



Revista de Ciências da Administração

ISSN: 1516-3865

rca.cse@contato.ufsc.br

Universidade Federal de Santa Catarina  
Brasil

Mendes, Luciano; Rolita Cavedon, Neusa

AS CULTURAS ORGANIZACIONAIS TERRITORIALIZADAS

Revista de Ciências da Administração, vol. 15, núm. 35, enero-abril, 2013, pp. 108-123

Universidade Federal de Santa Catarina

Santa Catarina, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273528929009>

- ▶ [Como citar este artigo](#)
- ▶ [Número completo](#)
- ▶ [Mais artigos](#)
- ▶ [Home da revista no Redalyc](#)

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## AS CULTURAS ORGANIZACIONAIS TERRITORIALIZADAS

*The Organizational Cultures Territorialized*

*Luciano Mendes*

Professor Adjunto no Departamento de Administração da Universidade Estadual de Maringá – Barretos – SP, Brasil. *E-mail:* lucianobtos@yahoo.com.br

*Neusa Rolita Cavedon*

Professora Associada na Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Porto Alegre – RS, Brasil. *E-mail:* nrcavedon@ea.ufrgs.br

### Resumo

O objetivo deste ensaio é estabelecer a articulação entre as noções de cultura organizacional e de território, para analisar as manifestações culturais como fenômenos territorializados. Para tanto, inicialmente, teceu-se considerações visando ao aprofundamento das discussões sobre cultura organizacional e espaço/tempo nos estudos organizacionais. Após esse percurso, o propósito foi o de enfatizar as teorizações sobre território procurando elucidar suas peculiaridades, aprofundando as convergências e as divergências existentes entre os conceitos de território, espaço e lugar. Finalmente articulam-se os intercruzamentos objetivando a apreensão da cultura organizacional territorializada. Algumas considerações, ainda que parciais, encontram-se apresentadas no final do artigo e apontam para o fato de que a produção simbólica e política nas assertivas sobre a cultura organizacional apresentam significado efetivo quando situadas, delimitadas ou alocadas.

**Palavras-chave:** Cultura Organizacional. Território. Organizações.

### Abstract

The key objective in this paper was to establish a link between the concepts of organizational culture and territory, with the aim of analyzing the cultural phenomena as territorialized. For that, initially, wove considerations were aimed at deepening discussions on organizational culture and space/time in organizational studies. After this journey, the purpose was to emphasize the theories about territory elucidating its peculiarities, deepening the convergences and divergences between the concepts of territory, space and place. To finally articulate the intercross, aiming to grasp the organizational culture territorialized. Some considerations, even partial, are shown at the end of the article and point to the fact that production in the symbolic and political statements about the organizational culture have actual meaning when located, bounded or allocated.

**Key words:** Organizational Culture. Territory. Organizations.

## 1 INTRODUÇÃO

Um dos conceitos difusos nos estudos organizacionais, assim como tantos outros, é o de cultura organizacional. Como mostram Martin (1992) e Cavendon (2008), o grande interesse entre os estudiosos sobre cultura organizacional vem ampliando o caos conceitual, limitando e/ou possibilitando compreensões múltiplas desse fenômeno nas organizações. No entremeio a esse caos conceitual, Martin (1992) identifica três perspectivas sobre os estudos da cultura organizacional: a integração, a diferenciação e a fragmentação. No primeiro caso, a cultura organizacional é vista numa perspectiva consensual, promotora da integração organizacional. No segundo caso, a cultura organizacional é observada como um emaranhado de subculturas, que possuem consenso interno ao grupo, mas que apresentam conflitos intergrupos decorrentes dessas culturas diferenciadas. Por fim, tem-se a perspectiva da fragmentação, que enfatiza a multiplicidade de visões, mostrando que consistência e inconsistência “puras” são situações raras dentro das organizações. Mesmo identificando essas três perspectivas, Martin (1992) procura mostrar que as diferenças não se configuram em problemas paradigmáticos, mas somente em maneiras de focar a compreensão do ambiente organizacional, podendo – como a própria autora fez – num único caso, serem detectados postulados que sustentam as três perspectivas culturais.

Mas não cabe somente atentar para as diferenças na maneira de focar a compreensão do ambiente organizacional, pois o próprio conceito de cultura organizacional se altera de uma perspectiva a outra. Precursor da visão integracionista, Schein (1991) observa a cultura como padrão de pressupostos básicos compartilhados, que foi inventado, descoberto ou desenvolvido por um grupo, como forma de lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna, transmitido aos novos membros, sendo a maneira corrente de perceber, pensar e de sentir em relação àqueles problemas. Nessa perspectiva, a cultura organizacional, apesar de ser pensada como valores, sentimentos, artefatos, etc., pode ser transmitida, aprendida, alterada e, por que não, gerenciada. É isso que Martin e Frost (1998) chamam de “engenharia de valor”. Esse fato fica claro também no trabalho de McDonald (1991), que estudou o comitê organizador

das olimpíadas de Los Angeles, procurando mostrar que o modo de gerenciamento possibilita objetivos comuns e um sentimento de identidade.

Já numa perspectiva da diferenciação, Rosen (1991), ao estudar o ritual de “café da manhã” promovido em uma agência de publicidade, identifica, no conceito de cultura organizacional, aspectos simbólicos, relações de poder e a existência de grupos que se articulam em torno de interesses comuns. Nessa mesma linha, Bartukek e Moch (1991) observam que a ideia de organização comporta a existência de múltiplas culturas, diferentes e até mesmo com crenças, valores e pressupostos incompatíveis, que permitem distinções entre os grupos. Nesse enfoque, a cultura organizacional passa a ser vista como um emaranhado de relações simbólicas e políticas que ocorrem no contexto das organizações, possibilitando o desvendamento de grupos, hierarquias e conflitos entre os integrantes.

Meyerson (1991), que possui seu trabalho articulado na perspectiva da fragmentação, realiza um resgate do conceito de cultura organizacional, que lhe possibilita mostrar a ambiguidade das ações nas organizações. Para Meyerson (1991), os estudiosos, tradicionalmente, têm definido a cultura como a forma que uma comunidade de pessoas lida com os problemas compartilhados. Nessa visão, o limite cultural é bem delimitado e depende apenas de como os membros definem quem está dentro e quem está fora. Na visão de Meyerson (1991), em algumas organizações, detectar esses limites e acreditar que todos os integrantes compartilham de uma mesma visão e de um mesmo significado sobre os problemas e as ações nas organizações configura-se como concepções problemáticas e de difícil compreensão, posto que visões e significados apresentam-se permeados por uma série de ambiguidades. A autora desenvolveu sua pesquisa em um hospital, mostrando que, por um lado, os membros possuem alguns valores compartilhados, como o de ajudar pessoas, mas, por outro lado, possuem orientações diversas sobre o como ajudar e qual o significado em si do ato de ajudar.

Resgatar essas concepções é algo importante para o que se pretende nesse ensaio. Isso pelo fato de que, por mais que as perspectivas sobre cultura organizacional sejam diversas, em alguns aspectos tais perspectivas estão enredadas no que se poderia chamar de “lugar comum”, permitindo dizer “cultura

organizacional”, independente da maneira como os estudiosos acreditam que ela se manifesta. Talvez por esse motivo, Martin (1992) identificou nítidas relações entre as três perspectivas teóricas nos estudos sobre cultura organizacional.

Além disso, quando há a enunciação do vocábulo cultura organizacional, desde o início, ele toma forma e lugar já constituído, o que permite pensar os fatores culturais em um espaço delimitado. Mesmo que na concepção apresentada por Martin (1992) sobre a perspectiva da fragmentação haja a dissolução do que se poderia chamar de fronteira, essa dissolução não se configura em eliminação – pois senão a diversidade cultural estaria submersa num todo homogêneo – mas na existência de uma zona cinzenta, permitindo trocas simbólicas, sem que ocorra nessas trocas a anulação ou a incorporação de uma cultura pela outra. Não há manifestações culturais – principalmente nas organizações – que se dão fora de um lugar ou de um espaço, por mais difusas que sejam. Até mesmo numa das acepções mais antigas sobre o conceito de cultura organizacional – que Young (1991) retoma em seu texto – de que cultura é a maneira como se fazem as coisas por aqui, há sempre essa visão localizada.

