

**CULTURA E ORGANIZAÇÕES: PARA ALÉM DA LACUNA EPISTEMOLÓGICA****CULTURE AND ORGANIZATIONS: BEYOND THE EPISTEMOLOGICAL GAP.****CULTURA Y ORGANIZACIONES: MÁS ALLÁ DEL VACÍO EPISTEMOLÓGICO****EDSON ANTUNES QUARESMA JÚNIOR**

Doutorando

Universidade Federal de Minas Gerais - Brasil

edsontunes@hotmail.com

**ALEXANDRE DE PÁDUA CARRIERI**

Doutor

Universidade Federal de Minas Gerais - Brasil

aguiar.paduacARRIERI@terra.com.br

Submetido em: 21/12/2014

Aprovado em: 14/01/2016

Doi: [alcance.v22n4.p570-585](https://doi.org/10.24080/alcance.v22n4.p570-585)**RESUMO**

As duas correntes epistemológicas principais do estudo sobre cultura, no que tange às organizações (positivismo e interpretativismo), ilustram grande dificuldade para ultrapassagem de suas dimensões principais de exame. Sustenta-se que essa dificuldade decorre, em certa medida, da não realização de trabalhos multiparadigmáticos, mesmo diante da tentativa de conexão das correntes de análises da integração, da fragmentação e da diferenciação. Assim, esse ensaio teórico problematiza a manutenção dessas barreiras entre correntes epistêmicas e níveis organizacionais. Tem como objetivo propor formas de conexão entre as linhas de pesquisa sobre cultura e organizações, a partir do local intermediário que o filósofo Michel Foucault utilizou para desenvolver sua analítica. Como resultado, foram realizadas três proposições. A partir do período arqueológico do autor, uma alternativa foi apresentada: a busca pelos modos de ser da ordem que fundamenta a cultura. Da genealogia emergem as estratégias e as tecnologias de poder, visíveis no espaço entre saberes, relações com setores, grupos organizacionais, sujeitos. Por fim, a proposição coerente com o elemento ético/estético enfatiza a busca por formas de práticas que o sujeito realiza sobre si, para se relacionar com as tecnologias de poder.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Análise multiparadigmática. Michel Foucault.

**ABSTRACT**

The two main epistemological streams of the study of culture, in relation to organizations (positivism and interpretativism), show great difficulty in going beyond their main dimensions. We argue that this difficulty is caused, to some extent, by the lack of multiparadigmatic papers, even before the attempt to connect the streams of integration, fragmentation and differentiation. This theoretical essay discusses the barriers between epistemic streams and across organizational levels. It proposes forms of connection between the lines of research on culture and organizations, from the intermediate location that the philosopher Michel Foucault used in developing his analytical path. Based on the archaeological period of the author, an alternative was presented: the search for ways of being of the order that forms the basis of culture. Out of genealogy, emerge the strategies and technologies of power, visible in the space between areas of knowledge, relations with sectors, organizational groups, and subjects. Finally, the proposal consistent with the ethical/aesthetic element emphasizes the search for forms of practices that the subject performs on the self, to relate to the technologies of power.

Keywords: Organizational culture. Multiparadigmatic analysis. Michel Foucault.

## RESUMEN

Las dos principales corrientes epistemológicas en el estudio sobre la cultura, en lo que concierne a las organizaciones (positivismo e interpretativismo), ilustran la gran dificultad que existe para la superación de sus dimensiones principales de examen. Se postula que esa dificultad es consecuencia, en cierta medida, de la no realización de trabajos multiparadigmáticos, incluso ante la tentativa de conexión de las corrientes de análisis de la integración, de la fragmentación y de la diferenciación. De ese modo, este ensayo teórico problematiza la manutención de esas barreras entre corrientes epistémicas y niveles organizacionales. Su objetivo es proponer formas de conexión entre las líneas de investigación sobre cultura y organizaciones a partir del local intermedio que el filósofo Michel Foucault utilizó para desarrollar su analítica. Como resultado, fueron planteadas tres proposiciones. A partir del período arqueológico del autor, fue presentada una alternativa: la búsqueda de modos de ser del orden que fundamenta la cultura. De la genealogía emergen las estrategias y las tecnologías de poder, visibles en el espacio entre saberes, relaciones con sectores, grupos organizacionales, sujetos. Por último, la proposición coherente con el elemento ético\estético enfatiza la búsqueda de formas de prácticas que el sujeto realiza sobre sí para relacionarse con las tecnologías de poder.

Palabras clave: Cultura organizacional. Análisis multiparadigmático. Michel Foucault.

## QUESTÕES INTRODUTÓRIAS SOBRE O ESTUDO DA CULTURA

Uma encruzilhada teórica tem se mostrado nos estudos que envolvem cultura nas organizações. Eles têm se condensado principalmente em duas alternativas: ora o tema é visto como uma variável que pode ser controlada na busca por desempenho (visão positivista\funcionalista e de orientação usualmente dedutiva), ora como metáfora da própria organização, situação na qual a busca seria por descrevê-la (visão interpretativista e com orientação indutiva).

Nos estudos organizacionais, o número de trabalhos partidários da primeira noção sobrepõe de forma elevada ao segundo agrupamento. Mas esse “domínio” do campo discursivo traz consigo também um fardo maior de críticas, que vão desde questões metodológicas, até incoerências éticas e sobre tratamento de dados. Chama atenção também certa crítica recente, a chamada “falácia ecológica”. Por meio deste argumento, visa-se deslegitimar sumariamente o uso da abordagem positivista por meio de análises sobre a “validade científica” da extrapolação das categorias de dados nacionais para organizações ou grupos ainda menores.

Já o caminho alternativo, que observa a cultura como metáfora, encontra desafios para observá-la em sua abrangência. Pesquisas realizadas em grandes empresas se tornariam difíceis e a quantidade de informações, elevada. Além disso, se por um enfoque dedutivo pode parecer que “[...] caracterizações gerais de sociedades através de dimensões nacionais da cultura oferecem insights limitados para os gestores sobre as características dos indivíduos [...]” (BREWER; VENAİK, 2014, p. 1080), da mesma forma, caracterizações individuais ou consideradas apenas no interior de grupos ou organizações específicas também encontrarão dificuldades para alcançarem níveis mais abrangentes se presos ao local.

Nesse sentido, se propostas funcionalistas implicam dificuldades para observar níveis menos amplos, também há dificuldade na transição de dimensões menores para maiores na proposta interpretativista. Isso pode ser observado ao tentar extrapolar de indivíduo para grupos por meio das narrativas, ou de grupos para uma organização sem observar suas ambiguidades. A percepção da necessidade da ultrapassagem dessa limitação epistemológica é oriunda do final da década de 80, com uma sugestão de conexão entre as abordagens de integração, diferenciação e fragmentação. Mas mesmo essa conexão não consegue solucionar os problemas para a ultrapassagem do nível de análise principal para outros, uma vez que não têm sido realizadas de forma verdadeiramente multiparadigmática. Assim, seria possível ultrapassar as barreiras encontradas entre essas diferentes correntes epistémicas dos estudos sobre cultura e organizações? Haveria a possibilidade de transitar entre níveis organizacionais mais e menos amplos?

Diante dessa lacuna, objetivou-se propor formas de conexão entre as linhas de pesquisa sobre cultura e organizações a partir do local intermediário que o filósofo Michel Foucault utilizou para desenvolver sua analítica. Embora o autor raramente tenha se dirigido a algo como a cultura diretamente, acredita-se que o seu trabalho fugia de certos matizes epistemológicos, que polarizavam as análises teóricas principais de seu contexto. E essa é a mesma ponderação que pode ser feita sobre o tema da cultura nos estudos sobre organizações: o tema

encontra-se polarizado, enviesado por certo binarismo. Dessa forma, propor o local intermediário da analítica desenvolvida por Michel Foucault não seria sugerir a descoberta da verdadeira forma de abordar a cultura. Antes, seria propor uma análise sobre as relações entre as verdades encontráveis em cada linha epistemológica.

Por transitar nestes caminhos, optou-se por um ensaio teórico, método de elaboração que tornou viável as proposições teóricas buscadas. Para tal, buscaram-se as linhas discursivas principais dos estudos sobre cultura que estavam envolvidos com organizações, com foco em representantes das linhas positivista e interpretativista. Em seguida, foram demonstrados elementos da analítica foucaultiana que apresentam potencial de trânsito entre essas linhas. O capítulo final sintetiza possibilidades e tece as considerações finais. Como resultado da discussão, propõe-se um campo complementar ao estudo da cultura, vista como elemento de transição entre dimensões. Trata-se de pensar a cultura como prática de si; tecnologia associada a posições assimétricas e arquivo arqueológico.

