

# CULTURA ORGANIZACIONAL E REPRESENTAÇÕES SOCIAIS: UM ENSAIO TEÓRICO

ORGANIZATIONAL CULTURE AND SOCIAL  
REPRESENTATION: A THEORETIC ESSAY

**Fabiana Florio Domingues \***

**Eduarda Cricco Miranda Barcelos Gripp \*\***

\* Mestranda em Administração pela Universidade Federal do Espírito Santo. Especialista em Finanças pela FAE e em Engenharia de Produção pela PUC-PR. Graduada em Administração pela Fundação de Estudos Sociais do Paraná.  
✉ fabianafd@yahoo.com.br

## *Resumo*

Este ensaio teórico buscou discutir os temas cultura organizacional e representação social. O trabalho procurou identificar como a teoria das representações sociais pode contribuir para a apreensão da cultura organizacional dentro das empresas. Este é um levantamento teórico-conceitual construído a partir de pesquisa bibliográfica, em que primeiramente foi conceituado cada termo para melhor compreensão dos significados. Devido à complexidade do conceito de cultura, foram utilizadas referências das ciências humanas e sociais, mas principalmente da Antropologia, em uma perspectiva macro. A teoria das representações sociais foi abordada, utilizando-se como referenciais os principais teóricos que estudaram este tema, especialmente pesquisadores franceses como Moscovici e Jodelet, além de alguns dos seus principais discípulos. A justificativa para este estudo é o fato de que a teoria das representações sociais pode surgir como lente capaz de proporcionar o entendimento do contexto da cultura organizacional. Como resultado, considerou-se importante a incorporação da teoria das representações sociais na busca por se interpretarem os significados que permeiam a cultura organizacional.

\*\* Mestranda em Administração pela Universidade Federal do Espírito Santo. Especialista em Comércio Exterior pela FGV/MMurad. Graduada em Administração pela FDV.  
✉ eduarda\_barcelos@hotmail.com

*Palavras-chave:* Representação social. Cultura organizacional. Subjetividades. Prática social.

## *Abstract*

This theoretical essay discussed the topics organizational culture and social representation. The work seeks to identify how the social representations theory can contribute to the seizure of organizational culture inside companies. This is a theoretical conceptual work constructed from literature, in which each term was previously conceptualized for a better understanding of the meanings. Due to the complexity of the concept of culture, references from the humanities and social sciences were used, but mostly from anthropology, in a macro perspective. The social representations theory was addressed using the main theorists who studied this subject as a reference, especially the French researchers such as Moscovici and Jodelet, and some of their leading disciples. The justification for this study is the fact that the social representations theory can arise as a lens capable of providing an understanding of the context of organizational culture. As a result, it was considered important to incorporate the social representations theory in the quest to interpret the meanings that permeate the organizational culture.

*Keywords:* Social representation. Organizational culture. Subjectivities. Social practice.

## **1 Introdução**

No contexto organizacional, o mundo contemporâneo está cada dia mais competitivo; a busca por melhores resultados e desempenho torna-se uma corrida comum à maioria das organizações ao redor do mundo, contexto este considerado importante nos estudos organizacionais (MARTIN; FROST, 2012). Assim, o tema cultura e cultura organizacional tornaram-se foco de diferentes estudos desenvolvidos, principalmente a partir da década de 1980. Internacionalmente, a cultura organizacional teve seu principal aporte com os estudos de Smircich (1983). O assunto foi também tema de estudos realizados por Morgan (2006), Morgan, Frost e Pondy (1983) e Meyerson e Martin (1987), confirmando então que não existia um modelo único de gestão que serviria para todos os países ou para qualquer tipo de organização.

Os estudos de cultura no campo da Administração podem ter várias vertentes, observadas no quadro dos paradigmas de Burrell e Morgan (1979). Para

este ensaio teórico, o tema cultura organizacional será abordado a partir da perspectiva interpretativista, sob os aspectos da teoria das representações sociais. A teoria das representações sociais, por sua vez, será baseada tanto nos estudos seminais de Moscovici, quanto nos estudos de Cavedon sobre representações sociais e cultura organizacional no Brasil (BURRELL; MORGAN, 1979; CAVEDON, 2008; MOSCOVICI, 2003; SARAIVA; CARRIERI, 2008).

No quadro interpretativista, a cultura organizacional se faz importante pelo reconhecimento de que as organizações não podem ser vistas como máquinas ou organismos adaptativos, uma vez que estas se apresentam como sistemas humanos que manifestam complexos padrões de atividades culturais. Tal complexidade se dá a partir do uso da linguagem que permeia toda a vida humana, do emprego de metáforas que alteram os significados e constroem sentidos diferenciados para um mesmo signo (MORGAN; FROST; PONDY, 1983; TURNER, 1990).

