

Dilemas Teóricos no Processo de Construção da Cultura Organizacional

Leonor Lima Torres*

Resumo

Considerada uma das problemáticas mais estudadas no domínio da sociologia das organizações, a cultura organizacional padece, contudo, de um *déficit* de reflexão sobre as suas raízes teórico-disciplinares. Apesar de várias investidas na análise da sua génese e evolução histórica, não se conhecem estudos focalizados na abordagem das condições de produção desta problemática e no debate sobre os sentidos teóricos dominantes a nível internacional. O objectivo principal deste artigo reside na reconstituição de alguns sentidos genealógicos da cultura organizacional a partir da mobilização dos contributos de alguns autores *precursores e fundadores* deste objecto de estudo. Mais do que identificar a paternidade do conceito cultura organizacional, privilegiou-se o debate em torno do impacto que os diversos factores exerceram sobre o seu desenvolvimento teórico e científico.

Palavras-chave: cultura organizacional, dilemas teóricos, ideologia cultural.

1. Introdução

Inscrita em diversas áreas disciplinares, a problemática da cultura organizacional foi-se construindo a partir de enfoques teóricos diferenciados e frequentemente antagónicos, associados a estratégias metodológicas igualmente distintas e contraditórias. Apesar deste cenário atravessado por múltiplas perspetivações teóricas, as diferentes ciências sociais e humanas — designadamente, a Psicologia, a Sociologia, a Antropologia, a História, a Economia, entre outras — têm abordado este objecto de estudo de uma forma demasiado intradisciplinar e muito condicionada pelo contexto de inserção social, cultural, profissional dos seus autores/investigadores: o contexto universitário, dominado pelas lógicas de tipo académico; o contexto empresarial, dominado pelas

* Departamento de Sociologia da Educação e Administração Educacional. Instituto de Educação e Psicologia. Universidade do Minho. Leonor@iep.uminho.pt

lógicas mais pragmáticas e instrumentais; e o contexto académico-empresarial, subjogado aos imperativos da conciliação entre as duas lógicas anteriores¹.

Face a este quadro de fundo, torna-se relevante compreender as condições de produção da problemática da cultura organizacional e identificar os dilemas teórico-científicos que esta foi superando no âmbito da matriz disciplinar da sociologia das organizações. Para o efeito, encetamos uma incursão analítica que privilegiou o pensamento de alguns autores representativos das principais correntes da sociologia das organizações, ora situados em domínios mais próximos dos contextos empresariais e das ideologias organizativas, ora destacando outros mais identificados com as correntes de pendor mais analítico e interpretativo. Mais do que preocupações recenseadoras de correntes e de autores com vista à elaboração de um quadro teórico-conceptual complexo, para subsequentemente se tentar apreender a complexidade imaginada do fenómeno na empiria organizacional, a nossa principal intenção foi sobretudo de índole epistemológica, enfatizando-se a lógica da (re)descoberta dos factores originários da cultura organizacional e trazendo para o debate outras ideias e outras propostas que anteriormente tiveram em consideração o simbólico e o cultural no centro da reflexão organizacional.

Ao longo deste artigo destacaremos as obras (e o pensamento) de alguns autores considerados *precursores e fundadores* do desenvolvimento da problemática da cultura organizacional. Procurando, na medida do possível, não desvincular as análises do seu contexto de produção, adoptaremos predominantemente um registo interpretativo e analítico, partindo do pressuposto de que estamos em presença de um percurso de difícil apreensão face à própria complexidade inerente ao processo construtivo e reconstrutivo da própria teoria organizacional. A abordagem que a seguir desenvolvemos constitui uma síntese de um percurso de reconstituição genealógica da cultura organizacional efectuado no âmbito da tese de doutoramento (Torres, 2004).

2. Cenários culturais e dilemas teóricos — esboço de um quadro sinóptico

A partir de um quadro sinóptico de interpretação, procuraremos sinalizar alguns dilemas que ressaltam do longo percurso de desenvolvimento das teorias organizacionais e, em estreita articulação, da problemática específica da cultura organizacional. Duas dimensões complementares e paralelas estruturaram o nosso percurso analítico: a primeira, que designamos por *concepção ontológica de*

¹ Para uma análise mais aprofundada sobre a classificação dos trabalhos desenvolvidos sobre a cultura organizacional, remetemos os leitores para o segundo capítulo da nossa tese de Doutoramento (Torres, 2004), onde confrontamos as ideias de Barley e outros (1988) e Alvesson e Berg (1992).

organização, permitiu-nos compreender *grosso modo* os factores que intervieram nos processos de construção do campo organizacional/cultural; a segunda, mais voltada para as *manifestações de ordem cultural e simbólica*, incidiu sobre o grau de partilha cultural dos actores, procurando identificar as suas formas dominantes dentro de um *continuum* definido pelo jogo das forças de *integração, diferenciação e fragmentação*². A natureza teoricamente complexa que estas duas dimensões comportam exigiu que elegezse-mos indicadores pertinentes — que assumiram a forma de *dilemas* ou *tensões* —, susceptíveis de uma ampla compreensão e reconstituição do processo genealógico da cultura organizacional.

O primeiro dilema — entre os aspectos formais, explícitos, reportados à estrutura, e os aspectos informais, implícitos ou ocultos, referenciados à acção — parece ser, sem dúvida, aquele que mais contribuiu para o dilucidar dos sentidos conferidos aos elementos humanos e comportamentais nas organizações.

Ao longo do século XX este dilema apresentou contornos diferenciados. Num primeiro momento, contemporâneo da Abordagem Clássica da Administração, quer na sua expressão anglo-saxónica (Taylor, 1982, ed. Orig. em 1911), quer na variante francesa (Fayol, 1984, ed. Orig. em 1916), a tendência para a *coisificação* do objecto organização, visto não só como um dado natural e instrumental mas também como o produto de uma determinada racionalidade omnisciente, impediu a manifestação de qualquer tipo de tensão entre as dimensões formais e informais. Estas últimas apenas são consideradas indirectamente na análise organizacional como decorrências previsíveis das primeiras, porque decalcadas da supra-racionalidade e subjugadas aos princípios ideológicos inerentes às lógicas do *homo economicus*. O estatuto do actor e da sua acção fica subordinado às oportunidades e às restrições impostas pelas estruturas organizacionais e, como tal, assume uma natureza passiva, dependente e submissa, face a uma ordem supra-racional, o que nos leva a admitir a figura de um *dilema ausente*, sobretudo por via de uma ideologia racionalista que o neutraliza, ela própria formalizada com fins claros e unívocos, tal qual foi conceptualizada por Max Weber (1983, ed. orig. em 1905; 1993, ed. orig. em 1922).

A título meramente ilustrativo, vejamos como Taylor perspectivava o processo de socialização dos operários, um dos tópicos constitutivos da problemática da cultura organizacional. Se bem que aquela designação não apareça referenciada na sua obra (naqueles termos e com a respectiva conceptualização inerente), não podemos deixar de registar o destaque atribuído pelo autor a uma realidade muito próxima daquela, com configurações e funções muito semelhantes, mas que, então, emergia sob a designação de “instrução” (e adaptação) dos operários ao trabalho. De facto, após uma selecção criteriosa (e científica) dos

² Tomamos como referência as várias modalidades de manifestação da cultura organizacional — perspectivas *integradora, diferenciadora e fragmentadora* — desenvolvidas em diversas obras, das quais destacamos, Frost e outros (Eds.) (1985, 1991) e Martin (1992, 2002).

operários para o desempenho de tarefas específicas e individualizadas, o princípio de administração do trabalho que se seguiria era justamente o de instruir o novo trabalhador e adaptá-lo rápida e tecnicamente à função, seja por via da colaboração dos chamados “companheiros de trabalho” (obedecendo à trajectória de aprendizagem gerontocrática), seja, preferencialmente, pela vigilância e controle da direcção, ou mais concretamente, pela nova figura profissional — os “instrutores” (Taylor, 1982: 112-3). Na medida em que se impunha a execução de tarefas muito específicas e individualizadas, onde o lugar à interacção social era praticamente inexistente³, o tipo de socialização em causa era exclusivamente de tipo normativo e formal, exigindo uma aprendizagem técnica, próxima da noção de *treino*.

