas, sim, no sentido da inversão na direção dessa importação. Hoje, são as ciências exatas que muito se vêm instituindo com base nos conceitos, modelos e ideias das ciências sociais. Como atesta Geertz (apud JAIME JÚNIOR, 2002, p.77) a esse respeito,

> em um contexto sócio-histórico, no qual as fronteiras entre as disciplinas científicas estão sendo revistas, renegociadas e redemarcadas, [...] no qual o traçado do mapa intelectual está sendo redesenhado, ocorre, em verdade, um descentramento dos fluxos conceituais. Fluxos em distintos sentidos, e mesmo refluxos, passam a ser cada vez mais constantes, ainda que os empréstimos conceituais interdisciplinares nem sempre sejam feitos com o devido rigor.

Desse ponto de vista, pois, não é de todo incompreensível o processo de empréstimo, que fizeram as teorias organizacionais, do conceito antropológico de cultura. Pode-se dizer que, para além de um simples e mero empréstimo, o conceito foi, de fato, apropriado por aquelas teorias. Apropriado porque, como o termo mesmo sugere, foi acomodado, foi adaptado para justificar, fundamentar e servir de explicação a uma série de fenômenos — das mais variadas naturezas — que têm lugar nos sistemas sociais de produção.

Esse processo de apropriação, todavia, não se tem dado de forma inconteste, incontroversa. Ao contrário, vem suscitando uma série de controvérsias. Primeiro, no que diz respeito à opinião dos antropólogos acerca do próprio processo de apropriação do conceito e, segundo, em relação às já referidas controvérsias que sempre existiram em torno do que venha a ser o fenômeno de cultura — do ponto de vista antropológico — e,

por conseguinte, como ele deve ser apreendido e compreendido no âmbito organizacional.

A esse respeito, Barbosa (2002, p. 8) é bastante clara; sugere ela que,

> para os antropólogos, a apropriação do conceito de cultura, sem consulta prévia ou crédito, por uma esfera da sociedade sempre mantida à distância — a das organizações e dos negócios — trouxe e traz profunda inquietude. [...] o epicentro do debate está em qual o conceito de cultura empregado e o uso a que ele se destina na compreensão da realidade organizacional.

Essa inquietude por parte dos antropólogos não é de todo injustificada e menos ainda deve ser desprezada ou desconsiderada. Menos pela perda de um suposto controle e domínio sobre um campo específico de conhecimento que pela apropriação em si e a consequente utilização e destinação que se possa vir a fazer desse conhecimento.

E já é fato — tanto quanto o foi na sua trajetória histórica — que o conceito de cultura vem sendo apropriado, fora do âmbito antropológico, pelas teorias organizacionais de maneira controversa; e, assim, facultando uma proliferação de diversas, diferentes e mesmo conflitantes formas de compreensão e construção da realidade organizacional. Todas engendradas sob a égide de um novo conceito que se convencionou nomear cultura organizacional.

Antes, porém, que se passe à reflexão acerca desse conceito propriamente dito, necessário é que se esclareçam as razões que vêm impulsionando e legitimando a apropriação de conceito de cultura pelas teorias organizacionais.

Com a crescente e acelerada globalização dos mercados mundiais e a consequente complexificação dos sistemas sociais de produção, as abordagens organizacionais mais tradicionais — de cunho quantitativo e basicamente voltadas para as questões internas da organização, isto é, para o âmbito micro-organizacional — vêm-se mostrando cada vez mais insuficientes, ineficientes e mesmo incapazes de apreender, analisar e compreender as organizações em meio a esse novo cenário. Em contrapartida, abordagens

organizacionais mais alargadas e abrangentes, menos reducionistas e menos fragmentárias, que possibilitem, sobretudo, uma compreensão qualitativa e uma articulação dos níveis macro e micro-organizacionais, começam a se tornar imperativas. Nesse sentido, o conceito de cultura surge como uma nova abordagem organizacional que, por intrinsecamente se constituir em uma forma de compreensão da realidade social, permite — para além da superação da antinomia macro e micro — a apreensão mesma dos sistemas sociais de produção como sistemas instituídos e instituintes que são. Alvesson (1994, p.3) citando Smircich, diz a respeito:

