

Cultura organizacional — o desvelar de padrões inconscientes

Dóris Lieth Peçanha

Objetiva-se, neste trabalho, aprofundar o estudo da cultura organizacional de uma pequena empresa que foi cliente desta autora em um processo de consultoria de curto prazo. O momento especial em que se deu essa intervenção, situação de mudança na vida da empresa, facilitou a apreensão de padrões culturais.

Segundo Fleury (1989:21), a maioria dos estudos “assume os sistemas culturais apenas em sua capacidade de comunicação e de expressão de uma visão consensual sobre a própria organização”, ignorando a dimensão do poder. Em conseqüência, a autora apresenta uma proposta conceitual que incorpora a dimensão política, aqui adotada por suas características de abrangência do fenômeno em questão: “Cultura organizacional é um conjunto de valores e pressupostos básicos, expressos em elementos simbólicos que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação” (Fleury, 1989; 1991:6).

Dados quantitativos, provenientes de análise de documentos, foram utilizados para caracterizar os aspectos mais visíveis da empresa. No entanto, para a apreensão de padrões culturais, devido à sua natureza psicossocial, foi privilegiado o método qualitativo.

Nesta análise da cultura organizacional poderiam ser seguidos modelos teóricos de diferentes autores, explorando exatamente os fatores por eles sugeridos. Entretanto, optou-se pelo método fenomenológico como forma de chegar-se a um conhecimento efetivo, por este permitir a emergência de percepção que busca a essência das coisas e dos processos, tais como eles se apresentam. A escolha do enfoque fenomenológico persegue a coerência entre método e objeto de estudo, ou seja, trata-se de método descritivo que tem por função caracterizar os fenômenos que se revestem de relevância para a questão da verdade (Neto, 1991).

A organização apresenta conjunto de fatos entrelaçados nas vivências humanas de seus atores, impossibilitando a tarefa de chegar-se à essência pura proposta pela fenomenologia. Procurou-se, então, encontrar nesses dados os fundamentos para uma investigação científica. Nessa

Recebida em março/97
2ª versão em maio/97

Dóris Lieth Peçanha, Doutora em Psicologia Clínica pelo Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo e pelo *Institut de Psychologie* da *Université René Descartes* (Paris, França), é Professora do Departamento de Psicologia da Universidade Federal de São Carlos.
Fax: (016) 272-8402
E-mail: doris@power.ufscar.br

investigação não se partiu apenas da objetividade ou da subjetividade, mas também do entrelaçamento de ambas a fim de captar-se o modo de existir da organização em seus aspectos mais profundos (Forghieri, 1984). Utilizou-se a proposta de Schein (1986) de triangular os dados, ou seja, fez-se o confronto constante das informações obtidas com outras fontes até chegar-se à formulação de hipóteses e à discussão das mesmas com o *staff* da organização. A exploração conjunta, por meio da técnica de pesquisa-ação, possibilitou maior segurança na identificação de pressuposições, uma vez que a comunicação e, sobretudo, a meta-comunicação do grupo permitiram confirmar, negar ou ampliar indicadores da cultura organizacional.

Em relação à metodologia, cabe referir a postura do pesquisador, conforme sugere Fleury (1989). Além da abordagem fenomenológica, aberta à emergência dos fatos, importa explicitar a posição clínica adotada, em tríplice sentido: como consultora da organização, no caso; como terapeuta; e como pesquisadora dos fenômenos humanos a partir de referencial clínico, psicodinâmico, que constitui a base para a interpretação dos dados do presente trabalho. Schein (1993) afirma que o paradigma tradicional em psicologia organizacional não é válido para o entendimento da dinâmica mais profunda da organização, especialmente do fenômeno denominado **cultura**, sugerindo a perspectiva clínica. Para o autor, os dados obtidos durante um trabalho de consultoria clínica deveriam ser legitimados como pesquisa válida.

Entende-se que a compreensão da cultura organizacional pode ser enriquecida quando são tomados como fundamento da análise clínica aspectos da teoria psicanalítica, já utilizados por Gabriel (1991) com objetivos semelhantes. Entretanto, neste trabalho, privilegia-se os estudos de Freud relativos à conexão entre o desenvolvimento do indivíduo e o da cultura, bem como as contribuições de Bion concernentes ao desenvolvimento de grupos.

Freud foi pioneiro no estabelecimento de conexões entre o desenvolvimento do indivíduo e o da cultura, entendida em sentido amplo e definida em *O futuro de uma ilusão* (Freud, 1927) como todas as organizações necessárias para regular as relações dos homens entre si. Apesar das falhas de seu pensamento inicial no que concerne às relações indivíduo-sociedade, vale destacar algumas de suas idéias básicas.