Tratava-se, então, de garantir a adesão e fidelidade incondicional dos operários aos valores ditados pela racionalidade científica — a eficiência e a eficácia e o conseqüente aumento da produtividade — e o seu ajustamento progressivo às exigências de estruturas organizativas de trabalho cientificamente pensadas para extorquir o grau máximo de esforço e capacidade produtiva aos trabalhadores. Subtende-se ao longo da obra que o autor acredita convictamente na consagração final de uma unidade de interesses e na partilha comum dos mesmos objectivos e valores fundamentais entre patrões e empregados. Fica claro que na proposta de Taylor se subsumia um modelo cultural, assente numa relação isomórfica entre estrutura e acção, em que se pressupunha a sobredeterminação da primeira esfera sobre a segunda.

A par de uma desconstrução progressiva do modelo clássico de organização, a componente humana e comportamental vai assumindo uma centralidade analítica, assistindo-se na perspectiva de Friedberg (1995: 371) a uma “complexificação do objecto social”. Esta complexificação, ao colocar o comportamento humano no centro das atenções, arrastou consigo a desneutralização da tensão entre o formal e o informal, sem no entanto deixar de atribuir a este último um estatuto de subalternidade e deferência em relação à ordem estrutural da organização. A diferença reside agora na importância e destaque concedido ao informal, que passa a figurar ao lado da estrutura, estabelecendo com esta uma relação dual, que se pode traduzir tanto em antagonismo e concorrência directa, como numa certa dependência unidireccional: no primeiro caso, os dois campos ao obedecerem a lógicas diferenciadas opõem-se e contradizem-se; no segundo caso, o

³ Veja-se, a título ilustrativo da força desta crença na individualização do trabalho humano, a seguinte passagem: “Análise cuidadosa demonstrou que, quando os trabalhadores estão reunidos, tornam-se menos eficientes do que quando a ambição de cada um é pessoalmente estimulada; que quando os homens trabalham em grupo sua produção individual cai invariavelmente ao nível, ou mesmo abaixo do nível, do pior homem do grupo; e que todos pioram em vez de melhorarem o rendimento com a colaboração. Por estas razões foi expedida uma ordem geral na Bethlehem Steel Works que proibia trabalharem juntos, em grupo, mais do que quatro homens sem ordem especial do superintendente e que a permissão não podia ir além duma semana” (Taylor, 1982: 75).

informal, apesar de regulado pelo factor grupo, tende a reflectir e a reproduzir a lógica formal-estrutural. Diríamos, então, estarmos em presença de um *dilema ambivalente e/ou em potência*, cujas relações de sobredeterminação unilaterais (tipo causa-efeito) indiciam, uma vez mais, a presença de um actor passivo no trabalho e que apenas responde de forma estereotipada e previsível aos estímulos recebidos do(s) grupo(s) de referência ou do enquadramento formal (estrutura). Inscritos neste dilema, os estudos de Elton Mayo (1962, ed. Orig. em 1933; 1975, ed. Orig. em 1945) e seus continuadores não conseguiram dessacralizar a ideologia da supra-estrutura racionalista, tendo-se as suas propostas resumido a meras operações de cosmética organizativa ou funcional, onde as dinâmicas de grupo puderam ser inclusive manipuladas para se reverterem num acréscimo de eficiência, eficácia e controlo organizacionais. Mas este olhar à distância, temporal e teórico, não apouca as mais-valias que estes estudos introduziram no campo científico das organizações, desde o conhecimento das interações grupais, das motivações, das necessidades, dos processos de integração e socialização organizacional, entre outros, sem os quais não seriam possíveis desenvolvimentos teóricos subsequentes e, por decorrência, a própria consolidação da problemática da cultura organizacional.

Merece registo, também, já num contexto histórico e teórico distinto, as implicações que o advento da Teoria da Contingência desencadeou ao nível da regulação da tensão formal/informal. Neste terceiro momento, uma nova variável é introduzida na análise organizacional — o ambiente —, contribuindo para o desmoronar de uma ordem racional e de um padrão estrutural de tipo universal, absoluto e, portanto, inquestionável, proporcionando consequentemente uma visão mais plural das configurações estruturais das organizações. Por interposição, admite-se igualmente que o domínio da informalidade pode reflectir uma pluralidade de formas de manifestação, assumindo diferentes configurações consoante o tipo de estrutura. Poderemos deduzir, então, a emergência de condições favoráveis, pelo menos do ponto de vista teórico e analítico, à aproximação, ainda que tímida e cautelosa, entre o formal e o informal. Esta tentativa de rearticulação entre o formal e o informal, apesar de ainda reflectir pressupostos de natureza determinista e unidireccional e assentes no carácter essencialmente passivo do *actor consumidor*, não deixa de proporcionar novas vias de desenvolvimento ao dilema que designamos, nesta fase particular, de *dilema colateral* (ou *por interposição*).

A partir de finais da década de quarenta, um conjunto de trabalhos veio a aprofundar e a alargar o conhecimento sobre o comportamento humano, em grande medida inspirados no conceito de “racionalidade limitada” de Herbert Simon (1970, ed. orig. em 1947; 1955, 1956), contribuindo para a redefinição e redimensionamento da tensão entre o formal e o informal. Ao adoptar-se uma concepção de organização menos estática e determinista e, em contrapartida, ao privilegiar-se o confronto entre uma multiplicidade de racionalidades, interesses

e poderes, assim como as suas articulações entre si e com o meio, a natureza do *dilema colateral* altera-se para uma nova configuração — *dilema interactivo* e/ou *negociado* —, agora mais atento aos processos de construção do social e organizacional. Partindo do pressuposto da existência de um conjunto de limitações pertinentes relativas à acção organizacional — “limitação tríplice” na perspectiva de Friedberg⁴ —, torna-se premente colocar a tónica investigativa já não na mera natureza da distinção dicotómica entre estrutura e acção, mas sobretudo no grau de interacção entre aquelas dimensões.

Em estreita articulação com o desenrolar desta tensão entre o formal e o informal, cuja ênfase analítica podemos esboçar da seguinte forma

FORMAL
FORMAL / INFORMAL
AMBIENTE → FORMAL → INFORMAL
AMBIENTE ↔ FORMAL ↔ INFORMAL

identificámos uma outra relativa às fronteiras organizacionais, isto é, a tensão entre o interior e o exterior, entre o dentro e o fora da organização. Se, num primeiro momento, persistia uma visão unitária, coerente e fechada de organização, onde era possível distinguir e opor claramente um interior e um exterior — ora sobre-determinado por uma racionalidade científico-burocrática (abordagens racionalizadoras das organizações) ora como resultado de uma gestão (e/ou manipulação) *democrática* dos grupos para garantir o ajustamento e a conformidade àquela mesma racionalidade (abordagens humanistas da organização) —, com a evolução da reflexão organizacional, assistimos a uma progressiva diluição da organização no seu enquadramento mais amplo.

Enquanto as abordagens racionalistas e humanistas da administração apenas contemplavam o enquadramento organizacional de forma indirecta (a partir, por exemplo, de indicadores relacionados com o comportamento dos actores – origens sociais, socialização contextos de pertença), nunca o tematizando explicitamente, as abordagens que dominaram a reflexão organizacional durante os anos sessenta nos universos anglo-saxónico e germânico, nomeadamente a Teoria da Contingência, suscitaram uma deslocação dos interesses investigativos do interior para o exterior das organizações. Todavia, ao privilegiar-se o impacto do meio sobre a organização, uma vez mais se perpetuavam os pressupostos mecanicistas, ao insistir-se num quadro conceptual tecnicista e assente numa relação de dependência unilateral e mecânica entre o contexto e a organização:

INTERIOR
EXTERIOR → INTERIOR
INTERIOR ↔ EXTERIOR

⁴ Por “limitação tríplice” Friedberg (1995: 371) entende a “[...] *limitação da racionalidade dos participantes* que, por razões ao mesmo tempo cognitivas e contextuais, só são susceptíveis

Será num terceiro momento que se alterará a separação rígida entre o interior e o exterior da organização, passando-se a relativizar e a problematizar o próprio conceito de fronteira organizacional. Vários estudos⁵ investiram na análise da autonomia do campo organizacional, evidenciando as lógicas da acção colectiva em contexto organizacional que regem fenómenos de resistência, de filtragem ou de acomodação aos enquadramentos externos. E assim, esta tensão entre o dentro e o fora, deixa de ser mediada por relações de força desiguais e passa a reger-se por uma lógica de reconciliação ou de inter-estruturação, onde há lugar para trocas e influências recíprocas, onde se prevê a adaptação da organização ao meio, mas também se admite a capacidade de a organização instituir e estruturar o próprio meio.