Os estudos sobre o tema cultura organizacional, no âmbito internacional, tomaram força a partir da década de 1980, porém, no Brasil, foi somente a partir da década de 1990 que surgiram estudos nessa área. Embora muitos se dedicassem ao estudo do tema, poucos assumiram a responsabilidade de reunir em um único estudo cultura organizacional e cultura brasileira (FISCHER; MAC-ALLISTER, 2012).

Nos estudos organizacionais, Morgan (2006, p. 124-125) justifica a importância dos estudos de cultura e organizações, uma vez que, para ele, os “fatores culturais configuram os indivíduos e as suas organizações”, possibilitando a compreensão das diferenças no comportamento organizacional. Destarte, para Motta e Caldas (2009, p. 26), “os seres humanos vivem em um universo de significações”, no qual buscam decifrar seus semelhantes através de suas expressões, posturas e ações a fim de lhes atribuir sentido. Contudo, essas significações não são universais, uma vez que estão relacionadas com alguma espécie de linguagem ou código particular, a cultura.

É dessa forma que o presente trabalho propõe o estudo dos conceitos de cultura (ou culturas) e cultura organizacional, tendo como auxílio, para compreensão dos termos, autores internacionais e nacionais das ciências humanas e sociais. O que se buscou, ainda, foi articular a teoria das representações sociais de maneira que direcionasse a argumentação e a compreensão dos diferentes significados produzidos a partir da cultura organizacional e seus sujeitos.

A partir de tais conceituações, o objetivo deste estudo é pesquisar como a teoria das representações sociais pode contribuir para a compreensão e disseminação da cultura organizacional. Diante do exposto, este ensaio teórico justifica-se pelo fato de que a teoria das representações sociais oferece-se como uma lente capaz de proporcionar o entendimento do contexto de cultura dentro das organizações. De acordo com Cavedon (2008, p. 101) a “representação social corresponde a um conceito que permite o descortinamento do simbólico de um dado contexto cultural”.

Este ensaio teórico foi estruturado da seguinte forma: após esta introdução, apresentar-se-á o referencial teórico, tendo como pano de fundo a teoria das representações sociais e cultura organizacional. A isso, seguem as considerações finais e possíveis contribuições.

## **2 Diferentes olhares sobre o conceito de cultura**

O termo “cultura” vem sendo estudado por diferentes áreas do conhecimento, mas principalmente pelas ciências sociais e humanas. Por consequência, há grande diversidade de significados, passando pela horticultura até chegar à Antropologia. Contudo, é importante destacar que as bases da definição vêm da Antropologia e da Sociologia (MOTTA; CALDAS, 2009). Segundo Laraia (2002, p. 30) o conceito de cultura, como é utilizado atualmente, foi desenvolvido pelo britânico Edward Tylor, no ano de 1871, “tomado em seu amplo sentido etnográfico, é este todo complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade”.

É importante ressaltar que essa definição é predominantemente vista sob a ótica da Antropologia, embora, segundo Smircich (1983), não exista um consenso do significado desse termo entre os estudiosos da área (CAVEDON, 2008; LARAIA 2002).

Ainda em busca de uma conceitualização, Motta e Caldas (2009, p. 16) analisam mais profundamente o que vem a ser cultura e a definem por “[...] a forma pela qual uma comunidade satisfaz as suas necessidades materiais e psicosociais”, ou então como “[...] a forma pela qual uma comunidade define seu perfil em função da necessidade de adaptação ao meio ambiente”. Enquanto Cavedon

(2008) afirma que a cultura é a maior responsável pela diferença entre os homens e os demais animais existentes no mundo. Morgan (2006), seguindo este mesmo contorno, diz que a cultura se desenvolve por meio das relações sociais.

Assim, conceituar cultura torna-se importante também para os estudos organizacionais, pois pode contribuir para o entendimento da relação do indivíduo com o seu trabalho, daí a importância do conceito de cultura organizacional, abordado na próxima seção.

### *2.1 Cultura organizacional: um contorno conceitual*

O desenvolvimento dos estudos em cultura organizacional no âmbito internacional teve três vertentes importantes que se destacaram e foram exaustivamente defendidas por seus pesquisadores. Uma linha com ênfase na integração, outra com ênfase na diferenciação e uma terceira possibilidade chamada perspectiva da fragmentação (MARTIN; FROST, 2012).

As pesquisas de integração levavam em consideração características como consistência, consenso organizacional e transparência, sendo possível uma organização transformar toda sua cultura, nessa abordagem pode-se perceber homogeneidade, harmonia e unificação cultural. Já a abordagem de diferenciação é mais generalista, com características de inconsistência, consenso e clareza subculturais, mais voltados para a divisão de grupos, ao contrário da integração. Na perspectiva de fragmentação o foco está entre as duas anteriores, considerando que uma organização não consegue atingir o consenso pleno, sendo este transitório, admite também que a cultura é ambígua, pois o poder está presente em toda a organização (MARTIN; FROST, 2012).

