

Cultura Organizacional e Culturas nas Organizações sob uma Perspectiva Crítica¹

Juliane do Rocio JUSKI²

Resumo

As novas realidades de trabalho e a complexidade dos ambientes organizacionais exigem um repensar do conceito de cultura organizacional. Nos últimos anos, percebemos um movimento crítico no campo da Comunicação Organizacional que observa as profundas transformações desencadeadas pela cultura no contexto das organizações. Mas, para compreender essas mudanças é preciso compreender o conceito de cultura e como se aplica às organizações. Assim, o artigo busca tensionar o conceito de cultura e cultura organizacional a partir de um viés crítico e fragmentado.

Palavras-chave

cultura; cultura organizacional; comunicação organizacional; estudos culturais.

Introdução

A cultura é um daqueles conceitos polissêmicos e multifacetados que acabou ocupando um papel guarda-chuva para designar tudo que esteja atrelado a comportamento, ritos, crenças, valores e práticas. Atualmente, é ainda mais recorrente observar o termo “cultura” associado a outros conceitos como “cultura do estupro”, “cultura machista”, “cultura digital”, mas será que todas essas expressões se caracterizam como cultura?

Para compreender esse contexto, o artigo busca realizar um resgate histórico sobre as origens do conceito de cultura até entender como ele passou a integrar estudos no campo da Comunicação Organizacional. Em um segundo momento, vemos a necessidade de aprofundar a compreensão das diferenças entre os estudos de cultura organizacional e culturas nas organizações, para compreender as múltiplas culturas e perspectivas presentes nos estudos contemporâneos.

E a partir dessa compreensão, fazemos um recorte para a perspectiva crítica dos estudos em cultura organizacional observando aproximações e tensionamentos entre conceitos essenciais para esses estudos no campo da comunicação organizacional crítica e dos Estudos Culturais.

¹ Trabalho apresentado no Grupo de Trabalho (GT) Comunicação Intercultural e Interseccionalidade, atividade integrante do XV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas.

² Relações Públicas e Doutoranda em Comunicação no Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). E-mail: julijuski@gmail.com

Afinal, o que é cultura?

Cultura é um conceito abrangente e de difícil definição. O senso comum associa a questão da cultura com o nível de erudição. Conforme aponta Srour (2012) é comum compreender cultura como o nível de escolaridade ou a bagagem intelectual do sujeito, com a tradicional distinção entre culto e popular.

E essa complexa definição se apresenta também na conceituação do termo segundo o Dicionário Aurélio (online) que define cultura como um conjunto de hábitos sociais e religiosos, de manifestações intelectuais e artísticas que caracterizam uma sociedade. O verbete traz, ainda, a questão da cultura como um conjunto de normas de comportamento, saberes, hábitos ou crenças que diferenciam um grupo de outro. E resgata também a concepção de cultura a partir de uma origem, como cultivar, criar, cuidar, ligada ao contexto da agricultura.

Para esclarecer esses dilemas, nos valemos de Hall (2013, p. 146) que esclarece como o conceito de cultura passou a ser uma dimensão transformadora na sociedade. “Concentradas na palavra ‘cultura’, existem questões diretamente propostas pelas grandes mudanças históricas” que modificaram a indústria, a democracia, as classes sociais e as artes. Hall (2013) indica a cultura como uma questão social para a vertente de estudos conhecida, posteriormente, como Estudos Culturais.

A partir das ideias de Raymond Williams, um dos pais fundadores dos Estudos Culturais, Hall (2013) identifica duas maneiras diferentes de conceituar cultura. A primeira descreve cultura como “a soma das descrições disponíveis pelas quais as sociedades dão sentido e refletem as suas experiências comuns” (HALL, 2013, p. 147) e a segunda possui um caráter mais antropológico e se associa as práticas sociais.

