

SOBRE A CULTURA DE EMPRESA: CONTRIBUTOS PARA A CLARIFICAÇÃO DE UM CONCEITO*

DUARTE PIMENTEL**

1. INTRODUÇÃO

A cultura de empresa tem suscitado recentemente um grande interesse e um amplo debate nos domínios das ciências sociais, e, aqui em particular, da sociologia das organizações e das ciências de gestão.

De um ponto de vista editorial, várias obras têm contribuído para a sua divulgação¹. A tese central, de grande parte destes autores, é a de que a cultura constitui-se como factor de diferenciação entre as empresas bem sucedidas e as restantes. Uma «boa cultura de empresa» será o elemento que está na base do sucesso económico. Para a formulação desta *visão optimista da realidade cultural da empresa* terá pesado a tomada de consciência da importância dos factores culturais nas práticas de gestão em países como os EUA, onde as filosofias tradicionais de gestão têm vindo a sofrer um insucesso crescente, e no Japão, cujas empresas procuram otimizar o seu potencial humano através de uma cultura organizacional inovadora.

Certamente que é por estas e outras razões, das quais daremos conta mais adiante, que a empresa e a(s) sua(s) cultura(s) têm vindo progressivamente a instituir-se como objecto de análise dos sociólogos assim como

* Este texto é uma versão parcial e reformulada de uma comunicação, sob o título *Cultura Organizacional e Inovação Tecnológica*, apresentada ao III Encontro Nacional de Profissionais em Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho (Lisboa APSIOT, 1987).

Para a revisão de literatura, apoiamo-nos nos trabalhos de R. SAINSAULIEU, nomeadamente na sua obra *Sociologie des Organisations et de la Transformation Sociale*, Paris, F. N. S. P., vols. I e II, 1985-1986. Exclusivamente reservada aos alunos do curso do Instituto de Estudos Políticos de Paris (IEP), foi-nos amavelmente cedida pelo Prof. Renauld SAINSAULIEU com quem o autor trabalha presentemente numa pesquisa internacional comparativa sobre as condições culturais do desenvolvimento social da empresa.

À Dr.^a Karin Wall agradecemos as oportunas sugestões decorrentes de uma leitura interessada de uma primeira versão deste texto.

** Docente do ISCTE e investigador do CIES.

campo de intervenção dos consultores em organizações. Esta apetência analítica e interventora pela e na empresa não é de hoje, ainda que factores de conjuntura venham contribuindo para a sua actualidade. De facto, há mais de vinte anos que um debate em torno da cultura e da mudança social despoletou um novo olhar sobre as estruturas e os processos de funcionamento das organizações. Entretanto, uma acumulação dos resultados de inúmeras investigações sociológicas revelam que uma análise cultural, a qual não pode ser reduzida a um *determinismo cultural absoluto*, das organizações é uma etapa fundamental para o estudo dos modelos, das estruturas e dos sistemas que explicitam o papel específico dos funcionamentos sociais. A cultura, enquanto sistema organizado de práticas e representações sociais, coloca-se no centro das análises sociológicas das relações de trabalho num dado contexto organizacional.

É desta problemática e dos seus múltiplos aspectos, reportando-os, sempre que possível, aos pressupostos teóricos que os suportam e enquadrando-os em subtemáticas de referência, que este texto pretende dar notícia.

2. A DINÂMICA CULTURAL DAS ORGANIZAÇÕES

2.1 Processos de regulação social e cultura organizacional

De certo modo, pode considerar-se que é a pluralidade dos grupos sociais das instituições, das estruturas de poder e de comunicação que, nas sociedades complexas, possibilitam a mudança cultural, instituindo uma espécie de zona com uma inculcação menos regulada e controlada. Daí que, antes de falarmos em ordem, seja necessário procurar o efeito cultural dos períodos de crise, de desordem e de contradições para aí identificar as situações reveladoras de um esbatimento dos processos de socialização tradicionais.

A empresa, enquanto lugar de relações submetidas aos imperativos da produção, é um desses espaços de instabilidade em virtude de se confrontar com contingências externas e internas que põem em causa a regulação dos seus funcionamentos. É mesmo em termos de zonas de incerteza nas organizações que a Sociologia tem revelado a importância das relações estratégicas e de poder nos funcionamentos sociais do trabalho.

A cultura organizacional aparece assim como factor específico da capacidade para afrontar a mudança na empresa. As relações na organização são diferentes de um país para um outro; de uma cultura nacional para uma outra; de empresa para empresa.

