



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

“EXPLICANDO PRA TE CONFUNDIR, CONFUNDINDO PRA TE ESCLARECER”: por estudos interpretativistas e abordagens complexas das culturas nas organizações

MARCOS PAULO DE OLIVEIRA CORRÊA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)

KAIO LUCAS DA SILVA ROSA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)

“EXPLICANDO PRA TE CONFUNDIR, CONFUNDINDO PRA TE ESCLARECER”: por estudos interpretativistas e abordagens complexas das culturas nas organizações

RESUMO: Nos estudos organizacionais, já há algumas décadas, as culturas nas organizações passaram a ser investigadas mediante a justaposição de símbolos, artefatos, subjetividades, questões, políticas e ações. As pesquisas que adotam um viés funcionalista anunciaram seus próprios limites: se deparam com certas incompatibilidades no processo de compreensão dos fenômenos culturais que ocorrem nas organizações. Mediante a revisão bibliográfica, este ensaio indica alternativas às incompatibilidades funcionalistas e defende abordagens interpretativistas e complexas das culturas nas organizações a partir da integração de diferentes perspectivas. Propõe-se o distanciamento do entendimento das culturas nas organizações enquanto um fenômeno objetivo, coeso e consensual, capaz de ser circunscrito em uma compreensão precisa, e a adoção de abordagens mais interpretativistas para a investigação das culturas em organizações.

PALAVRAS-CHAVE: Culturas. Culturas nas organizações. Cultura organizacional. Abordagens interpretativistas. Abordagens Complexas.

1. “SUAVEMENTE PRA PODER RASGAR”

Desde que as organizações industriais tomaram forma e as pesquisas passaram a investigar as suas operações e seus resultados, houve uma significativa construção teórica em torno da formação da cultura nessas organizações. O fluxo dessas pesquisas tem atuado na definição operacional da cultura organizacional mediante métodos que buscam mensurar culturas e subculturas, classificá-las em certos tipos, e testar, empiricamente, como elas impactam e são impactadas por diversos fatores atrelados à eficácia das organizações (BAEK; CHANG; KIM, 2019). Essa postura em torno de investigações sobre cultura organizacional mantém-se recorrente, e exige ponderação à medida que contribui para o estabelecimento de um paradigma tendencioso, a estagnação teórica (KELEMEN; RUMENS, 2008) e o confinamento das organizações aos moldes da administração científica (BURKUS, 2016).

Ao ignorar questões críticas sobre como uma organização é, qual deve ser seu propósito autêntico, e se sua(s) cultura(s) realmente podem ser mapeadas e gerenciadas (GREY, 2017), o domínio de abordagens funcionais pode ter constituído uma barreira para que houvesse um avanço na produção a respeito da(s) cultura(s) nas organizações dotada da capacidade de descortinar fenômenos organizacionais multifacetados. Tornando opaca a complexidade que lhes é inerente.

Cavedon e Fachin (2002), ainda no início do século XXI, delineavam que os principais debates sobre cultura(s) nas organizações, no geral, se desenvolveram em torno das seguintes problemáticas: (I) quanto à possibilidade da cultura organizacional ser manipulada; (II) quanto ao método de investigação que permita o mais profundo descortinamento dos contextos organizacionais; (III) quanto ao caráter homogêneo ou heterogêneo do constructo.

Essas diferentes abordagens mantêm visões concorrentes de que a cultura organizacional é uma variável ou uma metáfora (SMIRCICH, 1983); e de que a cultura emerge dos comportamentos coletivos ou reside nas cognições e interpretações dos indivíduos (CAMERON; QUINN, 2011). Esta lógica mais interpretativista tem resultado em estudos inspirados no pós-modernismo, os quais passaram a tentar apreender fenômenos mais

localizados. Tratam-se de descrições ricas de casos, específicos ao contexto em análise, ao mesmo tempo em que incluem debates sobre ambiguidades, contradições e constantes mudanças (ROMANI et al., 2018). A(s) cultura(s) nas organizações, assim, passaram a ser estudadas na justaposição de símbolos, artefatos, subjetividades, questões, políticas e ações, que, muitas vezes, em outros estudos, eram pouco exploradas ou deixadas à margem das discussões.

