

O (Re)Tecer a Cultura Organizacional Atualizado pela Comunicação¹

RUDIMAR BALDISSERA²

Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

Resumo: Neste texto, procura-se pensar a cultura organizacional como “teia de significação” (GEERTZ, 1989) que é (re)tecida por sujeitos-força em relações de comunicação. Compreende-se que, complexamente, a cultura organizacional (todo) constitui-se em rede/tecido simbólico que articula, de diferentes formas (associa, justapõe, tensiona, sobrepõe, cria dobras e nós, esgarça, cirze, alinhava e/ou sutura), a diversidade de redes simbólicas atualizadas pelos vários sujeitos-força (indivíduos, outras organizações/instituições, públicos) que estabelecem algum tipo de relação com a organização, influenciando-a dialógica e recursivamente. No (re)tecer a cultura realizam-se movimentos variados e multidirecionais, tais como os de complementaridade, os contraditórios, os (des)organizativos, os de resistência, os pontencializadores e os regeneradores.

Palavras-chave: comunicação organizacional; cultura organizacional; teia de significados; sujeitos-força; complexidade.

Recortes e Alinhavos³

Cultura e comunicação atualizam relação de interdependência. A comunicação tanto pode se realizar com tendência a manter uma dada cultura, quanto no sentido de transformá-la. Essa tensão entre a reprodução e a transformação (mesmo quando em níveis mínimos) é uma constante. Por um lado, a cultura tende a certa cristalização, por outro, necessita regenerar-se para se manter ‘viva’. Dialogicamente, a cultura, como unidade, mantém em seu seio movimentos contrários/contraditórios e concomitantes que a (re)organizam/desorganizam permanentemente. Esses movimentos têm na comunicação seu principal processo, ou seja, é ‘na’ e ‘pela’ comunicação que a cultura experimenta tal dinâmica. Portanto, considerando-se 1) que a cultura não pode estagnar-se sob risco de ‘morrer’ (cristalizar), 2) que a cultura necessita ser compartilhada pelo grupo (não é individual), e 3) que esse compartilhamento é materializado mediante processos comunicacionais (tornar comum), então, pode-se dizer que a construção e a própria existência de uma dada cultura pressupõe e exige comunicação. Há, pois, níveis elevados de dependência da cultura em relação à comunicação.

Por sua vez, a cultura marca profundamente sua comunicação, isto é, a comunicação constitui-se em manifestação cultural; está na cultura e nela encontra sua possibilidade de

¹ Texto submetido ao GT Abrapcorp 7 – Processos, políticas e estratégias de comunicação em organizações privadas – do II Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas – 2008.

² Doutor em Comunicação (PUCRS); Mestre em Comunicação/Semiótica (Unisinos); Bacharel em Relações Públicas (UCS). Pesquisador e docente na UFRGS. E-mail: rudimar.baldissera@ufrgs.br.

³ Versão para debate.

realização. Cada grupo cultural realiza a comunicação de maneira particular, mesmo que possa ser muito semelhante às manifestações que ocorrem em outras culturas. Nessa direção, vale dizer que cada grupo, dentre outras coisas, constrói seus códigos específicos (com sentidos particulares somente conhecidos pelos sujeitos a ele pertencentes), emprega distintamente as mídias (sejam elas o próprio corpo, um livro, uma parede, a tv e/ou a internet), atualiza diferentes relações de poder (possibilidades de expressão de opiniões, questionamentos, críticas, sugestões – comunicação mais ou menos participativa, mais ou menos descontraída/solta, comedida, discreta, tímida), e desenvolve formas particulares de resistir e/ou subverter a ordem posta. É na cultura, em seus pressupostos básicos (valores centrais), que a comunicação encontra sua orientação; a cultura tende a prescrever e proscreever a comunicação. Assim, indica, orienta e regula no sentido de explicitar “qual” comunicação deseja/permite e, também, quais sanções serão impingidas quando tal prescrição não for seguida. No entanto, essa regulação não é total. Os sujeitos, em algum nível, encontram formas de resistir, inventar e/ou subverter a própria cultura. Essas afirmações revelam que, assim como a cultura depende da comunicação, também a comunicação depende da cultura para se materializar em um grupo sociocultural, assumindo forma e sentidos específicos. A relação que se atualiza entre comunicação e cultura é de interdependência, não se tratam, porém, de determinismos.

Aqui, à luz dessas considerações, importa dizer que se objetiva, neste texto, refletir sobre a articulação “cultura – cultura organizacional – comunicação organizacional”, atentando para processos/forças – dispersivos/organizativos – que aí se atualizam e que, tensionados, geram e regeneram a própria cultura organizacional e, conseqüentemente, a organização. Para isso, neste estudo emprega-se o Paradigma da Complexidade, particularmente os três princípios básicos, segundo Morin (2000a, 2000b, 2002): o dialógico, o recursivo, e o hologramático⁴.