## CULTURA E SUAS LINHAS MAIS ABRANGENTES

O termo cultura detém certa complexidade. Em sua raiz pode-se observá-lo como associado ao cultivo agrícola, crianças e sua educação e também ao culto aos deuses. É ainda visto como parte do cotidiano diante da expressão de todo o conjunto de hábitos, crenças, valores, regras e moral de uma sociedade (TYLOR, 1871), ou pode ser observado também com um conceito que o relacione com circuitos culturais, envolvendo as práticas de cultura e os processos de produção e distribuição de bens culturais (circuitos artísticos e sua indústria).

Muitos autores buscam uma compreensão sobre o assunto. Para Chauí (1989), são raízes próximas do vocábulo *colere*, oriundo do latim. Admite ainda que estas teias sejam tramadas pelo próprio ser humano e que, em face dessa conjectura, deve-se objetivar a interpretação da cultura em busca de significado e não buscar suas leis e normas.

Já Chanlat (1994) acredita que “a cultura é um conjunto complexo e multidimensional de praticamente tudo o que constitui a vida em comum nos grupos sociais” (CHANLAT, 1994, p.49). Também há em Foucault uma tentativa de definir o termo:

[...] diria que se pode falar de cultura, parece-me, sob certas condições. Primeiramente, quando dispomos de um conjunto de valores que têm entre si um mínimo de coordenação, de subordinação, de hierarquia. Pode-se falar de cultura quando atendida uma segunda condição, a saber, que estes valores sejam dados como sendo ao mesmo tempo universais, mas não acessíveis a qualquer um. Terceira condição para que se possa falar de cultura: a fim de que os indivíduos atinjam estes valores, são necessárias certas condutas, precisas e regradas. Mais que isto, são necessários esforços e sacrifícios. Afinal, é necessário mesmo poder consagrar a vida inteira a estes valores para ter acesso a eles. Por fim, a quarta condição para que se possa falar de cultura, é que o acesso a estes valores seja condicionado por procedimentos e técnicas mais ou menos regrados, que tenham sido elaborados, validados, transmitidos, ensinados, e estejam também associados a todo um conjunto de noções, conceitos, teorias, etc., enfim, a todo um campo de saber. (FOUCAULT, 2006, p. 220-221).

Coincidentemente, o conceito tratado pelo autor, embora deslocado do momento de sua aula, ilustra noções muito próximas às de uma organização: inicialmente a hierarquia de valores, que são amplamente conhecidos, mas não acessíveis a qualquer um. Para serem alcançados alguns valores, existem práticas definidas, esforços e sacrifícios que são condicionados por técnicas. Existem também noções transmitidas, um campo de saber e poder a que respondem: nem todos podem ser chamados de “especialistas” ou “líderes”, mas quando o são, recebem valores decorrentes dos rótulos. Adjetivos como especialista ou líder estão associados a conhecimentos, práticas e relações de poder específicos. Entretanto, conectar diretamente Foucault (2006) e os estudos sobre cultura em organizações não parece ter tanta coerência em face dos assuntos que o autor tratava. Além disso, a ampla utilização do conceito de cultura nos estudos organizacionais não ocorre no mesmo momento das publicações daquele autor, nem sequer tendo-o como referência.

[Foi na] década de 80 [que se] massificou o discurso sobre cultura organizacional e hoje inegavelmente, esse está completamente incorporado à teoria das organizações às análises administrativas e ao cotidiano das empresas. (FREITAS, 2002, p. 95).

Dentro do tema e nos estudos organizacionais brasileiros, ressaltam-se autores que trataram do tema, como Cavedon e Fachin (2000), Freitas (2002), Fleury e Ficher (1996). Para as últimas, trata-se de uma rede de concepções, normas e valores que são tomados e permanecem submersos à vida organizacional, direcionando e, ao mesmo tempo, conectando as pessoas.

Numa perspectiva mais ampla da demarcação das pesquisas, podem ser percebidas duas linhas de trabalho principais que, distintas, demonstram certa dicotomia. Além disso, o campo de análise se mostra fragmentado também dentro dessas linhas e ganha em complexidade à medida que é analisado de forma mais detalhada. Os dois aportes iniciais, como já definia Smircich (1983), seriam o funcionalista e a cultura como “metáfora de raiz”. Para Alvesson e Berg (1993), o primeiro vê a cultura organizacional como uma variável, podendo esta ser manipulada para melhorar o desempenho da organização. A segunda possibilidade, coerente com a proposição de interpretação proposta desde Geertz (1978) e considerada como metáfora, apreende a tentativa de compreensão e interpretação de elementos como valores e simbolismo organizacionais.

Uma alternativa para perceber a divisão principal do campo é a análise de Meyerson e Martin (1987) e Martin (1992). Estes também realizam duas divisões, mas ampliam a segunda, da cultura como metáfora. Na análise proposta por Meyerson e Martin (1987) e Martin (1992), a perspectiva funcionalista trataria de uma abordagem do tipo “visão integradora”, em que a organização teria uma cultura única, conjunta, específica; enquanto a opção pelo estudo da cultura como metáfora ou culturas nas organizações apresentaria duas subdivisões: a) a diferenciação, que acredita em uma cultura única, mas somente dentro dos grupos, de maneira que a cultura não seria comum à organização, mas sim aos agrupamentos; b) a fragmentação, que trata de um processo cultural e dinâmico, no qual cada indivíduo teria um papel relevante na (re)significação de valores e símbolos, evidente nas contraposições, ambiguidades e incoerências das relações entre sujeitos e demais elos com os quais mantém alguma espécie de contato.

#### **ALTERNATIVA 1: O FOCO NOS ASPECTOS COMUNS**

Para Alvesson e Berg (1993), existe certa confusão de autores como Hofstede (1994) e Schein (1992; 2001), que acabam contribuindo sobremaneira para o agrupamento funcionalista, também chamado de instrumental. Eles seriam, na visão do autor, membros dos estudos integralistas. Toma-se o exemplo desses dois autores para classificar o grupo, embora existam diferenças deles em relação a outros autores do mesmo grupo (e entre si), devido à exiguidade de argumentos cabíveis no espaço de um artigo, mas também devido à permeabilidade que suas obras apresentam no campo.

Pode-se ver que Schein (1992) define claramente o papel instrumental do líder na cultura: são condutores que criam, mantêm e podem até mesmo destruí-la. Denota a possibilidade tanto de criação de uma cultura peculiar e demarcada para toda a organização, como a sua instrumentalidade em essência. E não se pode afirmar que o autor tenta deixar de lado o aspecto funcionalista em seu trabalho. Ao contrário, na terceira edição de seu livro principal “*Organizational Culture and Leadership*”, Schein (2006) coloca 10 passos necessários para uma intervenção cultural e na quarta edição, os dez passos se mantêm, em conjunto com o que Schein (2010) chama de modelo para gerenciar a mudança cultural. Mas nenhum desses elementos é tão relevante para classificar seu aspecto majoritariamente funcionalista do que a manutenção do papel do líder na cultura.

Todavia, em relação ao fato de ser prioritariamente integralista, ou seja, observar para qualquer organização uma cultura única, Schein (1992) rebateu algumas críticas, que levaram a uma movimentação mais profunda em sua obra. Entre as principais críticas, pode-se observar a feita por Kunda (1992), que demonstra a diversidade e as contradições das percepções da cultura que são realizadas pelos diversos sujeitos de uma organização. Questão contrária à ideia de Schein (1992), segundo a qual, os líderes levariam a mudanças planejadas da cultura (e não culturas), por meio de alguns passos. Kunda (1992) demonstra que as mudanças culturais planejadas têm riscos e contradições, e que a cultura não poderia ser vista como única. É a essa questão que existe uma réplica de Schein (2006, 2010)<sup>ii</sup>.

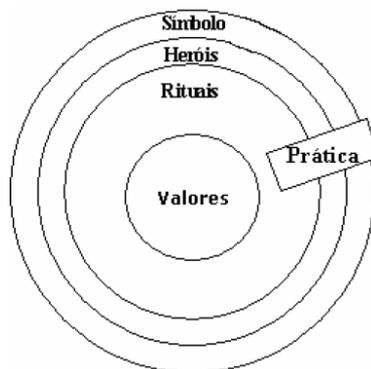
Na sua argumentação, Schein (2010) trata de subgrupos internos à organização, que não necessariamente seriam coerentes entre si, mas apenas compostos por coerências internas. Estas dariam origem a “ilhas culturais”, que poderiam existir independentemente do tamanho do grupo, permitindo assim explicar as diferenças no interior das organizações. Todavia essa argumentação não torna Schein (2010) distante da tentativa de “integrar” a cultura por dois aspectos. Inicialmente, pelo seu foco nas igualdades existentes, e não nas diferenças. Em segunda instância, por se manter funcionalista: ao líder cabe manejar as ilhas culturais, para alguma coerência da organização.