Esta descoberta conceptual de uma *especificidade das culturas organizacionais* está patente em trabalhos de investigação que cobrem um horizonte temporal de uma década. R. SAINSAULIEU põe em destaque a importância de modelos culturais de relações interpessoais, hierárquicas e de gru-

po. A qualidade da integração das relações quotidianas de trabalho e das relações com as estruturas de representação e participação dependem em grande medida das atitudes colectivas dos operários, em função do seu nível de qualificação, dos técnicos e dos quadros que viveram a expressão e a comunicação nas relações entre eles e as chefias. Donde, o aparecimento de efectivas culturas organizacionais de negociação, de conflito, etc., como consequência destes modelos de relações adquiridos nas situações de trabalho².

M. LIU, no decorrer das suas intervenções para uma melhoria das condições de trabalho em várias empresas, descobre a importância de micro-culturas de oficina que regulam as relações entre categorias profissionais quando confrontadas com as exigências das mutações tecnológicas e organizacionais³.

E. REYNAUD, ao observar oficinas de fabrico de vidro e serviços de armazéns em fase de reestruturação, constata a importância das regulações colectivas pré-estabelecidas entre operários indiferenciados e qualificados; operários de manutenção e técnicos. Para este autor, aquelas regulações sociais são o suporte da capacidade evidenciada pelos trabalhadores para vencerem as transformações da organização do seu trabalho⁴.

Os recentes trabalhos de investigação da P. BATE, em Inglaterra, entre 1975 e 1980, dizem respeito à análise dos processos de participação dos trabalhadores na política das empresas face à mudança. Perante a constatação de uma impossibilidade de obter a mudança, P. BATE diagnosticou o que apelida de «colisão inconsciente» entre os actores sociais da empresa. No seu entender os factores explicativos desta colisão colectiva encontravam-se na cultura organizacional. E definiu-a nos seguintes termos: «Os membros de uma organização elaboram nas suas interações quotidianas um sistema de representação partilhado ou de definição colectiva e controlada da situação que constitui a cultura desta organização. Esta, uma vez estabelecida, prescreve aos seus criadores e aos seus herdeiros modos de crer, pensar e agir que em certos casos podem ir até à deformação sistemática do sentido das permutas humanas e conduzir a situações bloqueadas e sem esperança»⁵.

Este tipo de cultura pressupõe duas condições: a sua interiorização entre os membros da empresa por um processo de socialização; definição dos valores, dos actos e das normas entre aqueles. Não só os papéis sociais são assim admitidos mas também os hábitos conflituais ou as neutralidades de negociação. P. BATE identificou seis traços culturais (reserva, impersonalidade, dependência, conservadorismo, isolamento e antagonismo) que, uma vez combinados, podem constituir as culturas da organização. Estes traços culturais vão influenciar significativamente os processos de decisão, as atitudes para se informar, discutir, negociar e consultar a hierarquia e os colegas. Se certas culturas organizacionais têm por finalidade evitar os conflitos, já outras prolongam as relações de trabalho na impersonalidade e no isolamento. Outras, pelo contrário, acentuam as oposições e os afronta-

mentos. Por exemplo, a cultura de *Reserva* manifesta-se por uma recusa de exteriorizar os sentimentos; pela desconfiança e procura da rotina e do formalismo; por uma certa superficialidade nas relações de trabalho. Ela tem ainda por efeito reduzir a criatividade nos processos de resolução dos problemas, da recusa de novos contactos e uma procura de adaptação e não tanto uma vontade de mudar.

Todas estas investigações demonstram que a cultura está no centro dos processos de regulação social das sociedades como igualmente, e de uma forma relativamente autónoma, no funcionamento das organizações. Os trabalhos de M. MAURICE, F. SELLIER e J. SILVESTRE, sobre os modelos organizacionais em França e na Alemanha, demonstram como as organizações são o resultado de uma integração complexa e específica entre diversas instituições educativas, sindicais, políticas e profissionais de uma dada sociedade. Esta formulação reforça o reconhecimento da *autonomia relativa das organizações* na análise dos sistemas sociais portadores de regulações colectivas particulares⁶. Em resumo, pode-se hoje falar de verdadeiras culturas organizacionais, e não somente societais, como resultado das regulações sociais da empresa ligadas à imbricação dos processos culturais.

2.2 O efeito de contingência da cultura nacional na cultura da organização

A ideia de que a cultura nacional possa influenciar a estrutura da organização tem acompanhado uma longa reflexão quanto ao aperfeiçoamento dos *processos de gestão* nas empresas.