De posse dessas considerações é necessário ir além. Se há nas discussões sobre cultura organizacional o fato de ela estar situada, então há a possibilidade – no entremeio a essas discussões espaciais da cultura organizacional – de verificar esse fenômeno como territorializado. Essa relação entre cultura e espaço ocorre de forma tão articulada que muitos autores, nos últimos anos, não chegam nem a mencionar tal aspecto, provavelmente por acreditarem que seria quase uma tautologia realizar essa articulação. Se nas discussões sobre cultura os aspectos espaciais são tangenciados, nas análises sobre as organizações esses aspectos são constantemente reavivados, pois esse é um dos fatores que concede distinção às organizações. No trabalho de Chanlat (1992) isso é exposto, quando o referido autor conceitua organizações como espaços de experiência humana, assim como Aktouf (1992), ao dizer que as organizações são espaços onde se processam elementos humanos de identidade e identificação. Os autores apontam para as condições espaciais nas discussões sobre as organizações, todavia o foco de seus trabalhos encontra-se num contexto cultural. Com isso, o primeiro pressuposto é de que há uma relação

entre espaço e cultura e que tal articulação pode vir a ser teoricamente aprofundada de modo a convergir para o que já vem acontecendo com os estudos que buscam compreender as relações de poder e cultura organizacional.

Apesar de os estudiosos, que advogam pela perspectiva da integração da cultura organizacional, se absterem de enfocar as relações de poder, nas perspectivas da diferenciação e da fragmentação essas relações passam a ter um papel central. Dessa forma, o segundo pressuposto é de que se nos espaços organizacionais ocorrem manifestações culturais que estão imbricadas com o poder, há que se discorrer teoricamente sobre aspectos atinentes ao território, de modo a clarificar as manifestações culturais territorializadas, cuja articulação configura-se como fulcral nesse ensaio. Enfatizando as discussões sobre território no entremeio aos debates sobre cultura organizacional, há a possibilidade de unir, em uma só discussão, três fatores importantes nas ações humanas organizadas: cultura, espaço e poder. Primeiro que a existência de espaços – e isso ficará claro mais adiante – pressupõe fatores simbólicos. Segundo que as manifestações culturais – e esse será o ponto defendido aqui – ocorrem sempre tendo por pano de fundo o espaço, mesmo que ele seja virtual. Terceiro que tanto nas discussões sobre cultura organizacional quanto sobre território, as relações de poder, em alguns pontos, tomam-se central.

Essas discussões territoriais nos estudos organizacionais não são recentes, Pereira e Carrieri (2005) já estabeleceram essas aproximações, ao elucidar os processos de territorialização, desterritorialização e reterritorialização, em uma empresa de telecomunicações de Minas Gerais. Apesar de salientarem aspectos atrelados à identidade e a significações simbólicas, esses autores vinculam tais discussões, assim como fizeram Aktouf (1991) e Chanlat (1992), à organização e não especificamente à cultura organizacional, algo que se pretende realizar por meio deste ensaio.

Tendo por objetivo avançar nessa direção, a intenção inicial é de se aprofundar as discussões sobre cultura organizacional. Para tanto, realizou-se uma revisão de literatura (MARTIN, 1992; MARTIN; FROST, 1998; CAVEDON, 2008, dentre outros), com o intuito de explorar os trabalhos que focaram mais a análise do conceito de cultura organizacional do que, necessariamente, aqueles que evidenciaram a



dinâmica da cultura organizacional nas práticas organizadas. Espaço e tempo, na perspectiva dos estudos organizacionais também serão considerados, pois são de suma importância para compreensão sobre o deslocamento de que não apenas a organização se constitui como espacializada, mas também as manifestações culturais. Como a ideia de território congrega o espaço e as relações de poder, o próximo passo foi retomar a essas discussões para subsidiar o conceito proposto de “culturas organizacionais territorializadas”. Para isso, buscou-se aprofundar as convergências e as divergências existentes entre os conceitos de: território, espaço e lugar, para logo em seguida o objetivo deste ensaio se tornar evidente, na medida em que serão estabelecidas relações entre cultura organizacional e território de modo a se articular esses saberes. Por fim, algumas considerações finais sobre as contribuições que a observação das manifestações culturais nas organizações como fenômenos territorializados pode gerar no âmbito das temáticas em questão.

## 2 CULTURA ORGANIZACIONAL: AMPLIANDO O ARSENAL DE ANÁLISES

Se num primeiro momento o intuito de trazer à reflexão as discussões sobre a cultura organizacional buscou elucidar suas perspectivas e a amplitude contida nas possibilidades do estudo desse fenômeno nas organizações, num segundo momento, o foco centrar-se-á na ampliação dessa discussão ao se procurar detectar o que subjaz aos estudos sobre o fenômeno cultural nas organizações. Nas três perspectivas (integração, diferenciação e fragmentação) será possível atribuir à cultura organizacional um lugar ou espaço, mas será impossível delimitá-lo claramente, pois essas perspectivas o simbolismo atua de forma a extrapolar os limites, na medida em que o simbólico faz com que haja interação com o contexto mais abrangente. Por esse motivo, nos próximos tópicos, a intenção será de mostrar que as culturas organizacionais são heterogêneas, em espaços delimitados, o que permite visualizar as manifestações de poder.

Como já apresentado nos estudos de Martin (1992), Alvesson (2002) afirma que as pesquisas sobre cultura organizacional se apresentam como um campo muito heterogêneo, que comporta uma amplitude de

trabalhos e variadas possibilidades de análises, podendo o conceito de cultura organizacional expressar, por exemplo: as ideias e as cognições, os símbolos e os significados, os valores e as ideologias, as regras e as normas, o inconsciente coletivo, as regras de comportamento, as estruturas e as práticas etc.; que se manifestam nas organizações. Com esse resgate, Alvesson (2002) mostra que o conceito de cultura organizacional acaba sendo um conceito “guarda-chuva”, que comporta uma série de estudos interessados em observar nas organizações os fenômenos simbólicos – rituais, mitos, histórias e lendas.

Na visão de Alvesson (2002), a cultura organizacional deve ser analisada numa concepção que inclui mais os significados e o simbolismo da vida organizacional do que os valores e as regras como aspectos centrais. Nesse sentido, Alvesson (2002) relaciona significado com interpretação, procurando elucidar que o significado em cultura organizacional – apesar de sua referência subjetiva – é construído socialmente. Já como símbolo, o referido autor define algo – palavra ou declaração, tipo de ação ou fenômeno material – que representa e que vai além do objeto em si.

Czarniawaska-Joerges (1991), observando a cultura organizacional como aspecto simbólico e significado da vida organizacional, além da noção de que essa cultura é que possibilita o sentido nas ações – símbolos – dentro do contexto organizacional, salienta que nas organizações a cultura deve ser vista em três dimensões compostas por: interação simbólica, aspectos práticos e ações políticas. Nessa linha, a referida autora procura mostrar que, até mesmo em ações mais racionais, como por exemplo, no caso de um orçamento, há características simbólicas e processos ritualísticos. Além disso, Czarniawaska-Joerges (1991) enfoca que as ações humanas devem ser consideradas sob a perspectiva das relações de poder e por isso há que se considerar essa ótica no âmbito da cultura organizacional.

Se há, nas organizações, ações políticas e simbólicas, então existem aí limites que possibilitam detectar a “cultura de onde” e “a cultura do que”. Nesse sentido, Czarniawaska-Joerges (1991) realiza uma discussão interessante, procurando desvendar – diante das três dimensões destacadas anteriormente – o contexto cultural do processo de organização. Essa autora retoma uma clássica dicotomia entre organização e ambiente,

dizendo que tal dualidade limita as possibilidades de relacionamentos e procura imputar fronteiras claras entre esses contextos. Fica claro que o trabalho dessa autora está consoante com a perspectiva da fragmentação, sendo assim impossível a definição de limites. Todavia, Czarniawaska-Joerges (1991) mostra que nas organizações existem peculiaridades que congregam espaços e tempos coletivos. Nessa linha, uma das formas encontradas pela autora para detectar esses aspectos diferenciados é a ideia dos processos de estruturação do campo organizacional, que ela extrai, por exemplo, das teorizações de estrutura social desenvolvidas por Giddens (2003).