A cultura não é uma prática, nem apenas a soma descritiva dos costumes e culturas populares das sociedades, como ela tende a se tornar em certos tipos de antropologia. Está perpassada por todas as práticas sociais e constitui a soma do inter-relacionamento das mesmas. Desse modo, a questão do que e como ela é estudada se resolve por si mesma. A cultura é esse padrão de organização, essas formas características de energia humana que podem ser descobertas como reveladoras de si mesmas – dentro de identidades e correspondências inesperadas, assim como em descontinuidades de tipos inesperados – dentro ou subjacente a todas as demais práticas sociais. (HALL, 2013, p. 149).

É a partir dessa segunda ênfase que “a teoria da cultura é definida como o estudo das relações entre elementos em um modo de vida global” (HALL, 2013, p. 149). Para Hall (2013),

essa segunda perspectiva apresentada por Williams é central por apresentar a cultura como um modo de vida integrado, apoiando-se nas relações ativas e indissolúveis entre os sujeitos e as práticas sociais.

Outro autor que reconstrói a trajetória conceitual do termo “cultura” é Barbosa (2013), que explica historicamente as dificuldades e tensões do conceito. A autora revela que o termo “cultura” passou a se popularizar a partir da segunda metade do século XX e ultrapassou o campo da antropologia e da sociologia. De acordo com Barbosa (2013, p. 63) “o termo cultura foi definido pela primeira vez por Edward B. Tylor, em 1871, e daí em diante tornou-se um conceito central da Antropologia”. Apesar de ser um conceito central, a autora esclarece que não é consensual, ou seja, mesmo sendo basilar para os estudos e pesquisas antropológicas, encontramos diversas definições para o conceito. Parte dos antropólogos compreendem a cultura como uma das três dimensões do espaço social e que se refere a dimensão simbólica, mas Barbosa (2013) adverte que essa concepção é restritiva, uma vez que a “noção de cultura não demarca mais uma dimensão específica da vida social, a simbólica, em sua relação constante com a prática”.

Do mesmo modo, apontam Carrieri e Silva (2013), foi a partir dos anos 1920 que se intensificou a atenção sobre o conceito “cultura”. Os autores identificam Tylor (1958, p. 1 *apud* CARRIERI e SILVA, 2013, p. 35) como o pai fundador do conceito, corroborando a visão de Barbosa, que por sua vez a compreende como “um conjunto complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes e qualquer outra capacidade e hábitos adquiridos pelo homem como um membro de uma sociedade”.

Barbosa (2013) aponta, ainda, que desde o início, o refinamento conceitual de cultura sempre foi acompanhado de uma oscilação entre momentos consensuais e outros de contestação. Exemplo disso, foi o artigo de Leslie White (1959 *apud* BARBOSA, 2013) que especificava o objetivo da antropologia como sendo a cultura. Nesse texto, White se propõe a responder os autores das décadas de 1930 e 1940 que definiam a cultura como uma abstração “construída com base na análise do comportamento humano, além de reivindicar para a antropologia a condição de ciência”. Barbosa (2013) explica que para White toda ciência precisava de um objeto real de análise, e se a antropologia se valia da cultura, portanto, a cultura consistia em um faculdade peculiar da espécie humana materializada em ideais, crenças, atitudes, sentimentos, padrões de comportamento, costumes, códigos, instituições, trabalhos e formas de arte, linguagem, ferramentas e demais formas de implementação dessas capacidades simbólicas.

A partir desse momento, passou-se a compreender a cultura como um sistema no qual os significados eram dados pelas relações entre os sujeitos e os usos. “Os pertencentes a um universo extras-somático e inter-relacionados, da mesma forma que um sistema no qual os significados são dados pelas relações que as diferentes partes do sistema mantêm entre si, eram denominados simboletos” (BARBOSA, 2013, p. 65).

De acordo com Barbosa (2013), essa vertente de compreensão simbólica da cultura atinge seu ápice com a publicação do livro de Clifford Geertz (1973 *apud* BARBOSA, 2013) *A interpretação das culturas* em que define cultura como um sistema de símbolos e significados e o homem, um ser amarrado as suas teias.