Neste domínio, as pesquisas de M. CROZIER, sobre a administração francesa e os comportamentos no trabalho dos seus funcionários, são bem elucidativos. O autor considera que é possível reconstruir uma espécie de modelo burocrático «à francesa» caracterizado por um conjunto coerente de normas de comportamento nas relações de trabalho. Vejamos alguns dos seus principais elementos: a importância das relações de estratos entre pares e o corte com os estratos superiores e inferiores; a actuação do carácter formalista das relações de trabalho com os colegas e com as chefias; o receio de um face a face nas relações hierárquicas; o conformismo do grupo entre membros de um mesmo estrato e o desenvolvimento das relações informais de favoritismo. Este modelo cultural que concilia a protecção dos indivíduos e a organização de actividades colectivas conduz a uma racionalização das estruturas sociais conducentes a uma centralização dos modos de exercício dos poderes do Estado e também das empresas. A tese defendida por M. CROUZIER⁷ de uma ligação entre uma cultura nacional e uma prática de relações de trabalho apoia-se em indicadores que revelam as correspondências ou as harmonias entre diferentes instituições em torno do tema central do individualismo, da centralização e do formalismo.

Mas é com as investigações de G. Hofstede, publicadas sob o título de *Culture's consequences*⁸, que nos apercebemos da amplitude dos efeitos da cultura nacional sobre a organização da empresa. HOFSTEDE considera que é principalmente ao nível nacional que se pode falar de cultura, já que as sociedades dos nossos dias constituem os grupos humanos mais completos de relações internas e com um nível de integração entre os seus membros sem paralelo em outros níveis da estrutura social. A cultura seria deste modo uma característica das sociedades nacionais enquanto que as subculturas caracterizariam as profissões, as sociedades locais e as organizações. Estas considerações são a síntese dos resultados de um vasto inquérito realizado numa multinacional, com sede nos EUA e com filiais em mais de cem países, que produz e vende um produto de elevada tecnologia. O inquérito, que decorreu entre 1967 e 1973 e abrangeu empresas do grupo em sessenta e sete países, continha questões como as seguintes: satisfação no trabalho, os colegas e as chefias; percepção dos problemas encontrados no trabalho; sobre os objectivos e as preferências pessoais quanto à vida profissional e à empresa; indicadores demográficos: idade, sexo, função, profissão e antiguidade.

No termo de um largo tratamento informático da informação recolhida, HOFSTEDE localiza quatro conjuntos de aspectos claramente distintos (distância ao poder, recusa da insegurança, masculinidade e individualismo) e que traduzem atitudes mentais colectivas em relação às quais lhe parece possível classificar as formas das organizações que variam de um país para outro. HOFSTEDE propõe então a ideia de *Programa Mental*: os indivíduos recebem a sua cultura de origem numa série de predisposições para se comportarem desta ou daquela forma e cujo valor maior é o de permitir uma vida social assente na estabilidade das condutas numa determinada situação. Foram encontrados, com recurso à análise estatística de correspondências, um *programa mental* específico de um país para o outro. Enquanto que o individualismo é nitidamente mais importante na Suécia e nos países anglo-saxónicos, já a sensibilidade à divisão sexual do trabalho é quase nula na Suécia mas ainda forte nos países anglo-saxónicos e germânicos. O número dos inquiridos para o total das empresas (60 000) permite não apenas ver como as culturas nacionais têm influência nos programas mentais mas também de apreciar as consequências possíveis sobre as motivações no trabalho, as relações de autoridade, a concepção informal da empresa e o tipo de estruturas formais. Assim, e como exemplo, nos países latinos uma organização piramidal estaria associada a um índice elevado do indicador de recusa da insegurança e da distância ao poder. Pelo contrário, baixas taxas nestes dois indicadores coincidem com os tipos mais informais e estruturados, segundo um modelo contratual e de mercado que parece caracterizar os países escandinavos e anglo-saxónicos. O *programa mental*, definido nos termos já referidos, é para HOFSTEDE o instrumento conceptual necessário para explicar a estabilidade das sociedades. Desta investigação, de uma grande envergadura, ressalta uma demons-

tração científica: um factor dominante da diversificação dos comportamentos organizacionais é a *cultura nacional* dos membros da empresa.

P. D'IRIBARNE aborda, segundo um esquema comparativo, quatro unidades produtivas, de uma multinacional francesa do ramo metalúrgico, situadas em França, Holanda, EUA e Camarões. Este autor fala de *pacto social* para pôr em evidência as grandes diferenças nos processos colectivos de gestão em empresas de concepção francesa, com dirigentes franceses e tecnologia e estrutura formal idênticas. «Existe em cada sociedade uma certa maneira de arbitrar entre a liberdade de cada um e a sua segurança, de privilegiar certas formas de liberdade e certas formas de segurança, de instituir certos tipos de instâncias que assegurem o respeito das regras [...], uma maneira de articular o que é esperado de uma autoridade organizada e o que releva da moral e da pressão informal»⁹. P. D'IRIBARNE constata a existência de diferenças surpreendentes entre unidades francesas e americanas quanto ao modo de resolução de problemas do processo de produção e de gestão das horas suplementares dos operários de manutenção nos EUA. Aqui, são os regulamentos muito formalizados que estabelecem uma ordem de prioridade, pelo critério da antiguidade, para se ter acesso à feitura de horas extraordinárias. Já em França, são as discussões informais entre chefes de equipa, encarregados e os operários de manutenção que regulam estas questões. Nos EUA, o *pacto social* das relações de trabalho assenta numa definição muito rigorosa e contratual dos direitos e deveres de cada um. Em França, contrariamente, os ajustamentos fazem-se de um modo informal e a definição das funções de forma imprecisa. A antiguidade aparece não como uma regra formal mas como um meio de estabelecer progressivamente expectativas informais num universo de conflitos e de relações de poder.