Ainda segundo Martin e Frost (2012), as abordagens pesquisadas pelos estudiosos de cultura organizacional ao longo de todos esses anos, ainda são muito superficiais e estão longe de achar um meio de melhorar a vida das pessoas dentro das organizações. Eles consideram que os estudos tiveram avanços, afirmando que uma parte dos estudiosos deste tema não mostra como melhorá-lo, mas suas pesquisas limitaram-se apenas em como aplicá-lo. Por fim, os autores deixaram claro que as pesquisas na área têm um longo caminho pela frente, quando se trata de cultura organizacional, mesmo porque não há uma teoria única; o que há é uma variedade imensa de conceitos.

Assim, o conceito de cultura organizacional passou a ser amplamente estudado na década de 1980, nos Estados Unidos, quando se tornou uma tendência

mundial nos estudos em Administração. O despertar dos interesses por estudar a cultura organizacional se deu no momento em que os norte-americanos, em busca de melhores resultados para suas organizações, começaram a imitar os vários modelos de gestão, originados no Japão, que estavam em pleno sucesso. Foi uso das práticas japonesas nos Estados Unidos que evidenciou as diferenças culturais, deixando claro que tais diferenças afetavam diretamente o desempenho e, portanto, precisavam ser estudadas (MARTIN; FROST, 2012).

A cultura é tanto produzida por raças, etnias e suas combinações, como também pelas organizações (MARTIN; FROST, 2012; MOTTA; CALDAS, 2009). Chanlat (2001) corrobora tal pensamento e afirma que os gestores só passaram a incluir as dinâmicas humanas como tema importante para as organizações na segunda metade do século XX. Nesse âmbito, os estudos sobre cultura nas organizações começaram a ter profundidade e importância a partir do artigo pioneiro de Linda Smircich, em 1983, que descreve o caminho como a cultura foi desenvolvida nos estudos organizacionais. Segundo essa autora, cultura organizacional divide-se em duas vertentes: (a) como variável organizacional, estudada principalmente pelo paradigma funcionalista ou (b) como metáfora, na qual a organização é a própria cultura.

O entendimento da cultura organizacional como uma metáfora, seria uma das formas de compreensão do complexo fenômeno chamado organização, possibilitando um entendimento aprofundado sobre as questões relativas ao trabalho. Essa possibilidade é muito utilizada no corte do interpretativismo; assim, depois da publicação das pesquisas de Smircich (1983), muitos estudiosos passaram a pesquisar sobre o tema, tornando-o item obrigatório para os estudos em administração de empresas (MORGAN, 2006).

Muito embora a conceituação da cultura tenha diversos significados e seja tratada de diferentes maneiras, é fato que há um ponto de encontro entre os estudiosos. Cavedon (2008) destaca que muitos autores, em diferentes trabalhos e países, estudaram e conceituaram o termo cultura organizacional. Dessa forma, é possível afirmar que há uma polissemia nos estudos dessa área.

Cavedon (2008) ressalta que a definição de cultura organizacional passa por níveis de valores compartilhados pelas pessoas, níveis de pressupostos que estão no inconsciente de todos e níveis de artefatos, que são as “coisas” percebidas. Por fim, a definição de Cavedon (2000, p. 29), para cultura organizacional é:

A rede de significações que circulam dentro e fora do espaço organizacional, sendo simultaneamente ambíguas, contraditórias, complementares, díspares e análogas implicando ressemantizações que revelam a homogeneidade e a heterogeneidade organizacionais.

Destarte, tanto Morgan (2006) como Motta e Caldas (2009) defendem a ideia de que a cultura, assim como as organizações, são sistemas que estão vivos, que estão compostos por indivíduos que, mesmo com suas limitações, interagem com o meio social, influenciam e geram consequências simbólicas na cultura organizacional. Assim, a cultura pode ser entendida como a codificação através da linguagem que possibilita o sentido das vivências, a interpretação das ações e o ordenamento dos fatos.

Dessa forma, usa-se a base antropológica para ajudar na compreensão e dar sentido a dimensões de linguagem, simbolismo, espaço, tempo e cognição tanto fora quanto dentro das organizações (CAVEDON, 2008; MORGAN, 2006; MOTTA; CALDAS, 2009). Assim, tem-se a ótica de que há uma integração entre o meio social e cultura organizacional – o primeiro influenciando e atuando diretamente na segunda (MOTTA; CALDAS, 2009).

Embora haja pesquisas focadas em cultura organizacional no Brasil, esse é, ainda, um campo com grande potencial de crescimento no que diz respeito à formação e à evolução da cultura tipicamente brasileira e cultura organizacional instalada no Brasil (MOTTA; CALDAS, 2009). Também para Fisher e Mac-Allister (2012), a diversidade de olhares a respeito da cultura nacional se transforma em barreira nestes estudos. As autoras trazem a ideia de um quebra-cabeça, formado por combinações de alguns assuntos como conceitos de cultura organizacional, elementos que constituem essa cultura, nível de abordagem, objeto e tratamento. De acordo com o exposto até aqui, viu-se a necessidade de abordar o tema subjetividade nas organizações, uma vez que esta configura parte das relações que permeiam os processos de trabalho e também a lógica social.

