



Departamento de Sociologia

Cultura da Empresa: Quem Somos Nós – Uma Perspectiva Socioantropológica

Ricardo M.S. Torres

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Sociologia, Especialidade em Organizações, Trabalho e Emprego

Orientador:
Licenciado Duarte Nuno de Melo da Cunha Pimentel, Assistente Convidado,
ISCTE-IUL

Junho, 2009

Resumo

As análises culturais têm-se multiplicado no contexto empresarial desde a década de 80. Partindo de uma necessidade de melhor compreender o funcionamento de uma organização empresarial – necessidade essa muito motivada por razões claras de gestão – procurou-se olhar para além dos mecanismos organizacionais formais. O interesse analítico incidu, assim, mais sobre a componente humana da empresa e como esta ajuda a erigir a própria empresa, *i.e.* como os actores sociais em acção no contexto empresarial não se reduzem a meros reprodutores de esquemas burocráticos, contribuindo para a construção do tecido social em causa. Com o progredir dos estudos sobre esta temática têm surgido tendências teóricas e práticas agregadoras, resultando em diferentes campos teóricos de estudo. Importa, pois, desconstruir analiticamente tais teorias, na tentativa de perceber como estas se articulam com os processos contemporâneos de mudança social e seus efeitos. Tal reflexão leva à necessidade de reequacionar os mecanismos de tais teorias, bem como o próprio papel do conhecimento.

Palavras-chave: *Sociologia, Empresa, Organização, Antropologia, Mudança*

Abstract

Cultural analyses have multiplied in the organizational context since early 1980. Having its genesis in the need to better understand the intricacies of an organization – a need very rooted in managerial requirements – the analysis moved away from the mere formal organizational mechanisms. The analytical focus turned to the human component of the organization and how it helps to fabricate the organization itself, *i.e.* how the social actors aren't reduced to merely reproduce the bureaucratic functioning schemes in the organizational context, but in fact help to build the said social milieu. As the research advanced there could be identified aggregative theoretical and practical tendencies, resulting in different theoretical fields. It beckons now to deconstruct analytically said theories, as a way to try to understand how these articulate with the contemporary social change processes and its effects. This reflexion leads to reevaluate the referred theoretical mechanisms, as well as the role of knowledge itself.

Key-words: *Sociology, Organization, Anthropology, Change, Enterprise*

Agradecimentos

Importa, em primeiro lugar, destacar aquele que é o verdadeiro mentor deste processo que teve o seu início há cerca de quatro anos. Agradeço-lhe por todo o seu apoio, orientação, conhecimento e palavras de apoio, Professor Pimentel.

Relembro, também, todos os trabalhadores da empresa onde este estudo decorreu. Receberam-me não como alguém curioso que procurava persistentemente saber tudo o que faziam no seu dia-a-dia, mas sim como alguém próximo deles a quem receberam em casa.

Indispensáveis para esta tese também foram os Pais, amigos e colegas mais próximos, com o seu apoio, dúvidas, conselhos e sugestões.

Obrigado por tudo, Maria João.

Índice

Resumo	iii
Lista de Quadros	vi
I. Considerações iniciais	1
II. Cultura	2
III. Cultura de empresa	5
IV. Mudança	11
V. Cultura da empresa	18
VI. Conclusões	42
VII. Bibliografia	44

Lista de Quadros

Quadro 1 – Referência à existência de uma cultura de empresa	8
Quadro 2 – Referência e classificação de práticas na empresa	8
Quadro 3 – Modelos culturais encontrados	23
Quadro 4 – Socialização organizacional	32

I. Considerações iniciais

O trabalho aqui apresentado surge na sequência de um momento prévio de pesquisa sociológica¹ – dissertação de licenciatura – propondo uma reflexão sobre a temática *cultura da empresa*. Essa etapa prévia, relembre-se, teve como objectivo o estudo da cultura de um *locus* empresarial específico, tendo como base teórica a conceptualização de Sainsaulieu sobre a mesma temática. Ou seja, partindo das questões identitárias ligadas ao contexto profissional, procurou-se perceber que configurações assume o referido contexto.

Os resultados encontrados remeteram para um horizonte mais longínquo do que aquele delimitado à partida, uma vez que se encontrou uma realidade tecida de forma mais complexa. Se os primeiros resultados apontavam para a existência de uma cultura delimitada e compreendida reflexivamente pelos seus elementos e por aqueles que, sendo exteriores a esta, a queriam integrar, análises a aprofundamentos posteriores revelaram algo de diferente. Com efeito, constatou-se que essa comunidade cultural perfeitamente definida e delimitada existia enquanto algo de idealizado, algo presente no discurso reflexivo dos actores, na realidade construída reflexivamente destes. No concreto encontraram-se práticas, hábitos, rituais, discursos, símbolos, sanções e recompensas bastante variados e diversos.

Assim, importa agora reflectir sobre o significado destes resultados, *i.e.*, sobre o que se encontrou, mas também sobre o próprio objecto de estudo e a forma como este é levado a cabo. Como Bouvier² destaca, é preciso fazer sentido do que é este *existir em conjunto*.

Segue-se uma desconstrução conceptual e posterior reconstrução da(s) análise(s) cultural(ais) levada a cabo no contexto empresarial.

¹ Torres, Ricardo, **Entre o Real e o Idealizado: Um estudo de caso sobre a cultura da empresa numa perspectiva socioantropológica**, Lisboa, 2006, Dissertação apresentada ao Departamento de Sociologia do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, sob a orientação científica de Duarte Pimentel.

² Bouvier, Pierre, **Socio-Anthropologie du Contemporain**, Paris, Éditions Galilée, 1995.

II. Cultura

A análise e problematização do conceito de *cultura* têm ocupado um espaço de destaque na teorização social. Têm sido propostas várias e diferentes conceptualizações para este tema, ao longo dos tempos, embora se possa considerar consensual que *cultura* é um campo da acção humana.

Raymond Williams³ analisou a evolução do conceito de cultura, constatando que este conceito teve a sua origem em noções como *cultivo* (de plantas e animais e da mente humana); generalizando-se, depois, ao ponto de ser capaz de enquadrar relações entre indivíduos. De facto, como o autor salienta, cultura era, «em fins do séc. XVIII (...) um nome para a configuração ou generalização do espírito que informava o modo de vida global de determinado povo»⁴.

Verificou-se, assim, e até cerca da primeira metade do séc. XIX uma compreensão singular e tradicional de cultura, uma *cultura como sinónimo de civilização*.

Após este período, e com uma grande influência da Antropologia, desenvolveu-se uma perspectiva descritiva e uma perspectiva simbólica da cultura. Com o desenvolvimento da perspectiva descritiva falou-se pela primeira vez em *culturas* (ou seja, no plural). Nesta fase, procurou-se incutir um carácter científico no estudo da cultura, tendo os seus principais referenciais teóricos no *positivismo* e no *evolucionismo*. Tendo como ponto de partida essa perspectiva evolucionista⁵, o antropólogo inglês Edward Tylor elaborou uma primeira definição (antropológica) de cultura, como sendo «(...) o complexo unitário que inclui o conhecimento, a crença, a arte, a moral, as leis e todas as outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade»⁶.

Numa fase posterior, uma das referências principais foi Malinowsky⁷, que procurou analisar – numa perspectiva *funcionalista* – como determinadas necessidades são respondidas pela cultura. Organizando-se de forma funcional, a cultura continuava a ser vista como evolutiva.

Ainda no campo da antropologia, seguiram-se outros contributos de destaque, mais especificamente com a antropologia cultural e com o *estruturalismo* de Lévi-Strauss.

³ Williams, R., **Cultura**, Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1992, pp. 9-10.

⁴ *ibidem*, p. 10.

⁵ Pois o *primitivo* era considerado como sendo o *nível mais baixo* de cultura.

⁶ Tylor, Edward B., **Primitive Culture**, 1871.

⁷ Malinowsky, B., **A Scientific Theory of Culture and Other Essays**, Univ. of North California Press, 1944.

Contudo, tanto a herança evolucionista, como a visão etnocêntrica, influenciaram sempre de forma marcada estas perspectivas.

Num outro contexto histórico posterior, surgiram outros autores, cujos contributos são de destacar pois procuraram «superar a concepção etnocêntrica e compartimentada de cultura e possibilitar uma análise das relações entre as diversas culturas coexistentes numa sociedade»⁸. Destacam-se, por exemplo, Bourdieu, Goldmann, entre outros.

Goldmann⁹ concebeu duas camadas para a cultura, a *material* e a *ideal*. Enquanto na primeira camada – a material – se inserem as práticas técnicas e intervenções instrumentais, na segunda – a ideal – encontram-se as possibilidades futuras e a função de cada objecto surge representada por símbolos.

Numa outra perspectiva de análise, Bourdieu afirma que «o tempo leva os agentes a ajustar as suas aspirações às suas hipóteses objectivas, levando-os assim, a adoptar a sua condição, a tornarem-se aquilo que são, a contentarem-se com aquilo que têm (...)»¹⁰, ou seja, os indivíduos incorporam em *habitus* a estrutura e a sua situação objectiva de classe, exteriorizando, quer ao nível das práticas consideradas mais objectivas, quer ao nível das práticas classificadas como mais simbólicas, só o que interiorizaram previamente. Assim, o próprio *habitus* funciona como algo *gerador*, *organizador* e *unificador* dos discursos, representações e práticas, ao nível do indivíduo e da classe (ou grupo) social.

As posições sociais são, assim, estruturadas em termos de relações de poder, estabelecendo-se relações de dominação, subordinação ou equivalência, dependendo do acesso aos vários tipos de capital existentes. Esse capital pode ser *cultural* (conhecimentos legítimos), *social* (diferentes tipos de relações) e *simbólico* (prestígio e honra social). Desta forma, existem «(...) relações objectivas entre posições definidas objectivamente, na sua existência e nas determinações que impõem aos seus membros, agentes ou instituições, pela sua situação presente ou potencial»¹¹.

Não cabendo, aqui, a dissecação conceptual do corpo de trabalho de Bourdieu – nem as críticas, revisões e propostas alternativas ao mesmo – procurou-se salientar, isso sim, o

⁸ Santos, M. L. L. dos, “Questionamento à volta de três noções (a grande cultura, a cultura popular, a cultura de massas)”, *Análise Social*, 1988, XXIV – 101/102, p.690

⁹ Goldmann, L., *Structures mentales et création culturelle*, Union Generale d'Editions, 1974.

¹⁰ Bourdieu, P., *La Distinction – Critique Sociale du jugement*, Paris, Minuit, 1979, p. 123

¹¹ Wacquant, L., “Towards a Reflexive Sociology: a workshop with Pierre Bourdieu”, *Sociological Theory*, 1989, 7, p. 39

papel que este teórico dá à *criação cultural* como *prática*, isto é, a expressão de *indivíduos colectivos* em *práticas quotidianas*.

Tanto para Bourdieu como Goldmann, existe uma unidade entre a acção da vida quotidiana e a acção da produção de bens simbólicos.

III. Cultura de Empresa

A problematização da dimensão cultural das empresas tem sido mais sistematicamente trabalhada desde o final da década de 70, tendo recebido, inclusive, atenção mais *mainstream* com obras como *In Search of Excellence*, *Theorie Z* ou *The Art of Japanese Management*. Na origem deste interesse está a tomada de consciência por parte de teóricos e gestores do facto da cultura poder ser o factor diferenciador entre empresas bem sucedidas e restantes e de este ser um conceito sinónimo de sucesso económico¹². Simultaneamente, constatou-se um crescente insucesso de *modelos de gestão únicos*¹³, com as suas características de previsibilidade, fiabilidade, eficiência e eficácia¹⁴. A análise da cultura de empresa tem sido perspectivada por duas correntes teóricas principais¹⁵: uma de origem norte-americana onde se salienta a gestão pela cultura, articulando a comparação da estrutura e do funcionamento da empresa com as características e os esquemas culturais das sociedades; e outra de origem europeia que associa a ideia de empresa e estrutura à de identidade do indivíduo¹⁶.

Desde o surgimento de tal interesse conceptual e prático, têm-se multiplicado os estudos e, conseqüentemente, as análises dedicadas a esta temática. Não é, pois, de estranhar que tenham surgido, também, tentativas analíticas de sistematizar os vários contributos disponíveis, como os exemplos dos trabalhos de Martin¹⁷ e Sackmann¹⁸. Estes trabalhos, tal como as contribuições que analisam, não deixam de revelar certas características; *i.e.* apresentam um determinado e específico *locus* para a cultura de uma empresa. De facto, essencialmente na primeira corrente teórica referida, a cultura existe enquanto uma matriz perfeitamente delimitável e tipificável, sendo necessário recolher e analisar os indicadores definidos como essenciais para dada tipificação. Como tal, torna-se necessário que se verifique estabilidade, normatividade e partilha simbólica. Para além disso, tendo muitas destas perspectivas teóricas sido apropriadas pelas

¹² Pimentel, D., “Sobre a cultura de empresa: contributo para a clarificação de um conceito”, **Sociologia, Problemas e Práticas**, nº5, 1988, pp. 142-145;

Carvalho Ferreira, J.M.; *et al.*, **Manual de Psicossociologia das Organizações**, Alfragide, McGraw-Hill, 1996, p. 315.

¹³ O “modelo de gestão norte-americano” ou o “modelo de gestão japonês”, só para referir dois exemplos.

¹⁴ Lawer, E. E., **High-Involvement Management: Participative Strategies for Improving Organizational Performance**, San Francisco, Jossey-Bass, 1986.

¹⁵ *idem*, p. 134.

¹⁶ Gomes, M., Meireles, R., Peixoto, M., Pimentel, D., “Identidades culturais e dinâmicas comunicacionais: uma simbiose quase perfeita”, **Sociologia, Problemas e Práticas**, nº20, 1996, p. 186.

¹⁷ Martin, J., **Cultures in Organizations**, Oxford University Press, NY, 1992.