Estes dois tipos de pacto, sendo um por regulamentação contratual e o outro por compromisso informal, têm em comum gerir a violência das relações de trabalho nos dois países. A comparação com a Holanda faz surgir um outro tipo de acordo. Os conflitos são raramente exteriorizados. Os desacordos manifestam-se pelo absentismo, pelo *turn-over* e por defeitos dos produtos. As possibilidades de sanções são fracas e as chefias devem antes de mais explicar e convencer do que punir ou fazer aplicar a regra.

Nos Camarões, o *pacto social* é caracterizado por uma grande personalização das relações de trabalho. É por referência às amizades, às afinidades étnicas e aos territórios de cada um que se define os comportamentos no trabalho, as relações hierárquicas e a qualidade das decisões.

O conceito de *pacto social* visa, segundo esta formulação de P. D'IRIBARNE, estabelecer uma ponte entre a cultura societal e a cultura da organização. Em conclusão, será na cultura societal que os indivíduos encontram uma espécie de um esquema geral do consenso para a regulação das suas relações na empresa. A França e os EUA oferecem condições de uma *reactualização dos afrontamentos*. Os países baixos são o exemplo de uma procura do consenso pelo compromisso, desconfiança da competição e o dese-

jo de tomar em consideração os interesses de cada minoria, enquanto que nos Camarões as relações sociais, porque fortemente conflituais, dependem do tipo de meios que permitam a construção de processos de arbitragem.

A. CAILLES, numa recente investigação sobre empresas com uma população mista (franco-japonesa), acentua que nestes casos as relações de trabalho são acompanhadas de acentuadas diferenças culturais, como resultado de um *choque cultural*, e pela ameaça da perda de identidade que emerge de tais *situações interculturais* de trabalho¹⁰.

H. HIRATA, num estudo realizado no Brasil, compara os processos de adaptação à sociedade brasileira de empresas multinacionais francesas e japonesas. Estas empresas adoptaram novas formas de organização do trabalho. As empresas francesas instituíram as equipas semiautónomas, e as japonesas os *círculos de qualidade*. A autora verifica a grande dificuldade das empresas japonesas em implantarem no Brasil o seu sistema de organização mais informal e com base nos pequenos grupos, na polivalência, rotação e mobilidade. Os trabalhadores brasileiros, mais familiarizados com as estruturas clássicas de organização do trabalho, não suportaram situações de forte implicação pessoal e de integração na empresa e nos grupos de trabalho. Por outro lado, as empresas francesas parecem ter tido menos dificuldade na concretização do seu modelo de organização dada, ao que parece, a existência de uma proximidade cultural de origem latina¹¹.

A principal conclusão a retirar destas investigações é a da importância do ajustamento das estruturas da organização das empresas às especificidades culturais nacionais. Não sendo viável a dependência das empresas ao seu meio cultural, elas adoptam comportamentos de ajustamento e de redefinição das estruturas através de estratégias adaptativas.

3. AS IDENTIDADES CULTURAIS NA ORGANIZAÇÃO

A questão a propósito dos processos de aprendizagem cultural e da formação das identidades no trabalho é a seguinte: é a empresa um mero *repositório* de culturas societais, comunitárias e profissionais ou pode ela produzir sistemas de representações e de culturas? Perante uma resposta afirmativa será necessário conceber a empresa como uma instituição produtora e de difusão das suas próprias dinâmicas culturais na sociedade em que se insere.

A análise cultural dos colectivos de trabalho permite a comprovação da hipótese de uma formação das identidades colectivas pelos conjuntos de trabalho organizados.

3.1. A formação das identidades colectivas nas situações de trabalho

Na opinião de P. BERNOUX, R. SAINSAULIEU foi sem dúvida o primeiro a ter tentado explorar sistematicamente os efeitos do trabalho sobre os comportamentos relacionais e não — como até então — sobre as psicologias individuais. A diferença de perspectiva é significativa: ela permite apreender os comportamentos de grupo e de definir as culturas não somente da empresa mas de oficina e/ou de categoria profissional. A explicação destas subculturas é feita a partir da posição hierárquica, das situações de trabalho e da organização técnica da produção (combinando as qualificações e as categorias socioprofissionais com as situações tipo[...]»¹². R. SAINSAULIEU observou mais de cento e cinquenta empresas, na década de 60 e princípios de 70, o que lhe permitiu isolar quatro *modelos de normas e de valores*, isto é, quatro culturas diferentes.