Em *Totem e tabu* (Freud, 1912), é à luz do Complexo de Édipo que ele reconstrói as origens da vida social: “um dia um bando de irmãos, ambivalentes para com o pai que admiravam e odiavam ao mesmo tempo, revoltou-se e suprimiu-o; a proibição do assassinio do totem derivou de sua culpabilidade e da necessidade de reconciliar-se com o pai; a proibição do incesto neutralizou a rivalidade

sexual dos irmãos e as tendências fraticidas; mas sua atitude interior continuou ambivalente em relação ao pai...” (Lagache, 1978:114).

Trata-se de um mito e, como tal, pretende estabelecer as condições a partir das quais seja possível pensar a origem do social. Segundo Mezan (1990), sua idéia central não é invalidada mesmo por críticas, assaz pertinentes sob outros aspectos, como as de Lévi-Strauss (1974). Em outras palavras, “a categoria do pai morto, que introduz a relação mediata ao ausente, permanece de pé. Saber se ela é suficiente para dar conta do social é um outro problema, mas é preciso reconhecer que ela não é afetada pela demonstração de que o totemismo é uma ficção de mau gosto dos etnólogos vitorianos” (Mezan, 1990:345).

Acredita-se que, por causa da multidimensionalidade do fenômeno cultura, técnicas isoladas pouco contribuem para a sua compreensão.

O referido mito postula que, “uma vez assassinado o chefe da horda, os irmãos editem a lei da exogamia (...); mas, se o grupo é o autor efetivo dessas normas e instituições, a projeção se encarrega de atribuí-las à autoridade do morto. É por isso que Freud diz que, uma vez morto, o pai passa a gozar de um poder muito maior do que aquele de que se vira investido em vida. O mito associa a este processo, pelo qual o pai morto passa a ser o fundamento do vínculo social, uma mutação na estrutura psíquica dos membros da horda, isto é, o advento da estrutura edípica e do sentimento inconsciente de culpabilidade. A reflexão etnológica contemporânea reencontra, por vias diferentes, o problema ao qual Freud procurou dar uma solução, isto é, o da mediação necessária do ausente como condição de possibilidade do vínculo social: é por esta forma que a situação imaginariamente exterior do foco do poder, em relação ao presente e à sociedade, permite a instauração de uma comunidade de iguais” (Mezan, 1990:349). Vale lembrar que para o psicossociólogo Pagès (1991) a dependência em relação ao poder é estrutural; ela estabelece-se na família, mas confirma-se permanentemente em toda situação social.

No final de *Totem e tabu*, Freud (1912) indica que o indivíduo reproduzirá, na sua trajetória, o percurso mítico

colocado nas origens da humanidade. No entanto, os mecanismos por meio dos quais essa transmissibilidade se operaria, através das gerações, permaneceram sem fundamentação precisa, de modo que a questão do social continuou a ser um problema para Freud, que retornou a ela em *Psicologia das massas e análise do eu* (1921), *O mal-estar na cultura* (1930) e *Moisés e a religião monoteísta* (1939).

Apesar da insuficiência do pensamento freudiano no que tange à realidade da vida social e histórica dos homens, a maioria dos críticos reconhece que Freud revelou uma dimensão da existência humana fundamental para a sua compreensão: a do desejo e do inconsciente.

A concepção de Freud de que o grupo familiar é o protótipo de base de todos os grupos é reconhecida por Bion (1975), mas criticada por não esclarecer a fonte das forças emocionais que neles atuam. Para explicá-las, Bion recorreu ao conceito de hipótese de base ou suposições básicas atuantes na dinâmica dos grupos. Esse aspecto da teoria bioniana, segundo a qual todo grupo possui sua regulação implícita inconsciente, vem sendo considerado relevante para a compreensão de grupos e instituições, mesmo por aqueles que não apoiam (Lourau, 1975; Pagès, 1991) os fundamentos das diferenciações feitas pelo autor entre as três hipóteses de base:

- de dependência (corresponde à filiação, isto é, à referência ao líder);
- conjugação (busca de aliados);
- de ataque-fuga (ambivalência do grupo em face do **perigo**).

