

Possibilidades de análise da diversidade cultural pelas instâncias mítica, social-histórica, institucional, organizacional, grupal, individual e pulsional

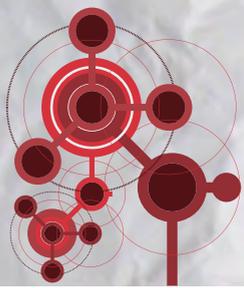
Possibilities of analysis of cultural diversity by mythical, socio-historical, institutional, organizational, group, individual and pulsional instances

Posibilidades de análisis de la diversidad cultural por las instancias mítica, social-histórica, institucional, organizacional, grupal, individual y pulsional



Maria Ivete Trevisan Fossá

- Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)
- Mestre em Comunicação Social pela Universidade Metodista de São Paulo (Umesp)
- Professora Associada do Departamento de Ciências da Comunicação da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)
- Atua na graduação de Comunicação Social e nos programas de pós-graduação (mestrado e doutorado) de Comunicação e de Administração da UFSM
- É tutora do Programa de Educação Tutorial (PET) de Ciências Sociais Aplicadas da UFSM
- Vice-líder do grupo de pesquisa em Comunicação Institucional e Organizacional (UFSM/CNPq)
- E-mail: fossa@terra.com.br



Resumo

A questão central deste artigo é uma reflexão sobre as organizações concebidas como um sistema cultural, simbólico e imaginário, lugar onde se entrecruzam desejos individuais e coletivos, projetos conscientes e inconscientes. Este estudo mostra as duas principais dimensões do imaginário – enganador e motor – e as possibilidades de análise da cultura organizacional levando em consideração as instâncias mítica, social-histórica, institucional, organizacional, grupal, individual e pulsional, que são trabalhadas pelo pensador francês Eugène Enriquez

PALAVRAS-CHAVE: IMAGINÁRIO • ORGANIZAÇÕES • DIVERSIDADE CULTURAL • CULTURA ORGANIZACIONAL.

Abstract

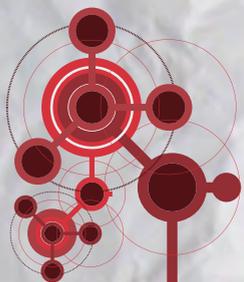
The central issue of this paper is a reflection on the organizations conceived as a cultural, symbolic and imaginary system, a place where individual and collective, conscious and unconscious projects, desires intercross themselves. This study shows the two principal imaginary dimensions – deceiver and motor – and the possibilities of analysis of the organizational culture considering the mythical, socio-historical, institutional, organizational, group, individual and pulsional instances, that are discussed by French researcher Eugène Enriquez.

KEYWORDS: IMAGINARY • ORGANIZATIONS • CULTURAL DIVERSITY • ORGANIZATIONAL CULTURE.

Resumen

La cuestión central de este artículo es una reflexión acerca de las organizaciones concebidas como un sistema cultural, simbólico e imaginario, lugar donde se entrecruzan deseos individuales y colectivos, proyectos conscientes e inconscientes. Este estudio muestra las dos dimensiones principales de lo imaginario – engañosa y motora – y las posibilidades de análisis de la cultura organizacional, teniendo en cuenta las instancias mítica, social-histórica, institucional, organizacional, grupal, individual y pulsional, que son trabajadas por el pensador francés Eugène Enriquez.

PALABRAS CLAVES: IMAGINARIO • ORGANIZACIONES • DIVERSIDAD CULTURAL • CULTURA ORGANIZACIONAL.



Motivado pela obra *Organização em análise*, de Eugène Enriquez¹ (1997) este estudo traz uma reflexão sobre os elementos da cultura organizacional e como eles interagem na formação do imaginário, que é tomado como uma energia pulsional responsável por criar, inventar e configurar a vida humana dentro das organizações.