¹⁸ Sackmann, S., **Cultural Knowledge in Organizations: Exploring the Collective Mind**, Sage, London, 1991.

práticas de gestão, também predomina uma orientação para a estrutura da organização *per se*, bem como uma clara categorização valorativa¹⁹. Exemplificando, cultura é apresentada como «um conjunto de valores, crenças e hábitos **partilhados** pelos membros de uma organização que **interagem** com a sua **estrutura formal produzindo normas de comportamento**»^{20 21}. Um outro factor considerado importante para a construção e determinação de dada cultura de empresa está relacionado com a chamada *cultura nacional*, onde a referida empresa se insere. Estas perspectivas privilegiam a vertente de importação e reprodução da cultura societal²², isto é, consideram que existe uma forte componente de socialização exterior ao local de trabalho, que condiciona fortemente as práticas no contexto de trabalho. São, desta forma, produzidos *modelos culturais*, assim definidos segundo características específicas, mais concretamente, o(s) indicador(es) privilegiados pelos investigadores. Assim, Teixeira²³ referencia os modelos culturais de Deal e Kennedy, baseados em dois indicadores – grau de risco associado à actividade da organização e a velocidade do *feedback* das informações sobre o sucesso das decisões de gestão; ou os modelos de Harrison e de Handy baseados, também, em dois indicadores – grau de centralização do poder e o grau de formalização da estrutura. Já Carvalho Ferreira²⁴ cita, para além dos modelos acima mencionados, as tipologias de De Witte e De Cock – baseado nos indicadores *dinamismo* e *controlo organizacional*; de Hampden-Turner – assente na *centralização* e na *formalização*; de Denison – que privilegia *flexibilidade* e *controlo*; e o de Quinn – que também parte dos parâmetros anteriores.

Ora, no referido trabalho de investigação²⁵, um primeiro conjunto de dados obtidos aparentemente validou essa conceptualização. A entrevistada PS – directora do departamento de Recursos Humanos (RH), com cerca de uma ano e meio de pertença à empresa – refere-se, por exemplo, explicitamente a uma cultura extensível a toda a organização e possuidora de dinâmicas próprias:

¹⁹ Teixeira, S., **Gestão das Organizações**, McGraw-Hill, Madrid, 2005, pp. 199-208.

²⁰ Ênfase adicionado.

²¹ Teixeira, S., *ibidem*, p. 200.

²² Hofstede, G., **Culturas e Organizações**, Lisboa, Edições Sílabo, 2003.

²³ Teixeira, S. *op.cit.*

²⁴ Carvalho Ferreira, J.M. *et.al*, *op.cit.*, pp. 431-468.

²⁵ Torres, R., *op.cit.*

O que acontece, é que são formas, também, de pressionar para que as coisas sejam feitas de um determinado modo. E se a pessoa é um bocadinho desviante...digamos que há uma onda de...de conversas; boatos; piadas...que, depois, pressiona de tal forma o grupo todo...que faz com que aquela pessoa que tem um comportamento desviante...não o tenha tanto, pelo menos! Digamos que isto que tenho dito – os boatos e isso – não é num sentido negativo. Por um lado têm um sentido positivo...a cultura da empresa vai-se mantendo! Os novos não conseguem alterá-la grandemente, por causa desta pressão contínua. E há alertas para as pessoas...*atenção que temos que fazer isto porque já se está a ouvir muito.*

Também o entrevistado CS – encarregado de armazém, há 28 anos na empresa – se refere claramente à existência de um universo simbólico partilhado naquela empresa, referindo mesmo que este tem reflexo nas próprias características pessoais:

(...) há coisas que fazem parte da cultura da empresa. Coisas características...: o diz-que-se-disse; qualquer...isto é uma empresa muito familiar, nasce de geração para geração. E ainda hoje é um bocado isso. (...)Às vezes, o carisma da pessoa, o feitio, a maneira de ser dela, faz milagres! Além do conhecimento, aquele homem é...além de ter a cultura ECSPA imiscuída nele, tem um valor humano extraordinário.

Já a entrevistada EJ – membro do departamento de Marketing há 5 anos – também define o tal universo simbólico comum e partilhado, indicando mesmo algumas características definidoras do mesmo:

Temos duas realidades: temos dois directores de departamento que fizeram carreira aqui, sem dúvida alguma; temos um Director Executivo que não...que fez carreira na Bayer, uma multinacional e, entretanto, foi convidado a integrar a equipa da ECSPA. Agora o resto é muito uma cultura ECSPA. (...) Pessoas com total disponibilidade e que vivem muito aquilo que fazem, põem muito de si mesmo naquilo que fazem. Isso tem prós e contras, como qualquer coisa. Os prós é...o impacto que tem nas pessoas, não é...porque se nós personalizarmos as acções que fazemos...dando um pouco de nós aos outros...e os sinais que ficam são muito mais fortes. Tem os contras que é quando as coisas correm mal...desgastamo-nos muito.

Como estes exemplos ilustram, vários colaboradores desta empresa, aos mais variados níveis – aqui exemplificados estavam colaboradores de RH, Marketing e Armazém – afirmam a existência de um universo simbólico partilhado pelos membros daquela organização – uma cultura de empresa – indicando mesmo características e dinâmicas do mesmo.

Com efeito, de um conjunto de 23 entrevistados, 6 referiram directamente a existência de uma cultura de empresa e 10 referiram os elementos da construção conceptual de cultura de empresa aqui referidos (Quadro 1). Ou seja, dos 23 entrevistados, 16 referiram, directa ou indirectamente, a existência de um conjunto de práticas, crenças e valores perfeitamente delimitáveis e identificáveis, assumidos pelo conjunto dos elementos daquela empresa (ou quase todos, como se verá). Os restantes entrevistados (Quadro 2) referiram ou a existência de *práticas unificadas* ao nível grupal e, portanto, delimitadas a um número específico de indivíduos e não extensíveis ao universo de trabalhadores da empresa; ou a existência de práticas diversificadas por toda a empresa. Assim, neste primeiro nível de análise pode-se afirmar que se encontrou uma cultura, tal como é definida pelas referidas correntes teóricas.

Quadro 1 – Referência à existência de uma cultura de empresa.

Cultura de Empresa		
	<i>Directamente</i>	<i>Indirectamente</i>
<i>Entrevistados</i>		
PS	x	
CS	x	
MM		x
CC	x	
RV		x
PC		x
SB		x
DJ		x
EC	x	
EJ	x	
JM		x
GK		x
GC		x
ET	x	
FE		x
FA		x

Quadro 2 – Referência e classificação de práticas na empresa.

Práticas		
	<i>Unificadas</i>	<i>Diversificadas</i>
<i>Entrevistados</i>		
PH	x	
MS	x	
VE		x
SP		x
CE	x	
FC	x	
SH	x	

Coloca-se, agora, a questão de como se transmite este universo simbólico. As perspectivas até agora analisadas conceptualmente têm subjacentes princípios de transmissão cultural muito próprios. As perspectivas teóricas sobre a *transmissão*

cultural também têm sido múltiplas e variadas. Numa primeira fase, prevaleceram as chamadas *teorias unidireccionais*, com uma vertente *descendente* (séc. XVII) e uma outra vertente *ascendente* (séc. XIX). De acordo com a abordagem descendente, a transmissão cultural ocorre das *camadas superiores* para as *camadas inferiores*, ou seja, verifica-se uma trajetória descendente de propagação cultural e uma assimilação passiva das *classes inferiores*. Já para a abordagem ascendente, existia uma *criatividade das camadas populares* que seguia uma trajetória ascendente, sendo as práticas culturais absorvidas e assimiladas pelas *camadas superiores*²⁶. Contudo, ambas as teorias não têm em conta as dinâmicas resultantes dos diálogos entre as duas camadas referidas. Tal não se encontra num outro conjunto de perspectivas teóricas sobre a transmissão cultural, *i.e.* as *teorias dinâmicas e assimétricas*. Este último conjunto de correntes teóricas encontrou assimetrias nos intercâmbios culturais; uma cultura popular aberta e reproduzida informalmente, e uma cultura cultivada e transmitida formalmente em latim, em configurações espaciais específicas.

Mais recentemente, Hoggart analisou estas mesmas questões. Ao estudar a produção cultural que circula entre as *classes populares*²⁷, o autor encontrou uma lógica própria destas classes, diferenciada de uma *lógica dominante*. Ora, Hoggart acabou por apresentar o conceito de *cultura* como sendo o produto de processos de negociação entre o *novo* e o *velho*, dando origem a uma mescla – mestiçagem cultural – que acarreta características completamente novas, distantes e diferentes do *antigo*, mas também antigas disposições simbólicas. As perspectivas de criação e transmissão cultural numa organização referidas, assentam ainda muito nestas dinâmicas aqui explicadas.

A lógica de apreensão desta cultura também remete para *milieus* do conhecimento já conhecidos. Desconstruindo analiticamente estas perspectivas, percebe-se que elas assentam na lógica de que uma empresa possui indicadores que, uma vez recolhidos e decodificados revelam a verdadeira natureza do conhecimento, *i.e.*, a forma de que se reveste a cultura daquela empresa. Tal não é mais do que o regresso à metafísica de Platão; resulta numa conceptualização das imagens (indicadores) como formas simbólicas que contêm os sistemas filosóficos e metafísicos de referência (cultura) de determinado contexto histórico (empresa). A ênfase é colocada na *significação e interpretação*. Aqui pensa-se mais a imagem enquanto uma

²⁶ Santos, M. L. L. dos, *op. cit.*, p. 694.

²⁷ Rádios, jornais, revistas...

categoria constituída pelas crenças e práticas codificadas por um contexto cultural específico e traduzidas por um sistema maior. As imagens contêm, assim, significados complexos, codificados nas representações dos actores. Propõe-se, assim, uma *ideia* ligada à *forma*, não estando, contudo a ideia presente na forma. Esta última apenas contém alguns dos elementos necessários para se atingir o outro plano de análise, constituindo uma representação incompleta da ideia.

Mas, ao propor tipificações claras, estas correntes também utilizam um outro pressuposto, que passa pela estabilidade das formas culturais.

IV. Mudança

No auge da Revolução Industrial Europeia dos séculos XVIII e XIX e após a Revolução Francesa de 1848²⁸ surgiu uma nova figura literária – o *flâneur*. Esta figura, muito trabalhada por Baudelaire, representava um indivíduo que se deslocava pela cidade como forma de a compreender, embora tal fosse feito de forma desligada do seu contexto circundante. Esta conceptualização é extremamente importante – para além do seu significado literário – pois representou toda uma forma de tentar lidar com as profundas alterações sociais da época. Com o surgir da cidade industrial redefiniram-se papéis sociais, alteraram-se as articulações entre instituições sociais²⁹ – decorreu uma profunda alteração do tecido social, registando-se, também, novas formas de relacionamento entre homem e máquina. Tudo isto reflectiu-se numa nova forma de pensar a relação entre homem e sociedade. Simmel (e Schutz, posteriormente), por exemplo, que perspectivava a experiência urbana de forma negativa, conceptualizou o estrangeiro. Estas conceptualizações teóricas representam uma nova forma de os indivíduos se relacionarem com o espaço. O surgimento da sociedade industrial levou a que todo o relacionamento com o espaço simbólico assumisse novos contornos. No século XX surgiu uma outra figura literária, que levantou novas questões relativamente a essa mesma relação: o *hacker* do movimento literário *cyberpunk* – que possui paralelismos semelhantes ao *flâneur* de Baudelaire. O *hacker* não é mais do que a forma de lidar com uma nova reconfiguração profunda do espaço simbólico, mediada por tecnologia. Se anteriormente o resultado seria a sociedade industrializada, alienante do indivíduo, agora o percurso final desembocaria na distopia pós-industrial, também ela alienante do indivíduo, onde a tecnologia muda rapidamente e invade o corpo humano, onde tudo é computadorizado e armazenado³⁰. Estas figuras têm em comum uma perspectiva de alienação e afastamento da realidade, reflectindo, no fundo, o posicionamento de quem experiencia momentos de transição profunda e acelerada entre realidades sociais. O afastamento dos protagonistas em relação à realidade ficcional não é mais do que o reflexo da vivência quotidiana de muitos indivíduos que necessitam de se adaptar a uma nova realidade diária.

²⁸ Que marcou o início de uma autêntica onda de processos revolucionários por toda a Europa, provocando alterações significativas a nível político e filosófico.

²⁹ Saunders, P., **Social Theory and the Urban Question**, London, Routledge, 1993.

³⁰ Person, L., “Notes Toward a Postcyberpunk Manifesto” in Nova Express, 19, 1998 (disponível em <http://slashdot.org/features/99/10/08/2123255.shtml>).

Ora, se as novas realidades projectadas no início da era industrial acabaram por se materializar em maior ou menor grau, também as preconizadas pelo movimento *cyberpunk* encontram o seu reflexo no real a cada dia que passa. Desde de cerca de princípio da década de 60 que tem sido problematizada a questão da modificação daquelas que são percebidas como as desigualdades estruturantes da sociedade. Com efeito, actualmente, a maioria dos autores no campo das ciências sociais concorda que também se vive um período de profunda mudança na sociedade. E a complexidade deste processo é de tal ordem, que se multiplicam as metáforas, ângulos de análise, e a própria terminologia para o período histórico; divergindo em muitos aspectos, mantém-se a constante de que a mudança se verifica num grau muito elevado.

Torna-se, assim, necessário relativizar o ponto de vista. Se se começou por dar o exemplo de Baudelaire, recorra-se, também, ao dado por Castells³¹ para melhor se constatar que esta época histórica não tem o exclusivo da *mudança*. Como se referiu, vários autores tem escolhido diferentes formas para representar o contexto social actual. Esta é uma questão fulcral, pois ao fazê-lo está-se a delimitar simbolicamente o objecto de estudo. E, ao optar por incluir certos aspectos nessas fronteiras, outros serão excluídos. Bauman, por exemplo, optou pela metáfora da *liquefacção*³². Analisando várias esferas da sociedade³³, o autor refere-se aos efeitos do esbatimento do tecido social. O diminuir do papel do Estado; o aumento do culto do *eu*; a diluição da separação entre esfera pública e privada; e a multiplicidade de identidades são apenas algumas das consequências. Já Beck refere-se a uma *sociedade de risco*³⁴. Esta nova configuração de sociedade, não sendo uma quebra com o passado, assenta em três processos principais: redistribuição da riqueza e do risco; individualização; e desestandardização do trabalho. Os vários autores têm constatado a queda de várias desigualdades económicas; o grande esbatimento das desigualdades educacionais; o enfraquecer de barreiras sociais no que diz respeito ao acesso a produtos culturais e ao consumo; e o aumento da mobilidade social³⁵. Estes factos têm sido apontados³⁶ como originadores de uma estruturação menor de grupos distintos e perfeitamente

³¹ Castells, M., **O Poder da Identidade**, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian, 2003, pp. XXI e XXII.