Segundo Bion (1975), todo grupo encontra-se para **fazer** algo. “Uma vez que esta atividade acha-se ligada a uma tarefa, ela se encontra relacionada com a realidade, seus métodos são racionais e, dessa maneira, embora em forma embrionária, é científica” (Bion, 1975:131). Contudo, a atividade do grupo de trabalho pode ser obstruída, desviada e ocasionalmente ajudada por certas atividades mentais que possuem em comum o atributo de poderosos impulsos emocionais, tendo-se aí a expressão de uma hipótese de base. As emoções associadas com as suposições básicas podem ser descritas através da ansiedade, do medo, do ódio, do amor. No entanto, continua o autor, elas combinam-se de forma peculiar na ocorrência de cada hipótese de base. Outras características da mentalidade de suposição básica são a dificuldade para lidar com o tempo e a ausência de qualquer processo de desenvolvimento. Em outras palavras, toda atividade que exige consciência da dimensão temporal é malcompreendida e os estímulos ao crescimento do grupo são defrontados com uma reação hostil da parte dele.

Lourau (1975) relaciona a emergência de suposições básicas com o decorrer dos diferentes momentos da aná-

lise institucional. Segundo ele, a análise institucional tem início no momento em que os materiais de informação sobre a organização, “confrontados com as hipóteses de base, podem ser injetados no grupo para fazer este último chegar a um ‘saber’ a respeito de si mesmo que as hipóteses de base lhe ocultavam” (Lourau, 1975:178).

Para Lourau (1975), a integração entre grupo de base e grupo de trabalho, ou seja, quando ocasionalmente este último encontra apoio nas suposições básicas, constitui uma das descobertas mais significativas da teoria bioniana. Justifica sua opinião no fato de ela responder à questão colocada implícita e constantemente em Freud: a articulação entre estrutura libidinal, entendida como pulsão que leva os indivíduos a identificarem-se uns aos outros e a introjetarem um objeto exterior que substitui o ideal do eu, e organização. Lourau (1975:175), citando Bion, diz que “a qualidade essencial da organização consiste em se adaptar ao mesmo tempo ao objetivo exterior do grupo e à manipulação da hipótese de base que sua atividade tem maiores possibilidades de fazer nascer”. Por exemplo, a organização militar serve-se da hipótese de base de dependência que, em geral, sustenta seus grupos de trabalho. Na concepção de Lourau, é a partir da teoria sobre grupos que Bion pretende **completar**, mais do que **rati-ficar**, a abordagem de Freud relativa a essa questão.

Em síntese, identifica-se a emergência de supostos básicos através de reações emocionais involuntárias que constituem estratégia defensiva contra a ansiedade e contra a idéia de desenvolvimento, quando esta é sentida de forma ameaçadora.

Ficam, assim, delineados os aspectos principais das contribuições de Freud e de Bion, entendidos como aptos a enriquecer a discussão dos resultados deste estudo referente à cultura organizacional de uma empresa.

Quanto aos resultados, as categorias decorrentes da análise da instituição coincidiram, em grande parte, com os temas propostos por Fleury (1989) para desvendar a cultura de uma organização, corroborando a sua pertinência. Destacaram-se, entre eles, os processos organizacionais de comunicação e de trabalho e o papel do fundador da empresa. Observou-se que os processos de comunicação e poder perpassavam esses diferentes aspectos, tendo a importância que Fischer (1995) lhes atribui para a compreensão da cultura organizacional.

Subjacentes às categorias mencionadas, destacaram-se ainda certas **orientações de valor**, como as propostas por Kluckhohn (citadas por Shinyashiki, 1995) e nas quais Schein se baseou para chegar à identificação de **pressupostos básicos** que forneceriam os paradigmas de uma cultura. Entre essas orientações, as mais significativas para desvendar a cultura em estudo foram as dimensões temporal e relacional que permeavam o papel do fundador e os diferentes processos organizacionais.

METODOLOGIA

Caracterização da empresa

A organização fora fundada há sete anos pelo seu diretor geral que acumulava as funções de diretor administrativo e diretor comercial. Caracterizava-se por ser uma empresa familiar, sendo o diretor de produção irmão do diretor geral e a diretora financeira sua esposa. Atuava no setor metalúrgico e sua atividade de rotina era produzir e comercializar componentes para ônibus. Ultimamente, vinha recebendo demanda de peças técnicas, executadas sob encomenda. Essa atividade contribuiu para a obtenção de lucros significativos na empresa que, em função disso, pretendia ampliar seu investimento nesse setor. A estrutura da organização era de tipo funcional e contava, à época desta intervenção, com 78 funcionários. O diretor geral possuía grande controle sobre a instituição e as responsabilidades eram bem-definidas; mostrava-se satisfeito com os lucros da empresa e orgulhava-se de estar construindo sua nova sede e adquirindo novas tecnologias.