Nas palavras de Geertz (2012, p. 4) o conceito de cultura por ele defendido tenta demonstrar como seu entendimento é essencialmente semiótico. “Acreditando, como Max Weber, que o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu, assumo a cultura como sendo essas teias e a sua análise; portanto, não como uma ciência experimental em busca de leis, mas como uma ciência interpretativa, à procura de significado”.

Partindo das concepções de Geertz, Thompson (1995) é outro autor que analisa a trajetória do conceito de cultura, resgatando parte dos estudos apresentados por Hall (2013). O autor sinaliza que o conceito de cultura possui uma longa história própria e os sentidos adotados pelo termo, em certa medida, são fruto dessa história. Thompson (1995) classifica a conceituação de cultura a partir de quatro concepções: clássica, descritiva, simbólica e estrutural. O autor esclarece que a concepção clássica se refere as primeiras discussões sobre cultura, em especial, aquelas que tiveram origem entre os filósofos e historiadores alemães nos séculos XVIII e XIX. Nessa concepção clássica, a cultura é compreendida como “um processo de desenvolvimento e enobrecimento das faculdades humanas, um processo facilitado pela assimilação de trabalhos acadêmicos e artísticos ligado ao caráter progressista da era moderna” (THOMPSON, 1995, p. 170). Já a abordagem descritiva é classificada por Thompson (1995) como a vertente desenvolvida pela antropologia que passou a compreender cultura como um conjunto de valores, crenças, costumes, convenções, hábitos e práticas que caracterizam determinadas sociedades. Nesse sentido, “a cultura de um grupo ou sociedade é o conjunto de crenças, costumes, ideias, valores, bem como os artefatos, objetos e instrumentos materiais, que são adquiridos pelos indivíduos enquanto membros de um grupo ou sociedade” (THOMPSON, 1995, p. 173).

A terceira vertente apresentada por Thompson (1995) é a concepção simbólica, tendo como ponto de partida os estudos desenvolvidos por Geertz (2012). A partir dessa perspectiva, Thompson (1995) classifica cultura como “o padrão de significados incorporados nas formas

simbólicas, que inclui ações, manifestações verbais e objetos significativos de vários tipos, em virtude dos quais os indivíduos comunicam-se entre si e partilham suas experiências, concepções e crenças” (THOMPSON, 1995, p. 176). Apesar de demonstrar uma grande evolução conceitual, Thompson (1995) critica a concepção por indicar ser insuficiente para explicar as relações sociais estruturadas nas quais os símbolos e as ações simbólicas estão inseridos. Ou seja, conforme apontam Carrieri e Silva (2013), Thompson critica a ausência da contextualização dos conflitos e das relações de poder inerentes as distinções e desigualdades dos sujeitos na estrutura social. A partir desse déficit, Thompson (1995) propõe, então, uma quarta abordagem: a concepção estrutural. De acordo com essa concepção, “os fenômenos culturais podem ser entendidos como formas simbólicas em contextos estruturados, e a análise cultural pode ser pensada como o estudo da constituição significativa e da contextualização social das formas simbólicas” (THOMPSON, 1995, p. 166).

Thompson (1995) enfatiza que essa concepção estrutural de cultura por ele construída baseia-se tanto no caráter simbólico dos fenômenos culturais como no fato de tais fenômenos estarem inseridos em um contexto social estruturado.

Podemos oferecer uma característica preliminar dessa concepção definindo a análise cultural como o estudo das formas simbólicas – isto é, ações, objetos e expressões significativas de vários tipos – em relação a contextos e processos historicamente específicos e socialmente estruturados dentro dos quais, e por meio dos quais, essas formas simbólicas são produzidas, transmitidas e recebidas. (THOMPSON, 1995, p. 181)

Nesse sentido, a compreensão ofertada por Thompson (1995) realiza um repensar a cultura em uma forma ainda mais abrangente, complexa e multifacetada. Assim como descreve Dupuis (1996 *apud* CARRIERI e SILVA, 2013, p. 37) ao afirmar que uma cultura é configurada no tempo e no espaço pelas práticas dos atores no interior de contextos de interações sociais e históricas, resulta em significações dessas ações pelos próprios sujeitos. Ou seja, tanto Thompson (1995) como Dupuis (1996) reconhecem que a cultura irá se configurar como uma forma simbólica, quando os objetos que compõem essas formas simbólicas forem interpretados a partir dos significados construídos pelos sujeitos em um determinado contexto.

