

## Cultura de empresa\*

### — Moda, metáfora ou paradigma?

Albino Lopes\* \*

Luís Reto\* \*

«É pela criação de indivíduos fortes que um Estado forte se cria e é pela criação de uma forte cultura que uma forte disciplina se estabelece.»

Fernando Pessoa<sup>1</sup>.

### 1. INTRODUÇÃO

A última década conheceu uma produção surpreendente de literatura científica e de textos de divulgação acerca dos fenómenos culturais nas organizações produtivas. Esta proliferação de trabalhos é vista por alguns sectores científicos e empresariais como representando um mero fenómeno de moda Business Week, January, 20 (1986)<sup>2</sup>, Thévenet, (1984) e (1986)<sup>3</sup>. Outras áreas há que encaram a problemática da cultura como mais uma das metáforas que permitiria aumentar a inteligibilidade de fenómenos e comportamentos organizacionais (rituais, mitos, símbolos, etc.), até então menosprezados ou ignorados, Morgan (1986)<sup>4</sup>; finalmente algumas abordagens, colocando-se numa perspectiva mais epistemológica, levantam a questão de saber se estamos em presença de uma verdadeira mudança de paradigma (no sentido que lhe é atribuído por Khun (1970)<sup>5</sup> nas ciências da gestão. Smircich (1985)<sup>6</sup> e Thévenet (1986)<sup>7</sup>. Pensamos que este debate está longe de um desenvolvimento definitivo, e apenas utilizamos os conceitos atrás enumerados como uma das maneiras possíveis de sistematizar quer o estado actual da discussão quer a análise de informação produzida em torno da gestão pela cultura.

### 2. CULTURA ORGANIZACIONAL, UMA QUESTÃO DE MODA?

No final da década de 70, e durante a presente década, os fenómenos de moda invadiram o mundo empresarial com uma intensidade suspeita e, mais surpreendente ainda, a própria ideia de empresa e de empresário passou a estar na moda. Esta realidade atinge mesmo o campo científico e as ciências de gestão ocupam um espaço crescente no mundo universitário<sup>8</sup>.

O fenómeno é tanto mais curioso quanto no nosso passado recente (até à crise dos anos 60) o mundo empresarial parecia ser o baluarte da racionalidade e da técnica e se criava igualmente uma imagem de empresa como sendo o espaço da alienação por excelência. As biografias de Iacoca, Agnelli ou de Akio Morita tornam-se *best-sellers* e apagam as biografias dos grandes homens públicos e das *stars* do espectáculo. A título de exemplo

refira-se que, mesmo em França, que sempre enfatizou o primado da política e da cultura, uma sondagem de «la Marseillaise», junto dos jovens dos 18 aos 30 anos (Maio de 1985), colocava B. Tapie como símbolo de êxito (41% dos entrevistados), bem à frente de Schawetzenberg (18%), de Y. Montand (14%), de Michel Platini (9%) e de Alain Delon (3%)<sup>9</sup>. Perguntamos mesmo quantos portugueses terão ouvido falar dos dois primeiros. É sabido que esta centração na figura do empresário teve já os seus defensores em épocas mais remotas (Cantillon 1680-1734) J. Say (1767-1832) Schumpeter (1883-1950)<sup>10</sup>. O surpreendente na presente situação é a penetração rápida e massiva que esta ideia conseguiu no grande público e mesmo naqueles que até agora eram os seus maiores detractores. A que ficará a dever-se esta mudança radical e esta polarização social no mundo da empresa e dos negócios?

Sem pretender encontrar a explicação cabal para esta mudança, parecem-nos ser possível, no estado actual de reflexão, avançar algumas hipóteses:

— A crise ideológica do final dos anos 60 e a crise económica associada ao choque petrolífero de 1973 viriam a pôr em causa a ordem existente, provocando o início da falência prolongada (irreversível?) do mito do Estado-Providência<sup>11</sup>, com a consequente centração nas múltiplas iniciativas da sociedade civil;

— Em íntima relação com este fenómeno macro-social constata-se igualmente a falência do modelo tradicional de organização e de gestão, particularmente visível ao nível das grandes organizações — (*small is beautiful*)<sup>12</sup>;

— Este primeiro movimento no sentido da valorização das PME, (corporizado no mito de Silicon Valley), é recoberto nos anos 80 pelo movimento da reorganização da grande empresa que se transforma, por seu lado, em conglomerado de subunidades autónomas ao nível produtivo, mas unificadas do ponto de vista financeiro e estratégico. O que parecia ser, nos anos 70, a morte das grandes organizações, transforma-se em menos de dez anos, em virtude das novas formas de gestão, da mundialização da economia e das novas tecnologias entre outros factores, na base da criação de uma sociedade de macro-organizações flexíveis que actuam ao nível mundial<sup>13</sup>;

— A eficácia deste novo tipo de organizações, aliada à ineficácia cres-

\* Este texto insere-se num trabalho mais vasto, subsidiado pela JNICT.

cente das máquinas estatais (incapazes de se libertarem do peso da herança burocrática) permite às empresas ocuparem um lugar crescente em espaços sócio-económicos que se julgava ainda há pouco serem exclusivamente função social do Estado. Recorde-se, por exemplo, que as empresas americanas estão a investir cerca de 4 vezes mais no apoio à cultura do que o Governo Federal dos EUA<sup>14</sup> e que, no capítulo da formação e da educação, se aponta para um orçamento equivalente (dentro de alguns anos) ao do próprio Estado<sup>15</sup>.

As estratégias empresariais, atentas a estas mudanças do contexto sócio-económico, centram-se cada vez mais na função social da empresa e conseguem uma *legitimidade* social impossível de pensar há menos de vinte anos quando pontificavam as acusações de que elas eram as primeiras responsáveis pela fabricação do homem unidimensional.

Comentando esta nova realidade, P. Drucker (1985)<sup>16</sup> caracteriza-a como sendo uma economia em ruptura com a economia capitalista clássica e denomina-a de «economia empresarial». Esta ruptura permite à empresa apresentar-se como o lugar da criação de consensos, de negociação e de compromisso, e mesmo como o novo pólo de *identidade* social, quer para o indivíduo quer para os grupos profissionais.

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

organize em torno da ideia de «produto de uma interacção entre os poderes conjugados do Estado, do Patronato e dos Sindicatos»<sup>17</sup>.

Esta visão social da empresa ganha uma progressiva aceitação, independentemente dos sistemas macro-políticos. Desde o início dos anos 80 que se multiplicam nos EUA, imitando o Japão, formas organizacionais denominadas de «Economia-Território», onde os Comitês Tripartidos (administração, patronato e sindicatos) são a regra: «a figura da mesa-redonda e as instituições tripartidas impõem-se com uma força crescente» (Messine 1987, pág. 40)<sup>18</sup>.

Esta nova imagem de empresa, capaz de desempenhar a função de pólo de identidade individual e de, graças à sua reconhecida função social, se apresentar como legítima no meio em que actua, exigiu o recurso a novas técnicas de gestão, a mais saliente das quais parece ser *a gestão pela cultura*.

A nosso ver, e de forma sintética, parece-nos poder referenciar três fases bem distintas nesta evolução das teorias organizacionais.

— A empresa como sistema fechado em que o acento é posto na eficiência dos processos de transformação a partir de uma racionalidade estritamente técnica e aplicável universalmente. Toda a lógica organizacional estava sujeita à racionalidade do grupo técnico-dirigente, que não admitia interesses divergentes desta lógica;

— Uma progressiva abertura do sistema ao meio mas em que a procura de ideias-tipo ainda era o grande objectivo da gestão, emergindo daqui uma ideia de empresa atenta a algumas variáveis contingenciais, tais como tecnologia, tipos de meio, dimensão, etc., mas ainda com ideia de que é possível estabelecer configurações universalmente válidas<sup>19</sup>;

— A aceitação da empresa como sistema autoproduzido e autoreferenciado (cuja estrutura é validada caso a caso e a todo o momento), visão esta que é inseparável da introdução de duas novas variáveis explicativas: a cultura e o poder.

Nesta evolução parece ser visível o progressivo deslocamento do acento dos sistemas técnicos para os sistemas humanos, desde as experiências pioneiras de Elton Mayo nos anos 30.