> Traditional organization research, often objectivist and abstract, has proved incapable of providing deep, rich, and realistic pictures of the objects of study, and the dominance of quantitative, hypothesis-testing studies has discouraged alternative approaches. Many researchers seem to have experienced this situation as an intellectual straitjacket. Systems and contingency theory as well as other functionalist approaches have been targets of broad attacks, some of which have advocated a cultural approach to organizations and the use of qualitative methods such as ethnography. The culture concept also has the theoretical advantage that it seems to provide a conceptual bridge between micro-and-macro-levels of analysis and between organizational behavior and strategic management.

Estas, pois, as razões pelas quais, definitivamente, as teorias organizacionais se apropriaram e vêm legitimando o conceito de cultura como cultura organizacional.

4. Cultura organizacional: um conceito híbrido e metafórico

A apropriação do conceito de cultura no âmbito dos sistemas sociais de produção não se tem dado de forma linear e unívoca; e nem poderia sê-lo, uma vez que — como já se viu — o próprio conceito de cultura do ponto de vista antropológico é polissêmico e multifacetado.

Partindo desse pressuposto, pode-se afirmar, já de antemão, que o conceito de cultura organizacional é duplamente um conceito híbrido. Duplamente porque, primeiro, o próprio

conceito já nasceu híbrido uma vez que sua constituição, etimologicamente, congrega elementos de origens diferentes — cultura e organização; e, segundo, porque, denotativamente, é empregado para designar fenômenos organizacionais também diferentes.

Nesse sentido, o conceito de cultura organizacional vem-se construindo de forma variada e variante entre duas abordagens distintas que Alvesson (1994) aponta como duas perspectivas constitutivas. A primeira delas, de caráter mais objetivo, concebe a cultura como uma variável dependente sujeita à ação e controle instrumental e que, como tal, está diretamente vinculada ao desempenho da organização, sendo capaz de incrementá-lo ou obstaculizá-lo. A segunda, de caráter mais fenomenológico, partindo de uma perspectiva diferente, ao invés de considerar que as organizações têm uma cultura, consideram que elas próprias podem e devem ser concebidas como uma cultura, de vez que se entende o universo organizacional como uma realidade socialmente construída com base em sentidos e significados compartilhados.

> The first views organizational culture as a means of promoting more effective managerial action, whereas the second views culture as a point of entry for a broader understanding of and critical reflection upon organizational life and work. [...] This first approach — the more common but also the more debatable — proceeds from the assumption that culture is in some way related to organizational performance. [...] The second approach assumes that a rich, complex, holistic understanding of workplace will make it easier to appreciate both the positive and the negative features of organizational life and help counteract the taken-for-granted beliefs and values which limit personal autonomy. From this perspective, cultural studies provide insight into organizational life which may contribute to freeing thought from its traditional patterns (ALVESSON, 1994, p.6).

O desenvolvimento dessas duas perspectivas tem recebido incontáveis contribuições dos mais variados matizes, contudo, ressalvadas as peculiaridades próprias a cada uma, via de regra, essencialmente se vinculam aos pressupostos fundamentais de uma ou de outra perspectiva.

No que diz respeito à perspectiva que concebe a cultura como uma variável organizacional, Jaime Júnior (2002, p. 73) a denomina perspectiva generalista, acentua seu caráter funcionalista e arrola os seguintes pressupostos básicos que, considera, são seus fundantes:

> a) toda organização possui uma cultura; b) essa cultura explica muitos dos fenômenos que ocorrem na organização; c) ela favorece ou dificulta a performance organizacional; d) a cultura pode ser diagnosticada e, aplicando-se certas metodologias, gerenciada, transformada, ou até inteiramente criada; e) a liderança é o processo que determina a formação e a mudança da cultura; e f) um dos papéis mais importantes dos líderes nas organizações é justamente a criação, a gestão e, se necessário, a mudança de cultura.