Aos dilemas teóricos aludidos podemos fazer corresponder algumas imagens abreviadas de cultura organizacional que nos permitem melhor apreender o sentido e a evolução da sua génese enquanto objecto de estudo. Assim, e seguindo a lógica sequencial representada na figura 1 (1- *dilema ausente*; 2- *dilema ambivalente*; 3- *dilema colateral*; 4- *dilema interactivo* ou *negociado*) duas ideias merecem registo: em primeiro lugar, a presença de um movimento em forma de *espiral*, quando esboçamos uma linha evolutiva e sequencial entre os dilemas teóricos considerados; em segundo lugar, o carácter ubíquo e quase omnipresente do problema da *integração organizacional* ao nível dos vários estádios de desenvolvimento do conhecimento organizacional. Enquanto a evolução em forma de espiral nos remete para os efeitos cumulativos (mas não necessariamente contínuos) do conhecimento e para diferentes planos analíticos (micro, macro e meso) que, como à frente veremos, se repercutiram teoricamente no desenvolvimento da cultura organizacional, por outro lado, a relevância do problema da integração ao nível da reflexão organizacional foi sendo sucessivamente repensada, sem contudo deixar de perder protagonismo.

Numa primeira fase, onde situamos a incidência de um *dilema ausente*, a integração organizacional resulta de uma imagem unitária, coerente e coesa de organização, cujos fins encarnam a racionalidade do conjunto que lhe é anterior e exterior. Conceptualizada como um sistema fechado, a organização assume um carácter instrumental, cujas engrenagens, estruturas e fins são postos em movimento a partir de uma racionalidade superior que assegura os ajustamentos necessários entre os elementos constitutivos. A imagem de cultura organizacional

de racionalidades locais e relativas. *A limitação da interdependência funcional dos participantes* que procuram, muito naturalmente, restringir as suas dependências recíprocas e, ao fazê-lo, acabam sempre por 'dasatreлар', pelo menos em parte, a sua função ou a sua tarefa da função ou da tarefa dos outros. Por último, a *limitação da integração normativa dos participantes* devido à natureza incompleta e precária da legitimidade do conjunto que está permanentemente ameaçada ou erodida pelo desenvolvimento de fidelidades sectoriais'. (Itálico e aspas do autor).

⁵ Cf. Pfeffer e Salancik (1978), Child (1972), Crozier (1990), Crozier e Friedberg (1989), entre outros autores.



que se pode deduzir deste primeiro cenário, reflecte justamente a hegemonia de uma ordem marcada pela integração, consenso, coerência e coesão. Apesar de os fenómenos culturais ainda não constituírem dimensões de análise explicitamente consideradas, é-nos possível depreender o tipo de concepção implícita de cultura presente nos vários estudos clássicos da administração, onde a dimensão cultural se assume como uma *variável dependente* de toda uma racionalidade supra-organizacional que engendra normas e valores essencialmente integrativos. Estamos face a uma visão unilateral de conformidade, onde persiste a crença na adaptação passiva dos actores a uma estrutura pré-existente, que determina e restringe, nas *costas* dos indivíduos, o padrão e os modelos de comportamento e o desempenho profissional.

À medida que as dimensões informais vão adquirindo pertinência investigativa (ganhando forma a figura de um *dilema ambivalente*), a imagem excessivamente coerente e coesa de organização vai sendo aos poucos relativizada e substituída. Apesar de ainda persistir uma imagem globalmente integradora da organização, alguns estudos da Escola de Relações Humanas e da Abordagem Comportamentalista (e alguns estudos da abordagem estruturalista) evidenciaram a natureza diversificada dos grupos, aos níveis das motivações, das expectativas, dos interesses e dos objectivos, fazendo ressaltar a necessidade de desenvolver mecanismos de gestão e liderança capazes de os ajustar à estrutura formal. Ainda não muito distantes de uma visão estática e passiva da natureza humana, prisioneira do seu contexto organizacional (fechado), a imagem de cultura que

daqui sobressai ainda não é muito diferente da anterior, já que persiste a crença de que as dimensões culturais das organizações não passam de meros reflexos de uma estrutura organizacional racionalizada.

Será com o desenvolvimento de alguns estudos despoletados pelo conceito de *racionalidade limitada* de Herbert Simon e com a progressiva abertura da organização ao exterior (*dilema colateral*), que se procederá a uma relativização mais significativa da integração, passando esta a ser tomada não só como um mero instrumento de gestão, mas também como um relevante problema de investigação. O deslocamento analítico do interior para o exterior da organização, ao permitir desenvolver uma visão mais plural das configurações estruturais, e dos respectivos modelos de informalidade, contribuiu de forma decisiva para o romper com a visão integradora e unitária da organização. Mas, por outro lado, apesar de se assumir a situação de precariedade e de fragilidade inerente à condição da integração organizacional, resistiu-se, contudo, à sua dissolução enquanto meta e valor último a atingir, procurando-se investir em teorizações que fundamentassem a necessidade da integração organizacional para fazer face aos mecanismos de erosão recebidos do exterior. A cultura da organização passa a ser vista como uma *variável independente* transportada do exterior para o interior da organização.

Numa quarta fase por nós analisada (correspondendo ao *dilema interactivo* ou *negociado*), assistimos a uma espécie de inflexão teórica, onde podemos encontrar um compromisso entre vários níveis de análise (macro, micro, meso) e entre um conjunto de dimensões analíticas que durante este percurso evolutivo foram sujeitas a convivências polémicas e tensas (formal/informal, por exemplo). A organização, agora concebida como uma construção social e cultural, onde se confrontam uma pluralidade de racionalidades, fins, estruturas, regras de jogo, traduz uma visão bem mais complexa e conflitual das interações sociais. O problema da integração sofre uma relativa desideologização, passando também a constituir objecto de interrogação sociológica. Isto é, mais do que uma expressão dos imperativos da eficácia económica em que a integração é pacificamente tomada como um mero instrumento de gestão naturalizado, questiona-se agora as próprias condições de surgimento, de subsistência e de transformação em que ela se inscreve. E é no campo específico da acção colectiva, onde se estruturam relações de poder, de dependência e restrição, mas também de liberdade, que se investe no estudo e problematização dos limites da própria integração. Por isso, do ponto de vista da manifestação da cultura, admite-se teoricamente a emergência e desenvolvimento de configurações diferenciadas e, mesmo, fragmentadas da cultura, problematizando-se a sua aparente uniformidade. E eis o quadro teórico-epistemológico onde se inscreve claramente a perspectivação da *cultura como metáfora*.

Em síntese, as opções tomadas no que se refere a autores, perspectivas e correntes, tornaram este exercício teórico numa espécie de *genealogia aberta*,

na medida em que se fizeram exclusões, se enfatizaram teorias, no fundo, comportaram-se riscos. Mesmo conscientes das lacunas, foi possível dilucidar as fundações teóricas das principais focalizações da cultura organizacional, quer num plano epistemológico e ontológico, quer num plano mais ideológico e pragmático. Os dilemas *ausente e ambivalente* permitiram-nos perceber tanto as limitações como as potencialidades heurísticas de uma das focalizações mais popularizadas da cultura organizacional — a cultura como *variável dependente e interna*, associada à manifestação *integradora* da cultura —; o *dilema colateral* remeteu-nos para a compreensão dos fenómenos culturais nas organizações à luz da cultura como *variável independente e externa*, tendo-lhe inerente manifestações *integradoras e diferenciadoras*; por fim, o *dilema interactivo*, transportou-nos para as dimensões mais fenomenológicas da acção organizacional, introduzindo na agenda investigativa a cultura como *metáfora* e contemplando formas múltiplas de manifestação cultural (integradoras, diferenciadoras e fragmentadoras).

3. Cultura organizacional: de tópico investigativo a objecto de estudo

Ao longo desta digressão teórica pudémos constatar que o objecto cultura organizacional foi sendo alvo de atenções diferenciadas, revelando diversos graus de explicitação teórica, diferentes manifestações e variadas modalidades no processo da sua construção. Se é certo que no quadro das abordagens mais racionalistas da administração, a cultura organizacional ainda não aparece explicitamente tematizada enquanto objecto de estudo, não deixa no entanto de ser relevante depreender e reconstituir a concepção de cultura que lhes subjaz, assim como confrontar as diferentes manifestações de cultura desencadeadas pela concretização prática de algumas teorias prescritivas.