Esta transformação interna operada nas teorias de gestão foi sendo pontuada por modas breves (teoria Y, gestão por objectivos, orçamento base-

-zero, etc.), às quais se vem juntar, desde o início da presente década, a gestão pela cultura (Thévenet 1986)<sup>20</sup>.

E conhecida a importância do fenómeno moda como forma de renovação do pensamento social, U. Eco afirma a este respeito que «uma cultura que não gera moda é uma cultura estática (...) e que uma cultura não deve colocar a si própria tanto o problema de reprimir a moda como o de a controlar (...) contando que seja longa, uma moda restitui o rigor que retirou, sob outra forma. O perigo é quando é breve.»<sup>21</sup>

Num mundo empresarial em que o fundamental das teorias de gestão não evolui durante quase meio século, a sucessão vertiginosa de modas breves terá desempenhado apenas uma função de refinamento e de aumento de controlo do paradigma anterior, ou este movimento está a provocar mudanças mais profundas do que os simples arranjos que qualquer moda acarreta?

Quaisquer que sejam as respostas a esta questão, não se pode deixar de constatar que a representação da empresa e da sua função social estão a sofrer profundas alterações e que a moda de gestão pela cultura começa a patentear uma longevidade que não deixa indiferentes práticos e académicos.

### 3. CULTURA ORGANIZACIONAL COMO METÁFORA

A utilização de *metáforas* com vista a facilitar a compreensão dos fenómenos organizacionais não é nova nas teorias de gestão.

Às imagens de organização vistas como uma máquina, como um ser vivo, como um sistema político, etc., veio ultimamente juntar-se a ideia da organização como micro-sociedade cultural. Morgan (1986)<sup>22</sup> justifica a utilização do uso das metáforas na análise dos processos organizacionais, uma vez que, «qualquer abordagem realista das organizações deve partir da premissa de que estas podem ser muitas coisas em simultâneo (...) e que as imagens ou as metáforas através das quais interpretamos as situações organizacionais podem ajudar-nos a descrever o estado actual de uma organização e possibilitar o surgimento de ideias ou opções de como esta poderia ser» (pág. 331).

A metáfora teria assim por função «apresentar uma ideia sobre o signo de uma outra ideia, mais impressionante

e mais conhecida», Ricoeur<sup>23</sup> (1975), (pág. 94), de forma a permitir desencaixar ideias inovadoras no campo da sua nova aplicação. Vista nesta perspectiva a função da *metáfora* é comparada por Ricoeur à do *modelo* na linguagem científica: «o modelo é essencialmente um instrumento heurístico que visa, por intermédio da ficção, destruir uma interpretação inadequada e abrir caminho a uma nova interpretação mais adequada (...) o modelo pertence não à lógica da prova, mas à lógica da descoberta» (pág. 358).

Deste modo, a metáfora cultural nas organizações não seria redutível a simples fenómeno de moda, nem mesmo à sua utilização como *mais uma variável contingencial*, mas abria caminho a uma outra visão da empresa e das organizações.

A denominação encontrada para esta metáfora — cultura organizacional — será resultante de uma contribuição teórica que encontra a sua base científica nas disciplinas que tradicionalmente analisavam fenómenos culturais nas sociedades. Por analogia com o macro-social e determinados comportamentos individuais e colectivos, bem como representações, símbolos, etc., foram lidos e descritos (a nível micro-social) utilizando os mesmos conceitos da análise etnográfica e antropológica, por um mecanismo de simples transposição. Nesta perspectiva o micro só poderia ser completamente descrito utilizando metáforas

retiradas da abordagem cultural utilizada no macro-social. Analogias como mito, rito, herói e saga tornaram-se banais ao falar de indivíduos e de organizações produtivas<sup>24</sup>.

Práticas de gestão empiricamente elaboradas através de intuições de gestores, tais como espírito de casa ou ideia de família, recebem assim através de algumas ciências sociais uma justificação académica que lhes garante legitimidade e modernidade.

A prática da gestão pela cultura, considerada quer como moda quer como metáfora, parecem ser reveladoras de que algo mudou profundamente no paradigma tradicional de empresa e de gestão. Efectivamente a empresa, como lugar da afirmação de um «poder coercitivo», passou de moda e a nossa época é, no dizer de J. K. Galbraith (1985), «caracterizada pelo exercício do poder persuasivo»<sup>25</sup>. Passou igualmente de moda o racionalismo estrito e tornou-se inevitável aceitar que o subjectivo e o simbólico são tão integrantes da vida organizacional como a realidade objectiva e que, por esse facto, a ideia de sujeito imbuído de uma natureza humana geral e universal tem que ser confrontada com a constatação de que os sujeitos são actores socialmente situados e impossíveis de perceber sem análise dos contextos sócio-culturais. Efectivamente as organizações saídas da revolução industrial, ao assumirem-se como o lugar da racionalidade plena, baniram por todos os meios a possi-

bilidade de emergência do pensamento mítico-religioso, terreno privilegiado do desenvolvimento de subjectividades perturbadoras da ordem do sistema. Tal posição ignorou de forma deliberada que as sociedades humanas, como a antropologia viria a demonstrar, não se reduzem à simples produção de bens materiais (com a consequente produção de saberes técnicos), mas que essa mesma produção implica, necessariamente, a produção de um sistema de representações que se traduzem por uma série de actividades com carácter simbólico.

O recurso generalizado às metáforas culturais, que a moda da gestão pela cultura introduziu no discurso e nas práticas empresariais, equivale ao reconhecimento de que o domínio do simbólico, até aqui expulso do sistema produtivo, faz parte da realidade organizacional ao mesmo título que o domínio técnico-económico.

A antropologia cultural tinha realmente mostrado que as sociedades, ao produzirem bens materiais, segregavam uma ordem que a partir do simbólico estruturava a própria sociedade.

Por sua vez a psicologia social (Moscovici 1969)<sup>26</sup> descobre a importância das representações sociais na estruturação do pensamento dos sujeitos, em função das suas pertenças grupais.

L. Vallée (1985)<sup>27</sup> descreve da seguinte forma estas múltiplas produções de bens materiais, simbólicos e imateriais (fig. 1):