Cultura e cultura organizacional – (re)tecer as teias de significados

A noção de cultura parece assumir cada vez mais centralidade na sociedade

⁴ De acordo com Morin, o princípio dialógico compreende a “[...] associação complexa (complementar, concorrente e antagonica) de instâncias necessárias ‘junto’ à existência, ao funcionamento e ao desenvolvimento de um fenômeno organizado” (2000a, p. 201); associa/une termos do tipo organização/desorganização, ordem/desordem, *sapiens/demens*, mantendo, assim, a dualidade no seio da unidade. O princípio recursivo consiste em “[...] processo em que os produtos e os efeitos são ao mesmo tempo causas e produtores daquilo que os produziu” (MORIN, 2001, p. 108) – a sociedade constrói o sujeito que a constrói; o sujeito constrói a organização que o constrói. E o princípio hologramático que atualiza a idéia de que “a parte não somente está no todo; o próprio todo está, de certa maneira, presente na parte que se encontra nele” (MORIM, 2002, p. 101), sendo que parte e todo são ao mesmo tempo mais e menos.

contemporânea. Nessa direção, um dos centros de polêmicas discussões e de repetidas manifestações é a ‘luta’ pelo respeito à diversidade cultural, portanto, à diversidade de crenças, valores, padrões, representações, agir, vestir, trabalhar, divertir-se e educar. Respeito à diversidade para ritualizar o nascer e o morrer; a vida e a morte. No entanto, o movimento de superação da idéia de ‘cultura’ para a de ‘culturas’ ainda não se completou. O não reconhecimento integral de que a alteridade pode ser diversa tende a traduzir-se em desrespeito por tal alteridade cultural, em intolerância, em ações repressivas, em comportamentos submissos e dependentes, em exigência de subordinação, em violência simbólica e, até, em violência física. Observe-se que, ao mesmo tempo, o diverso pode atrair e ameaçar, encantar e desestabilizar/gerar desconforto de modo que, tendo a comunicação como processo basilar, podem se materializar conflitos com diferentes níveis de intensidade e gravidade. Importa dizer que essas tensões e/ou ações não se atualizam apenas entre grandes e complexos sistemas (entre nações e/ou entre grandes grupos socioculturais), como se poderia supor, mas também em pequenos e médios subsistemas sociais, tais como as organizações, foco deste estudo.

Então, para que se possa prosseguir na direção de refletir sobre a relação ‘cultura organizacional–comunicação organizacional’, é necessário compreender/explicar a noção de cultura, pois que se acredita ser fundamento desses subsistemas.

O termo ‘cultura’ é polissêmico, empregado pelo senso comum para referir, dentre outras coisas: expressões artísticas (tais como artes plásticas, música, dança, teatro, artesanato e literatura) e as pessoas que ‘fazem arte’ (os artistas – trabalham com cultura); nível de conhecimento (fulano é culto); manifestações rituais consideradas exóticas (dança da chuva de índios amazonenses, por exemplo); modos de fazer; cerimônias religiosas; festividades; arquitetura; e comportamentos. Teoricamente, a noção de cultura vem sendo construída por várias áreas de conhecimento, particularmente pela antropologia, sociologia e filosofia. Os muitos olhares, às vezes complementares, noutras sobrepostos e mesmo contrários, tendem a dar conta da idéia de cultura a partir de seu contexto ecossistêmico, portanto a partir do paradigma científico norteador, dos pressupostos teóricos e do conhecimento já construídos, do campo de conhecimento de onde o pesquisador é oriundo, e das técnicas e competências de investigação.

Thompson (1995), diante da variedade de concepções específicas, a partir dos principais aspectos caracterizadores de cada concepção particular, e apesar das diferentes ênfases, propõe agrupá-las em duas grandes concepções gerais: a “descritiva” e a “simbólica”.

De acordo com o autor, a concepção descritiva reúne as visões que podem ser resumidas em: “A cultura de um grupo ou sociedade é o conjunto de crenças, costumes, idéias e valores, bem como os artefatos, objetos e instrumentos materiais, que são adquiridos pelos indivíduos enquanto membros de um grupo ou sociedade” (1995, p. 173). Por sua vez, a concepção simbólica, em sentido amplo, compreende a cultura como: “[...] padrão de significados incorporados nas formas simbólicas, que inclui ações, manifestações verbais e objetos significativos de vários tipos, em virtude dos quais os indivíduos comunicam-se entre si e partilham suas experiências, concepções e crenças” (1995, p. 176). Essa concepção tem em Geertz um dos seus principais autores e caracteriza-se por exigir do investigador/analista competência interpretativa, ou seja, não se trata de classificar e quantificar elementos de cultura, mas sim de “[...] discernir os padrões de significado, discriminar entre gradações de sentido e tornar inteligível uma forma de vida que é já significativa para aqueles que a vivem” (THOMPSON, 1995, p. 176). Ultrapassando os lugares descritivos, tem-se que a cultura dá-se a conhecer – mesmo que provavelmente seja um conhecimento apenas parcial, limitado – mediante processos interpretativos.

Thompson, com base nas formulações de Geertz, e procurando evitar as limitações e dificuldades⁵ aí presentes (segundo ele), formula o que denomina de “concepção estrutural”. Assim, define a

[...] ‘análise cultural’ como o ‘estudo das formas simbólicas – isto é, ações, objetos e expressões significativas de vários tipos – em relação a contextos e processos historicamente específicos e socialmente estruturados dentro dos quais e por meio dos quais, essas formas simbólicas são produzidas, transmitidas e recebidas’. Os fenômenos culturais [...] devem ser entendidos como ‘formas simbólicas em contextos estruturados’; e a análise cultural [...] como o estudo da ‘constituição significativa e da contextualização social das formas simbólicas’ (1995, p. 181, grifos do autor).

