

Cultura das Organizações: Enfoques Dominantes, Tendências Internacionais e Novas Propostas Analíticas

Leonor Lima Torres

A Relevância das Dimensões Culturais na Era da Globalização

Os fenómenos culturais configuram uma realidade dual: tratando-se de processos caracterizados pela sua lenta mutabilidade, não deixam, contudo, de revelar uma extrema sensibilidade aos processos de mudança ocorridos no contexto social e global. Construídas e sedimentadas na *long durée*, as dimensões culturais e simbólicas das organizações representam ao mesmo tempo regularidade e recriação, imobilismo e acção. Por um lado, as culturas constroem-se no tempo e tendem a perpetuar costumes, tradições, hábitos e rotinas difíceis de alterar; por outro lado, confrontada com mudanças estruturais, a cultura surge como o domínio mais reactivo, seja pelas resistências que desencadeia, seja pela ruptura que denuncia, seja ainda pela continuidade e adesão que promove.

No actual contexto, marcado por complexas mudanças no domínio das organizações, os fenómenos culturais tendem a adquirir maior visibilidade, justamente por se revestirem dessa dupla e contraditória faceta. Ao mesmo tempo que as mudanças impostas pela nova ordem global provocam rupturas nos tradicionais modelos culturais e desencadeiam resistências várias aos novos valores e ideologias do mercado, procura-se, no nível da investigação e da gestão organizacional, investir no diagnóstico da cultura dominante e na concomitante gestão da sua mudança em função dos objectivos da eficácia e da competitividade. E, nessa sequência, privilegia-se o uso instrumental da cul-

tura como técnica de gestão, secundarizando o conhecimento dos processos, dos espaços e dos tempos de construção e reconstrução cultural. Tal constatação remete-nos para uma interrogação fundamental: será possível e pertinente criar instrumentos de gestão de mudança da cultura sem conhecer, *a priori*, como ela nasce, desenvolve e se consolida nas diferentes organizações? Longe de cingi-la ou de esgotá-la numa resposta meramente confirmatória, essa interrogação remete-nos para a análise do panorama teórico-científico da cultura organizacional, designadamente para a apreensão das linhas evolutivas, dos contextos de produção e das inspirações teóricas dominantes.

Na primeira secção deste artigo, abordamos as principais focalizações teóricas da cultura organizacional, colocando em destaque os diferentes registos inerentes às perspectivas integradora, diferenciadora e fragmentadora. No intuito de melhor esclarecer o impacto dessas focalizações sobre o desenvolvimento das investigações na área, recorreremos, num segundo momento, à análise e interpretação de informações recolhidas em pesquisas bibliográficas realizadas em quatro bases de dados internacionais – UMI ProQuest Digital Dissertations, ISI Web of Science, ERIC Database e ABI Inform/Social Sciences.¹ A análise de uma grande diversidade de estudos produzidos nas últimas décadas no plano internacional, permitiu-nos identificar dois movimentos teóricos distintos e concorrentes na abordagem da cultura organizacional: o *movimento integrador*, como referencial hegemónico, e, em contra-corrente, o *movimento*

crítico. Após uma análise crítica às potencialidades e limitações teórico-conceituais inerentes a esses dois *movimentos*, submetemos a debate, na parte final do artigo, um modelo teórico-empírico para a análise das dimensões culturais e simbólicas das organizações.

Cultura Organizacional: as Múltiplas Focalizações da Problemática

Objecto de estudo amplamente debatido entre investigadores oriundos de várias Ciências Sociais, alvo de múltiplas produções académicas inspiradas em paradigmas teóricos e conceituais quase sempre descoincidentes, a cultura organizacional permanece no início deste novo século como uma problemática de difícil apreensão em face da natureza ainda incerta do seu estatuto epistemológico. As múltiplas focalizações teóricas de que tem sido alvo, inspiradas em diferentes disciplinas científicas (a antropologia, a sociologia, a história, a economia, as ciências da gestão etc.) tornaram essa área de estudo permeável, nomeadamente por algumas fragilidades em suas raízes epistemológicas. Se, por um lado, a ainda recente proliferação de estudos sobre essa temática permitiu ampliar a sua visibilidade aos níveis académico e gestor, alcançando mesmo neste último sector uma popularidade assinalável, por outro lado, esses múltiplos trabalhos emergiram num contexto relativamente fechado (do ponto de vista das fronteiras disciplinares) e em condições não propícias ao desenvolvimento de espaços de reflexão interdisciplinar que contribuíssem para enriquecer todo o processo de redefinição do estatuto científico e epistemológico da cultura organizacional.

Não obstante os trabalhos produzidos nesse âmbito se inscreverem em correntes teóricas diferenciadas e frequentemente antagónicas, podemos eleger com algum grau de sustentabilidade dois pólos de debate em torno dos quais se tem vindo a desenvolver grande parte

desses estudos – um primeiro particularmente centrado na compreensão dos processos de construção da cultura nas organizações, isto é, na identificação dos factores que condicionam a sua génese, o seu desenvolvimento e a sua consolidação; e um segundo pólo mais preocupado com a forma de perspectivar o grau de partilha da cultura, no sentido de compreender os significados das suas manifestações em contexto organizacional.

O primeiro pólo remete-nos para a natureza ontológica da cultura, questionando se esta é uma importação externa à organização (*cultura como variável independente*), um factor endógeno e idiosincrático da organização (*cultura como variável dependente*), ou ainda, num outro plano, um processo dialéctico de construção e reconstrução contínua através das interações sociais (*cultura como metáfora*),² por sua vez, o segundo pólo enfatiza o modo como a cultura se manifesta, podendo esta estar situada num *continuum* representativo de três possíveis modalidades de partilha – a *integradora*, a *diferenciadora* e a *fragmentadora*.³

A perspectiva integradora

Inspirada nos enfoques mais funcionalistas, que conceptualizam a cultura organizacional como uma variável estrutural (dependente e/ou independente), a *perspectiva integradora* enfatiza os aspectos mais consensuais da cultura, sendo esta tanto mais forte e consensual quanto mais alargado for o seu grau de partilha entre os trabalhadores da organização. Estaríamos, então, em presença de uma organização que *tem* uma cultura no sentido possessivo do termo, isto é, a cultura é entendida como algo de objectivo e como pertencendo à ordem interna e específica da organização. No fundo, reduz-se a um conjunto de símbolos, crenças, valores, mitos e outros factores pertencentes à ordem do simbólico, que representam o padrão da conformidade ideal e que, por isso, se

deseja interiorizar prioritariamente a todos os actores da organização. O *protagonista cultural*, ou o elemento central na criação da cultura é o líder (fundador ou empresário) da organização, que adquire poderes de eleger os seus próprios valores e crenças como aqueles que passarão a ser impostos aos restantes membros da organização. Sendo a cultura vista como uma variável que a organização *tem* e que se pode desenvolver à luz dos interesses gestionários, abre-se então a possibilidade, segundo essa perspectiva, de *gerir e mudar a cultura* a favor da integração, da comunhão da interesses, da partilha de valores, do consenso. Não será de estranhar, por isso, que os mecanismos eleitos para salvaguardar a manutenção e a consolidação do *status quo* e da estabilidade cultural sejam os processos de socialização profissional, as estratégias de *treinamento* do pessoal, os rituais de confraternização, os mitos da grande família etc. Como expoentes máximos do desenvolvimento desses pressupostos teórico-conceptuais, situam-se autores como Schein (1985, 1991), Ouchi (1986), Peters e Waterman (1987) e Deal e Kennedy (1988 [1982]), entre outros.