No contexto das abordagens racionalistas, mas situando-se num registo teórico mais analítico, os trabalhos produzidos por Max Weber representaram uma das mais importantes contribuições teóricas para a construção da problemática da cultura organizacional (cf. Torres, 2004). Mais do que as análises centradas sobre o fenómeno burocrático, são de referir os pressupostos teóricos adoptados pelo autor para a análise dos fenómenos sociais em geral. A consideração destes pressupostos permite-nos superar algumas interpretações mais restritivas do conceito de burocracia, situando o autor num quadro dialógico sustentado pelas suas contribuições teóricas, epistemológicas e, sobretudo, metodológicas. E assim, torna-se mais evidente como a construção de um modelo ideal-típico burocrático reflectia a hegemonia de uma determinada ordem ideológica e cultural, como também gerava ao nível das suas consequências reais configurações culturais, nem sempre previstas ou conformes às admitidas pelo autor.

À medida que nos aproximamos das abordagens humanísticas da administração, o elemento humano passa a figurar como uma linha investigativa nuclear e assistimos, progressivamente, à descoberta de um conjunto de indicadores

sócio-culturais (valores, expectativas, objectivos, racionalidades) que irão colocar no centro das análises as dimensões ocultas, informais e implícitas das organizações. E será neste contexto que a cultura organizacional, ainda timidamente conceptualizada, se torna num significativo tópico investigativo. E ao submeter-se às lógicas da racionalidade, da eficácia e da eficiência, este tópico assumiu desde o início um carácter instrumental e ideológico, ora ao privilegiar o funcionamento e as dinâmicas restritas ao grupo, ora ao abrir o campo analítico ao exterior da organização. Esta perspectiva empresarialista da componente cultural, vista como uma técnica de domínio e de alienação, na medida em que coloca em evidência (e nas mãos da gestão administrativa) os valores e os traços culturais mais favoráveis ao funcionamento das organizações, transformou as empresas, sobretudo no contexto americano, em ‘centros de doutrinação’ ou em ‘campos de treino’⁶ que forçavam os trabalhadores a uma lealdade e submissão sem precedentes.

A par do fascínio por este determinismo técnico-económico que invadiu o campo da reflexão e da prática organizacional ao longo de décadas, mais especificamente no contexto anglo-saxónico, começaram a despontar, no início dos anos sessenta, um conjunto de estudos (por exemplo, Crozier e Friedberg) que problematizaram, num registo mais analítico-interpretativo e na esteira das correntes da Sociologia da Acção, o carácter estático e determinista de grande parte das análises organizacionais. Ao interrogarem as organizações como construções sociais ou como sistemas concretos de acção, dotadas de um grau relativo de autonomia, permitiram sublinhar a natureza cultural da elaboração organizacional. E assim, a estrutura e o modo de funcionamento da organização

“[...] não constituem somente uma resposta técnica a problemas técnico-económicos. Constituem também um instrumento cultural para tratar um problema humano, que é o da estruturação e regularização da cooperação conflitual dos participantes” (Friedberg, 1995: 367).

A natureza cultural do fenómeno organização torna-se uma evidência teórica e empírica, sendo de assinalar, por exemplo, a ênfase colocada nas dinâmicas endógenas instituídas nas organizações e na sua tendência para a auto-manutenção e reprodução. De pendor mais analítico-reflexivo, estes estudos contribuem de forma decisiva para a legitimação teórico-científica da problemática da cultura organizacional, numa fase em que ela começa a consagrar-se como um objecto de estudo (em ascensão) na área da Teoria Organizacional.

⁶ Entrevista de Diane L. Coutu a Edgar Schein publicada na *Harvard Business Review*, em Março de 2002 e publicada em formato condensado na *Executive Digest*, nº 92, 2002, pp. 19-23.

4. O paradigma político-ideológico dominante e os sentidos da cultura organizacional

Se do ponto de vista das condições estritamente teóricas do conhecimento organizacional estavam criadas as *rampas* propícias ao desenvolvimento da cultura organizacional como objecto de estudo, por outro lado, a compreensão da sua rápida popularidade nos contextos de produção mais diversos, exigia uma análise atenta aos condicionalismos de ordem político-ideológica e económica que, em determinada conjuntura, poderiam assumir-se como o principal motor do desenvolvimento científico. Não recusando a importância destes factores, estamos em crer, contudo, que o seu impacto desencadeou efeitos assinaláveis ao nível da popularidade alcançada pelos estudos da cultura organizacional, justamente pelo facto de já existirem condições (teóricas) que permitiram sustentar tal projecção. Digamos que as condições estritamente teóricas constituíram um elemento de intemporalidade em conexão com a própria temporalidade em que se inscreveram.

Os estudos que ao longo das décadas de cinquenta e sessenta começaram gradualmente a debruçar-se mais explicitamente sobre as dimensões culturais nas organizações, mais não fizeram que antecipar a autonomização desta problemática, alguns deles, como anteriormente demonstrámos, indo ao ponto de propor a própria denominação que o senso comum organizacional popularizou, sobretudo a partir da década de setenta. A visibilidade e o impacto investigativo que a problemática adquire a partir desta altura, traduziu-se fundamentalmente, num exercício de recuperação e de reconceptualização de conhecimentos até então latentes na literatura organizacional, só que agora imbuídos de funções mais marcadamente gestionárias e ideológicas⁷.

Mesmo sabendo nós, que na prolixa literatura produzida nas últimas décadas do século XX sobre a cultura organizacional, os factores sociais, políticos e ideológicos, são tomados frequentemente como as principais causas da emergência desta problemática, julgamos, no entanto, que a adopção de tal pressuposto apenas

⁷ É curioso verificar que a apetência analítica e interventora pela (e na) cultura organizacional suscitada nas últimas décadas parece ter ofuscado o património teórico acumulado ao longo do século XX, ao reduzir a realidade cultural enquanto objecto analítico às balizas impostas pela sua própria conceptualização. Ora, as pesquisas históricas sobre a abordagem cultural têm contribuído para desmascarar tal facto ao demonstrarem que, tal como refere Caron (1991: 33) “La culture d’entreprise a été une réalité avant de devenir un concept. La culture d’entreprise est une notion implicite dans la plupart des histoires d’entreprises écrites par des universitaires. Il faut donc s’interroger non sur la réalité du concept, mais sur les raisons de son émergence au coeur des problématiques de la gestion». Parece claro que, mesmo do ponto de vista interventivo, a utilização da cultura como instrumento de gestão precedeu a sua própria conceptualização (“le fait a précédé le concept”). Torna-se, então, pertinente compreender os factores (sociais, políticos, económicos, ideológicos) responsáveis pela popularidade de tal instrumento no domínio da gestão, essencialmente com o objectivo de compreender os sentidos político-ideológicos que lhe estão subjacentes.

nos possibilitaria aceder a uma parcela da genealogia, nomeadamente aquela que se centrasse nos estudos de pendor mais empresarialista e gestor.

Entre um leque vasto de autores que têm reflectido sobre as determinantes não científicas do conhecimento e especificamente no campo da cultura organizacional, destacamos os trabalhos produzidos por Mats Alvesson e por Per Olof Berg, pela profundidade analítica e registo crítico que os caracteriza. A tese central defendida pelos autores reside no desenvolvimento da ideia de que a expansão da problemática da cultura organizacional nas duas últimas décadas, constitui uma resposta ideológica e tecnocrática aos condicionalismos sociais, culturais e políticos inscritos naquela conjuntura histórica (Alvesson, 1987; Alvesson e Berg, 1992). Os factores intra-científicos ou as forças académicas não seriam as exclusivas responsáveis pelo *boom* de trabalhos produzidos nesta área, sendo necessário, então, identificar outros factores que em determinadas situações sociais emergiriam como centrais para a compreensão da explosão de determinadas problemáticas de estudo. E estes factores de natureza essencialmente ideológica interferem não só ao nível do grau de desenvolvimento da teoria como também ao nível da estruturação do seu conteúdo, forçando, frequentemente, este último a assumir um carácter tecnocrático e pragmático. Recorde-se que a evolução da Teoria Organizacional ao longo de todo o século XX, reflecte em vários momentos o poder de influência das condições sociais, ao reduzir as controvérsias políticas e sociais nos contextos organizacionais a problemas meramente técnicos susceptíveis de serem solucionados ou geridos a partir da manipulação de um conjunto de factores. Um dos momentos mais representativos desta tendência foi o desenvolvimento da Escola de Relações Humanas, sobretudo ao nível das propostas centradas na participação dos actores, não como factor de ampliação dos princípios da democracia organizacional, mas como um instrumento de gestão que visava a integração, a regulação ou a atenuação dos conflitos organizacionais. Desde muito cedo que a penetração ideológica ao nível da Teoria Organizacional se constituiu como uma barreira ao aprofundamento do conhecimento organizacional, ao mistificar alguns aspectos centrais, como as questões do poder e dos conflitos.

