

A cultura organizacional para além da moda

LUÍS RETO (*)
ALBINO LOPES (*)

«A nossa finalidade consiste em chegar a constituir um verdadeiro corpo em que cada pessoa seria um homem e onde as colectividades seriam igualmente humanas».

(Sartre, *Nouvel Observateur*,
10-3-1980)

1 — CULTURA ORGANIZACIONAL - MODA OU PARADIGMA?

Abordar a cultura organizacional a partir do fenómeno moda, pode naturalmente causar alguma perplexidade, tanto mais que no nosso país este tema ainda não penetrou verdadeiramente o mundo da gestão. Porém, esta temática da gestão pela cultura, ganhou nos anos 80, nos países desenvolvidos do Ocidente, uma tal amplitude que muitos autores, particularmente americanos, não exitam em referi-la como *mais uma moda* em gestão (Wilkins e Patterson, 1985, p. 262). ⁽¹⁾

É conhecida a importância do fenómeno moda nas sociedades ocidentais como formas decisivas da renovação do pensamento social. U. Eco (1967) afirma a este respeito que «uma cultura que não gera modas é uma

cultura estática (...) e que uma cultura não deve colocar a si própria tanto o problema de reprimir a moda como o da controlar (...) contanto que seja longa, uma moda restitui o rigor que retirou sob outra forma. O perigo é quando é breve». ⁽²⁾

Se utilizarmos o conceito de moda nesta acepção de U. Eco, poderíamos interrogar-nos sobre o grau de durabilidade do conceito de gestão pela cultura. M. Thévenet (1986) afirma que três modas permanecem desde há cerca de dez anos: o Japão, a importância do trabalho dos «managers» e o «small is beautiful» ⁽³⁾. Um estudo da «Business Week» (1986) acerca das modas em gestão, e de que a seguir se apresenta um quadro resumo, parece indicar uma evolução dos modelos de gestão e em que é visível uma importância gradual de abordagens que não são de âmbito económico-financeiro.

(*) Psicólogos Sociais, Assistentes no ISCTE.

⁽¹⁾ Wilkins and Petterson — «You cant' get there from here: what will make culture-change project fail», in «Gaining control of the Corporate Culture», Jossey-Bass Publishers, 1985.

⁽²⁾ U. Eco, «Viagem na irrealidade quotidiana», Difel, 1986.

⁽³⁾ M. Thévenet, «Audit de la culture d'entreprise», Ed. d'Organisations, Paris, 1986.

Anos 50

- computorização como símbolo do progresso
- teoria Y de MacGregor
- management quantitativo
- diversificação
- management por objectivos (P. Drucker).

Anos 60

- T-Group
- centralização versus descentralização
- sistema matricial
- conglomerados
- grelhas de management
- gestor um minuto
- gestão fora do gabinete

Anos 70

- orçamento base-zero
- curva de ensaio
- gestão por portefólio

Anos 80

- teoria Z
- gestão intra-empresarial
- demassing — pressão sobre a força de trabalho e democratização da gestão
- reestruturação (deixar cair os negócios e estruturas não rentáveis)
- gestão pela cultura organizacional. ⁽⁴⁾

Muito embora o conceito de gestão pela cultura apenas apareça claramente enunciado em Pettigrew (1979) ⁽⁵⁾, a evolução apresentada permite postular que estamos em presença de uma moda de longa gestação e de longa duração e que por esse facto se afasta da noção vulgar e pejorativa de moda e se aproxima da noção de paradigma enunciada por T. Khun (1962) ⁽⁶⁾. Nesta

⁽⁴⁾ Business Week, January 20, 1986.

⁽⁵⁾ A. Pettigrew — «On studying organizational cultures», in *Administrative science quarterly*, Dec. 1979, Vol. 24.

⁽⁶⁾ Klun, T. S. — «The structure of scientific revolution», Chicago, University of Chicago Press, 2.^a ed.

perspectiva os anos 60 e 70 seriam quanto a nós, anos de uma formulação pré-paradigmática uma vez que um número considerável de modas breves trouxeram novos contributos para a emergência de uma formulação radicalmente nova, ao mesmo tempo que patenteavam a crescente ineficácia dos modelos tradicionais. «Nesta geografia das ondas, a cultura faz um 'come back'; ela dá hoje lugar a ensinamentos específicos e a intervenções empresas; ela corresponde a uma atitude nova relativamente aos problemas de gestão uma vez que nos interrogamos sobre a 'personalidade' da empresa; ela é igualmente ideologia da empresa senhora das suas estratégias e do seu funcionamento fora de todas as regras universais.» (Thévenet, 1986, pág. 24) ⁽⁷⁾.