As relações da organização com o ambiente externo caracterizaram-se, durante muitos anos, pela estabilidade no comportamento de fornecedores e clientes, não tendo concorrentes na região onde estava localizada. Entretanto, a demanda de novos produtos, o vislumbre de novos mercados e a percepção de mudanças no ambiente externo (novas técnicas de gestão, investimento das empresas da região em profissionalização) debilitaram essa estabilidade. A direção passou a sentir a necessidade de investir no crescimento da empresa. Contratou um consultor que interveio algumas vezes na gestão dos recursos humanos. Segundo o diretor geral, houve aumento de produtividade que, passadas algumas semanas, retornou ao seu nível médio. Avaliou esse trabalho como bom e necessário, mas interrompeu o contrato devido ao seu custo financeiro e à necessidade de canalizar todos os recursos para a nova instalação fabril, em área com dimensões e características muito superiores às do local em que a empresa estava funcionando. Na época, a mudança estava prevista para dali a dois meses e era objeto constante das preocupações e interrogações do diretor geral que a vinculava ao futuro destino da empresa: "Será que vai dar certo?" (sic).

A organização estava localizada em região de colonização italiana, no sul do País, que vem crescendo em industrialização. A grande maioria de seus funcionários, porém, não estava ligada a sindicato algum.

Amostra

Os funcionários participantes deste estudo eram representantes de todos os segmentos da organização. Pro-

curou-se garantir a aleatoriedade da amostra escolhendo, ao acaso, na relação de pessoal, os nomes daqueles que seriam entrevistados. Deixou-se, ainda, a critério do *staff* a escolha de outros funcionários que pudessem contribuir para os objetivos do trabalho.

Instrumentos de pesquisa

Acredita-se que, por causa da multidimensionalidade do fenômeno cultura, técnicas isoladas pouco contribuem para a sua compreensão. Em conseqüência, optou-se pela **triangulação** proposta por Duncan (1989) no sentido de selecionar técnicas capazes de equilibrar deficiências e potencialidades para captar dimensões relevantes da cultura e, conjuntamente, fornecer seu desenho holístico. Foram elas: observação, entrevistas e dinâmicas de grupo. Durante a operacionalização desses instrumentos, manteve-se o princípio do tratamento psicanalítico de **atenção livre flutuante**, um estado de abertura que permite captar dados emergentes e não-previstos no delineamento teórico-metodológico.

RESULTADOS

Processos organizacionais de comunicação

A procura do serviço de consultoria, aqui relatado, foi explicitada através do desejo de crescimento harmônico da empresa, com orientação tanto para a produção como para a dimensão humana de seus agentes. No primeiro momento, não houve referência a qualquer tipo de problema. O pedido de ajuda parecia inscrever-se na positividade, acrescentando-se o fato de a estrutura funcional da empresa vir atendendo aos seus objetivos. Entretanto, a comunicação desse pedido foi feita com muita dificuldade, tendo sido necessário intervir não só para torná-la clara, mas também para que fosse estabelecido um contrato profissional com responsabilidades definidas para ambas as partes. Tal dificuldade para a utilização da linguagem de forma a descrever com precisão a realidade, possibilitando ação operacional coerente com a mesma, sugeriu a emergência do funcionamento de uma **hipótese de base**, conforme definida por Bion. Nesse momento inicial da intervenção era impossível defini-la, mas havia sinais sugerindo a sua existência, como a predominância da emocionalidade, dificultando o engajamento na função do grupo, ou seja, a realização da tarefa proposta.

Fischer (1995) lembra a importância da comunicação, considerada por ela, em linguagem metafórica, como o sistema circulatório da organização. A fala autêntica, que ocorre mediante a equidade entre aquele que fala e o outro que escuta, constitui elemento importante para a

consecução desse processo (Dejours, 1995). Esteve-se atenta a esse fator, tomando-o em seus diversos aspectos. De forma geral, a comunicação tendia a seguir um estilo autoritário, profundamente internalizado pela instituição, e fluía no sentido *top-down*, sendo a participação dos funcionários nos processos de gestão do trabalho praticamente inexistente. Continuando a analisar esses padrões, percebeu-se logo a necessidade de tentar desvendar a cultura dessa organização, sob pena de que o presente trabalho fosse mais um entre os não-assimiláveis por ela.