O imaginário vai favorecer que as relações entre a organização e o trabalhador se efetivem, se sustentem e se reproduzam. Nesse sentido, a organização não é apenas organização de trabalho, mas, sobretudo, organização de pessoas que buscam realizar seu projeto de vida. Assim, compreender as subjetividades e encontrar abordagens capazes de entendê-las é um desafio colocado, bem como compreender a organização, levando em consideração as instâncias mítica, social-histórica, institucional, organizacional, grupal, individual e pulsional.

A orientação metodológica proposta por Enriquez (1997) faz-se pertinente, principalmente, em estudos e pesquisas que reflitam sobre diferenças culturais organizacionais e em estudos que tenham a interculturalidade como eixo basilar para pensar a comunicação organizacional de forma estratégica. As sete instâncias ou níveis constitutivos da análise das organizações com certeza nos auxiliam na compreensão conceitual de organização como um espaço de relações de poder que se (re)faz nos meandros da cultura organizacional.

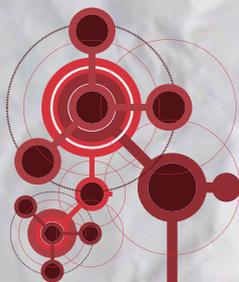
A CULTURA ORGANIZACIONAL E SEUS ELEMENTOS ESSENCIAIS

A objetivação da cultura dá-se por meio de seus elementos formadores, fornecendo aos membros da organização o direcionamento para suas ações. A assimilação desses elementos é efetuada pela linguagem verbal e não verbal. Os elementos mais comumente apresentados pelos diversos autores que têm se dedicado aos estudos da cultura organizacional (Schein, 1985; Fleury e Fischer, 1993; Freitas, 1991; Enriquez, 1997, 2006 e 2007; Fossá, 2003) são as estórias, sagas, heróis, mitos, ritos, rituais, artefatos, símbolos, cerimônias, linguagem, que correspondem à instância mítica que se refere Enriquez (1997).

Toda organização, para se instaurar e se perpetuar ou para justificar o presente vivido e o futuro sonhado, necessita de um discurso inaugural, uma narrativa, uma história inicial que situa e legitima a sua origem. Assim, as estórias ou sagas, quando descrevem as realizações ímpares de um grupo e seus heróis, quando remetem aos valores instituídos pelos fundadores, servem para reforçar o comportamento desejado. Misturam o verdadeiro e o fictício, mas sempre se baseiam em eventos reais que, com o correr do tempo, ganham novos significados. Nesse sentido, servem não apenas para a manutenção e o desenvolvimento da identidade de cada trabalhador, uma vez que, durante o relato das estórias e dos heróis, as pessoas se constroem e se reforçam mutuamente em suas crenças individuais e coletivas.

Alan Wilkins (1984) afirma que as estórias assumem algumas funções importantes ao servirem como mapas, como símbolos e como *scripts*. As estórias como mapas cognitivos orientam os novos membros da organização sobre como devem agir quanto às regras e suas exceções, assumem o papel de ideias-chave e por sua vez direcionam o raciocínio, bem como indicam as ações que podem ser tomadas pelos membros da organização. As estórias como símbolos constituem-se em eventos concretos, orientando as pessoas para os objetivos e princípios compartilhados. Já as estórias como *scripts* informam quais comportamentos ou atitudes são aceitáveis.

¹ Doutor em Psicossociologia e Sociologia Clínica, professor emérito da Universidade de Paris VII e do Laboratoire de Changement Social, membro fundador da Association pour la Recherche et l'Intervention Psychosociologiques (Arip), redator-chefe da revista *Connexions* e corredator da *Revue Internationale*.



Segundo a concepção de Terence Deal e Alan Kennedy (1984), em relação aos heróis, estes desempenham importante papel na formação e manutenção da cultura, uma vez que fornecem modelos e tornam o sucesso atingível e humano. Além disso, simbolizam a organização para o mundo exterior, preservando o que ela tem de melhor, estabelecendo padrões de desempenho, bem como motivando seus membros para o alcance de objetivos e metas.