QUADRO I

Tipo de culturas de relações no trabalho

Modelos	Retraimento	Fusão	Negociação	Afinidades
Normas				
Relações interpessoais				
• Quantidade	—	+	+	—
• Afectividade	—	+	+	+
• Cognitividade	—	—	+	+
Relações colectivas				
• Grupo	—	+	+	—
• Decisão unânime	—	+	—	—
• Respeito da maioria	—	—	+	—
• Separatismo	+	—	—	+
Relações hierárquicas				
• Aceitação do chefe	+	+	—	+
autoritário	—	+	—	—
liberal	—	—	—	+
regulamentar	+	—	—	—
• Aceitação do líder	—	+	+	—
carismático	—	+	—	—
cultural	—	—	+	—
Principais valores no trabalho	lei regra economia actividades exteriores	massa unidade camaradagem luta	ofício debate colectivo	peessoa espírito de casa relações afectivas

FONTE: Adaptado de SAINSAULIEU, R., *op. cit.*, 1985-1986, p. 234.

As suas investigações repousam sobre mais de duzentas entrevistas e oito mil questionários junto de operários, empregados, técnicos e quadros de empresas públicas e privadas francesas¹³. Destas, importa reter, como exemplificativos, os modelos de identidade culturais colectivas construídos pelo autor com base nos resultados obtidos numa empresa industrial do sector electrotécnico.

QUADRO II

Os modelos culturais na empresa

Modelos Culturais \ Categorias Profissionais	Operários	Empregados	Técnicos	Quadros
Retraimento	Retraimento	Individualismo Entendimento e compromisso		Integração
Fusão	Unanimismo			
Negociação	Solidariedade democrática			Estratégia
Afinidades	Separatismo		Afinidades selectivas	

FONTE: Adaptado de SAINSAULIEU, R., *op.cit.*, p. 236.

Esta tipologia pretende traduzir a complexidade cultural da empresa, entendida como a coexistência de subculturas de diferentes grupos socio-profissionais, reportando os vários modelos às quatro culturas de referência. Note-se que não são apenas as categorias profissionais que condicionam a configuração dos modelos identitários, mas, antes de mais, um vasto leque de variáveis de contexto, situacionais, posicionais e enquadradas pela história social da organização¹⁴.

Mas R. SAINSAULIEU interroga-se sobre a validade destes modelos de identidades culturais e de culturas organizacionais quando confrontados com um contexto de *crise económica, mutações tecnológicas* e profundas *alterações sociopolíticas*. E acrescenta que estes modelos de normas de relações são como que uma «espécie de herança cultural» de um período de crescimento económico (1962-1974), pelo que devemos averiguar se as bases sociais e organizacionais daqueles não sofreram eventualmente alterações. Se a resposta do autor é em parte afirmativa, já o mesmo não acontece no que respeita à própria estrutura interna dos modelos. Fundamenta a

sua opinião no facto de várias investigações posteriores a não porem em causa.

Assim, J. RUFFIE encontra-os na sua observação das equipas semi-autónomas¹⁵; F. PIOTET verifica a validade dos modelos como critérios de avaliação das acções experimentais¹⁶; P. BERNOUX não os invalida quando trabalha sobre o conceito de cultura operária e as formas de organização do trabalho¹⁷; D. MOTHÉ e D. MARTIN nas suas reflexões e experiências sobre as bases culturais dos grupos operários nos processos de institucionalização das formas de participação¹⁸. Do conjunto destes trabalhos, aos quais se poderiam acrescentar muitos outros¹⁹, ressaltam as questões que se seguem: o reafirmar de uma *pluralidade cultural da empresa*; as identidades colectivas têm por base sistemas de representações comuns a este ou àquele grupo de actores sociais no quadro de situações de trabalho definidas em função das variáveis anteriormente referidas (sistemas técnico, organizacional e de relações estratégicas de poder); a empresa, enquanto que organização, é um lugar onde se encontram e transformam diversas correntes culturais, as quais não são *reduzíveis* a um simples efeito de contigência cultural societal mas, antes de mais, a uma contigência cultural das estruturas de trabalho; a empresa surge assim como uma instituição de transformação cultural e não como um simples receptáculo de formas culturais recebidas do exterior.