Por outro lado, Alvesson (2001) realiza uma análise sobre a distinção entre cultura e estrutura social. Para esse autor, a cultura funciona como um sistema mais ou menos coerente de significados e símbolos que ocorre em um determinado lugar. Enquanto a estrutura social funciona mais ou menos como padrão nas interações sociais. É interessante salientar – e isso ficará claro mais adiante – que nos referenciais teóricos sobre território essa dicotomia feita por Alvesson (2001) é algo que não se configura, o que impõe a necessidade de repensá-la. Apesar das peculiaridades, há a influência de um sistema no outro, além de que – seguindo as considerações de Czarniawaska-Joerges (1991) – há a possibilidade de detectar estruturas também no contexto das organizações.

Apesar dessa diferença estabelecida em Alvesson (2001) entre estrutura social e cultura, Aktouf (1992) acredita que essa dissociação pode limitar a apreensão dos pressupostos culturais. Para esse autor, é necessário – nos estudos sobre cultura – considerar a estrutura social (sistemas de posicionamentos na sociedade, regulamentos que disciplinam as interações), a história, seu desenvolvimento, seu futuro, assim como as experiências vividas pelos membros dessa sociedade. Por esse motivo, Czarniawaska-Joerges (1991), procurando avaliar os elementos dos processos culturais, enfatiza a necessidade de observar as interações simbólicas, os aspectos práticos e as ações políticas. Isso por que, como mostra Aktouf (1992), a cultura é um complexo coletivo feito de “representações mentais” que ligam o imaterial (magia, religiões, símbolos, crenças etc.) ao material (bens e mercadorias, técnicas, trocas, ciência etc.).

Nessa linha, a simbiose entre o material e o imaterial é perceptível, de modo que tais processos não

podem ser isolados uns dos outros, como bem expõe o próprio Aktouf (1992), porque a cultura organizacional não se constitui em um espaço em que os indivíduos ao interagirem se despem, deixando do lado de fora os valores e crenças compartilhados socialmente. Por esse motivo, as fronteiras são nebulosas e de difíceis limitações, mas isso não anula a existência de culturas organizacionais. Então, o que subjaz a existência de várias culturas organizacionais? Um dos indícios mais importantes está na própria constituição de espaços sociais de cooperação e luta. A capacidade humana – como ficará claro nas considerações de Kant (2001) – de constituir espaços e possibilitar significados gerados nas interações simbólicas permite a existência de manifestações culturais, cujos aspectos materiais e imateriais ganham significados próprios.

Quando Alvesson (2001) e mesmo Czarniawaska-Joerges (1991) elaboram pressupostos sobre cultura organizacional, é visível que a análise desses autores se constitui como manifestação cultural que ocorre em um lugar específico: a organização. Nessa linha, as ideias de espaço e localização são atribuídas às organizações, como foi possível observar nas discussões de Chanlat (1992), enquanto os atributos simbólicos gerados nesses lugares específicos se constituem nas manifestações culturais. Mesmo Aktouf (1992), que ao denunciar o isolamento de atributos manifestos no contexto das organizações (por exemplo, estrutura social e cultura), incorre no ato de exacerbar em suas análises aspectos como os mitos e os heróis, minimizando as discussões espaciais nos estudos sobre as culturas organizacionais.

No trabalho de Aktouf (1992), algumas constatações sobre o conceito de cultura, permitem observar que as discussões espaciais estão à margem dos fatores culturais. De início, Aktouf (1992, p. 50) resgata um conceito clássico estabelecido por Edward Tylor em seu texto sobre a cultura primitiva, que diz a cultura como um “[...] todo complexo que inclui os saberes, as crenças, a arte, as leis, a moral, os costumes etc.”. Nesta mesma linha, Aktouf (1992, p. 50) cita o conceito constituído por Ralph Linton, onde a “[...] cultura é a configuração de condutas aprendidas”, assim como o conceito gerado por Ruth Benedict, ao dizer que a cultura promove “as ideias e os padrões que eles, os homens, têm em comum”.

Apesar de esse autor articular Tylor (Evolucionista) com Benedict e Linton (Escola Americana), esse resgate permite a Aktouf (1992) afirmar que a cultura

é um conjunto de elementos em relações dialéticas constantes: relações concreto-econômicas, sociais e simbólicas. Assim como, numa mesma comunidade, a cultura pode ser de oposição ou de clivagem.

Desde o resgate das três perspectivas da cultura organizacional até os conceitos e opiniões constituídos no trabalho de Alvesson (1992), Czarniawaska-Joerges (1991) e Aktouf (1992), a cultura organizacional é vista como esse emaranhado de relações sociais e simbólicas que comporta as crenças, os valores, os mitos, os rituais, os heróis, os símbolos, as linguagens, as lendas, as leis, as regras, as metáforas, as histórias, as sagas etc. Observando essas características no conceito de cultura, há que se ressaltar que, desde o início, as preocupações estavam precariamente assentadas sobre os aspectos espaciais das manifestações simbólicas, o que torna mais problemática a delimitação, as localizações, as diferenças, enfim, as fronteiras das culturas. Se esse fenômeno não fosse constituído desde a sua origem numa acepção espacial, tão substancial nas ações humanas como o próprio ato cultural, a visão homogênea dominaria a cena das manifestações simbólicas.

Sendo assim, seguindo as considerações de Aktouf (1992), há a necessidade de, juntamente como a estrutura social, sua história, seu desenvolvimento e as experiências vividas, levar em consideração também as formações e transformações espaciais no âmbito da cultura organizacional. Para isso, antes de tudo, é necessário aprofundar essas discussões espaços-temporais nos estudos organizacionais, com a intenção de compreender como essas discussões se dão no contexto das organizações. Pela amplitude e abrangência descrita no trabalho de Chanlat (2010) sobre o espaço e o tempo nos estudos organizacionais, essa foi a obra referência nesta parte, mesmo porque essa discussão tem o intuito apenas de contextualização de como o espaço e o tempo surgem no âmbito destes estudos.

### 3 ESPAÇO E TEMPO NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

Chanlat (2010) procura traçar um painel sobre o espaço organizacional e suas diferentes facetas e intercruzamentos. O primeiro ponto a ser desnudado é do espaço organizacional como um espaço dividido entre os de fora e os de dentro, separação essa constituída

muitas vezes por barreiras físicas, mas que hoje tendem a se diluir em face do mundo virtual. Para o referido autor, o espaço organizacional também se constitui como um espaço controlado seja pela presença física de um supervisor; seja pelo monitoramento por meio de uma câmera de vídeo; seja pelo controle eletrônico exercido por um gerente; ou ainda pelas três possibilidades ao mesmo tempo. O espaço organizacional é imposto e hierarquizado, sendo essa hierarquização, via de regra, visível na medida em que o tamanho dos escritórios, o número de janelas, vai determinar o status de seu ocupante. A organização é um espaço produtivo, pois é aí que os objetivos organizacionais precisam ser atingidos, daí o porquê da organização do espaço de uma universidade ser diferente daquela de um hospital; objetivos distintos exigem espacialidades diversas. O espaço organizacional ganha personalização por parte daqueles que nele atuam em razão dos investimentos afetivos realizados de modo a se apropriarem do espaço para nele conseguirem viver e transformá-lo, dando conotações particulares às mesas, aos gabinetes, aos computadores etc. O espaço organizacional é um espaço simbólico na medida em que possui uma cultura particular que alimenta a configuração espacial e a identidade organizacional, sendo assim, o espaço possibilita a construção de significados. O espaço organizacional como um espaço social apresenta as diferentes relações de poder que se instauram entre os atores sociais.

Chanlat (2010) além de trazer à tona as diferentes lentes que permitem a compreensão do espaço organizacional, também faz uma breve incursão pelas teorias organizacionais visando a verificar de que modo o espaço se apresenta em cada uma delas. O espaço na abordagem científica de Taylor não é abordado de modo explícito, embora implicitamente se faça presente mediante o controle, a divisão de tarefas, a produtividade e a hierarquização. Nos estudos de Fayol, o espaço, segundo Chanlat (2010, p. 103): “[...] é naturalmente dividido, controlado, disciplinado, hierarquizado e, acima de tudo, é um ambiente administrativo e social em que a obrigação é colocar a pessoa certa no lugar certo”. Com Ford, o espaço também se mostrou dividido, controlado e hierarquizado.