Já em relação aos mitos, estes estão repletos de desejos de imortalidade. É natural, portanto, que as organizações, ao se renovarem tecnológica e até administrativamente, queiram preservar a sua institucionalidade, ou seja, os valores e os princípios filosóficos que lhes concedem um caráter diferencial das demais. Assim, com o intuito de conservar um alicerce firme e capaz de resistir às tendências ou aos modismos passageiros, as organizações costumam efetuar mudanças usando uma variedade de mitos com o fim de mudar aquilo que deve ser mudado e conservar tudo aquilo que deve ser preservado.

Na concepção de Enriquez (1997), o mito é sempre guardião de valores muito importantes para uma sociedade ou para uma organização. Graças a ele, o controle organizacional pode seguir um padrão necessário para fazer frente a inúmeras contingências. Evidentemente o papel do mito é complementado por vários outros atos simbólicos como rituais, cerimônias, discursos e símbolos.

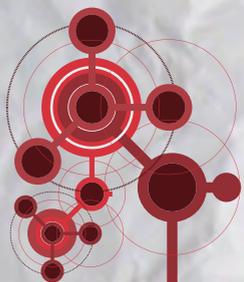
Enriquez (1997, p. 34) destaca o papel unificador dos mitos dizendo:

A organização não pode viver sem segregar um ou alguns mitos unificadores, sem instituir ritos de iniciação, de passagem e de execução, sem formar os seus heróis tutelares (colhidos com frequência entre os fundadores reais ou os fundadores imaginários da organização), sem narrar ou inventar uma saga que viverá na memória coletiva: mitos, ritos, heróis, que têm por função sedimentar a ação dos membros da organização, de lhes servir de sistema de legitimação e de dar assim uma significação preestabelecida às suas práticas e à sua vida.

Desse modo, as organizações se apropriam dos mitos, dos heróis e das narrativas sobre ações dos fundadores, bem como das gerações sucessoras de executivos, dos atos heroicos praticados pelos funcionários, com o objetivo de formar uma memória coletiva. Esta, além de se oferecer como objeto a ser interiorizado por cada empregado, coloca-se também como exigência de algo a ser preservado e incita comportamentos em conformidade com os exemplos relatados. Dessa forma, mitos, ritos, heróis e narrativas convertem-se em poderoso instrumento de controle afetivo e intelectual, sedimentando a ação dos membros da organização e legitimando a organização enquanto instituição.

A análise dos mitos, dos heróis e das histórias é vista como expressão de valores, relações e ideologias e permite também sugerir que eles não somente contêm conteúdos ideológicos, produzidos para racionalizar certas ações sociais, mas também se constituem em verdadeiros postulados, construindo um espaço que permite inventar e legitimar ações sociais concretas. Nas organizações identificamos alguns mitos, como o mito do grande homem ou a saga do fundador, o do pai-patrão, o da grande família, o da tecnologia e o da modernidade, que servem para congregar indivíduos, despertar o imaginário e o desejo de identificação com os seus protagonistas.

Os ritos, os rituais, as cerimônias e os símbolos também são elementos que reforçam a preservação dos valores organizacionais. Segundo Harrison Trice e Janice M. Beyer (1985), os ritos constituem-se de um conjunto relativamente elaborado, dramático e planejado de atividades, que consolidam várias formas de expressão cultural em um evento, o qual é realizado por meio de interações sociais. Por meio dos ritos, as regras sociais são definidas, estilizadas, convencionadas e principalmente valorizadas.



Os rituais desenvolvidos dentro de uma organização desempenham diferentes papéis, tais como: inserir o indivíduo na organização, alcançar reconhecimento, obter recompensa e conseguir concessão de privilégios. Além dessas dimensões, os rituais possibilitam a progressão funcional, o modelo de gestão empresarial que garante o desenvolvimento da iniciativa individual, o prazer de ser reconhecido e valorizado, o incentivo de conquistar prêmios e de galgar posições hierárquicas mais elevadas, e traçar metas individuais e coletivas e superá-las. Essas são algumas estratégias de rituais que favorecem a integração do indivíduo à empresa ou à organização.