4. A CULTURA DE EMPRESA: A EMERGÊNCIA DE UM NOVO CONCEITO

O conceito de cultura de empresa tem merecido uma especial atenção por parte das *ciências de gestão* (ex, ROMANANTSOA e REITTER, entre outros) e por analistas das *correntes socioculturais* (ex., VULPIAN, PAITRA) quer para acentuar a especificidade e a identidade das empresas quer para considerar a cultura de empresa como um meio para o *desenvolvimento do potencial humano* de acordo com os objectivos partilhados pelos seus membros²⁰. Estes autores retomam o conceito de cultura como determinismo absoluto de uma nova homogeneidade da empresa. Ora, retomar este conceito para a compreensão da dinâmica social das organizações remete-nos para um património de conhecimentos sociológicos sobre o papel das representações sociais e das sociabilidades colectivas. Isto significa ainda que para falarmos de cultura de empresa se reunam um conjunto de factores, tais como: a existência de uma cultura organizacional particular; o relacionamento da empresa com as instituições e a cultura envolventes; processos de aprendizagem e de confrontações culturais. Uma vez reunidas estas condições, elas devem permitir que o sistema de relações sociais induza uma identificação dos papéis pelos actores sociais. «Uma tal ambição teórica é realizável concretamente? A história das sociedades industriais está repleta de tantas greves, conflitos de interesse, desigualdades de funções,

exclusões e exploração alienantes que não podemos senão interrogar-nos sobre a verdade de uma tal hipótese cultural explicativa das relações sociais de produção»²¹.

4.1 Cultura organizacional e cultura de empresa

Cinco grandes questões ressaltam de trabalhos recentes sobre a cultura de empresa e com uma incidência directa sobre a validade deste conceito.

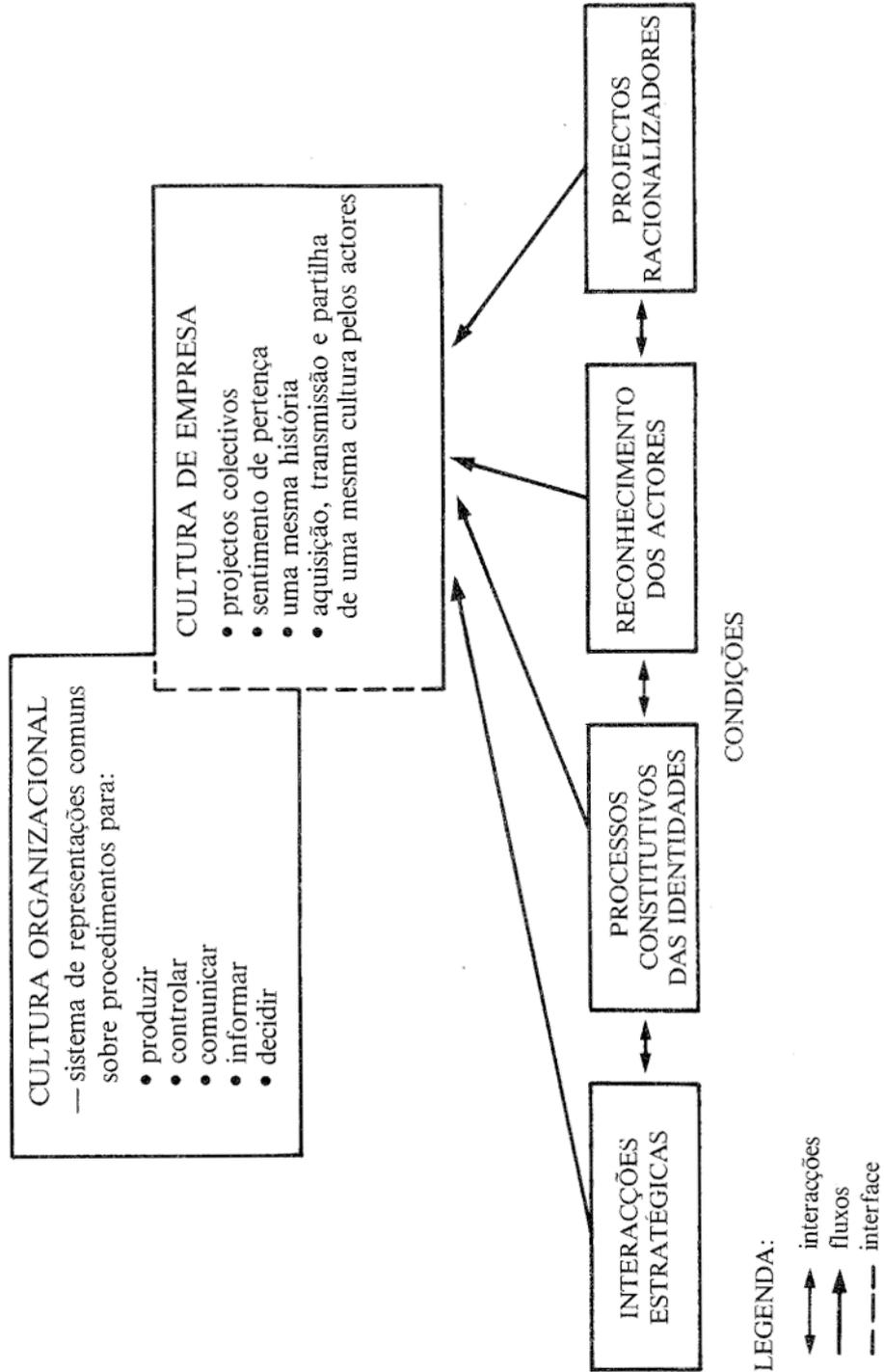
A primeira, diz respeito à possibilidade de existir uma cultura de empresa que recubra «um largo campo de representações e de valores da maior parte dos membros da organização»²². N. LEMAITRE propõe-se analisar qual o papel da cultura no funcionamento das empresas e quais as relações que se podem encontrar entre uma *cultura forte* e a rendibilidade económica. Mas será possível falar-se de uma cultura de empresa que, segundo a definição acima referida, pressupõe uma visão não conflitual das relações de classe e de que a acção sindical e os movimentos reivindicativos são algumas das suas expressões?