Neste sentido, defende-se que a expansão da cultura organizacional nas décadas de oitenta e noventa resulta de um processo de construção ideológica suscitado por preocupações ligadas, uma vez mais, à integração social. É curioso registar, a este propósito, que o diagnóstico e os argumentos avançados neste domínio⁸ para legitimar a importância dos fenómenos culturais e simbólicos no

⁸ Argumentam diversos autores que o desenvolvimento económico sem precedentes associado à hiper-racionalização das organizações arrastou consigo a tecnocratização da vida social e a destruição dos padrões culturais tradicionais. Como refere Alvesson (1987: 201), “The general social fragmentation, the loss of integrated cultural patterns, the ‘anomic’ character of social life,

contexto organizacional, são idênticos àqueles que na década de trinta constituíram o principal móbil para o desenvolvimento dos estudos ligados à *Experiência de Hawthorn* (Mayo, 1962, 1975). Salvaguardando as devidas diferenças entre aqueles distintos contextos sociais de produção (distanciados no tempo por meio século), merece, entretanto, registo a importância que os problemas da integração cultural conquistaram ao nível da construção da Teoria Organizacional. No caso da Escola de Relações Humanas, suscitou o estudo de alguns tópicos do domínio simbólico-cultural, enquanto que a partir da década de setenta consolidou a cultura organizacional como objecto de estudo. Não será de estranhar, por isso, que uma parte considerável da literatura produzida sobre a cultura organizacional traduza uma preocupação particular na reprodução e legitimação da ordem social e no reforço do consenso e da solidariedade dos actores sócio-organizacionais, accionando-se o capital de conhecimentos adquiridos como instrumento e antídoto usados para inverter as tendências sociais de desintegração e conflito.

Partindo de uma peculiar analogia com o *mercado*, Alvesson e Berg (1992: 24), ensaiam uma abordagem centrada nas razões da popularidade da cultura organizacional, identificando as dinâmicas existentes entre os “vendedores/produtores de teoria” (investigadores e consultores), os “consumidores/compradores/clientes” (gestores) e o “produto” (conhecimento produzido sobre a cultura organizacional). Ao procurarem desocultar as condições e as dinâmicas da distribuição e extensão da cultura como produto do conhecimento, elegem três categorias de mercados, ou *submercados*, e analisam as suas respectivas interações múltiplas: os “puristas” (literatura académica sólida, séria, reflexiva, pesada)⁹, os “pragmáticos” (literatura gestonária, superficial, oportunista e leve)¹⁰ e entre estes dois extremos, os “académicos/pragmáticos”¹¹, que procuram um compromisso entre os dois pólos (teoria e prática). A proliferação de abordagens divergentes e múltiplas sobre o mesmo objecto de estudo (produto), fez desencadear tensões neste campo que conferiram um dinamismo e uma energia particular ao *mercado*, também ele balizado por um amplo contexto social e cultural propício e receptivo à sua extensão e progresso.

the loss of traditionally internalized work ideology, a ‘motivation crisis’ towards traditional work conditions, the increasing scope of characters with forced confirmation of needs and the experience of purpose in different contexts, as well as the rapid changes in these conditions in recent years might be seen as a general cultural background of the greatest significance to research into culture/symbolism and similar topics”.

⁹ Nesta categoria encontramos, por exemplo, e para além dos sugeridos por estes autores, os trabalhos de Smircich (1983a, 1983b, 1985) e Gregory (1983), Martin (1992, 2002), Martin e Meyerson (1988), Martin e outros (1983, 1985).

¹⁰ De entre os estudos denominados de “pragmáticos”, popularizaram-se os trabalhos de Deal e Kennedy (1988), Peters e Waterman (1987), Ouchi (1986), entre outros.

¹¹ São referências conhecidas, as obras de Lundberg (1985a e 1985b), Schein (1985, 1990, 1991), Trice e Beyer (1984, 1985), entre outros.

De certa forma, é lícito pensarmos nas possibilidades do conceito de “modernização reflexiva”¹² para a compreensão do carácter dialéctico inerente aos condicionalismos sociais de produção do conhecimento no campo da cultura organizacional. Se por um lado, estes contextos sociais de produção funcionaram como factores impulsionadores do desenvolvimento do conhecimento sobre o simbólico, por outro lado, e em simultâneo, traduziram a aplicação reflexiva desse conhecimento, ao constituírem uma expressão notável da infiltração e da apropriação do conhecimento sobre a esfera cultural. Assim, ao partirmos deste pressuposto, entendemos que os diversos factores sociais, que são frequentemente elencados, devem ser entendidos não como *causas* determinadoras (variáveis independentes) mas como *factores* que resultam de um complexo jogo de intercondicionamentos mútuos, de complexa apreensão, entre a teoria (conhecimento), o contexto de produção das práticas organizacionais e as especificidades do *mercado*¹³.

Num quadro mais vasto de recessão económica que assolou de forma significativa as sociedades ocidentais no decurso dos anos setenta¹⁴, são apontados alguns factores que teriam originado o interesse pelo estudo da cultura organizacional: a alegada falência do modelo tradicional de organização e gestão¹⁵ e o concomitante movimento de valorização das PME (popularizado pela expressão de *small is beautiful*) (Lopes e Reto, 1988: 25); o desenvolvimento do processo de internacionalização das organizações e a eventual necessidade de gerir as variações culturais daí decorrentes; o sucesso a nível mundial do modelo de

¹² O conceito de “modernização reflexiva” foi desenvolvido inicialmente por Beck (1998, [ed. orig. 1986]), posteriormente por Giddens (1985, [ed. orig. 1990]) e por Beck, Giddens e Lash (2000, [ed. orig. 1994]).

¹³ Como referem Alvesson e Berg (1992:43) “The present status of the culture approach cannot be seen simply as the product of an independent sphere of knowledge-producers nor as a response to the ‘system’s needs’ in the economy. Instead, the relationship between contextual factors and the internal characteristics and dynamics of the market for ‘academic pragmatics’ is crucial”. (Aspas dos autores).

¹⁴ Salientamos, entre os mais diversos indicadores desta situação, a crise económica associada ao choque petrolífero de 1973 e a crise ideológica do final dos anos sessenta que, na perspectiva de Lopes e Reto (1988: 25) “[...] viriam a pôr em causa a ordem existente, provocando o início da falência prolongada (irreversível?) do mito do Estado-Providência, com a conseqüente contração nas múltiplas iniciativas da sociedade civil”. Por outro lado, Deal e Kennedy (1988) apontam como característica desta conjuntura marcada por mudanças constantes, a incerteza a respeito dos valores, a falta de confiança na liderança e no comprometimento das pessoas, o que geraria a necessidade de enfatizar os valores e de proceder à reconstrução simbólica das organizações.

¹⁵ Esta mudança do modelo organizativo parece ter conduzido ao desenvolvimento de uma nova abordagem e de uma nova estratégia de gestão, agora mais centrada no colectivo e no todo organizacional em detrimento das dimensões técnicas mais isoladas, ligadas estritamente ao posto de trabalho. Na opinião de Bernoux (1997: 17- 35) tal facto, entre outros, permitiu compreender, no contexto francês, a mudança do paradigma dominante ocorrido a partir de meados dos anos setenta ou inícios dos anos oitenta. O novo paradigma emergente — a sociologia das organizações — ao privilegiar a análise dos processos de regulação social e cultural, parece ter contribuído de forma significativa para a revalorização das dimensões simbólicas e culturais das organizações.

gestão japonês e a valorização das especificidades culturais das organizações (por exemplo, o espírito de equipa, o orgulho corporativo, a moral dos trabalhadores); a consequente perda de competitividade da economia americana em comparação com as economias asiáticas emergentes¹⁶; a propalada desintegração cultural provocada pelo aumento da dimensão das organizações e o decorrente ensaio de novas formas de controlo baseadas na manipulação cultural; a expansão do sector dos serviços, a diversificação das actividades profissionais e a crescente profissionalização dos trabalhadores — com impacto na formação e na regulação de novas subculturas no plano organizacional; entre outros factores de relevo.