³² Bauman, Z., **Liquid Modernity**, Cambridge, Polity Press, 2006.

³³ Trabalho; Estado; instituições sociais; esfera pública; vida privada; relacionamentos.

³⁴ Beck, U., **Risk Society**, London, Sage, 2007.

³⁵ Na sociedade Portuguesa também se verificaram estas alterações estruturais, se bem que num período histórico mais tardio. As recomposições verificadas podem ser encontradas no estudo organizado por Firmino da Costa e Leite Viegas – “Portugal, que Modernidade?”.

³⁶ Nisbet, R., “The Decline and Fall of Social Class”, **Pacific Sociological Review**, 1959, II (1), pp. 119-129.

identificáveis, *i.e.*, uma estrutura de classes claramente definida. Em última análise, estas perspectivas proclamam o fim das classes sociais tal como eram concebidas.

Estas reconfigurações sociais têm sido analisadas por vários autores, bem como os seus efeitos e consequências. Segundo Castells³⁷, a sociedade actual encontra-se numa fase de transição, deixando a *era industrial* e entrando na *era da informação*. Tal deve-se, especialmente, às novas tecnologias de informação, particularmente as comunicacionais. Apesar dessa transição, Castells considera que a sociedade continua numa matriz capitalista. O enfoque, agora, está na informação, que é determinante para a produtividade económica. O poder está, desta forma, nas *redes*³⁸. O impacto deste novo paradigma leva a que, na organização do trabalho, os recursos disponíveis sejam focados para projectos e não para funções³⁹, após o que são dispersos. A possibilidade de um indivíduo em participar numa rede dependerá do que ele pode oferecer a essa mesma rede. Há, assim, uma nova lógica de inclusão e exclusão (inseparáveis), sendo que no fundo da hierarquia estão aqueles incapazes de contribuir com algo para a rede⁴⁰. Este processo leva a uma *individualização* do trabalho⁴¹ e o fim do conflito da era industrial, entre classes constituídas numa lógica de produção. Este posicionamento hierárquico em função da capacidade de colaboração com a rede ressoa à organização social proposta por Weber. Com efeito, se um indivíduo tem poder numa lógica proporcional ao seu conhecimento, capacidades ou valor do seu trabalho, tal pode ser apelidado de *meritocracia*. Assim, se, nesta estrutura social, desaparecem certas barreiras à mobilidade social, as desigualdades sociais assumem novos contornos, levando a uma diferente estrutura de desigualdades sociais. Como Lash observou, uma consequência de a produção de bens informacionais se configurar como o ponto principal da acumulação de capital é o surgimento de uma nova classe média, que se desenvolve através dos novos lugares ocupacionais que decorrem deste princípio de acumulação⁴².

Esta individualização referida, também se torna central na análise das novas desigualdades elaborada por Beck⁴³. Segundo este autor, as modificações, referidas, das condições da população têm-se modificado significativamente. E, como consequência,

³⁷ Castells, M., **The Rise of the Network Society**, Blackwell, 1996.

³⁸ *ibidem*, p. 193.

³⁹ *ibidem*, pp. 13-21.

⁴⁰ *idem*.

⁴¹ *idem*.

⁴² Beck, U., Giddens, A. e Lash, S., **Reflexive Modernization**, Cambridge, Polity Press, 1994, pp. 129-130.

⁴³ Beck, U., *op.cit.*

tem decorrido um progressivo processo de *individualização*, que tem originado uma dissipação das identidades de classe; a perda do apoio tradicional às distinções de classe baseadas no *status*; e o estabelecimento de processos para a diversificação e individualização de estilos de vida⁴⁴. Beck considera que *classe* tem-se mantido estável ao nível do que pode ser apelidado de *condição de classe*, mas dissolvendo-se em individualismo aos níveis culturais e de *acção de classe*⁴⁵. Posto de outra forma, as biografias pessoais de cada indivíduo têm-se libertado da sua ligação a categorias de identificação social fixas, tais como a classe social, mas também a família, género ou ocupação. Tal significa uma individualização da desigualdade social, que subverte os modelos hierárquicos de classes e estratificação. E se, como Beck refere, os anteriores processos de individualização⁴⁶ foram resultado da posse e acumulação de capital, actualmente tal é produto do mercado de trabalho e focaliza-se em torno de competências de trabalho (como Castells referiu). Com a dependência das condições materiais em relação a oportunidades de mercado específicas; com a dissolução da eficácia da tradição e de estilos de vida pré-capitalistas; e com o enfraquecimento da consciência dos laços de comunidade e das barreiras à comunidade, estão criadas novas diferenciações internas nas classes, *i.e.*, novas possibilidades dinâmicas para a reorganização das relações sociais⁴⁷.

Constata-se, portanto, que este é um período de acentuada alteração nos referenciais simbólicos dos actores. Tendo em conta os processos contemporâneos de globalização, há uma «multiplicidade de confrontos, negociações, convergências, divergências, inclusões, exclusões, alianças e rupturas que se manifestam no período histórico mais recente»⁴⁸. Os processos de globalização (e a globalização cultural), têm *uma longa tradição*⁴⁹. A formação e expansão de grandes religiões à escala mundial é um exemplo da capacidade de práticas e estruturas simbólicas atravessarem grandes distâncias, com um grande impacto social. Também se pode encontrar um bom exemplo nos grandes impérios pré-modernos, tais como o Império Romano, que, na ausência de um controlo militar e político directo, exerciam o seu poder através de uma extensa

⁴⁴ *ibidem*, p. 91.

⁴⁵ *idem*.

⁴⁶ Nomeadamente os ligados à burguesia do séc. XVIII e XIX.

⁴⁷ *ibidem*, pp. 96-101.

⁴⁸ Melo, A., **O que é globalização cultural**, Quimera, 2001, p. 21

⁴⁹ Melo, A., *op. cit.*, pp. 24-25

cultura de classe dirigente⁵⁰. Num período histórico posterior, com o surgimento dos Estados-nação, a organização espacial da cultura passou por todo um processo de transformação. Estas novas formas de organização social tomaram controlo de todo o universo envolvente da produção simbólica, ou seja, assumiram a condução das políticas linguísticas e das práticas educacionais⁵¹. Porém, com a expansão de várias inovações tecnológicas (como o transporte mecanizado regular e o telégrafo), cristalizaram-se novas formas de globalização cultural. Durante este período, os contributos mais significativos a emergiram foram a *ciência*, o *liberalismo* e o *socialismo*⁵², que tiveram um grande impacto enquanto modelos de pensamento (e que, conseqüentemente acarretavam determinadas práticas).

A partir do final da Segunda Guerra Mundial – e aqui é importante destacar a terminologia ‘guerra mundial’⁵³ – a extensão, intensidade, velocidade e volume de comunicação cultural têm-se tornado inultrapassáveis a um nível global⁵⁴. A difusão global do rádio, televisão, Internet, satélite e outras tecnologias digitais tornaram possível a comunicação ‘instantânea’⁵⁵, levando a que muitas formas de tentar controlar os fluxos informativos sejam ineficazes e expondo uma enorme massa heterogénea a *outputs* e representações culturais diversas⁵⁶.

Este processo tem tido como consequência a extensão do inter-relacionamento cultural global e, através de uma série de fluxos culturais, produz homogeneidade cultural e diversidade cultural⁵⁷ (ligando áreas que até poderiam estar isoladas e até poderiam apresentar práticas culturais homogéneas), mas onde também se produzem culturas transnacionais, autênticas *terceiras culturas*⁵⁸, que estão orientadas para além das fronteiras nacionais. Como Appadurai⁵⁹ afirma, todos estes fluxos de informação

⁵⁰ Mann, M., **The sources of social power**, Cambridge University Press, 1986

⁵¹ Vale de Almeida, M., “Leitura de um livro de leitura: a sociedade contada às crianças e lembrada ao povo”, in Pais de Brito, J. e O’Neill, B. J. (orgs.), **Lugares de Aqui, actas do seminário “Terrenos Portugueses”**, Dom Quixote, 1991, pp. 245-261

⁵² Held, D. *et al.*, **Global Transformations: Politics, Economics and Culture**, Cambridge Polity Press, 1999.

⁵³ Melo, A., *op. cit.*, pp.30-33

⁵⁴ Relatórios da UNESCO de 1950, 1986 e 1989.

⁵⁵ Melo, A., *op. cit.*, p. 37

⁵⁶ Silverstone, R., “Finding a voice: minorities, media and the global commons”, **Emergences**, 2001, 11, pp. 15-17

⁵⁷ *ibidem*, p. 42

⁵⁸ Fortuna, C. e Santos Silva, A., “A cidade do lado da cultura: Espacialidades sociais e modalidades de intermediação cultural”, in Sousa Santos, B. (org.), **Globalização: fatalidade ou utopia?**, Afrontamento, 2002, pp. 436-439

⁵⁹ Appadurai, A., **Modernity at Large: Cultural Dimensions of Globalization**, Minnesota, University of Minnesota Press, 1996, pp. 295-310.

colocam em causa a perspectiva descrita no ponto anterior. Segundo este autor, há fundamentalmente cinco dimensões de fluxos culturais globais.

Em primeiro lugar temos as *ethnoscapes*, produzidas pelo fluxo de pessoas, quer sejam turistas, imigrantes, refugiados, exilados ou trabalhadores convidados. De seguida, o autor refere as *technoscapes*, fluxos de maquinaria e instalações, originados pelas corporações nacionais e multinacionais, bem como pelas agências governamentais. Num outro ponto temos as *finanscapes*, produzidas pelos rápidos fluxos de capital (dinheiro), nos mercados monetários e bolsas de valor.

É importante também não esquecer os fluxos produzidos e distribuídos por jornais, revistas, televisão e filmes, esse reportório de imagens e informação que constituem as *mediascapes*.

Por último temos as *ideoscapes*, que estão associadas aos movimentos ideológicos de Estado e ‘contra-Estado’, consistindo nos conceitos ocidentais de democracia, liberdade, Estado-Providência e direitos (no geral), entre outros.

Estes fluxos podem interligar-se ou não, mas actuam sobre os indivíduos, levando a que «hoje em dia, qualquer cidadão tem um imaginário e um horizonte cultural – saberes, costumes, desejos, expectativas – cujas características e configurações dependem, em larga medida, e numa percentagem que cresce cada vez mais depressa, de informações, imagens, ideias e opiniões que circulam e se geram na circulação à escala global e não dependem das características eventualmente peculiares do território geográfico em que o indivíduo nasceu ou vive»⁶⁰. Mas, é de salientar que, mesmo dentro das ‘fronteiras’ estabelecidas das comunidades, a *identidade cultural* é frequentemente disputada por e através das classes sociais, divisões de género, grupos étnicos ou vários outros grupos ou movimentos sociais.

A identidade cultural está, hoje em dia, constantemente sujeita a reconstruções e revisões, quer a nível individual, quer a nível colectivo, ficando, desta forma, desconstruídos os pressupostos da tal *identidade cultural una*⁶¹: não há *homogeneização social*, nem *consolidação étnica* e muito menos *delimitação intercultural*.

Como se constatou, tais alterações no tecido social, de tão profundas e de tão grande alcance, acabam por ter impacto nas mais diversas áreas. O sociólogo norte-americano Richard Sennett procurou perceber o impacto que tais mudanças têm nos

⁶⁰ Melo, A., *op. cit.*, p. 47

⁶¹ Melo, A., *op. cit.*, p. 48

próprios trabalhadores⁶²; como os seus impactos ultrapassam o plano da empresa, concluindo que o próprio carácter dos trabalhadores e suas famílias é afectado. O autor demonstra como as novas formas de organização social têm alterado a própria percepção que os indivíduos têm de um emprego e de uma carreira; não abolindo totalmente as regras do passado, têm sido instituídas novas formas de controlo e novas dinâmicas de funcionamento. Estas mudanças não deixam de ter efeitos nos trabalhadores. Só que, estes efeitos não se resumem à esfera do trabalho. Muitos estudos têm demonstrado não só *que* a vida profissional marca os trabalhadores, mas também *como* a vida profissional marca os trabalhadores. De facto, muito dificilmente um indivíduo viverá num determinado ambiente (meio envolvente) sem haver intercâmbios de fluxos simbólicos (recuperando Appadurai) entre ambos. Há toda uma série de trocas que ajudam a construir e modificar a identidade do indivíduo. Indivíduo e meio envolvente não são estanques, sendo antes aspectos dinâmicos de um todo, construindo-se e reconstruindo-se mutuamente. Assim, alterações no meio envolvente são passíveis de influenciar o indivíduo, ou seja, alterações na esfera do trabalho irão afectar os indivíduos (trabalhadores).

Assim, melhor se compreende como os vários pressupostos subjacentes às teorizações culturais de empresas estão, actualmente, a ser sujeitos a processos vários de reconfiguração simbólica. Torna-se, pois, necessário reequacionar tais pressupostos.

⁶² Sennett, R., *A Corrosão do Carácter – as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*, Terramar, 2001.

V. Cultura da Empresa

O contexto dos processos contemporâneos de globalização leva a reequacionamentos conceptuais vários⁶³. Como se constatou, as dicotomias têm sido esbatidas, os universos simbólicos reorganizados – mesmo as *sociedades tradicionais* têm sido reinterpretadas na totalidade dos seus mitos, imaginários e universos múltiplos⁶⁴. E com o surgimento destes novos contextos despontaram novas oportunidades⁶⁵ conceptuais.

Também no *locus* do conhecimento cultural da empresa surgem novas oportunidades para trabalhar a densidade existencial do indivíduo e do colectivo⁶⁶. No fundo, trata-se de reposicionar os processos levados a cabo por Goethe⁶⁷ em relação à metafísica de Platão. A *simples* experiência em *camera obscura* descrita por Goethe levou a uma alteração profunda da forma de pensar o conhecimento, o papel do observador e o sujeito do conhecimento⁶⁸. O modelo de conhecimento derivado da lógica metafísica – bem como as teorias de cultura de empresa analisadas previamente – ignorava a subjectividade corpórea do observador. Mas, Goethe demonstrou como a experiência do conhecimento tem uma forte componente subjectiva, *i.e.*, a construção daquilo que passa pela realidade está sujeita a interpretações realizadas pelo próprio sujeito do conhecimento. Pela primeira vez, considera-se como componente essencial do conhecimento a própria subjectivização do conhecimento. Posto de outra forma, torna-se necessário ter em conta o papel do indivíduo na construção da sua própria realidade. Para tal – e tendo em conta a fragmentação dos contextos contemporâneos – verifica-se a indispensabilidade de procurar conhecer essa mesma realidade, analisando-a, descrevendo-a, topografando-a, submetendo-a a uma perspetivação etnográfica⁶⁹.