Apesar de as considerações de Thompson serem relevantes, particularmente no que se refere à “análise cultural”, opta-se por recuperar a compreensão de cultura apresentada por Geertz devido à sua fertilidade epistêmico-teórica e aos pressupostos presentes em sua formulação. Geertz afirma: “acreditando, como Max Weber, que o homem é um animal amarrado em teias de significação que ele mesmo teceu, assumo a cultura como sendo essas teias e a

⁵ Thompson afirma que as formulações de Geertz são fundamentais para deslocar a concepção de cultura do seu lugar descritivo para o interpretativo, porém destaca o que considera serem três fundamentais limitações/dificuldades no seu trabalho: 1) “Geertz usa o termo ‘cultura’ de várias maneiras diferentes, nem todas parecendo ser inteiramente consistentes” (1995, p. 177); 2) “[...] a relação entre o texto etnográfico e o assunto/tema sobre o qual o etnógrafo está escrevendo pode ser consideravelmente mais complexa do que os preceitos metodológicos de Geertz sugerem” (1995, p. 178); e 3) a abordagem de Geertz “[...] dá atenção insuficiente aos problemas de conflito social e de poder” (1995, p. 179). O detalhamento das críticas pode ser encontrado em Thompson, 1995, p. 177-80.

sua análise [...]”. Assim, o estudo da cultura não deve ser experimental à procura de leis, mas interpretativo “[...] à procura do significado. É justamente uma explicação que eu procuro, ao construir expressões sociais enigmáticas na sua superfície” (GEERTZ, 1989, p. 15). A afirmação de que o homem é um animal amarrado em teias de significação por ele tecidas dá conta da idéia de que o homem constrói as teias (tece), e, ao tecer ‘prende-se a elas’/ ‘é preso por elas’. E ainda, levando-se em consideração o fato de que a teia configura-se como uma estrutura e que essa estrutura (teia) foi/é tecida por ele mesmo – portanto o homem é pensado como agente (ativo) –, tem-se que, necessariamente, a noção de cultura de Geertz pressupõe a idéia de processo histórico, a de contexto e a de estrutura, por mais que isso não seja ressaltado.

Na mesma direção, Geertz evidencia, como se viu, o fato de os indivíduos/sujeitos tecerem a cultura. Assim, os caracteriza como ativos – criadores/construtores da estrutura teia que os prende. Está-se diante da própria idéia de “[...] *complexus*: o que é tecido em conjunto” (MORIN, 2001, p. 20). Ao tecer a cultura (teia), o sujeito é tecido em conjunto, isto é, ‘tece-a’/‘é tecido nela’. Importa dizer que, à luz das teorizações de Morin (1996), dentre outras coisas, compreende-se que o sujeito “[...] é construtor e construção, tece e é tecido nos processos histórico-sócio-culturais, objetiva-se pela consciência de si mesmo, cria, mas também sofre sujeição, experimenta a incerteza, é egocêntrico e tem autonomia-dependência, sofre constrições e contingências, e auto-eco/exo-organiza-se” (BALDISSERA, 2004, p. 86-7). Portanto, já não se trata da idéia de sujeito passivo, assujeitado, (pré)determinado.

O sujeito constrói/tece a cultura que, recursivamente, o constrói/tece; é produtor e produto de seu pensamento, de suas construções. Observa-se, no entanto, que não se trata, aqui, da idéia de sujeitos sempre conscientes de si e/ou do mundo. À medida que interagem, os sujeitos-força criam organizações com sentidos específicos, com qualidades particulares, tais como a linguagem e a própria cultura. “E essas mesmas qualidades retroatuam sobre os indivíduos desde que vêm ao mundo, dando-lhes linguagem, cultura etc. Isso significa que os indivíduos produzem a sociedade, que produz os indivíduos” (MORIN, 1996, p. 48).

Em diferentes níveis, a cultura do grupo, inocula-se nos sujeitos maculando-os e construindo-os desde que são concebidos. De acordo com Morin, o “*imprinting*⁶ cultural inscreve-se cerebralmente desde a mais tenra infância pela estabilização seletiva das sinapses, inscrições iniciais que marcarão irreversivelmente o espírito individual no seu modo de conhecer e agir”

⁶ “O imprinting é um termo que Konrad Lorentz propôs para dar conta da marca incontornável imposta pelas primeiras experiências do jovem animal, como o passarinho que, ao sair do ovo, segue como se fosse sua mãe, o primeiro ser vivo ao seu alcance” (MORIN, 2002, p. 29).

(2002, p. 30). Nessa medida, pode-se pensar que o *imprinting* cultural inclina-se a fazer com que o sujeito resista a o que se apresentar contrário à organização cultural em que se insere, portanto, a o que não estiver contemplando em suas crenças, valores, padrões e convicções. Realiza-se como força coercitiva que normaliza e normatiza o conhecer, o compreender, o conceber e o ser/atuar. Ao mesmo tempo, pela pressão/repressão que exerce, o *imprinting* impõe as verdades e os modelos a serem seguidos inibindo dúvidas, questionamentos, outras compreensões de mundo e formas de organização; procura eliminar o que se apresenta diverso. Porém, por mais que a cultura se exerça com força sobre os sujeitos para que ajam no sentido da reproduzir o sistema cultural, é preciso lembrar que são sujeitos-força e, portanto, atualizam-se em relações dialógico-recursivas.

Reconhecer os indivíduos/sujeitos como agentes no/do processo cultural, significa dizer que eles não apenas são influenciados/marcados pela cultura, mas que ela, como processo, sofre a ação de tais sujeitos. Com isso caem por terra as possibilidades de se pensar em determinismos. Os sujeitos não são apenas resultado (dinâmico) da cultura, outras variáveis ecossistêmicas concorrem para isso, particularmente as competências marcadas pelos aspectos fisiológicos. Hologramaticamente, sobra e falta algo. Como forças em relação com a cultura, os sujeitos-força negociam, disputam, transacionam, resistem, subvertem, criam, inauguram, experimentam, encontram formas para dar vazão às suas dúvidas, sensações, invenções. Transformam e transformam-se nessa relação.