Barbosa (2013, p. 65) destaca também que a partir dessa mudança houve um novo interesse na questão cultural que “tomou de assalto um conjunto de disciplinas e especialidades como os estudos literários, a nova história cultural, os estudos culturais, entre outros”. E a partir dessa expansão para além das fronteiras antropológicas, o conceito de cultura passou a designar uma infinidade de atributos, características. A autora (2013, p. 63) enfatiza que “o conceito foi

usado para designar qualquer coisa, exatamente como a palavra coisa, um significante em estado puro, que pode ser ajustado a qualquer conteúdo/significado ainda não classificado”.

Hall (2013) indica que embora o conceito de cultura tenha sido analisado por diversos autores, seu conceito continua complexo e sua riqueza consiste em ser “uma área de contínua tensão e dificuldades no campo” (HALL, 2013, p. 147). E com esse esvaziamento do conceito, até mesmo alguns antropólogos passaram a defender o abandono do conceito (Barbosa, 2013). Carrieri e Silva (2013) também corroboram com o resgate histórico apresentado por Barbosa (2013). Os autores esclarecem que a partir dessa ampla utilização do conceito viu-se uma necessidade acentuada de obter um rigor epistemológico, devido a complexidade de suas articulações. E vão além, ao apontar que essa ausência de rigor tem sido comum na apropriação do conceito de cultura envolvendo os estudos organizacionais.

Pontuando aproximações e distanciamentos entre cultura nas organizações e cultura organizacional

Carrieri e Silva (2013) identificam na antropologia as origens conceituais dos estudos sobre cultura voltado para as organizações. Valendo-se de Sackmann (1991 *apud* CARRIERI e SILVA, 2013), os autores apontam que a Escola Funcionalista e a abordagem do Idealismo Cultural afetaram significativamente os estudos em cultura organizacional. De acordo com os autores, as influências da Antropologia nos estudos de cultura voltados para organizações ficam evidentes na publicação de um dos primeiros mapeamentos desenvolvidos por Smircich (1983 *apud* CARRIERI e SILVA, 2013). O trabalho identifica duas grandes perspectivas:

- a) cultura como uma variável da organização, algo que ela tem.
- b) cultura como uma metáfora, algo que ela é.

De acordo com Carrieri e Silva (2013), na perspectiva da cultura como variável, os estudos demonstram um caráter instrumental da cultura, assumida pelos autores como um fator que pode ser administrado, no sentido de viabilizar a normalização organizacional. E esse caráter instrumentalizado ainda é percebido, atualmente, nas organizações. Em especial, por lideranças que acreditam na manipulação e gestão da cultura organizacional, identificada como um atributo organizacional, assim como outros recursos.

Já na perspectiva como metáfora, Carrieri e Silva (2013, p. 42) esclarecem que ela usualmente é definida com base na metáfora da “cola”, como o elemento que mantém a organização unida. “Ela expressa os valores, crenças e ideias compartilhados por todos os agentes organizacionais”. A cultura nesse contexto, segundo os autores, é estudada primeiro

como uma variável que oferece a oportunidade de evidenciar, compreender e até controlar a criação de verdades, valores e crenças que ocorrem na organização em uma perspectiva funcionalista. Ou a segunda abordagem que se alinha a um paradigma interpretativo, no qual as organizações são compreendidas como expressões de formas e manifestações da consciência humana. “Elas são analisadas e compreendidas quanto aos aspectos simbólicos como o uso da linguagem e a configuração dos discursos organizacionais. Por meio deles, caberia ao pesquisador ler, interpretar e compreender a cultura” (CARRIERI e SILVA, 2013, p. 43).