Na burocracia, o espaço do serviço público é o que granjeia a atenção, sendo o mesmo consoante com a visão clássica de Taylor, Fayol e Ford no que concerne

à divisão, hierarquização e controle, essa noção de espaço vai auxiliar na construção da identidade dos “funcionários públicos”.

Na Escola das Relações Humanas, o espaço organizacional vai forjar as relações formais e informais, no dizer de Chanlat (2010, p. 108): “A empresa torna-se o *locus* de integração social e realização e, por isso, uma organização eficiente”. Essa noção de espaço vai implicar a criação de um sentimento de pertencimento. O espaço organizacional vai se transmutar em um espaço social que permite a negociação.

Nas teorizações relativas ao pensamento gerencial de Mary Follet, ainda que de maneira implícita, o espaço organizacional configura-se como um espaço de experiência social onde o observador insere-se na experiência como parte integrante. As decisões no espaço organizacional na perspectiva de Follet não se restringiam aos ditames gerenciais, sendo fruto das interações entre os diferentes atores. Havia em suas concepções a ideia da cooperação como mote para a sobrevivência da organização em um ambiente mutável.

Os teóricos da corrente sistêmica, por seu turno, vão insistir na relação organização/ambiente, focando na capacidade de adaptação, homeostasia, entropia, neguentropia, equifinalidade. O ambiente é enfocado como limitado em termos de recursos naturais.

Já no pensamento organizacional apresentado por Hebert Simon, gerencial cognitivista, a tomada de decisão nas organizações configura-se como um processo espacial incorporado. De acordo com Chanlat (2010, p. 114) nessa corrente teórica,

É por meio da partilha de um espaço mental comum que os atores podem compreender-se e desenvolver ações coletivas. É também quando o espaço mental permite transgressões dos espaços físicos e sociais que novas ideias e possibilidades podem existir. Mas o espaço mental pode ser conservador também, e isto quando ele contribui para a consolidação dos padrões existentes.

Na corrente crítica, o espaço organizacional é percebido como um espaço de dominação, exploração e alienação, um espaço de relações de poder, com a possibilidade de emergirem movimentos, a exemplo das feministas, portanto admite a existência de conflitos.

Na corrente cultural/simbólica, o espaço se faz explicitamente presente como fator de construção de identidades e significados atrelados ao trabalho. É um espaço que produz estruturas, relações sociais, constituído de história, é um lugar antropológico por excelência, sendo que as diferenças de significados geram a diversidade no âmbito pensamento gerencial e de outras instâncias organizacionais.

A corrente política enfatiza a organização como um sistema social e cultural mantido por relações de poder, mediante o desenvolvimento de estratégias, em que pessoas e grupos se mobilizam para alcançar os seus objetivos.

Já a perspectiva da psicossociologia vai advogar acerca do espaço organizacional como um elemento importante na vida psíquica dos indivíduos que integram a organização, ou seja, o espaço organizacional permite as projeções, as identificações e as idealizações dos sujeitos.

Chanlat (2010, p. 132 e 137) também vai traçar uma retrospectiva sobre a noção de tempo presente nas diferentes correntes dos estudos organizacionais, mostrando nos primórdios a temporalidade que exigia do sujeito “fazer a produção máxima em tempo mínimo” e, atualmente, a isso foi acrescida a flexibilidade, “o tempo do nomadismo profissional contínuo”.

Todo esse resgate mostra que as ideias de espaço e tempo sempre estiveram associadas à organização. Nesse sentido, a maneira de observar esse espaço que é a organização possibilitou inserir as discussões realizadas na teoria clássica, nas relações humanas e também nas discussões culturais. Como ficaram visíveis no percurso traçado nesta parte, os aspectos culturais se expressam como manifestações que permitem, dentro desse espaço que é a organização, a construção de identidades e dos significados atrelados ao trabalho.

Ora, observar a cultura desta forma é negligenciar peculiaridades na apropriação dos espaços organizacionais pelas diversas pessoas e grupos que integram as organizações. Isso implica que não somente as organizações necessitam ser observadas a partir dos aspectos espaciais, mas também as culturas. Um exemplo, evidente no trabalho de Flores-Pereira (2007), é a discussão que essa autora faz sobre a existência de dois grupos bem definidos existentes no espaço organizacional de uma livraria, que os próprios sujeitos pertencentes a esses grupos os denominam como

“Lado A” e “Lado B”. O interessante de detectar e de observar no funcionamento destes grupos está diretamente associado à dominação dos espaços dentro da livraria. No espaço dominado e apropriado pelos integrantes do grupo “Lado A” não transitam e muito menos permanecem os integrantes do grupo “Lado B”. Essas dominação e apropriação dos espaços organizacionais apenas se tornam evidentes quando compreendidas a partir dos pressupostos culturais e não das delimitações físico-espaciais das organizações. Mas antes de continuar essa discussão, devido ao objetivo deste ensaio, é necessário se entremear nas discussões sobre território.

#### 4 TERRITÓRIO, ESPAÇO E LUGAR: SITUANDO AS RELAÇÕES E DIFERENÇAS

As teorizações sobre territórios surgem no contexto da Geografia, assim como as definições de cultura emergem da Antropologia. De início, apesar de já estarem manifestos os aspectos políticos dos territórios, os aspectos abordados se davam como delimitações geográficas, com ênfase maior no território funcional do que o território simbólico. Esse cenário se alterou radicalmente nos estudos territoriais desenvolvidos no contexto da Geografia Humanística nos últimos anos. Um dos principais autores dessa corrente é Claude Raffestin (1993). O referido autor tenciona a relação entre espaço e território, dizendo que é necessário compreender que o espaço vem antes do território e que este último apenas se forma no espaço. Na sua ótica, o ato de se apropriar, concreta ou simbolicamente, do espaço é em si uma forma de territorializar. Ele destaca que uma das primeiras manifestações em torno da ideia de território é o poder, posto que os atos de apropriação e de dominação do espaço se constituem como manifestações de poder.

Diante dessas constatações, Raffestin (1993, p. 144) conceitua o território como “[...] o espaço onde se projetou um trabalho e, por consequência, revela relações de poder”. Assim, o território é uma produção a partir do espaço que se inscreve em um campo de poder. Apesar de observar essa proximidade entre espaço e território, Raffestin (2009, p. 26) será categórico ao afirmar que espaço e território não são termos equivalentes e nem sinônimos, pois essa proximidade

vem produzindo algumas confusões. Na visão desse autor, para construir um território, “[...] o ator projeta no espaço um trabalho, isto é, energia e informação, adaptando as condições dadas às necessidades de uma comunidade ou de uma sociedade”. Com o intuito de estabelecer as diferenças entre espaço e território, Raffestin (2009) salienta que o espaço é “prisão original”, enquanto o território é prisão que os homens constroem para si, reorganizando as condições iniciais.

Tendo em vista a necessidade de estabelecer as diferenças entre espaço, lugar e território – para dar ênfase a este último neste ensaio – Certeau (2008) permite demarcações interessantes sobre os termos espaço e lugar. Observando as diferenças e relações entre lugar e espaço, Certeau (2008) relata que o lugar é a ordem que possibilita a distribuição de elementos nas relações de coexistência, em que os elementos se acham distribuídos um ao lado do outro, situados em lugares próprios e distintos que os definem. Definido o lugar, Certeau (2008) mostra que o espaço é o lugar praticado, ou seja, um cruzamento de móveis. Como exemplo, Certeau (2008) diz que uma rua geometricamente definida é transformada em espaço pelos pedestres, ou seja, o espaço é o lugar da ação, conceituação que guarda semelhança com a definição de território construída por Raffestin (1993).

Mas Certeau (2008) não fica estagnado nessa definição, ele avança ao pensar o espaço e o lugar como coexistindo em duas dimensões: uma sobre o estar-aí, que denota o lugar; e outra sobre as operações, que especificam os espaços pelas ações dos sujeitos históricos. O que Certeau (2008) salienta é o espaço, como uma produção que ocorre historicamente, definido e delimitado temporalmente, através da ação humana. Nesse sentido, se o espaço é definido e delimitado temporalmente, então há sempre a transgressão de fronteiras, que transformam espaços em lugares ou lugares em espaços. É diante dessas considerações que lugares e espaços ganham características simbólicas. Certeau (2008) diz que os relatos possibilitam a fabricação e o fazer dos espaços, permitindo delimitações e demarcações sem, no entanto, limitá-los claramente.