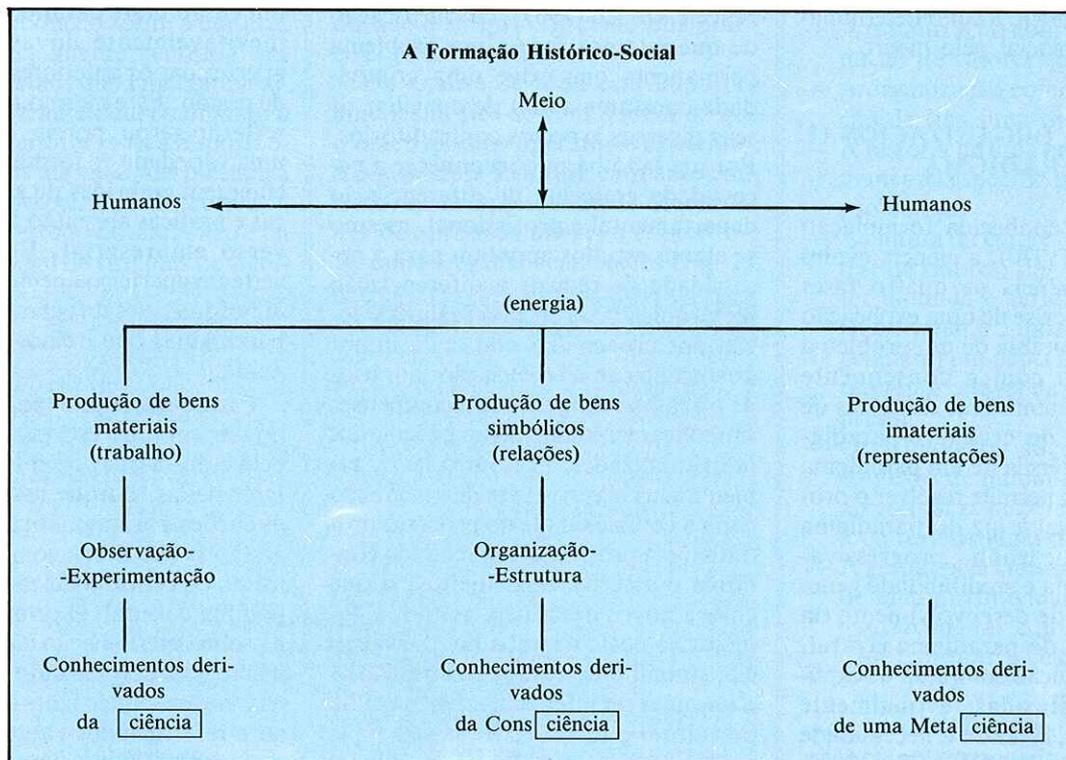


FIG. 1

Este esquema de L. Vallée demonstra a impossibilidade de separar a produção de bens da consequente produção de símbolos e de representações. Na nossa opinião, a abordagem da cultura como metáfora apenas integra a produção de bens simbólicos sem verdadeiramente integrar o nível da produção de representações, ou seja, da ideologia. Admitindo embora uma analogia com o funcionamento da sociedade, a gestão pela cultura deixa de lado o que é da ordem do conflitual e do estratégico ao nível da aliança entre os indivíduos. De facto, se utilizarmos o conceito de representação social proposto por Moscovici (1969) como um «sistema de valores, de noções e de práticas relativas a objectos sociais, permitindo a estabilização do quadro de vida dos indivíduos e dos grupos, constituindo um instrumento de orientação e da elaboração das respostas, contribuindo para a comunicação de um grupo ou de uma comunidade», verificamos que ela não se esgota ao nível do simbólico, mas que só ganha inteligibilidade se integrar o nível do poder no espaço individual e grupal. A nosso ver a metáfora cultural, ao identificar empresa e sociedade, não explora até ao limite a própria metáfora inicial. Só a utiliza enquanto justificação da ordem estrutural ou organizacional derivada do próprio sistema produtivo existente. Sob este ângulo, a cultura como metáfora apenas contribui para o refinamento e legitimação do paradigma tradicional em gestão, dado que continua a permitir postular na prática, a sobredeterminação do micro-social pelo macro.

#### 4. CULTURA ORGANIZACIONAL COMO PARADIGMA

Seguindo a conhecida formulação de Th. Kuhn (1970), a ciência evolui por uma sequência de quatro fases bem distintas: crise de uma explicação científica, resultante de um problema não resolvido com a consequente emergência de tentativas dispersas de solução (fase de crise pré-paradigmática); emergência de um paradigma alternativo que permite resolver o problema, insolúvel à luz do paradigma anterior, e que ganha progressivamente audiência e credibilidade generalizada; fase de desenvolvimento da teoria a partir do paradigma central, com uma produção complexa de explicações diversificadas; e finalmente crise da teoria, levando à necessidade de uma nova revolução (reinício do ciclo das fases descritas) paradigmática.

A esta luz parece-nos possível situar o problema da «integração» como o *handicap* fundamental daquilo que geralmente se designa por paradigma clássico em gestão.

O problema da integração é inerente ao aparecimento da sociedade industrial, dado que esta provoca uma desintegração brutal nos padrões da ordem social até aí existente. Durkheim encarava já este problema como central em meados do século XIX<sup>28</sup>. O paradigma clássico em gestão vê-se permanentemente confrontado com esta questão, parecendo ter-se encontrado uma solução definitiva com as contribuições conjugadas de Taylor, Fayol e Weber. Essa solução consistia em dotar as organizações de uma racionalidade técnico-burocrática que tornasse previsível todo o comportamento organizacional. Estávamos em plena maturação do paradigma racionalista que pressupunha a possibilidade de integrar toda a vida social nos cânones da razão (*integração pela hierarquia*, profissional ou estatutária).

A Escola das Relações Humanas dos anos 30, se por um lado está longe de constituir um paradigma alternativo como muitos ainda hoje postulam (dentro de uma perspectiva humanista), não pode porém deixar de ser encarada como um sintoma da permanência do problema da «integração».

Ao longo dos anos da revolução industrial constata-se a permanência da *integração* como problema omnipresente, embora se tenha apresentado sob diferentes facetas. Deve-se a Lawrence e Lorsch (1967)<sup>29</sup> a clarificação de que estamos face a um problema permanente que exige uma criatividade constante a fim de conciliar os seus diversos aspectos contraditórios. Por um lado há que reconhecer a necessidade crescente de diferenciação departamental e profissional, mesmo se alguns estudos apontam para a necessidade de reduzir a diferenciação hierárquica<sup>30</sup>. A própria realidade social dos nossos dias começa a impor novos tipos de diferenciação: horários de trabalho autogeridos, recompensas simbólicas e remunerações pecuniárias individualizadas. Por outro lado, aumentam as necessidades de integração dada a complexidade do processo produtivo e a própria complexidade cognitiva e afectiva dos sujeitos, o que coloca novos desafios à gestão, a começar no posto de trabalho (polivalência, trabalho de equipa e inovação) e a terminar na integração pela partilha de valores e de objectivos.

H. Mintzberg (1982) reforçava igualmente a ideia da importância e da per-

manência do problema da integração, uma vez que o sinal distintivo de cada uma das cinco configurações do seu modelo estrutural é o tipo de *mecanismo de coordenação* saliente em cada configuração (supervisão directa, standardização dos procedimentos de trabalho, standardização das qualificações, standardização de objectivos e ajustamento mútuo). O autor vai mais longe ainda ao acentuar que os mecanismos de coordenação (integração) citados se revelavam já insuficientes e que um novo mecanismo de coordenação se vinha desenhando no final da década de 70.

Esse novo mecanismo conduziria a um novo tipo de configuração organizacional a que provisoriamente H. Mintzberg, no final do livro citado, chama de «configuração missionária, a qual teria o seu próprio mecanismo de coordenação — a socialização ou, se preferirem, a standardização das normas, tendo como principal parâmetro de concepção a doutrinação. A organização teria uma sexta componente que seria evidente, pelo menos para as pessoas com um sexto sentido. Tratar-se-ia da ideologia, uma parte viva, se não mesmo animada da organização missionária».

Vemos que durante toda a década de 70 amadureceu a ideia de que o principal desafio, e o mais difícil de vencer que se colocava às organizações, era precisamente o de encontrar formas activas que levassem a organização, necessariamente diferenciada, à ideia de comunidade de interesses. A dimensão deste desafio teria de gerar inevitavelmente novas ideias para aperfeiçoar os anteriores instrumentos de gestão. Este mesmo movimento de reflexão gerou, porém, quanto a nós, uma variedade de formulações em que emergem embriões de soluções teóricas e práticas até então alheias ao universo empresarial. É desta dupla vertente-aperfeiçoamento dos modelos anteriores, desabrochar de um novo paradigma, que iremos tratar em seguida.

Parece-nos, deste modo, poder distinguir em todo este debate da gestão pela cultura duas orientações bem diferenciadas, porque assentes em formulações paradigmáticas distintas: a gestão pela cultura como aperfeiçoamento do controlo ou como paradigma político-cultural. O primeiro fundado na sobredeterminação da empresa pelo macro-social, o segundo inspirando-se nas novas concepções dos sistemas auto-referenciados e auto-produzidos, o que naturalmente implica a autonomia relativa do micro-social (incluindo

a sua capacidade autónoma de produção ideológica)<sup>31</sup>.

## 5. CULTURA ORGANIZACIONAL E CONTROLO

A temática da gestão pela cultura «Corporate Culture» é particularmente desenvolvida pelas escolas americanas de «management» e surge quando nos EUA se constata que a total supremacia americana dos anos 60 começava a ser posta em causa em diferentes domínios.

Com o desenrolar da crise que todos os teóricos diziam ser generalizada, esta supremacia americana e europeia cede o passo a uma nova potência económica — o Japão —, paradoxalmente país com maior dependência energética. A constatação deste paradoxo conduz a que os gestores ocidentais comecem a dar crédito a alguns académicos que, há anos, vinham chamando a atenção para a importância das variáveis culturais na eficácia empresarial<sup>32</sup>.

É esta necessidade de garantir a eficácia, num mundo de concorrência crescente e global, que pode explicar que a produção de textos sobre a cultura organizacional tenha sido, indiscutivelmente, liderada pela vertente da aplicação prática. É esta a conclusão de um recente estudo (Barley e All, 1988), que analisa exaustivamente a produção dos teóricos e dos práticos nos EUA, cobrindo o período de 1979-1984 inclusive, a partir de uma amostra de 192 trabalhos.