A segunda, emerge das análises de autores como THEVENET, IGALENS, RAMANANTSOA e DUSSANGE²³ sobre os choques culturais que ocorrem quando, por exemplo, se verificam processos de *fusão de empresas* ou rápidos fluxos migratórios (acentuada mobilidade profissional e geográfica de certas categorias profissionais). A tese destes autores implica que as relações estratégicas e os jogos de poder dos actores em organização não sejam estudados apenas em termos de oportunidades de poder mas também a partir da influência sobre estes últimos dos sistemas de representações e dos valores interiorizados. Qual é assim a importância social das estratégias do presente, em função de um passado culturalmente transmitido, e que tenderiam a reproduzir, a longo termo, as mesmas estruturas e comportamentos²⁴?

A terceira, corporizada em textos de J. L. VACHETTE²⁵; centra-se no conceito de empresa como projecto sustentado por uma cultura. «A empresa não é somente um lugar onde se manifestariam as culturas específicas, as identidades particulares, as práticas colectivas herdadas do passado [...], mas seria ela própria uma espécie de projecto civilizador [...], isto é, uma *Corporate Culture* concebida com uma identidade única e com um projecto suficientemente mobilizador ao qual cada um poderia aderir»²⁶. Esta formulação não explica o método ou os procedimentos concretos, aceites e assumidos de uma forma plural por todos aqueles que integram uma dada comunidade, e a adesão a um projecto de racionalidade organizacional em conformidade com os objectivos propostos.

A quarta, interpela a empresa na sua dimensão *institucional* e alicerça a eficácia do conceito de cultura de empresa. Por outras palavras, é do papel da empresa como instituição social, capaz de produzir regulações sociais, sociabilidades colectivas, identidades particulares e portadora dos

FIGURA I
ELEMENTOS CONSTITUTIVOS E DIFERENCIADORES
DAS CULTURAS ORGANIZACIONAL E DE EMPRESA



mecanismos de aprendizagem, transmissão, controlo e difusão das suas culturas na sociedade exterior. Mas, então, como tornar compatíveis este tipo de preocupações com os objectivos económicos e técnicos da empresa como entidade produtiva?

A quinta, reconduz-nos às questões anteriores. Com efeito, o reconhecimento do carácter institucional da empresa implica que se a considere como uma *micro-sociedade* com capacidade para instituir as regras do seu funcionamento social; definir os sistemas de acção e de actores; encontrar as condições concretas de um reconhecimento da sua identidade específica e das potencialidades de criatividade daí resultantes.

Em conclusão, julgamos possível a formulação da hipótese segundo a qual o conceito de cultura de empresa *extravaza* o de cultura organizacional²⁶. Nesta, o sistema de representações centra-se sobre as estruturas, processos e modos de funcionamento, visando as formas de actuação na organização. Estamos perante mecanismos que contribuem para a *regulação das relações sociais* mas que não nos permitem ainda falar de uma cultura particular da empresa. Para que tal aconteça é necessário que no interior do sistema social da empresa se encontrem presentes os elementos que estruturam uma cultura organizacional específica acrescidos de todos aqueles que instituem uma cultura de empresa quando observadas certas condições (cf., fig. 1).

Esta perspectiva é, no nosso entender, susceptível de orientar a introdução de *processos sociais de inovação* em situações em que se diagnosticam disfuncionamentos organizacionais que bloqueiam a procura de uma optimização dos recursos no quadro de uma estratégia de desenvolvimento integrado da empresa. Neste sentido, esta concepção da cultura de empresa pode desempenhar um papel *sinérgico* no redesenho de um projecto colectivo que não anule a pluralidade das estratégias e das identidades enquanto factores determinantes do desenvolvimento social das organizações.