No campo estudado, Sainsaulieu foi um dos autores que procurou levar a cabo uma aproximação nesses moldes. A sua pesquisa distanciou-se dos postulados que concebem a cultura da empresa como um mero subsistema integrador do factor humano ou como uma simples importação da cultura societal onde está inserida – cabendo-lhe apenas

⁶³ Bouvier, P., **La socio-anthropologie**, Paris, Armand Colin, 2000, p. 7.

⁶⁴ *ibidem*, p. 8.

⁶⁵ *ibidem*, p. 10.

⁶⁶ *ibidem*, pp.10, 11.

⁶⁷ Na sua obra **Zur Farbenlehre**.

⁶⁸ Crary, J., “Techniques of the Observer”, **October**, 1988, Vol. 45, p. 3.

⁶⁹ Bouvier, P., *op.cit.*, p. 32.

uma função de reprodução social. Para o autor, a empresa é, sim, um local de criação de identidades e de aprendizagem cultural.

Sainsaulieu delimita comportamentos e culturas de grupo, que podem assumir várias configurações. De facto, estas culturas dentro da organização podem estar formadas ao nível de categorias socioprofissionais, grupos de trabalho ou uma outra associação criada através das variadas interações que ocorrem numa organização. A explicação destas culturas é feita através de factores como a posição hierárquica, a situação de trabalho e a organização técnica de produção.

Aquando da sua chegada a dada organização, os actores já carregam a sua própria identidade cultural, isto é, conjuntos de valores, normas, estruturas simbólicas, hábitos e processos adquiridos no decurso da formação da sua personalidade. A identidade cultural de cada indivíduo funciona para este como fonte de experiência e significado⁷⁰, sendo que esses processos de construção de significados são realizados com base em atributos culturais inter-relacionados que prevalecem sobre outras formas de significado. As identidades são, assim, fontes muito importantes de significação para os próprios actores, sendo por eles próprios originados⁷¹, através de processos de individualização⁷², organizando os significados. Construindo as suas identidades no quotidiano, interpretando e refazendo as suas experiências diárias, os indivíduos deparam-se com múltiplas fontes de simbolismos, múltiplos pontos, a partir dos quais obtêm pistas para construir e interpretar as suas narrativas.

A organização, por si só, como Sainsaulieu refere⁷³, não produz única e exclusivamente uma só forma cultural, mas sim uma heterogeneidade cultural, reflexo de vários valores e objectivos dos diferentes indivíduos e grupos. Há a necessidade de o indivíduo passar por todo um processo de aprendizagem de uma cultura específica do grupo de trabalho em que se vai inserir. Neste sentido, o indivíduo, quando entra para uma organização possui as suas próprias formas culturais, estabelecendo, trocas culturais com o grupo de trabalho de que vai fazer parte. No interior da organização, o actor, embora mantendo a sua identidade cultural própria, não se pode desligar e afastar das normas culturais vigentes no grupo de trabalho em que se insere. A empresa tem, assim, um vasto leque de recursos diferenciados, constituindo uma realidade humana,

⁷⁰ Castells, M., **O poder da identidade**, Vol. II, Fundação Calouste Gulbenkian, 2002

⁷¹ *idem*

⁷² Giddens, A., **Modernidade e Identidade Pessoal**, Oeiras, Celta Editora, 1997

⁷³ Sainsaulieu, R., **Sociologie de l'entreprise: organisation, culture et développement**, Paris, PFNSP, 1997.

uma realidade viva, que não se limita a procurar lucro, «*ela fabrica emprego, solidariedades, modos de vida, cultura*»⁷⁴. O locus empresarial não se configura, pois, como um mero receptáculo de culturas societais, a empresa também origina cultura, é portadora de cultura⁷⁵ e é um local de aprendizagem cultural⁷⁶. Faz, assim, todo o sentido falar numa cultura da empresa.

Assim, para este autor, cultura é o resultado essencialmente de três dimensões: cultura anterior, situação de trabalho e situação estratégica das relações de poder⁷⁷. A combinação destas três dimensões variará consoante o número de situações que se analisar, ou seja, consoante cada situação específica que se analise⁷⁸. A complexidade cultural deve, assim, analisar-se em termos funcionais, a partir das expectativas e dos papéis da organização, estrategicamente construídos a partir das relações de poder⁷⁹.

O trabalho de pesquisa realizado por Sainsaulieu⁸⁰ chamou a atenção para a importância dos modelos culturais no contexto da empresa. E, para além de estudar a formação de identidades colectivas na organização, explorou os efeitos do trabalho sobre a definição das culturas (profissionais, de grupo ou sectoriais)⁸¹.

Na sua investigação nas organizações francesas, o autor identificou quatro modelos culturais diferentes: fusão; negociação; afinidades; retraimento.

No Modelo de Fusão é valorizado o colectivo – que é encarado como local de refúgio. As relações entre pares são intensamente afectivas e pouco centradas sobre o debate de ideias. Neste modelo, a relação com a chefia é perspectivada como indispensável para orientar o grupo. Os seus principais valores são a massa, a unidade e a camaradagem. Sainsaulieu associou este modelo aos Operários Não-Qualificados; onde prepondera a desqualificação; onde os trabalhos são simples e repetitivos; executados em cadeia, num universo de produção em série.

Já no Modelo de Negociação verifica-se – como o nome indica – uma negociação e aceitação das diferenças, tal como uma riqueza afectiva e cognitiva das relações pessoais, sendo dada importância à vida colectiva. No que diz respeito a aspectos de chefia e liderança, há uma recusa da autoridade imposta, preferindo-se

⁷⁴ Sainsaulieu, R., *op.cit.*, p. 422.

⁷⁵ Louis, M., “Useful Knowledge and Knowledge use: Toward Explicit Meanings”, in Kilman, R. *et al*, **Producing useful knowledge for organizations**, NY, Praeger, 1983.

⁷⁶ Sainsaulieu, R., *op. cit.*

⁷⁷ Bernoux, P., **A Sociologia das Organizações**, Porto, Rés, s/d, p. 184.

⁷⁸ *idem*.

⁷⁹ *ibidem*, p. 185.

⁸⁰ Espalhado pelas já referidas obras do autor.

⁸¹ Bernoux, P., *op.cit.*

escolher o líder, elegendo-o. Aqui são valorizadas a experiência de grupo, a solidariedade e a diferença. Os principais valores deste modelo são a profissão; a autonomia; e a independência. Este modelo foi associado, pelo autor, aos Operários Qualificados, que exercem uma profissão; a administradores e agentes técnicos; a quadros com responsabilidades de chefia.

Quanto ao Modelo de Afinidades, é um modelo onde se valoriza a vida relacional. Há uma certa exclusão do grupo e a existência de afinidades selectivas, uma vez que as relações interpessoais são pouco numerosas. Contudo, estas são intensas, quer no plano afectivo, quer no plano cognitivo. Verifica-se alguma desconfiança em relação ao grupo, pois este é visto como um travão à promoção individual. A chefia tem uma importância considerável, embora se recuse o líder. O trabalho é valorizado como lugar de evolução pessoal; sendo que o estatuto e a carreira são encarados como meios de estratégias evolutivas e não como formas de protecção colectiva. Os principais valores neste modelo são o *espírito da casa*; a pessoa; e as relações afectivas. A este modelo estão ligados os Quadros e Agentes Técnicos. Também se regista uma mobilidade socioprofissional prolongada; promoção interna; evolução socioprofissional rápida (caso dos autodidactas); e mobilidade social na organização.

No que diz respeito ao quarto modelo identificado por Sainsaulieu – o Modelo de Retraimento – predominam as relações interpessoais e colectivas fracas, permanecendo superficiais. O grupo é claramente recusado, tal como o líder, verificando-se um separatismo prudente; porém, há uma forte relação com a chefia. O trabalho não é um valor em si mesmo, tendo sim um carácter instrumental – este é um meio para a realização de outros projectos. Os seus principais valores são as actividades exteriores; a economia; e a regra. A este modelo foram associados, essencialmente, as Operárias Não-Qualificadas e os jovens Operários Emigrantes.

Todas estas culturas podem ser encontradas num mesmo grupo socioprofissional, embora com ponderações e evoluções diferentes. Assim, acabam por se verificar diferentes combinações culturais numa mesma população. Estas tipologias, identificadas por Sainsaulieu, demonstraram claramente a complexidade cultural das empresas, onde coexistem múltiplas realidades simbólicas. Estes modelos culturais e identitários não são apenas condicionados pelas categorias socioprofissionais, uma vez que há todo um vasto leque de quadros simbólicos e de acção que os enquadram.

Estes não são, contudo modelos imutáveis e universais; caso contrário perderiam a sua própria validade enquanto reflexo da complexidade cultural de uma dada empresa.

Várias outras investigações⁸² validaram estes mesmos modelos identitários, se bem que introduzindo-lhes algumas nuances – para que o próprio Sainsaulieu aponta. Estas nuances encontradas vão precisamente ao encontro dos postulados teóricos desenvolvidos por este autor. A empresa não se limita a importar modelos culturais societais – reproduzindo-os, apenas, no seu seio – nem apresenta características hegemónicas de um qualquer ditame cultural. A empresa é um *locus* complexo, palco de múltiplos quadros e representações simbólicas, sendo permanentemente construída e reconstruída no quotidiano.

Reportando ao estudo que impulsionou esta tese⁸³, e relativamente os modelos culturais estudados, encontraram-se algumas características definidoras (Quadro 3). Um factor de destaque prende-se com a ausência de situações puras, isto é, encaixes perfeitamente delimitados pelas características de dado modelo cultural. Tendo em consideração os pressupostos utilizados por Sainsaulieu, tal traduz-se na ausência de visões destiladas ou homogéneas da realidade social daquela empresa. Como Sainsaulieu propôs, a riqueza simbólica encontrada no referido ambiente social dá origem a configurações não totalmente previsíveis.

Como tal, assume uma nova importância procurar perceber a realidade dessas configurações, *i.e.*, como se constroem e reconstróem no quotidiano, que formas assumem e como se manifestam. É necessário compreender as agregações e construções, tentando desconstruir o todo simbólico nas suas perspectivas múltiplas e fragmentadas. Esta é uma abordagem que permite analisar de forma mais adequada as características contemporâneas das esferas do trabalho e das profissões⁸⁴.

⁸² Pimentel, D., *op.cit.*, pp. 142-145;

Bernoux, P., *op.cit.*;

Sainsaulieu, R., **L'Identité au travail**, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 2^aed, 1985;

Sainsaulieu, R., **Sociologie de l'entreprise: organisation, culture et développement**, Paris, PFNSP, 1997;

Bate, P., "The impact of organizational culture on approaches to organizational problem solving", **Organization Studies**, 1984, 5 (1), pp. 43-66.

⁸³ Torres, R., *op.cit.*.

⁸⁴ Bouvier, P., *op.cit.*, p. 40.

Quadro 3 – Modelos culturais encontrados

Modelos				
	<i>Fusão</i>	<i>Negociação</i>	<i>Afinidades</i>	<i>Retraimento</i>
<i>Entrevistados</i>				
PS				x
CS	x	x		
MM		x	x	
CC				
RV		x		
PC		x		
SB		x		
DJ		x		
EC		x		x
EJ				
JM		x		
GK	x	x		
GC		x		
ET	x			
FE	x			
FA	x		x	
PH			x	
MS				x
VE	x			
SP	x			
CE	x			
FC	x			
SH	x			

É na expressão prática da realidade quotidiana que os actores sociais constroem as suas identidades, delineando trajectórias que se vão moldando e estruturando a partir de rotinas e ritualizações geradas em contextos de interacção social, que, por sua vez, geram uma intensa actividade de produção simbólica. Esta existência quotidiana decorre em diversos cenários e espaços ao longo de cada dia, criando um sistema de redes que de uma forma mais ampla possuem um forte papel estruturante na construção dessas trajectórias.

Para a análise sociológica, muitas das vezes, o percurso do quotidiano dos indivíduos é uma via analítica privilegiada, pois é necessário entrar nos seus meandros e no entendimento dos seus modos de vida, nas relações de sociabilidade desenvolvidas no tempo da rotina e no contexto social envolvente, pois esta é uma componente primordial do quotidiano, na qual a construção do social vai sendo descortinada.

Projecta-se, assim, o caminho do quotidiano, tendo como ponto de partida uma perspectiva de descoberta e uma sensibilidade iconográfica que permitirá captar, entre as diferentes práticas sociais, as regularidades que constituem a realidade social.

Neste «*aparente conformismo existencial*»⁸⁵, os actos anónimos têm de ser perspectivados como reflexos espontâneos, desmistificando a banalidade contida nas condutas, nas normas e estereótipos que constituem as representações sociais, permitindo «*pôr a descoberto os “claros” da realidade*»⁸⁶.

As comunicações verbais ou não verbais que formalizam as experiências – as acções quotidianas – são, assim, a matéria-prima do conhecimento; vão sendo definidas regularidades que fundamentam a realidade da interacção. Para tal, torna-se necessário expurgar a rigidez do senso comum, estimulando a sensibilidade fotográfica descomprometida, que nos surpreende com a análise dos quadros da vida social e das realidades percebidas.

Um exemplo clássico desta forma de perspectivar a realidade, está nas «*observações fugazes da realidade que constituem a essência da sociologia Simmeliana, transparecendo de modo ilustrativo em snapshots (que) significa literalmente, a imagem momentânea de uma cena ou fragmento da realidade.*»⁸⁷.