A perspectiva diferenciadora

No tocante a essa perspectiva, salientamos sobretudo a ênfase colocada nas diferenciações culturais, nos dissensos, nos conflitos e nos antagonismos culturais emergentes numa mesma organização. A organização caracteriza-se pela coexistência (simultânea ou não) de diferentes subculturas cujo desenvolvimento e cristalização radica na segmentação da organização do trabalho contemporâneo – a divisão vertical e horizontal, a departamentalização, a existência de vários postos de trabalho – que, ao permitir o estabelecimento de interacções privilegiadas no espaço e no tempo entre determinados grupos profissionais, lança as condições para a emergência de múltiplas (sub)culturas, tornando-se mesmo difícil identificar as suas fronteiras,

o seu grau de infiltração e extensão. Nessa óptica, a cultura organizacional corresponderia ao denominador comum das várias subculturas existentes com a particularidade de nunca ser conceptualizada de forma homogeneizante, até porque parte-se do princípio de que as diferenciações sociais e culturais são inerentes ao sistema social como um todo (Gregory, 1983; Van Maanen, 1991; Rosen, 1991, entre outros).

Contrariamente à anterior, a *perspectiva diferenciadora* atribui um papel de protagonismo aos actores no processo de construção e reconstrução da cultura da organização, pois visibiliza o papel activo e determinante dos diferentes grupos profissionais na negociação dos significados, valores, normas, estruturadores da organização. Aproxima-se, portanto, de um enfoque mais interpretativo.

É por referência a essas subculturas, que segmentam culturalmente a organização, que podemos focalizar diferentes dinâmicas na construção das identidades profissionais, muito sedimentadas nas vivências e nas interacções regulares estabelecidas entre o grupo de pares, que se confinam às mesmas condições de trabalho. Não admitindo a presença de uma cultura homogeneizante que dilua as heterogeneidades profissionais, essa visão teórica faz ressaltar as implicações dos processos de aprendizagem cultural na construção das identidades colectivas de trabalho, aliás uma agenda teórica muito bem sustentada por Sainsaulieu (1987).

Ora, as especificidades de um contexto organizativo marcado por uma multiplicidade, por vezes conflituosa, de “*loci* de cultura”, ou “meios portadores de cultura” (*culture bearing milieu*) (Louis, 1985), e que visibilizam o papel activo e determinante dos grupos sócio-profissionais na negociação dos significados, valores, normas, estruturadores da organização, exigem do investigador o reconhecimento de que em contexto organizacional coexistem subculturas ocupacionais sedimentadoras de identidades profissionais diversas.

A perspectiva fragmentadora

Contrariando as lógicas da clareza, da ordem e da previsibilidade conceptual subjacentes à unidade/consistência e à diferença/inconsistência defendidas pelas perspectivas integradora e diferenciadora, respectivamente, a visão *fragmentadora* releva como elemento central de análise as ambiguidades inerentes às múltiplas ordens e racionalidades organizacionais, propiciando, desse modo, a emergência de uma variedade de interpretações sobre uma realidade que é sobretudo socialmente construída e caracterizada pela complexidade, diversidade e pelo paradoxo (Martin, 1992). Se, por um lado, as concepções de mundo em nível global, societal e, mais especificamente, organizacional, se inspiram em alguns pressupostos enformadores dos modelos de ambiguidade, por outro, parece-nos que a perspectiva fragmentadora, ao acentuar as suas análises no domínio dos actores em contextos organizacionais, enquanto protagonistas na construção e reconstrução de significados e interpretações múltiplas, não deixa também de reflectir influências que em muito aspectos se aproximam de alguns postulados teóricos dos *modelos subjectivos*.⁴ E se a abordagem fragmentadora produz a sua aproximação à cultura das organizações pela análise das práticas, dos sentidos das práticas e da ausência de ambos, centrados nos actores, então a natureza essencialmente ambígua dos objectivos organizacionais, da tecnologia e das práticas sócio-organizacionais, tornar-se-á provavelmente mais perceptível se admitirmos que aquela perspectiva pode ser igualmente tributária da corrente sociológica da Teoria da Acção.

Aquilo que parece sobressair desta abordagem cultural é uma multiplicidade de crenças, valores e significados dados pelos actores às experiências vividas, sem que se denote, em contexto algum, a consolidação de uniformidades de condutas ou de atitudes dos grupos estruturadores da organização. De igual modo, todo o rol de

ambiguidades e desconexões experienciadas pelos actores, em suas intenções, na compreensão dos objectivos organizacionais e, mais restritamente, na eventual confusão inerente à própria ocupação ou função organizacional, impede a construção de identidades colectivas e de identidades profissionais – quando muito pode conduzir à proliferação desarticulada de identidades de trabalho meramente individuais.

Mesmo admitindo a possibilidade de os diversos actores partilharem, em contexto organizacional, orientações e objectivos comuns, tal como experienciam problemas similares, são as crenças e os valores individuais que em última instância accionam diferentes soluções para os mais variados problemas, fragilizando assim essa aparente homogeneidade.⁵

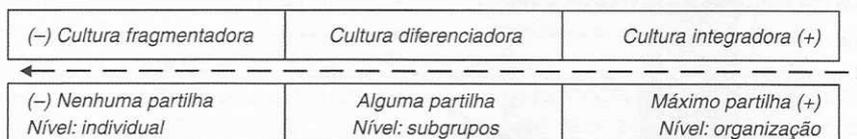
A multiperspectivação

Apesar de a grande maioria dos trabalhos sobre a cultura organizacional perfilhar apenas uma das perspectivas teóricas, convém salientar que partimos do pressuposto de que a complementaridade teórica subjacente às três visões se torna imprescindível para a compreensão da totalidade do contexto cultural, como já tivemos oportunidade de o testar empiricamente, em anteriores trabalhos de investigação (Torres, 1997, 2001, 2004). A partilha dos elementos culturais (valores, crenças, opiniões etc.) pelos diferentes actores de uma dada organização só pode ser abordada como se de uma questão de grau se tratasse, como se situando ao longo de um intermitente *continuum* revelador de distintos graus de coesão cultural entre os actores. Assim, e procurando explicitar a representação gráfica (Figura 1), é possível encontrar no seio das organizações pelo menos três tipos de cultura, consoante o grau e a especificidade das suas manifestações: a *cultura integradora*, quando o grau de partilha e de identificação colectiva com os objectivos e valores da organização é elevado; a *cultura diferenciadora*, quando o grau de parti-

lha cultural apenas se restringe ao grupo de referência, sendo provável a coexistência de distintas subculturas no mesmo contexto organizacio-

nal; por fim, a *cultura fragmentadora*, quando se constata o grau mínimo de partilha cultural, frequentemente adstrita à mera esfera individual.