## *2.2 As subjetividades e o contexto organizacional*

É possível encontrar variados olhares, em diferentes áreas do saber, na tentativa de conceituar o termo subjetividade. Destaca-se, contudo, que não é objetivo do artigo esgotar tais definições, até mesmo por limitações de espaço e

tempo de pesquisa. A temática, aqui, tem o papel fundamental de sustentação de alguns dos argumentos defendidos, conforme será expresso oportunamente. Portanto, foram utilizados apenas os pontos de contato entre os autores aqui apresentados, sem, contudo, ignorar-se a diferença de perspectivas entre eles.

As organizações são constituídas por pessoas, que constroem e reconstróem regras, valores, missões, visões, códigos de conduta, entre outros, constituindo assim o princípio essencial de sua dinâmica. Confere-se, assim, vitalidade aos processos, criando e inovando, criando e recriando contextos e situações (DAVEL; VERGARA, 2001). Sob uma perspectiva na qual o sujeito não é considerado “uma qualidade, mas a qualificação de uma coleção de ideias” (DELEUZE, 2001, p. 49), e definido “por e como um movimento, movimento de desenvolver-se a si mesmo” (DELEUZE, 2001, p. 76), compreende-se a subjetividade como mediação e transcendência, já que, nas palavras do referido autor, “o sujeito se ultrapassa, o sujeito se reflete” (2001, p. 76).

Segundo Deleuze (2001), Hume reconheceu duas dimensões e as apresentou como as qualidades próprias e fundamentais da natureza humana: a inferência e a invenção, a crença e o artifício. Assim, de acordo com Deleuze (2001), o que faz do sujeito, sujeito, são as capacidades de crer e inventar. Ainda segundo as ideias do autor, esse sujeito afirma mais do que sabe, ele crê e, por isso, infere a partir de um dado, cria artifícios e invenções, abstrai, cria normas e regras gerais, criando também totalidades que não são dadas na natureza. Destarte, em sua visão, “a construção do dado cede lugar à constituição do sujeito” (DELEUZE, 2001, p. 78).

Contudo, para Davel e Vergara (2001), a subjetividade pode ser entendida por um espaço interior, uma experiência vivida individual, particular e intransferível, composta de vozes na mente, no corpo e nos sentimentos, produzida em contextos históricos, políticos e culturais. A ação decorrente das escolhas integra práticas e significados pessoais e culturais; o pensar, o sentir e o agir integram-se em complexas redes que dão significados diversos aos objetos e acontecimentos, segundo a vontade e a interpretação do ser. Desta forma, pode-se concordar com Chanlat (2001), que afirma que a subjetividade está presente em todos os aspectos da humanidade.

Desse modo, para o sujeito que permeia seu entendimento do mundo objetivo de subjetividades, o espaço de trabalho é um lugar no qual não só se buscam

as condições econômicas suficientes para sobrevivência, mas também o prazer, a alegria, o contato com o outro e o poder. De tal forma, é preciso penetrar na sutileza das interações humanas e nas teias que elas tecem, compreendê-las e, a partir delas, agir na busca de resultados organizacionais desejáveis (CHANLAT, 2001; DAVEL; VERGARA, 2001).

Segundo Zarifian (2001), as organizações consideram a subjetividade um elemento de passagem entre a mensagem e o comportamento. Tal elemento faz com que os sujeitos, ao tratarem um evento, um problema ou um acontecimento aleatório, provoquem uma disfunção na atividade de trabalho. A consequência de toda essa atividade é uma intensa comunicação.

Na vida fora das organizações as tentativas de solucionar um problema fazem com que os sujeitos atribuam uma importância e sintam-se interessados, desta forma aceitam com mais facilidade a responsabilidade sobre o determinado problema, até que se encontre uma resposta satisfatória ao evento, processo que também envolve suas subjetividades. Essa interação entre sujeito e problema acontece dentro das organizações com os trabalhadores, a partir de sua linguagem, do processo de comunicação e na tentativa de dominar aquilo que se passa, provendo um intercâmbio entre os afetados pelo evento (ZARIFIAN, 2001).

Chanlat (2001) destaca ainda que as organizações funcionam a partir da mobilização da inteligência dos indivíduos, que fazem as coisas acontecerem, a despeito das regras e dos procedimentos escritos, fazendo uso de sua criatividade e envolvendo as subjetividades. É nesse contexto que ocorrem as diferenças entre o trabalho real e o trabalho prescrito, a partir do uso das subjetividades que o trabalhador acaba se distanciando do modelo ou procedimento escrito, na forma de executar suas tarefas (ZARIFIAN, 2001). Oferecendo-se como um meio de captar as construções sociais produzidas a partir das interações entre os sujeitos e suas subjetividades, será abordada na próxima seção a Teoria das Representações Sociais.