É, assim, integrada uma ampla gama de fenómenos contidos no seio das relações sociais, que induz a uma abordagem *microsocial*, onde se procura observar o indivíduo no todo social. Partindo, assim, da espontaneidade da realidade social, analisa-se a produção das práticas sociais no quotidiano, de modo a criar a lógica de produção da dinâmica estrutural da *macrosociologia*, isto é, «*estudar a interacção social na vida quotidiana ilumina a interpretação dos sistemas e instituições sociais mais amplos*»⁸⁸. O tecido social é, assim, todo o enredo codificado que encerra em si factos anónimos que se repetem e onde se perpetuam interesses.

Vários paradigmas teóricos têm procurado sistematizar o conhecimento sobre a análise das interacções quotidianas⁸⁹. Não sendo este o local adequado para uma análise puramente teórica e minuciosa dos postulados teóricos propostos por estas teorias, são de destacar (ainda que de forma sintética), algumas perspectivas. Neste campo de

⁸⁵ Tese de mestrado de José Machado Pais, *formas Sociais de Transição para a Vida Adulta*.

⁸⁶ Pais, J.M., **Sociologia da Vida Quotidiana**, Lisboa, Imprensa de Ciências Sociais, 2002, p. 67.

⁸⁷ *ibidem*, pp. 28-29.

⁸⁸ Giddens, A., *op.cit.*, p. 96.

⁸⁹ Machado Pais, J., *op.cit.*, pp. 75-121.

análise são destacados por vários autores⁹⁰ as correntes *interaccionista*, que, partindo das conceptualizações de Mead⁹¹ e Goffman⁹², colocam ênfase na interacção e interpretação de papéis; a *etnometodologia*, mais associada aos trabalhos de Garfinkel⁹³, vê a sociedade mais como um produto dos feitos práticos dos indivíduos; a *fenomenologia*, derivada das perspectivas filosóficas de Husserl⁹⁴ e Schutz⁹⁵, realça os processos através dos quais os indivíduos atribuem os seus próprios significados às *coisas e ocorrências*, bem como os processos através dos quais estes significados são partilhados; e a *teoria crítica*, desenvolvida a partir dos trabalhos de Lefebvre⁹⁶ e Habermas⁹⁷, que expõe a influência da racionalidade instrumental no quotidiano e no processo de tomada de decisão dos indivíduos.

As observações de terreno revelaram isso mesmo, uma apropriação do quotidiano por parte dos actores, criando e reproduzindo formas de vivência. O entrevistado PH – director fabril, há cerca de 2 anos na empresa – descreve hábitos de interacção quotidiana que se estendem para fora do local de trabalho. E, embora revela muita riqueza na captação de detalhes desse mesmo quotidiano, uma análise discursiva revela o seu posicionamento de alguma exclusão e diferenciação simbólica:

Ahm...o pessoal da fábrica organizou umas pescarias mensais, portanto...é no primeiro sábado de cada mês e...é um grupo de 28 pessoas. Já organizaram provas de karts, e eu também fui com eles.

Ahm...jogam à bola, portanto, jogam futebol duas vezes por semana, uma delas ao sábado – portanto, ao sábado não vou – mas à sexta-feira normalmente vou...vou jogar com as pessoas. (...) Eles praticamente todos os dias saem daqui e vão beber umas imperiais. Vão...normalmente até me dizem para ir, mas eu não tenho...não consigo ir a horas para ter com eles. Mas já, mas já tenho ido. Uns petiscos...de vez em quando organizam-se uns petiscos.

⁹⁰ Machado Pais, J., *op.cit.*

Weigert, A. J., **Sociology of Everyday Life**, New York, Longman, 1981.

⁹¹ Mead, G. H., **Mind, Self and Society**, University of Chicago Press, 1968.

⁹² Goffman, E., **The Presentation of Self in Everyday Life**, Penguin, 1990.

⁹³ Garfinkel, H., **Studies in Ethnomethodology**, Prentice-Hall, 1976.

⁹⁴ Husserl, E., **Phenomenology and the Foundations of the Sciences**, Kluwer Academic, 2003.

⁹⁵ Schutz, A., **Fenomenologia del Mundo Social**, Paidós, 1972.

⁹⁶ Lefebvre, H., **Critique de la vie quotidienne**, Paris, Grasset, 1974.

⁹⁷ Habermas, J., **Técnica e Ciência como «Ideologia»**, Lisboa, Edições 70, 2001.

Avançando no discurso de PH, encontra-se também um indicador importante para a compreensão daquele universo simbólico – a disposição física das instalações:

Eu tenho contactos com os departamentos comerciais. Agora...a própria localização física dos departamentos não promove, na minha opinião, não promove tanto esse contacto.

Fora daqui não tenho assim muitos contactos...

De seguida, exemplifica a tradução desse aspecto, referindo-se aos eventos organizados por membros da fábrica:

Olhe...apareceram pessoas de outras empresas do grupo. De outros departamentos, aqui não. (...) eu acho que o grupo que existe na fábrica, acho que podemos chamar o “grupo da fábrica”. Mesmo.

Depois existem pessoas que gostam mais de se dar umas com umas, outras com outras, mas isso é, essencialmente, secção a secção.

Também a entrevistada PS se refere a essa extensão das práticas quotidianas para além do local de trabalho e uma delimitação de grupos simbólicos, demonstrando, ao mesmo tempo, um posicionamento deslocado:

Depois são pessoas que estão aqui há muitos anos...vão criando relações de amizade...eu oiço muitas vezes que vão passar férias juntos; que vão dar passeios; que vão a excursões; que há jogos de futebol; que combinam encontros...coisas assim. (...) acho que é geral. Neste pessoal aqui do Escritório, eu apercebo-me disso e na Fábrica também. E depois também há outra coisa: aqui na Fábrica...e nos Escritórios...também há redes familiares muito grandes. Quase toda a gente foi primo ou é primo, de alguém que esteve ou que já se foi embora...portanto, também isso... (...) Normalmente as distinções são mais Fábrica e Escritórios...mas aqui nos Escritórios também muita gente teve, ou tem ainda, familiares na Fábrica. Aqui o meu colega Jorge, por exemplo, toda a família dele já foi trabalhador da ECSPA: o Pai; a Mãe; uma Avó; uma Irmã...e todos na fábrica, menos uma Irmã que está aqui nos escritórios de uma outra empresa do grupo! Sob este ponto de vista, a distinção Escritórios/ Fábrica não me parece muito sentida... Há outros: os da Fábrica dizem sempre que os dos Escritórios é que têm mais regalias e que têm mais isto e aquilo...

Para além do peso das redes familiares, PS revela, também, a importância de um percurso partilhado no *sentido de comunidade*:

Os departamentos actuais...não sei quantos anos têm, mas são situações muito conjunturais...e as pessoas...estamos a falar de pessoas que, de uma forma geral, têm já trinta e tal anos de casa. Digamos

que, no início, quando começaram, quando entraram para a ECSPA, criaram relações que se vão mantendo...e que hoje, apesar de trabalharem num determinado departamento, continuam a juntar-se.

Logo de seguida revela mais um pormenor de como a apropriação dos espaços físicos pelos actores constrói novos espaços simbólicos. Esses espaços são fulcrais na manutenção de redes sociais de contactos, na criação do tecido simbólico daquela cultura e na manutenção do mesmo:

Por exemplo, se for ao refeitório à hora de almoço...as pessoas saem dos seus departamentos todas juntas, mas quando lá chegam dispersam-se imediatamente! Elas vão ter com os seus grupos!

Depois há o euro milhões: há vários grupos de euro milhões; há departamentos do euro milhões; mas depois há práticas separadas – pessoas de vários departamentos uns com os outros.

Essas redes são importantes, por exemplo na assimilação de novos trabalhadores, pois como PS salienta, esta é feita:

Informalmente pelos colegas. São os colegas que o vão introduzindo no grupo e apresentando a A, B ou C..

O entrevistado CS também refere a importância da mencionada rede familiar, quando questionado sobre o prévio conhecimento que teria da empresa:

Já, porque o meu Pai era cá empregado. E eu nasci cá dentro...conheci desde sempre a ECSPA. (...) Ainda hoje é usual nós conhecermos...termos um primo, um afilhado ou...a chamada cunha, não é? Mas pronto. É um bocado isso. Não advém tanto da cunha, mas do conhecimento das pessoas. Portanto, nós, digamos...não abrimos a porta da nossa casa a toda a gente. Quando abrimos, não abrimos a um estranho, mas se houver uma pessoa que traz um amigo...é um bocado isso.

CS também aborda a importância das estruturas físicas nas relações sociais:

Eu desliguei-me um bocado do pessoal dos adubos – também não tive uma ligação muito estreita com eles – e, sinceramente, não me afronta muito ver aqui isto tudo dividido, partilhado, tudo cheio de marcos, de cancelas, de divisões porque nunca mantive grandes relações de cordialidade e, digamos, de amizade. Mas a nível de relações inter-pessoais, houve pessoas que se ressentiram muito. É evidente que todos nós estranhámos. A construção de um outro refeitório novo – que foi óptimo, foi uma boa medida, uma ótima medida – que teve a clara intenção de separar as águas... Digamos que a parte da Portaria e Balança eram nitidamente Adubos – pela parte física do terreno; o refeitório *idem idem aspas aspas*; e

sentiu-se, a partir daí, a necessidade de construir um outro refeitório na nossa área, não é? (...) (no refeitório, as pessoas dispersam-se) nas mesas. Porque são hábitos antigos, são hábitos de muitos anos. Por exemplo, eu posso falar por mim...o meu colega, que faz parceria comigo – que é o Santinhos – ele, ele...antigamente almoçava na mesma mesa que eu – ainda no refeitório antigo – e depois, ahm...pronto...achou de passar a almoçar na mesa com os colegas, com as pessoas que trabalham com ele. Eu almoçava com algumas pessoas da ODFERO e continuei, está a ver? Não almoço com os meus colegas que trabalham comigo, mas vou almoçar com os da outra empresa. Estou a partilhar emoções; conhecimentos; o que se passa; estou a saber um bocadinho – a tal mentalidade ECSPA – como é que estão; como é que não estão; se facturam ou não; se têm trabalho; como é que estão as coisas. (Os funcionários da fábrica vão em grupos de homens ou de mulheres) tem a ver com as equipas: os homens trabalham juntos e as mulheres trabalham juntas. Elas metem as coisinhas...as medidas; os frascos; as saquetas nas caixas...até porque nós temos horários distintos. Antigamente, o pessoal ia todo do meio-dia à uma, não é? Depois, o Sr. MM – ou a Dra. PS, não sei bem quem – pensou em fazer um bocado divisão. Porque você repare...vai com mais 100 pessoas para uma fila ao almoço...chega ali, bate na trave. Assim, há menos stress...e aqui é uma bestialmente stressante. Aqui...é uma coisa mesmo...as pessoas do escritório – porque eu já trabalhei e houve colegas meus que trabalharam no escritório –...e houve um colega meu de Lisboa...houve uma troca de...uma conversa...onde é que será que se trabalha mais? Ele esteve cá e nos escritórios...e uns anos depois perguntei-lhe ó Zé, onde é que se trabalha mais, na fábrica ou nos escritórios? É no armazém – e ele tinha um tipo de função mais calma que nós – no armazém é muito pior, o armazém é capaz de ser o pior sítio que há...porque é super-stressante. Mas dá luta....

Veja-se a opinião de CC – capataz da fábrica, há 25 anos na empresa – sobre esta temática:

Eu justifico: dantes, a maioria dos trabalhadores da ECSPA eram de Setúbal; conheciam a ECSPA; conheciam as pessoas que moravam na ECSPA. Hoje, a maioria das pessoas que trabalham na ECSPA não são de Setúbal, são de Lisboa. Então, o amor à ECSPA, o amor à camisola, está-se a perder. . Da minha parte, tento juntar estas pessoas todas. Da minha parte, faço um grande esforço por isso. Da minha parte, tenho dito em público...às vezes eu, aqui na minha posição, recebo reclamações da minha malta que aí está, que é tudo malta nova – a malta velha está no enxofre, onde já trabalhei 15 anos; estão lá os velhinhos que vão sendo reformados – e...esta malta nova que cá tenho, quando entram pessoas novas para a empresa – que têm entrado a nível até de quadros – notam o choque enorme que é essas pessoas passarem pelo pé de nós, aqui – pelo pé de mim, inclusive – e não dizerem bom dia, nem boa tarde. Não dizem isto no primeiro mês; não dizem no segundo; nem no terceiro; nem em seis meses. Estão no refeitório ou ali a beber café, a gente entra e eles não dizem bom dia, nem boa tarde. Não nos conhecem. E esta malta às vezes reclama...chegam a chegar aqui e perguntar...está a entrar aqui uma engenheira nova – é engenheira, não interessa, fosse quem fosse...é um ser humano – entra para o laboratório e está aqui 6 meses...e as pessoas chegam aqui e é pá, quem é aquela gaja? Isso não sei. É pá, você devia dizer à pessoa para dizer bom dia e boa tarde. A malta da fábrica é uma malta mais aberta...e eu ensino a malta a ser

aberta. Eu...sou aberto...não é por formação...pessoalmente sou aberto; falo e digo; gosto de falar. E digo à malta: é pá, a gente diz! A gente puxa-os para o nosso meio!

Aqui a malta da fábrica tem a mania – porque os outros é que provocam – que são duas secções à parte: a produção é uma coisa, o laboratório é outra; e o escritório é outra totalmente diferente!

É...e a malta da fábrica nem gosta de ir almoçar mais tarde, para não se juntar com as pessoas dos escritórios, porque vê-se que as pessoas dos escritórios ficam agoniadas de olhar para as pessoas da fábrica.

Inclusivamente aqui, a malta do laboratório, que eles dizem que não são da nossa empresa; e eu digo é pá, são nossos. Inclusivamente, eu organizo uma festa de Natal aqui, nossa, com dinheiro nosso. Numa altura isso era só da fábrica, porque o laboratório estava aqui agregado ao escritório. Quando o laboratório veio para aqui e começou a trabalhar connosco, eles juntaram-se – porque a festa é toda uma! Muitas...algumas pessoas da fábrica mas porque é que convidas aquela malta, que aquela malta não se junta connosco; eles não se misturam connosco? E eu digo: é pá, eles não se misturam; eles têm algum problema com isso...a gente puxa-os! Eles são nossos! Eles trabalham ao pé de nós! Se houver algum problema, eles fogem como nós fugimos!