Figura 1
Manifestações da Cultura Organizacional: Cultura Integradora, Diferenciadora e Fragmentadora

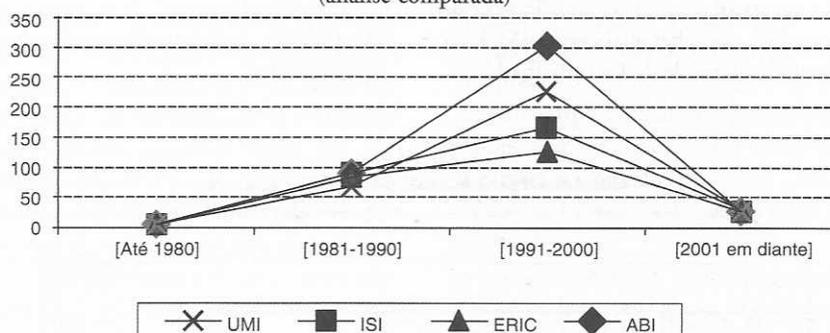


Nessa óptica, a questão nuclear não será a de saber se a organização *tem* ou não uma cultura, estritamente no sentido integrador do termo, mas, sobretudo, de conseguir identificar diferentes manifestações culturais num determinado contexto organizacional, compreender os múltiplos processos que presidem à sua construção e o seu real impacto no desenvolvimento estratégico das organizações.

O Movimento Gestionário da Cultura Organizacional: o Nível da Superfície

Tendo em atenção o número de estudos produzidos, a evolução da problemática da cultura organizacional caracteriza-se por uma concentração de trabalhos na década de 1990, tendência essa registada a partir das informações disponíveis nas quatro bases de dados consulta-

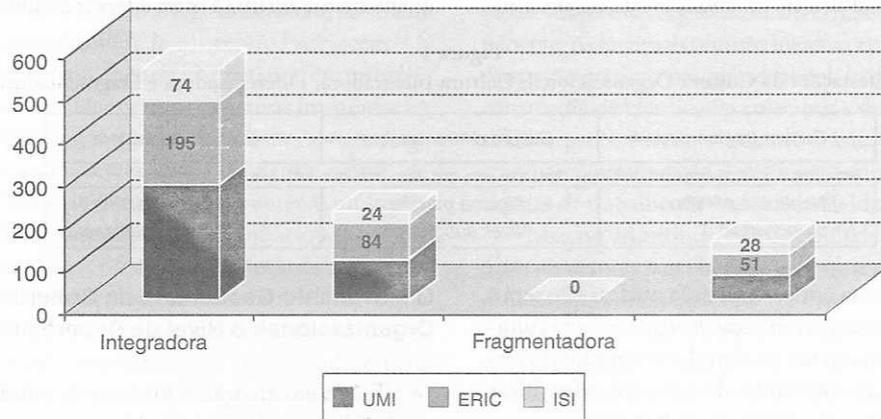
Figura 2
Evolução das Publicações sobre Cultura Organizacional
(análise comparada)



das. A observação da Figura 2 incide sobre o número global de publicações, revelando-nos evoluções similares nas quatro bases de dados, o que parece querer significar que o interesse e o ritmo de produção de trabalhos sobre essa problemática não estiveram condicionados às especificidades dos seus contextos de produção. Sempre que foi possível aceder aos resumos dos trabalhos inscritos nas bases de dados (UMI, ERIC e ISI), procuramos identificar as perspec-

tivas teóricas subjacentes a cada estudo, com o fim de obter uma espécie de *retrato* que captasse as tendências teóricas mais globais, isto é, o grau e a intensidade de expressão assumida por algumas manifestações culturais. Assim, a Figura 3 evidencia-nos a preponderância da *perspectiva integradora* da cultura na orientação dos vários trabalhos produzidos, confirmando, desse modo, a supremacia do paradigma funcionalista na análise dos fenómenos culturais nas organizações.

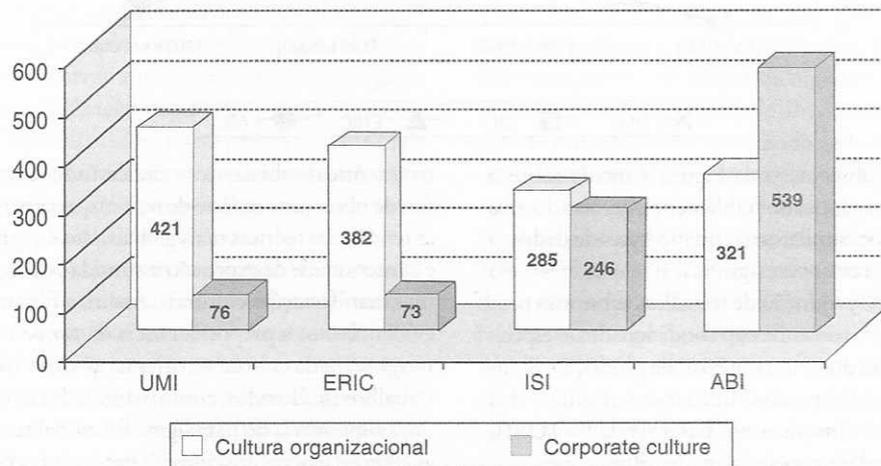
Figura 3
 Perspectiva Teórica Adotada no Estudo da Cultura Organizacional



Dado que os estudos sobre a *corporate culture* constituem uma linha investigativa fortemente inspirada nos pressupostos integradores da cultura (cf. por exemplo, Deal e Kennedy, 1988 [1982]; e Killmann *et al.*, 1985), impôs-se no decurso da nossa investigação a curiosidade sociológica de saber qual a expressão dessa linha nas várias bases de dados trabalhadas. E,

conforme ilustra a Figura 4, é sobretudo na ISI e na ABI que a *corporate culture* obtém um número de observações mais elevado, com destaque para esta última, onde se encontram mais de quinhentos trabalhos em cujo título o termo aparece, ultrapassando mesmo o número de estudos incluídos na designação de cultura organizacional.