Os autores referem duas direcções maiores na produção sobre a cultura. Uma é essencialmente centrada nas práticas de gestão, que visa complexificar a gestão tradicional chamando a atenção dos gestores para a importância de variáveis até então desprezadas. Uma outra direcção, mais teórica, é focalizada no estudo do simbólico e da construção social de sistemas de signi-

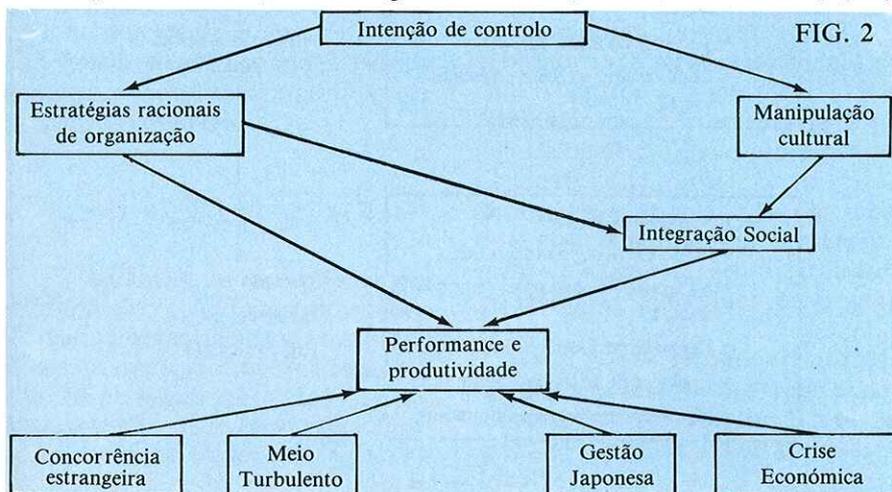
ficados. «O primeiro grupo virou-se para a cultura como modo de *implementar a eficácia* organizacional; o segundo via na cultura as bases de uma *revolução paradigmática*».<sup>33</sup>

A produção de cada um dos grupos avançou cautelosamente até 1982, período a partir do qual a ideia de cultura se tornou dominante.

Tendo efectuado uma análise de conteúdo rigorosa, e utilizando procedimentos estatísticos pesados, os autores concluem que as duas comunidades se influenciaram mutuamente mas que a resultante final levou a uma fragilidade do discurso académico a partir de 1982, o qual se adaptou progressivamente ao discurso dos práticos. A literatura produzida encaminhou-se progressivamente para o reforço da ideia de *cultura enquanto controlo*, sendo significativa a quebra acentuada da defesa da cultura enquanto paradigma alternativo. As duas comunidades associam a gestão pela cultura à coesão e à lealdade, embora os discursos dos práticos coloquem mais a ênfase na noção de que a cultura é uma variável que pode ser manipulada, e que esta manipulação está associada à integração social e ao aumento da eficácia e da produtividade.

Quanto ao discurso dos académicos, constatam que este, ao contrário do dos práticos, foi mudando ao longo deste período, colocando progressivamente a sua tónica na gestão da cultura pela sua importância económica, bem como no controlo racional e na diferenciação. «A esta luz o discurso dos académicos torna-se mais fechado do que o próprio discurso dos práticos» (Barley 1988).

Da análise de toda esta literatura americana fica-se com a ideia de que o único modelo operativo existente é o que postula a cultura enquanto controlo, que respondendo às necessidades dos práticos integrou conceitos e formulações dos académicos (fig. 2).



Esquema reproduzido da pág. 39/ASQ. March 88

O esquema reproduzido avalia cabalmente todas as opiniões dos autores que reduzem a gestão pela cultura a um refinamento dos instrumentos de controlo por parte do núcleo dirigente. Nesta perspectiva, a gestão pela cultura reduzir-se-ia ao desenvolvimento natural da Escola das Relações Humanas e a uma estruturação complexa dos diferentes mecanismos de socialização que as várias teorias organizacionais foram propondo ao longo dos últimos 30 anos, em que se destaca a contribuição das correntes do Desenvolvimento Organizacional.

Firmey M. e Mitroff 1986, formulam claramente este papel de controlo atribuído à cultura quando afirmam: «O poder de qualquer cultura organizacional baseia-se na sua habilidade de controlar o comportamento dos indivíduos e dos grupos».<sup>34</sup>

## 6. A «CORPORATE CULTURE»

A ideia central das abordagens que habitualmente se reclamam da «Corporate Culture» é a de que a empresa é, e tem, uma cultura. Mais ainda, que a empresa será tanto mais eficaz quanto mais forte e homogênea essa cultura se apresentar, dado que pela integração social que provoca a *performance* económica será logicamente maior.

Se analisarmos as diferentes definições de cultura utilizadas por esta corrente encontramos geralmente as seguintes dimensões:

- A organização como lugar de produção de valores partilhados;
- A organização como lugar da criação de fins supraordenados;
- A história de uma organização gera maneiras específicas de resolver os problemas;
- A cultura da empresa enquanto síntese de valores, fins e atitudes pode ser mudada e gerida;
- O(s) *leader(s)* fundador(es) desempenha(m) um papel ímpar enquanto referente estável da cultura da empresa;
- O(s) *leader(s)* sucessor(es) num contexto de mudança «têm» de se apresentar como «reinterpretando» a cultura originária;
- A gestão pela cultura leva à criação de uma distintividade de cada organização, tal como a personalidade é distintiva de cada indivíduo.

A introdução deste tipo de preocupações no espaço da gestão só foi possível, como já referimos, com o

recurso analógico e metafórico a conceitos utilizados por ciências que, até aí, era considerado liderarem com o «irracional» e que o «racionalismo» das escolas de gestão sempre rejeitou. «Toda esta organização por vós rejeitada e há tanto tempo considerada como irreduzível, irracional e intuitiva pode ser gerida. Efectivamente, tanto ou mais do que as estruturas e as estratégias formais, ela é responsável pelo funcionamento ou pelo desfuncionamento das vossas empresas. Não só vocês são insensatos ao ignorar tudo isto, mas deveria ser precisamente sobre este ponto de vista que vocês deveriam gerir as vossas organizações. De facto, trata-se da única maneira de desenvolver um novo saber-fazer», Peters e Waterman (1982).<sup>35</sup>

Estando de acordo que a «Corporate Culture» é, acima de tudo, uma tentativa extrema de controlo, não pode deixar de se reconhecer também que este novo saber-fazer de que falam os celebrizados autores de «Na Senda da Excelência» força o paradigma clássico a introduzir no mundo racional da organização algo que este sempre recusara admitir: A IDEOLOGIA. É nesta necessidade assumida de recurso à instância ideológica, para regular a vida organizacional, que reside, quanto a nós, a impossibilidade de reduzir a questão da cultura a um simples fenómeno de moda ou a discurso metafórico.

### 7. CULTURA E CICLO DE VIDA DA EMPRESA

Vários autores têm chamado a atenção para a importância de analisar as organizações em função do seu ciclo de vida, quando se pretende compreender o seu estado actual, ou traçar uma estratégia de intervenção. Este interesse pelo ciclo de vida tem as mais variadas origens, mas é interessante referir que uma das primeiras investigações neste domínio se deve a A. Meister (1974)<sup>36</sup>, já então preocupado com uma questão que era de ordem cultural: por que razão as cooperativas de produção operária vão, ao longo da sua história de empresa, perdendo os valores originários do cooperativismo e se transformam em empresas idênticas às privadas ou às públicas? No seu trabalho, Meister distingue várias fases no ciclo de vida de uma cooperativa e chega à conclusão que as mudanças de valores estão irremediavelmente ligadas a essa evolução. Reproduzem-se em seguida as

fases referenciadas por Meister, em paralelo com outras tipologias mais recentes, de entre as quais se salienta a de Schein, uma vez que ela é construída expressamente a partir da variável cultura organizacional.

Por este motivo, aprofundaremos em seguida a sua tipologia e também porque nos parece importante o contributo que ela dá à compreensão dos fenómenos da mudança cultural na empresa<sup>37</sup> (Quadro 1).