### **3 Teoria das representações sociais**

Moscovici (2003) propôs o termo representação social para caracterizar fenômenos e processos relativos ao senso comum, ao pensamento leigo que difere do conhecimento científico, na busca da compreensão do processo de construção social da realidade. Ao propor um novo termo, o referido autor

pretendia compreender como o saber científico consolidava-se no pensamento dos indivíduos e dos grupos, a partir do pensamento leigo, ingênuo e fragmentado. O autor entende o homem como sujeito pensante que deve ser visto como fonte e alvo de influência.

Assim, as representações sociais podem ser entendidas como a atividade de apropriação da realidade exterior ao pensamento e de elaboração psicológica e social dessa realidade (MOSCOVICI, 2003). Porém, há certas “características de construção, criatividade e autonomia da representação que abrangem uma parte de reconstrução e interpretação do objeto por parte da expressão do sujeito” (JODELET, 2001, p. 23).

A forma como o indivíduo interpreta o mundo externo – que para ele é percebido como sendo o mundo real, ou seja, o conhecimento do senso comum compartilhado – é que pode ser chamada de representação social (JODELET, 2001; MOSCOVICI, 2003). É dessa maneira, que Moscovici (2003) critica a Psicologia Social norte-americana ao defender a ideia de que, ao estudar o sistema cognitivo, presume-se que os indivíduos ditos “normais” reajam a fenômenos, pessoas ou acontecimentos do mesmo modo que os cientistas ou os estatísticos. Isso, para o autor, seria o mesmo que dizer que compreender significa apenas processar informações.

Nesse âmbito, para Moscovici (2003), o que parecem ser apenas vieses cognitivos, distorções subjetivas, tendências afetivas em relação a um modelo, ou às regras tidas como normas, realmente existe. O autor sustenta ainda que, quando o sujeito já formulou suas opiniões e atitudes sobre um objeto, já existe uma representação deste objeto para aquele sujeito. Isso evidencia que estímulo e resposta formaram-se juntos, em desacordo com as teorias da Psicologia apoiadas nos conceitos behavioristas, que limitavam o conhecimento à simples disposição de respostas (MOSCOVICI, 2003). É a totalidade significativa que, em relação à ação, que se encontra no centro da investigação científica, a qual atribui como tarefa descrevê-la, analisá-la, explicá-la em suas dimensões, formas, processos e funcionamento (JODELET, 2001).

Assim, Moscovici (2003) renova a análise das abordagens da noção de representação social, insistindo sobre a especificidade dos fenômenos caracterizados pela: intensidade e fluidez das trocas e comunicações; desenvolvimento da ciência; e pluralidade e mobilidade sociais. Apresentando assim uma nova

lente para entender a realidade: o mundo é o que o indivíduo vê, não havendo diferenças entre o mundo externo e interno; a realidade é construída e representada por aquilo que o sujeito entende como sendo real. É dessa forma que, para o autor, o próprio conhecimento está ligado aos valores e interesses do sujeito ou de um grupo, não existindo, portanto, o conhecimento neutro, uma vez que este será positivo ou negativo. O senso comum está o tempo todo sendo criado e recriado na sociedade, na qual o conhecimento científico e tecnológico acaba sendo popularizado (MOSCOVICI, 2003).

Há também uma relação de simbolização e de interpretação, na qual é possível perceber uma integração na análise aos processos de pertença e participação, funcionando como um ajustamento prático do sujeito ao meio, na busca por qualificá-lo (ABRIC, 2000; DOISE, 2011; FLAMENT, 2001; JODELET, 2001; MOSCOVICI, 2003). Vala (1993) procura aprofundar o conceito de representação social enfatizando a ação em face da atividade cognitiva, associando cognição à produção de sentido e à construção da realidade social. As representações sociais são uma das formas do ser humano produzir e reproduzir conhecimento, uma vez que tais conhecimentos estão organizados e proporcionam modelos explicativos acerca de determinado objeto (JODELET, 2001; MOSCOVICI, 2003).

Para Almeida, Santos e Trindade (2000), a teoria das representações sociais tem viabilizado meios para o entendimento das diferentes realidades sociais, principalmente nas Ciências Sociais. Essa área de estudos, a partir dos anos 1960, voltou a incluir a subjetividade como fator de relevância, enfatizando a construção de significados a partir da inclusão do homem em uma cultura. Ainda para essas autoras, os benefícios seriam “refletir sobre as contribuições da teoria das representações sociais, priorizando a relação entre práticas e representações sociais, bem como examinar os desafios metodológicos para a apreensão destas práticas” (ALMEIDA; SANTOS; TRINDADE, 2000, p. 258).