Figura 4
 Cultura Organizacional e Corporate Culture



Sabendo de antemão da inspiração geronária daqueles pressupostos e tendo presente que mais de 50% dos estudos recenseados nas três bases adoptaram a *perspectiva integradora*, fica clara a supremacia desta corrente na abordagem dos fenómenos culturais nas organizações. Referência ainda para a discrepância entre as três perspectivas, quando observamos as bases de dados em que os trabalhos estão registados: a UMI, mais perto do contexto académico de produção, configura o enfoque integrador quase três vezes superior ao enfoque diferenciador e cinco vezes mais produtivo do que o enfoque multiperspectivacional; na ERIC, os números e essas proporções são menos significativos, enquanto na ISI se destaca o enfoque multiperspectivacional com valores superiores ao diferenciador, muito embora constitua sensivelmente um terço dos trabalhos realizados com a orientação do enfoque integrador.

Quanto à *perspectiva diferenciadora*, identificamos a existência de um total de 203 trabalhos, número este bastante inferior aos 540 trabalhos alocados na *perspectiva integradora*, o que poderá indiciar algumas resistências teóricas ao avocar da natureza plural e diversificada das culturas organizacionais. Por fim, podemos ainda verificar que a *perspectiva fragmentadora*, enquanto enfoque exclusivo, não foi por nós detectada na análise que efectuámos, não obstante deprendermos a sua expressão difusa na constituição da abordagem multiperspectivacional, ainda que em termos de complementaridade e articulação com as outras duas perspectivas.

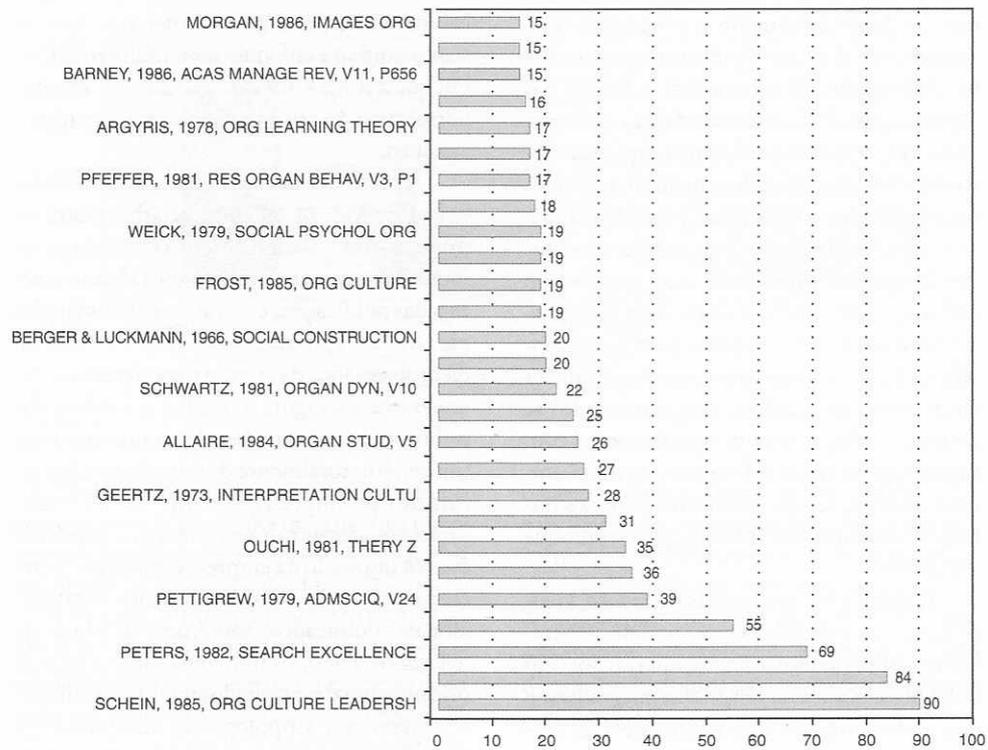
A informação disponível permite-nos igualmente o cruzamento de algumas variáveis pertinentes para o aclarar das tendências acima captadas, nomeadamente porque põe em evidência a relevância de algumas tradições teóricas radicadas em distintas culturas científico-investigativas. Por exemplo, apurámos a tendência de afirmação da *perspectiva integradora* nos

Estados Unidos da América, enquanto que os trabalhos produzidos na Europa e noutros países denotam maior adesão ao paradigma crítico e interpretativo, submetendo estes às suas pesquisas e enfoques mais multiteóricos, em que a *perspectiva diferenciadora* e a multiperspectivação assumem maior protagonismo analítico.

A partir dos dados (em bruto) fornecidos pela ISI Web of Science, relativamente ao universo dos trabalhos citados por cada autor incluído nessa base, construímos alguns *rankings* das publicações e dos autores mais citados para melhor apreender os sentidos da evolução da problemática da cultura organizacional. Ao analisarmos a Figura 5 relativa ao *ranking* das publicações mais citadas, deparamo-nos com um cenário totalmente dominado pela literatura de tipo empresarial, o que denota a utilização prevalente de um quadro de referência teórica inspirado na empresa e, porventura, reconvertido para outras realidades organizacionais. Publicados, sobretudo ao longo da década de 1980, os trabalhos sobre a cultura organizacional mais citados internacionalmente apresentam a tipologia de obra ou artigo científico (quase na mesma proporção), sendo de destacar, no entanto, que os três primeiros lugares são ocupados por obras norte-americanas que ficaram celebrizadas nesse domínio de estudo.

Não obstante o evidente protagonismo das áreas da gestão e da sociologia das organizações, a pluralidade de posicionamentos teóricos, metodológicos e epistemológicos implícita neste *ranking* revela bem a complexidade inerente ao processo de construção da problemática da cultura organizacional. Por um lado, e ocupando os lugares cimeiros, encontram-se trabalhos teoricamente inscritos numa *perspectiva integradora* da cultura, mais próxima de registos normativos e geronários que privilegiam os processos de mudança organizacional; por outro lado, e numa proporção

Figura 5
Publicações mais citadas (ISI)

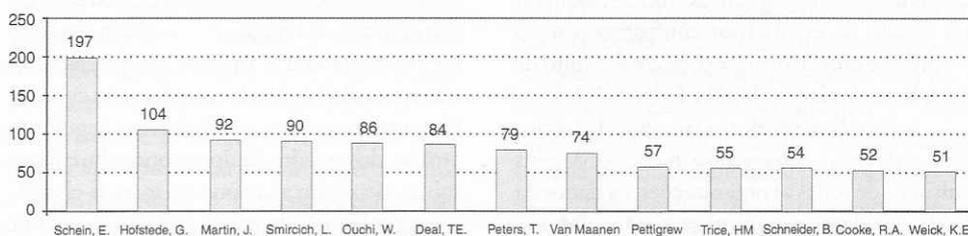


interessante, ressaltam os trabalhos que adotam um enfoque fundamentalmente crítico e problematizador, mais próximos de *perspectivas diferenciadoras e fragmentadoras* da cultura (por exemplo, Smircich, 1983a, 1983b; Pettigrew, 1979; Allaire e Firsirotu, 1984; Berger e Luckmann, 1990; Martin, 1992, 2002; Martin e Meyerson, 1988; e Martin e outros, 1983, 1985).