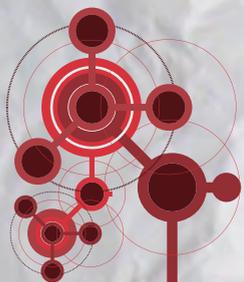
Esse argumento nos leva a compreender que os rituais, os ritos, os mitos, os heróis, os tabus, as estórias, as cerimônias, o uso de linguagem específica e outros mecanismos procuram orientar os indivíduos e os grupos a agirem em uma dada direção; fornecem, com a ideologia, a significação a ser dada aos acontecimentos; atribuem a cada pessoa um papel a desempenhar e a sustentam nesse papel; criam a comunidade ideológica por meio da comunhão de ideias. Da mesma forma, as cerimônias e os símbolos ajudam a reforçar os laços de afiliação, solidariedade, lealdade e comprometimento. Junto com os ritos, os rituais e os símbolos, as cerimônias servem para comunicar de que maneira as pessoas devem se comportar e quais são os padrões de decoro aceitáveis; chamar a atenção para o modo como os procedimentos são executados; liberar tensões e encorajar inovações, aproximando as pessoas, reduzindo conflitos, criando novas visões e novos valores. Servem, enfim, para guiar o comportamento dos membros da organização por meio da dramatização dos valores básicos e para exibir e fornecer experiências agradáveis a serem lembradas para sempre pelos empregados.

As cerimônias podem ser definidas como a manifestação de sentimentos ou atitudes em comum mediante ações formalmente ordenadas. São de natureza essencialmente simbólica, sendo que, no contexto cerimonial, gestos, posturas corporais e objetos estão presentes. Por exemplo, as pessoas se curvam, apertam as mãos, sentam em lugares previamente estabelecidos na mesa, levantam e sentam a todo o momento, cantam hinos, aplaudem, discursam por ordem de importância dos seus cargos e assumem outras posturas e gestos condizentes com o local, a hora e o tipo de cerimônia. A cerimônia geralmente envolve o uso de objetos como bandeiras, cartazes, flâmulas, flores, cadeiras com espaldares mais ou menos altos de acordo com o nível hierárquico da pessoa que vai ter assento à mesa. Todos estes objetos possuem significações simbólicas e, portanto, faz-se necessário saber o significado de tais atos nas cerimônias para captar os seus sentidos, suas significações e seus apelos de ordem ideológica.

A COMUNICAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO E A ANÁLISE SOCIAL-HISTÓRICA, INSTITUCIONAL E ORGANIZACIONAL

A instância social-histórica compreende a análise da ideologia que define o modo de ser da organização. A ideologia imprime um caráter homogêneo, passa por cima dos níveis hierárquicos para imprimir uma escala de valores comuns, exprime parte do conteúdo social que rege a organização, mostra parte da verdade e oculta outras partes. É o desdobramento do mito inicial contido na instância mítica e que aponta para o ideal perseguido pela organização, a sua legitimação perante a sociedade.

Enquanto a instância mítica registra a narrativa inicial, ou seja, o ato criador, as ideologias visam apontar para o ideal contido nos mitos; por sua vez a instância institucional cria leis, normas, condutas para que historicamente a ideologia se realize. Este nível de análise permite reproduzir o que foi estabelecido e instituído pelo ato fundador, entender os meios pelos quais a organização explica e justifica as suas ações perante a sociedade, bem como as formas utilizadas pela organização para combater comportamentos diferentes e contrários, a fim de promover uma aparente harmonia e obter a legitimação da organização tanto interna como externamente.



A necessidade de legitimação da organização pode ser entendida pelo resgate dos conceitos de institucionalização e objetivação descritos por Peter L. Berger e Thomas Luckmann (1985). A institucionalização ocorre quando há uma tipificação recíproca de ações habituais praticadas por determinados grupos de atores, enquanto que a objetivação é o processo por meio do qual os produtos exteriorizados da atividade humana adquirem o caráter de objetividade. Desse modo, os papéis desempenhados pelos indivíduos tornam possível a existência de instituições de forma continuada.