Este trabalho evoca o entendimento de que as organizações vinculam-se a fenômenos culturais socialmente construídos, mantidos e evoluídos. Nessa perspectiva, a cultura é manifestada a partir das interações, não sendo algo imposto ou tratado de acordo com a conveniência (FREITAS, 2007). Retoma-se a abordagem das “três perspectivas”, proposta por Martin (1992), enaltecendo a compreensão dos fenômenos culturais nas organizações de forma mais plural e interpretativista. Isto porque, a combinação de abordagens verticais e horizontais, juntamente às críticas em torno do propósito autêntico da organização e da possibilidade ou não de uma cultura ser gerenciada, fornecem uma visão mais abrangente dos fenômenos organizacionais e, possivelmente, indicam mais pistas, dotadas de complexidade e dinamismo, para a gestão (GREY, 2017).

A profusão de estudos a respeito da temática de cultura organizacional ainda apresenta diferentes formas e distintas abordagens. Uma revisão integrativa desenvolvida por Baek, Chang e Kim (2019) investigou semelhanças e diferenças em termos de premissas e métodos utilizados em 335 artigos científicos, provindos da América do Norte e da Europa, sobre cultura organizacional do ano 2000 à primeira metade de 2017. Como resultado, obteve-se que a abordagem quantitativa foi a mais utilizada em ambos os continentes, em detrimento de abordagens mais específicas e em nível individual ou micro nos artigos científicos analisados. Para os autores, muitos estudos assumem a suposição de que a cultura organizacional abrangente é refletida e alinhada às subculturas e indivíduos da organização. Além disso, os estudos parecem se concentrar mais na organização do que nas suas culturas, defendendo uma cultura organizacional como sistêmica e criadora de ordem.

Nos estudos organizacionais, as culturas podem ser compreendidas a partir de várias perspectivas teóricas e epistemológicas. Contudo, conforme pontuam Machado, Maranhão e Pereira (2016) e Miyazaki, Hanshiro e Ipiranga (2018), a maior parte da produção nacional ainda se concentra no paradigma funcionalista. Em contraponto, conforme expresso no excerto da música “Tô”, de Tom Zé: “explicando pra te confundir, confundindo pra te esclarecer” (ZÉ, 1976, on-line), à luz da inadiabilidade de se superar o tratamento funcionalista que limita a compreensão dos fenômenos culturais nas organizações (CORRÊA; CRUZ, 2021), este texto encara-os de forma complexa, considerando-os essencialmente heterogêneos, tanto em seu conteúdo, quanto em sua função (YUN et al., 2020). Ao explicar para confundir e confundir para esclarecer, este ensaio volta-se a “rasgar”, propor uma discussão reversa ao “*mainstream*” dos estudos organizacionais, e objetiva defender abordagens interpretativistas e complexas das culturas nas organizações a partir da integração de diferentes perspectivas, inclusive a partir de uma perspectiva estética de análise cultural.

Metodologicamente, empregou-se a pesquisa bibliográfica. De forma complementar, foram realizadas pesquisas em sites e notícias de organizações que comercializam serviços sobre cultura organizacional a fim de melhor compreender a temática enquanto uma possibilidade contemporânea e relevante de estudo.

Após esta seção introdutória, nas duas seções seguintes, é desenvolvida a fundamentação teórica a respeito da temática de cultura ou culturas organizacionais e as

diferentes abordagens que têm se debruçado sobre o tema; e por fim, são apresentadas as contribuições e considerações preliminares.

2. “EXPLICANDO PRA TE CONFUNDIR”

A cultura é um conceito dotado de polissemia e indeterminação, não só devido à maneira subjetiva como tem sido definida, mas também, em função das várias linhas de pensamento que historicamente se debruçaram a estudá-la. Em meio às disputas por delimitação conceitual, a cultura pode ser compreendida nos seguintes termos:

denota um padrão de significados transmitido historicamente, incorporado em símbolos, um sistema de concepções herdadas expressas em formas simbólicas por meio das quais os homens comunicam, perpetuam e desenvolvem seu conhecimento e suas atividades em relação à vida (GEERTZ, 2011, p. 66).

A definição de Geertz (2011), está relacionada às interações dos indivíduos em um espaço social, transmitindo, ao longo dos anos, significados e concepções simbólicas (crenças, valores, práticas, princípios, rituais, mitos, normas etc.). No entendimento de Carrieri e Rodrigues (2001), as significações culturais formam padrões de referência, de validação e de legitimação das ações de um determinado grupo social, constituindo, nesse sentido, panoramas possíveis de se apreender e revelar conjunturas existentes em uma organização.