QUADRO I

| FASES           | Quinn <sup>38</sup>     | Meister                   | Catalano <sup>39</sup> | Schein                    |
|-----------------|-------------------------|---------------------------|------------------------|---------------------------|
| 1. <sup>a</sup> | Empresarial             | —                         | Promoção (da ideia)    | Criação e desenvolvimento |
| 2. <sup>a</sup> | Colectividade           | Fundação/ Colectivismo    | Arranque               | —                         |
| 3. <sup>a</sup> | Formalização e controlo | Consolidação económica    | —                      | Meia-idade organizacional |
| 4. <sup>a</sup> | Elaboração da Estrutura | Poder dos administradores | Consolidação           | Maturidade                |

Apesar da importância que os trabalhos de Schein tiveram no mundo dos práticos da gestão, é reconhecido de forma unânime que as suas formulações sobre a cultura não podem ser redutíveis à «Corporate Culture». Partindo de uma definição operatória e simples de cultura organizacional, «a cultura é a capacidade colectiva que uma unidade social desenvolveu para sobreviver no meio externo e resolver os problemas no meio interno», este autor sustenta que a cultura é uma rea-

lidade complexa, dificilmente mutável, e que nem sempre uma cultura forte e homogênea é eficaz. Partindo da teorização de Schein e de Martin, Van Maanen e Berley (1985)<sup>40</sup>, apontam, porém, para a inevitabilidade de um recurso a uma cultura forte (com fraca diferenciação interna) nos momentos de fundação e de crise empresarial grave. Ainda segundo Schein, (1984)<sup>41</sup> qualquer cultura se estrutura a três níveis (fig. 3):

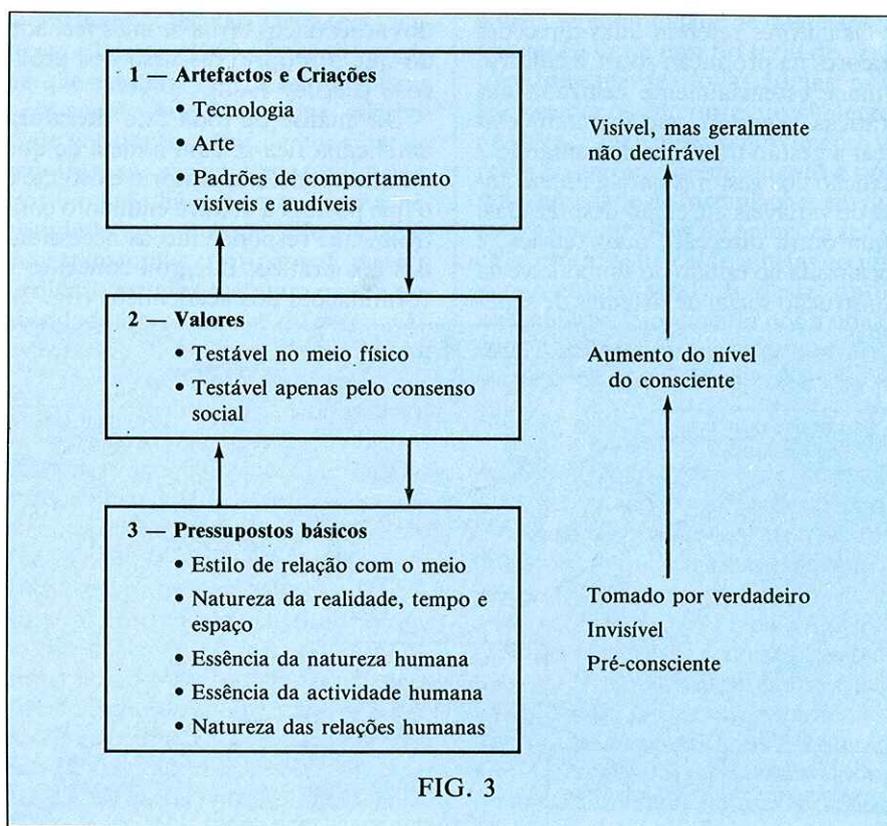


FIG. 3

Neste esquema a cultura não se reduz ao visível ou ao directamente observável, mas é algo de mais complexo e profundo, incluindo mesmo zonas inconscientes. Estas zonas («Basic Assumptions») não são negociáveis como os valores, mesmo se estes são já difíceis de negociar mas adquirem para os sujeitos o valor de verdades naturais.

Neste sentido, a cultura pode ser descrita «como o padrão de suposições essenciais, o padrão que está implícito, aquilo que é tomado por certo a menos que seja chamado inconscientemente à superfície por alguns processos de inquérito».

Daqui a enorme dificuldade de mudar profundamente uma cultura. Segundo Schein, o tipo de mudança depende: da flexibilidade da organização, do grau em que cada pessoa está pronta para mudar, das crises induzidas externamente ou da intensidade das forças internas que forçam a mudança. Esta concepção da cultura implica ainda a procura permanente de consensos a nível interno e a nível externo. A nível externo os consensos centram-se em cinco áreas: missão estratégica, objectivos, meios, medição das *performances* e correcções à estratégia. A nível interno a necessidade de integração centra-se, segundo o autor, em seis parâmetros: linguagem comum, fronteiras grupais e critérios de inclusão e de exclusão, poderes e estatutos, intimidade e amizade, recompensas e punições e ideologia (Schein 1985). O papel motor e decisivo destes consensos é reservado ao *leader* organizacional, que, quando as maneiras tradicionais de fazer (cultura de fundação) deixam de ser eficazes, ou quando se verificam mudanças bruscas no meio, é a ele que cabe o papel de pilotagem, de segurança, de redução de ansiedade ou de gestão da intensidade de *stress* do grupo associada à nova cultura. A gestão da cultura está neste modelo intimamente ligada ao ciclo de vida da empresa e Schein liga mesmo, a cada período de vida da empresa, mecanismos específicos de mudança (ver Quadro II).

## 8. CULTURA E LIDERANÇA

A maioria dos autores defende que existem relações estreitas entre o tipo de cultura organizacional e o estilo de liderança praticado em cada organização. Na perspectiva da gestão pela cultura, o *leader* ou os *leaderes* desempenham um papel importante a dois níveis. No dizer de Schein (1985), «A liderança é o processo fundamental

QUADRO II

| Estádio de Desenvolvimento  | Funções de cultura   | Mecanismos de mudança  |
|---|--|--|
| <p><b>I - Criação e início do desenvolvimento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Domínio do fundador, possível domínio familiar</li> </ul> <p>Fase de Sucessão</p> <p><b>II - Meia-Idade Organizacional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento de novo-produto.</li> <li>• Integração vertical.</li> <li>• Extensão Geográfica.</li> <li>• Aquisições, fusões.</li> </ul> <p><b>III - Maturidade Organizacional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maturidade dos mercados.</li> <li>• Estagnação ou estabilidade interna.</li> <li>• Carência de motivação para mudar.</li> </ul> <p>Opção para transformação:</p> <p>Opção pela destruição:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falência e reorganização.</li> <li>• Relançamento e reorganização.</li> <li>• Fusão e assimilação</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A cultura é uma competência particular e fonte de identidade.</li> <li>• A cultura é o cimento dos antigos que em conjunto fizeram a organização.</li> <li>• A organização luta por mais integração e clareza.</li> <li>• Grande ênfase na socialização, evidenciando o compromisso.</li> <li>• A cultura torna-se campo de batalha entre conservadores e liberais.</li> <li>• Os sucessores potenciais serão julgados quer preservem ou mudem os elementos da cultura.</li> <li>• Declínio da integração cultural e criação de novas sub-culturas.</li> <li>• Crise de identidade, perda dos valores-chave, objectivos e suposições. Oportunidade de gerir o sentido (d direcção da mudança cultural).</li> <li>• A cultura torna-se num constrangimento à inovação.</li> <li>• A cultura preserva as glórias do passado, por isso é valorizada como fonte de defesa da auto-estima.</li> <li>• A mudança de cultura é necessária e inevitável mas nem todos os elementos podem ou devem ser mudados.</li> <li>• Os elementos essenciais da cultura devem ser identificados e preservados.</li> <li>• Mudanças de cultura até aos níveis mais baixos.</li> <li>• Mudanças de cultura através da substituição massiva das pessoas-chave.</li> </ul> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1 — Evolução natural.</li> <li>2 — Auto-orientação e evolução através de terapia.</li> <li>3 — Gerir a evolução por meio de «misturas».</li> <li>4 — Gerir a «revolução» por meio de agentes exteriores.</li> <li>5 — Mudança planificada e Desenvolvimento Organizacional (D.O.)</li> <li>6 — Sedução tecnológica.</li> <li>7 — Mudança através de escândalo, explosão de mitos.</li> <li>8 — Incrementalismo.</li> <li>9 — Persuasão coercitiva.</li> <li>10 — Andar em volta.</li> <li>11 — Reorganização, destruição e renascimento.</li> </ol> |

(Schein 1985)

através do qual a cultura organizacional se forma e é mudada».