A partir dessas abordagens, é possível compreender como houve uma grande ampliação dos estudos em cultura organizacional e cultura nas organizações, pois a partir dessas abordagens foi possível, por exemplo, identificar como o mundo social e organizacional não podem ser rotulados como um dado concreto, mas como “uma criação das interações humanas, das quais resultam as inúmeras significações simbólicas manifestadas na cultura” (CARRIERI e SILVA, 2013, p. 43). Assim, de acordo com os autores, a linguagem, a identidade, os mitos, os ritos, as histórias deixam de ser apenas artefatos culturais e passam a existir como processos que produzem e formam significações que dão sentido a existência da organização.

Carrieri e Silva (2013) discorrem, ainda, que nessa perspectiva da cultura enquanto metáfora, compreendem três abordagens: a cognitiva, a psicoestruturalista e a simbólica. Na perspectiva cognitiva, a cultura é vista como um sistema de conhecimentos e crenças que são compartilhados na organização. A perspectiva psicoestruturalista, compreende a cultura como expressão manifestada pelo inconsciente humano. E, por fim, a abordagem simbólica que considera as organizações a partir dos discursos simbólicos que necessitam de interpretação para serem decifrados e compreendidos.

Posteriormente, de acordo com Carrieri e Silva (2013), estudos de Smircich (1983), Alvesson e Berg (1992) expuseram a confusão que reinava no campo dos estudos culturais voltado às organizações. Essa confusão atribuída as múltiplas influências dos mais variados campos de conhecimento, associado ao interesse dos próprios estudiosos em posicionamentos paradigmáticos e contextos de atuação distintos. De maneira imbricada, segundo os autores, levaram a um mosaico de abordagens, e essa proliferação levou a uma segunda onda de críticas por vários autores. Nesses estudos que apontavam uma grande variedade de abordagens, levaram a questionamentos sobre as contribuições de cada perspectiva identificada. A partir desses mapeamentos, Carrieri e Silva (2013) apresentam a proposta de distinguir as abordagens em dimensões básicas que identificam as diferentes visões sobre cultura no interior das organizações, configurando-se em três perspectivas: a integração, a diferenciação e a fragmentação.

Baseados em apontamentos já delineados por autores como Martin (1992) e Frost *et al* (1991), os estudos sobre cultura voltados para organizações se enquadram nas seguintes perspectivas:

1. Perspectiva da integração: os estudos aqui inseridos reconhecem apenas a consistência das manifestações culturais (valores, interpretações, entre outros) e tratam a organização como voltada ao consenso e à transparência. A ambiguidade é apenas um problema a ser resolvido para se alcançar a integração de todos.
2. Perspectiva da diferenciação: os estudos aqui inseridos reconhecem que, apenas dentro de determinados grupos, há consistência nas manifestações culturais, delimitando, também, o consenso e a transparência em seu interior. [...]
3. Perspectiva da fragmentação: os estudos aqui inseridos se voltam às inconsistências entre as manifestações culturais, o dissenso e as ambiguidades na organização. Isso porque ela está inserida em um mundo de diversidade cultural, permeado por relações de interesses e consensos transitórios. (CARRIERI e SILVA, 2013, p. 46).

Nessas perspectivas apresentadas por Carrieri e Silva (2013), já é possível perceber o mesmo movimento observado nos estudos de conceituação de cultura, um movimento atrelado a expansão e complexidade da compreensão de cultura no contexto organizacional. Pontuamos, ainda, uma aproximação velada com as perspectivas apresentadas pelos Estudos Culturais nos processos de recepção, cuja interpretação pode ser integral, parcial ou negociada, ou divergente e controversa, assim como as perspectivas de integração, diferenciação e fragmentação.