Uma intervenção anterior, em recursos humanos, fora abortada sob a alegação de alto custo. Esse fato denota contradição entre a busca de melhores padrões tecnológicos e a gestão de recursos humanos. Em outras palavras, a empresa conseguira investir na construção de nova sede, na aquisição de máquinas, mas não podia manter um programa de consultoria na área de recursos humanos. De acordo com Schein (1986), os clientes pedem ajuda quando o enfoque racional deixa de funcionar nas organizações; a perspectiva clínica traz à tona o irracional e uma das formas de compreendê-lo é relacionar tais irracionalidades com a cultura.

Observou-se que a organização do processo de trabalho em seu componente social reproduzia situações de dominação internalizada através de gerações, nos sentidos individual e social.

A contradição também ficou expressa na forma receptiva como esta consultora foi conduzida por todos os ambientes físicos da empresa e na dificuldade para o estabelecimento da "autenticidade da fala" (Dejours, 1995:69), ou seja, para a constituição de um espaço de escuta em que o **novo** pudesse emergir. A primeira entrevista com o diretor geral sofreu diversas interrupções, exigindo o exame imediato desse dado a fim de não por em risco a continuidade da tarefa.

"O ponto crucial da questão reside na ameaça da idéia nova (representada pelo consultor) a exigir o desenvolvi-

mento e na incapacidade dos grupos de suposição básica em tolerá-lo" (Bion, 1975:144).

Destacou-se ainda, entre as observações que inicialmente surpreenderam, o contraste entre o exterior da empresa, com jardins e muitas flores, e o seu interior, sombrio e praticamente sem decoração. Compreendeu-se que essas contradições denunciavam a ambivalência da instituição. Se, de um lado, orientava-se para o futuro e para o exterior, de outro, mostrava-se presa ao passado e aos **fantasmas** de seu interior sombrio. Incidentes críticos na história de vida do seu diretor geral associavam-se à ambigüidade da organização quanto ao seu desenvolvimento, como será visto posteriormente.

Processos organizacionais de trabalho e poder

Pode-se dizer que o processo de produção em série repetia o desenho linear da empresa, tanto no sentido administrativo como no emocional. Quanto a este último aspecto, observou-se que a organização do processo de trabalho em seu componente social reproduzia situações de dominação internalizada através de gerações, nos sentidos individual (papel do fundador e sua história) e social (contexto cultural de imigrantes).

Nas entrevistas, os funcionários queixavam-se das intervenções do diretor e dos supervisores, feitas de forma impositiva e ríspida para coibir determinados comportamentos. Entretanto, o grupo não costumava expressar insatisfações, parecendo temer a própria agressividade. Cabe lembrar as afirmações de Fischer (1989:72) de que "através de práticas disciplinares, o poder organizacional ordena as multiplicidades humanas cujo controle é essencial para a manutenção da própria organização enquanto tal". Se, por um lado, os agentes sociais pactuavam com o poder tal como ele era exercido, por outro, utilizavam-se de formas veladas e de difícil apreensão, como mostram os trabalhos de Goffman (1980), para expressar seu desejo de auto-afirmação e sua agressividade por vias indiretas. Entende-se que o desperdício de matéria-prima na empresa servia a esse objetivo, constituindo uma **estratégia defensiva** (Dejours, 1993; 1995). O próprio diretor afirmava que, em determinados dias, o trabalho era perdido, apesar de a produtividade média dos funcionários ser boa. Mostrava-se intrigado com o fato e dizia desconhecer o motivo. Desconhecimento, segundo a psicanálise, não é ignorância. Isso sugere que a direção relegava para o inconsciente o conhecimento que tinha acerca do exercício do poder em sua instituição. Reconhecê-lo seria doloroso, desestabilizador e, portanto, perigoso para a identidade organizacional. Quando os supostos básicos tornam-se ativos em um grupo de trabalho, "efetua-se um combate para suprimir a nova idéia, porque se sente que seu surgimento ameaça o 'status quo'" (Bion, 1975:143).

Orientações de valor

A dimensão temporal

A dimensão temporal constitui importante aspecto de análise no enfoque fenomenológico. Estudiosos da cultura organizacional também viram nesse fator uma **orientação de valor** que, ao lado de outras, pode fornecer valiosos subsídios para o entendimento da cultura. O tempo emergiu como um fator importante, uma vez que o discurso da organização se referia constantemente à mudança de sede e aos projetos de expansão relacionados a ela. O futuro, associado ao novo espaço, era para a direção o **lugar mágico** da resolução de todos os problemas — “lá vai ser diferente” (*sic*) —, quando não o depositário de uma dúvida compulsiva quanto ao próprio sucesso. Essa modalidade de esperança, de acordo com Bion (1975), está ligada ao funcionamento do suposto básico de **conjugação**. Em outras palavras, os objetivos desejados devem permanecer no futuro, isto é, irrealizáveis. Nessas circunstâncias, as idéias otimistas verbalmente expressas revelam-se, em análise mais profunda, como racionalizações (justificativas) destinadas a efetuar um deslocamento no tempo e, assim, possibilitar ao grupo o não-enfrentamento das emoções de base, freqüentemente um sentimento inconsciente de culpa, segundo o autor.