Então, apesar de todas as restrições psico-sócio-culturais, eco-bio-sociológicas, estruturais, contextuais e históricas que restringem/constrangem o sujeito, existem fissuras, lugares para o inaugural, a resistência, o rompimento, a criação, a transformação e os demais processos que, de algum modo, tensionam sujeito e cultura sob a forma de questionamentos, rejeições, expropriações, proposições, e, mesmo, corrosões da ordem posta (BALDISSERA, 2004. p. 53).

Como afirma Morin, “os indivíduos não são todos, e nem sempre, mesmo nas condições culturais mais fechadas, máquinas triviais obedecendo impecavelmente à ordem social e às injunções culturais” (2002, p. 26). Se é verdadeiro que a cultura influencia fortemente o sujeito, é igualmente verdadeiro que esse, como força, exerce-se no sentido de influenciá-la, transformá-la, corroborá-la, reproduzi-la; O sujeito a (re)tece permanentemente.

A relação sujeito-cultura, realizada com diferentes níveis de tensão, lança luzes sobre a idéia de que se trata de permanente relação de poder, seja entre o sujeito-força e a cultura em si, seja entre ele e os demais sujeitos-força tensionandos no processo de (re)tecer a cultura. Esses encontros, choques, experimentações, proposições, inovações, reproduções, traduzem-se em diferentes formas de tecer e tessituras. Vale observar que nada garante que as

apropriações de cultura realizadas por cada indivíduo sejam as mesmas. Antes tende-se a afirmar que há lugar para o imprevisto, o equívoco, o inusitado, a (re)interpretação e a extracodificação (ECO, 1991). As interpretações realizadas por cada sujeito podem guardar certas diferenças frente as demais. Assim, o sujeito-força, voluntária ou involuntariamente, a partir do que interpretou de sua própria cultura, pode estar agindo no sentido de transformar a cultura de seu grupo social, mesmo que se tratem de níveis elementares – imperceptíveis em um primeiro momento; quase ‘invisíveis’.

Isso presentifica algumas questões que merecem especial atenção. A primeira diz respeito ao fato de a cultura apresentar-se como organização estável. Porém, essa aparente estabilidade encobre a permanente tensão organização/desorganização, ordem/desordem. Como se disse, dialógica e recursivamente, os sujeitos-força e outros sistemas (outros grupos socioculturais que são suas alteridades) articulados à cultura, de algumas forma, tendem a desestabilizá-la, a desorganizá-la em algum nível. As relações de poder, os conflitos, as forças em disputa são constantes sob a face visível organizada que a cultura apresenta. Basta lembrar que qualquer inovação (na perspectiva de ser uma idéia criativa implementada), ao mesmo tempo em que é fundamental para revitalizar a cultura, também gera desconforto e exige movimentos (sejam eles na direção de atribuição de sentido (semiotização⁷), de valoração, de classificação e/ou de substituição, e de retirada de sentido – desqualificação/expurgo – (dessemiotização), dentre outros) para ser absorvida pela cultura.

A segunda questão, diretamente articulada à primeira, atenta para o fato de que, se por um lado, tais conflitos/tensões geram desorganização/desordem, ou seja, desestabilizam o sistema em algum nível, por outro, constituem-se em “combustível”, em motor que gera/regenera a organização cultura; trata-se de uma certa dependência da cultura em relação a outras culturas, sujeitos, suas alteridades. Como se disse, a tensão, o conflito exige movimentos e tais movimentos fazem com que, de alguma forma, a cultura se reconfigure. Cabe observar que isso não significa uma total e rápida transformação da cultura, e, sim, processos reflexivos (não necessariamente conscientes) para que o diverso, o diferente, o novo seja, na medida do possível, digerido e absorvido pela cultura em diferentes ritmos e temporalidades. Há muitos casos em que essa absorção é tão intensa, completa e ‘entranhada’ de modo que o incorporado, mediante processos de naturalização, passa a ser comunicado como “um algo sempre assim”, como se sempre tivesse pertencido àquela cultura.

⁷ Para saber mais sobre os processos de semiotização e dessemiotização ver, dentre outros, Lótman; Uspiênski, at al. (2003), e Posner (1995).

Outro aspecto a ser destacado, também referido anteriormente, é o fato de que no âmbito das relações da cultura atualizam-se movimentos multidirecionais de atribuição e/ou de destituição de sentidos, isto é, a dinamicidade da cultura, sob a aparente organização, materializa movimentos diversos. Dentre eles pode-se destacar os que, pelo reconhecimento/atribuição de sentido em/a algo, alguém e/ou alguma coisa fazem com que esse algo/alguém/alguma coisa seja configurado no campo organizado da cultura. Em direção contrária estão os movimentos de subtração de sentido de modo que algo/alguma coisa/alguém, ao perder o sentido de ser/estar na cultura, seja rechaçado, expurgado. Outros movimentos, articulados aos já referidos, dão conta da idéia de suspensão, ou seja, quando algo/alguém/alguma coisa é posto em suspenso, marginalizado como se ficasse em ‘quarentena’ para depois ser redimensionado, (re)introduzido e/ou expurgado em definitivo. Também é possível pensar nos movimentos de reforço, sustentação da ordem posta, ou seja, aqueles que têm como propósito corroborar, reificar, manter a organização estabelecida. Há, ainda, outros movimentos, tais como os apaziguadores (procuram harmonizar, gerar nova organização quando a organização existente é desestabilizada), os de resistência (agem pela manutenção indiscriminada da ordem posta, contrapondo-se às tentativas de mudança), os subversivos (apropriam-se da ordem posta, de sua gramática e a subvertem seja para resistir a ela, seja para gerar conflito e/ou desestabilizá-la, seja para tentar redimensioná-la, e/ou somente por um saber-fazer⁸), dentre outros. Importa dizer que esses movimentos, de modo geral, parecem se realizar de maneira articulada.