No contexto organizacional, a cultura pode ser atrelada a uma abundância de significações que, a todo momento, se relacionam, não resultando em um monolito, em um todo homogêneo, mas sim, em um todo complexo e multifacetado (CARRIERI; LEITE-DASILVA, 2010). Forma-se uma espécie de “mosaico cultural”, no qual estão presentes distintas significações, sentidos, dissensos e ambiguidades (MARTIN, 1992). Presume-se, assim, que os indivíduos estão por trás da construção desse mosaico, isto é, das culturas nas organizações. Esses indivíduos, como estudado por Loebel et al. (2015), possuem visões consensuais e visões diferenciadas, que coexistem nas organizações e se manifestam por meio de suas culturas.

Os sentidos subjetivos dos indivíduos, advindos de diferentes espaços sociais, em períodos específicos no tempo, vão se (re)integrando e se (re)organizando constantemente, formando outros entendimentos, também carregados de subjetividades. Portanto, “universal” não seria um adjetivo adequado para caracterizar as manifestações culturais apresentadas pelos sujeitos, pois considera-se a influência de sentidos construídos ao longo do tempo e contextualmente singulares (GONZÁLEZ REY, 2003; 2009).

Aktouf (1994) propõe que o estudo da estrutura social (mitos, normas, hierarquias etc.), da história da organização, das relações entre as pessoas e das situações já vivenciadas, mosaico que constitui o constructo “cultura”, possibilita a sua interpretação de forma abrangente, e não reduzida, como por uma variável à mercê da conveniência de gestores. A diversidade cultural, de acordo com Silva e Zanelli (2014), pode coexistir dentro de um mesmo agrupamento de indivíduos, não podendo, assim, ser considerada homogênea.

Apesar de diversos estudos tomarem a cultura nas organizações como algo singular, previamente determinada pela alta administração e compartilhada de forma homogênea pelos seus membros, o cotidiano dos universos organizacionais apresenta uma realidade distinta: os indivíduos possuem seus próprios objetivos, fazem parte de subgrupos, criam e recriam significados, e ainda, compartilham e divergem suas opiniões. As múltiplas significações e sentidos dos contextos organizacionais fortalecem o entendimento da cultura como uma metáfora da organização, isto é, passível de ser analisada a partir de aspectos ideológicos e simbólicos (SARAIVA; CARRIERI, 2013; LEITE-DASILVA; JUNQUILHO, CARRIERI, 2010).

A emergência do tratamento da “gestão comparativa”, no fim da década de 1950, de acordo com Smircich (1983a) citado por Leite-da-Silva et al. (2006), propôs o estudo da cultura como uma variável independente. Nesse contexto, de acordo com Leite-da-Silva, Junquilha e Carrieri (2010), surgiram análises das relações das culturas nacionais com as estruturas das organizações, em nível macro, e também observações de similaridades entre atitudes de gestores em diferentes contextos, em nível micro. Esses estudos foram alvo de inúmeras problematizações, considerando a dificuldade de se definirem lógicas próprias das culturas por meio de escalas de valores e atitudes que possuíam variáveis restritas, como proposto na crítica de D’Iribarne et al. (1998), citado por Leite-da-Silva, Junquilha e Carrieri (2010), aos achados de Hofstede (1984).

Já no fim da década de 1970, de acordo com Aktouf (1994), tem-se uma mudança de eixo nesses estudos, com a cultura passando a ser compreendida como uma variável dependente. A explicação mais comum da intensificação dos estudos em torno da referida temática atrela-se ao crescimento acelerado do Japão na década de 1980. Freitas (2007) indica que o desenvolvimento notório do país se deu em razão dos valores nacionais que se expressavam pela obediência, trabalho em equipe, respeito às tradições e cooperação na tomada de decisões, entre outros.