Efectivamente, com a diminuição acentuada da eficácia dos modelos universalistas (Taylor e Weber) e até de certos modelos contingenciais (Woodworth) a gestão pela cultura reivindica-se de particularismos, de referências à história concreta de cada empresa e à necessidade de procurar uma coerência entre o modo de resolver problemas e o projecto de empresa.

Não pensamos que o problema de saber se a gestão pela cultura é mais uma simples moda ou um novo paradigma seja uma questão meramente académica. 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.

Nesta perspectiva a novidade que o problema da cultura organizacional introduz é o da necessidade da sua teorização ao mesmo título das restantes variáveis de gestão. De facto, muito embora as organizações fossem necessariamente lugares de produção de culturas, esse fenómeno pode até hoje passar despercebido ou ser encarado de forma negativa, sem graves problemas para as empresas.

⁽⁷⁾ Thévenet, op. cit.

2 — PARÂMETROS DA CULTURA
ORGANIZACIONAL NAS EMPRESAS
RESULTANTES DA REVOLUÇÃO
INDUSTRIAL

A partir do modo de produção manufatureiro (momento da criação das organizações modernas e complexas) assistimos a sucessivos passos qualitativos nos sistemas estruturais e de controlo. O processo inicia-se pelo controlo do espaço, do tempo e mais tarde do ritmo de produção, inaugurando o ciclo de assalariamento, dando igualmente lugar ao aparecimento de novas identidades sociais.

De facto, destruídos os antigos laços da ordem rural e corporativa, retirados os indivíduos das suas comunidades locais, a concentração em novos centros produtivos e habitacionais dá lugar ao nascimento de um tipo de cultura que pela primeira vez se distingue radicalmente dos valores e da ordem social que as novas classes dominantes proclamavam.

O grupo de produtores forja uma nova identidade no interior das organizações produtivas, assente quer na inter-ajuda e na solidariedade de vizinhança resultante da cultura das comunidades tradicionais, quer na postura defensiva e de retraimento resultante da pressão do controlo hierárquico e funcional da nova situação de trabalho.

Robert Georges (1978) coloca a questão desta forma:

«O operário permanece outro na medida em que o seu modo de inserção na economia capitalista não exigia dele senão a aprendizagem de algumas técnicas (ou seja, um número restrito de modelos de comportamento, específicos de um tipo determinado de produção) e porque, longe de lhe impôr os seus próprios modelos, mais representativos da sua ideologia, tais como a procura do lucro pessoal, a burguesia lhes impunha tais condições de vida que ele se via forçado a conservar o essencial dos modelos tradicionais do meio do qual tinha sido arran-

cado, e que estavam fundados sobre a solidariedade comunitária». (8)

Esta cultura que denominaremos de defensiva não poderia entretanto ter-se constituído sem o desenvolvimento extremado de uma organização do trabalho, que inaugurou uma divisão dicotómica no mundo empresarial. Realmente a ausência quase absoluta de trunfos pertinentes por parte dos trabalhadores não lhes permitia o acesso a estratégias individuais de MOBILIDADE SOCIAL que pudessem conduzir à sua inclusão na cultura social dominante que proclamava os direitos individuais dos cidadãos.

Restava portanto ao grupo dos produtores uma estratégia de MUDANÇA SOCIAL a partir da criação de uma identidade colectiva, de UM NÓS, contraposto aos OUTROS, fundada na exclusão e rejeição dos diferentes. (Hoggart, 1957) (9).

Se analisarmos este processo à luz da teoria da categorização social de Tajfel, parece poder inferir-se que estamos face à emergência de uma distintividade psicológica que se constrói a partir das relações inter-grupais. Esta relação inter-grupos esteve na origem da auto-valorização do grupo próprio, por parte do grupo dominado, o que permitiu recriar uma nova identidade social positiva.

A análise deste processo leva-nos a postular o aparecimento de uma cultura específica que tem a sua origem e desenvolvimento no interior das organizações produtivas e que se afirma pela oposição social dominante, igualmente presente nas organizações ao nível do enquadramento hierárquico e técnico.