E eles ficam a olhar... Isto no fundo, no fundo, de fugir como nós fugimos, é da experiência que eu tenho dos acidentes cá dentro. Quando estávamos no enxofre, tudo a trabalhar, ahm...quando havia uma explosão a gente não fugia para a rua. Com a prática das explosões, muitos fugiam para a rua; eu e uns quantos fugíamos lá para dentro; e depois começaram todos a vir cá para dentro. E a gente apagou muitas explosões e muitos incêndios sem bombeiros, sem nada.

E então criámos um...uma ligação entre todos que nós...agora pronto, agora temos técnicos de segurança; sabemos o que é que havemos de fazer... Nós formamo-nos a nós próprios lá em baixo.

E muitas das vezes temos tido reuniões assim em conjunto e tenho puxado pela malta...a malta às vezes andam aí chateados porque vêem que as pessoas não lhes falam, e eu digo é pá, falem vocês! Digam bom dia; digam boa tarde.

O entrevistado PC – funcionário do departamento de contabilidade, há quatro anos na empresa – reflecte um pouco sobre o seu processo de assimilação, sobre a apropriação simbólica dos territórios físicos e sobre as possibilidades de influenciar as práticas existentes:

Mas pronto, vim para aqui aprender, por isso não senti dificuldade nenhuma. Não vinha com vícios de lado nenhum...aprendi tudo de novo. (...) foi feita com a ajuda dos meus colegas, que me puseram ao corrente dos procedimentos aqui da empresa...e com a ajuda da directora da Contabilidade. (...) Há mesas marcadas. Saímos todos daqui ao mesmo tempo – tirando dois directores, almoça cá tudo – e vamos para mesas diferentes. Temos aqui o pessoal de Contabilidade que almoçam na mesma mesa; o pessoal ali do Controlo de Gestão têm outra mesa; e o pessoal dos Recursos Humanos tem outra mesa. E eu quando entrei já tinha uma mesa pré-destinada. Disseram-me logo «almoças nesta mesa» (...) Todos os dias às 10.30h há o coffe break. Há o hábito de, quando alguém faz anos, trazer um bolo para a ECSPA; e faz-se

por volta das 16.30h uma festa. E isto são hábitos que já estavam criados. Olhe, eu desde que cá estou já formaram um almoço de Natal – não da empresa, que todos os anos faz um, por secções e marcado por cada director – mas, depois aqui o nosso pessoal, juntamente com os Recursos Humanos e a Informática, faz também um, mas a nível particular. E, nos últimos anos os mais novos têm insistido que é melhor um jantar...porque num almoço depois temos que voltar a trabalhar...e já o ano passado fizemos um jantar.

Já BS – membro do secretariado, com 23 anos de trabalho na empresa – discorre sobre os mecanismos de transmissão cultural:

(...) quando chegam aqui, os mais velhos, sem querer, vão transmitindo isso. Eu acho que sim. Não me posso por na pele dos mais novos, mas penso – até porque já fui nova cá – que a recepção que se faz aos mais novos é muito melhor que antigamente...não acontece o «oh, tens que fazer assim». Não, acontece naturalmente; os novos integram-se muito melhor naquilo que os mais velhos praticam. É no dia-a-dia. Depende um bocado da função...por mim, como estou no secretariado, passa tudo por aqui. É como às vezes perguntam como é o km; eu respondo que é a 0,40; e dizem-me que na gasoil já subiu; mas eu respondo que o Sr. AF disse que era assim e ele logo decide quando for altura de mudar. O mais novo tem que aceitar. Falo por mim. Mas penso que é assim. Um contabilista é a mesma coisa. Vem um mais novo com um curso; mas vai perguntar como se faz; e o mais velho vai dizer «é assim».

Estes são apenas alguns exemplos que ilustram a realidade descrita; uma construção simbólica que vai muito para além dos mecanismos decorrentes dos processos de gestão e que se alimenta, em grande medida dos processos – correntes e passados – vividos na experiência quotidiana. E, nessa construção quotidiana constante surgem grupos. Grupos já extintos; grupos formados; grupos a constituírem-se. Nos grupos já estabelecidos, há regras e normas, estruturas simbólicas que enquadram as acções dos seus membros. Aqui, os actores sociais poderão perspectivar as suas acções em termos de *tradição*, essa cola utilizada para unir ordens sociais, segundo Giddens. Essa tradição surge como elemento inseparável da comunidade e intrínseco à mesma; sendo parte do passado, presente e futuro. A organização espaço-temporal deste universo simbólico é, assim, como que monitorizada pela tradição, sendo que esta é parte integrante da mesma. Como Giddens afirma, «*a tradição é uma orientação para o passado, de tal forma, que o passado tem uma pesada influência no presente*»⁹⁸. A ordem social alicerçada na tradição valoriza grandemente a cultura do passado, as

⁹⁸ Beck, U., Giddens, A. e Lash, S., **Modernidade reflexiva: trabalho e estética na ordem social moderna**, São Paulo, Unesp, 1997, p. 80

formas orais e os seus símbolos, como forma de perpetuar a experiência das várias e sucessivas gerações.

Contudo, a tradição não se vincula somente ao passado, ligando-se, também, ao futuro. Este acaba por não ser percebido como algo de muito separado e distante, mas como algo de contínuo, envolvendo o passado e o presente. A tradição persiste, se bem que remodelada e reinventada em cada geração. Não se verifica, porém, qualquer espécie de cortes profundos, descontinuidades absolutas ou rupturas entre o que é construído como o *ontem*, o *hoje* e o *amanhã*.

Também há toda uma componente ritualista, que funciona como prática de preservação. Esta ritualização não só preserva a memória colectiva, como reforça as experiências quotidianas, fazendo e refazendo a união neste universo simbólico.

Há, ainda, toda uma *verdade simbólica*, fundada nas ritualizações e defendida pelo *guardião das tradições*. Este é caracterizado pelo papel⁹⁹ que ocupa na ordem social, isto é, pelo seu *status*. O conhecimento que esta figura possui é fundado nas crenças comuns, pois as tradições são impensáveis «*sem guardiães, porque estes têm um acesso privilegiado à verdade, que não pode ser demonstrada, excepto na medida em que se manifesta nas interpretações e práticas dos guardiães*»¹⁰⁰.

Assim, a interpretação da realidade feita pelo guardião da tradição configura-se como uma verdade apenas acessível aos *seus iniciados*, ou seja, os que aceitam a verdade por ele revelada e, como consequência disso, o seu *status*.

A tradição tem a característica intrínseca de ser excludente, isto é, apenas os tais iniciados – os seus membros – podem partilhar e participar nela, tal como dos rituais. A discriminação do *não-iniciado* – do *outro* – é essencial para fortalecer o *status* quer dos rituais, quer do próprio guardião. Como tal, o *outro* é excluído, estando-lhe interdita a *verdade*. A identidade do *self* vincular-se-á à pertença e envolvimento nos rituais, diferenciando-se, portanto, em relação ao *outro*.

No decorrer dos processos de integração nos grupos (socialização) os actores irão assumir novos papéis; cargos ou *status* na organização. Através desses processos de socialização o indivíduo, enquanto membro de um grupo da organização, pode, ou não, integrar significados e viabilizar a sua comunicação com os outros. Esse processo pode ser compreendido como um processo não só de internalização de influências, mas também exportação simbólica. Indivíduo e os grupos onde se insere influenciam-se

⁹⁹ Aqui compreende-se *papel* enquanto definido por normas estruturadas.

¹⁰⁰ Giddens *et.al*, *op.cit.*, p. 100.

mutuamente, num processo recíproco de construção e reconstrução simbólica. Este é um processo contínuo e permanentemente inacabado – o indivíduo, os grupos onde este se insere, e a própria empresa são recriações constantes uns dos outros. Existirão momentos mais críticos e/ou problemáticos do que outros neste processo, como por exemplo quando o indivíduo inicia a sua actividade numa empresa¹⁰¹ ou quando esta atravessa algum tipo de convulsão interna¹⁰².

Tradicionalmente a admissão de novos membros numa empresa passa por um processo de recrutamento e selecção através do qual a empresa procura conhecer um certo número de características dos indivíduos que ajudem a construir um prognóstico de como serão os processos de ajustamento – ao que se julga serem – às normas e padrões de funcionamento da organização. Estes processos visam com uma diferente intensidade os novos membros, já que, com a sucessiva integração destes e consequente atingir dos níveis de integração esperados contribui-se para a reprodução das estruturas simbólicas existentes (produção/reprodução).

Embora neste trabalho se discorde profundamente das conclusões de Schein¹⁰³, este teve o mérito de identificar e esquematizar várias formas de socialização, como se pode verificar pelo próximo quadro (Quadro 4):

Quadro 4 – Socialização organizacional.

<u>Socialização formal</u>	<u>Socialização informal</u>
Programas de orientação	Treino de empregados no activo\durante o trabalho
Treino de novos empregados	Treino a cargo do supervisor\colegas
Manuais para empregados	Experiências negativas; aprender com os erros
Rotação de ofícios	Em conversa

¹⁰¹ Feldman, D.C, "The multiple socialization of organization members", **Academy of Management Review**, Vol. 6, pp.309-18, 1981.

¹⁰² Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In B. M. Staw (Ed.), *Research in organizational behaviour*, 1, p. 209. Greenwich, CT: JAI Press.

¹⁰³ E o próprio autor reviu as suas teses em trabalhos posteriores

Este esquema, ainda que algo reducionista, aponta o caminho para a importância do quotidiano e das interacções que aí se estabelecem; bem como das acções mais formais, por parte da empresa, para o processo de socialização. Há todo um sem número de caminhos, cujos trilhos são susceptíveis de ser percorridos, para tentar captar o perfil cultural de uma empresa.

Tal já foi perceptível nos discursos apresentados; PH e PS demonstram alguma exterioridade a grupos (por eles percebidos). Os outros entrevistados mencionados também fazem referência à existência de grupos. Mas esses não são grupos totalmente aglutinadores. Há *outros* grupos, há os excluídos, os tais não-iniciados. Nessa categoria encontra-se MS, engenheira química e funcionária do laboratório há cerca de dois anos. Referindo-se ao (sucesso do) seu processo de integração:

Sim, mas sinceramente...acho que devido à minha personalidade...não tanto por...não sei...levaram-me a conhecer as instalações...mas é difícil conhecer toda a gente...e as pessoas estão um bocado dispersas... Eu acho que não dá para avaliar bem isso porque são poucas as pessoas... Acabo por estar aqui num grupo...trabalho só mais com uma pessoa...não tenho assim... (...) Há alturas em que me sinto muito motivada...outras sinto-me um pouco frustrada... Não estava habituada a trabalhar em investigação...às vezes pode ser um bocadinho frustrante... Às vezes sinto-me bem por estar sozinha numa sala...as relações com as pessoas às vezes são bastante difíceis... gosto do meu trabalho por isso, não tenho contacto com muita, muita gente. (...) Acho que as pessoas às vezes estão num grupo...mas não pertencem ao grupo...mesmo entre amigos. Grupos de trabalho sim, mas mais do que isso... É como em todo o lado...umas são mais simpáticas do que outras... Trabalham juntas mas mais do que isso não...

Nem todos os actores sociais vão pertencer aos mesmos grupos, a todos os grupos, ou mesmo a qualquer grupo, em diferentes fases do seu ciclo numa dada empresa. Assim, os *não pertencentes* assumem um papel distinto dos demais: eles são *estrangeiros*. Aqui, importa retomar o trabalho de dois autores que enquadraram esta temática, mais concretamente, Simmel e Schutz.

Schutz, por exemplo, constrói o *estrangeiro* num papel de clara solidão. Este, ao tentar inserir-se no grupo, passará por uma grande tensão na assimilação e adaptação de toda uma construção cultural que lhe é estranha. Assim, todo o conhecimento prévio que possui não poderá ser utilizado como guia para a interacção com os membros do novo grupo. Ou seja, não há qualquer garantia que se possa estabelecer uma experiência colectiva, uma experiência de *nós*. Desta forma, o *estrangeiro* não passará a *iniciado*,

não podendo partilhar a referida *verdade*. Contudo, de acordo com Schutz, o *estrangeiro* tem uma posição ainda mais privilegiada do que o *iniciado*, pois possui um ponto de vista externo ao grupo, podendo melhor compreender o interior a partir da sua posição externa. Após compreender as configurações simbólicas do seu novo grupo – passando por um processo de ajustamento social – perderá a sua condição de *estrangeiro*.

Já Simmel compreende o *estrangeiro* de uma outra forma, mais envolvida directamente com o grupo. Este ocupa um lugar específico no grupo em que se encontra, passando a ser concebido como uma forma singular e positiva de participação. O seu *olhar* reveste-se de alguma objectividade em relação aos restantes membros do grupo, pois não se encontra mergulhado nos limites e incongruências daquela realidade social. O seu *olhar* é, desta forma, privilegiado e reconhecido pelos restantes elementos, podendo, até, ser funcional, permitindo ao *estrangeiro* jogar com a sua posição. Ele é encarado como alguém originário de uma outra configuração espaço-temporal, não pertencendo socialmente aquele ambiente simbólico, que está, simultaneamente, perto e afastado. O seu percurso simbólico vai ser, contudo, de fora para dentro do grupo.

Considerando que a identidade dos actores sociais desenvolve-se ao longo de linhas de diferenciação entre o seu *self*¹⁰⁴ e tudo o que é externo, o processo de reconhecimento do que é *próprio* e do que *não o é*, é influenciado pelos processos de socialização. E, durante esses mesmos processos, são construídos e reconstruídos os arquétipos simbólicos dos vários grupos. São constituídos os códigos linguísticos, os sistemas políticos, os valores culturais, os padrões morais e éticos, as normas e sanções. Há, assim, todo um conjunto de códigos simbólicos que definem um grupo por oposição aos que não lhe pertencem. Desta forma, o rótulo de *estrangeiro* acaba por ter tanto de autoconstruído – por cada indivíduo nessa situação – como de imposto – pelos grupos sociais específicos.

Através de todo o trabalho de observação, de desconstrução dos dados recolhidos nessa mesma observação, e de posteriores inquirições adicionais aos trabalhadores da empresa referida, foi possível observar uma realidade bem diferente daquilo que os primeiros indicavam, como foi mencionado. Os discursos dos entrevistados e as observações levadas a cabo também fornecem detalhes ricos de

¹⁰⁴ Goffman, E., *op.cit.*
Giddens, A., *op.cit.*

informação sobre a empresa, sobre o seu passado e presente, revelando pormenores sobre o quotidiano; como se gerem as interacções, como se criam e organizam os discursos, como se geram e reproduzem as práticas.