Outra distinção apresentada por Carrieri e Silva (2013) que se faz essencial é a diferenciação entre cultura organizacional e culturas nas organizações. De acordo com os autores, essas diferenças são discutidas por Alvesson (1993), Frost *et al* (1991) e Martin (1992) que identificam essa segmentação a partir das diversas formas de ver o mundo. Elas demarcam fronteiras um tanto flexíveis entre os estudos sobre cultura no contexto das organizações. “Tais fronteiras se evidenciam nestas três dimensões: (a) relação entre as manifestações culturais; (b) grau de consenso organizacional e (c) orientação em relação a ambiguidade”. Além disso, os autores pontuam as quatro dimensões apresentadas por Alvesson (1993 *apud* CARRIERI e SILVA, 2013) que incluem:

- a) grau em que a organização é considerada única produtora de padrões culturais;
- b) grau em que a organização é tida como coerentemente homogênea;
- c) grau em que se considera a organização independente de fatores culturais externos;
- d) níveis assumidos como apropriados para o estudo do fenômeno cultural.

Assim, cultura organizacional compreende as dimensões em que a organização se configura como produtora de sua cultura, com grau elevado de homogeneização. Já as investigações sobre culturas nas organizações, configuram os estudos que compreendem a

organização como produtora de um ambiente macrossocial, composta por diversos sujeitos, em um ambiente heterogêneo e repleto de ambiguidades.

Freitas (1999) também identifica como o corpo teórico da cultura organizacional se encontra fragmentado e com uma difícil compreensão de forma integral e consensual pelos pesquisadores e acadêmicos. Para a autora, sua fragilidade conceitual e metodológica ainda é alvo de duras críticas. Freitas (1999, p. 97) compreende cultura organizacional “primeiro como instrumento de poder, segundo como conjunto de representações imaginárias sociais que se constroem e reconstroem nas relações cotidianas dentro da organização e que se expressam em termos de valores, normas, significados e interpretações”. De acordo com a autora, a cultura organizacional oferece um sentido de direção, uma unidade, e é por meio dela que se define e transmite o que é importante, qual a maneira apropriada de pensar e agir em relação aos ambientes interno e externos, o que seriam condutas aceitáveis.

De acordo com Freitas (1999), as organizações são espaços de poder, de conflitos, de diferenças e de convivência negociada e seria, portanto, uma das funções da cultura organizacional conseguir um tipo de adesão, de consentimento, ou seja, a coparticipação dos indivíduos. Essa perspectiva de Freitas (1999) exemplifica a diferenciação apresentada por Carrieri e Silva (2013), entre cultura organizacional e culturas nas organizações.

Já para Marchiori (2008, p. 94), a cultura organizacional é compreendida como “o reflexo da essência de uma organização, ou seja, sua personalidade. Ela é essencialmente experimentada por seus membros de maneira conjunta, o que, sem sombra de dúvidas, afeta a realidade organizacional e a forma com que os grupos se comportam e validam as relações internas”. Assim, a autora defende que é preciso haver construção de significado, ou seja, comunicação, para que haja cultura em uma organização. Para ela, a formação da cultura organizacional está fortemente atrelada ao processo de conhecimento e relacionamento, além disso é por meio dos relacionamentos e do diálogo que os significados são gerados. E reafirmando o que indicou Martin (1992), Marchiori (2008) indica que as manifestações culturais não podem ser entendidas fora de um contexto no qual é apresentada, percebida e interpretada.

Nesse mesmo sentido, Carrieri e Silva (2013) além de fazer um resgate histórico sobre o campo da cultura organizacional, identificam também as limitações dessas abordagens funcionalistas e indicam estudos recentes como os apresentados por Martin (1992) e Alvesson (1991) que exploram as três perspectivas (integração, diferenciação e fragmentação), partindo do princípio que não existe apenas uma cultura organizacional, mas várias. E essa perspectiva, como bem apontam os autores, possibilita compreender o impacto da cultura no ambiente

organizacional a partir das interações entre os atores organizacionais sob uma perspectiva histórica de construção dessas culturas pelas pessoas e pelos grupos que compõem a organização.

Análise da cultura organizacional sob um viés crítico

Como vimos, os estudos em cultura organizacional ou cultura no contexto das organizações possuem uma longa trajetória, marcada com múltiplas abordagens e perspectivas. Dentre essas, Mumby (2013) apresenta os estudos mais significativos que ajudaram a ilustrar como a cultura organizacional é mais do que uma simples construção da realidade organizacional de forma comunicativa e coletiva, identificando a cultura como resultado de um sistema de poder e de interesse político, que são a estrutura profunda das organizações. Esses estudos são classificados pelo autor como: (a) estudos críticos e (b) estudos pós-modernos.