Se bem que o primeiro enfoque, ocupado pelos lugares cimeiros do *ranking*, apareça em *vantagem competitiva*, julgamos, no entanto,

que outros trabalhos de sentido teórico inverso, quer em termos de representatividade estatística, quer em relação aos lugares ocupados, rivalizam e relativizam a hegemonia do paradigma funcionalista na análise da cultura organizacional. Essa tese ganha consistência quando confrontamos essas informações com os dados evidenciados pelo *ranking* relativo aos autores mais citados (Figura 6), onde, à exceção do destacado Schein, é possível encontrar autores de distintas filiações teóricas em lugares de significativa difusão.

Figura 6
Autores mais citados (ISI)



Se é evidente que Edgar Schein se tornou uma espécie de *guru* da cultura organizacional (figurando no primeiro lugar nos dois *rankings*, ora como obra, ora como autor incontestavelmente mais citado), não deixa de ser pertinente verificar que duas das autoras mais importantes no âmbito do paradigma crítico ocupam o terceiro (Linda Smircich) e o quarto lugar (Joanne Martin). Objecto de distintas e antagónicas focalizações teóricas e epistemológicas, assim como de diferentes enfoques metodológicos, a cultura organizacional tem vindo a construir-se como uma problemática de natureza multidisciplinar e multiparadigmática, espelhando bem as influências teóricas, políticas e ideológicas plurais a que tem sido sujeita. Os dados estatísticos que aqui apresentamos têm o condão de ilustrar empiricamente a natureza multiforme desse tema, ao revelar a coexistência de distintos e antagónicos contextos de produção (dos mais eminentemente académicos aos de índole mais gestionária e técnica), orientados por lógicas de produção, de divulgação e de consumo igualmente díspares e por vezes contraditórias.

O Movimento Crítico da Cultura Organizacional: o Nível da Profundidade

Paralelamente a um movimento teórico hegemónico e tipicamente norte-americano, caracterizado pela adopção dominante da *pers-*

pectiva integradora da cultura, desenvolve-se de uma forma quase subterrânea, porque mais discreta e mais difusa no espaço, outro movimento concorrente e em contra-corrente, que se demarca do anterior pela versatilidade teórica, crítica e reflexiva. Enquanto o primeiro se tornou mais popularizado e, por isso, com mais impacto nas comunidades científica e gestionária internacionais – ao que não serão alheios os sucessos editoriais alcançados por alguns autores, nem tão pouco o facto de representar uma corrente teórica legitimada e legitimadora das ideologias políticas e económicas vigentes –, o segundo movimento representa porventura o desenvolvimento de linhas de investigação mais problematizadoras e, portanto, não tão comprometidas com determinadas ideologias de mercado.

Inscrito sobretudo num contexto mais estritamente académico, esse segundo movimento tem concentrado os seus objectivos no aprofundamento da problemática da cultura organizacional, pondo à prova as potencialidades das várias perspectivas de análise, sendo de destacar a sua crescente afirmação no domínio específico da educação. Os contextos escolares, tanto nos níveis básico e secundário como no superior, ao mesmo tempo que se tornaram em objectos privilegiados de investigação numa óptica mais funcionalista e gestionária, suscitaram em simultâneo o desenvolvimento de diversas propostas que permitiram análises mais

críticas e holísticas dos fenómenos culturais. Ilustrativamente, a Figura 7 apresenta a expressão que as diferentes perspectivas teóricas assumem no estudo da escola (por confronto com as empresas e outras organizações) e no âmbito de duas bases de dados (UMI e ERIC).

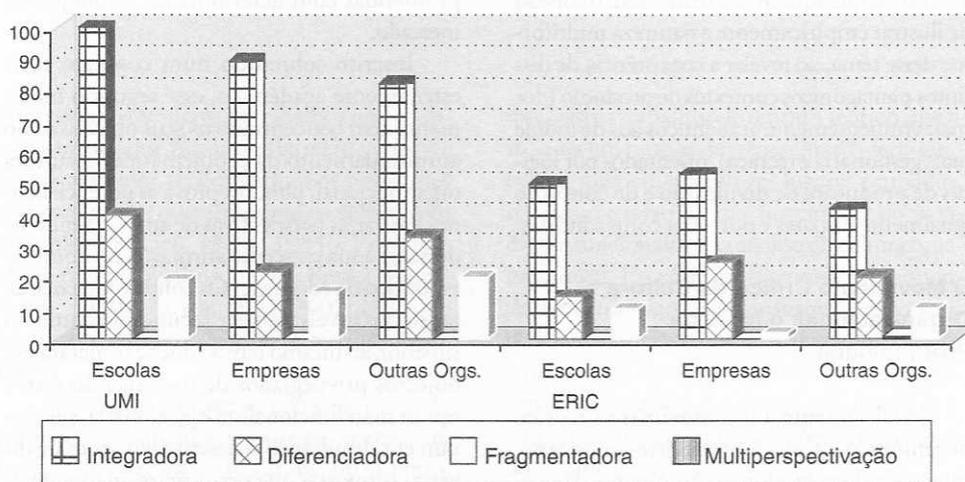
Apesar de se verificar a supremacia teórica da *perspectiva integradora* nas abordagens culturais de todas as organizações, os dados da UMI, revelam que, num segundo plano, a *perspectiva diferenciadora* e a *multiperspectivação* atingem valores mais elevados nas abordagens culturais da escola (e mesmo em outras organizações) do que propriamente nos estudos empresariais. Essa constatação vem reforçar a ideia de maior protagonismo da área da educação no desenvolvimento do movimento crítico.

Se bem que este movimento alternativo não represente um *corpus* teórico-científico homogéneo e uniforme, dadas as múltiplas filiações teóricas e ideológicas que integra, é possível, mesmo assim, identificar um denominador comum que atravessa a maioria dos trabalhos

integrados nessa linha de investigação. Essa matriz que intercepta os vários trabalhos assenta na rejeição de uma imagem exclusivamente integradora e uniforme de cultura, propondo, em contrapartida, a análise e interpretação de várias possibilidades de manifestação cultural. O questionamento, sob diferentes ângulos de análise, dos estudos de tipo monocultural, permitiu não só um alargamento teórico-científico da problemática, como visibilizou distintas e contraditórias modalidades de apreensão da cultura organizacional.