A partir desse novo eixo, tem-se que a concepção de que uma cultura única, dotada de valores, práticas e princípios específicos, poderia ser universalizada em todo o meio corporativo (LEITE-DA-SILVA; JUNQUILHO; CARRIERI, 2010). Esse viés confronta-se com os estudos de cultura do âmbito antropológico, pois não prevê a construção social de símbolos e significados, em contínua mudança, e também não considera as diversidades culturais existentes em contextos distintos, como defendido por Geertz (2011). Alvesson (1987) ainda ressalta que a sociedade, em seu processo de evolução e desenvolvimento, percorreu por distintos padrões culturais, o que contribuiu para a mudança de significados de papéis sexuais, ética, moral, religião, entre outros. Dessa forma, as organizações inseridas nesses contextos não poderiam desconsiderar as constantes fragmentações e multiplicidades de padrões culturais, tornando inconsistente a ideia de que uma organização pudesse construir a sua própria cultura (LEITE-DA-SILVA; JUNQUILHO; CARRIERI, 2010).

Seja como uma variável dependente ou independente, essa forma de entendimento evidencia a cultura como algo gerenciável, como qualquer outro elemento organizacional (como a matéria-prima, as manufaturas, os equipamentos, entre outros). Nessa perspectiva, os aspectos que compõem a cultura poderiam ser movimentados de acordo com as intenções dos gestores de um dado contexto organizacional. Ou seja, tem-se a cultura compreendida como uma variável de importante valia para o controle e comando da organização, sendo passível de múltiplos ajustes de acordo com a conveniência de seus dirigentes (SARAIVA; CARRIERI, 2013).

No âmbito interpretativista, no qual a cultura pode ser vista como uma metáfora, são apresentadas as peculiaridades das seguintes áreas de estudo: cognição organizacional; simbolismo organizacional; e processos inconscientes. De acordo com Smircich (1983a), no campo de conhecimento da cognição organizacional, a cultura é abordada como um conjunto de pressupostos compartilhados pelos indivíduos de um mesmo contexto organizacional. Há de se pensar, nesse sentido, que as organizações formam-se a partir de construções cognitivas das pessoas e que estão sujeitas a constantes mudanças. Nessa perspectiva, as instituições evoluem por meio da extensão de suas limitações cognitivas, possibilitando avanços das estruturas racionais (NOBRE; TOBIAS; WALKER, 2016).

Na área de estudo do simbolismo organizacional, há o entendimento de que as organizações apresentam padrões de discursos simbólicos. Nessa perspectiva, a cultura é visualizada a partir de um complexo de símbolos e significados partilhados por indivíduos de um mesmo contexto organizacional. O principal interesse, segundo Smircich (1983a), dá-se na

compreensão da forma como os indivíduos interpretam as suas experiências e as transferem para as suas ações. Os símbolos permitem a identificação dos membros de uma sociedade, colaborando para que algumas interpretações se perpetuem em um contexto social, tal como proposto por Boudon e Borricaud (1993, p. 491): “toda sociedade só se estabelece e só subsiste se chegar a se constituir como comunidade simbólica”.

Lawrence e Phillips (2002) apontam componentes peculiares das organizações que não se confundem com os seus produtos. Trata-se de elementos como significados de seus símbolos a partir da interpretação de seus membros ou de seus clientes. Essas interpretações podem causar impactos nos resultados das atividades desempenhadas por uma instituição. Os seus produtos, nessa lógica, interagem e simbolizam novas referências junto à cultura de uma sociedade. Os símbolos, de acordo com Martins (2002) e Bourdieu (2005), envolvem e perpetuam o processo de evolução de um corpo social. Carrieri e Saraiva (2007) propõem que o simbolismo organizacional é um tema essencial para compor as análises críticas das corporações, uma vez que provoca profundos impactos na cultura e nas aspirações de um indivíduo.

De maneira geral, percebe-se uma transposição indevida dos estudos de cultura da antropologia para o âmbito organizacional. Muitos trabalhos, sob o viés funcionalista, conceberam a cultura como mais uma fonte de solução de problemas, não reconhecendo a complexidade e a interdisciplinaridade envolvida no referido constructo (CAVEDON, 2003). Aktouf (1994) demonstra que as investigações da cultura são dependentes da história, das condições de vida, da estrutura social, das experiências subjetivas dos sujeitos, entre outros aspectos. Ou seja, a cultura não pode ser analisada de maneira trivial, como algo isolado, independente, mensurável e à mercê da conveniência de gestores. Freitas (2007) ainda ressalta que é comum, na contemporaneidade, observar estudiosos ou empresas de consultoria que se apropriam do tema cultura, tratando-a como uma variável autônoma, ignorando a complexidade e a profundidade do fenômeno.