REFERÊNCIAS E NOTAS

¹ Veja-se, entre outros, T. Peters, R. Waterman, *Le prix de l'excellence*, Paris, Inter-Editions, 1983; G. Archier, H. Seryex, *L'entreprise du 3ème type*, Seuil, 1983; W. Ouchy, *La Théorie Z face au défi japonais*, Paris, Inter-Editions, 1983; T. R. Pascale, G. A. Athos, *The Art of Japanese Management*, Nova Iorque, Simon & Schuster, 1981.

² Cf. R. Sainsaulieu, *Les relations de travail à l'usine*, Paris, Editions d'organisation, 1972.

³ Cf. M. Liu, «Technologie, organisation du travail et comportements de salariés», in *Revue Française de Sociologie*, XXII-1, 1981.

⁴ Cf. E. Reynaud, «Les nouveaux corporatismes», *Rapport OSCI*, 1984.

⁵ Cf. P. Bate, «The impact of organisational culture on approaches to organisational problem solving», in *Organisation Studies*, 1984.

⁶ Cf. M. Maurice, F. Sellier, J. Sylvestre, *Politiques d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*, Paris, PUF., 1982.

⁷ M. Crozier, *Le phénomène bureaucratique. Essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel*, Paris, Seuil, 1963.

⁸ G. Hofstede, *Culture's, consequences. International differences in work related values*, Londres, Sage Publication, 1980.

⁹ P. Iribarne, «Pacte social, vie des entreprises et performances économiques», Paris, in *Revue française de gestion*, I, 1985.

¹⁰ A. Cailles, *France-Japon. Confrontation culturelle dans les entreprises mixtes*, Paris, Méridiens-Klincksieck, 1966.

¹¹ Cf. S. H. Hirata, *Entreprise and society: the case of Japanese and French International Firms*, URF, Institute of Developing Economies, 1983.

¹² P. Bernoux, *La sociologie des organisations. Initiation*, Paris, Seuil, 1985.

¹³ Cf. R. Sainsaulieu, *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation*, Paris, F. N. S. P., 1985 (1.^a ed. 1977); *Les relations... op. cit.*, 1972. Ver ainda A. Exiga, F. Piotet, R. Sainsaulieu, *L'Analyse sociologique des conditions de travail*, Paris, ANACT, 1981.

¹⁴ P. Bernoux, *op. cit.*, p. 175.

¹⁵ J. Ruffié, *et. al.*, «Tendances nouvelles en organisation du travail: les groupes semi-automates de production», Paris, in *Economie et Humanisme*, 1976.

¹⁶ Cf. F. Piotet, *Sociologie de l'action expérimentale en matière d'organisation du travail*, Paris, IEP, 1984.

¹⁷ Cf. P. Bernoux, *Un travail à soi*, Toulouse, Privat, 1982.

¹⁸ Cf. D. Mothe, *l'autogestion goutte à goutte*, Paris, Centurion, 1981; D. Martin, *Première évaluation des groupes d'expression à Thompson Grand Public*, Paris, IEP, 1984.

¹⁹ Sobre os mais recentes desenvolvimentos de uma análise cultural e estratégica das organizações, com base numa exaustiva revisão bibliográfica, V. R. Sainsaulieu, *op. cit.*, 1985 (prefácio da 2.^a edição).

²⁰ Cf. B. Ramanantsoa, P. Dussangel, «Les Multinationales, champions nationaux ou citoyens du monde: une question d'identité», Paris, in *Revue française de gestion*, n.ºs 47-48, 1984; J. P. Larçon, R. Reitter, *Structure de pouvoir et identité de l'entreprise*, Paris, Nathan, 1979; A. Vulpian, *Détection et suivi périodique des courant socioculturels*, Paris, COFRENE, 1974; J. Paitra, «Changement socioculturel, évolution des valeurs et motivations du travail», in *Quelles motivations au travail*, EME, 1982.

²¹ R. Sainsaulieu, *op. cit.*, 1985-1986, p. 264.

²² N. Lemaitre, «La culture d'entreprise, facteurs de performance», in *Revue française de gestion*, *op. cit.*

²³ Cf. M. Thevenet, «Deux flashes de culture bancaire»; J. Igalens, «Le mariage de la PME toulousaine et de la multinationale»; B. Ramanantsoa, P. Dussange, *op. cit.*, in *Revue française de gestion*, *op. cit.*

²⁴ Cf. R. Sainsaulieu, *op. cit.*, p. 262.

²⁵ Cf. J. L. Vachette, «Peut-on mettre en évidence la culture de l'entreprise»; J. L. Vachette *et al.*, «Cercles de qualité et culture d'entreprise: une étude de cas», in *Revue française de gestion*, *op. cit.*

²⁶ R. Sainsaulieu, *op. cit.*, p. 263.

²⁷ Trata-se de uma ruptura conceptual com consequências epistemológicas profundas.