Os padrões culturais da organização caracterizaram-se pela contradição entre o manifesto e o latente. Seu objetivo explícito era crescer de forma harmônica, mas sem passar pelo doloroso processo de conhecimento de sua identidade, contextualizada e histórica.

No discurso dos funcionários o futuro tinha conteúdo vago e pouco previsível. Concluiu-se que a organização se encontrava orientada para o futuro, como forma inconsciente de escamotear o passado, pouco referido, e negar o presente. Nesse sentido, também a pessoa da consultora era revestida de características messiânicas (Bion, 1975) — o que apoia o suposto básico de **conjugação** —, sofrendo pressões para emitir a palavra salvadora que garantiria o sucesso da empresa em sua nova conjuntura.

A dimensão relacional

A dimensão relacional também destacou-se. As relações da organização caracterizavam-se pela linearidade, ou seja, além de a hierarquia ser seguida, uma das metas do grupo era a continuidade desse tipo de relação através do tempo. Optou-se pelo termo **linear** por evidenciar o caráter unidirecional das interações: elas tendiam a ocorrer de cima para baixo ou, no sentido horizontal, entre colegas. As queixas expressas pelos agentes institucionais não evidenciavam vontade ativa de mudança; ao contrário, tinham sentido de manutenção dessa linearidade por meio da complementação de papéis entre direção e funcionários. A bidirecionalidade das interações ou, em linguagem metafórica, o seu desenho em espiral (Peçanha, 1996), que possibilitaria o *feedback*, a modificação e o reajuste das ações em direção ao desenvolvimento, tendia a estar ausente. Novamente os dados sugerem a presença de uma hipótese de base no sentido bioniano. No caso, uma suposição básica de dependência reforçando a função do grupo que era a de manter-se trabalhando em conformidade com as regras impostas pelos níveis hierárquicos superiores. Em outras palavras, o poder autoritário presente na organização facilitava um padrão relacional do tipo dependente que mantinha a eficiência organizacional, porém dificultava as mudanças efetivas rumo a maior desenvolvimento.

O papel do fundador

Segundo Salama (1992), as organizações não podem ser entendidas quando são ignoradas suas histórias. Assim, a autora enfatiza o papel crucial da biografia da instituição no processo de entendimento do seu desenvolvimento, por meio de estudos de casos históricos. Neste trabalho, destaca-se a questão biográfica através da pessoa que instituiu a empresa.

No passado, a história pessoal do fundador da empresa foi marcada por perdas relevantes. De forma sucinta, posteriormente destacam-se alguns eventos em seu ciclo de desenvolvimento que remetem à obra freudiana no referente ao processo de identificação do menino com o próprio pai, ou seja, a constituição do Complexo de Édipo. Segundo a psicanálise, esse processo de identificação é acompanhado de sentimento inconsciente de culpa decorrente de tendências contraditórias de amor e ódio. Tal sentimento é mais ou menos operante de acordo com a interação das características pessoais com aquelas provenientes do ambiente familiar. A morte prematura do pai, quando esse processo encontra-se ainda em elaboração, pode incrementar os sentimentos correlatos — no caso a culpabilidade — levando-os a primeiro plano e perturbando o desenvolvimento posterior da personalidade. Um

sentimento de culpabilidade exacerbado, ainda que inconsciente para o próprio indivíduo, pode dificultar-lhe a obtenção de sucesso. Embora conscientemente a pessoa lute por atingi-lo, pressões provenientes de seu inconsciente acabam por sabotá-lo.

Quando o fundador tinha sete anos de vida, seu pai morreu em acidente de trabalho em uma empresa metalúrgica. Como filho primogênito, começou a assumir precocemente responsabilidades na família. Adolescente, empregou-se nessa mesma empresa. Poucos anos depois, ainda na mesma organização, acidentou-se perdendo parte de um dos membros superiores e, a seguir, interrompeu sua carreira universitária.

Enfim, no momento desta consultoria, a dificuldade do fundador em conviver com o sucesso e acreditar nele pareceu ligada a forte identificação com a figura paterna e sentimentos inconscientes de culpa, conforme estudos de Freud (1916) e de outros autores (por exemplo, Peçanha, 1991).