Uma última questão a se destacar é o fato de, segundo Morin, a cultura ser “organizada/organizadora *via* o veículo cognitivo da linguagem [...]” (2002, p. 19, grifo do autor). Portanto, pressupõe sujeitos-força experimentando processos interpretativos – elaborando versões –, construindo e disputando sentidos (processo de comunicação) de modo que podem sentir-se interpelados e/ou interpelar a cultura de diferentes formas e níveis de tensão. Assim, é possível pensar que cada sujeito-força,

⁸ Para pensar essa questão, pode-se recorrer a Certeau que, no livro **A invenção do cotidiano** (1994), discorre sobre a “arte do fazer” do “homem ordinário”, em seu lugar de trabalho. Afirma que o sistema dado, seja uma língua ou uma ordem estabelecida, é tomado pelo homem ordinário e pode ser utilizado segundo um fazer particular e conformado com a ocasião. Para localizar tal arte, Certeau apresenta o exemplo da “sucata”. Segundo ele, os operários, nos lugares de trabalho, reino da máquina, a qual deveriam servir, trapaceiam com vistas à invenção (com sucatas) de produtos gratuitos, significando unicamente um “saber-fazer pessoal”. Para isso, tendem a contar com a cumplicidade dos colegas, o que põe em xeque a concorrência fomentada pela fábrica, golpeando, assim, a ordem estabelecida e reintroduzindo as táticas “populares” (outra em outros espaços). As táticas populares tomam a ordem efetiva das coisas e a desviam para seus próprios fins, porém, sem a ilusão de que, necessariamente, a ordem mude proximamente. Daí que o uso manipulatório que o homem ordinário faz da ordem estabelecida, nem sempre visa a um afrontamento consciente ao sistema; muitas vezes procura afirmar um “saber-fazer” pessoal. É uma espécie de afloramento da faculdade que dota o homem de capacidade de ação e reação, mesmo que se trate de instinto.

“[...] consciente ou inconscientemente, atualiza/materializa estratégias para, dentre outras coisas, contemplar: a) a sua necessidade de sobrevivência – sentido de não-anulação frente ao cultural; b) o seu desejo de participar e de pertencer à cultura; c) o prazer que pode sentir por (re)criar e/ou resistir e rejeitar a cultura; d) a sua necessidade de experimentar, de sentir-se ‘vivo’, de transformar-se e/ou adaptar-se; e) o seu querer-fazer; f) a sua necessidade e qualidade de ser dialético/dialógico” (BALDISSERA, 2004, p. 53-4).

Então, apesar de a cultura exercer-se no sentido de reprimir/anular os sujeitos-força, a possibilidade de total repressão e ‘castração’ parece ser mínima, e mesmo nula, pois que a continuidade da própria cultura depende do (re)tecer que a gera/regenera realizado por tais sujeitos-força. Ainda nessa direção, pode-se recorrer a Morin quando afirma que o “espírito individual” pode alcançar autonomia cultural “[...] jogando com a dupla dependência que, ao mesmo tempo, o constrange, limita e alimenta”, isto é, pode “[...] autonomizar-se em relação à sua determinação biológica (recorrendo às suas fontes e recursos socioculturais) e em relação à sua determinação cultural (utilizando a sua aptidão bioantropológica para organizar conhecimento)” (2002, p. 23). Há lugar, portanto, para o sujeito experimentar certa autonomia em relação à cultura e, acima disso, para, em algum nível, exercer-se como força transformadora.

Após refletir sobre a noção de cultura e alguns dos desdobramentos possíveis, bem como após olhar para algumas das dobras culturais, é necessário ressaltar que se compreende que a idéia de ‘cultura organizacional’ pressupõe a ‘noção de cultura’, agora restrita ao âmbito de uma organização, ou seja, considerando-se a cultura como sendo o grande sistema, tem-se a cultura organizacional como um dos seus sub-sistemas. Hologramaticamente, a cultura organizacional (parte/subsistema) está na cultura (todo/sistema), assim como a cultura está na cultura organizacional sendo que, ao mesmo tempo, a parte é mais e menos do que o todo. É provável que algumas especificidades culturais presentes em uma dada cultura organizacional podem ser irrelevantes para o todo cultural em que se insere e, ao mesmo tempo, é provável que existam especificidades da cultura como um todo que não se manifestam isoladamente em tal cultura organizacional.

Então, na perspectiva das formulações de Geertz (1989), e com base nas reflexões apresentadas, a cultura organizacional é compreendida/explicada como teias de significados do subsistema organização, (re)tecida por sujeitos-força que, ao (re)tecê-la, prendem-se a ela (*complexus*).

Na organização, como subsistema sociocultural, a cultura organizacional (todo) constitui-se em tecido/rede de significados que articulou/articula de diferentes formas, a diversidade de redes de significados atualizadas pelos diferentes sujeitos-força que com ela

entraram/entram em relação dialógica-recursiva. Isto é, de acordo com o que se disse sobre cultura, particularmente a partir da noção de *imprinting* cultural (MORIN, 2002), e pressupondo-se que a organização considera a relação de sujeitos-força que combinam esforços individuais para a consecução de objetivos comuns⁹, é possível afirmar que a cultura organizacional (todo) constitui-se em *complexus* de subsistemas culturais (partes), sem que se reduza a um deles.