Assim, segundo Abric (2000), o que representa o sucesso da teoria das representações sociais é a renovação dos interesses pelos fenômenos coletivos e pelas regras que regem o pensamento social. O ponto de partida da teoria é o rompimento com a distinção clássica entre sujeito e objeto. Para as representações sociais, a relevância das coisas não é inerente ao objeto, estando o valor e o significado nos “olhos do observador”.

Ainda para Abric (2000), a representação pode ser entendida como uma forma compartilhada de valor e significado, um modo de pensar característico de determinado agrupamento social. O objeto está inserido num contexto ativo, o qual é concebido pelo sujeito ou grupo, enquanto prolongamento do seu comportamento, de suas atitudes e das normas às quais este está inserido.

No campo da Antropologia, Cavedon (2008) admite que a subjetividade é reconhecida, mas que esta só se constrói e se consolida nas relações que se estabelecem entre os diferentes sujeitos, pertencentes a um determinado grupo social, porque, para eles, existe uma significação construída, que lhes é comum. Ainda para a autora, é a partir da comunicação e da cooperação que pessoas e grupos criam suas representações, e estas, por conta de sua movimentação social a partir dos diferentes grupos, abrem espaço para o surgimento e desaparecimento de outras representações.

As representações não se desenvolvem de maneira isolada, mas se estabelecem ao longo da comunicação e cooperação, ganhando forma e vida próprias (CAVEDON, 2014). Logo, as representações sociais funcionam como instrumentos que permitem a organização da sociedade, tornando familiar o que é estranho, e concreto o que é abstrato. Assim, nas palavras da autora, “pensa-se que as representações sociais são fruto do sociocultural, esferas que se interligam através dos significados partilhados” (CAVEDON, 2008, p. 102).

Nesse contexto, para Jodelet (2001), o sujeito cria representações sociais, uma vez que o conhecimento científico e o senso comum estão cada um em uma ponta. Assim, é por meio da informalidade, dos meios de comunicação ou de uma educação básica, que o senso comum é compartilhado. A autora procura justificar a formação e a estrutura da representação social, como algo que une e identifica um grupo, dá identidade aos seus sujeitos, assegurando sua incorporação ao social.

Segundo Abric (2000), a representação é uma organização significativa e depende das circunstâncias e fatores do contexto social e ideológico, posição do indivíduo na organização social, história do indivíduo e do grupo, de determinantes sociais e de sistemas de valores. Isso, para o autor, funciona como um sistema de interpretação da realidade, que rege as relações dos indivíduos com o seu meio físico e social, determinando seus comportamentos e práticas. É nesse contexto que se viu a necessidade de abordar o tema práticas sociais, uma vez

que, associado com as representações sociais, podem orientar também as práticas sociais, conforme será abordado no próximo item.

### *3.1 As práticas sociais*

Segundo Cavedon (2014), a representação é um saber que não é colocado em dúvida, tanto por tratar-se de uma construção social, quanto por ser considerada como a própria realidade por aqueles que a compartilham. Contudo, a representação social não se limita a ser somente um saber, mas também uma ação. Assim, tanto as teorias de educação, quanto as teorias psicológicas reservam lugares determinados da sociedade sobre as práticas e relações sociais (ALMEIDA; SANTOS; TRINDADE, 2000).

Portanto, as práticas podem ser entendidas como simples práticas de reprodução de ações, linguagem ou comportamento. Entretanto, vale ressaltar que mesmo sendo entendidas e reproduzidas, elas não implicam homogeneidade na ação humana. É possível afirmar que há uma ruptura do novo e do inesperado (ALMEIDA; SANTOS; TRINDADE, 2000).

Há uma concordância de que as representações sociais regulam as práticas sociais, aceitando-se assim a ideia de reciprocidade. “Se há uma representação, ela apenas pode se configurar como sendo determinada pelo tipo de prática social engendrada pelas relações sociais de produção” (ALMEIDA; SANTOS; TRINDADE, 2000, p. 263). No entendimento da teoria das representações sociais, a prática social está associada à ideia de pensamentos e organizações significantes da realidade, percebida, entendida e realizada pelo indivíduo ou seu grupo de pertença.

As pesquisas elaboradas por Abric (2000) revelaram evidências nas relações entre as representações e as práticas sociais, que possibilitaram uma classificação que indicou três diferentes direções:

- (a) “As representações determinam as práticas” – pesquisas experimentais evidenciaram que o comportamento dos indivíduos não era determinado pelas características das situações e sim por suas representações;
- (b) “As práticas sociais determinam as representações” – alguns pesquisadores consideram muito radicais pressupor que apenas as condições materiais e objetivas influenciam as ideologias e as representações, desconsiderando a cultura, os valores e atividades relacionadas com a prática do sujeito;

- (c) “As representações e as práticas sociais como polos independentes” – há a aceitação de uma relação de reciprocidade entre as representações e as práticas sociais, ambas atuando como um sistema que gera, justificam e legitimam o outro.