Talvez, pela disseminação dessas ideias, o foco nas lideranças se dispersou nos estudos organizacionais. Santos *et al.* (2014) ilustram essa orientação na busca pelo desempenho, associado a outras variáveis, mas não a Schein (1992). Corroboram também com a orientação para as lideranças os dados empíricos de Murdocco e Oliva (2013), que delimitam os atores centrais da rede como aqueles que exercem funções gerenciais ou de liderança. Seriam estes os principais capazes de disseminar valores.

Assim, a argumentação de Schein (1992; 2006; 2010), Murdocco e Oliva (2013) e Santos *et al.* (2014), presa à tentativa de integrar a cultura via liderança, acaba por se condicionar a valores comuns (no nível institucional ou de grupos menores). Argumenta-se que essa busca por questões coerentes e valores compartilhados/disseminados tem, em si, a possibilidade da incoerência quando levada a níveis menores: sempre é possível a existência de subgrupos ou, ainda, de indivíduos que não compartilham os valores considerados como compartilhados institucionalmente.

Uma alternativa do grupo dos integralistas seria a proposta de Hofstede (1994) e suas posteriores contribuições como em Hofstede (2007). Retomando a argumentação de Alvesson e Berg (1993), percebe-se que, para Hofstede (1994), a cultura organizacional é construída, criada e preservada pelo grupo de pessoas que formam a organização. Assim, existiriam possibilidades de alteração para majoração de resultados, pois a cultura se traduz em práticas socialmente definidas. Hofstede, Hofstede e Minkov (2010) definem um “diagrama de cebola” por meio do qual se pode perceber em qual “casca” se encontram símbolos, heróis, rituais e valores, que estão em conexão com a prática dos indivíduos, conforme Figura 01.

Figura 01 – A Cultura Vista como Diagrama de Cebola com níveis de profundidade



Fonte: Hofstede, Hofstede e Minkov (2010, p. 8).

Seguem essa sublinha da análise os autores que, como Ferreira *et al.* (2002), Dela Coleta e Dela Coleta (2005) e Heinzmann e Machado (2014), tentam mensurar os fatores que compõem a cultura organizacional. Eles são também partícipes do agrupamento dos “integralistas”, uma vez que tentam, em larga medida, definir funcional e integralmente a cultura de determinadas instituições por meio de termos externos. Justificaria também essa afirmação a utilização em larga medida de instrumentos desenvolvidos inicialmente por autores da mesma sublinha, como Trompenaars (1994), os resultados do projeto GLOBE (HOUSE *et al.*, 2004), Hofstede (1994), Calori e Sarnin (1991).

Por exemplo, por mais que Ferreira *et al.* (2002) encontrem respostas diversas de alguns autores dessa base, o que os torna coerentes não são seus resultados. São suas perguntas iniciais, apoiadas no “o que fazer” da cultura, antes de qualquer consenso possível sobre o que ela seja. Nessa pergunta inicial se condensa grande parte das críticas, como as feitas por Baskerville (2003), que trata da problemática de mensurar algo como a cultura; ou McSweeney (2009), que lembra as suas variações internas. Entre as críticas mais atuais, pode-se observar a chamada “falácia ecológica”. Conectada às populações utilizadas nas pesquisas nacionais versus individuais ou organizacionais, o termo indica que:

Dado que as medidas de itens do GLOBE são isomórficas entre os níveis nacional e organizacional, as estatísticas de consistência interna [...] confirmam que as características subjacentes às dimensões da cultura nacional não são um reflexo válido dos homônimos nas dimensões da cultura organizacional. Assim como em Hofstede, as dimensões da cultura nacional do GLOBE não existem a nível individual ou organizacional com o mesmo conjunto de itens. Por conseguinte, assim como o modelo de Hofstede, uma sociedade com uma alta pontuação GLOBE de aversão à incerteza não acarretará indivíduos e organizações da mesma sociedade com elevado nível das características que sustentem a dimensão aversão à incerteza nacional. (BREWER; VENAİK, 2014, p. 1070 tradução nossa).

Analogamente, pode ser vista como partícipe do erro considerado por Brewer e Venaik (2014) a análise feita sobre o insucesso da fusão entre Daimler-Benz e Chrysler (HOLLMANN *et al.* 2010). No caso, o modelo organizacional americano e alemão é buscado no interior das respectivas empresas. De forma equivalente à falácia ecológica, justifica-se que o fracasso ocorreu porque existiam culturas corporativas e modelos nacionais de organização que eram incompatíveis (HOLLMANN *et al.* 2010).

Em suma, assim como os seguidores de Schein (1992; 2001; 2010), os autores que se utilizam de avaliações coerentes com o modelo de Hofstede (1994; 2007) terão problemas ao deduzir numa parcela da sua amostra resultados coerentes com a população pesquisada. Ressalta-se, porém, que esses autores abordam a cultura de amplitudes diferentes. Isso significa que, enquanto o primeiro trata da cultura por meio de variáveis culturais externas, que serão mensuradas nos extratos pesquisados, no segundo emergiu a possibilidade de manifestação de questões comuns a grupos menores. Todavia ambos tratam da manipulação cultural no nível institucional, e negam as ambiguidades culturais internas ao grupo foco da análise. E isso culmina no problema da extrapolação dos seus resultados para níveis menores.

Como demonstram Brewer e Venaik (2014), características de dimensões da cultura nacionais não são válidas para dimensões de cultura no interior organizacional; e como ilustra Kunda (1992), a procura por elementos comuns no interior de grupos é incoerente quando se trata de grupos ainda menores ou de sujeitos que podem não compartilhar certos valores.

## ALTERNATIVA 2: O FOCO NAS DIFERENÇAS

A tentativa de alcançar outras amplitudes de análises, ou a relação entre diferentes dimensões, pode levar à aceitação de ambiguidades e diferenças no interior de grupos. Esse movimento traz consigo outra possibilidade de análise, que tende a definir-se como metáfora, ou seja, considerar a cultura como representação da organização (CARRIERI, 2002). Desde sua sugestão em Smircich (1983), essa alternativa foi discutida por autores diversos, como Alvesson e Berg (1993), Meyerson e Martin (1987), e no Brasil Cavedon e Fachin (2002).

Todavia essa corrente de análise também pode ser subdividida nas categorias de diferenciação e fragmentação. Esta tem como foco as pessoas, seus paradoxos e divergências com relação aos grupos. Já o enfoque da diferenciação considera a convergência dentro de grupos e concentra esforços em uma análise das contradições fora, ou seja, contradições entre os grupos A e B. Em outras palavras, na primeira, as pessoas são distintas dos grupos, e na segunda categoria, se reforça o que há de coerente entre as pessoas no grupo, e o que há de diferente entre os grupos.

Na perspectiva da diferenciação, para Martin (1992), só existe consonância entre valores dentro dos subgrupos (constituintes de organizações maiores). E os subgrupos podem coexistir com outros em harmonia, em alguma forma de disputa, ou podem até mesmo serem indiferentes aos outros.

Assim as inconsistências, as ambiguidades e as fontes de cultura não imediatamente fundamentadas na liderança serão os focos da perspectiva da diferenciação. Segundo Meyerson, Martin (1987) e Morgan (1996), as organizações são pequenas sociedades que detêm, todavia, padrões estritos de interpretação diante de uma cultura dominante. Corroborar com esta linha Payne (2001), pois percebe as partes, ou equipes, orientadas para os seus próprios objetivos, muito mais comprometidas com os valores do subgrupo do que com uma cultura maior ou com os demais agrupamentos. Esse ponto também pode ser visto em parcela do trabalho de Campbell e Görit (2013) quando demonstram visões da cultura compartilhadas apenas entre grupos hierárquicos comuns em empresas corruptas. Já Fine e Hallett (2014) observam que as idioculturas (referentes apenas a grupos) podem ser usadas para comparar as diferenças entre os mesmos. Fine e Hallett (2014) consideram que as similaridades estão dentro dos grupos. Eles buscam uma análise sobre como as idioculturas

formam práticas e relações sociais em grupos de profissionais de escritórios de meteorologia. Baseados em questões como as memórias coletivas, que são vividas e compartilhadas somente no interior de cada um dos grupos, sugerem que os indivíduos criam algo coletivo. Todavia, mesmo nos exemplos citados no próprio artigo, percebe-se que existem subgrupos. Toma-se um deles para verificar sua capacidade de ser transplantada para outros grupos:

Um exemplo dramático de desempenho do grupo como forma de cimentar filiação ocorreu dentro do escritório de serviço meteorológico de Chicago, onde uma tradição de brincadeiras entre gêneros foi desenvolvida entre meteorologistas masculinos de nível superior e femininos com menos autoridade. Denominamos o drama em curso como o caso de Odie, o Peixe em perigo. Os homens conspiraram para realizar "experiências" sobre o peixe que duas funcionárias – Joan (a administradora do escritório) e Heather (a oficial de porta) – mantinham em aquários de mesa. Muitos analistas (oito dos dez) participaram da provocação, com foco numa "pesquisa" imaginada e exótica em Odie, o peixe de Joan. Joan respondeu na mesma moeda nesta relação assimétrica, embora os homens fossem os instigadores. Nós ouvimos ecos da hierarquia de gênero, apesar do fato de que todos os participantes pretendiam aproveitar a provocação. O risco de Odie demonstra o poder do humor para permitir que o pessoal defina a organização como um grupo de amigos, onde fundem-se desempenho e responsabilidades instrumentais. (FINE; HALLETT, 2014, p. 8 tradução nossa).