As entrevistas revelaram como a empresa é um sistema aberto aos fluxos culturais que circulam à escala global, funcionando de forma muito mais ampla do que um mecanismo de recepção e reprodução desses fluxos, pois este universo cultural adapta-os e transforma-os, criando novas formas de significado, novos quadros simbólicos e novos referenciais normativos. Tal ocorreu, por exemplo, com a entrada de fluxos tecnológicos na empresa. A chegada e integração progressiva das NTI originou reacções nos trabalhadores da empresa, aos mais variados níveis. Não houve, pois, uma recepção e integração directa e linear. Este factor, as NTI, originou alterações ao nível do número de trabalhadores, provocando, assim, mudanças profundas na teia de relações sociais na empresa. Também a entrada de outros fluxos, alguns decorrentes do funcionamento de mercado à escala global, outros de políticas de gestão, levou a que se verificassem reestruturações, ao longo do tempo, na empresa. Com essas reestruturações, o número de trabalhadores foi reduzido; foi mesmo alienada uma parte da empresa; decorreram várias reorganizações internas; foram criadas novas normas e processos de funcionamento. Em última análise, alteraram-se profundamente os modos de interacção previamente existentes. E, com a entrada de novos trabalhadores – pessoas completamente removidas daquele universo cultural, com os seus próprios quadros simbólicos de referência e estruturas identitárias – entraram novos e diferentes fluxos culturais. Referências a tudo isto podem ser encontradas ao longo de todas as entrevistas. De facto, a entrada de novos colaboradores tem contribuído para a alteração de práticas culturais previamente existentes. Podem ser aspectos tão simples quanto a mudança de um almoço para um jantar; ou o substituir a empresa na organização de eventos para os trabalhadores; ou mesmo algo de mais significativo em termos funcionais, como todas as alterações implementadas na fábrica.

Encontrou-se, desta forma, um ambiente cultural extremamente dinâmico, adaptando e adaptando-se constantemente a novos fluxos culturais que lhe chegam. E, com a chegada destes fluxos há uma constante negociação entre os mesmos e os quadros simbólicos existentes. Não se trata de mera aceitação ou rejeição. Estes fluxos podem ser integrados ou não, mas passam por processos significativos de adaptação, podendo assumir contornos diferentes daqueles que possuíam à chegada.

Como se referiu logo no início, para além destes factos, nesta empresa específica, encontrou-se uma **comunidade cultural idealizada**. Um primeiro olhar, mais superficial e não tão rico em pormenores e detalhes, poderia classificar este ambiente como tendo uma *cultura forte* ou, na sua designação mais conhecida, uma *corporate culture* – tal como é definida por teóricos como Schein. Poder-se-ia afirmar que existe uma *cultura forte*, capaz de gerar uma forte integração social, ao nível do *simbólico* existente dentro da organização, quer no passado, quer no presente. Parecem, assim, existir normas, valores, modelos de conduta, linguagens, ritos, mitos, tabus, comuns e estruturantes da acção. De facto, a esmagadora maioria dos entrevistados refere, defende e acredita, a existência do que apelidam como *uma cultura ECSPA*. Para esses actores sociais, há um existir comum, formas de ser e sentir muito semelhantes (ou mesmo iguais). Como se constata nas várias narrativas, há a crença de que existe um quadro simbólico comum e que quase todos interagem dentro dele. De acordo com os entrevistados, quase todos os colaboradores da empresa terão noção da existência desse quadro referencial simbólico. Assim todos derivarão as suas práticas simbólicas daí; todos aplicarão os processos normativos com esse referencial; todos terão os mesmos rituais, práticas e normas. Para os entrevistados há uma cultura ECSPA, dentro da qual quase todos se movimentam. Mas, como salientam, tal não acontece com todos. Aliás, para estes actores sociais, essa cultura está em risco. Isso deve-se à entrada de outros, de estranhos, de estrangeiros (na acepção de Schutz e Simmel). Estes estrangeiros, serão pessoas, na sua perspectiva, que chegam à empresa sem qualquer espécie de ligação simbólica à mesma. São profundamente diferentes dos que já lá estão – nos modos de ser, pensar e agir. Isto, na sua perspectiva. Por isso, para estes actores sociais, para estes guardiões da tradição cultural da ECSPA, há que socializar estes novos membros. Há que tentar transformá-los de estrangeiros a iniciados. Há que pô-los a funcionar dentro do quadro normativo da sua cultura. Isto, na sua opinião.

Mas, indo para lá deste contacto mais superficial com as formas culturais existentes nesta empresa – e daí a opção qualitativa neste estudo – encontra-se uma realidade bem diversa.

Os actores sociais têm essa convicção relativamente ao seu universo cultural. Porém, como os modelos culturais de Sainsaulieu revelam, há, dentro da empresa, diferentes formas de ser, pensar e agir. Existem, portanto, dentro da empresa, dentro daquilo que os actores sociais caracterizam como uno, diferentes quadros referenciais simbólicos, diferentes modelos de acção, diferentes quadros normativos, diferentes

rituais e práticas. Aquilo que os actores sociais construíram como homogéneo e coeso, é, na verdade, heterogéneo e fragmentado. Ao se olhar com mais atenção para as narrativas quotidianas dos diferentes actores, constata-se isso mesmo.

Os vários indicadores recolhidos assim o demonstram. Embora, no discurso geral e directo sobre as suas identidades, se assumam como genericamente homogéneos, as suas afirmações indirectas sobre práticas, normas, códigos e rituais diferem.

Contudo, a generalidade dos actores sociais demonstram uma grande reflexividade sobre as suas práticas culturais. Isso fica bem patente no modo como constroem as suas identidades, bem como as identidades dos que estão à sua volta. E, na maior parte dos casos, isso faz-se extrapolando as suas próprias práticas. De facto, verifica-se um extrapolar das práticas do actor social em causa, ou do grupo em que se insere – a especificidade passa a ser a generalidade. E, para além disso, também há um demarcar muito bem as fronteiras da identidade – onde acaba o *nós* e começa o *eles*. Aqui, atribui-se, claramente, um “ver” o mundo que distingue as diversas comunidades entre si. As principais diferenças, para os entrevistados, estarão no modo de “sentir” a empresa e o trabalho, na ligação afectiva que a ela se estabelece. A ligação afectiva à empresa, bem como a disponibilidade para o trabalho nela realizado são como meios de rotular os grupos e a partir daí enquadrar as pessoas como pertencentes a esses mesmos grupos. São, assim, estabelecidas formas de «(...) *simplificar ou sistematizar a abundância e complexidade de informação que o organismo recebe do meio com vista à sua adaptação cognitiva e comportamental*»¹⁰⁵.

Mas, embora esse particular seja apresentado como o generalizável, não existe *um só particular*. Existem, sim, uma pluralidade de particulares; uma pluralidade de realidades. Cada indivíduo constrói e reconstrói a sua própria realidade, mediante a interpretação dos vários recursos simbólicos de que dispõe, um pouco à semelhança do que Goodman¹⁰⁶ (ecoando as teses de Kant), propõe. De facto, temos realidades muito diferentes, se atentarmos nos indicadores disponíveis. Para alguns actores, por exemplo, há uma relativização dos **valores declarados** e **aparentes**, para outros verifica-se uma reafirmação dos mesmos. Para outros actores, por exemplo, salienta-se a escolha de figuras e a sua importância – figuras essas, de posição elevada na estrutura hierárquica – bem como do discurso das mesmas; já outros, por exemplo, situam-se num pólo oposto, considerando não existir quaisquer figuras que se salientem. É ao analisar os **valores**

¹⁰⁵ Giddens, A., **Sociologia**, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian, 1989, p. 264.

¹⁰⁶ Goodman, N., **Modos de Fazer Mundos**, Lisboa, Asa, 1995.

operacionais, as **atitudes** e os **sinais**, que é possível perceber a multiplicidade de realidades; reconstruindo as realidades de cada actor social, com base nestes indicadores. Percebe-se que encaram os rituais diários de formas diferentes, actuando reflexivamente sobre estes. Por exemplo, algo de aparentemente tão simples quanto *a hora de almoço*, assume uma complexidade tremenda. Actores diferentes apresentam este momento de forma diferente, quer ao nível da *performance* propriamente dita, quer ao nível dos simbolismos que estruturam a acção. Mas, diferentes actores também chamam a atenção para diferentes *momentos de interacção* no quotidiano; sejam eles *pausas para café*, *a fila do almoço* ou *as idas à casa de banho*. Mas também se encontram actores sociais externos a esses mundos, actores sociais que se perspectivam e são perspectivados como estrangeiros, alguém fora daquele mundo cultural. Com mais ou menos noção disso estes actores fazem, contudo, parte desse mesmo universo cultural, constituindo, mesmo, uma parte significativa da mesma.

E, aqui, também é necessário salientar a relevância dos *espaços*. De facto, muitas das interacções são enquadradas pela disposição física das instalações. Na ECSPA, diferentes departamentos estão localizados em diferentes edifícios. Trabalhadores que ocupam um mesmo edifício, mesmo desempenhando funções em áreas diferentes demonstram, entre si, opiniões similares. Percebe-se, pela narrativa dos actores sociais, que se estabelecem redes de contacto social, que funcionam como veículo de transmissão cultural, sendo essenciais os guardiões da tradição. Estes surgem como os principais portadores das práticas, normas e rituais daquilo que entendem ser a sua cultura – a cultura ECSPA (embora tal não se verifique na prática, como já foi visto). Mas, tal também se verifica ao nível das equipas de produção. Estas equipas, que se mostram muito isoladas em termos de comunicação simbólica com o resto da empresa, também possuem as suas próprias dinâmicas culturais, com figuras (Chefes de Equipa ou membros mais antigos) portadoras daquilo que entendem por tradição cultural. Essa transmissão tem um agente material, na figura de um livro que existe sobre o percurso histórico da ECSPA, mas também tem agentes imateriais sob a forma de transmissão oral. A partir daí, estendem-se redes de iniciados, que, no fundo, são actores sociais identificados como pertencentes a esse universo simbólico. Isto não se traduz em práticas culturais homogêneas, como se viu, uma vez que os próprios iniciados perspectivam de forma diferente a realidade quotidiana. No entanto, há essa idealização. Assim, temos como que *pequenas ilhas simbólicas*, onde se desenrolam a maior parte das interacções quotidianas e as correspondentes trocas simbólicas. Tal

também está bem patente ao analisar-se a mudança das instalações físicas do laboratório. Os laboratórios, previamente localizados num outro ponto do complexo industrial, foram deslocados para um terreno adjacente às instalações da fábrica. Esta *simples* mudança acabou por originar uma reestruturação das interações quotidianas. Os actores sociais pertencentes à Fábrica e os actores sociais pertencentes ao Laboratório passaram a partilhar, desde esse momento, um espaço físico muito próximo; tal causou um encontro simbólico até aí não verificado, com todos os seus choques e reacções, assimilações e integrações. E essa disposição física das instalações contribui, também, para o desconhecimento real das áreas fora do espaço imediato. Quer seja na fábrica e nas suas várias equipas; nos escritórios e nos seus vários edifícios; ou no laboratório.

Nesta empresa encontrou-se diversidade cultural. Existem práticas, normas, regras e rituais diversos. Mas também existe uma grande reflexividade sobre as identidades, por parte dos actores sociais. E essa reflexividade contribui para a criação de uma identidade cultural idealizada. Com efeito, muitos dos actores apresentam-se como legítimos membros de uma cultura, que possui os seus próprios quadros simbólicos, regras, rituais e normas. Mas, o que se encontra é, sim, uma projecção do particular de cada actor, tornando-se, assim, o geral. Cada mundo, cada construção individual da realidade passa a ser *a* realidade.

Encontraram-se, também, redes de transmissão cultural. Aquilo que é perspectivado como tradição é transmitido por aqueles que se consideram seus membros. Os guardiões da tradição e os seus iniciados procuram perpetuar aquilo que entendem como sendo a sua cultura. Aqui também podemos encontrar colaboradores novos da empresa que são perspectivados como iniciados nessa cultura; membros que se perspectivam como iniciados; e membros que, mais ou menos à parte, se perspectivam e são perspectivados como claramente exteriores a essa(s) cultura(s). Esses poderão, ou não, utilizar a sua posição de estranho.

E essas interações quotidianas jogam-se nos vários espaços físicos da empresa, espaços privilegiados de troca simbólica. Destes, um dos mais interessantes configura-se no *refeitório*. É neste espaço que se cruzam percursos pessoais na empresa, onde o passado se encontra, onde o presente se confronta. Mas, também a própria disposição das mesmas pode ter impacto, como se viu. A disposição que esta empresa revela, contribui para proximidades e afastamentos, como se vê na dicotomia percebida de

escritórios/ fábrica, ou nas dicotomias não percebidas entre zonas da área funcional da produção.

Tem-se, assim, uma pluralidade cultural; uma diversidade de práticas simbólicas. Mas encontra-se, também, uma identidade cultural colectiva idealizada. E, com alguns ajustamentos, encontramos, nesta empresa, os modelos culturais propostos por Sainsaulieu. Estes revelam a importância dos grupos dentro da empresa; o modo como certas áreas funcionais se aproximam mais de certos quadros simbólicos. Revelam, no fundo, a riqueza cultural da empresa.

A apreensão destas formas só foi possível mediante um processo de desconstrução e posterior reconstrução da realidade encontrada. O que se tentou foi *captar o ponto de vista do nativo*¹⁰⁷, ou seja, procurar problematizar os modos como os vários indivíduos (e os grupos) interpretam e constituem as organizações, isto partindo de uma base quotidiana de interacções. Como tal – e para que isso seja possível – foi essencial examinar o comportamento, o conhecimento cultural, bem como os artefactos que os indivíduos usam e partilham para interpretar as suas experiências em grupo. Isto porque, como a ampla pesquisa sociológica neste campo tem demonstrado, as *ideias* e as *práticas* são não só um produto da experiência quotidiana, mas também vão, por sua vez, influenciar o modo como são vividas e construídas as vidas, nos vários contextos organizacionais. Posto de forma simples, examina-se o que as pessoas fazem e dizem, o que torna possível perceber o modo como as rotinas quotidianas constituem e reconstituem a estrutura organizacional. E utiliza-se a expressão *rotina quotidiana* porque, ao examinar como é que as pessoas, em locais de trabalho específicos, *entendem, registam e actuam*, está-se a analisar como estas gerem a sua vida quotidiana¹⁰⁸ (e neste caso, especificamente relativa ao contexto organizacional). E essas rotinas da vida social quotidiana acabam por *expressar* e por *se expressar* no sistema social em causa¹⁰⁹. Este posicionamento encontra eco na teorização de Bourdieu, ou seja, nas formas como os indivíduos enquadram as suas experiências quotidianas e lhes dão significado.