Já no que diz respeito à perspectiva que concebe a própria organização como um sistema de produção socialmente construído — onde os sentidos e significados, permanente, recursiva e recorrentemente se constroem e se reconstroem, se instituem e são instituídos de forma compartilhada —, perspectiva que Aktouf e Pépin (apud JAIME JÚNIOR, 2002, p. 73) reconhecem como crítica ou socioantropológica, acredita-se que a cultura organizacional não possa ser gerenciada e, menos ainda, criada. Como observa Aktouf (1993, p. 47),

> a cultura é algo muito vasto, muito importante, inscrita profundamente nas estruturas sociais, na história, no inconsciente, na experiência vivida e no vir a ser coletivo humano, para ser tratada, de maneira tão trivial, como uma variável dependente cujos fatores e componentes podem ser isolados, medidos, tratados e construídos.

Assim, essas duas perspectivas diferentes que se vêm construindo acerca do conceito de cultura organizacional, parece evidente, guardam estreita relação com as também diferentes perspectivas que historicamente se vêm construindo acerca do conceito de cultura e, consequentemente, com os paradigmas que as fundamentam. Deste modo, a

acepção do conceito de cultura organizacional como uma variável, crê-se, advém da concepção do conceito de cultura como um sistema adaptativo, cujo objetivo último é sempre o de adequar, de forma instrumental — manipulativa — o comportamento do trabalhador às necessidades da organização.

Em contrapartida, a acepção do conceito de cultura organizacional como uma possibilidade interpretativa e compreensiva acerca dos sistemas sociais de produção, igualmente crê-se, advém da concepção do conceito de cultura como um sistema cognitivo, estrutural e simbólico, socialmente construído, compartilhado e mantido e que só se dá a revelar — quiçá desvelar — através de análise hermenêutica.

Uma vez esclarecida a condição híbrida do conceito de cultura organizacional, há, agora, que se esclarecer sua condição metafórica. O próprio conceito em si — cultura organizacional — já denuncia essa condição à medida em que, por analogia, concebe as organizações como sistemas culturais. Conquanto essa dedução pareça, à primeira vista, por demais óbvia, os desdobramentos que ela engendra não o são; posto que, a concepção de cultura como metáfora analógica comporta — de forma complementar e recursiva — metáforas de cultura, isto é, analogias descritivas e interpretativas que determinam qual o significado e em que sentido está sendo concebida a cultura enquanto metáfora.

Alvesson (1994, p.14), procurando mapear esses não poucos desdobramentos, sugere, então, que a cultura enquanto metáfora seja entendida como metáfora raiz.

> ‘Culture as a root metaphor promotes a view of organizations as expressive forms, manifestations of human consciousness. Organizations are understood and analyzed not mainly in economic or material terms, but in terms of their expressive, ideational, and symbolic aspects’ [...]. According to this perspective, ‘organizational culture is not just another piece of the puzzle it is the puzzle’. [...] The mode of thought that underlies the idea of culture as a root metaphor is hermeneutical or phenomenological rather than objectivist. The social world is seen not as objective, tangible, and measurable but as constructed by people

> and reproduced by the networks of symbols and meanings that unite people and make shared action possible.

De maneira complementar, intercambiável e não excludente, sugere que as metáforas de cultura sejam entendidas como metáforas organizadoras.

> The use of culture as an organizing metaphor in fact implies 'metaphorization' at many levels. Not only does organizational culture, i.e. the combination and juxtaposition of organization and culture, create a metaphor, but the word culture is also metaphorical itself. Culture is not a literal word; it draws in turn on another metaphor. Thus, we can go even further and look at *metaphor behind the metaphor*. [...] The idea then is to determine which are the metaphors that structure culture, making an image of it. I will not distinguish here between root metaphors and the more modest forms of organizing metaphor, but will treat them together. A particular metaphor or metaphorical expression can be used in different ways as organizing or root metaphor (ALVESSON, 1994, p. 16-17).