No exemplo, o humor é tratado como forma de cimentar a afiliação. Todavia seria difícil afirmar que as duas funcionárias tiveram acesso à mesma experiência, à mesma memória coletiva dos demais. Ter um animal por quem se tem estima ameaçado por homens, de nível hierárquico superior e no local de trabalho foi uma experiência vivida pelo subgrupo das mulheres, nesse caso. A reação de se manter dentro da brincadeira pode ter diversos sentidos. Isso deixa claras as dificuldades de perpassar os níveis entre grupos diante da existência de subgrupos, com valores e experiências vistas por meio de diferentes *backgrounds*.

Poderia responder a essa passagem de um nível mais amplo para menores a teoria da "evolução cultural", que busca traços comuns a indivíduos independentemente dos grupos instituídos (SMALDINO, 2014), bem como a abordagem temporal realizada por Ansoff e McDonnell (1993), que defendem que, com o passar do tempo, os grupos começam a compartilhar pontos de vista e comportamentos produtores de resultados desejáveis ou não. Com base nestes se defendem do avanço de outras culturas. Todavia essa passagem fica complicada pela busca de resultados desejáveis feita por Ansoff e McDonnell (1993): numa cultura maior, resultados desejáveis para uns podem ser indesejáveis para outros. Já no primeiro caso, ilustrado por Smaldino (2014), a ultrapassagem entre níveis é comprometida pela negação sumária da existência de traços coletivos no nível individual, bem como sua não correspondência com grupos maiores.

Finalizando-se uma possível diferenciação, citam-se Louis (1985) e Gregory (1983), que desenvolveram trabalhos alistas da cultura dos grupos e seus arrolamentos de acordo com as reações que têm diante da cultura dominante ou maior. Traduzem-se em grupos que vão desde a reprodução exagerada da visão corporativa até os que se contrapõem de forma mais clara às definições dominantes, podendo inclusive conter uma orientação neutra. Todavia essa resposta fica impedida por se destacar apenas em relação à cultura maior, que poderia ser considerada algo como um agrupamento de diversas culturas menores.

A última abordagem relacionada à percepção da cultura como metáfora trata da fragmentação e é caracterizada pela busca da ambiguidade (e também pela raridade dos trabalhos). Esta perspectiva tenta analisar a cultura por meio das possibilidades intrínsecas ao indivíduo e canaliza esforços para observar os paradoxos, as interpretações infinitas, as manifestações que não sejam claramente consistentes ou inconsistentes (FROST *et al.*, 1991). McMurray (2011) se aproxima dessa perspectiva, ao focar a busca de espaços profissionais por meio das lutas e das contradições existentes em posições individuais.

Duas visões podem ser extraídas desse contexto. Para Martin (1992), as ambiguidades são inevitáveis, mas algumas vezes positivas. No entanto, de acordo com a segunda corrente, que teria também como expoentes March e Olsen (1976), trata-se de um sintoma de anormalidade, que reflete a falta ou mesmo falha na comunicação. Payne (2001) crê que os indivíduos objetivariam por esta via seus próprios fins, em detrimento da causa coletiva. Para Feldman (1991), portanto, a investigação por este prisma demandaria uma interpretação coletiva, com uma base histórica sempre preeminente.

Existem poucos trabalhos tratando da fragmentação especificamente. Mas essa busca fica "menos difícil" quando é ampliada para incluir, junto com o tratamento das ambiguidades, outras abordagens. Neste

caso, Cavedon e Fachin (2002), Morgan e Ogbonna (2008), Santos *et al.* (2014) podem ser citados como exemplos.

Todavia, mesmo nestes, o foco nas ambiguidades tendo não a relação entre grupos, mas a relação entre pessoas e seus paradoxos e diferenças, torna sobremaneira complicada a ultrapassagem de níveis. Talvez nem seja essa a questão a ser discutida: o foco nas ambiguidades torna difícil até afirmar a existência de grupos. Mas existem esperanças: como esses trabalhos utilizam mais de uma abordagem, são capazes de demarcar ambiguidades, diferenças e semelhanças entre indivíduos, grupos e organização. Ou seja: podem-se observar paradoxos, mesmo enfrentados por indivíduos dentro de um grupo que seja definido pela sua diferença em relação a outro grupo. Podem-se mesmo considerar paradoxos semelhantes dentro de grupos diferentes, de maneira que isso se torne algo compartilhado, algo comum.

Assim, percebe-se que a linha de análise metafórica também se parte entre as linhas da diferenciação e da fragmentação. No entanto, existe um ponto comum: a cultura é vista como a própria organização (SMIRCICH, 1983), o que significa que uma “[...] cultura externa e independente não é um construto proeminente para compreensão de organizações (nem dos indivíduos no contexto organizacional). [...] A demarcação que define a organização é ela mesma” (BREWER; VENAİK, 2014, p. 1078 tradução nossa).

Em suma, é perceptível a existência de duas alternativas principais de pesquisa sobre a cultura nos estudos sobre organizações (funcionalista e metafórica), sendo que estas se fragmentam em diversas sublinhas, que se refragmentam em autores detentores de suas formas de análise e pesquisas específicas, mas todas têm dificuldades de passagem de níveis de amplitude quando isoladas. Todavia, quando a análise é realizada por meio das três perspectivas, uma miríade de possibilidades se abre.

## CULTURA ORGANIZACIONAL: UMA FUSÃO DE PARADIGMAS NÃO MÚLTIPLA

Principalmente nas últimas décadas, emergiram diversas tentativas de abordar as duas linhas funcional ou metafórica concomitantemente. Por exemplo, Santos *et al.* (2014) buscam compreender relações entre um órgão militar e os discursos do *management*, mas encontraram um local de pesquisa híbrido, uma organização próxima do mercado e que sofre os efeitos dos seus discursos embora participe da esfera pública: são relações entre discursos e organizações, algo próximo de uma passagem entre níveis. Esse tipo de busca, que cruza linhas da integração (viés funcionalista), da diferenciação e da fragmentação (ambas de viés interpretativista) e sugeridas por Meyerson e Martin (1987), pode ser reconhecida como uma alternativa de transposição entre níveis. Todavia se sugere cautela nesse tipo de escolha, pois ela demanda profundidade teórica, já que está envolta em linhas teóricas e metodológicas divergentes (MARTIN, 1992); e diferentes epistemologias, problemas e objetivos (SMIRCICH, 1983).

De fato, existem problemas nos trabalhos que abordam mais de uma episteme para pesquisar a cultura. Talvez o principal deles esteja na raridade em que se percebe uma tentativa real de abordagem multiparadigmática, mesmo entre os trabalhos que se propõem a fazer isso (PRIMECZ *et al.* 2009). A grande maioria se aproxima do que Schultz e Hatch (1996) tratam como uma abordagem sequencial (uma corrente epistemológica após outra) ou paralela (mais de uma corrente ilustrada como existente ao mesmo tempo) de análises. No entanto esse tipo de análise não consegue extrapolar as linhas epistemológicas que torna evidentes. Em outras palavras, “[...] estratégias sequenciais e paralelas deixam os limites de cada paradigma intacto [...]” (SCHULTZ; HATCH 1996, p. 534 tradução nossa), dificultando a passagem entre níveis de análise. Seria algo como observar os fenômenos analisados na organização por uma forma e em seguida por outra. Ou observar ambos, mas sem criar conexões entre as formas de análise. Concorde-se com Schultz e Hatch (1996), quando afirmam que uma solução alternativa seria a busca por mais de um paradigma não sequencialmente, ou de forma paralela, mas combinados.