3. “CONFUNDINDO PRA TE ESCLARECER”

A cultura é manifestada a partir das interações, não sendo algo imposto ou tratado de acordo com a conveniência. Uma vez que os sujeitos empregam significados muito além dos que configuram as esferas formais, os gestores controlam, apenas parcialmente, o que se passa no dia a dia organizacional (FREITAS, 2007). De acordo com Smircich (1983b), no processo de entendimento da cultura como uma dedicação complexa interpretativa, o investigador deve apreender os significados e os sentidos das ações, dos objetos, das expressões, entre outros aspectos apresentados pelos indivíduos.

Morgan (1996) apresentou oito imagens possíveis de organizações, dentre elas a de “organizações como culturas”. O enfoque não se limitou à cultura corporativa, mas também contemplou as subculturas dos departamentos e as dos grupos. A sua visão cultural evidencia a amplitude e a complexidade da vida organizacional, residindo além do que é claramente racional e aberto a mudanças. O autor fez alusão a um “mosaico de realidades” (p. 131) para defender a complexidade dos fenômenos culturais em uma organização, compreendidos em torno de sistemas distintos de valores.

Para Martin (1992; 2002), as pesquisas sobre culturas em organizações devem abordar, de forma simultânea: a “integração”, a “diferenciação” e a “fragmentação”. A autora define a cultura como

consistindo em interpretações subjetivas profundas de um conjunto de amplas manifestações culturais (uma visão mais generalista do que especialista) ao mesmo tempo ideacionais e materiais. Cultura, eu defendo, deve ser vista pelas três

perspectivas, não sequencialmente, mas sim simultaneamente (MARTIN, 2002, p. 120, tradução nossa).

A conceituação supracitada possibilita o entendimento de que as culturas nas organizações correspondem a processos contínuos e que, ao serem analisadas, dependem da capacidade interpretativa do contexto social, da subjetividade e abstração adequadas à investigação. As relações sociais esboçam fenômenos que podem ser comuns para todos os membros, terem significados apenas para alguns grupos, ou, ainda, serem específicos para apenas alguns sujeitos com interesses específicos. Por consequência, as “três perspectivas” viabilizam análises inclusivas e complementares, de forma a abarcar fenômenos que possuem múltiplas significações dadas a partir das interpretações dos membros de uma organização (MARTIN, 1992; 2002).

A perspectiva da “integração” propõe uma ênfase na consistência e no consenso das manifestações culturais. Os sujeitos de uma organização compartilham significações análogas e as mudanças culturais decorrem de substituições de homogeneidades por outras que se consolidam. A metáfora utilizada para caracterizar essa vertente é a de um “holograma”, sistema cujas características possibilitam a conservação de uma imagem e a representação completa do todo. Possíveis desacordos, incertezas e ambiguidades expressam o declínio de uma cultura, que logo será sucedida por outra capaz de recompor a congruência e a harmonia de valores, mitos, normas, crenças, entre outros aspectos, na instituição (MARTIN, 1992; 2002; MARTIN; FROST, 2001).

A perspectiva da “diferenciação”, por sua vez, é definida pelas incoerências das manifestações culturais para além dos limites de um determinado grupo. As concordâncias e os consensos ocorrem nos subgrupos que se formam nas instituições. Neles, se formam as denominadas subculturas, responsáveis pela heterogeneidade no contexto organizacional (MARTIN, 1992; 2002; MARTIN; FROST, 2001).

Já na perspectiva da “fragmentação”, tem-se um enfoque nas mudanças contínuas que ocorrem em função de adversidades que não estão sob o controle dos indivíduos de uma organização. Ocorrem, portanto, consensos transitórios e específicos a certos contextos e que são prontamente substituídos. As contradições e inconsistências entre os indivíduos permitem a evolução dos ambientes organizacionais (MARTIN, 1992; 2002; MARTIN; FROST, 2001).

Apesar da diferença do grau de consenso entre os sujeitos de uma organização quanto às manifestações culturais nas abordagens explicadas, depreende-se a noção de simultaneidade nas “três perspectivas” propostas nas investigações de Martin (1992; 2002), residindo aí a complexidade para a sua análise nas organizações. É importante salientar que não é razoável enquadrar as perspectivas de forma isolada, o que pode extenuar a pesquisa, ou mesmo impossibilitar a ultrapassagem de limites nas interpretações de significados complexos. Nesse sentido, refletir sobre as culturas de uma instituição, levando em consideração as “três perspectivas”, requer interpretá-las, ao mesmo tempo, como portadoras de elementos integrativos, diferenciadores e fragmentadores (LEITE-DA-SILVA; JUNQUILHO; CARRIERI; 2010).