Poderíamos sintetizar a cultura organizacional desta época a partir de quatro mitos fundamentais (Sainsaulieu, 1977) estruturados em torno de dois eixos opostos: *colec-*

(8) R. Georges — «Heterogeneté culturelle et communications, visage nouvelle de l'alienation», Ed. Anthropos, Paris, 1978.

(9) R. Hoggart — «La culture du pauvre», Ed. Minuit, Paris, 1970.

QUADRO 1 (10)

Categorias profissionais	Mitos fundadores	Atitude face ao trabalho	Vida de trabalho/relação
Operários indeferenciados/filhos de operários	União/fusão	O trabalho é apreendido como constrangimento	Relações massificadas entre colegas
Operários de profissão	Anarquia/Diferença	E é um valor em si	Rivalidade democrática/solidariedade na crise
Serventes e operários indeferenciados saídos do campo/jovens/ /mulheres/emigrantes	«Retrait»	...tem um valor economicista/utilitarista	Isolados face aos colegas/sobrevivência face aos superiores
Quadros técnicos empregados	Meritocracia	...é uma ocasião de sucesso pessoal	Afinidades selectivas/estratégias individuais

tivismo versus individualismo. O colectivismo é criado com base nas vivências informais e nos saberes práticos adquiridos pelos assalariados no interior da organização produtiva, enquanto que o individualismo se assume como o prolongamento da ideologia dominante ao nível da sociedade liberal.

A partir dos anos 30 esta dicotomia começa no entanto a ser posta em causa pelas diferentes correntes que procuravam reduzir os efeitos perversos (perda de eficácia) deste modelo dicotómico, desempenhando aí um papel relevante a Escola das Relações Humanas. As diferentes correntes que vão continuando este objectivo e que poderemos agrupar sob a denominação de Novas Formas de Organização do Trabalho (NFOT), com o propósito de destaylorizar a empresa e humanizar o trabalho, foram criando as condições para atenuação desta contradição no interior da empresa.

Este percurso foi longo e apenas no final dos anos 70 estas sucessivas contribuições conseguiram uma atenuação ou mesmo uma destruição das bases de identidade colectivista da cultura operária.

Esta evolução tomou o rumo de uma espécie de homogeneização cultural de que o efeito mais saliente é o da produção de um novo tipo de individualidade dentro e fora das organizações. 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 polo dinamizador das ideologias macro-sociais.

3 — A EMERGÊNCIA DO «INDIVÍDUO SEM PERTENÇA»

O nascimento do operariado nas manufacturas tinha marcado o início do aparecimento de uma nova forma de individualidade (sustentada no ofício e no grupo) com a consequente desintegração das comunidades rurais e das estruturas corporativas. A esta primeira desestruturação das comunidades tradicionais seguir-se-ia com o taylorismo uma desestruturação ao nível do trabalho e do saber-fazer, que até aí o constituía em ofício apropriável pelo indivíduo e no qual o indivíduo fundava a sua identidade de produtor, o que reforçou ainda mais o colectivismo defensivo e fusionário, como último recurso da cultura operária. Este

(10) L. Reto e A. Lopes — «Organizações e cultura» in Psicologia, Vol. IV, N.º 3/4, 1983.

duplo movimento de ruptura com as necessidades de pertença e com o significado do trabalho inerente ao saber-fazer permite a instauração da produção de massa, que generalizando-se às sociedades industriais, conduz a uma tal acumulação de riqueza que o sonho da mobilidade social parece estar ao alcance de todos. Este movimento acaba por ameaçar todas as formas de pertença existentes passando-se de uma centralização ancestral no social e no colectivo, em que os indivíduos radicavam a sua identidade, para uma lenta mas inelutável centralização no indivíduo meritocrático e base generalizadamente reconhecida de mobilidade social, num mundo ele próprio em mutação permanente. O indivíduo que progressivamente emergiu destas rupturas foi deixando de se identificar com os grandes sistemas políticos, sociais e religiosos, os quais o conduziam ao desempenho de papéis fixados de uma maneira duradoura, forçando-o agora a uma interrogação permanente sobre o sentido da sua existência individual, ou seja, a uma construção constante da sua identidade.