No caso apresentado, parece existir continuidade entre as características pessoais do fundador da empresa e a cultura nela constituída que, ao evitar o conflito e a expressão da agressividade, cerceava seu próprio crescimento.

Questiona-se as idéias difundidas sobre cultura de empresa quanto à possibilidade de construí-la a partir de uma só e mesma base, tanto no nível de dirigentes como no de operários.

Ressalta-se não bastar a presença de elementos como os que foram aqui expostos para validar uma interpretação semelhante. **Interpretar** é sempre questão muito delicada, só podendo ser feita no **aqui e agora** da interação bidirecional com o cliente e obedecendo critérios detalhados por diversos autores (por exemplo, Lagache, 1978). Além disso, os progressos atuais da psicanálise confirmam a questão levantada pela antropologia cultural de que o Complexo de Édipo descrito por Freud não tem a característica de universalidade pretendida por aquele autor. Entretanto, o **Édipo** pode, em condições cujo detalhamento não faz parte do escopo deste trabalho, funcionar como elemento estruturador da personalidade, desempenhando papel decisivo em sua constituição (Debray, 1996).

Retomando o processo de comunicação que perpassou todos os fatores estudados, pode-se dizer que a comunicação nessa organização expressava o discurso do **outro**, ou seja, ela mostrava uma vivência alienada e a dificuldade de seus agentes em enunciar uma fala autên-

tica. Lembre-se aqui um verso de Fausto, apreciado por Freud, cuja idéia era: "Aquilo que herdar de seus pais, conquiste-o, para que seja seu". Essa é a tentativa de compreensão da cultura da empresa, como forma de ajudá-la a apropriar-se de um discurso inconsciente e a emergir como sujeito ativo de seu projeto existencial. Enfim, "o próprio sentido de cada um não é poder reencontrar-se numa possibilidade de criação, com os seus dissabores, lutas e desilusões? E, em toda a criação, mesmo a mais bem-sucedida, em toda superação, mesmo a mais afortunada, não existe sempre uma parte de si mesmo que se sente contida num espelho, eternamente em busca de uma felicidade fugidia?" (Mannoni, 1985:32-33).

CONCLUSÕES

Os padrões culturais da organização caracterizaram-se pela contradição entre o manifesto e o latente. Seu objetivo explícito era crescer de forma harmônica, mas sem passar pelo doloroso processo de conhecimento de sua identidade, contextualizada e histórica. Desejava, também, evitar a dor da autotransformação, apostando em uma consultoria mágica. Trabalhou-se no sentido de explicitar essas contradições enfocando, particularmente, a ambivalência diante do próprio crescimento, em cuja raiz estava a sujeição a padrões internalizados de dominação.

Procurou-se conhecer os aspectos da cultura da organização, mas "nunca uma sociedade será totalmente transparente, primeiro porque os indivíduos que a compõem nunca serão transparentes a si mesmos já que não é possível eliminar o inconsciente. Em seguida porque o social não implica somente os inconscientes individuais (...) a não ser introduzindo o duplo mito de um saber absoluto igualmente possuído por todos" (Castoriadis, 1982:135).

Nesse sentido, questiona-se as idéias difundidas sobre cultura de empresa quanto à possibilidade de construí-la a partir de uma só e mesma base, tanto no nível de dirigentes como no de operários, e que para tanto bastaria ajudar a cultura a revelar-se a si mesma. Concorde-se com a afirmação de Aktouf (1992) de que muitos dos ensinamentos preconizados sobre esse assunto não passam de mitos visando manter as posições e os privilégios daqueles que pagam para que eles sejam recitados.

Resta assinalar a importância e a multidimensionalidade do tema Cultura Organizacional, o qual exige muita cautela e muita responsabilidade daqueles que se dispõem à difícil tarefa de pesquisá-lo. Do contrário, o conhecimento advindo dessa área pode ser utilizado como um instrumento disciplinar que busca homogeneizar condutas, negando contradições, escamoteando conflitos e impedindo a reflexão da organização sobre a sua forma particular de existir e de projetar-se no futuro. ♦