Dentro dessa perspectiva, nosso recorte é em observar as análises caracterizadas como estudos críticos, uma vez que elas se baseiam nas matrizes teóricas e conceitos abordados pelos estudos culturais e podem ser classificadas sob a perspectiva de fragmentação apresentadas por Carrieri e Silva (2013).

De acordo com Mumby (2013), a pesquisa em comunicação organizacional sob uma perspectiva crítica tem como base uma tradição neomarxista com foco em questões de ideologia e hegemonia, conceitos trabalhados por Althusser (1971); Gramsci (1971) e Marx (1967). Sob essa perspectiva, os estudos analisam como as organizações capitalistas são capazes de produzir e reproduzir as relações de poder no local de trabalho.

Mumby (2013), valendo-se de Eagleton (1991) e Hall (1983, 1985), esclarece que os conceitos de ideologia e hegemonia são essenciais para compreender essa perspectiva crítica. E que a ideologia se refere a uma relação vivida por completo em um mundo moldado por diversas práticas discursivas e não discursivas. Nesse sentido, “a ideologia provê um arcabouço interpretativo pelo qual os atores sociais encontram sentido em sua relação com o mundo” (MUMBY, 2013, p. 86). Assim, Mumby (2013) enfatiza que a ideologia funciona para manter o *status quo* e, ao mesmo tempo, obscurece o fato de que o *status quo* é historicamente contingente e serve aos interesses de certos grupos dominantes, em detrimento de outros.

O conceito de hegemonia está relacionado a ideologia e, de acordo com Mumby (2013), refere-se a um tipo particular de relação de poder entre os grupos de interesse no campo. “Para o poder ser exercido de forma mais efetiva, o grupo que dita as regras não deve tratar os grupos subordinados de forma coercitiva, mas, ao invés disso, deve criar condições para que os últimos

concordem e de fato apoiem de forma ativa as ideias e sistemas de significados” (MUMBY, 2013, p. 87).

Assim, no contexto dos estudos críticos organizacionais, Mumby (2013) destaca que os pesquisadores buscam explorar como os significados organizacionais e os processos de comunicação funcionam ideologicamente para estruturar as relações de poder no local de trabalho e, também, como a cultura organizacional pode ser um instrumento importante de poder e resistência dentro do ambiente organizacional.

Nesse sentido, Mumby (2013) defende que a exploração da relação entre cultura e poder possibilita examinar como os significados organizacionais são o produto de diversas habilidades dos sujeitos e que se constroem em um processo de significado próprios. Além disso, para o autor, o significado é sempre negociado e repleto de multiplicidade, aproximando-se da visão apresentada por Hall (2013), Thompson (1995) e Carrieri e Silva (2013). Nesse contexto, Mumby (2013) indica que nenhuma cultura é monolítica e singular em seu significado e interpretação, cada funcionário, cada ator que integra a organização se apropria desse significado, resiste e retrabalha os esforços da gestão para ditar uma cultura organizacional uniforme. “Nesse sentido, o poder e a resistência não são simplesmente opostos, mas dialeticamente complementares” (MUMBY, 2013, p. 84).

Mumby (2013) indica, ainda, que a cultura opera no nível do cotidiano e existe nas práticas e nos discursos contínuos dos membros da organização. Assim, o grau de estabilidade da cultura organizacional, só é “real” quando sua representação comunicativa está aberta a mudanças e transformações pelos membros. “As organizações, portanto, são locais complexos e contraditórios de construção e negociação de significados” (MUMBY, 2013, p. 84).

Outro aspecto que Mumby (2013) afirma é o fato de que a cultura se constitui a partir da diferença. De acordo com o autor, os significados surgem por meio de articulações de algumas coisas e questões.