Para Abric (2000) a existência de uma relação entre as representações e práticas sociais é indiscutível. Tanto é assim que a análise de qualquer prática social deve ser tomada de dois elementos essenciais: de um lado a condição social e material histórico em que está inscrita e por outro lado, o seu modo de apropriação cognitiva, simbólica e representacional, pelo indivíduo ou grupo.

#### **4 Considerações finais, cultura organizacional e teoria das representações sociais**

O ser humano, em sua incessante busca por compreender o mundo que o cerca, elabora conhecimentos, teorias e práticas a fim de tornar seu mundo familiar e inteligível para si e para os agrupamentos nos quais está inserida sua vida social. Esse indivíduo faz isso organizando seus conhecimentos em conjuntos de ideias articuladas, acerca de uma determinada realidade, que pode ser chamada de conhecimento popular ou senso comum.

Buscar a compreensão acerca da construção do conhecimento pelo ser humano, considerando-o apenas como um ser individual ou apenas um ser social, é ignorar que o indivíduo influencia o meio e é influenciado por esse meio. Esse mesmo indivíduo também pode mudar sua realidade ou seu ponto de vista e suas opiniões de acordo com seus interesses, suas crenças e sua vontade. Ou seja, o ser humano é ao mesmo tempo individual e social. Deste modo, a partir de suas interações sociais, apropriação dos conhecimentos científicos, da construção de sentido e senso comum, pode construir e reconstruir o mundo a sua volta. Esse mesmo indivíduo também produz e reproduz saberes gerando assim novos conhecimentos.

De maneira análoga, as organizações lançam mão de práticas como treinamento, reuniões, instruções, *folders*, revistas etc. Essas práticas têm como objetivo institucionalizar o que as organizações desejam que seja compreendido como sendo a (ou fazendo parte da) cultura organizacional. O entendimento da cultura passa por diferentes construções e conceitos, nos quais a subjetividade gera um quadro de discordância entre diferentes estudiosos do tema. Não há,

nesse caso, certo ou errado, apenas diferentes perspectivas e abordagens de entendimento sobre cultura. Assim, a subjetividade volta-se para as organizações num conceito de representação da realidade socialmente compartilhada pelos sujeitos de determinado grupo.

Entende-se, assim, que compreender os traços de uma cultura significa o primeiro passo para integrar, facilitando o entendimento comum para os objetivos a que determinada organização se propõe. É nesse sentido que Chanlat (2001) afirma que uma das razões do fracasso ou “subperformance” de alguns resultados provém do fato que muitos gestores que fazem parte da base de decisões esquecem-se das dimensões centrais do comportamento humano e da presença da subjetividade nas relações. Nas palavras do autor, “Ora, no universo das ciências, existe um conjunto de disciplinas que se interessam pela ação humana [...] de grande interesse para esclarecer as condutas humanas e a dinâmica social” (CHANLAT, 2001, p. 111).

As culturas, bem como as organizações, funcionam de forma dinâmica, viva e estão em constante movimento e transformação através dos sujeitos que estão presentes nos sistemas. Tais sujeitos são responsáveis pela interação do meio social, o qual, por sua vez, influencia a cultura e, dessa forma, os aspectos simbólicos que são gerados dentro das organizações (MORGAN, 2006; MOTTA; CALDAS 2009). Neste contexto, o uso da teoria das representações sociais pelas organizações torna-se importante para compreensão de sua própria cultura. Como foi destacado no referencial teórico, a cultura organizacional pode ser integradora, fragmentada ou de diferenciação, e cada uma delas requer um tipo diferente de gestão. Assim, é nesse sentido que a representação social pode ajudar a Administração a identificar os valores mais significativos compartilhados pelas organizações e seus sujeitos (CAVEDON, 2014; MARTIN; FROST, 2012).

Destarte, torna-se importante a possibilidade de utilização da teoria das representações sociais para buscar o entendimento dos gestores e trabalhadores a respeito da cultura organizacional, suas práticas e comportamentos dentro da empresa. Uma vez que “a teoria das representações sociais encontra-se numa posição única, num cruzamento com outras ciências fundamentais para a compreensão dos fenômenos humanos” (VALENTIM, 2013, p. 163), podendo-se buscar, assim, resultados que contemplem, ao mesmo tempo, tanto as organizações como os sujeitos que nelas estão.

Para Chanlat (2001), há também que se levarem em conta questões de ressignificação dada pelo ser humano ao trabalho, construindo e adaptando este às suas próprias regras. Para tanto, os indivíduos e grupos mobilizam sua inteligência prática para “fazer as coisas acontecerem”. Ressaltando tal dinâmica a partir de Vala (1993, p. 913), “as representações sociais não são meros enunciados sobre a realidade, mas teorias sociais práticas sobre objetos relevantes nas vidas dos grupos”.