Complexificando a noção de “cultura”, é relevante o emprego do plural, “culturas” propõe a existência de várias culturas ou subculturas de maneira simultânea em um mesmo panorama. Em outras palavras, a consideração do termo no plural incorpora as diferenças, as ambiguidades e as complexidades inerentes ao fenômeno multifacetado existente nas instituições. Os indivíduos, historicamente constituídos, interagem em distintos contextos sociais, acumulando bagagem cultural com aspectos provenientes de construções de outras realidades. Ao serem inseridos em um ambiente organizacional, trazem consigo suas

experiências e conhecimentos, os quais se relacionam, não constituindo algo uniforme e fazendo das instituições uma espécie de aglomerado cultural.

Diversos autores, ao estudarem as manifestações culturais nas organizações, também fazem menção a diversos componentes que constituem as culturas que delineiam os seus contextos. Os valores, as crenças, os ritos, as sagas, as histórias, os tabus e as normas são alguns dos elementos abordados nas investigações de Trice e Beyer (1984), citados por Martin (1992) e de Freitas (2007). Apesar da inclinação funcionalista nos estudos de Trice e Beyer (1984), citados por Martin (1992), antagônica aos aspectos teóricos e metodológicos defendidos por esta pesquisa, reconhece-se a pertinência de suas análises quanto à exploração dos elementos culturais, que podem contribuir para a observação das múltiplas significações culturais de um contexto organizacional. A existência de distintos aspectos que compõem as culturas atrela-se ao entendimento de que as suas diferentes significações implicam a existência de dissensos e ambiguidades, propícios a estudos interpretativos.

4. “ME DESPEDINDO PRA PODER VOLTAR”: para seguir conversando

Em razão da ausência de objetividade, homogeneidade e consenso nos fenômenos culturais presentes na vida organizacional, a prescrição de *templates* para a análise das culturas nas organizações é incompatível ao modo com que a noção de culturas pressupõe não uma compreensão precisa, e nem sempre útil a quem tenta analisá-las. As culturas nas organizações possuem um quê de incomensurabilidade, trata-se de um fenômeno caracterizado por diferenças, ambiguidades e complexidades, diferentes em distintos contextos sociais e passíveis de mudança a qualquer tempo.

Contribuições como a de Ferreira e Rossoni (2022), de operacionalização de uma pesquisa empírica que considerou os aspectos declarativos e não declarativos da análise cultural de uma organização policial, ilustram a vigência de abordagens que, apesar de reconhecerem que várias técnicas metodológicas poderiam enriquecer o material empírico na análise cultural da organização, recaem na ideia de consistência e consenso das manifestações culturais. Os autores dividem o fenômeno em dois tipos, agrupam determinadas “lógicas” e determinam como comuns as bases de legitimidade dos indivíduos pesquisados. No entanto, diferentemente do que pretendem os autores, a análise das culturas nem sempre culminará em definições “mais úteis e precisas” (p. 2369).

Os indivíduos, em meio a um cenário capitalista complexo e multifacetado, interagem, incorporam e (re)incorporam significados, lidando com diferenças, ambiguidades, ideias, valores, ideologias e interpretações singulares. Essa heterogeneidade confirma a pertinência da noção de cultura(s) como uma produção social, sendo associada a uma abundância de significações que, a todo momento, se relacionam, resultando em uma “selva de ambiguidades”, metáfora também utilizada por Martin (1992) para descrever as perspectivas da diferenciação e da fragmentação.

As interpretações realizadas, quando da análise de culturas nas organizações, recebem impactos de diferentes bagagens, construções e conceitos, os quais foram influenciados pelas subjetividades apresentadas pelos indivíduos. Indivíduos que interagem e carregam consigo significados e concepções simbólicas peculiares (crenças, valores, práticas, princípios, rituais, mitos, normas). Essa abundância de significações não resulta em um todo homogêneo e consensual, mas sim em um todo complexo e multifacetado. Nesse sentido, há possíveis análises de distintas perspectivas e abordagens que culminam em compreensões passageiras sobre um contexto peculiar.