Quanto à possibilidade de combinação, deve ficar evidente que “[...] as fronteiras que separam os paradigmas são mais permeáveis do que os defensores da incomensurabilidade admitem [...]” (SCHULTZ; HATCH 1996, p. 534 tradução nossa). Ou, talvez, que a própria ideia de incomensurabilidade deva ser questionada, pois os paradigmas kuhnianos foram pensados em um contexto específico e estão relacionados principalmente às ciências exatas (PAULA, 2012; 2013; 2014). Essa dicotomia estrutural entre paradigmas pode ser repensada: “[...] em qualquer coisa, há linhas de articulação ou segmentaridade, estratos, territorialidades, mas também linhas de fuga, movimentos de desterritorialização e desestratificação [...]” (DELEUZE; GATARRI, 1995, p. 12).

Dessa forma, sugere-se que uma visão multiparadigmática pode ser mais elucidadora. Todavia isso não significa negar as diferenças entre abordagens. Antes, significa reconhecer seus contrastes e conexões. Por

exemplo: o individualismo (traço cultural considerado em diversas obras sobre cultura organizacional, e em diversas abordagens) pode parecer algo extremamente estranho aos valores de uma cooperativa, mas é um traço presente, como mostra Quaresma Jr. (2009), e se torna mais coerente quando definido por meio das relações tecidas na organização. Esse tipo de análise pode culminar em algo como o “individualismo solidário”: tanto individualismo quanto coletivismo; claro quando observado localmente e ambíguo em relação a discursos externos (QUARESMA JR.; CARRIERI, 2014).

Dito de outra forma, o “[...] reconhecimento de contrastes e ligações entre os paradigmas funcionalista e interpretativista implica uma compreensão da cultura organizacional em termos de generalidade/contextualidade, clareza/ambiguidade e de estabilidade/instabilidade” (SCHULTZ; HATCH 1996, p. 550 tradução nossa). Ainda segundo estes autores, o pós-estruturalismo é uma opção relativamente fecunda para ir além dos problemas levantados e, ainda, a analítica foucaultiana pode ser útil para ultrapassar as possibilidades hegemônicas do campo dos estudos sobre cultura (PRASAD, 2009).

### TRÊS CONTRIBUIÇÕES DE MICHEL FOUCAULT À ANÁLISE MULTIPARADIGMÁTICA DA CULTURA

Ressalta-se novamente que Michel Foucault não tinha foco no tema cultura. Todavia suas análises mostram elevada possibilidade de contribuição para a conexão entre paradigmas e também entre níveis de análises. Três exemplos foram tomados como promissores diante dessa busca, devido ao “lugar” de onde Michel Foucault se colocava a observar e o tipo de busca que o orientava.

“Móvel, ele se instalará numa espécie de diagonal, que tornará legível o que não poderia ser apreendido de nenhum outro lugar, precisamente os enunciados” (DELEUZE, 2005, p. 13-14). Essa analítica feita a partir de uma “diagonal” pode ser vista desde obras iniciais. Nestas, assemelhando seu trabalho ao de um arqueológico, Foucault (1999) se refere a certa camada intermediária dos discursos:

Os códigos fundamentais de uma cultura (aqueles que regem sua linguagem, seus esquemas perceptivos, suas trocas, suas técnicas, seus valores, a hierarquia de suas práticas) fixam, logo de entrada, para cada homem, as ordens empíricas com as quais terá de lidar e nas quais se há de encontrar. Na outra extremidade do pensamento, teorias científicas ou interpretações de filósofos explicam porque há em geral uma ordem, a que lei geral obedece, que princípio pode justificá-la, por que razão é essa a ordem estabelecida e não outra. [...] Assim, entre o olhar já codificado e o conhecimento reflexivo, há uma região mediana que libera a ordem no seu ser mesmo: é aí que ela aparece, segundo as culturas e segundo as épocas [...]. De tal sorte que, essa região “mediana”, na medida em que manifesta os modos de ser da ordem, pode apresentar-se como a mais fundamental [...]. Assim, em toda a cultura, entre o uso do que se poderia chamar os códigos ordenadores e as reflexões sobre a ordem, há a experiência nua da ordem e de seus modos de ser. (FOUCAULT, 1999, p. XVII).

A primeira inspiração que esse momento arqueológico é capaz de ilustrar está na busca pelos “modos de ser” da ordem, que estão nessa espécie de camada intermediária, entre o mundo empírico (donde se percebem os códigos ordenadores), por um lado; e as reflexões sobre as ordens existentes (teorias científicas e interpretações), por outro. Para se encontrar essa “experiência nua da ordem” de forma mais evidente, pode-se lançar mão de contrastes entre momentos distintos: “[...] utilizar várias positivities distintas, cujos estados concomitantes são comparados durante um período determinado e confrontados com outros tipos de discurso que tomaram o seu lugar em uma determinada época” (FOUCAULT, 2008a, p. 178). A busca pela ordem d(n)essa camada intermediária e sua movimentação ilustra uma mudança em relação aos estudos sobre cultura e organizações. Se não se procuram apenas artefatos, símbolos ou valores como elementos essenciais de uma cultura (HOFSTEDE, 1994), também não são necessariamente as teias de significados que Geertz (1978) define como capazes de amarrar os sujeitos. A busca se faz entre os significados capazes de serem formulados e os elementos fundamentais da cultura, entre as positivities e as interpretações. Essas relações entre positivities e interpretações de um momento são confrontadas com aquelas de outro momento, já que são fundamentos, existentes em “toda a cultura”.

Existe também no período arqueológico uma alternativa complementar à procura pelos modos de ser da ordem. Enquanto na primeira alternativa se busca a organização do que conecta elementos empíricos e reflexões, a segunda possibilidade demarcada em Foucault (1978, 1980) trataria das exclusões realizadas pela/para formação do que é o dentro e/ou fora de certa cultura. Concentrar-se-ia em um discurso exclusivo, em um lócus específico, mas para localizar os limites que os próprios grupos culturais se colocam por meio das

violências realizadas para estabelecer suas fronteiras. Por exemplo: para demonstrar o discurso da razão Foucault (1978, 1980) lança mão das violências implementadas em certos momentos da história, para definir quais são os objetos formados pela “não razão”: a loucura, a pobreza, a prostituição, a doença, pois naqueles momentos era relevante demarcar “ (...) a alteridade em relação ao homem saudável” (DÍAZ, 2012, p. 9). E são os “outros” à razão que iluminam suas formas constitutivas de práticas discernidas como verdades: no caso, irão “(...) da experiência limite do outro e da loucura às respectivas formas constitutivas do saber médico e psiquiátrico” (DÍAZ, 2012).

Ressalta-se que também podem ser vistos trabalhos sobre cultura organizacional que buscam uma análise da demarcação entre grupos. Todavia duas diferenças principais se apresentam: 1) os grupos são geralmente estabelecidos *a priori*, ou de acordo com elementos organizacionais, como dois diferentes escritórios (FINE; HALLETT, 2014) ou grupos hierárquicos comuns (CAMPBELL; GÖRIT, 2013); 2) o trabalho não é feito no sentido de compreender quais são as violências empreendidas para a delimitação das fronteiras. Esses dois pontos deixam claro que a separação entre grupos é naturalizada pelos pesquisadores e não percebida como realizada de forma artificial e forçada pelos próprios grupos.

Além disso, a análise foucaultiana busca a demarcação de fronteiras a partir dos elementos que os próprios grupos negam, não os que eles afirmam. Nesse sentido, uma análise cultural que levasse em conta a proposta foucaultiana seria capaz de compreender não apenas quais são grupos de forma mais sutil, mas também quais são as questões utilizadas pelos mesmos para definir o dentro e o fora. Utilizar-se-ia das diferenças criadas artificialmente pelos conjuntos para compreender o que usam para se definir como “não diferentes”. Trata-se de compreender que as regras de existência das similaridades e das diferenças são construídas pelos grupos e não naturais, não cabendo ao pesquisador tomá-las como verdades, mas sim como tendo efeito de verdade. Trata-se de buscar coerências dentro do que se ilumina como diferente, para só assim localizar o que tem “efeito de igual”.

Em resumo, duas alternativas se apresentam com base no período arqueológico de Michel Foucault para efetuar a fusão entre paradigmas e entre dimensões de análises. A primeira busca pelos modos de ser da ordem. Ela compara dois discursos que se intercalam no tempo e contrasta o que existe entre o mundo empírico e as reflexões dos dois momentos. Este “local” intermediário também é fonte da segunda alternativa. Porém esta tira proveito das diferenças criadas artificialmente para criar um efeito de similaridade dentro dos grupos, que são constituídos de forma forçada, artificial.