Portanto, a partir das discussões articuladas propostas neste ensaio teórico, sugere-se a incorporação da teoria das representações sociais na apreensão da cultura organizacional, a fim de ajudar na busca da compreensão da identidade dos espaços internos à organização. Dessa forma, o que se buscou foi permitir dar ênfase à importante tarefa de compreender a influência e o imbricamento entre as subjetividades, representações e práticas sociais com a cultura organizacional. Acredita-se ainda que tais questões são essenciais não só para a psicologia social, mas também para todas as ciências sociais interessadas na interação do homem com seu ambiente físico e social, como é o caso da administração.

Ademais, Cavedon (2014) afirma que, através das representações sociais que circulam no ambiente organizacional, é possível fazer uma análise da cultura organizacional ali presente. Nesse contexto, propõe-se, então, levar em consideração a teoria das representações sociais, oferecendo-a como uma lente na busca da compreensão da cultura organizacional dentro da empresa, a partir dos indivíduos ou dos grupos que lá estão e suas subjetividades.

## Referências

- ABRIC, J. C. A abordagem estrutural das representações sociais. In: MOREIRA, A. S. P.; OLIVEIRA, D. C. (Org). *Estudos interdisciplinares em representações sociais*, p. 27-38, Goiânia, AB Editora, 2000.
- ALMEIDA, A. M. O; SANTOS, M. F. S.; TRINDADE, A. A. Representações e práticas sociais: contribuições teóricas e dificuldades metodológicas. *Temas em Psicologia da SBP*, v. 8, n. 3, p. 257-267, 2000.
- BURRELL, G.; MORGAN, G. *Sociological paradigms and organisational analysis: elements of the sociology of corporate life*. London: Heinemann, 1979.
- CAVEDON, N. R. *Administração de toga: desvendando a cultura organizacional da UFRGS e da UNISINOS*. 2000. Tese (Programa de Pós-Graduação em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.
- \_\_\_\_\_. *Antropologia para administradores*. 2. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2008.
- \_\_\_\_\_. As representações sociais circulantes no período de margem do ritual de passagem: o caso dos peritos criminais em estágio probatório. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 15, n. 2, p. 66-96, mar./abr. 2014.
- CHANLAT, J. F. O desafio social da gestão: a contribuição das ciências sociais. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (Org.). *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2001.
- DAVEL, E.; VERGARA, S. C. *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2001.
- DELEUZE, G. *Empirismo e subjetividade: ensaio sobre a natureza humana segundo Hume*. São Paulo: Editora 34, 2001.
- DOISE, W. Sistema e metassistema. In: ALMEIDA, A. M. O.; SANTOS, M. F. S.; TRINDADE, Z. A. (Org.). *Teoria das representações sociais: 50 anos*. 2. ed. Brasília, DF: Technopolitik, 2011. p. 123-156.
- FISCHER, T.; MAC-ALLISTER, M. Nota técnica: jogando com cultura organizacional. In: HARDY, C.; CLEGG, S. R.; NORD, W. R. (Org.). *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2012.
- FLAMENT, C. Estrutura e dinâmica das representações sociais. In: JODELET, D. *As representações sociais*. Rio de Janeiro: EdUERJ, 2001.
- JODELET, D. Representações sociais: um domínio em expansão. In: JODELET, D. *As representações sociais*. Rio de Janeiro: EdUERJ, 2001.

LARAIA, R. B. *Cultura: um conceito antropológico*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.

MARTIN, J.; FROST, P. Jogos de guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual. In: HARDY, C.; CLEGG, S. R.; NORD, W. R. (Org.). *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2012.

MEYERSON, D.; MARTIN, J. Cultural change: an integration of three different views. *Journal of management studies*, v. 24, n. 6, p. 623-647, Nov. 1987.

MORGAN, G.; FROST, P.; PONDY, L. Organizational symbolism. In: PONDY, L. et al. (Ed.). *Organizational symbolism*. Connecticut: Jay Press, 1983. p. 3-35.

MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 2006.

MOSCOVICI, S. *Representações sociais: investigação em psicologia social*. Petrópolis: Vozes, 2003.

MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 2009.

SARAIVA, L. A. S.; CARRIERI, A. P. Simbolismo e dinâmica nas organizações. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 5, 2008, Belo Horizonte. *Anais...* Belo Horizonte: EnEO, 2008.

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

TURNER, B. A. Introduction. In: TURNER, B. A. (Ed.). *Organizational symbolism*. New York: De Gruyter, 1990.

VALA, J. As representações sociais no quadro dos paradigmas e metáforas da psicologia social. *Análise Social*, Lisboa, v. XXVIII, n. 123-124, p. 887-919, 1993.

VALENTIM, J. P. Que futuro para as representações sociais? *Psicologia e saber social*, Rio de Janeiro, v. 2, n. 2, p. 158-166, 2013.

ZARIFIAN, P. Comunicação e subjetividade nas organizações. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (Org.). *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2001.