Este deslocamento de acento do colectivo para o individual e privado, traduz-se numa resistência a todos os processos de envolvimento e de adesão colectiva, tanto ao nível da sociedade como da empresa. Christopher Lasch (1979), sintetiza deste modo a situação actual do indivíduo na sociedade americana: «A partir do momento em que a sociedade se apresenta sem futuro, (projecto) adquire sentido viver só em função do presente, ocupar-se apenas de si próprio, da sua realização pessoal, cultivar um sentimento profundo da sua própria decadência, isto é, um culto de auto-observação que é da ordem do transcendental». (Pág. 16) ⁽¹¹⁾

Esta tese de C. Lasch segundo a qual as sociedades actuais são fundamentalmente narcisistas, parece estar em contradição com

as correntes da sociologia francesa (Touraine, Reynaud e outros) sobre a importância actual dos «movimentos sociais» (feminismo, ecologismo, movimento de jovens, etc.). De facto a força com que estes movimentos sociais têm aparecido nos últimos 10 ou 15 anos poderia levar-nos a conclusões opostas às de Lasch, uma vez que estaríamos face a novas oportunidades de criação de identidade social. No entanto, se analisarmos estes novos «movimentos sociais» é notório que estamos face a um fenómeno, que sendo embora de ordem social é igualmente compatível com a fuga para a esfera do individual-privado. Reynaud (1982) caracteriza estas novas tendências colectivas como sendo menos polarizadas e mais precárias do que as pertenças tradicionais, não sendo exclusivas entre si, podendo a mesma pessoa participar de várias identidades em simultâneo. O empenhamento individual (nos diversos movimentos sociais) «é simultaneamente muito forte e muito parcial e permite saltitar entre diversas formas de acção. O conjunto destes agrupamentos apresenta-se mais como uma rede do que como um todo hierarquizado onde uma identidade colectiva se sobreporia a todas as outras» (pág. 175) ⁽¹²⁾.

Em nossa opinião estes movimentos não seriam tanto um regresso ao social e ao político anteriores mas não tão só margens de social de que cada indivíduo carece para poder manter-se no seu reduto narcísico.

Gerard Mendel, fazendo uma comparação entre o que se passa nas organizações e na sociedade, procura caracterizar os diversos momentos deste percurso e designa este processo da criação do indivíduo sem pertença.

Referimos já que este processo tem as suas primeiras manifestações ainda na época manufactureira, mas que as organizações da revolução industrial graças à divisão social do trabalho em que radicavam, acabariam

⁽¹¹⁾ C. Lasch — «La cultura del narcisismo», Ed. Bompiani, Milano, 1981.

⁽¹²⁾ E. Reynaud — «Identités collectives et changement social: les cultures collectives comme dynamique d'action», in *Sociologie du Travail* n.º 2/82.

por permitir a criação de novas identidades a partir do lugar que cada um ocupava nos grupos socio-profissionais.

Efectivamente, só a industrialização acelerada do após-guerra conseguirá provocar uma desagregação destas pertenças não deixando espaço a um refazer de novas pretenças, nem ao nível organizacional, nem ao nível social.

Ainda, de acordo com Gerard Mendel este processo decorreu, na sociedade francesa, nas quatro etapas seguintes:

- *anos 50* — em paralelo com os modelos de pertença anteriores (o psico-familiar e o grupal) surge um novo tipo de carácter *dirigido do exterior* (mas passível de interiorização) que tem por base a necessidade de acordo afectivo com o outro. Em termos de camadas sociais é a classe média o estrato mais tocado por esta evolução. Este novo tipo de individualidade confronta-se permanentemente com o fantasma da solidão na medida em que a vida de relação é por excelência já não intra e intergrupala mas inter-individual, ou seja submetida a um *código arbitrário* de reconhecimento individual de natureza ansiogénica. O seu sentimento de individualidade psicológica, deixa de assentar em larga medida no seu lugar dentro da sociedade para se tornar no receptáculo de uma pluralidade de imagens mais ou menos paradoxais que o outro lhe devolve. A defesa face a estas incertezas permanentes passa em grande medida por um estado crescente de solidão.
- *fim dos anos 60* — Este fenómeno generaliza-se a toda a sociedade simultaneamente com a desagregação acelerada da individualidade assente na interiorização das imagens de autoridade parental.
- *anos 70* — Verifica-se neste período uma desagregação da estrutura tradi-

cional como consequência da automação e da maior qualificação dos jovens face ao mundo dos adultos. Perdido o sentido da evolução social entra-se num sistema em que a vida social se assemelha a um grandioso e permanente espectáculo com a inevitável psicologização do controlo social. Incapacitado de aceder à compreensão das causas sociais do seu mal-estar, o indivíduo está desarmado na sua luta contra as tendências de regressão a estados mais arcaicos da sua estrutura psíquica. Alargando esta visão de Mendel ao mundo organizacional a percepção da arbitrariedade e da ausência geral de equidade gera desigualdade e cria um clima que no dizer de E. Jacques se pode caracterizar pela fórmula «cada um por si», gerando não apenas uma angústia depressiva mas igualmente angústia de perseguição resultantes da impossibilidade de enfrentar ou de se identificar, de forma duradoura, com qualquer tipo de auto-riedade social.