Compreende-se então que é pela objetivação, ou seja, pelos modos como a organização explica e justifica as suas ações, que a legitimação é conquistada, tornando-se responsável pela institucionalização da organização. E, para que a objetivação se realize, é necessário que ela seja construída por meio da linguagem, principal depositária das experiências coletivas e humanas e responsável pelas relações sociais que ocorrem nas organizações.

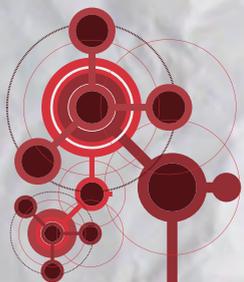
A linguagem envolve tanto a forma verbal expressa em atos discursivos quanto a não verbal representada pelos silêncios, pelos gestos, pelos comportamentos, pelos olhares, pelas posturas, pelas ações e pelas omissões. Assim, os atos comunicacionais não podem ser entendidos apenas por meio da dimensão expressiva, que diz respeito à elaboração de manifestações significativas e da dimensão pragmática, que se refere às ações realizadas. Na concepção de Adriano Duarte Rodrigues (1990, p. 68), "o silêncio e a omissão podem comunicar de maneira tão forte como uma palavra proferida ou uma ação efetivamente realizada".

Cabe ressaltar que a comunicação se dá por meio dos indivíduos, os quais interagem dentro da empresa, consolidando a cultura organizacional. As pessoas comunicam a cultura da organização mediante hábitos, atitudes e até pelas vestimentas que usam no trabalho. A ideologia da organização está o tempo todo sendo comunicada pelo olhar, pelos gestos, pela escrita e, também, por meio do ambiente físico, o qual reflete o orgulho que a organização tem de si própria. A decoração dos escritórios e o tamanho das salas, os refeitórios, os estacionamentos, tudo isso são maneiras de comunicar os valores que a empresa pratica.

Pela instância organizacional de análise que nos aponta Enriquez (1997), percebe-se que a organização é a concretização do institucional, sendo que a sua autonomia é relativa, uma vez que tudo pode ser realizado desde que não fira o caráter institucional. Entende-se, assim que a instituição é o lugar do poder, enquanto que a organização é o lugar da prática, ou seja, do exercício do poder, o qual se configura por meio dos sistemas de autoridade – divisão de tarefas, de cargos, de responsabilidade, de direitos e de deveres. A instância institucional é a responsável por defender a organização contra toda interrogação e promulgar suas leis e seus decretos sem se indagar se são justas e pertinentes.

Portanto, a instituição é o lugar do político e da regulação da ordem, enquanto que a organização é o lugar das relações antagônicas, das lutas implícitas e explícitas e das estratégias que os atores utilizam para obter reconhecimento social e participar de processos decisórios. A organização assume o lugar de negociação, enquanto o institucional assume o de normatização de comportamentos e/ou de decisões impostas de cima para baixo na hierarquia funcional.

Assim, sob a égide do institucional, os dirigentes e gestores vivem muitas vezes uma duplicidade de caráter, ou seja, pensam uma coisa e fazem outra, tudo em nome do institucional. E a máquina burocrática serve justamente para o exercício do institucional e para a manutenção de contradições, uma vez que a legitimidade muitas vezes é percebida pelo número de assinaturas, carimbos e prazos, como também pelo número de reuniões que não só não deliberam, mas também servem para produzir novas agendas e pautas de outras tantas reuniões. Nesse sentido, a organização é, na maioria das vezes, constituída



de pessoas submissas, sem desejos próprios, sem contato íntimo com a própria consciência e o próprio coração, como bem afirma Eugène Enriquez (1997).