Celebrizando o registo mais crítico e problematizador de entre todas as modalidades de apreensão da cultura, os vários trabalhos produzidos no âmbito dessa agenda constituem já um suporte teórico e científico relativamente sustentado, sobretudo no campo educativo. De facto, ao constatarmos que o contexto da educação escolar tem sido aquele que mais tem fomentado o aprofundamento teórico deste movimento, somos tentados a admitir a hipótese de existência de uma correlação entre as especificidades da estrutura-acção da escola e

Figura 7
Perspectiva Teórica por Tipo de Organização Estudada
(análise comparativa entre a UMI e a ERIC)



os seus efeitos na construção da cultura organizacional. Isto é, as singularidades políticas e organizacionais da escola, ao alicerçarem-se sob diferentes “planos analíticos”,⁶ com impacto assinalável nas práticas e interações quotidianas, parecem exigir a convocação de modelos de análise alternativos, susceptíveis de melhor apreender o carácter holístico e multifactorial que subjaz ao “processo de construção e reconstrução da cultura da escola” (cf. Bates, 1987, pp. 88-89; e Sparkes e Bloomer, 1993, p. 171).

Decorrente das especificidades do modelo organizativo da escola, o impacto das reformas educativas sobre os processos de mudança nas organizações escolares assume proporções mais expressivas ao visibilizar uma descontinuidade entre o contexto heterónimo de concepção de orientações/medidas (administração central) e o contexto localizado e periférico de adopção e implementação pelos actores (escolas). A constatação de uma certa desregulação, e, por vezes, mesmo de uma ruptura profunda entre as esferas da concepção (objectivos) e os espaços concretos de implementação (resultados), fomentou a necessidade de se compreender, por um lado, as especificidades culturais dos contextos onde decorre a acção educativa e, por outro lado, a reacção destes a um conjunto de factores, como, por exemplo, um pacote de programas de acção externamente produzidos. Essa dupla preocupação em olhar a cultura organizacional simultaneamente como *processo* e *produto* parece estar presente em grande parte das investigações enquadradas no movimento crítico.

Se bem que a resistência à dissociação das ideias de cultura organizacional e desenvolvimento da escola continue presente nalguns trabalhos, privilegia-se, doravante, um enfoque multidisciplinar, susceptível de desocultar os factores intervenientes na construção da cultura organizacional da escola, podendo esta traduzir-se em distintas manifestações consoante

o jogo de forças coexistentes em determinado contexto. Por isso, investe-se em abordagens mais holísticas, que extravasam os limites físicos da própria organização, ora enfatizando os processos de construção cultural de cima para baixo (*top-down*), ora questionando tal orientação, proclamando antes uma inflexão analítica, assente numa recentralização da escola como espaço investigativo, deslocando o enfoque de baixo para cima (*down-top*).

A natureza multidisciplinar desse movimento, assim como a sua associação a metodologias de investigação mais qualitativas, não só permitiu uma abordagem mais aprofundada e consolidada sobre a problemática da cultura, como correlativamente desmistificou algumas apropriações ideológicas e políticas a que aquela tem sido sujeita. Ao denunciar-se a presença de diferenciadas manifestações culturais (cultura *integradora*, *diferenciadora* e/ou *fragmentadora*) num mesmo contexto organizacional, questiona-se como consequência, a natureza positivista (fixista e estática) dos pressupostos integradores da cultura, assim como a sua relação directa com os objectivos da eficácia e da eficiência.

Não obstante a diversidade de trabalhos produzidos em diferentes contextos organizacionais, sobretudo escolares, julgamos, contudo, que a edificação de um modelo teórico para a análise da cultura organizacional ainda se encontra comprometida pelo tradicional fechamento disciplinar dos estudos e pelos limites temporais e lógicas institucionalmente impostas aos projectos de investigação.

A Construção da Cultura nas Organizações: Regularidades e Dinâmicas na Sedimentação

Analisando a vastíssima literatura desenvolvida sobre a cultura organizacional, identificamos como uma das fragilidades teóricas mais expressivas, sobretudo em relação aos trabalhos de natureza mais gestionária, a quase ausência

de informação acerca dos processos de construção e reconstrução das dimensões culturais das organizações. Ao privilegiar-se, em primeiro plano, os processos de diagnóstico e de gestão das *variáveis* culturais e das suas relações com os resultados organizacionais, desfocou-se a atenção dos modos como se processa a construção e a consolidação das culturas, transferindo-se o enfoque para os processos de medição e de controlo dos indicadores culturais. Porém, não podemos verdadeiramente compreender a importância das especificidades culturais de uma dada organização sem primeiro identificarmos os tempos, os lugares e os espaços em que elas ocorrem. A relevância do simbólico e do cultural no contexto das organizações será tanto mais significativa quanto melhor conhecermos os factores que contribuíram para o seu desenvolvimento.

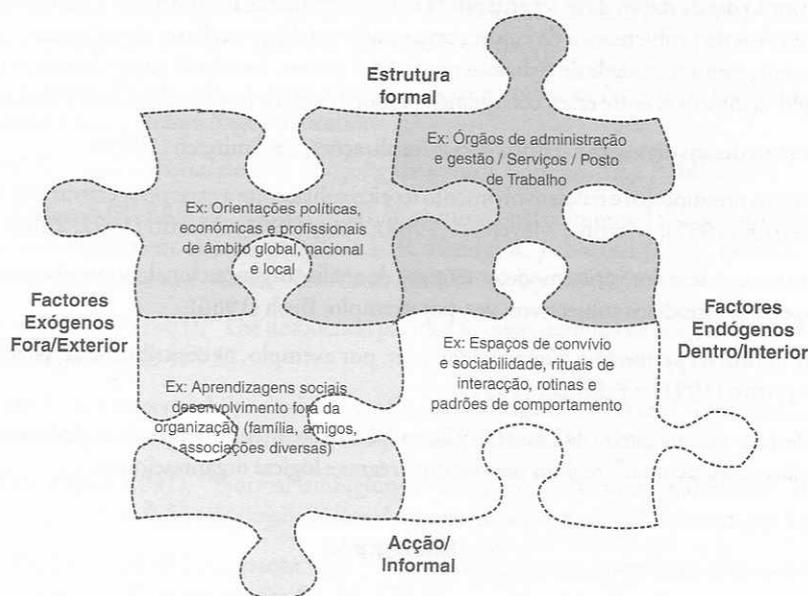
Em face desse quadro de fundo, defendemos a adopção de uma focalização interpretativa e crítica da cultura organizacional, que enfatize a sua natureza processual, dinâmica e dialéctica. Em termos fenomenológicos, o processo de construção da cultura organizacional constitui uma forma sustentada de hibridação, resultante de combinações, de interferências mútuas, de *interfaces* e interpenetrações entre um vasto conjunto de factores. Na sequência dessas orientações teóricas, faz sentido recuperar a proposta desenvolvida por Alvesson (2002, pp. 190 ss.), assente numa visão das “configurações culturais múltiplas”, para enfatizar a ideia de hibridação e de mistura de manifestações culturais de diferentes níveis e de distintas naturezas. Abordada como um processo dinâmico e de configuração variável, resultante de uma simbiose operada entre as circunstâncias externas (das locais às de âmbito global) e a forma como estas são construídas e reconstruídas nos contextos organizacionais concretos, a cultura organizacional assume, desse modo, uma natureza multiconfiguracional, podendo dar origem a distintas formas de

manifestação cultural (integradora, diferenciadora, fragmentadora). A sobreposição de diversas configurações culturais no contexto organizacional aparece, igualmente, associada à ideia de “tráfico cultural” (Alvesson, 2002, p. 191), no sentido em que reflecte o fluir da mudança das orientações e constelações sócio-culturais em trânsito no seio de várias instâncias: meios de comunicação social, agências políticas, literatura científico-gestionária, movimentos sociais, entre outros.