- AKTOUF, O. Management and theories of organizations in the 1990s: toward a critical radical humanism? *Academy of Management Review*, v.17, n.3, 1992.
- BION, W.R. *Experiências com grupos*. Rio de Janeiro, Imago e São Paulo, Edusp, 1975.
- CASTORIADIS, C. *A instituição imaginária da sociedade*. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1982.
- DEBRAY, R. *Clinique de l'expression somatique*. Paris, Delachaux et Niestle, 1996.
- DEJOURS, C. *Travail usure mentale*. Paris, Bayard Éditions, 1993.
- _____. *Le facteur humain*. Paris, Press Universitaires de France, 1995. [Coleção: Que sais-je?]
- DUNCAN, W.J. Organizational culture: "getting a fix" on an elusive concept. *The Academy of Management Executive*, v.3, n.1, p.229-236, 1989.
- FISCHER, R.M. O círculo do poder — as práticas invisíveis de sujeição nas organizações complexas. In: FLEURY, M.T.L. & FISCHER, R.M. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo, Atlas, 1989.
- _____. *Metodologia de pesquisa da cultura*. Trabalho apresentado na disciplina Cultura e Poder, Pós-graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, abr. 1995.
- FLEURY, M.T.L. Introduzindo a discussão metodológica: a postura do pesquisador. In: FLEURY, M.T.L. & FISCHER, R.M. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo, Atlas, 1989.
- _____. Cultura organizacional e estratégias de mudanças: recolocando estas questões no cenário brasileiro atual. *Revista de Administração*, v.26, n.2, p.3-11, abr./jun. 1991.
- FORGHIERI, Y.C. (org). *Fenomenologia e psicologia*. São Paulo, Cortez, 1984.
- FREUD, S. Totem y tabu (1912). In: *Obras completas*. 4ª ed. Madrid, Editorial Biblioteca Nueva, 1981. p.1.745-1.850
- _____. Varios tipos de caracter descubiertos en la labor analítica (1916). In: *Obras completas*. 4ª ed. Madrid, Editorial Biblioteca Nueva, 1981. p.2.414- 2.428
- _____. Psicologia de las masas y analisis del 'yo' (1921). In: *Obras completas*. 4ª ed. Madrid, Editorial Biblioteca Nueva, 1981. p.2.563-2.610
- _____. El porvenir de una ilusión (1927). In: *Obras Completas*. 4ª ed. Madrid, Editorial Biblioteca Nueva, 1981. p.2.961-2.992
- _____. El malestar en la cultura (1930). In: *Obras completas*. 4ª ed. Madrid, Editorial Biblioteca Nueva, 1981. p.3.018-3.067
- FREUD, S. Moises y la religion monoteista (1939). In: *Obras completas*. 4ª ed. Madrid, Editorial Biblioteca Nueva, 1981. p.3.241-3.324
- GABRIEL, Y. Organizations and their discontents: a psychoanalytic contribution to the study of organizational culture. *Journal of Applied Behavioral Science*, v.27, n.3, p.318-336, 1991.
- GOFFMAN, E. *Estigma — notas sobre a manipulação da identidade deteriorada*. Rio de Janeiro, Zahar, 1980.
- LAGACHE, D. *A psicanálise*. 4ª ed. Rio de Janeiro, DIFEL, 1978.
- LÉVI-STRAUSS, C. *Le totémisme aujourd'hui*. 4ª ed. Paris, PUF, 1974.
- LOURAU, R. *A análise institucional*. Petrópolis, Vozes, 1975.
- MANNONI, M. *A primeira entrevista em psicanálise*. Rio de Janeiro, Campus, 1985.
- MEZAN, R. *Freud, pensador da cultura*. 5ª ed. São Paulo, Brasiliense, 1990.
- NETO, A.S.N. *Anotações para um curso de psicologia descritiva (Brentano e Wittgenstein)*. São Paulo, 1991. Tese (Livre-Docência) — Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo.
- PAGÈS, M. *Le travail amoureux — éloge de l'incertitude*. Paris, Dunod, 1991.
- PEÇANHA, D.L. *Jack Kerouac — uma viagem regressiva rumo à autodestruição*. JORNADA DE PSIQUIATRIA DINÂMICA, 15. Gramado, abr. 1991. [Resumo Publicado]
- _____. *Les modalités interactives mère-enfant et le développement psychosomatique de l'enfant asthmatique*. Trabalho não-publicado, apresentado no Instituto de Psicossomática de Paris (IPSO), jul. 1996.
- SALAMA, A. The use of an organization's biography as a research method for investigation organizational development. *Management Education and Development*, v.23, n.3, p.225-233, 1992.
- SCHEIN, E.H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco, Jossey Bass, 1986.
- _____. Legitimizing clinical research in the study of organizational culture. *Journal of Counseling and Development*, v.71, n.6, p.703-708, 1993.
- SHINYASHIKI, G.T. *Uma abordagem quantitativa para o estudo da cultura organizacional e seus antecedentes*. São Paulo, 1995. Dissertação (Mestrado) — Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.