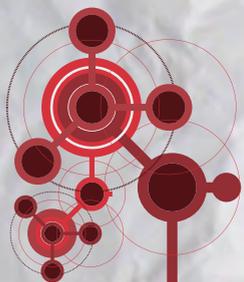
Já a instância grupal de análise das organizações proposta por Enriquez (1997) nos leva a considerar que, além das relações de trabalho voltadas para a produção e para o lucro, também existem grupos com relações afetivas, com interesses comuns e por vezes até contraditórios aos interesses da organização. Este nível de análise nos leva a perceber que o grupo possui causas próprias e diferentes das instituídas pela instância institucional, as quais são responsáveis por promover a mobilização do grupo em torno de lutas individuais e coletivas. Tão importante quanto a grupal é a instância individual, uma vez que, de acordo com o meio, com o grupo, com a cultura, a atitude pessoal isolada pode conter ideias inovadoras, manifestar e inventar condutas novas e provocar uma série de reações em cadeia. O indivíduo só é "heterônimo parcialmente" e está sempre em condições de fazer exibir "uma parcela de originalidade e autonomia" (Freud, Apud Enriquez 2007, p. 108) e proceder às mudanças por vezes importantes na estrutura social.

Em relação à instância pulsional, Enriquez (1997) afirma que ela perpassa as demais instâncias, à medida que constitui um impulso energético que mobiliza as partes. Enriquez recupera de Sigmund Freud a concepção de pulsão orientada para a vida e para a morte, para apresentar uma das instâncias mais subjetivas do seu modelo de análise, a pulsional. Segundo Enriquez (1997) a instância pulsional está presente em todas as outras instâncias e é responsável por colocar em ação tanto o princípio de ligação ao que é essencial para a missão organizacional, como também o princípio de desligamento, que tem por finalidade a redução das tensões vividas nos diferentes ambientes em que os indivíduos estão inseridos. A pulsão da vida é um princípio de ligação e como tal favorece o amor, a amizade, a aliança, o trabalho em grupo. A pulsão da morte é vista como a tendência natural de tudo o que é vivo e favorece a destruição do eu, desentendimentos, inimizades, invejas, conflitos etc. Os dois tipos de pulsões são antagônicos e lutam entre si para se firmarem, mas também se fundem. E é nessa fusão das pulsões que o imaginário – motor e enganador – é produzido.

Enriquez (1997) ressalta que é mais fácil estudar a instância pulsional nas organizações a partir das pulsões de morte, uma vez que as organizações adotam como valores básicos a eficiência, a dinâmica e a mudança, afirmando sua longevidade e se colocando como objeto ideal, fazendo dos indivíduos os seguidores de uma causa comum. Em uma organização, quando a cultura organizacional favorece a pulsão da vida, permite às pessoas terem iniciativas, criatividade e possibilidades de imaginar coisas novas, buscando novas saídas, novas relações, novos valores. Antagonicamente, a organização também desenvolve pulsão de morte, presente quando obriga as pessoas a realizarem um trabalho planejado e pensado por outros, induzindo-as a viverem sob o ideal de um sonho. As empresas trazem em seu convívio diário muito mais o que pretendem ser do que aquilo que de fato são e, assim, todo o sacrifício humano, todas as esperanças são justificadas pela vitória do amanhã.

A RELAÇÃO ORGANIZAÇÃO-TRABALHADOR E A PRODUÇÃO DE SISTEMAS IMAGINÁRIOS

Sigmund Freud (1976), na obra *Totem e tabu*, mostra o início da organização social, da civilização, da luta pela afirmação da vida que vence a morte, tal como está simbolizada na luta pela vida dos filhos vingada pela morte do pai. A pulsão da morte é vista como a tendência natural de tudo o que é vivo, enquanto a pulsão da vida se refere à tendência da afirmação da vida, ambas, portanto, contrárias entre si, mas indispensáveis para poderem se firmar. Se a morte é a tendência natural, o que mantém o ser



vivo a despeito da tendência natural da morte é o apego à vida (pulsão da vida). Igualmente, a pulsão da vida não é definitiva, é constantemente ameaçada pela presença da morte (pulsão da morte).