As três perspectivas propostas por Martin (1992), não se relacionam a um tipo de dicotomia ou a um tipo de escala. Os limites das três perspectivas estudadas são permeáveis. Tratam-se de perspectivas, e não de paradigmas, ou seja, não retratam modelos ou exemplos típicos de fenômenos organizacionais. As interações sociais estudadas traduzem interpretações que demonstraram ser comuns para todos os indivíduos, bem como compostas de significados apenas para alguns grupos, ou, ainda, específicas apenas para alguns sujeitos com interesses específicos. Cada perspectiva implica a interpretação da forma como as manifestações são apresentadas em um contexto peculiar, refletindo no que o pesquisador observa. Cabe salientar que essas manifestações não representam perspectivas estáticas e podem ser reinterpretadas a qualquer tempo.

Diferentes observadores levam consigo distintos preconceitos, habilidades e sensibilidades. Dessa forma, o descortinamento das manifestações culturais, em quaisquer contextos organizacionais, não pode ser considerado como uma descrição objetiva de fatos empíricos, pois diferentes pesquisadores, estudando as mesmas manifestações culturais de um determinado grupo, em uma mesma organização, com os mesmos cuidados e habilidades, podem recuperar e interpretar os fatos de forma diferente.

Por fim, defendemos formas mais interpretativistas entre as abordagens de estudos sobre culturas em organizações e um diálogo propositivo, que seja capaz de agregar e consolidar os estudos sobre culturas nas organizações. Este ensaio busca contribuir para o fortalecimento da noção em torno da complexa dinâmica cultural das organizações, utilizando as três perspectivas de Martin (1992) para realçarem manifestações que possam ser predominantemente integradas, diferenciadas ou fragmentadas em um determinado contexto social. Mas avança ideias ainda em caráter preliminar, às quais são bem-vindas provocações, contrapontos e polêmicas. Entendemos que, inevitavelmente, é por meio da dialogicidade que a construção de conhecimentos será enriquecida e capaz de avançar.

REFERÊNCIAS

- AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J. F. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1994. v. 2.
- BAEK, P.; CHANG, J.; KIM, T. Organizational culture now and going forward. **Journal of Organizational Change Management**, v. 32, n. 6, p. 650-668, 2019.
- BOUDON, R.; BOURRICAUD, F. **Dicionário crítico de sociologia**. São Paulo: Ática, 1993.
- BOURDIEU, P. **Razões práticas**. 6. ed. Campinas: Papirus, 2005.
- BURKUS, D. *Under New Management: How Leading Organisations Are Upending Business as Usual*. Pan Macmillan, 2016.
- CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework**. John Wiley & Sons, 2011.
- CARRIERI, A. P. A cultura no contexto dos estudos organizacionais: breve estado da arte. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 4, n. 1, 2002.
- CARRIERI, A. P.; LEITE-DA-SILVA, A. R. **O entendimento das organizações como culturas: uma alternativa teórico-metodológica**. Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

- CARRIERI, A. P.; PIMENTEL, T. D. Significações culturais: um estudo de caso da UFMG Consultoria Júnior. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 6, n. 3, p. 137-166, 2005.
- CARRIERI, A. P.; RODRIGUES, S. B. As transformações nas significações culturais em uma empresa de telecomunicações: de empresa pública a filial privada. In: ENANPAD, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. v. 1.
- CARRIERI, A. P.; SARAIVA, L. A. S. (Org.). **Simbolismo organizacional no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2007.
- CAVEDON, N. R. **Antropologia para administradores**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2003.
- CAVEDON, N. R.; FACHIN, R. C. Homogeneidade *versus* heterogeneidade cultural: um estudo em universidade pública. **Organizações & Sociedade**, v. 9, n. 25, p. 61-76, 2002.
- CORRÊA, M. P. O.; CRUZ, M. V. G. Culturas nas organizações: homogeneidades e heterogeneidades na administração de uma universidade pública. **Revista Gestão e Organizações**, v. 06, n. 02, p. 41-60, 2021.
- D'IRIBARNE, P. **Le tiers-monde qui réussit: nouveaux modèles**. Paris: Odile Jacob, 2003.
- FERREIRA, D. V. S.; ROSSINI, L. **Considerando os aspectos declarativos e não declarativos da análise cultural nos estudos organizacionais**. In: encontro de estudos organizacionais da ANPAD, 11., 2022, on-line. Anais eletrônicos [...]. Maringá: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2022. Disponível em: <http://www.anpad.org.br>. Acesso em: 20 jul. 2022.
- FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. [S.l.]: Thomson Learning, 2007.
- GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 2011.
- GONZÁLEZ REY, F. **Sujeito e subjetividade**. São Paulo: Thomson, 2003.
- GONZÁLEZ REY, F. **O social na psicologia e a psicologia social: a emergência do sujeito**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.
- GREY, C. **A very short fairly interesting and reasonably cheap book about studying organizations**. Sage, 2017.
- HOFSTEDE, G. Cultural dimensions in management and planning. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 1, n. 2, p. 81-99, 1984.
- KELEMEN, M. L.; RUMENS, N. **An introduction to critical management research**. Sage, 2008.
- LAWRENCE, T. B.; PHILLIPS, N. Understanding cultural industries. **Journal of Management**, London, v. 11, n. 4, p. 430-441, 2002.
- LEITE-DA-SILVA, A. R.; JUNQUILHO, G. S.; CARRIERI, A. P. Cultura em organizações e suas diversidades: perspectivas de análises à luz da metáfora dos “Três Porquinhos”. **Revista Alcance**, v. 17, n. 3, p. 211-225, 2010.