Face à especificidade desta conjuntura sócio-económica alguns autores não hesitam em avançar com a tese de que, nas décadas de setenta e oitenta, se verificou uma mudança radical e surpreendente nas representações da empresa e das suas funções sociais: de uma imagem de empresa como sistema fechado, posteriormente concebida como um sistema aberto e permeável às contingências externas, passou-se a visualizá-la como um sistema autoproduzido e auto-referenciado onde as mais salientes variáveis explicativas são eram a cultura e o poder¹⁷. Independentemente dos contextos macro-políticos assiste-se, um pouco por todo lado, à polarização social no mundo da empresa e dos negócios, inaugurando-se progressivamente uma nova representação e legitimação social da organização empresarial ao ser concebida como “[...] o lugar da criação de consensos, de negociação e de compromisso, e mesmo como o novo pólo de *identidade* social, quer para o indivíduo quer para os grupos profissionais” (Lopes

¹⁶ Este factor parece constituir, mesmo, um dos mais importantes apontados pelos diversos autores para a justificação da popularidade alcançada pela cultura organizacional. Entre os muitos testemunhos passíveis de convocar, elegemos uma passagem proferida por Edgar Schein, numa entrevista concedida à *Harvard Business Review*, em Março de 2002, onde se pode depreender com clareza as consequências que tal factor (milagre japonês) produziu na realidade americana: “Na generalidade, as empresas estavam mais preocupadas em encontrar e conservar talento criativo do que em forçar esse talento a uma lealdade submissa. Mas foi então, nos anos 70-80, que entraram em cena as empresas do Japão, Coreia e Taiwan. A sua *performance* ultrapassava-os, e isso através de uma celebração da doutrinação, do espírito da empresa e da subordinação individual à equipa — tudo o que tínhamos vigorosamente condenado nos locais de trabalho norte-americanos no final dos anos 60. Subitamente, os programas de transformação da cultura da empresa entraram na ordem do dia. Considerando que esses programas exigiam um compromisso partilhado em torno de novos valores, bem como a punição de todos os que se afastassem deles, constituíram novas formas de persuasão coerciva. Processos de socialização pesados estão de volta às empresas norte-americanas, muito embora ninguém lhes chame isso. Parece ter-se completado um círculo” (Schein, 2002: 20).

¹⁷ O novo posicionamento e estatuto adquirido pela empresa no quadro das análises sociológicas, constituiu um factor favorável à afirmação das funções integradoras da cultura, essencialmente como mecanismo legitimador da capacidade de criação autónoma da empresa. Bernoux (1997: 9) clarifica bastante bem esta ideia ao salientar que “[...] o tema emergente da cultura de empresa, as políticas de integração e de mobilização dos trabalhadores, a procura de consensos, todos esses elementos teóricos e essas práticas reforçam a ideia de que a empresa é um local onde pode ser tecido um liame particular, relativamente independente das determinações que pesam sobre ela, onde se desenvolve uma criação social autónoma”.

e Reto, 1988: 26; itálico dos autores). A própria ideia de empresa e de empresário é reavaliada e fomenta-se uma nova inteligibilidade sobre aquela — a qual é objecto de grande difusão nos meios de comunicação social e alcança um êxito editorial notável¹⁸ —, fazendo substituir a usual imagem de “local de trabalho”¹⁹ pela imagem de “comunidade de trabalho” (de vida e de destino) dotada de uma identidade própria (Gomes, 1990: 37-38). A empresa deixa de desempenhar um papel puramente económico, como agência providenciadora de emprego, para passar a constituir também uma instância de estabilização social.

Noutros trabalhos, Reto e Lopes (1983, 1989) encetam uma abordagem à génese da cultura organizacional, onde procuram demonstrar que o recente interesse neste objecto de estudo e neste campo de intervenção só pode ser entendido quando percorrido o próprio percurso histórico da Teoria Organizacional. Assim, é possível encontrar ao longo do processo de industrialização e da imposição da Organização Científica do Trabalho, as condições propícias à formação da cultura burguesa e da cultura operária, situadas numa polarização antagónica — a primeira centrada no colectivismo e a segunda centrada no individualismo. À luz de uma grelha de leitura inspirada nos trabalhos de Sainsaulieu, especificamente nos mitos da fusão, anarquia, ‘retrait’ e meritocracia, os autores perspectivam as organizações como o tempo e o lugar da mediação entre aquelas duas culturas tradicionalmente antagónicas. E este papel mediador das organizações teve origem e edificou-se no espaço de autonomia e centralidade que as organizações modernas progressivamente conquistaram²⁰. Terá sido neste contexto de valorização social da empresa que a eficácia organizacional adquiriu um valor acrescido²¹, passando a estar dependente da ultrapassagem e da anulação daquela polarização antagónica (patronato/sindicatos).

A par destes factores, cujo quadro de fundo confirma a importância atribuída aos problemas da desintegração e fragmentação (social, cultural, organizacional),

¹⁸ Veja-se, por exemplo, o êxito alcançado pelas obras de Pascale e Athos (1984), Ouchi (1986), Peters e Waterman (1987), entre outros.

¹⁹ Na óptica de Adelino Gomes o local de trabalho recobre várias acepções: “‘local de exploração’ na versão sindical, ‘local de trabalho’ e meio de gerar lucros na versão patronal, ‘local de passagem’ para os trabalhadores [...]” (Gomes, 1990: 38).

²⁰ Esta centralidade, na perspectiva de Bernoux (1997), é concomitante com o processo de desenvolvimento da Sociologia das Organizações (anos setenta e oitenta) e da Sociologia da Empresa (anos oitenta e noventa), o que permitiu edificar um novo olhar sobre a organização e a empresa: “Esta não é apenas o lugar onde os seus membros devem coordenar as suas acções, mas também um lugar onde se cria um laço particular, onde existem identidades, acordos, um bem comum. A empresa pode, portanto, ser tratada como um objecto sociológico, capaz de autonomia e criadora de social no sentido forte do termo, aquilo que liga os indivíduos e constitui uma sociedade” (Bernoux: 1997: 11).

²¹ A importância que o valor da eficácia passa a assumir nos contextos empresariais, com implicações ideológicas ao nível da estrutura macro-social, está bem retratada na seguinte passagem do trabalho de Reto e Lopes (1989: 182): “A empresa que parecia ter ficado à margem da sociedade civil e fora das suas leis, a pretexto da eficácia, acaba, por razões de eficácia, por se tornar o pólo dinamizador das ideologias macro-sociais”.

aponta-se a tendência para uma mudança do paradigma científico-epistemológico nas ciências sociais, ao presenciarem-se o desenvolvimento de abordagens de índole mais interpretativa e subjectiva associadas à adopção de metodologias de natureza qualitativa (Hofstede, 1986, 1997). E a este interesse investigativo pelo simbólico na vida social e organizacional parecem não ser alheios alguns fenómenos relacionados com a internacionalização da economia — na última década muito estudados sob a designação genérica de *globalização* — com repercussões efectivas aos níveis social e cultural:

“The weakening of the impact of national and regional cultures, patriarchy, religion, etc. in favour of international exchanges and trends, mass media, fashion, mass consumption and various movements (such as ‘youth cultures’) produces less stable, rigid and homogeneous cultural patterns” (Alvesson e Berg, 1992: 38; aspas dos autores).

O interesse pelo campo simbólico associa-se igualmente ao processo de desenvolvimento de uma orientação social hedonista, promotora de uma menor mas também mais flexível identidade. O enfraquecimento da família nuclear e a sua parcial substituição por outros agentes de socialização, entre outros factores, estão entre os principais apontados como responsáveis pela alteração da natureza das relações com a autoridade²², tornando-as menos rígidas e menos estáveis. E esta “modernização da moralidade tradicional” (Alvesson e Berg, 1992: 39) mediada pelo desenvolvimento do consumo de massa hedonista, ao questionar a naturalidade do processo de reprodução cultural da vida nas organizações, exigiu uma investida na gestão dos sentimentos e emoções dos trabalhadores, agora regulados por novos valores e normas sociais. Como salientam Alvesson e Berg (1992: 40), este interesse demasiado súbito e crescente pelos fenómenos culturais não deixa de ser paradoxal, na medida em que nas sociedades modernas — reguladas pela hegemonia da racionalização e tecnocratização da vida social, onde o técnico, o instrumental e o funcional constituem valores de referência — se assiste simultaneamente a um decréscimo das manifestações tipicamente simbólicas (cerimónias, rituais, ritos, mitos):

²² Truddy Heller (1985) constitui um dos autores que se debruçou sobre a importância deste factor, argumentando que existe uma perda de autoridade na sociedade actual quer ao nível macro quer ao nível do contexto mais restrito das organizações. De acordo com a autora, a abordagem cultural nas organizações representa uma tentativa de reconstituir o passado e de salvaguardar a integração cultural. Inspirando-se neste trabalho, Maria Ester de Freitas (1991: xxiv) levanta um conjunto de questões pertinentes, entre as quais, registamos a seguinte: “o papel desempenhado no passado pelo *God boss* não estaria sendo transferido, subtilmente, para a ‘Organização-deus’? na perda gradativa de autoridade, não seria a cultura organizacional uma tentativa de substituição da autoridade externa do chefe para a autoridade interiorizada, onde o funcionário exerce a sua auto-repressão e vigilância?”. (Itálico e aspas da autora).