As pulsões – da morte e da vida –, por serem contrárias, confrontam-se e lutam entre si, mas também muitas vezes se fundem, uma vez que são recursivas, ou seja, ambas querem, isoladamente, prevalecer uma sobre a outra. E é nessa luta das pulsões que o imaginário se produz. O imaginário é, portanto, uma energia pulsional, resultante da luta entre a pulsão da vida e da morte. A energia, produto desta luta, é que cria, inventa e configura a vida humana. Desse modo, pode-se criar uma organização social voltada para a vida ou para a morte, dependendo do tipo de pulsão que prevalecer dentro dela. Portanto, uma organização, antes de estar inserida em um contexto localizado no tempo e no espaço, configura-se primeiro no imaginário. Seu significado e sua importância estão mais no futuro, que acena com possibilidades e potencialidades, do que propriamente no presente, limitado por circunstâncias humanas, temporais, físicas, cotidianas.

Nesse propósito, a organização vive do que quer ser e, por sua vez, o trabalhador também busca aquilo que pretende igualmente ser. Tanto a organização quanto o empregado vivem a imagem criada do modelo ideal. A organização busca a sagração do seu poder, a sua respeitabilidade, a sua importância social, política, econômica e financeira como garantia de sua continuidade e perpetuidade. Por sua vez, o empregado busca *status*, reconhecimento social e afetivo e busca, principalmente, a sua imortalidade nos produtos que fabrica, nos programas em que se envolve e na perspectiva de um futuro triunfante capaz de justificar todos os sacrifícios, todos os medos, todas as ameaças, todas as adversidades, todo o sofrimento físico e psíquico.

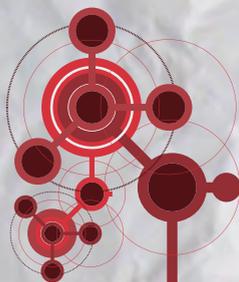
A organização, ao invocar a imagem de protetora, alimenta o imaginário original de segurança e de proteção que só o pai generoso ou a mãe protetora podem proporcionar. É uma forma de a empresa não apenas reforçar o sentimento de submissão, como também de impedir o avanço nas relações de trabalho e o estabelecimento de uma forma mais participativa, mais justa e mais igual.

Na concepção de Enriquez (1997), o imaginário é constituído de imagens interiores que guardamos de certas pessoas significativas, de lembranças ou de informações armazenadas na memória, de ideias, de visões, de explicações ou de racionalizações que são construídas e utilizadas. O imaginário é, pois, o resultado de visões, de projeções ou de construções que o indivíduo elabora a partir dos conteúdos armazenados na memória. Mas, mesmo que o imaginário se forme com base em informações armazenadas, ele se configura em uma realidade subjetiva e serve de ligação entre a realidade interna da pessoa e a realidade externa e se constitui em um elemento qualitativo importante na constituição da personalidade de um indivíduo.

Enriquez (1997, p. 35) ressalta a existência de duas formas de imaginário: o enganador e o motor. O imaginário é enganador à medida que a organização

tenta prender os indivíduos nas armadilhas de seus próprios desejos de afirmação narcisista, no seu fantasma de onipotência ou de sua carência de amor, em se fazendo forte para corresponder aos seus desejos naquilo que eles têm de mais expressivos e mais arcaicos e de transformar os fantasmas em realidade.

É pelo imaginário enganador que a empresa sinaliza a possibilidade de o ego ideal realizar os desejos e as expectativas do ideal do ego. Ao se mostrar como onipotente, a empresa tem como garantia a lealdade do indivíduo. O imaginário é enganador à medida que a organização reforça o ego ao considerar o empregado “prata da casa”, “velho da casa”, “homem de confiança”, expressões muito comuns que se observam em uma grande maioria de organizações.