- *anos 80* — Consolida-se este percurso e o indivíduo instala-se numa situação de alheamento narcísico, consciente que está, de que a sua realização apenas lhe é permitida em espaços de liberdade restritos e autorizados. ⁽¹³⁾

Se a análise que temos desenvolvido corresponde à realidade actual, estamos perante individualidades radicalmente diferentes das que se estruturaram nos anos de revolução industrial e às quais os modelos das ciências sociais continuam a reportar-se.

A individualidade emergente da situação descrita poderia caracterizar-se por uma rede complexa de pertenças sociais muito flexíveis na esfera da sua vida privada e simultaneamente submetida a uma hegemonia cultural

⁽¹³⁾ G. Mendel — «54 millions d'individus sans appartenance», R. Laffont, Paris, 1983.

no interior das organizações da 3.^a revolução industrial (ou organizações hiper-modernas).

Mas a que mudanças foi sujeito o mundo organizacional para que se tornasse possível a destruturação das pertenças tradicionais?

4 — O QUE MUDOU NA EMPRESA

A estrutura interna polarizada numa relação fundada na categorização social tipo NÓS-OUTROS e estabilizada por uma separação profunda, entre a concepção e a execução, era, como já assinalámos, fonte de valores e de sentidos antagónicos.

Foi esta diferenciação intergruppal que permitiu o crescimento e a força do Movimento Operário e do sindicalismo, criando simultaneamente a ideia ainda hoje muito generalizada de que a empresa é local o central da contradição social.

É esta filosofia que tem caracterizado aquilo que é vulgarmente designado por organizações modernas. A esta última denominação começaram alguns autores a contrapor a de empresas hiper-modernas (Pagès, 1981), empresas reinventadas (Naisbitt, 1985), empresas de excelência (Peters e Waterman, 1982). Drucker (1985) fala mesmo de um novo tipo de economia, distinta da economia capitalista clássica, — a «economia empresarial»⁽¹⁴⁾. Este tipo de economia já não subsiste continuando a empresa a ser perspectivada como o lugar central da contradição social, mas exige que essa contradição seja expulsa do mundo empresarial, tornando este inevitavelmente o lugar do

⁽¹⁴⁾ Citam-se a título de exemplo algumas das obras mais vulgarizadas que abordam esta temática:

- J. Naisbitt — *Reinventar a Empresa*, Ed. Presença, 1987.
- P. Drucker — *Inovação e Gestão*, Ed. Presença, 1986.
- M. Pagès et al — *L'emprise de l'organisation*, FUP 1981.
- Peters e Waterman — *Na senda da excelência*, D. Quixote 1987.

compromisso, da criação de consensos e mesmo de uma identidade social que anularia a polarização Patronato-Sindicatos como condição indispensável para a eficácia.

Este tipo de empresa rompe com duas representações generalizadas, e antagónicas entre si; a empresa enquanto fonte de lucro e a empresa enquanto lugar de exploração; e inaugura uma nova representação da empresa como *comunidade social* em que os objectivos postos em evidência são prioritariamente objectivos de ordem social, de forma a facilitar os consensos. As anteriores representações da empresa tinham conduzido a uma ideia essencialmente negativa do mundo empresarial (ordem, método, disciplina, esforços..., desprazer) levando as ciências sociais a teorizar preferencialmente quer o trabalho quer os tempos livres desprezando quase por completo a empresa como entidade autónoma. Borzeix, por seu lado, assinala com alguma ironia que só 20 anos após a sua fundação (1966) a revista *Sociologie du Travail* tenha dedicado um número ao mundo empresarial, propondo mesmo a necessidade de uma nova área de saber que ele designa de Sociologia da Empresa. Na definição, porém, deste novo objecto de estudo ele propõe que se ultrapasse a ideia da empresa como «lugar» e se organize em torno da ideia do «produto de uma interacção entre os poderes conjugados do Estado, do Patronato e dos Sindicatos»⁽¹⁵⁾.