Certeau (2008) permite entender a dinâmica espacial, a produção de lugares, a implantação de fronteiras e a configuração de pontes. Mas se o espaço é constituído de ações, existe uma dinâmica inerente à produção dessas fronteiras e à implantação de pon-

tes, que estabelece a contradição entre aquilo que é o espaço (legítimo) e sua exterioridade (estranya). Consoante com esse pensar, Certeau (2008) destaca que a fronteira representa o terceiro, ou seja, o espaço entre dois. A quem ela pertence? A nenhum dos dois? Muito pelo contrário, a fronteira estabelece o ponto comum, que para Certeau (2008) não situa um não lugar no limite, mas possui um papel mediador, ou seja, possui a função de junção e de disjunção ao mesmo tempo.

Se a fronteira permite esse papel mediador, então, a ponte possibilita um papel integrador? E Certeau (2008) responde que – assim como a fronteira – a ponte também possui uma contradição inerente, pois ao mesmo tempo em que ela livra do fechamento, ela destrói a autonomia. É ai que há a transgressão de limites, a desobediência à lei do lugar, a ambição do poder conquistador ou a fuga do exílio. Por esse motivo, ao mesmo tempo em que o relato demarca o espaço e determina o lugar, ele entrega o lugar ao estranho, pois abre o dentro para seu outro. Para tanto, Certeau (2008) diz que o espaço é feito de movimentos que marcam uma parada, mas não são estáveis, podendo observar nas demarcações os limites transportáveis e o transporte de limites.

Esse resgate sobre as diferenças que Certeau (2008) destaca na relação espaço e lugar possui uma importância central neste ensaio, pois como ficou visível no tópico anterior, as discussões espaciais sempre estiveram vinculadas às organizações. Mas nos estudos desenvolvidos neste contexto possuem distanciamento dessas delimitações salientadas por Certeau (2008), dado o fato de que a organização em si é que se constitui o espaço em que as ações e os agentes estabelecem relações. O que ficou evidente nas discussões de Certeau (2008) foi que há uma multiplicidade de produções de espaços devido às ações humanas e isso produzido a partir das manifestações simbólicas mais do que por lugares definidos e geometricamente articulados. Com isso, em um lugar geometricamente articulado de uma organização ocorre a produção de vários espaços, que podem estar cercados pelos limites físicos e também ampliados pelas possibilidades virtuais. Além disso, essa produção de espaços em contextos específicos permite constatar também a existência das relações de poder. Por esse motivo, mais do que trabalhar com o conceito de espaço – que sempre esteve associado nos estudos organizações com a organização – seria

interessante articular as discussões sobre culturas organizacionais com as de território.

Etimologicamente, a palavra território – na análise estabelecida por Haesbaert (1994) – possui dupla conotação, material e simbólica, podendo exprimir *terra-territorium*, assim como *terreo-territor* (terror). Portanto, o território está diretamente vinculado às relações de poder e às ações políticas, pois se o território exprime, por um lado, uma conotação material em uma delimitação geográfica, por outro lado, há também uma conotação simbólica do território como algo dominado, conquistado, possuído e incorporado. Por esse motivo, Lefebvre (2008) diz que o espaço é algo produzido socialmente, devido ao fato de que os indivíduos ou grupos estão produzindo constantemente seus espaços e demarcando seus territórios. Como bem considera Boisier (1996) em uma das mais primitivas relações entre território e indivíduo, o homem é um animal territorial – fazendo alusão ao homem político de Aristóteles.

Diante desses postulados é que a relação entre espaço e território passa a ser delineada. Isso pelo fato de que a assertiva sobre o território só se concebe por meio da produção dos espaços. Mas enquanto o espaço se dá como lugar do móvel, seguindo a ideia de Certeau (2008), o território se dá como lugar espacial das lutas e disputas, da dominação e da incorporação. Como no exemplo exposto por Certeau (2008) sobre a diferença entre lugar e espaço, ou seja, a rua como lugar geometricamente delimitado e a movimentação dos indivíduos como produtora do espaço, esse espaço passaria a ser um território no momento do reconhecimento de seu domínio, de seu governo, de sua apropriação etc. No território não há apenas fronteiras, mas barreiras e bloqueios, que procuram impedir invasões, assim como acolhem e protegem aqueles que lhe pertencem. Barreiras e bloqueios podem ser de ordem física e/ou simbólica. Isso fica aparente no relato de Certeau (2008, p. 213) sobre a clausura ou recinto fechado do poema de Morgenstern, quando este último descreve:

[...] era uma vez um recinto fechado, com clarabóia/ com espaços para se ver através/ Um arquiteto, que viu aquilo/ veio certa tarde até lá/ e se apoderou dos espaços/ para fazer uma moradia enorme/ Então o Senado se apropriou dele/ enquanto o arquiteto fugiu/ para a África-ou-América.

Nas considerações de Certeau (2008), a mutação do vazio exercida pelo Arquiteto acaba por gerar a lei, possibilitando o congelamento político dos lugares. Esse é um fato a ser considerado, pois quando Lefebvre (2008) enuncia o espaço como político é a conotação territorial que ele permite detectar. No território existe a ideia de governo, por esse motivo durante anos a palavra esteve associada ao território nacional (SANTOS, 1988). Assim como, há a concepção de política como manifestação do poder e também – um dos pressupostos que diferencia os termos espaço e território – um espaço dominado e incorporado. Por esse motivo, as relações de poder são de fundamental importância nas alterações sobre o território, como já havia sido ressaltado. Não somente um poder comportamental (A exerce poder sobre B), mas também um poder estratégico que cria possibilidades e territórios. Como bem lembra Haesbaert (1994), o território tem a ver com o poder, mas não se restringe ao poder político, pois existe a evidência tanto do poder no sentido mais concreto, o de dominação, assim como no sentido mais simbólico, o de apropriação.

Apesar de central a ênfase sobre o poder na temática territorial, ele ainda continua coexistindo numa noção de senso comum, comportando, muitas vezes, mais características negativas (dominação, apropriação, incorporação etc.) do que estratégicas. Haesbaert (2009) é quem procura ir além nessa discussão, ampliando as conotações sobre o poder a partir da leitura das obras de Michel Foucault e Gilles Deleuze, trazendo à reflexão as teorizações sobre a sociedade disciplinar e a sociedade do controle. Nessa linha, Haesbaert (2009) – sem a intenção de aprofundar as apropriações que esse autor faz das obras desses filósofos – possibilita também a ampliação de um termo muito importante nas discussões sobre o espaço e o território: o tempo. Esse conceito se faz ausente nos postulados desenvolvidos pelos autores abordados até aqui, como se o espaço em si pudesse coexistir fora de uma dinâmica do tempo.

Mesmo Haesbaert (2009) que traz à discussão a temporalidade para falar de fluidez e fixação, assim como de mobilidade e imobilidade, acaba por proceder a uma referência, ainda que limitada, ao dizer que a ideia de tempo não é mais um tempo de confinamento, de estrita “reclusão” territorial, mas de “ contenção”. Por outro lado, Haesbaert (2009), num ato justificado de

foco no espaço e não no tempo, retoma algumas considerações de Michel Foucault e diz que desde a metade final do século XX a preocupação com o espaço passou a suplantar aquela, dominante, que colocava o tempo como o centro dos debates filosóficos. Na visão desse autor, o pensamento de filósofos como Michel Foucault esteve focado nas relações espaciais, o que tornou seus escritos mais alinhados com as preocupações atuais.

Além de Haesbaert (2009), Saquet (2009) também traz essa articulação tempo/espaço e diz que o tempo, nos estudos geográficos, é considerado de diferentes maneiras: ora destacando os processos históricos, ora os relacionais. Nessa linha, Saquet (2009) enfatiza que o tempo toma conotações particulares nos estudos sobre territórios, vinculado ao tempo histórico e de coexistência através das relações sociais. O tempo surge, nos compêndios dos estudos sobre territórios, sob uma temática muito próxima daquela discutida por Saussure (1969), entre os critérios diacrônicos e sincrônicos. Na perspectiva traçada por esse autor, o critério diacrônico ou histórico se refere à possibilidade de, em qualquer momento no tempo, dividir os elementos constituintes e que são compreensivos somente segundo o seu próprio passado. Já o critério sincrônico, que terá uma centralidade no trabalho estrutural de Lévi-Strauss (1977), não leva em consideração essa historicidade, mas a evidência de relação entre os elementos a qualquer momento. Saussure (1969) cita como exemplo do tempo sincrônico o jogo de xadrez, onde o indivíduo pode entrar a qualquer momento do jogo e entender perfeitamente o que está acontecendo, sem a necessidade de saber onde estava cada peça antes dele chegar.