As organizações enquanto *loci* de reprodução e produção normativa e cultural, reagem activamente sobre o fluir do *tráfico cultural*, redireccionado-o e recontextualizando-o a partir de um processo similar ao de “*reposição cultural* dinâmica”, defendido por Alvesson (*idem*, p. 192), isto é, o modo pelo qual os valores, as crenças, os significados permutam entre o centro e a periferia, entre a macro-estrutura e a acção organizacional, num movimento dinâmico e interactivo. A pertinência analítica desses “princípios para um uso produtivo do conceito de cultura organizacional” (*idem, ibidem*, p. 189) reside na exploração da dupla tensão das relações entre estrutura e acção e entre dentro e fora (Torres, 2004).

Erguido a partir de dois eixos principais, a grelha analítica representada na Figura 8, procura ilustrar os diversos graus de implicação, articulação e de interdependência entre as respectivas categorias constituintes do eixo horizontal (fora/dentro) e do eixo vertical (estrutura/acção) no processo de construção da cultura organizacional. Da intersecção entre os dois eixos resulta o recorte de quatro *quadrantes*, regulados por factores de incidência e expressão diferenciados na construção cultural e simbólica: o *quadrante 1*, circunscrito ao binário estrutural/dentro, evidencia a centralidade da estrutura formal no processo de construção da cultura, induzindo uma relação de sobredeterminação da primeira sobre a segunda; o *quadrante 2*, localizado na intersecção entre a acção e o

Figura 8
Processo de Construção da Cultura Organizacional



dentro, revela o protagonismo da agência humana no interior da organização na produção da sua cultura; o *quadrante 3*, situado na convergência entre a acção e o fora, aponta-nos para a influência exercida quer pelas trajectórias de socialização vivenciadas pelos actores nos vários contextos sociais, quer pelo *genotipo cultural* da comunidade/meio na construção da cultura organizacional; por fim, o *quadrante 4*, restrito ao cruzamento dos campos estrutura/fora, sugere-nos a prevalência dos padrões estruturais, externamente contextualizados no nível político e na esfera profissional, no enquadramento das orientações normativas e culturais da organização.

A relevância heurística desses quatro cenários culturais, analiticamente recortados do modelo teórico, reside na visualização dos efeitos que determinados factores exercem sobre o processo de construção da cultura, sobretudo quando estão em discussão as potencialidades de distintas perspectivas teóricas, assentes em diferenciadas agendas científicas, políticas e ideológicas. Além

do mais, essa visão recortada da problemática possibilita um pertinente exercício de desvendamento das limitações e das capacidades explicativas propiciadas por cada constelação cultural, indispensável à problematização da cultura organizacional.

Se é facto que, no actual quadro de globalização económico-cultural, as organizações de trabalho têm estado sujeitas a múltiplas transformações – na política de gestão, na estrutura organizativa, nas práticas de trabalho, nas competências e nos perfis pro-fissionais, e na formação profissional –, com um impacto assinalável na reconfiguração da sua cultura, interessa aprofundar os processos de construção e reconstrução cultural a partir de uma óptica mais global, que contemple as diversas pressões e tensões que actualmente se impõem a todo o processo de produção cultural. Estamos em crer que o modelo teórico que temos vindo a desenvolver constitui apenas um pequeno contributo a merecer, futuramente, maior reflexão e aprofundamento.

Notas

- 1 A função destes dados deve ser entendida como meramente ilustrativa de algumas tendências evolutivas da problemática da cultura organizacional, já que as bases electrónicas consultadas não integram a totalidade de trabalhos produzidos na área, incidindo particularmente nos países anglo-saxónicos e, entre estes, com grande preponderância, nos Estados Unidos da América.
- 2 Para um desenvolvimento teórico dessas focalizações, ver Smircich (1983a).
- 3 Sobre os pressupostos e o desenvolvimento teórico subjacentes a essas perspectivas, ver Meyerson e Martin (1987); Martin e Meyerson (1988); Frost (1991); Martin (1992, 2002).
- 4 Para uma síntese dos vários modelos teóricos de análise organizacional, nomeadamente no que respeita aos modelos subjectivos, ver, por exemplo, Bush (1986).
- 5 No âmbito da *perspectiva fragmentadora*, ver, por exemplo, os contributos de Weick (1991), Meyerson (1991) e Feldman (1991).
- 6 Referimo-nos, na esteira de Lima (1992), ao “plano das orientações para a acção” e ao “plano da acção organizacional”, regidos por distintas regras e lógicas organizacionais.

Bibliografia

- ALLAIRE, Yvan; FIRSIROTU, Mihaela E. (1984), “Theories of organizational culture”. *Organizations Studies*, V (3): 193-226.
- ALVESSON, Mats (2002), *Understanding organizational culture*. London, Sage Publications.
- BATES, Richard J. (1987), “Corporate culture, schooling, and educational administration”. *Educational Administration Quarterly*, 23, 4: 79-115.
- BERGER, Peter; LUCKMANN, Thomas. (1990), *A construção social da realidade*. Petrópolis, Vozes.
- BUSH, Tony (1986), *Theories of educational management*. London, Harper & Row, Publishers.
- DEAL, Terence; KENNEDY, Allan A. (1988 [1982]), *Corporate cultures*. The rites and rituals of corporate life. London, Penguin Books.
- FELDMAN, Martha S. (1991), “The meaning of ambiguity: learning from stories and metaphors”, in Peter J. Frost *et al.* (eds.), *Reframing organizational culture*, London, Sage Publications, pp. 145-56.
- FROST, Peter J. *et al.* (eds.) (1991), *Reframing organizational culture*. London, Sage Publications.
- KILLMANN, Ralph H. *et al.* (1985), *Gaining control of the corporate culture*. London, Jossey-Bass Publishers.
- GREGORY, Kathleen, L. (1983), “Native-view paradigms: multiple cultures and cultures conflicts in organizations”. *Administrative Science Quarterly*, 28: 359-76.