Acredita-se que, no que pode ser considerado como o momento genealógico de Michel Foucault, também há um exame feito dessa “camada intermediária” e, além disso, que “[...] a genealogia apoia-se sobre a arqueologia e a completa” (THIRY-CHERQUES, 2008, p. 229). Defende-se que o período genealógico complementa o primeiro, ao ilustrar a forma de utilização dos discursos, bem como seu papel na sociedade (DREYFUS; RABINOW, 1995) e a relação dos discursos com o poder, de maneira a dar voz àqueles excluídos (PRASAD, 2009). Em um dos seus primeiros livros genealógicos, Foucault (2008b) afirma que não abordará certo tema “[...] numa análise do campo teórico, procurando descobrir quais são os princípios diretores, as regras de formação dos conceitos, dos elementos teóricos, etc. [...]”. Não, portanto, como no interior de uma arqueologia do saber, mas na linha de uma genealogia das tecnologias de poder” sendo sua diferença da ordem da reconstituição do “[...] funcionamento do texto, em função não das regras de formação desses conceitos, mas dos objetivos, das estratégias a que ele obedece e das programações de ação política que sugere” (FOUCAULT, 2008b, p. 48-49).

E os lugares intermediários que o autor encontra para essa análise são novamente inusitados. Por exemplo, em vez de pensar a relação entre as normas que se impõem dentro do sistema legal, ele tenta “[...] mostrar como, a partir e abaixo, nas margens e talvez até mesmo na contramão de um sistema da lei se desenvolvem técnicas de normalização” (FOUCAULT, 2008b, p. 74). Esse ponto pode ser percebido quando trata de três grandes grupos de modalidades de tecnologias de poder:

Seja uma lei penal simplíssima, na forma de proibição, digamos, não matará, não roubará”, com sua punição, digamos, o enforcamento, ou o desterro, ou a multa. Segunda modulação, a mesma lei penal, ainda “não matará”, ainda acompanhada de certo número de punições se for infringida. Mas desta vez o conjunto é enquadrado. De um lado, por toda uma série de vigilâncias, controles, olhares, esquadrinhamentos diversos que permitem descobrir, antes mesmo de o ladrão roubar, se ele vai roubar, etc. E, de outro lado, na outra extremidade, a punição não é simplesmente esse momento espetacular, definitivo, do enforcamento, da multa ou do desterro, mas será uma prática como o encarceramento, impondo ao culpado toda uma série de exercícios, de trabalhos, trabalho de transformação na forma, simplesmente, do que se chama de técnicas penitenciárias, trabalho obrigatório,

moralização, correção, etc. Terceira modulação a partir da mesma matriz: seja a mesma lei penal, sejam igualmente as punições, seja o mesmo tipo de enquadramento na forma de vigilância, de um lado, e correção, do outro. Mas, desta vez, [...] a questão que se coloca será a de saber como, no fundo, manter um tipo de criminalidade, ou seja, o roubo, dentro de limites que sejam social e economicamente aceitáveis e em torno de uma média que vai ser considerada, digamos, ótima para um funcionamento social dado. (FOUCAULT, 2008b, p. 6-8).

Essas são representações sintéticas de “modulações” às quais o autor dedicou grande parte do seu trabalho, as modulações dos mecanismos legal\jurídico, disciplinar e de segurança. Todavia esses momentos não são abordados a partir do que teriam de comum, ou seja, grupos de punições (efeitos, ou empirias) e de leis (discursos\interpretações). Antes, são observados por meio das formas específicas através das quais relacionam punições e leis, ou elementos empíricos e interpretações, em outras palavras: as estratégias e tecnologias de poder.

Esse exemplo se enquadra na análise que Foucault (1987b) executou enquanto buscava definir as mudanças de tecnologias na passagem entre comportamentos que os carrascos poderiam realizar, como o açoite com ferramentas, o enforcamento, o esquartejamento, dentre outras, para um momento seguinte, em que os comportamentos dos juizes são definidos por um conjunto de saberes sobre regras e normas, que por sua vez são milimetricamente calculadas de acordo com cada crime ou situação. A análise realizada por Foucault (1987b) demonstra também o lugar privilegiado do autor como analista: não no interior de uma modalização, mas na passagem de uma para outra. No caso, do período do açoite para o das penas equilibradas em cálculos específicos, ocorre não apenas uma análise sobre causas e efeitos associados às penas, não apenas uma análise sobre os argumentos e as reflexões do soberano ou do juiz, mas também e, principalmente, de estratégias e tecnologias de poder que conectam penas e reflexões.

Assim, de um agrupamento de modalizações para outro, Foucault (1987b; 2008b) é capaz de verificar a cristalização das normalizações que darão suporte para as tecnologias. É capaz também de observar que, por mais que o sistema jurídico se dirija principalmente para um território; a disciplina para o corpo dos indivíduos; e a segurança para o conjunto de uma população, as movimentações de suas tecnologias permitem ilustrar que cada uma das modalizações tem efeitos específicos nesses diferentes objetos.

Dessa maneira, não se sugere como alternativa de análise da cultura os elementos essenciais, perceptíveis nos limites de um território e que posteriormente poderiam abranger uma organização, como indicam alguns leitores de Hofstede (1994; 2007); mas também não como traços específicos de indivíduos ou de grupos que poderiam ser articulados para níveis maiores, como seria uma alternativa a partir de Smaldino (2014) ou McMurray (2011). Antes, sugere-se observar grupos de tecnologias e estratégias como elementos articuladores de saberes com territórios, grupos, sujeitos.

Dentro de uma organização qualquer, possivelmente existem tecnologias e estratégias específicas, discerníveis entre indivíduos específicos e suas habilidades, grupos hierárquicos e suas posições de poder, setores e seus processos. Mas no caso proposto, não seria a existência das divisões, mas sim de relações entre interpretações e efeitos\elementos empíricos que trariam as condições de relação do mesmo grupo com o poder e os saberes a que têm acesso. Como exemplo, cita-se novamente o trabalho de Santos *et al.* (2014). Estes buscam compreender relações entre um órgão militar e os discursos do *management* e percebem questões associadas à integração, à diferenciação e à fragmentação. Todavia a análise feita a partir do “lugar genealógico” sugerido tentaria traçar os caminhos realizados pelas tecnologias presentes nas narrativas e nas práticas, bem como seu uso associado a objetivos e estratégias, programações de ações políticas gerais e específicas. Assim os grupos poderiam, como exemplo, utilizar-se de estratégias para legitimar suas posições, refutar os conhecimentos de outros grupos ou para a prática cotidiana. Esse uso demarcaria um grupo, as causas e os efeitos, os elementos empíricos e as interpretações que os caracterizam.

Por fim, acredita-se que também diante de uma possível fase ética/estética Foucault (1988; 1998; 1987a) pode ajudar a visualizar melhor o caminho sugerido para conexão entre paradigmas no estudo da cultura. Nesse caso, tem-se uma aproximação ainda maior com o sujeito, todavia não numa análise sobre o que é utilizado para constituí-lo, ou sobre como ele se movimenta em torno de grupos, discursos, ou outros elementos. O ponto que o autor enfatiza é a dobra que o sujeito faz para relacionar-se consigo mesmo: a prática ou a cultura de si. Claramente, existem complementaridades entre as práticas de si e o poder. Deve-se considerar que as “[...] relações de poder/governamentalidade/governo de si e dos outros/relação de si para consigo compõem uma cadeia, uma trama e que é em torno destas noções que se pode, a meu ver, articular a

questão da política e a questão da ética” (FOUCAULT, 2006, p. 307). E para encontrar essas técnicas de si, o autor sugere:

(...) manter em mente a distinção entre os elementos de código de uma moral e os elementos de ascese: não esquecer sua coexistência, suas relações, sua relativa autonomia, nem suas diferenças possíveis de ênfase; levar em conta tudo o que parece indicar, nessas morais, o privilégio das práticas de si, o interesse que elas podiam ter, o esforço que era feito para desenvolvê-las, aperfeiçoá-las, e ensiná-las, o debate que tinha lugar a seu respeito. (FOUCAULT, 1998, p. 30).

Assim, o acesso a esse lugar intermediário das práticas de si (que estaria entre os elementos do código de uma moral e a ascese dos sujeitos) é feito através da análise de questões que vão existir em cada contexto, como as formas de desenvolvimentos e aperfeiçoamentos. É buscando questões como a pedagogia, a relação com o governo de si para governar os outros e os discursos, que o autor percebe três alternativas principais durante séculos da antiguidade: “O modelo que eu chamaria ‘platônico’, gravitando em torno da reminiscência. O modelo ‘helenístico’, que gira em torno da auto finalização da relação a si. E o modelo ‘cristão’, que gira em torno da exegese de si e da renúncia de si” (FOUCAULT, 2006, p. 313).