“It is, however, ironic that organizational research is placing its theoretical focus on symbolism at a time when the purely symbolic elements spontaneously developed in organizations are probably less salient than ever before as a result of the expanding technocratization of social life and the domination of instrumental reason over human affairs” (Alvesson e Berg, 1992: 41).

5. A hegemonia da *ideologia cultural* no panorama da Teoria Organizacional

No âmago da presente discussão em torno dos factores sociais responsáveis pelo desenvolvimento da problemática da cultura organizacional encontra-se, estamos em crer, a prevalência de um registo ideologicamente enformado²³. A valorização conferida por um vasto grupo de autores apenas às *condições sociais de produção do conhecimento* é claramente indicadora do seu ponto de partida: ao acentuar como real uma acepção de cultura organizacional isenta de diálogos com as *condições teóricas do conhecimento*, enveredou-se pela consolidação de uma grelha de análise mais ajustada e mais significativa às especificidades de um dos segmentos do *produto/mercado* — o *submercado* dos “pragmáticos”. Para entendermos o desenvolvimento geral desta problemática nos seus diversos *nichos* de produção, procurando debater o seu estatuto científico-epistemológico, torna-se imprescindível atender às suas raízes eminentemente teóricas. Aliás, se é verdade que os estudos de natureza mais pragmática alcançaram uma maior popularidade, por outro lado, o seu conteúdo teórico e prático (técnicas, soluções, procedimentos) pouco veio acrescentar, ou aprofundar, aos conhecimentos já adquiridos ao longo da primeira metade do século XX.

Como tivemos oportunidade de registar ao longo deste trabalho, as condições sociais influenciaram a construção da Teoria Organizacional de diferentes formas, sob diversos graus de intensidade e sob diferentes extensões. No que à cultura organizacional diz respeito, esta linha orientadora torna-se ainda mais relevante, dado tratar-se de um campo investigativo *minado* por diferentes perspectivas e registos teóricos, onde ambas as condições (teóricas e sociais) encontram expressões diferenciadas. Enquanto nos registos teóricos de índole normativa e prescritiva sobressai o carácter ideológico da cultura como um mecanismo de gestão e controlo organizacional (eminentemente conjuntural), nos registos de natureza reflexivo-analítica tende a adoptar-se uma concepção mais crítica acerca

²³ Como referem Reto e Lopes (1989:180): “A teorização da cultura organizacional tornou-se uma exigência da rentabilidade económica em contexto de crise prolongada, de internacionalização da economia e das mudanças dramáticas ocorridas ao nível das tecnologias, do indivíduo e da empresa”.

das bases ideológicas, investindo-se mais na consolidação da problemática no contexto da Teoria Organizacional (de cariz mais sedimental).

A coexistência de pelo menos dois registos teóricos diferenciados no estudo da cultura organizacional, situados num *continuum*, que contempla outros graus de articulação possível entre aqueles opostos, denuncia o carácter multiforme, descontínuo e pluridisciplinar presente no processo de construção desta problemática. Este facto exige uma particular atenção aos sentidos da evolução e às diferentes formas de apropriação político-ideológica, da problemática num contexto marcado pela extensão da *cultura como ideologia* a outras realidades e contextos sócio-organizacionais, como por exemplo, as escolas, os hospitais, as autarquias, as associações, entre outras. O impacto desta *ideologia cultural* na refocalização das organizações, permitiu a sua transferência (acrítica) para outros contextos organizacionais, gerando fenómenos de isomorfismo teórico-ideológico, com impacto na anulação das especificidades organizacionais dos contextos de recepção e impossibilitando-os, conseqüentemente, de se constituírem como vigilantes críticos daqueles modelos (Torres, 1997, 2001). Estamos em crer que a hegemonia da *ideologia cultural* no panorama da Teoria Organizacional, a partir de certa altura, constituiu mais um travão e bloqueio ao aprofundamento das potencialidades heurísticas desta problemática — ao mistificar e simplificar grosseiramente o seu campo de aplicação prática e enublado as suas funções de controlo ideológico —, do que um factor desencadeador de novos conhecimentos.

A consecução de uma genealogia da cultura organizacional não contemplava inicialmente a identificação de dilemas teóricos na análise da Teoria Organizacional, estando nós mais vocacionados para a reconstituição, no espaço e no tempo, das filiações teórico-conceptuais da problemática. O *efeito perverso* deste percurso hermenêutico acabou por se traduzir numa mais-valia investigativa e auto-formativa, relançando a pesquisa para novos horizontes e, concomitantemente, acentuando a convicção de que o estudo do simbólico e do cultural nas organizações acaba por contribuir mais para o seu conhecimento do que aparentemente se fazia supôr. A extracção dos dilemas inerentes ao processo de construção da Teoria Organizacional resultou do esforço orientado para a descoberta do sentido da problemática da cultura organizacional; por sua vez, a inflexão aduzida pela identificação destes dilemas projectou a investigação para o sentido da descoberta das potencialidades da própria problemática. Estamos em crer que a importância dos estudos sobre a cultura das organizações pode situar-se ao nível da compreensão do campo de forças que regula a dialéctica entre a estrutura e a acção, entendido como palco de conflitos, de relações de poder, de confronto de estratégias, e simultaneamente como espaço de confluência de distintas racionalidades, interesses, objectivos e valores. De facto, é pela capacidade de perceber as dimensões axiológicas da acção e do modo como elas integram ou divergem dos contornos da estrutura, que se podem descodificar

as diferentes camadas de sedimentos culturais depositados historicamente na instituição.

Referências bibliográficas

- Alvesson, Mats (1987), *Organization Theory and Technocratic Consciousness. Rationality, Ideology, and Quality of Work*, Berlin/New York, Walter de Gruyter.
- Alvesson, Mats (2002), *Understanding Organizational Culture*, London, Sage Publications.
- Alvesson, Mats & Berg, Per Olof (1992), *Corporate Culture and Organizational Symbolism. An Overview*, Berlin/New York, Walter de Gruyter.
- Barley, Stephen e outros (1988), “Cultures of Culture: Academics, Practitioners, and the Pragmatics of Normative Control”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 33, pp. 24-60.
- Beck, Ulrich (1998), *La Sociedad del Riesgo. Hacia una Nueva Modernidad*, Barcelona, Buenos Aires e Mexico, Paidós (1ª edição em 1986).
- Beck, Ulrich e outros (2000), *Modernização Reflexiva. Política, Tradição e Estética no Mundo Moderno*, Oeiras, Celta Editora (1ª edição em 1994).
- Bernoux, Philippe (1997), *A Sociologia das Empresas*, Porto, Rés (1ª edição original em 1995).
- Caron, François (1991), «L’Approche Culturelle, Une Tradition de la Recherche Historique», in Alain Bertrain e Michèle Ruffaf (Eds.), *Culture D’Entreprise et Histoire*, Paris, Les Éditions D’Organisation, pp. 33- 42.
- Child, John (1972), «Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice», *Sociology*, Vol. 6, pp. 1-21.
- Crozier, Michel (1990), *Le Phénomène Bureaucratique*, Paris, Éditions du Seuil (1ª edição original em 1963).
- Crozier, Michel & Friedberg, Erhard (1989), *L’Acteur et le Système*, Paris, Éditions du Seuil (1ª edição em 1977).
- Deal, Terence & Kennedy, Allan A. (1988), *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life*, London, Penguin Books (1ª edição em 1982).
- Fayol, Henri (1984), *Administração Industrial e Geral*, São Paulo, Editora Atlas (1ª edição em 1916).
- Freitas, Maria E. (1991), *Cultura organizacional. Formação, Tipologias e Impacto*, São Paulo, Mcgraw-Hill.
- Friedberg, Erhard (1995), “Organização”, in Raymond Boudon, *Tratado de Sociologia*, Porto, Edições Asa, pp. 343-378.
- Frost, Peter J. e outros (Eds.) (1985), *Organizational Culture*, London, Sage Publications.
- Frost, Peter J. e outros (Eds.) (1991), *Reframing Organizational Culture*, London, Sage Publications.
- Giddens, Anthony (1985), *As Consequências da Modernidade*, Oeiras, Celta Editora (1ª edição original em 1990).
- Gomes, Adelino D. (1990), *Cultura Organizacional. A Organização Comunicante e a Gestão da sua Identidade*, Coimbra, Universidade de Coimbra (Dissertação de Doutoramento — policopiado).
- Gregory, Kathleen, L. (1983), “Native-View Paradigms: Multiple Cultures and Cultures Conflicts in Organizations”, *Administrative Science Quarterly*, nº 28, pp. 359-376.
- Heller, Trudy (1985), “Changing Authority Patterns: A Cultural Perspective”, *Academy of Management Review*, Vol. 10, nº 3.
- Hofstede, Geert (1986), “The Usefulness of ‘Organizational Culture’ Concept”, *Journal of Management Studies*, Vol. 23, nº 3.
- Hofstede, Geert (1997), *Culturas e Organizações. Compreender a Nossa Programação Mental*, Lisboa, Edições Sílabo (1ª edição original em 1991).