Esta visão social da empresa ganha uma progressiva aceitação independentemente dos sistemas macro-políticos. Desde o início dos anos 80 que se multiplicam nos EUA, imitando o Japão, formas organizacionais com a denominação de «Economias Territórios» onde os comités tripartidos (administração, patronato e sindicatos) são a regra: «A figura da mesa-redonda e as instituições

⁽¹⁵⁾ Borzeix — in *Sociologie du Travail*, Jan./Mars 1986.

tripartidas impõem-se com uma força crescente» (Messine, 1987, pág. 40) ⁽¹⁶⁾.

No entanto, esta nova aproximação da realidade empresarial não se apresenta tão consensualmente como poderia pensar-se pela divulgação apaixonada dos seus apolo-gistas.

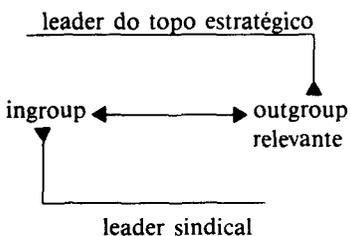
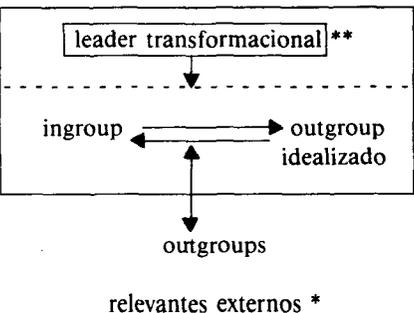
Realmente, se nenhuma das abordagens mais recentes desta problemática coloca em questão o lugar social central que cabe à empresa nas nossas sociedades, e que a eficácia organizacional depende em grande medida da ultrapassagem da polarização antagónica Patronato-Sindicatos, elas divergem profundamente na forma de anular este antagonismo. As estruturas a que P. Messine

(1987) designa de «californianas» preconizam a criação de culturas organizacionais e homogéneas como meio de ultrapassar o antagonismo enquanto que aquelas que o mesmo autor apelida de «saturnianas» se estruturariam com base em identidades grupais distintas e conflituais, o que obrigaria a uma gestão por consensos negociados.

Na nossa opinião, apenas neste último caso se poderá falar verdadeiramente de consenso e compromisso.

Se analisarmos estas transformações operadas na empresa através do modelo da categorização social de Tajfel poderíamos visualizá-las do seguinte modo:

QUADRO 2

Organizações modernas	Organizações hiper-modernas
<ul style="list-style-type: none"> • sistemas fechados • polarização antagónica 	<ul style="list-style-type: none"> • sistemas abertos • homogeneidade cultural <p style="text-align: center;">↕ negociação</p>
	
<p>Antagonismo cultural assente nos mecanismos da categorização social (confronto).</p>	<p>Identidade cultural homogénea (conluio e manipulação) versus identidades culturais diferenciadas (negociação e compromisso).</p>

* Seleccionados estrategicamente de entre elementos do meio externo.

** Equipe de pilotagem descodificadora dos sinais ameaçadores ou favoráveis do meio inteno e externo e criadora de fins organizacionais super-ordenados.

⁽¹⁶⁾ P. Messine — «Les saturniens», Ed. de la Découverte, Paris 1987.

Do quadro depreende-se que as organizações modernas dispõem grande parte do seu esforço e energia na gestão do antagonismo inerente à sua estrutura organizacional, o que desenvolveu inevitavelmente factores de entropia. A dicotomia organizacional era percebida como sendo de ordem interna, implicando uma visão pouco diferenciada do meio externo.

As organizações hiper-modernas, ao contrário, desenvolvem um movimento megatrópico (graças à gestão eficaz de múltiplos canais de comunicação) que levam os indivíduos e os grupos a passar de uma lógica de rivalidade intra-organizacional para uma outra, de rivalidade extra-organizacional, tendo como base um conhecimento diferenciado do meio. Este conhecimento complexo do meio permite à gestão criar no exterior outgroups relevantes que representem nos diferentes momentos uma ameaça real para a sobrevivência da organização enquanto sistema de interesses e conhecimentos partilhados (Habermas, 1972) ⁽¹⁷⁾.