Esses dois critérios de tempo diacrônico/sincrônico é que permitem observar, no contexto dos estudos sobre território, o tempo histórico (diacronia), assim como as coexistências (sincronia). Apesar de essas temáticas serem centrais nos estudos sobre territórios – principalmente o tempo histórico, ainda assim existem outras duas vertentes nos estudos sobre tempo e que possibilitam maneiras diversas de reconhecer os espaços, que são: o tempo linear-quantitativo e o tempo cílico-qualitativo. Hassard (2001), um dos principais estudiosos nessas duas vertentes sobre o tempo, salienta que no tempo linear-quantitativo há a ideia de cronologia do tempo, do tempo transcorrido em modalidades elementares, do tempo mensurável

e divisível. Essa conotação temporal – dominante nas sociedades modernas – é que possibilitou a própria vertente do tempo histórico (diacrônico), instilado e disseminado com o surgimento do relógio mecânico a partir do século XVIII. Nessa temática, tempo e espaço possuem regularidades próprias, onde, muitas vezes, a conotação espacial está submersa à regularidade ditada pela cronologia do tempo.

Na vertente do tempo cílico-qualitativo, Hassard (2001) retoma algumas concepções mais primitivas sobre o tempo, elucidando que antes da constituição do relógio mecânico, o controle sobre a regularidade nas ações humanas se dava, muitas vezes, pela observação dos fenômenos da natureza. Nesta linha, o tempo não é quantificável, muito menos mensurável ou divisível, mas estabelecido em face das estações do ano. Isso traz, no entremeio de uma concepção qualitativa do tempo, aquilo que Mircea Eliade, salienta Hassard (2001), chamou de o “mito do eterno retorno”. Por esse motivo, ao elucidar essa modalidade de tempo como cílico-qualitativo, o termo cílico se relaciona a esse retorno constante, comprovado, por exemplo, pelas estações do ano. Mesmo atrelados a um tempo linear-quantitativo, Hassard (2001) afirma que, na nossa sociedade, os grupos humanos desenvolveram maneiras peculiares de tempo cílico-qualitativo, como forma de representar as situações cotidianas de uma forma que escape à lógica linear-quantitativa.

Mas, como se dão as teorizações sobre território/espaco na perspectiva do tempo cílico-qualitativo? Se no tempo cílico-qualitativo a historicidade e a linearidade do tempo desaparecem, como se dá a manifestação do território? Como se dão, transitando pelo pensamento de Certeau (2008), as ideias de ponte, de fronteiras e de demarcações, se esses fatos são possíveis apenas de serem pensados na continuidade temporal? Talvez fosse necessário retomar a célebre discussão kantiana do tempo e do espaço, com a intenção apenas de possíveis respostas. Por mais que tal discussão tenha sido – nos últimos anos – alvo de inúmeras críticas, não há como negar que o pensamento de Kant (2001) influenciou decisivas discussões modernas sobre essa temática tempo/espaco. Esse filósofo concede ao tempo, assim como ao espaço, formas *a priori* de nossa capacidade de perceber e pensar.

Na concepção kantiana, tempo e espaço não são conceitos empíricos, derivados de experiências

anteriores, pois é inconcebível – na análise de Kant (2001) – que os seres humanos possam pensar, por exemplo, a não existência do espaço, por mais que nele não exista nenhum objeto. Kant (2001) salienta que é impossível a realidade dos fenômenos sem que estes estejam inseridos no tempo. Com isso, tempo e espaço são categorias que se furtam, de início, ao conhecimento, são formas *a priori* inscritas na razão e que permitem o conhecer. Kant (2001) é um dos primeiros estudiosos a enfatizar a possibilidade que temos de representar coisas num mesmo tempo (simultânea), ou em tempos diferentes (sucessivas). Essa capacidade de representar ocorre *a posteriori* e só é possível nessa forma *a priori* da capacidade de perceber e pensar do ser humano. Além disso, nessa forma *a priori* está submerso o que Kant (2001) chama de tempo e espaço abstratos e a-históricos.

Com essa retomada da concepção kantiana de tempo e espaço, é perceptível que, mesmo distante de uma análise histórica, as ações humanas são sempre temporais e espaciais, permitindo conceber tanto a continuidade quanto a descontinuidade nessas ações, pois as temáticas de tempo e espaço coexistem num plano que vai do diacrônico ao sincrônico, do linear-quantitativo ao cílico-qualitativo. Claro que é bem mais evidente, principalmente pelo domínio na sociedade, observar as temáticas territoriais e espaciais sob uma conotação de tempo histórico, mas isso não anula a possibilidade de observar a produção dos espaços, das pontes, das fronteiras e das demarcações ocorrendo numa dinâmica que escapa a essa historicidade. Esse é um fato importante – e um dos fundamentos da crítica instituída por Hassard (2001) – pois a produção dos espaços ocorre de uma forma tal que escapa a lógica linear-quantitativa do tempo.

Outro fato interessante é que, não é porque o tempo cílico-qualitativo foi instituído como a-histórico – nesse sentido moderno dado ao termo histórico – que a ele não foi tributada uma regularidade, seja seguindo o movimento dos ciclos cósmicos, seja perseguindo as estações do ano. Essa viabilidade da conta de que nas análises desenvolvidas sobre territórios e espaços há também a possibilidade de se observar tais produções, sem ter a necessidade de recorrer a uma historicidade contínua. Nesse sentido, muitos dos aspectos simbólicos manifestos nas discussões sobre território e espaço são produzidos e reproduzidos constantemente, o que



suscita uma série de rupturas, uma série de transformações que, numa lógica linear-quantitativa, se quer poderiam ser pensadas.

Mesmo assim, Saquet (2009) deixa nítida a centralidade do tempo histórico nos postulados sobre território, ao argumentar que os conceitos de tempo histórico, sincronia e espaço são centrais, da mesma forma que a necessidade de se entender o território como produto social formado histórica, econômica, política e culturalmente. Por outro lado, é necessário pensar que as formas históricas constituídas nas sociedades modernas limitam a apreensão de aspectos simbólicos, políticos e até mesmo econômicos em muitas das manifestações territoriais. Assim, mesmo que território e espaço não sejam termos sinônimos, numa análise territorial é necessário realizar a devida sintonia entre o trinômio território/espaço/tempo, para um exame coerente. Essa não foi a intenção aqui, pois o foco foi trazer à reflexão os conceitos de território, espaço e lugar, em especial sobre o território, como subsídio para uma análise das manifestações culturais nas organizações como um fenômeno territorializado.

Mas de que forma essas considerações sobre o tempo, evidente nas discussões territoriais, surgem nos compêndios das culturas organizacionais? Como visto anteriormente, a ideia de tempo nos estudos organizacionais também esteve vinculada à organização. Como ficou evidente anteriormente, o território possui um substrato material e também simbólico, o que permite a interconexão entre culturas organizacionais e território. Além disso, nas discussões sobre o substrato simbólico há sempre a ideia de mudança, fluidez, estagnação, entre outras, que apenas são plausíveis de serem avaliadas a partir das concepções de tempo. Nas discussões sobre as culturas organizacionais o tempo é fundamental, pois somente observando a relação tempo/espaço é que há a possibilidade de dizer cultura de onde (espaço), mas também quais são os pressupostos fundamentais das culturas organizacionais que permitem a identidade, a disseminação, a mudança, a fixação e a fluidez dos valores, mitos, ritos, heróis, pressupostos básicos, entre tantos outros aspectos simbólicos e materiais que permitem dizer cultura organizacional. Se não houvesse a possibilidade do espaço e do tempo estarem integrados, como no caso dos territórios, às discussões das culturas organizacionais, não haveria possibilidade de análises diversas. A proximidade pre-

tendida entre as culturas organizacionais e os territórios não ocorreu ao acaso, mas pela convergência que estes termos possuem entre si. Nesse percurso fica evidente também que a concepção de cultura organizacional trabalhada neste ensaio está distante da perspectiva da integração, comportando elementos das perspectivas da diferenciação e da fragmentação. Feito essas considerações, a seguir serão apresentadas as imbricações entre cultura organizacional e território, num esforço de se avançar os postulados até aqui apresentados.