Essa compreensão considera que a cultura organizacional é (re)tecida por diferentes sujeitos-força, alguns com mais poder de decisão, e portanto de imposição de seus desejos, valores e verdades, como por exemplo os gestores, líderes, e/ou donos da organização, e outros menos incisivos em suas influências, mas, assim mesmo, agentes de construção da teia de significados, como por exemplo os empregados e os prestadores de serviços. Da mesma forma, há que se considerar a existência de sujeitos-força que se materializam como públicos (todos os públicos relacionados à organização), instituições e/ou outras organizações, que também se exercem como forças nesse processo. Cada um desses sujeitos-força é portador (está impregnado pela) da cultura do seu grupo sociocultural, ecossistemicamente articulado, e portanto tem seus pensares e fazeres pautados por tais sistemas culturais (comunidade de origem – levando-se em conta as implicações advindas do poder econômico, da qualidade da educação e do nível de conhecimento –, grupos sociais organizados, família, grupos religiosos, região do município/estado/país etc.).

Assim, ao entrar em relação com a organização, independentemente do tipo de relação, dialógica e recursivamente, experimenta o tensionamento entre a sua cultura primeira, a cultura primeira dos demais sujeitos-força e a cultura organizacional que está sendo (re)tecida, cada qual com suas especificidades. Importa lembrar que a cultura organizacional não é dada *a priori*; passa a ser tecida pelos sujeitos-força no momento em que propõem organizar-se para atingir objetivos comuns. Evidentemente, esses sujeitos-força não são ‘tábuas rasas’, isto é, seres culturalmente sem máculas, mas, sim, como se disse, portadores da cultura de seus grupos. Desse modo, mesmo que desejem atingir objetivos comuns, quando estabelecem relação, realizam negociações, transações, disputas e construções de sentido de maneira que a tessitura que se vai realizando inclina-se a assumir nuances que se diferenciam, de alguma forma, das culturas de origem dos sujeitos-força tensionados. Sujeitos-força que, dialógica-recursivamente, ‘prendem-se/são presos’ a/pela

⁹ Portanto, entende-se que a organização não se reduz à estrutura, equipamentos e recursos financeiros, mas compreende, principalmente, pessoas em relação, trabalhando por objetivos bem definidos, claros e específicos.

cultura organizacional como teia de significados que eles (re)tecem – são tecidos em conjunto. É possível supor que à medida que a significação da cultura organizacional é construída/estabelecida, retroage sobre os sujeitos-força tensionando-se a sua cultura de origem. Nessa mesma direção, também é possível supor que quanto mais uma cultura organizacional específica se fortalecer, estiver instituída (comunicada e reconhecida) e exercer poder simbólico (sentido das formulações de Bourdieu, 1998) sobre seus sujeitos-força, mais provavelmente tenderá a tornar-se modelo a ser seguido, e portanto, mais fortes tenderão a ser suas influências sobre outras culturas em relação, particularmente, sobre a comunidade em que se insere.

Sob essa configuração, pode-se pensar que o permanente processo de tessitura da cultura organizacional atualiza, articula e materializa de diferentes formas a diversidade de teias simbólicas portadas pelos vários sujeitos-força (indivíduos, outras organizações/instituições, públicos) com os quais entra em relação. Esse (re)tecer/tessitura da teia de significados realiza-se em associações, justaposições, tensões, sobreposições, dobras, nós, alinhavos, suturas, cerzaduras, bem como em esgarçaduras, rasgos, fissuras, rupturas, descontinuidades. Nesse sentido, pode-se pensar que nos fios que constituem a teia cultura organizacional se fazem presentes culturas de outros grupos sociais. São as presenças do outro, da alteridade.

A construção e disputa de sentidos que (re)tece a cultura organizacional

Como se disse no princípio deste trabalho, comunicação e cultura atualizam relação de interdependência. Da mesma forma, acredita-se que em toda a reflexão sobre cultura/cultura organizacional tenha ficado pressuposto o caráter fundante da comunicação. Porém, importa refletir sobre algumas dessas articulações no âmbito relacional das organizações para que se possa dar visibilidade à comunicação no processo de (re)tecer a cultura organizacional. Neste estudo, compreende-se/explica-se a comunicação como “processo de construção e disputa de sentido”¹⁰ (BALDISSERA, 2004, p. 128). Desdobramento desse entendimento, e com base no pressuposto de que comunicação organizacional, antes de tudo, é comunicação, por comunicação organizacional compreende-se o processo de construção e disputa de sentidos¹¹ no âmbito das relações organizacionais.

¹⁰ Compreensão apresentada na dissertação de mestrado (2000) e complexificada na tese de doutorado (2004).

¹¹ As disputas de sentido nos processos comunicacionais não tratam da sobredeterminação de uma força à outra força em relação, mas do diálogo (perspectiva do dialogismo, desenvolvida por Bakhtin, 1999) que torna presentes os sujeitos (identidade/alteridade) e, em diferentes graus, os tensiona. Assim, ao construírem a comunicação, são por ela construídos.