1 — Qualquer organização necessita de um fundador ou de um grupo de fundadores. Existe uma ideia, um projecto, mas alguém individual ou colectivamente terá que lhe dar vida. Normalmente (pelo menos na nossa cultura ocidental), este projecto é individual, ou se é colectivo ele vai ser encarnado e pessoalizado por uma, duas ou três pessoas que se transformam em lugares de identificação para os restantes indivíduos da organização.

«O fundador de uma organização cria simultaneamente um grupo e dada a sua força ou a sua personalidade, começa a criar uma cultura» (Schein 1983).

Como já se referiu, este processo

não tem que ser individual, mas existem sempre algumas (poucas) figuras que marcam a empresa e que são determinantes na construção do sistema de valores e no conjunto de comportamentos da organização. É portanto o fundador ou o grupo de fundadores que vão lançar os fundamentos e moldar a cultura da organização.

«A criação de uma ética da empresa é muitas vezes feita pelo empreendedor-fundador. Esta ética é já sua, muito antes dele criar a empresa. Ele transmite depois ao grupo que ele escolhe e anima os seus próprios valores. Este consenso instituído no seio do grupo fundador estende-se em seguida ao grupo de novos, por mecanismos de aculturação» (Lemaitre 1984).<sup>42</sup>

Schein (1983) diz que a melhor cultura organizacional reflectirá sempre uma grande interacção entre as hipó-

teses e as teorias iniciais dos fundadores e o que o grupo aprende através das suas próprias experiências. Este papel fulcral do(s) *leader(es)* iniciais continua na maioria das empresas a estar presente mesmo depois do seu desaparecimento físico, através das SAGAS e MITOS. O(s) fundador(es) ou figuras marcantes da vida da organização são mitificados e transformados em HERÓIS: «o tempo oculto dos símbolos pode suportar a dupla historicidade da tradição que transmite e sedimenta a interpretação, e da interpretação que mantém e renova a tradição» (Ricoeur, 1975).

A função deste herói é demonstrar que o sucesso não só é possível, mas que é humano. Tem um nome, um rosto, que se transformam numa lenda para o grupo que tenta colocar em prática as suas hipóteses originais, para enfrentar os problemas da organização.

2 — O *leader*, fundador ou não, terá sempre um papel activo na criação permanente de cultura. O seu papel é de criar e guiar os valores da empresa, de modo a que o grupo se identifique em permanência com os valores da organização. É a ele que cabe, em primeiro lugar, adaptar, mudar ou intensificar os valores originários, de acordo com as linhas estratégicas e os novos problemas com o que o grupo se confronta.

É evidente que a «cultura é produzida pela negociação dos actores sociais» (Lemaitre 1984) mas cabe ao *leader* um papel decisivo no estabelecimento dos parâmetros dessa negociação e na sua condução. Este papel de *leader* como criador de valores é particularmente importante neste momento de renovação brusca de mentalidades e de desvalorização do sentido de autoridade, inerente ao processo de escolarização acelerada e de difusão permanente de informação. Não basta ao *leader* gerir apenas pela estrutura. Está condenado a gerir também pela cultura. Nesta perspectiva, o *leader* pela cultura seria alguém que não teria apenas por missão prever as consequências técnicas dos seus programas estratégicos, mas também as consequências dos cerimoniais e dos ritos internos da empresa.

Cuendet e All (1986)<sup>43</sup> defendem que o sucesso empresarial tem como componente principal o *leader* e o seu estilo de liderança e que este tem como missão insuflar nos seus colaboradores o sentido da «Bela Obra», criando uma visão global e coerente do «espírito de causa».

Pede-se assim ao *leader* que seja capaz de dar *sentido às práticas empresariais* através da gestão de um sistema de valores compartilhados e da criação de uma causa exemplar, que aglutine toda a empresa e a diferencie das restantes. A cultura da empresa é, para estes autores, «sistema ideológico que transforma uma estrutura mecânica e burocrática numa realidade orgânica e empreendedora». Ora para que este sistema ideológico se estenda a toda a organização e penetre todos os seus membros a organização necessita de uma liderança que personifique e seja um garante desse sistema.

É ainda o *leader* a única pessoa que na organização tem possibilidade de ir introduzindo novos valores, ritos e cerimónias, sem quebrar os antigos, sempre que constate que a cultura tradicional já não responde às necessidades de adaptabilidade exigidas à organização.

É evidente que a gestão pela cultura só é possível se o *leader* tiver um conhecimento profundo da empresa, dos seus limites e especificidades, bem como da sua identidade.

A ideia de que a liderança tem como «única e essencial função a manipulação da cultura», Schein (1985), não pode deixar de ser associada às novas teorias sobre a liderança, Burns (1979), Bennis (1983), Bass (1985), que recuperam o conceito de carisma proposto por Weber na sua tipologia sobre as diferentes formas de autoridade. Deve-se a Burns a criação do conceito de «*leader transformacional*» para definir os *leaders* «que introduzem mudança quer ao nível da sociedade ou das organizações. Esses são os *leaders* que possuem carisma, que inspiram os seus seguidores e que o fazem através de relações directamente personalizadas, relações essas que incluem, entre outras, a característica saliente da criatividade e da inovação», Jesuíno (1988).<sup>44</sup>

A este *leader transformacional* contrapõe-se o conceito de *leader transaccional*, que se limita a assegurar as «transacções correntes». Os *leaders* transformacionais são, porém, fundamentais nos períodos da fundação (cultura de fundação) ou de crise grave nas organizações em que se torna necessário recriar uma cultura adaptada às novas condições, internas e externas.

Estes *leaders* estariam assim vocacionados para certos períodos do ciclo de vida das organizações. A questão, no entanto, que se coloca, e daí, quanto a nós, a importância que Schein

atribui ao *leader* na gestão da cultura, é se o meio turbulento e complexo em que as empresas desenvolvem actualmente a sua actividade não exige *permanentemente leaders* transformacionais, que consigam manter a organização em tensão pela adaptação sistemática das normas e valores internos aos novos desafios.

## 9. TIPOLOGIAS DE CULTURA

Durante estes últimos anos surgiram as mais diversas tipologias de cultura, tendo por eixos, variáveis tão diferentes como o recrutamento, a velocidade de *feed-back*, o sistema de recompensas, o estilo de liderança, etc., de acordo com as preocupações mais prementes da gestão. Embora a evidência empírica de que muitas dessas tipologias se reclamam seja frágil, pensamos ser útil a sua divulgação, quer como pistas para novas investigações quer como auxiliares de leitura e diagnóstico da realidade organizacional.

### 9.1 Sistemas de recompensas

Partindo do princípio de que o sistema de recompensas implantado na empresa determina uma configuração particular, N. Sethia e H. Von Glinow (1985)<sup>45</sup> construíram uma tipologia da cultura a partir do diagnóstico dos sistemas de recompensas implementados na organização (ver Quadro III).

Utilizando o sistema de recompensas como variável independente, os autores constroem a sua tipologia tendo por eixos o interesse centrado nas pessoas e o interesse centrado nos resultados (ver Fig. 4).

Os traços mais salientes de cada um dos tipos encontrados são os seguintes:

- A cultura apática distingue-se por um clima de desmoralização e de liderança inadaptada;
- A prudente é a expressão de uma filosofia paternalista que vem dos fundadores ou dos sucessores marcantes a nível da empresa;
- A exigente está centrada na «performance» e nos sucessos individuais;
- A integrativa resulta de uma mútua interdependência entre a alta consideração pelas pessoas e as grandes expectativas quanto à «performance».