## 5 As CULTURAS ORGANIZACIONAIS TERRITORIALIZADAS

Essa ampla discussão sobre termos como território, espaço e lugar permite abordar o conceito de cultura organizacional de uma forma peculiar. Ao retomar a relação estabelecida por Czarniawska-Joerges (1991) sobre cultura e ambiente, assim como Schein (1991), existe a evidencia dos aspectos espaciais nas discussões culturais, mas ela não toma centralidade em nenhuma das formas conceituais difundidas no campo dos estudos culturais. Se nos estudos sobre cultura organizacional as discussões espaciais foram minimizadas, as teorizações sobre poder tomaram centralidade em perspectivas como a fragmentação e, principalmente, a diferenciação. Um fato interessante é que as discussões espaciais passam a ser fundamentais quando se enfatiza o conceito de organização, pois esse é um dos aspectos mais importantes e que comprova sua existência. Nessa linha, apesar de cultura organizacional e organização serem dois conceitos com certa independência, ainda sim fica difícil separar o que é da organização e o que é da cultura, principalmente, em termos simbólicos.

Por outro lado, essa separação entre cultura e organização possibilitou especificidades e apropriações peculiares nos estudos sobre a cultura organizacional, sem incorrer na necessidade de explicar o fenômeno organizacional por completo, o que seria um ato ilusório, dada a complexidade das relações. Esse fato permitiu apropriações conceituais específicas de cultura organizacional. Assim como possibilitou relações com conceitos elaborados em outras áreas do conhecimento, como Cavedon (2008) fez, ao relacionar representações sociais e cultura organizacional, e Car-

rieri, Almeida e Fonseca (2004), ao interligar cultura, identidade e imagem organizacional.

Não muito distante dessas aproximações, Gagliardi (2001), ao discutir o lado estético nas organizações, realiza uma análise específica do termo cultura. O conceito de estética é usado no trabalho desse autor num sentido geral, vinculado a todos os tipos de experiências sensíveis, congregando formas de conhecimento (tácito), de ação (desinteressada) e de comunicação (transmitida e compartilhada). Para Gagliardi (2001, p. 135), a “percepção instantânea das coisas está ligada à ideia de espaço, sendo o espaço físico da organização o retrato mais fiel de sua identidade cultural”. Na corrente estabelecida por esse autor, aparece a dificuldade de se pensar a organização e suas manifestações culturais sem que seja estabelecida a conotação de espaço organizacional. Com essa observação, Gagliardi (2001) afirma que a manifestação suprema de uma cultura é a paisagem, significando que em uma realidade cultural há a inscrição de um código cultural, sem o qual não existe o significado das coisas, das ações e das ideias.

A espacialidade dos artefatos culturais, no entender de Gagliardi (2001), mostra que uma paisagem é “esteticizada” de duas formas diferentes: uma *in situ* (no local físico), em que o código estético está alocado sob a “fisicalidade” do lugar; e outra *in visu* (aos olhos), pois há uma educação do olhar que mobiliza esquemas específicos de percepção e gosto. Ora, se essa mobilização é gerada pelo espaço, então existe mobilização diferenciada em espaços distintos, o que gera códigos culturais e estéticos peculiares. Esse fato já em si abre a efetividade das manifestações culturais como fenômenos territorializados, mas é necessário ir um pouco além e o trabalho de Gagliardi (2001) continua apresentando uma contribuição relevante.

Além dessa discussão, Gagliardi (2001) salienta um fato importante sobre o reconhecimento da cultura organizacional, dizendo que esta é reconhecida pela especificidade de sua crença (o *logos*, que pertence à experiência cognitiva), e de seus valores (o *ethos*, que pertence à experiência moral), mas também pela especificidade de perceber e de sentir a realidade (o *pathos*, que pertence à experiência estética). Portanto, fica nítido que há no contexto das organizações formas específicas de relações entre espaço e tempo, o que as torna peculiares – por mais similares que possam parecer – pois as crenças, os valores e a maneira de

perceber e sentir a realidade congrega formas específicas de ações nas organizações. Ora, se no contexto das organizações os códigos culturais possibilitam maneiras próprias de significados das coisas, das ações e das ideias, então, seguindo as considerações de Certeau (2008), as manifestações culturais são, desde o início, promotoras e geradoras dos espaços como lugares praticados.

Esse fato mostra que, no entrecruzamento das teorizações sobre território, os aspectos simbólicos são manifestações culturais. Essa constatação esteve expressa no texto de Almeida (2009) que, ao estudar a situação de brasileiros trabalhando na Espanha, tinha como ponto central a vivência entre territórios como também uma vivência entre culturas. Nessa linha, a autora diz que a manifestação da identidade cultural se dá numa dinâmica e a territorialidade num processo. Isso significa que, mesmo estando em territórios diferentes, os sujeitos “preservam” – se é possível assim dizer – aspectos de sua cultura de origem. A ideia que perpassa a afirmação inicial não é de que os sujeitos, ao adentrarem territórios diferenciados, deixem – ou se dispam, como salientou Aktouf (1992) – dos pressupostos culturais compartilhados em outro contexto. Realmente a existência dos espaços possibilita maneiras particulares de ações.

Retomando o conceito de território, Raffestin (1993) salienta que tal conceito se constitui numa forma de apropriação simbólica do espaço. Aqui cabe uma questão para reflexão: será que essa apropriação acontece apenas na vontade do sujeito ou a apropriação é um fator manifesto nas relações simbólicas? Provavelmente, a noção de apropriação estabelecida por Raffestin (1993) se dá na dinâmica de constituição dos significados simbólicos e não na vontade inicial do sujeito em se apropriar. Se num segundo momento essa apropriação pelo sujeito pode ser manifesta, de onde surgem as relações de poder, num primeiro momento não há como existir essa modalidade de apropriação sem que os sujeitos compartilhem os significados disseminados naquele espaço, que é da ordem cultural. Isso é presente na socialização de um novo funcionário ao quadro existente. Por esse motivo, o conceito que Raffestin (1993) emite sobre território é o espaço onde se projetou um trabalho (energia e informação) e que, por consequência, revela manifestações de poder.

Esse fato possibilita algumas implicações para a manifestação do poder, pois no contexto de discussão dos territórios essas manifestações não podem ser vistas apenas sob um prisma negativo, de dominação, incorporação, manipulação etc., que de modo recorrente vem tendo destaque nos postulados dos geógrafos. Isso porque, no próprio processo de apropriação de significados, há um jogo estabelecido, que insere o indivíduo numa dinâmica tal, cujas ações funcionam de forma a sustentar os pressupostos compartilhados, mais do que manifestar a luta desses indivíduos pelo domínio e pela manipulação. Se num segundo momento a apropriação pode estar concentrada na vontade do sujeito, essa vontade não surge de um desejo próprio, mas do contexto e dos pressupostos compartilhados (cultura). Não é por acaso que Gagliardi (2001) diz que a manifestação suprema de uma cultura é a paisagem, pois numa realidade cultural há o código, sem o qual não existem significados das coisas, ações e ideias.

Diante disso, cumpre destacar que nas considerações sobre cultura organizacional não há como se safar de sua manifestação espacial. Sendo o território, o espaço onde se projetou um trabalho (energia e informação) e que manifesta relações de poder, então, as discussões sobre cultura organizacional possuem mais sintonia com os pressupostos gerados nos estudos territoriais do que sobre o espaço. Isso ocorre pela constatação de que o código cultural estabelecido na realidade organizacional permite não somente aquilo que Certeau (2008) chama de lugar praticado ou lugar de ação, mas também manifestações de poder, de dominação, de incorporação, de apropriação etc., instilando significados não somente nas ações, mas nas coisas e nas ideias. Além disso, essa possibilidade apresenta-se visível na própria ênfase dos aspectos simbólicos manifestos nas discussões territoriais.