Já o imaginário é motor à medida que a organização "permite às pessoas se deixarem levar pela sua imaginação criativa em seu trabalho sem se sentirem reprimidas pelas regras imperativas" (Enriquez, 1997, p. 35). É pelo imaginário motor que o empregado expressa o desejo e é também por seu intermédio que os desejos podem se concretizar. O imaginário motor dá, portanto, sentido e aponta para a direção do sonho. O imaginário motor, diferentemente do enganador, está perpassado pela pulsão de vida, está sempre ao lado das utopias, permite que velhos problemas sejam vistos com um novo olhar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Compreender a organização por meio dos elementos constitutivos da cultura organizacional como estórias, sagas, heróis, mitos, ritos, rituais, símbolos, cerimônias e linguagem (instância mítica); compreender a organização pelos valores declarados e vividos (instância social-histórica); compreender a organização por meio das normas e dos regulamentos (instância institucional); compreender a organização pela prática e concretização do institucional (instância organizacional); compreender a organização pelas relações afetivas e pelos interesses dos membros do grupo (instância grupal); compreender a organização pelo interesse individual (instância individual); e compreender a organização como um lugar onde se entrecruzam desejos individuais e coletivos, pulsões de vida e de morte, projetos conscientes e inconscientes (instância pulsional), se apresenta como um novo referencial teórico e novas possibilidades de intervenção, a fim de enfrentar o desafio de propor estratégias de comunicação que atendam organizações com diversidades culturais.

Eugène Enriquez (1997) acredita que, mais do que um espaço de trabalho, as organizações constituem um espaço de convivência humana. Portanto, a análise da conversação entre sujeitos em processos de interação, o exame da interação não verbal, a descoberta das regras e das normas que estruturam a interação diária, a análise da conversação para descobrir as regras de interação verbal que são geradas por e dentro dessa interação, a descrição dos eventos para a cultura do grupo são de fundamental importância para descobrir como o sistema de significados culturais está organizado, como se desenvolveu e como influencia o comportamento e as relações individual e grupal estabelecidas pela organização com os seus diferentes públicos de interesse.

REFERÊNCIAS

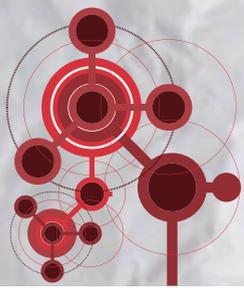
BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. *A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento*. Petrópolis: Vozes, 1985.

DEAL, Terrence; KENNEDY, Alan. *Corporate culture: the rites and rituals of corporate life*. Massachusetts: Addison-Wesley, 1982.

ENRIQUEZ, Eugène. *A organização em análise*. Petrópolis: Vozes, 1997.

_____. O homem do século XXI: sujeito autônomo ou indivíduo descartável. *RAE-eletrônica*, v. 5, n. 1, art. 10, jan./jun. 2006. Disponível em: <www.rae.com.br/electronica>.

_____. Estruturas de legitimidade das organizações, modelos de gestão e ações dos sujeitos individuais e coletivos. In: CHANLAT, Jean-François; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia (Org.). *Análise das organizações: perspectivas latinas*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2007.



FLEURY, Maria Tereza L.; FISCHER, Rosa Maria. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1993.

FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. *A cultura de devoção em empresas familiares e visionárias*: uma definição teórica e operacional. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração. Porto Alegre, 2003.

FREITAS, Maria Ester de. *Cultura organizacional*: formação, tipologia e impactos. São Paulo: Makron Books, 1991.

FREUD, Sigmund. Totem e tabu. In: *Obras completas*. Rio de Janeiro: Edição Standart Brasileira, 1976.

RODRIGUES, Adriano Duarte. *Estratégia da comunicação*: questão comunicacional e formas de sociabilidade. Lisboa: Presença, 1990.

SCHEIN, Edgar. *Organizational culture and leadership*. São Francisco: Jossey-Bass, 1985.

TRICE, Harrison M.; BEYER, Janice M. Using six organizational rites to change culture. In: KILLMAN et al. *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1985.

WILKINS, Alan. The creations of company cultures: the role of stories and human resource systems. *Human Resource Management*, v. 23, n. 1, 1984.

Artigo recebido em 05.07.2014 e aprovado em 17.10.2014.