A este tipo de organizações hiper-modernas já não lhes basta gerir a partir do racionalismo (Taylor), da afectividade (Mayo), da racionalidade estratégica (Simon), mas têm que integrar um novo parâmetro, que é da ordem do simbólico o qual transforma a organização em local de produção de sentido e de valor. A sociedade mais geral perde assim o exclusivo da produção de ideologia passando esse papel a ser desempenhado preferencialmente pelo micro-social — a empresa.

Em síntese, parece-nos ser de concluir que assistimos a um triplo movimento de transformação que destrói a estabilidade das culturas organizacionais ancoradas nos sentimentos de pertença tradicionais:

- criação de uma cultura assente no par antagonístico colectivismo/individualismo (Taylorista);

⁽¹⁷⁾ J. Habermas — «Raisons et légitimité», Paris, Payot, 1978.

- tentativa de criação de uma cultura totalitária (porque homogénea) baseada no individualismo enquanto valor social dominante e que deveria penetrar o mundo empresarial (Californiana);
- constatação de que no universo organizacional emerge um novo paradigma que põe em causa o antagonismo e a homogeneidade, exigindo um policentrismo produtor de ideologia e criador de pertenças e de identidades diferenciadas (Saturniana).

Radica aqui, no nosso ponto de vista, a problemática da cultura organizacional se a quisermos equacionar para além de mero fenómeno de moda em gestão.

Concretizando, este novo paradigma de que a gestão pela cultura se reclama equivale a uma reformulação do problema da gestão a partir do *conhecimento técnico-científico do meio, da complexidade cognitiva dos actores sociais e da necessidade da organização se tornar o novo local de uma identidade simultaneamente individual e colectiva.*

Na nossa opinião, esta nova formulação paradigmática ganha inteligibilidade se integrarmos neste raciocínio a contribuição das teorias analíticas em gestão sem que tal signifique necessariamente a partilha de modelos deterministas sobre a construção da personalidade.

De facto, as organizações modernas podiam «escolher» dentro de um vasto leque de tipos de gestão correspondentes a vários estádios de desenvolvimento individual e organizacional, os quais iam da dependência à contradependência à reivindicação, e alguns, raros, à maturidade. Por outras palavras, as organizações podiam «dispôr» em simultâneo de todos estes estádios de maturação individual, conseguindo níveis de produtividade aceitáveis, uma vez que coexistiam múltiplos controles emergentes quer da direcção quer dos grupos profissionais e sindicais que se interligavam de forma mais ou menos conciliada.

Como já mostrámos, tanto ao nível individual como organizacional as mudanças atingiram tal amplitude, que para responder à situação de crise económico-social que se instalou desde 1973, tornou-se inevitável definir novas formas de gestão quer de organização, quer dos indivíduos. Ao nível individual, com a ruptura das pertenças criadas no interior da sociedade industrial, os sujeitos estão colocados face a duas posições extremadas: ou têm acesso a uma situação organizacional que crie condições de maturidade através de mecanismos de participação, de interdependência, ou sobrevém o risco (acrescido) de regressão a níveis de desenvolvimento pré-objectal, dada a situação pouco estruturada de indivíduo sem pertença.

Max Pagés debruça-se igualmente sobre este fenómeno da dificuldade de interiorização do mecanismo do condicionamento à autoridade e do seu reflexo nas organizações.

Segundo ele, as organizações deixam de poder apresentar-se em continuidade quer com a organização familiar paternal, quer com a organização dos saberes que se estruturava a partir da experiência dos mais velhos, e que funcionavam como eixo central da socialização. Nas novas organizações tanto os modelos de autoridade, como a organização do saber tradicional estão postos em causa. Deste modo os indivíduos privados dos mecanismos de identificação tradicionais confrontam-se com a necessidade de um desenvolvimento permanente da sua auto-estima e da sua auto-afirmação que ao não verem satisfeita, correm o risco de regressão à onnipotência narcísica.

Realmente, as anteriores estruturas conduziam a que as situações de crise e de conflito tendessem a ser vividas como resultado de contradições entre classes sociais ou ainda entre categorias profissionais. A novidade da situação actual consiste em que as contradições estão reduzidas aos níveis inter-relacionais e intra-psíquicos. A organização segundo Pagés e outros, deixa de ser interio-

rizada segundo o modelo da imagem paternal para se apresentar sob o imago maternal, muito menos estruturada, e que em situações de crise remete para fantasmas ansiogénicos pré-objectais ⁽¹⁸⁾.