Nessa dinâmica, quando se discute culturas organizacionais o pressuposto básico da diferenciação está contido na relação espacial, o que permite dizer “cultura do que” e “cultura de onde”. Se num primeiro momento fica evidente a interferência cultural na constituição dos significados compartilhados nas ações, coisas e ideias; num segundo momento é essa mesma dinâmica cultural que continua gerando efeitos de poder, dominação, incorporação e apropriação. Além disso, as manifestações culturais nas organizações são explicadas pelos estudiosos, muitas vezes, sob pres-

supostos simbólicos peculiares (ritual em uma festa, relações entre grupos, mito fundador, *performance* organizacional, etc.), que não se configuram em explicações totalizantes de uma organização, mas apenas numa parte do simbolismo organizacional. Isso mostra que as discussões territoriais estão mais concernentes com os pressupostos culturais do que com a organização em si.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Retomando o objetivo pretendido neste ensaio – *realizar a articulação entre cultura organizacional e território* – foi possível detectar que, apesar de muitos estudiosos da cultura nas organizações darem pouca ênfase às discussões sobre território, espaço ou lugar, essas discussões são de suma importância para se entender a dinâmica cultural no contexto das organizações. Isso pelo fato de que a produção simbólica e política nas assertivas sobre a cultura organizacional apresentam significado efetivo quando situadas, delimitadas ou alocadas, ou seja, no momento em que for possível se evidenciar nas teorizações sobre cultura organizacional a existência de territórios, espaços e lugares articulados nas relações de poder que os constituem.

Essa discussão não se limita a uma perspectiva espacial ou de localização, mas é enredada para o âmbito territorial por meio da manifestação do poder, da cultura como domínio, do território como expressão de um grupo etc. É aí também que os espaços são delimitados, assim como invadidos; que os espaços estabelecem vínculos de valor, assim como de desigualdade; que os espaços permitem integração, assim como segregação e luta; que os espaços permitem manifestações ritualísticas, assim como descaracterizam normas e valores. É sobre essa explícita relação com territórios que é possível falar de culturas, que é possível detectar diversidades culturais, que é possível observar a (re) produção simbólica.

Essa articulação visa algumas contribuições aos estudos sobre as culturas organizacionais. Uma primeira contribuição é (re) colocar no centro dessas discussões o espaço para se pensar culturas organizacionais. A segunda contribuição é que, ao observar a cultura organizacional como fenômeno territorializado,

há a própria espacialidade nas relações de poder, e isso permite constatar que essas relações significam e ocorrem sempre localizadas. Isso não se constitui numa novidade, mas nos estudos sobre culturas organizacionais esse fato torna visível que há a nítida limitação na transposição das relações de poder de um contexto cultural ao outro. Uma terceira contribuição é a de possibilitar certa convergência entre as discussões sobre cultura organizacional e território, desenvolvidas em contextos científicos diferentes, posto que várias dessas teorizações possuem entre si pontos de contacto.

## REFERÊNCIAS

- AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J. F. (Coord). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1992. (v. II)
- ALMEIDA, M. G. de. Diáspora: viver entre-territórios. E entre-culturas? In: SAQUET, M. A.; SPOSITO, E. S. (Org.). **Territórios e territorialidades**: teorias, processos e conflitos. São Paulo: Expressão Popular, 2009.
- ALVESSON, M. **Understanding organizational culture**. Londres: Sage Publications, 2002.
- BARBOSA, L. **Cultura e empresa**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.
- BARTUNEK, J. M.; MOCH, M. K. Multiple constituencies and the quality of working life: intervention at FoodCom. In: FROST, P. J. et al. **Reframing organizational culture**. Londres: Sage Publications, 1991.
- BOISIER, S. **Modernidad y Territorio**. Santiago do Chile: ILPES, 1996.
- CARRIERI, A. P.; ALMEIDA, A. L. C.; FONSECA, E. Imagem organizacional: um estudo sobre a PUC Minas. **Administração em Diálogo**, São Paulo, n. 6, 2004.
- CAVEDON, N. R. **Antropologia para administradores**. 2. ed. Porto Alegre: UFRGS, 2008.
- CERTEAU, M. D. **A invenção do cotidiano**: a arte de fazer. 14. ed. Petrópolis-RJ: Vozes, 2008.
- CHANLAT, Jean-François. **Gestão empresarial**: uma perspectiva antropológica. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- CHANLAT, J. F. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: CHANLAT, J. F. (Coord). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1992. (v. I)
- CZARNIAWSKA-JOERGES, B. Culture is the medium of life. In: FROST, P. J. et al. **Reframing organizational culture**. Londres: Sage Publications, 1991.
- DAMATTA, R. **A casa e a rua**: espaço, cidadania, mulher e morte no Brasil. 5. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.
- FLORES-PEREIRA, M. T. **Cultura organizacional, corpo artefato e embodiment: etnografia em uma livraria de shopping center**. 213 p. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2007.
- GAGLIARDI, P. Explorando o lado estético da vida organizacional. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais**: reflexões e novas direções. São Paulo: Atlas, 2001.
- GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.
- HASSARD, J. Imagens do tempo no trabalho e na organização. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de Estudos Organizacionais**: reflexões e novas direções. São Paulo: Atlas, 2001.
- HAESBAERT, R. **O mito da desterritorialização**: do “fim dos territórios” à multiterritorialidade. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1994.
- HAESBAERT, R. Dilemas de conceitos: espaço-território e contenção territorial. In: SAQUET, M. A.; SPOSITO, E. S. (Org.). **Territórios e territorialidades**: teorias, processos e conflitos. São Paulo: Expressão Popular, 2009.
- KANT, I. **Crítica da razão pura**. 5. ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2001.
- LAPLANTINE, F. **Aprender antropologia**. São Paulo: Brasiliense, 1987.



- LEFEBVRE, H. **Espaço e política**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2008.
- LÉVI-STRAUSS, C. **Antropologia estrutural**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1977.
- MARTIN, J. **Cultures in organizations: three perspectives**. New York: Oxford University Press, 1992.
- MARTIN, J.; FROST, P. Jogos de guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções**. São Paulo: Atlas, 1998.
- McDONALD, P. The Los Angeles Olympic Organizing Committee: Developing organizational culture in the short run. In: FROST, P. J. et al. **Reframing organizational culture**. Londres: Sage Publications, 1991.
- MEYERSON, D. E. Normal ambiguity? A Glimpse of an occupational culture. In: FROST, P. J. et al. **Reframing organizational culture**. Londres: Sage Publications, 1991.
- PEIREIRA, D. C.; CARRIERI, A. P. Movimentos de territorialização, desterritorialização e reterritorialização na transformação das organizações. **RAE-Eletrônica**, [online], v. 4, n. 1, art. 13, jan.-jul. 2005.
- RAFFESTIN, Claude. **Por uma geografia do poder**. São Paulo: Ática, 1993.
- RAFFESTIN, C. A produção das estruturas territoriais e sua representação. In: SAQUET, M. A.; SPOSITO, E. S. (Org.). **Territórios e territorialidades: teorias, processos e conflitos**. São Paulo: Expressão Popular, 2009.
- ROSEN, M. Breakfast at Spiro's: Dramaturgy and dominance. In: FROST, P. J. et al. **Reframing organizational culture**. Londres: Sage Publications, 1991.
- SAQUET, M. A.; SPOSITO, E. S. (Org.). **Territórios e territorialidades: teorias, processos e conflitos**. São Paulo: Expressão Popular, 2009.
- SANTOS, M. **Pensando o espaço do homem**. São Paulo: Hucitec, 1982.
- SANTOS, M. **Metamorfozes do espaço habitado**. São Paulo: Hucitec, 1988.
- SANTOS, M.; SILVEIRA, M. L. **O Brasil: território e sociedade no início do século XXI**. Rio de Janeiro: Record, 2003.
- SAUSSURE, F. de. **Curso de lingüística geral**. São Paulo: Cultrix, 1969.
- SCHEIN, E. H. The role of the founder in the creation of organizational culture. In: FROST, P. J. et al. **Reframing organizational culture**. Londres: Sage Publications, 1991.
- YOUNG, E. On the naming of the Rose: interest and multiple meanings as elements of organizational culture. In: FROST, P. J. et al. **Reframing organizational culture**. Londres: Sage Publications, 1991.