QUADRO III

| Dimensões do sistema de recompensas                              | Resultantes Culturais       |                                |   |   |
|--|-----------------------------|--------------------------------|---|---|
|  | Apática                     | Prudente                       | Exigente                                  | Integrativa                               |
| 1. Classes de recompensas  |                             |                                |   |   |
| 1.1. Recompensas financeiras                                     | Pobre                       | Média                          | Variável                                  | Superior                                  |
| 1.2. Conteúdo de trabalho gratificante                           | Pobre                       | Média                          | Boa                                       | Superior                                  |
| 1.3. Recompensas através das carreiras                           | Pobre                       | Boa                            | Média                                     | Superior                                  |
| 1.4. Diferenciação estatutária                                   | Alta                        | Alta                           | Moderada                                  | Baixa                                     |
| 2. Critérios de recompensas (exemplos)                           |                             |                                |   |   |
| 2.1. Resultados em termos de <i>performance</i>                  | Sucesso individual ilusório | (Esforço razoável) dia-a-dia   | Sucesso individual curto prazo            | Sucesso do grupo e da empresa longo prazo |
| 2.2. Acções e comportamentos em termos de <i>performance</i>     | Manipulação «política»      | Condescendência<br>Cooperação  | Eficiência<br>Competição                  | Inovação<br>Independência                 |
| 2.3. Considerações não directamente ligadas à <i>performance</i> | Contrato Protecção          | Qualidade de membro<br>Posição | Natureza de trabalho<br>Substituibilidade | Equidade<br>Potencial individual          |

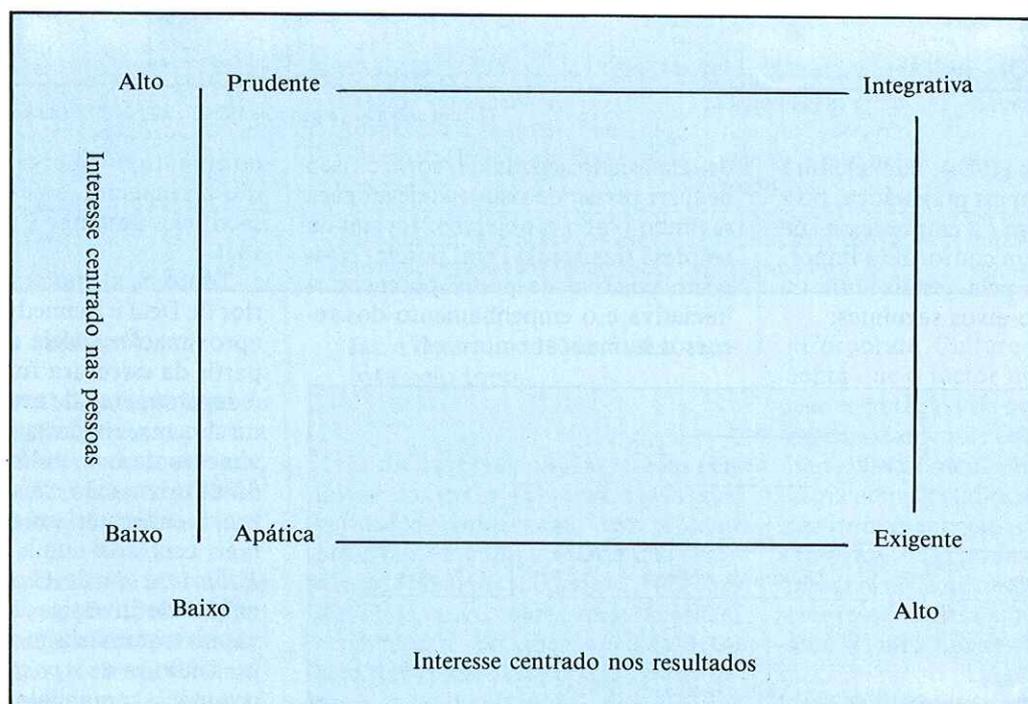


FIG. 4

## 9.2 Grau de risco e velocidade de feed-back

Em lugar do sistema de recompensas Deal e Kennedy (1982) utilizam, na construção da sua tipologia, o grau de risco e a velocidade de feed-back, tendo chegado a quatro configurações culturais, como resulta do quadro que a seguir se reproduz (Quadro IV).

A orientação *Custos*, embora presente em qualquer sistema de acção empresarial, é essencial em mercados muito competitivos e dispondo de fraca tecnologia. Quando, porém, esta orientação se torna obsessiva, corre-se o risco de degradação do meio interno e de menosprezo do dinamismo do mercado.

A orientação *Colaboradores*, quan-

A orientação *Tecnologia* desenvolve a preocupação pela qualidade, o orgulho no produto e o amor ao trabalho. Corre, porém, o risco de tornar inevitável a intervenção dos financeiros (orientação custos) se o binómio qualidade/preço não for compensatório.

A orientação *Clientes* é, segundo os autores, o traço mais eficaz numa economia de mercado aberto. Ela exige,

QUADRO IV

GRAU DE RISCO E VELOCIDADE DE FEED-BACK

| VARIÁVEIS<br>TIPOS DE CULTURAS        | TIPO DE EMPRESA  | GRAU DE RISCO | VELOCIDADE DE FEED-BACK | HERÓIS  | RITUAL  | VALORES   | LIMITAÇÕES  |
|---------------------------------------|--|---------------|-------------------------|---|---|---|---|
| «Macho/Viril»                         | Indústrias de tempos livres, de publicidade, nas polícias e nos cirurgiões   | Forte         | Rápido                  | Vedetas individuais                           | Solução de problema e Estratégia  | Individualismo, agressividade e rapidez                             | Ausência de avaliação a longo termo. Falta de perseverança    |
| «Laboriosa/Exaltante»                 | Actividades com forte volume e serviços de qualidade. Grandes empresas de venda para consumo de massas. Fabricantes para escritórios | Pouco elevado | Rápido                  | O super-vendedor                              | Têm uma multiplicidade de reuniões e assembleias para assegurar o enquadramento |   |   |
| De Aposta (compromisso a longo prazo) | Empresas que desenvolvem actividades a longo prazo   | Elevado       | Muito lento             | Os que suportaram a ambiguidade e a incerteza |   | Hierarquia e antiguidade como fontes de poder. Reuniões de trabalho | Lentidão e risco de ser confrontado com problemas financeiros |
| De Procedimentos                      | Empresas que desenvolvem actividades baseadas em procedimentos e formalidades  | Baixo         | Lento                   | Mais uma função que um indivíduo              | Seguindo procedimentos bem estabelecidos  | Como fazer. Formalidades e Títulos                                  |   |

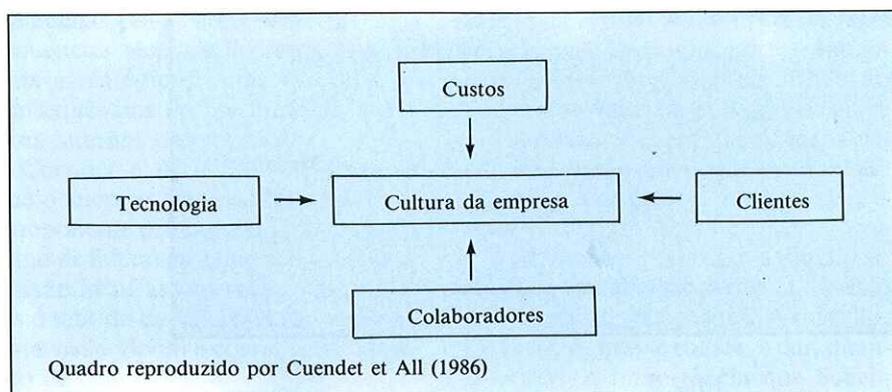
Quadro elaborado a partir de DEAL e KENNEDY (Bulletin de la SGB - 1985).

Cuno Pumpin (1984), numa leitura que se pretende mais pragmática, postula que a cultura da empresa e a sua identidade variam conforme a importância atribuída pela gestão a um ou mais dos quatro eixos seguintes:

do demasiado acentuada, corre o risco de fazer perder de vista ou relegar para segundo plano o objectivo formal da empresa (laxismo). Tem, porém, o aspecto positivo de poder potenciar a iniciativa e o empenhamento dos recursos humanos.

no entanto, uma organização em tensão permanente e pessoal disposto a sacrifícios de tempo e de liberdade pessoal.