De algumas formas, o poder pode ser descrito como a habilidade de alguns grupos de moldar as diferenças que fazem a diferença e, portanto, os constructos que utilizamos para compreender o mundo. A resistência envolve, em partes, a habilidade de remoldar e transformar aqueles constructos opostos, recompondo assim o que conta como significativo. (MUMBY, 2013, p. 84).

Ou seja, Mumby (2013) aponta como é complexo compreender a cultura organizacional sob uma perspectiva crítica. E ao observar essa abordagem, as noções de cultura são ampliadas, assim como são reformuladas a partir de outros conceitos como poder, hegemonia e ideologia. São aspectos que precisam ser considerados ao avaliar os impactos da cultura no contexto das organizações e, também, como a cultura não é algo dado e construído, mas sim um processo de

relações e interações que os sujeitos experienciam nas organizações, resultando em processos de construção de significados negociados ou de resistência.

Considerações Finais

A intenção desse artigo foi realizar um resgate teórico relativo ao conceito de cultura e como ela é resgatada nos estudos de cultura organizacional e no contexto das organizações. Esse resgate evidencia a complexidade a que está submetido o conceito de cultura, com múltiplas abordagens e perspectivas. Inclusive, que essa multiplicidade de referenciais ocasionou uma dificuldade do próprio campo de compreender e avançar nesses estudos.

Percebemos, ainda, que no contexto contemporâneo marcado pela velocidade, fluidez e complexidade das relações, a cultura envolve sistemas simbólicos e práticas sociais profundas que envolvem uma construção de significado que vai além daquele sentido ofertado pela organização, mas que é construído a partir de um contexto histórico e uma conjuntura individual, fazendo do sujeito um ator capaz de interpretar e de ressignificar as práticas sociais.

Além disso, concordamos com Barbosa (2013) ao afirmar que as práticas culturais envolvem representações, da mesma forma que representações são em si práticas, e ambas são constitutivas e constituintes da noção de cultura.

E corroboramos a visão de Mumby (2013) ao indicar que as novas realidades de trabalho exigem uma nova noção de “cultura organizacional” que reflita as práticas sociais no âmbito organizacional. É preciso repensar a cultura no contexto das organizações não como um constructo estável ou lugar de construção de significados, mas como uma confluência complexa de discursos, identidades múltiplas e espaços de tensões, confrontos, resistências e ressignificados dos discursos e práticas organizacionais.

Referências

BARBOSA, Livia. *Dilemas e tensões do conceito de cultura*. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Comunicação em interface com a cultura**. São Bernardo do Campo: São Paulo: Difusão Editora. Rio de Janeiro: Editora Senac, 2013, v.1.

CARRIERI, Alexandre de Pádua e SILVA, Alfredo Rodrigues Leite da. *Cultura organizacional versus culturas nas organizações: conceitos contraditórios entre o controle*. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Cultura e Interação**. São Bernardo do Campo: São Paulo: Difusão Editora. Rio de Janeiro: Editora Senac, 2013, v.5.

HALL, Stuart. **Da diáspora: identidades e mediações culturais**. Org: Liv Sovik. 2a ed. Belo

Horizonte: Editora UFMG, 2013.

FREITAS, Maria Ester. **Cultura organizacional**: identidade, sedução e carisma? SP: FGV, 1999.

GEERTZ, Clifford. **Uma descrição densa: Por uma Teoria Interpretativa da Cultura**. O impacto do conceito de cultura sobre o Conceito de Homem. In: GEERTZ, Clifford. A interpretação das culturas. Rio de Janeiro: LTC, 2012.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional**: um olhar estratégico sobre a organização. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008.

MUMBY, Dennis R. **Cultura, organização e poder**. In: MARCHIORI, Marlene (Org.) Perspectivas metateóricas da cultura e da comunicação. São Bernardo do Campo: São Paulo: Difusão Editora. Rio de Janeiro: Editora Senac, 2013, v.3.

THOMPSON, John B. **Ideologia e cultura moderna**: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa. Petrópolis: Vozes, 1995.