Nesse sentido, seja na forma de metáfora raiz, seja na forma de metáforas organizadoras — designativas de cultura como "cola ou cimento social", "realidade fechada", "rituais manipulados pelas gerências", "antolhos", ou quaisquer outras — fato é que não resumem em si toda a complexidade do universo organizacional. Podem facultar, outrossim, a compreensão de aspectos organizacionais relevantes, mas, em hipótese alguma, são generalizáveis como explicação ou justificativa para toda a organização. São necessárias, mas não suficientes; até mesmo imprescindíveis, mas não únicas enquanto formas de apreensão, interpretação e construção da realidade dos sistemas sociais de produção. Além do mais, ditas metáforas podem se construir — e constantemente o fazem — em sentidos antagônicos e divergentes porque fundamentadas a partir de perspectivas igualmente antagônicas e divergentes.

Alvesson (1994) chama atenção para esse fato significativo e, analisando-o, aponta pelo menos cinco dessas perspectivas: a funcionalista que se opõe à não-funcionalista; a objetivista que se opõe à subjetivista; a cognitiva que se opõe à afetiva; a determinista que se opõe à do livre arbítrio e, finalmente, as de caráter pró-gerenciais em oposição às

de caráter anti-gerenciais. Não é nossa intenção, aqui, analisar cada metáfora construída face à perspectiva que a fundamenta — tarefa essa já empreendida pelo autor. Antes e sobretudo, o que nos interessa ressaltar a respeito — porque objeto desta reflexão — é o caráter fragmentário, reducionista, parcial, unidimensional que é característico a essas perspectivas. No mais das vezes, elas se constroem em torno de um ou de uns poucos aspectos constitutivos do universo organizacional, ignorando ou mesmo excluindo todos os demais. Como o próprio Alvesson (1994, p. 26) enfatiza,

> All metaphors — including the culture metaphors mentioned here — are necessarily reductionist. [...] Evaluation of organizational culture studies is therefore to a large extent a matter of discussing the benefits and drawbacks of different forms of reductionism: reductionism which aims at equipping managers with the means of increased effectiveness and reductionism which aims at highlighting how the open and negotiable character of the social world is obscured by various forms of domination.

Finalmente, não é demais relembrar os muitos e controversos sentidos que, já se viu, o próprio conceito de cultura engendra e que o conceito de cultura organizacional parece ter herdado; este, portanto, sob qualquer ponto de vista, um conceito híbrido e, sobretudo, metafórico.

Referências

AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J. F. (coord.) **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**, v.2. São Paulo: Atlas, 1993.

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

BARBOSA, L. **Cultura e empresas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.

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

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

LARAIA, R. B. **Cultura: um conceito antropológico**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

Organizational culture: from critical reflection to reflective criticism – Part 1: critical reflection

Abstract

From the observation of the growing and increasingly wide-ranging discussion that has been erecting — in social systems of production — about the phenomenon of organizational culture, this paper aims to critically analyze the construction and understanding of this phenomenon as constitutive. of the organizational universe. The need to contemplate different aspects of the topic addressed for the effective achievement of such objective recommends that this undertaking be carried out in two stages separated in time. In a first stage, which will be concluded in this issue of the journal, a critical reflection is built (i) about the very concept of culture from an anthropological point of view; (ii) about how this concept was appropriated by organizational theories, resulting in "organizational culture"; and, finally, (iii) about the construction and legitimation of this derivative concept in the context of social production systems. In a second stage, to be concluded in the next issue of this journal, based on these reflections, an attempt is made to build, inversely, a reflective critique of the phenomenon of organizational culture.

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

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 nos cursos de Psicologia, Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos e Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública.

Contato: rovena@fmpfase.edu.br

orcid.org/0000-0002-1153-4329