- Lundberg, Craig C. (1985a), "On the Feasibility of Cultural Intervention in Organizations", in Peter J. Frost e outros (Eds), *Organizational Culture*, London, Sage Publications, pp. 169-186.
- Lundberg, Craig C. (1985b), "How Should Organizational Culture Be Studied?" (Introduction), in Peter J. Frost e outros (Eds.), *Organizational Culture*, Beverly Hills, Sage, pp. 197-200.
- Lopes, Albino & Reto, Luís (1988), "Cultura de Empresa — Moda, Metáfora ou Paradigma?", *Revista de Gestão*, nº II-III, pp. 25-37.
- Martin, Joanne (1992), *Cultures in Organizations. Three Perspectives*, New York, Oxford, Oxford University Press. London: Sage Publications.
- Martin, Joanne (2002), *Organizational Culture. Mapping the Terrain*, London, Sage Publications.
- Martin, Joanne & Meyerson, Debra (1988), "Organizational Culture and the Denial, Channeling and Acknowledgement of Ambiguity", in L. R. Pondy, R. J. Boland, Jr. e H. Thomas (Eds.), *Managing Ambiguity and Change*, New York, John Wiley, pp. 93-125.
- Martin, Joanne e outros (1983), "The Uniqueness Paradox in Organizational Stories", *Administrative Science Quarterly*, nº 28, pp. 438-453.
- Martin, Joanne e outros (1985), "Founders and the Elusiveness of a Cultural Legacy", in Peter J. Frost e outros. (Eds.), *Organizational Culture*, London, Sage Publications, pp. 99-124.
- Mayo, Elton (1962), *The Human Problems of an Industrial Civilization*, New York, The Vicking Press (1ª edição em 1933).
- Mayo, Elton (1975), *The Social Problems of an Industrial Civilization*, London, Routledge & Kegan Paul (1ª edição em 1945).
- Ouchi, William G. (1986), *Teoria Z. Como as Empresas Podem Enfrentar o Desafio Japonês*, São Paulo, Nobel.
- Pascale, Richard T. & Athos, Anthony G. (1984), *Le Management est-il un Art Japonais?*, Paris, Les Éditions D'Organisation (1ª edição em 1982).
- Peters, Thomas J. & Waterman, Robert H. (1987), *In Search of Excellence (Na Senda da Excelência)*, Lisboa, Publicações Dom Quixote (1ª edição de 1982).
- Pfeffer, Jeffrey & Salancik, Gerald R. (1978), *The External Control of Organizations. A Resources Dependence Perspective*, New York, Harper & Row.
- Reto, Luís & Lopes, Albino (1983), "Organizações e Cultura", *Psicologia*, 3-4 (IV), pp. 179-186.
- Reto, Luís & Lopes, Albino (1989), "A cultura Organizacional para Além da Moda", *Análise Psicológica*, 1-2-3 (VII), pp. 179-189.
- Schein, Edgar H. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, São Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Schein, Edgar H. (1990), "Organizational Culture", *American Psychologist*, Vol 45, nº 2, pp 109-119.
- Schein, Edgar H. (1991), "The Role of the Founder in the Creation of Organizational Culture", in Peter J. Frost e outros (Eds.), *Reframing Organizational Culture*, London, Sage Publications, pp. 14-25.
- Simon, Herbert (1955), "A Behavioral Model of Rational Choice", *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 69, pp. 99-118.
- Simon, Herbert (1956), "Rational Choice and the Structure of the Environment", *Psychological Review*, Vol. 63, pp. 129-138.
- Simon, Herbert (1970), *El Comportamiento Administrativo*, Madrid, Aguilar, 1970 (1ª edição em 1947).
- Smircich, Linda (1983a), "Concepts of Culture and Organizational analysis", *Administrative Science Quarterly*, nº 28, pp. 339-358.
- Smircich, Linda (1983b), "Studying Organizations as Cultures", in Gareth Morgan (Ed.), *Beyond Method: Social Research Strategies*, Beverly Hills, CA, Sage, pp. 160-172.
- Smircich, Linda (1985), "Is the Concept of Culture a Paradigm for Understanding Organizations and Ourselves?", in Peter J. Frost e outros (Eds.), *Organizational Culture*, London, Sage Publications, pp. 55-72.
- Taylor, Frederick W. (1982), *Princípios da Administração Científica*, São Paulo, Atlas (1ª edição

Dilemas teóricos no processo de construção da cultura organizacional

original em 1911).

- Torres, Leonor (1997), *Cultura Organizacional Escolar: Representações dos Professores Numa Escola Portuguesa*, Oeiras, Celta Editora.
- Torres, Leonor (2004), *Cultura Organizacional em Contexto Educativo. Sedimentos Culturais e Processos de Construção do Simbólico Numa Escola Secundária*, Braga, Centro de Investigação em Educação do Instituto de Educação e Psicologia da Universidade do Minho.
- Torres, Leonor (2001), “A Cultura Organizacional na (Re)conceptualização da Formação em Contextos Organizacionais”, *Cadernos de Ciências Sociais*, n°s 21-22, pp. 119-150.
- Trice, Harrison & Beyer, Janice (1984), “Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials”, *Academy of Management Review*, 9, pp. 653-669.
- Trice, Harrison & Beyer, Janice (1985), *Using Six Organizational Rites to Change Culture*, San Francisco, Ca, Jossey-Bass.
- Weber, Max (1983), *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*, Lisboa, Editorial Presença (1ª edição em 1905).
- Weber, Max (1993), *Economía y Sociedad. Esbozo de Sociología Comprensiva*, Madrid, Fondo de Cultura Económica (1ª edição em alemão em 1922).

DILEMMES THÉORIQUES DANS LE PROCÈS DE CONSTRUCTION DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

Résumé

Étant l'une des problématiques les plus étudiées dans le domaine de la sociologie des organisations, la culture organisationnelle souffre, cependant, d'un *déficit* de réflexion sur ses racines théoriques-disciplinaires. Même s'il y a quelques investies dans l'analyse de sa genèse et développent historique, on ne connaît pas des études faites sur l'abord des conditions de production de cette problématique et sur le débat sur les sens théoriques dominants au niveau international. Le principal objectif de cet article se place sur la reconstitution de quelques sens généalogiques de la culture organisationnelle à partir de la mobilisation des apports de quelques auteurs *précurseurs* et *fondateurs* de cet objet d'étude. Au delà de l'indentification de la paternité du concept de la culture organisationnelle, on privilégie le débat autour de l'impact que divers facteurs on eu sur son développement théorique et scientifique.

Mot-clef: culture organisationnelle, dilemmes théoriques, idéologie culturelle.

THEORETICAL DILEMMAS IN THE PROCESS CONSTRUCTION OF ORGANIZATIONAL CULTURE

Abstracts

Organizational culture, considered one of the most widely covered issues in the field of Sociology of Organizations, suffers, however, from a *deficit* of reflection regarding its theoretical-disciplinary roots. In spite of numerous incursions on the subject of its origins and historical evolution, one has no knowledge of any focused studies centered on the conditions that enabled the emergence of this issue or on the debate concerning the dominant theoretical meanings on an international scale. The main objective of this article resides in the reconstitution of genealogical senses of organizational culture through the mobilization of contributions made by the

Leonor Lima Torres

percursors and *founding* authors of this research object. More than just identify the birthright of the concept of organizational culture, particular attention was given to the debate surrounding the impact that various factors have exerted on it's theoretical and scientific development.

Keywords

Organizational culture, theoretical dilemmas, cultural ideology