- LEITE-DA-SILVA, A. R. *et al.* 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.
- LOEBEL, E. *et al.* Interpretações culturais sobre a estratégia em uma organização pública brasileira. **Revista Organizações em Contexto**, v. 11, n. 22, p. 515-550, 2015.
- MACHADO, F. C. L.; MARANHÃO, C. M. S.; PEREIRA, J. J. O Conceito de Cultura Organizacional em Edgar Schein: uma reflexão à luz dos estudos críticos em administração. **Revista Reuna**, v. 21, n. 1, p. 75-96, 2016.
- MARTIN, J. **Cultures in organizations: three perspectives**. Oxford: Oxford University Press, 1992.
- MARTIN, J. **Organizational culture: mapping the terrain**. London: Sage, 2002.
- MARTIN, J.; FROST, P. Jogos de guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual. In: HARDY, C.; CLEGG, S. R.; NORD, W. R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2001; 2012.
- MARTIN, J.; FROST, P. The organizational culture and war games: a struggle for intellectual dominance. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Eds.). **Handbook of organizational studies**. London: Sage, 1996. p. 599-621.
- MARTIN, J.; SITKIN, S. B.; BOEHM, M. **Founders and the elusiveness of a cultural legacy**. Graduate School of Business, Stanford University, 1985.
- MARTINS, C. B. Notas sobre a noção prática em Pierre Bourdieu. **Novos Estudos**, n. 62, p.163-181, 2002.
- MIYAZAKI, A. H. V.; HANASHIRO, D. M. M.; IPIRANGA, A. S. R.. Perspectivas de cultura organizacional e artefatos físicos: um estudo em escola de equitação por meio da foto-elicitación. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 24, p. 46-76, 2018.
- MORGAN, G. **Beyond method: strategies for social research**. London: Sage, 1983.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- NOBRE, F.; TOBIAS, A.; WALKER, D. Cognição organizacional: revisão, conceitualização e contexto estratégico. **Production**, v. 26, p. 742-756, 2015.
- ROMANI, Laurence *et al.* Cross-cultural management studies: state of the field in the four research paradigms. **International Studies of Management & Organization**, v. 48, n. 3, p. 247-263, 2018.
- SARAIVA, L. A. S.; CARRIERI, A. P. As culturas de uma organização cultural. In: MARCHIORI, M. (Org.). **Estudos organizacionais em interface com cultura**. São Caetano do Sul: Difusão/Senac RJ, 2013. v. 1, p. 87-97.
- SILVA, N.; ZANELLI, J. C. Cultura organizacional. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil-2**. Porto Alegre: AMGH Editora, 2014.

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

SMIRCICH, L. Studying organizations as cultures. In: MORGAN, G. (Org). **Beyond method: strategies for social research**. London: Sage, 1983b.

YUN, JinHyo Joseph et al. The culture for open innovation dynamics. **Sustainability**, v. 12, n. 12, p. 5076, 2020.

ZÉ, T. **Tô**. Estudando O Samba. Continental: 1976. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=rBeCskNWxeY>>. Acesso em: 20 jul. 2022.