Utilizando-se ainda deste conjunto de técnicas sobre si, Foucault (1987a) consegue perceber que os conjuntos de comportamentos sexuais da Grécia antiga definiam certo *status* das pessoas na sociedade: a relação entre o que se fazia no que tange à sexualidade definia, em parte, quem se era: os comportamentos sexuais orientavam o *status* dos homens, jovens, mulheres, escravos (hierarquicamente nesta ordem, pois infelizmente mulheres e escravos não eram considerados como cidadãos). No caso analisado, o jovem, diante dos tipos de comportamentos possíveis, deveria escolher alguns, visando escalar degraus sociais. Percebe-se que o exemplo dos jovens é facilmente atribuível às organizações, uma vez que são estimulados tipos de comportamentos, aos quais as pessoas podem se submeter visando escalar níveis hierárquicos.

Todavia é relevante levar em consideração que, além de teias de significados, valores, crenças, práticas, rituais e demais elementos atribuíveis à cultura, trata-se de estar ciente de que essa relação pressupõe uma nota particular, uma prática sobre si, uma definição da própria estratégia de subjetivação. Esta não corresponde à cultura de um grupo, local ou estrutura externa, mas também não a indivíduos isolados. Essa busca se faz entre os discursos textuais e as práticas. Logo não corresponde diretamente a uma cultura maior que serviria de guarda-chuva, nem às práticas individuais, localizadas.

Como define Foucault (1998), uma ação não deve ser reduzida a um ato ou a uma série de atos conforme uma norma, lei ou valor, mas implica também uma relação a si, uma constituição do “si” como sujeito. Isso significa que, mesmo diante de variáveis externas cabe ainda ao ser humano utilizar estratégias para estabelecer relações com elementos relacionáveis à cultura, como os símbolos, os valores ou os artefatos.

Assim, pergunta-se: por que pensar somente em subgrupos? Ou em uma organização? A análise sugerida é orientada pela tentativa de se levar em consideração a sujeição individual como ponto primordial de análise, com base na cultura. Assim, sugere-se, em vez de pensar em culturas de organizações ou de grupos, perguntar-se: “[...] como pôde constituir-se, através deste conjunto de fenômenos e processos históricos que podemos chamar de nossa “cultura”, a questão da verdade do sujeito?” (FOUCAULT, 2006, p. 307). Verdade essa que perpassará discursos e técnicas de grupos, instituições e setores e às quais os indivíduos reagirão por meio de práticas de si específicas.

## CONSIDERAÇÕES SOBRE AS IDEIAS DISCUTIDAS

Os estudos sobre cultura nas organizações se encontram em uma encruzilhada. Duas correntes epistemológicas principais buscam a definição sobre o que seria e as melhores formas para buscar a cultura. Todavia, ao fim da década de 80, uma possibilidade foi legitimada: a conexão das análises da integração, da fragmentação e da diferenciação.

Acredita-se que esta alternativa multiparadigmática ainda precisa ser mais bem explorada, uma vez que, mesmo entre os que têm buscado uma forma de conexão, existem incoerências: eles o fazem ora de forma paralela acusando sua existência, mas mantendo os paradigmas separados, ora de forma sequencial, de forma que cada paradigma é visto como etapa posterior à seguinte.

Assim, esse ensaio indagou sobre a possibilidade de ultrapassar as barreiras encontradas entre correntes epistêmicas e entre níveis organizacionais nos estudos sobre cultura e organizações. Teve como

objetivo propor formas de conexão entre as linhas de pesquisa sobre cultura e organizações a partir do local intermediário que o filósofo Michel Foucault utilizou para desenvolver sua analítica.

Foram realizadas três proposições. Elas foram baseadas em soluções que esse lugar fronteiro permitia a Michel Foucault durante momentos distintos do desenvolvimento de sua analítica. No período inicial ou arqueológico, duas alternativas foram apresentadas como promissoras para efetuar a fusão entre paradigmas e entre dimensões de análises. A primeira busca pelos modos de ser da ordem. Ela compara dois discursos que se intercalam no tempo e contrasta o que existe entre o mundo empírico e as reflexões dos mesmos. Este “local” intermediário também é fonte da segunda alternativa, que aproveita das diferenças criadas artificialmente para indicar um efeito de similaridade dentro dos grupos.

A segunda alternativa, tendo como base uma genealogia, não buscaria a forma de criação de ordens, mas sim os objetivos, as estratégias obedecidas e as programações de ação política sugeridas. Emergem como protagonistas as tecnologias, bem como os elementos com os quais se articulam: saberes, territórios, grupos organizacionais, sujeitos. Assim, não são estes, mas sim as relações capazes de serem criadas a partir das tecnologias específicas, discerníveis entre indivíduos específicos e suas habilidades, grupos hierárquicos e suas posições de poder, setores e seus processos, os elementos capazes de conectar dimensões. O foco seria buscar as circunscrições das tecnologias e estratégias de poder nos espaços em destaque.

Por fim, na proposição coerente com o elemento ético\estético, o ponto que o autor enfatiza é a dobra que o sujeito faz para relacionar-se consigo mesmo: a prática, ou a cultura de si. Nesse último momento, a tentativa é de mapear formas de desenvolvimentos, aperfeiçoamentos, em suma, as práticas de si, que os sujeitos implementariam para se articularem com as tecnologias que respondem às relações de poder.

Entende-se que existe elevada relação entre os períodos de Michel Foucault, bem como nas análises sugeridas, e que essa divisão do autor em “eras” diferentes é tema para uma discussão profícua. Todavia se acredita que a ênfase dada às características de cada uma das análises, mesmo que proposta separadamente, já seria capaz de ampliar o escopo do que tem sido encontrado nas análises sobre cultura e organizações, tanto em complexidade e trânsito entre a amplitude das abordagens, quanto em sua capacidade multiparadigmática. Ressalta-se, ainda, que o foco desse ensaio não foram as positivities ou interpretações que Michel Foucault realizou em cada um dos períodos sublinhados, mas sim os lugares intermediários que fora capaz de encontrar diante da cronologia de seus trabalhos. Sugerem-se, assim, trabalhos empíricos a partir de lugares intermediários, que busquem a conexão entre dimensões e epistemologias no escopo da cultura em das organizações.

## Referências

- ALVESSON, M.; BERG, P. O. *Corporate culture and organizational symbolism*. New York: Walter de Gruyter, 1993.
- ANSOFF, I; MCDONNELL, E. *Implantando a Administração Estratégica*. São Paulo: Ed. Atlas, 1993.
- BASKERVILLE, R.F. Hofstede never studied culture. *Accounting, Organizations and Society*, v. 28, n. 1, p. 1–14, 1 jan. 2003.
- BREWER, P.; VENAİK, S. The Ecological Fallacy in National Culture Research. *Organization Studies*, 1 maio de 2014.
- CALORI, R., & SARNIN, P. Corporate culture and economic performance: a French study. *Organization Studies*, v. 12 n.1, p. 49-74, 1991.
- CAMPBELL, J.; GÖRITZ, A. Culture Corrupts! A Qualitative Study of Organizational Culture in Corrupt Organizations. *Journal of Business Ethics*, v. 120, n. 3, p. 291–311, 1 mar. 2014.
- CARRIERI, A. P. A cultura no contexto dos estudos organizacionais: breve estado da arte. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, v. 4, n. 1, art. 4, p. 0-0, 2002.
- 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
- CHANLAT, J. F. *O Indivíduo na Organização: dimensões esquecidas*. V.3. São Paulo: Editora Atlas S.A, 1994.
- CHAUÍ, M. *Conformismo e Resistência: Aspectos da Cultura Popular no Brasil*. São Paulo: Brasiliense, 1989.