E. Jacques, socorrendo-se da conceptualização Kleiniana, postula que os indivíduos actuais já não reagem aos modelos autoritários da forma que antes era familiar (rejeição/identificação) mas através de mecanismos muito mais primitivos de amor/ódio. A clivagem ao nível intra-psíquico é entre bons e maus objectos o que desenvolve nos indivíduos sentimentos de fusão ou de angústia de perseguição ⁽¹⁹⁾.

Deste modo, ou as organizações estão preparadas para desenvolver nos sujeitos, de forma sistemática e permanente, a fusão positiva com a empresa, ou correm o risco do desenvolvimento de mecanismos de rejeição da organização enquanto fonte de frustração e de angústia. Esta última forma de gerir remete necessariamente os indivíduos para a procura de formas de realização extra-organizacionais e extra-sociais, uma vez que apenas na esfera do privado e do familiar parece ainda poder haver lugar para a manutenção de uma identidade positiva.

Neste contexto é curioso que Sansaulieu (1985) constate que as organizações se encontram ameaçadas por um tipo de alheamento de «qualidade nova» daquele que ele próprio havia assinalado em 1977. Este novo alheamento já não resulta de causas externas (ver quadro 1) «mas é uma resposta a bloqueios vividos nas organizações independentemente da motivação para o trabalho, dos graus académicos e das experiências profissionais acumuladas» (Pág. VI) ⁽²⁰⁾.

Ao nível psíquico as nossas sociedades, dada a sua complexidade, exigem dos indi-

⁽¹⁸⁾ M. Pagés — op. cit.

⁽¹⁹⁾ E. Jacques — «Structure d'organisation et créativité individuelle», in «La rupture entre l'entreprise et les hommes», Ed. d'Organisation, 1985.

⁽²⁰⁾ R. Sansaulieu — Prefácio à 2.ª ed. — «L'identité au Travail», Ed. Seuil, Points, Paris, 1985.

QUADRO 3

Características psicológicas e tipos de cultura organizacional

ESTÁDIOS	características da personalidade	natureza dos fantasmas ansiogénicos	tipos de comportamento	estratos profissionais	dominantes culturais
EU TOTALIDADE	— narcisismo primário — autismo	— individualização — fusão	— independência irrealista	— serventes — jovens	alheamento
EU ACTO (estruturas de tipo parental)	— narcisismo secundário — eu-ideal	medo da proximidade e medo do afastamento	dependência	operários pouco qualificados de 1.ª geração	colectivismo fusionário
	— ideal do eu — ordem/esforço poder	medo da perseguição	contra-dependência	operários de ofício	colectivismo defensivo
	— super-eu — poder	medo da independência e medo do abandono	reivindicação	— chefias directas — funcionários — quadros	individualismo de mérito ou estratégico
EU-ADULTO (estruturas mais igualitárias)	— identificação — congruência — coerência	consciencialização dos fantasmas ansiogénicos	inter-dependência participação	operadores complexos	colectivismo utilitário

vídus períodos de aprendizagem muito longos, mantendo-os fora da realidade quotidiana e muito centrados neles próprios. Esta situação provoca um tipo de estrutura psíquica onde os estádios do eu dominantes são marcadamente narcísicos, o que dificulta a sua integração em estruturas organizacionais e sociais de natureza parental que até hoje eram o modelo dominante. O modelo tradicional, tem vindo entretanto a perder eficácia económica em favor dos modelos organizacionais que se estruturam na base de uma gestão de interdependências e da participação. Efectivamente só as organizações hiper-modernas, fortemente complexas conseguem estar em continuidade com o tipo de socialização inaugurado pela sociedade da informação. Os actuais sujeitos complexos e flexíveis exigem da organização

reforços sistemáticos das suas necessidades de auto-estima, de auto-desenvolvimento e de auto-realização, o que implica uma gestão permanente e rigorosa não só das remunerações, da formação e desenvolvimento, mas também da identidade através do simbólico.

Em síntese, parece-nos que se até agora as organizações se estruturavam quase universalmente em torno do imago paterno (autoridade), de futuro os modelos dominantes oscilarão entre o imago maternal e o imago do igual podendo mesmo vir a generalizar-se a gestão simultânea e complementar destes imagos.

É neste contexto de novos desafios sociais e organizacionais que o problema da gestão pela cultura nos parece ganhar contornos mais amplos do que os de uma simples moda em gestão.