- LIMA, Licínio C. (1992), *A escola como organização e a participação na organização escolar. Um estudo da escola secundária em Portugal (1974-1988)*. Braga, Universidade do Minho.
- LOUIS, Meryl R. (1985), "An investigator's guide to workplace culture", in Peter J. Frost *et al.* (eds.), *Organizational culture*, London, Sage Publications, pp. 73-93.
- MARTIN, Joanne (1992), *Cultures in organizations. Three perspectives*. New York, Oxford, Oxford University Press, London, Sage Publications.
- _____. (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.; H. Thomas (eds.), *Managing ambiguity and change*, New York, John Wiley, pp. 93-125.
- MARTIN, Joanne *et al.* (1983), "The uniqueness paradox in organizational stories", in *Administrative Science Quarterly*, 28: 438-53.
- _____. (1985), "Founders and the elusiveness of a cultural legacy", in Peter J. Frost *et al.* (eds.), *Organizational culture*, London, Sage Publications, pp. 99-124.
- MEYERSON, Debra (1991), "'Normal' ambiguity? A glimpse of an occupational culture", in Peter J. Frost *et al.* (eds.), *Reframing organizational culture*, London, Sage Publications, pp. 131-44.
- MEYERSON, Debra; MARTIN, Joanne (1987), "Cultural change: an integration of three different views". *Journal of Management Studies*, 24: 623-47.
- OUCHI, William G. (1986), *Teoria Z. Como as empresas podem enfrentar o desafio japonês*. São Paulo, Nobel.
- PETERS, Thomas J.; WATERMAN, Robert H. (1987), *Na senda da excelência*. Lisboa, Publicações Dom Quixote.
- PETTIGREW, A. (1979), "On studying organizational culture". *Administrative Science Quarterly*, 24: 570-81.
- ROSEN, Michael (1991), "Breakfast at Spiro's: dramaturgy and dominance", in Peter J. Frost *et al.* (eds.), *Reframing organizational culture*, London, Sage Publications, pp. 77-89.
- SAINSAULIEU, Renaud (1987), *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*. Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques et Dalloz.
- SCHEIN, Edgar H. (1985), *Organizational culture and leadership*. São Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- _____. (1991), "The role of the founder in the creation of organizational culture", in Peter J. Frost *et al.* (eds.), *Reframing organizational culture*, London, Sage Publications, pp. 14-25.
- SMIRCICH, Linda. (1983a), "Concepts of culture and organizational analysis". *Administrative Science Quarterly*, 28: 339-58.
- _____. (1983b), "Studying organizations as cultures", in Gareth Morgan (ed.), *Beyond method: social research strategies*, Beverly Hills, CA, Sage Publications, pp. 160-72.

- SPARKES, Andrew C.; BLOOMER, Martin (1993), "Teaching cultures and school-based management: towards a collaborative reconstruction", in John Smyth (ed.), *A socially critical view of the self management school*, London, The Palmer Press, pp. 171-89.
- TORRES, Leonor L. (1997), *Cultura organizacional escolar: Representações dos professores numa escola portuguesa*. Oeiras, Celta Editora.
- _____. (2001), "A cultura organizacional na (re)conceptualização da formação em contextos organizacionais". *Cadernos de Ciências Sociais*, 21-22: 119-50.
- _____. (2004), *Cultura organizacional em contexto educativo. Sedimentos culturais e processos de construção do simbólico numa escola secundária*. Braga, CIED/Universidade do Minho.
- VAN MAANEN, John (1991), "The smile factory: work at Disneyland", in Peter J. Frost et al. (eds.), *Reframing organizational culture*, London, Sage Publications, pp. 58-76.
- WEICK, Karl (1991), "The vulnerable system: an analysis of the tenerife air disaster", in Peter J. Frost et al. (eds.), *Reframing organizational culture*, London, Sage Publications, pp. 117-30.

Artigo recebido em maio/2007

Aprovado em novembro/2008

Resumo

Cultura das Organizações: Enfoques Dominantes, Tendências Internacionais e Novas Propostas Analíticas

A cultura e o simbolismo organizacional representam hoje um sólido campo de estudos marcado por múltiplas contribuições disciplinares e por diversas agendas teóricas. Analisando a diversidade de estudos produzidos nas últimas décadas no plano internacional, identificamos dois movimentos teóricos distintos e concorrentes na abordagem da cultura organizacional: o *movimento integrador*, como referencial hegemónico; e em contra-corrente, o *movimento crítico*. Se, por um lado, as perspectivas de natureza mais gestionária e integradora defendem que as culturas integradoras favorecem a construção da excelência e a competitividade organizacional, por outro lado, as perspectivas críticas e reflexivas investem no estudo dos processos de construção e manifestação do cultural, relativizando o seu uso como técnica a serviço da produtividade. O objectivo central deste artigo consiste na apresentação de um modelo teórico-empírico para a análise das dimensões culturais e simbólicas das organizações que permita apreender os actuais processos de mudança em curso nas organizações de trabalho.

Palavras-chave: Cultura organizacional; Simbolismo organizacional; Sociologia das organizações; Gerencialismo.

Abstract

Culture of Organizations: Dominant Focusing, International Tendencies, and New Analytical Proposals

Both culture and organizational symbolism represent nowadays a solid field of study marked by multiple disciplinary contributions and by several theoretical agendas. Having analyzed the diversity of studies produced in the last few decades in the international level, we have identified two competing distinct theoretical studies on approaching organizational culture: the *integrator movement*, as a hegemonic refer-

ential, and, as a countercurrent, the *critical movement*. If, on the one hand some more managing and integrating perspectives support that integrating cultures will favor the building of excellence and organizational competitiveness, on the other hand critical and reasoning perspectives will invest in the study of processes of construction and cultural manifestation, relativizing its usage as a technique in service of productivity. The central objective of this article consists in presenting a theoretical-empirical model to analyze cultural and symbolic dimensions of organizations that will allow apprehending the current processes of ongoing changes in labor organizations.

Keywords: Organizational culture; Organizational symbolism; The sociology of organizations; Managerialism.

Résumé

Culture des Organisations: Points de Vue Dominants, Tendances Internationales et Nouvelles Propositions Analytiques

La culture et le symbolisme organisationnel représentent, de nos jours, un domaine d'études solide, marqué par de multiples contributions disciplinaires et par divers agendas théoriques. En analysant la diversité des études produites au cours des dernières décennies sur le plan international, nous avons identifié deux mouvements théoriques distincts et concourants dans l'abordage de la culture organisationnelle : le *mouvement intégrateur* en tant que référentiel hégémonique et, en contrepartie, le *mouvement critique*. Si, d'un côté, les perspectives de la nature plutôt gestionnaire et intégrative défendent que les cultures intégratives sont favorables à la construction de l'excellence et à la compétitivité organisationnelle, d'un autre, les perspectives critiques et réflexives investissent dans l'étude de processus de construction et de manifestation culturelle, relativisant leur usage en tant que technique à service de la productivité. L'objectif central de cet article est présenter un modèle théorique et empirique pour l'analyse des dimensions culturelles et symboliques des organisations qui permette d'appréhender les processus actuels de changement en cours dans les organisations de travail.

Mots-clés: Culture organisationnelle; Symbolisme organisationnel; Sociologie des organisations; Gestion.