Enfatizar a idéia das ‘relações’ implica dar relevo ao fato de que tanto a comunicação quanto as organizações – assim como a cultura organizacional – pressupõem e dependem da materialização de relações. Organização, comunicação e cultura são relações (requerem ligações/encontros/tensões, ainda que possam ser em níveis mínimos, entre, pelo menos, dois: relação "eu"- "outro"). Sua existência constrói-se ‘a partir’ e ‘em’ relações¹². Da mesma forma, essa compreensão dá relevo à concepção de que a comunicação organizacional não se reduz à comunicação oficial/formal, nem tampouco àquela que se realiza no interior das organizações, e, sim, compreende qualquer construção e disputa de sentidos que, de alguma forma, se relacione à organização, a referencie. Abrange, portanto, a comunicação formal e informal, independente de qualificar-se como administrativa, institucional, mercadológica, técnica, jornalística, publicitária, boato, especulação; pode se materializar na organização, no bar, no ambiente do jogo de futebol, na redação do jornal, no *blog*, no *chat*, na casa dos funcionários; pode ser informativa, persuasiva, pode fazer humor e/ou chantagem, enfim, pode ser de qualquer qualidade e materialidade.

Dito isso, retomando-se a idéia de a cultura organizacional ser uma teia de significados (todo) que articula as várias culturas de origem dos sujeitos-força (subsistemas/partes) que com ela se relacionam, pode-se afirmar que essa articulação constrói-se mediante processos de comunicação. Pela comunicação é possibilitado aos sujeitos-força em tensão relacional colocarem em circulação sentidos, selecionados/construídos/disponibilizados a partir de suas culturas primeiras¹³. Também é pela comunicação que tais sentidos são disputados e internalizados pelos diferentes sujeitos. Então, em perspectiva dialógico-recursiva, os processos comunicacionais constituem-se em lugares para o (re)tecer a cultura organizacional, ou seja, a fertilidade da comunicação para a cultura, dentre outras coisas, consiste em se realizar como processo que: a) instala o diálogo entre os sujeitos-força; b) permite a expressão dos significados de que são portadores (culturas primeiras às quais estão presos); c) possibilita o confronto, os conflitos e as disputas entre as diferentes “teias de significados” tensionadas; d) admite diferentes movimentos – de associação, resistência, subversão, cooperação, dissimulação, expropriação, potencialização etc; e) tolera discrepâncias, contradições, dispersões, equívocos, (re)apresentações e/ou estratégias; f) autoriza o jogo relacional; g) dá lugar aos processos (re)interpretativos de individuação da significação, à expressão de idéias e à inovação; h) possibilita a permanente (re)introdução da significação internalizada pelos

¹² Vale lembrar que, de acordo com Foucault (1996, p. 75), toda relação é uma relação de forças, portando de disputa.

¹³ De acordo com Bakhtin (1999), o sentido/significação é social.

sujeitos-força no (re)tecer a cultura; i) consente o *imprinting* cultural; j) materializa as prescrições e proscricções culturais; e, k) permite (re)organizar a dispersão de sentidos em uma teia de significados.

No nível da significação, quer parecer que os sentidos realizam-se como possibilidade multidirecional, portanto, dispersivos. Assim, constituem-se em húmus que pode regenerar/revitalizar a cultura organizacional e, ao mesmo tempo, realizam-se como desestabilizadores dessa mesma cultura organizada. Por sua vez, os processos comunicacionais inclinam-se a (re)organizar tal dispersão de sentidos de modo que possam se estabelecer como rede de significados, como tessitura com certa tendência à reprodução, à permanência, mesmo que se considere que a cultura seja permanentemente (re)tecida.

Com base nas reflexões realizadas até aqui, pode-se inferir que:

a) o simbólico está em construção/transformação, portanto, implica o devir, em algo que poderá ser e que não chegará a cristalizar-se; b) é pela relação dialógico-recursiva que tal significação é disputada e construída; c) toda relação, de alguma forma, é comunicação e, nesse sentido, diálogo de forças; d) sob as lentes do processo de significação, o sujeito pode atribuir quaisquer sentidos aos objetos/fenômenos: não se trata de uma questão de coerência, nem tampouco de verdade. Isso permite à significação, apesar de todos os mecanismos restritivos/coercitivos, apresentar-se como possibilidade dispersiva; e) a comunicação é um processo que procura organizar a dispersão significativa. Pela comunicação (dialógica e recursiva), os sentidos – significação em movimento – são disputados e construídos para atender aos objetivos/desejos dos sujeitos relacionados; f) os sujeitos em relação comunicacional são culturais e, se ela implica organização, então o sistema que procura organizar é o cultural; g) isso não significa dizer que a comunicação não possa ser e não seja empregada, também, para desestabilizar a cultura, até porque, é a desordem que movimenta, dá ‘sabor’ – e portanto ‘vida’ – ao sistema (BALDISSERA, 2004, p. 66).

Outro aspecto a ressaltar é o fato de que a cultura procura instituir-se mediante processos comunicacionais, isto é, comunica e se faz reconhecer potencializando assim sua propagação e permanência. Entretanto, também é pela comunicação que a cultura sofre violência, precisa redimensionar-se, transformar-se. Ao mesmo tempo, a comunicação potencializa/fomenta a reprodução cultural e a constringe para que se revitalize, regenere. Nessa configuração, tem-se a fertilidade das tensões, das interações, dos questionamentos, das catalisações, das disputas, dos conflitos que, de alguma forma e em algum nível, regeneram e transformam a cultura organizacional e os seus subsistemas.

Importa dizer, ainda, que a cultura organizacional (re)cria formas e estratégias para dizer de si mesma aos sujeitos-força e tende a exigir ser observada sob o risco das sanções.