O investigador deve considerar tudo o que é referente às políticas que prescrevem as relações, e aos padrões de interacção prescritos pelas regras e regulações

¹⁰⁷ Que é, no fundo, a definição que Malinowski dá para o conceito de *etnografia*.

¹⁰⁸ Machado Pais, J., *op.cit.*

¹⁰⁹ Giddens, A., **The constitution of society**, Berkeley, University of California Press, 1984, p. 36.

(regulamentos); mas deve também prestar atenção às relações interpessoais existentes e que não são representadas pela organização formal.

Tal, contudo, não significa que se rejeite outras abordagens à definição e estudo da cultura. De facto, também deve ser dado relevo a um outro dado, que passa pela exterioridade de um contexto cultural. No entanto, é preciso não confundir este dado de enquadramento com outras abordagens ao estudo da cultura, nomeadamente a que encara a cultura como uma variável externa à organização. De acordo com esta última abordagem a cultura seria algo de externo à organização e seria importada para a mesma através dos seus membros, residindo os seus *locus* em grupos geográficos, linguísticos ou étnicos bem definidos. Exemplos bem claros desta perspectiva podem ser encontrados nos trabalhos de Hofstede¹¹⁰, Schein¹¹¹, e em trabalhos de género *Estilo de gestão Americano vs. Estilo de gestão Japonês*, que podem ser caracterizadas como algo etnocêntricas¹¹².

Contudo, há que salientar que as mais recentes abordagens ao estudo da cultura e identidade¹¹³ (quer no campo da sociologia, quer no campo da antropologia), põe em causa as conceptualizações, de cariz nacional, de cultura e identidade, face aos processos contemporâneos de globalização.

Opta-se, assim, por uma abordagem que conjuga várias dimensões, questionando o facto de se considerar que a cultura, de alguma forma, só reside nas actividades informais ou expressas das organizações. Propõe-se que se estude as perspectivas dos sujeitos sobre os variados aspectos da *experiência organizacional*, o que compreende artefactos tão díspares como a *execução da tarefa; tecnologia; estrutura formal organizacional; linguagem quotidiana; mitos; histórias; reuniões; ...*¹¹⁴.

¹¹⁰ Hofstede, G., *op.cit.*

¹¹¹ Schein, E., **Psicologia Organizacional**, Rio de Janeiro, Prentice-Hall, 1980.

¹¹² Uma vez que parte, tendencialmente, de um ponto de vista norte-americano – e mais especificamente de um ponto de vista do gestor norte-americano.

¹¹³ Giddens, A., **Modernidade e identidade pessoal**, Oeiras, Celta, 1994;

Hall, S., “The question of cultural identity”, in Hall, S. et al., **Modernity and its Futures**, Cambridge Polity Press, 1992;

King, A., **Culture, globalization and the World-System: contemporary conditions for the representation of identity**, Minnesota, University of Minnesota Press, 1997;

Melo, A., *op.cit.*;

Oommen, T. K., **Citizenship and National Identity: from colonialism to globalism**, Sage, 1997.

¹¹⁴ Thévenet, M., **Cultura de Empresa – Auditoria e Mudança**, Lisboa, Monitor, 1989, pp. 31,32 e pp. 65-93.

VI. Conclusões

Finalizado este processo de desconstrução e reconstrução conceptual, o produto final configura-se diferente de aquele com que iniciou o percurso. De facto, constatou-se como as bases teóricas subjacentes às análises culturais têm sofrido alterações de uma grande intensidade nas últimas décadas. Os consequentes desenvolvimentos teóricos têm alertado para a necessidade de repensar não só os próprios objectos de estudo, mas também a forma como estes são estudados.

No caso concreto da análise cultura da empresa, tal significa questionar os princípios de direcionalidade e estabilidade na criação e transmissão cultural, bem como o de preponderância de uma dimensão nos mesmos. Tal implica a necessidade de questionar se o universo simbólico de uma empresa é criado e mantido mediante a força impulsionadora de uma dada dimensão – seja ela funcional ou não. Mas, também, se a transmissão – a partilha – desse mesmo universo simbólico é feita de forma uniforme mediante certos e determinados mecanismos, com uma igual intensidade.

É legítimo, desta forma, questionar a existência de universos culturais homogéneos, criados, transmitidos e mantidos de forma linear e homogénea.

Torna-se, pois, necessário, procurar perspectivar esta realidade de uma outra forma. Recuperando os movimentos filosóficos do séc. XVIII, é essencial recuperar a dimensão subjectiva do próprio conhecimento. Ou seja, para melhor compreender o universo simbólico de uma empresa, é preciso percorrer os trilhos quotidianos dos actores sociais nela presentes, procurando entender as significações que estes dão às variadas componentes simbólicas do seu existir. Tal implica não só analisar a realidade por estes construída reflexivamente no decorrer da vivência quotidiana, mas também o irreflexivo, *i.e.*, a utilização que os actores sociais conferem a todos os espaços, artefactos, linguagens, símbolos, regras, sanções, normas e estruturas desse mesmo quotidiano.

Ao estudar estas dimensões, está-se a estudar a cultura da empresa em causa; o que a cultura é, como é criada, mantida, reconstruída, transmitida e partilhada. Não por referência a um quadro teórico de referência exterior à mesma – e a esta imposto –, mas em articulação com a mesma.

Esta alteração de perspectiva ganha uma outra importância, se se tiver em conta o contexto contemporâneo. Caindo-se no lugar comum do senso comum, estes são contextos de mudança profunda e acelerada; mas que a análise das ciências sociais tem demonstrado que afectam de forma significativa todo o campo social. Tendo em conta as alterações em curso na vida social; as novas formas de relacionamento e de construção da realidade; as alterações nas estruturas de desigualdades da sociedade; a mudança dos papéis das instituições sociais; as novas formas de experimentar o quotidiano; enfim, a mudança social, compreende-se melhor esta necessidade de reequacionar as formas e métodos de estudo na área da cultura da empresa.

VII. Bibliografia

APPADURAI, A., **Modernity at Large: Cultural Dimensions of Globalization**, Minnesota, University of Minnesota Press, 1996

BAUMAN, Z., **Liquid Modernity**, Cambridge, Polity Press, 2006

BECK, U., GIDDENS, A. e LASH, S., **Modernidade reflexiva: trabalho e estética na ordem social moderna**, São Paulo, Unesp, 1997

BECK, U., GIDDENS, A. e LASH, S., **Reflexive Modernization**, Cambridge, Polity Press, 1994

BECK, U., **Risk Society**, London, Sage, 2007

BENJAMIN, W., **A Modernidade**, Lisboa, Assírio & Alvim, 2006

BERGER, P. e LUCKMANN, T., **A Construção Social da Realidade**, Petrópolis, Editora Vozes, 2005

BERNOUX, P., **A Sociologia das Organizações**, Porto, Rés, s/d

BOURDIEU, P., **La Distinction – Critique Sociale du jugement**, Paris, Minuit, 1979

BOURDIEU, P., **O Poder Simbólico**, Algés, Difel, 2001

BOUVIER, P., **La socio-anthropologie**, Paris, Armand Colin, 2000

BOUVIER, P., **Socio-Anthropologie du Contemporain**, Paris, Éditions Galilée, 1995

CARVALHO FERREIRA, J.M.; *et al.*, **Psicossociologia das Organizações**, Alfragide, McGraw-Hill, 1996

CASTELLS, M., **O Poder da Identidade**, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian, 2003

CASTELLS, M., **The Rise of the Network Society**, Blackwell, 1996

COLES, A. (ed.), **Site-Specificity: The Ethnographic Turn**, London, Black Dog Publishing, 2000, Vol. 4

CRARY, J., “Techniques of the Observer”, **October**, 1988, Vol. 45, pp. 3-35

ELIAS, N., **A Sociedade dos Indivíduos**, Lisboa, Dom Quixote, 1993

ELIAS, N., **Teoria Simbólica**, Oeiras, Celta, 2002

FEATHERSTONE, M. (ed.), **Global Culture**, London, Sage, 1991

- FORTUNA, C. e SANTOS SILVA, A., “A cidade do lado da cultura: Espacialidades sociais e modalidades de intermediação cultural”, *in* Sousa Santos, B. (org.), **Globalização: fatalidade ou utopia?**, Afrontamento, 2002, pp. 409-461
- FRIEDMAN, J., **Cultural Identity & Global Process**, London, Sage, 2000
- GARFINKEL, H., **Studies in Ethnomethodology**, Prentice-Hall, 1976
- GIDDENS, A., **Modernidade e Identidade Pessoal**, Oeiras, Celta Editora, 1997 (2ª edição)
- GIDDENS, A., **Sociologia**, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian, 1989
- GIDDENS, A., **The constitution of society**, Berkeley, University of California Press, 1984
- GOFFMAN, E., **The Presentation of Self in Everyday Life**, Penguin, 1990
- GOLDMANN, L., **Structures mentales et création culturelle**, Paris, Union Generale d'Editions, 1974
- GOMES, M., MEIRELES, R., PEIXOTO, M. e PIMENTEL, D., “Identidades culturais e dinâmicas comunicacionais: uma simbiose quase perfeita”, **Sociologia, Problemas e Práticas**, nº20, 1996, pp. 185-207
- GOODMAN, N., **Modos de Fazer Mundos**, Lisboa, Asa, 1995
- HABERMAS, J., **Técnica e Ciência como «Ideologia»**, Lisboa, Edições 70, 2001
- HALL, E.T., **A Dimensão Oculta**, São Paulo, Martins Fontes, 2005
- HELD, D. *et al.*, **Global Transformations: Politics, Economics and Culture**, Cambridge Polity Press, 1999
- HOBSBAWM, E., RANGER, T., **A Invenção das Tradições**, São Paulo, Paz e Terra, 2002
- HOFSTEDE, G., **Culturas e Organizações**, Lisboa, Edições Sílabo, 2003
- HUSSERL, E., **Phenomenology and the Foundations of the Sciences**, Kluwer Academic, 2003
- KING, A., **Culture, globalization and the World-System: contemporary conditions for the representation of identity**, Minnesota, University of Minnesota Press, 1997
- LEFEBVRE, H., **Critique de la vie quotidienne**, Paris, Grasset, 1974
- MACHADO PAIS, J., **Sociologia da Vida Quotidiana**, Lisboa, Imprensa de Ciências Sociais, 2002

- MANN, M., **The sources of social power**, Cambridge University Press, 1986
- MARTIN, J., **Cultures in Organizations**, Oxford University Press, New York, 1992
- MEAD, G. H., **Mind, Self and Society**, University of Chicago Press, 1968
- MELO, A., **O que é globalização cultural**, Quimera, 2001
- PERSON, L., “Notes Toward a Postcyberpunk Manifesto” in **Nova Express**, 19, 1998 (disponível em <http://slashdot.org/features/99/10/08/2123255.shtml>)
- PIMENTEL, D., “Sobre a cultura de empresa: contributo para a clarificação de um conceito”, **Sociologia, Problemas e Práticas**, nº5, 1988, pp. 133-146
- RODRIGUES, P., **Vidas na Mina – Memórias, Percursos e Identidades**, Oeiras, Celta, 2005
- SACKMANN, S., **Cultural Knowledge in Organizations: Exploring the Collective Mind**, Sage, London, 1991
- SAINSAULIEU, R. e SEGRESTIN, D., “Para uma teoria sociológica da empresa”, **Sociologia, Problemas e Práticas**, nº 3, 1987, pp. 199-215
- SAINSAULIEU, R., **L’Identité au travail**, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 2ªed, 1985
- SAINSAULIEU, R., **Méthodes pour une sociologie de l’entreprise**, Paris, PFNSP, 1994
- SAINSAULIEU, R., **Sociologie de l’entreprise: organisation, culture et développement**, Paris, PFNSP, 1997
- SANTOS, M. L. L. dos, “Questionamento à volta de três noções (a grande cultura, a cultura popular, a cultura de massas)”, **Análise Social**, 1988, XXIV – 101/102, pp. 689-702
- SAUNDERS, P., **Social Theory and the Urban Question**, London, Routledge, 1993
- SCHEIN, E., **Psicologia Organizacional**, Rio de Janeiro, Prentice-Hall, 1980
- SCHUTZ, A., **Fenomenologia del Mundo Social**, Paidós, 1972
- SCOTT, J., **Power**, Cambridge, Polity Press, 2006
- SENNETT, R., **A Corrosão do Carácter – as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo**, Terramar, 2001
- TEIXEIRA, S., **Gestão das Organizações**, McGraw-Hill, Madrid, 2005

THÉVENET, M., **Cultura de Empresa – Auditoria e Mudança**, Lisboa, Monitor, 1989

TORRES, R., “Criação na Rede: contextualizações// Sistema de Arte Contemporânea: entre o *flâneur* e o *hacker*” in MELLO, P., **CIANTEC, Ontem, Hoje e Amanhã: Pluralidade de Olhares em um Percurso Comum**, São Paulo, USP, 2008

VALE DE ALMEIDA, M., “Leitura de um livro de leitura: a sociedade contada às crianças e lembrada ao povo”, in Pais de Brito, J. e O’Neill, B. J. (orgs.), **Lugares de Aqui, actas do seminário “Terrenos Portugueses”**, Lisboa, Dom Quixote, 1991, pp. 245-261

VIEGAS, J.M.L. e FIRMINO DA COSTA, A. (orgs.), **Portugal, que Modernidade?**, Oeiras, Celta, 1998

WEIGERT, A. J., **Sociology of Everyday Life**, New York, Longman, 1981

WILLIAMS, R., **Cultura**, Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1992

WRIGHT, S. (ed.), **Anthropology of Organizations**, London, Routledge, 1994

.Curriculum vitae