- DELA COLETA, J. A.; DELA COLETA, M. F. *Escalas para medida de fatores da cultura organizacional de instituições de educação superior. Aval. psicol.*, Porto Alegre, v.4, n.2, nov. 2005. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1677-04712005000200007&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712005000200007&lng=pt&nrm=iso)>. Acessos em: 10 out. 2011.
- DELEUZE, G. *Foucault*. São Paulo: Brasiliense, 2005.
- DELEUZE, G.; GATTARI, F. *Mil Platôs: capitalismo e esquizofrenia*. São Paulo: Editora 34, 1995.
- DÍAZ, E. *A Filosofia de Michel Foucault*. São Paulo: Editora Uniesp, 2012.
- DREYFUS, H. L.; RABINOW, P. *Michel Foucault, uma trajetória filosófica (além do estruturalismo e da hermenêutica)*/Hubert Dreyfus, Paul Rabinow; tradução de Vera Porto Carrero. – Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995.
- FELDMAN, M. S. The Meanings of Ambiguity: Learning from stories and metaphors. In: FROST, P. J. et. al. *Reframing Organizational Culture*. London: Sage Publications, 1991.
- FERREIRA, M. C. et al. Desenvolvimento de um Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional. *Estudos de Psicologia* 2002, v. 7, n. 2. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v7n2/a08v07n2.pdf>>. Acessos em 10 out. 2011.
- FINE, G. A.; HALLETT, T. Group Cultures and the Everyday Life of Organizations: Interaction Orders and Meso-Analysis. *Organization Studies*, Agosto 2014.
- FLEURY, M. T. L.; FICHER, R. M. *Cultura e Poder nas Organizações*. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas S. A 1996.
- FREITAS, M. É. *Cultura Organizacional: Identidade, Sedução e Carisma?*. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.
- FROST, P. J.; MOORE, L. F.; LOUIS, M. R.; LUNDBERG, C. C.; MARTIN, J. *Reframing organizational culture. California: Sage Publications*, 1991.
- FOUCAULT, M. *A Arqueologia do Saber*. 7. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2008a.
- FOUCAULT, M. *A Hermenêutica do Sujeito*. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2006.
- FOUCAULT, M. *As palavras e as coisas: uma arqueologia das ciências humanas*. 8. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.
- FOUCAULT, M. *História da loucura na Idade Clássica*. São Paulo: Perspectiva, 1978.
- FOUCAULT, M. *História da Sexualidade I: A Vontade de Saber*. Rio de Janeiro: Graal, 1988.
- FOUCAULT, M. *A História da Sexualidade 2: o uso dos prazeres*. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1998.
- FOUCAULT, M. *História da Sexualidade III: A Vontade de Saber*. Rio de Janeiro: Graal, 1987a.
- FOUCAULT, M. *O nascimento da clínica*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1980.
- FOUCAULT, M. *Segurança, território, população: curso dado no Collège de France (1977-1978)*. São Paulo: Martins Fontes, 2008b.
- FOUCAULT, M. *Vigiar e Punir*. Petrópolis: Vozes 1987b.
- GEERTZ, C. *A Interpretação das Culturas*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.
- GREGORY, K. Native –view paradigms: multiple cultures and culture conflicts in organizations. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, NY, 1983.
- KUNDA, G. Engineering Culture: Control and Commitment in a High-Tech Corporation. *American Journal of Sociology*, v. 98, n. 2, p. 413–415, set. 1992.
- LOUIS, M. An Investigator’s guide to workplace culture. In: FROST, P. et. al. *Organization Culture*. Bervely Hills, CA: Sage Publications, 1985.
- MCSWEENEY, B. Incoherent culture. *European Journal of Cross-Cultural Competence and Management*, v. 1, n. 1, p. 22–27, 1 jan. 2009.
- MCMURRAY, R. The struggle to professionalize: An ethnographic account of the occupational position of Advanced Nurse Practitioners. *Human Relations*, v. 64, n. 6, p. 801–822, 1 jun. 2011.

- MORGAN, P. I.; OGBONNA, E. Subcultural dynamics in transformation: A multi-perspective study of healthcare professionals. *Human Relations*, v. 61, n. 1, p. 39–65, 1 jan. 2008.
- HEINZMANN, L. M.; MACHADO, D. D. P. N. *Cultura Organizacional e Estágios de Internacionalização: um Estudo em Quatro Empresas do Segmento de Metal-Mecânico-Elétrico Brasileiro*. Vitória, v. 11, n. 2, 2014.
- HOFSTEDE, G. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: Harper Collins Publishers, 1994.
- HOFSTEDE, G. A European in Asia†. *Asian Journal of Social Psychology*, v. 10, n. 1, p. 16–21, 1 mar. 2007.
- HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, G.J.; MINKOV, M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind, Third Edition*. [S.l.]: McGraw-Hill Education, 2010.
- HOLLMANN, J.; CARPES, A. M.; BEURON, T. A. The Daimlerchrysler Merger – a Cultural Mismatch?. *Revista de Administração da UFSM*, v. 3, n. 3, art. 10, p. 431-440, 2010.
- HOUSE, R. J. J. M.; DORFMAN, P. W.; GUPTA, V. *Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. California: SAGE Publications, 2004.
- MARCH, J. G.; OLSEN, J. P., *Ambiguity and Choice in Organizations*, Bergen: Universitetsforlaget, 1976.
- MARTIN, J. *Cultures in Organizations: three perspectives*. New York: Oxford University Press, 1992.
- MEYERSON C.; MARTIN, J. Cultural Change: An Integration of three different views. *Journal of Management Studies*: Oxford: UK, 24: 6, November, 1987.
- MORGAN, B. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MURDOCCO, S. O.; OLIVA, E. C. A cultura organizacional e a centralidade nas redes sociais: um estudo exploratório em uma empresa de serviços. *Revista de Negócios*, Blumenau, v. 18, n. 3, p. 58-75, Julho/Setembro, 2013.
- PAULA, A. P. P. Para Além dos Paradigmas nos Estudos Organizacionais: O Círculo das Matrizes Epistemológicas. In: *IV Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração*, Florianópolis: 2014.
- PAULA, A. P. P. [Questões inquietantes]. In: *III Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração*, Florianópolis: 2013.
- PAULA, A. P. P. *Repensando os estudos organizacionais: o círculo das matrizes epistemológicas e a abordagem freudofrankfurtiana*. (Tese para concurso de Prof. Titular) – Faculdade de Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2012.
- PAYNE, R. A. A three dimensional framework for analyzing and assessing culture/climate and its relevance to cultural change. In: COOPER, C. L.; CARTWRIGHT, S.; EARLEY, P.C. *The international handbook of organizational culture and climate*. Chichester, NY, John Wiley & Sons, Ltd, 2001.
- PRASAD, A. Contesting Hegemony through Genealogy: Foucault and Cross Cultural Management Research. *International Journal of Cross Cultural Management*, v. 9, n. 3, p. 359–369, Dezembro 2009.
- PRIMECZ, H.; ROMANI, L.; SACKMANN, S. A. Cross-Cultural Management Research: Contributions from Various Paradigms. *International Journal of Cross Cultural Management*, v. 9, n. 3, p. 267–274, Dezembro 2009.
- QUARESMA JR, E. A. *Entre o individualismo e solidariedade: um estudo de caso em cooperativas do município de Salinas – MG*. Dissertação (Mestrado em Educação, Cultura e Organizações Sociais) – FUNEDI, Universidade Estadual de Minas Gerais, Divinópolis, 2009.
- QUARESMA JR, E A; CARRIERI, A. P. Individualismo solidário? Um movimento interdisciplinar para um locus cultural. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, v. 8, n. 4, Outubro-Dezembro, 2014.
- SANTOS, M. F. B.; FONSECA, A. C. P. D.; SAUERBRONN, F. F. Cultura Organizacional e Avanço do Management na Marinha do Brasil. *Cad. EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 12, n. 1, Jan./Mar. 2014
- SANTOS, N. M.; BRONZO, M.; OLIVEIRA, M. P. V.; RESENDE, P. T. V. Cultura Organizacional, Estrutura Organizacional e Gestão de Pessoas como Bases para uma Gestão Orientada por Processos e seus Impactos no Desempenho Organizacional. *BBR*, Vitória, v. 11, n. 3, p. 105 - 129, maio-jun. 2014.
- SMALDINO, P. E. The cultural evolution of emergent group-level traits. *Behavioral and Brain Sciences*, v. 37, n. 03, p. 243–254, 2014.

- SCHEIN, E. H. *Psicologia organizacional*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 2001.
- SCHEIN, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Wiley, 1992.
- SCHEIN, E.H. *Organizational Culture and Leadership*. 3. ed. San Francisco: Wiley, 2006.
- SCHEIN, E.H. *Organizational Culture and Leadership*. 4. ed. San Francisco: Wiley, 2010.
- SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, v. 28 n. 3, p. 339-358, Set, 1983.
- THIRY-CHERQUES, H. R. *Métodos estruturalistas: pesquisas em ciências de gestão*. São Paulo: Atlas, 2008.
- TROMPENAARS, F. *Nas ondas da cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios*. São Paulo: Educator, 1994.
- TROMPENAARS, F. *Resolving international conflict: culture and business strategy*. London Business School, Londres, v.7, n.3, p.51-88, 1996.
- TYLOR, E. B. A ciência da cultura. 1871. In: *Evolucionismo Cultural*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2005. Apresentação e revisão Celso Castro.

---

<sup>i</sup> Essa definição deve ser vista como referente a um momento específico da trajetória de pesquisa do autor, e conexas ao contexto em que era discutida.

<sup>ii</sup> Não será considerada a evolução que desemboca na última argumentação (presente na quarta edição do livro).