Porém, na perspectiva da complexidade, dialogicamente, assume-se que na ordem, no organizado, também está a desordem, o desorganizado. Disso, a possibilidade da resistência, da subversão, das ações não autorizadas. Nessa medida, se, por um lado, a cultura comunica e ordena/impõe ser aceita, por outro, é possível pensar que os sujeitos-força, por motivos diversos, à medida que conhecem (e dominam) a ordem posta (cultura organizacional) podem subverter sua gramática em benefício próprio.

Por fim, ao se confrontar com uma dada cultura organizacional comunicada/comunicante (jovem ou madura), existem importantes nortes/situações para os sujeitos-força (aqui restringidos aos que vão trabalhar na organização) que experimentam o tensionamento dessa cultura com sua cultura primeira (aquela do seu grupo social – *imprinting* cultural): 1) identificação: o sujeito-força reconhece-se na cultura organizacional e, por isso, tende a aceitá-la e a reforçá-la; 2) cooptação: o sujeito-força não se reconhece, ou reconhece parcialmente na cultura organizacional, porém, por diferentes motivos (necessidade de trabalho, idade avançada, bom salário, bom ambiente de trabalho, bons benefícios, situação de desemprego etc.) submete-se a ela e acaba por ser impregnado por tais teias simbólicas de modo a prender-se a elas, assumindo-as como sua cultura; 3) representação: o sujeito-força não se reconhece ou reconhece parcialmente na cultura organizacional, no entanto, por necessitar do trabalho, procura conhecer a gramática cultural para representar o papel de sujeito bem ajustado e assim garantir sua permanência. Porém, tende a agir com resistência e a subverter a ordem sempre que pode. É provável que frente a uma possibilidade de outro trabalho incline-se a sair da organização; 4) enfrentamento: o sujeito-força não se reconhece na cultura organizacional e não consegue e/ou não quer ajustar-se a ela, nem na qualidade de representação. Os enfrentamentos tendem a ser constantes e é provável que culmine em seu desligamento da organização.

Arremates (ou simplesmente, considerações finais)

Como se viu, cultura organizacional e comunicação são interdependentes. Pela comunicação a cultura informa os sujeitos-força sobre a rede simbólica e, também, o lugar que cada um pode ocupar. Nos pressupostos básicos da cultura está a orientação para o tipo e a qualidade de comunicação possível. Por outro lado, pela comunicação essa mesma cultura experimenta mudança; revitaliza-se e permanece dinâmica. Mediante processos comunicacionais a teia de significados é (re)tecida reconfigurando-se, mesmo que lentamente. Nesse sentido, é pela comunicação que as organizações conseguem redimensionar a si próprias, reorganizando sua cultura para adequar-se às transformações ecossistêmicas. Assim,

a cultura organizacional marca e regenera a comunicação organizacional, manifestando-se nela e através dela, e, pela comunicação os conteúdos são ‘deslocados/transportados’ para regenerar a própria cultura.

Desse modo, se, por um lado, a cultura precisa apresentar/ter e comunicar (demonstrar/parecer) certa estabilidade e equilíbrio ao grupo para, dentre outras coisas, gerar tranqüilidade, aceitação e respeito, por outro, precisa mover-se no sentido de atualizar-se e qualificar-se, ou seja, manter-se saudável e atual frente ao entorno. A cultura organizacional tende à estabilidade, porém, como estratégia de auto-sobrevivência, dispõe de lugares para que a disputa e construção de sentidos (comunicação), mediante confrontos, conflitos, desordem e outras tensões, se atualize e, dessa forma, possa se desenvolver evitando sua cristalização e morte.

Referências Bibliográficas

- BAKHTIN, Mikhail. *Marxismo e filosofia da linguagem: problemas fundamentais do método sociológico na ciência da linguagem*. 9. ed. São Paulo: Hucitec, 1999.
- BALDISSERA, Rudimar. *Comunicação organizacional: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem*. São Leopoldo: Unisinos, 2000.
- _____. *Imagem-conceito: anterior à comunicação, um lugar de significação*. Porto Alegre: 2004. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – PUCRS.
- BOURDIEU, Pierre. *O poder simbólico*. 2.ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1998.
- CERTEAU, Michel. *A invenção do cotidiano*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.
- ECO, Umberto. *Tratado geral de semiótica*. 2. ed. São Paulo: Perspectiva, 1991.
- FOUCAULT, Michel. *Microfísica do poder*. 12. ed. Rio de Janeiro: Graal, 1996.
- GEERTZ, Cliford. *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1989.
- LÓTMAN, Iúri M; USPIÉNSKI, Bóris A. Postscriptum às teses coletivas sobre semiótica da cultura. In: MACHADO, Irene. *Escola de semiótica: a experiência de Tártu-Moscou para o estudo da cultura*. Cotia, SP: Ateliê Editorial/FAPESP, 2003.
- MORIN, Edgar. *Meus demônios*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000a.
- _____. *Ciência com consciência*. 4. ed. Rio de Janeiro: Bertrand do Brasil, 2000b.
- _____. *Introdução ao pensamento complexo*. 3. ed. Lisboa: Instituto Piaget, 2001.
- _____. *O método 4*. 3. ed. Porto Alegre: Sulina, 2002.
- _____. A noção de sujeito. In: SCHNITMAN, Dora Fried (Org.). *Novos paradigmas, cultura e subjetividade*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996, p. 45-58.
- POSNER, Roland. O mecanismo semiótico da cultura. In: RECTOR, Mônica; NEIVA, Eduardo. *Comunicação na era pós-moderna*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995, p. 37-49.
- THOMPSON, John B. *Ideologia e cultura moderna: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa*. 5. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.