Tanto esta tipologia como a anterior de Deal e Kennedy permitem uma aproximação à ideia de subculturas a partir da estrutura funcional. Assim, o departamento de marketing teria naturalmente tendência para o desenvolvimento de uma cultura de tipo *Viril* ou de orientação *clientes*; a produção e as vendas teriam uma orientação mais centrada numa cultura do tipo *Laboriosa* ou de *Custos*; o departamento de investigação e desenvolvimento acentuaria mais a vertente de uma cultura de *Aposta* ou de *Colaboradores*; a contabilidade e finanças fomentariam uma cultura do tipo de *Procedimentos* ou de *Custos*.



### 9.3 Recrutamento como acto cultural

Parece-nos útil referenciar ainda duas outras tipologias dada a importância das variáveis a partir das quais se estruturam: o recrutamento e os círculos de qualidade. Os elevados custos em adaptação e formação profissional, ligados à tendência crescente para a mobilidade no mundo do trabalho, contribuíram para diversificar as concepções tradicionais da selecção e do recrutamento deslocando o acento das capacidades do candidato para a cultura. Segundo Jouve e Masoni (1984)<sup>46</sup>, as empresas distinguem-se pelo modo como recrutam o seu pessoal. A partir deste parâmetro, os autores distinguem os seguintes tipos de cultura (Quadro V).

- «Autoritária», onde emergem sistemas rígidos de hierarquia e de procedimentos. Os círculos de qualidade nesta cultura não conseguem desenvolver-se;
- «Convivial», fruto de um funcionamento interpessoal forte, ligado à comunidade e dotado de uma hierarquia pouco rígida. Nesta cultura os círculos de qualidade são bem bem aceites pelo pessoal, desenvolvem-se de modo informal mas existe dificuldade de impor métodos rigorosos ao seu funcionamento.
- «Tecnocráticas» (ou de management), dotadas de planeamento e controlo rigorosos. O desenvolvimento dos círculos de qualidade é fraco ou impossível, ou quando se

tas diferentes tipologias são, do nosso ponto de vista, ainda demasiado embrionárias, pelo que se torna pertinente alargar a investigação nesta área e com maior fundamentação empírica.

### 10. CULTURA DE EMPRESA E SUBCULTURAS

Se por um lado o recurso a práticas e formulações do tipo designado por gestão pela cultura teve como objectivos (ou consequências) o refinamento do controlo e, por isso mesmo, a manutenção, em última instância, do paradigma clássico, por outro lado parece-nos evidente que a reflexão produzida ultrapassa largamente os estreitos limites desse mesmo paradigma. Efectivamente o facto de a

QUADRO V

| VARIÁVEIS<br>TIPO DE CULTURA | TIPOS DE EMPRESA                                     | RECRUTAMENTO  | COMUNICAÇÃO<br>RELAÇÕES<br>INTERPESSOAIS             | VALORES  |
|------------------------------|--|---|--|--|
| «PRUDENTE»                   | Administração ou sede social ao abrigo de um mercado | Clássico, baseado no saber-fazer, concursos   | Despersonalizadas segundo regras                     | Rigor, procedimentos, discrição mais que agressividade e espontaneidade. Saber-Fazer     |
| «AVENTUREIRA»                | Leader no mercado                                    | Personalidade aberta e adaptável ao saber-ser da empresa                                  | Linguagem «Casa» Rica/relações Interpessoais fáceis  | Identidade cultural. Saber-ser   |
| «COOPERADORA»                | Organizada em torno do «Ofício»                      | Baseado na competência técnica  | Liberdade e facilidade nas relações interpessoais    | Saber-fazer transmitido pelos antigos. Autoridade de competência, espírito de cooperação |
| «FAMILIAR»                   |  | Baseada no saber-ser. Adaptação à empresa, que é marcada pela história do(s) fundador(es) | Linguagem e lendas fazendo referência a esse passado | Saber-ser  |
| «COMPETITIVA»                |  | Baseada em: ambição, necessidades de realização, tenacidade                               | Relação afectiva excluída                            | Individualismo e oportunismo   |

### 9.4 Círculos de qualidade

Quanto à probabilidade de êxito de uma questão participativa como é a exigida pelos círculos de qualidade, Bosche, Bouyer e Vachette (1984)<sup>47</sup> propõem quatro culturas diferentes:

- «Fénix», caracterizada por valores «de ofício», relações personalizadas e submetidas a forte pressão do mercado. Aqui os círculos de qualidade conseguem um rápido desenvolvimento através da vontade colectiva;

faz é determinado de forma rigorosa pelo topo.

As diferentes tipologias citadas permitem constatar a riqueza da variável cultura organizacional para a compreensão da complexidade dos sistemas empresariais modernos. Tal como dissemos, o seu valor é mais de ordem instrumental do que conceptual, se bem que todas elas possam constituir bases de trabalho válidas para futuros desenvolvimentos tanto práticos como teóricos. As sínteses já ensaiadas des-

«Corporate Culture» ter levado em conta que o factor humano era o núcleo estratégico de qualquer plano de desenvolvimento, equiparando-se em importância ou ultrapassando mesmo os recursos tecnológicos<sup>48</sup>, e que esse factor humano ganhou autonomia estratégica, a tal ponto que pode determinar a sorte de qualquer projecto de empresa, mostra que estamos no limiar de uma nova racionalidade organizacional que deverá contar com normas, valores e objectivos divergentes e contraditórios.

Esta constatação trouxe inevitavel-

mente para o centro do debate os problemas do poder, das representações sociais e da construção das identidades. Todas estas dimensões, até então ausentes do paradigma clássico, são introduzidas na vida empresarial pelas próprias direcções como último recurso para a obtenção da finalidade explícita desse paradigma: a integração social. O recurso a estes parâmetros de análise vai confrontar os teóricos e os práticos com a constatação de que as organizações estão longe de poderem ser encaradas como sendo culturalmente homogéneas.

Efectivamente, a ideia central da «Corporate Culture», segundo a qual as organizações, para poderem ser eficazes, têm que ter uma cultura forte e homogénea, pressupõe invariavelmente que não pode haver interesses divergentes dos interesses gerais e das finalidades últimas da empresa.

Esta ideia da necessidade da homogeneidade cultural parece-nos não ser estranha à permanência da crise económica que atingiu violentamente a economia geral dos anos 70.

De um acento extremado na diferenciação e na especialização assiste-se repentinamente, nos trabalhos na «Corporate Culture», a um mágico desaparecimento da importância e do inevitável peso das diferenciações anteriores através de uma unidade homogeneizante, de carácter mítico, com os fins e valores da empresa. De tanto pretender a integração esqueceram a diferenciação, como se fosse possível retomar linearmente nas sociedades ocidentais o *controle clássico*<sup>49</sup> próprio de períodos históricos mais recuados. A utilização puramente analógica dos conceitos da antropologia e da etnografia terão, no nosso entender, ajudado a criar esta expectativa e levado a descurar a análise da evolução entretanto verificada ao nível do indivíduo das sociedades modernas, que fora no sentido do reforço da sua autonomia, da sua complexidade cognitiva e de finalidades e objectivos individuais.

A literatura europeia, porém, (Sainsaulieu 77, Van den Hove, (1985) Reynaud e Al, Durant) acentua preferencialmente o carácter plural da cultura das organizações. Mas, mesmo na literatura americana, esse foi desde o início um enfoque presente entre uma minoria de académicos. Terá sido o êxito da divulgação dos trabalhos dos práticos (Peters e Waterman, Kennedy e Ouchi, etc.) que contribuiu para reduzir o problema à dimensão de cultura como controlo.

### Definição de subcultura

Van Maanen e Bradeley (1986) definem subcultura como sendo «uma subsérie de membros da organização que interagem regularmente com uma outra, se identificam eles próprios como um grupo distinto no interior de uma organização, partilham um conjunto de problemas comuns entendidos como problemas de todo o grupo, os quais resolvem de maneira rotineira na base de pressupostos colectivos e próprios desse mesmo grupo».

Esta ideia de subcultura só pode, quanto a nós, ganhar plena inteligibilidade se tivermos em conta as teorizações de Tajfel (1982)<sup>50</sup> sobre a categorização social e as relações intergrupos e as abordagens estratégicas sobre o exercício do poder ao nível micro-organizacional.

Apresentaremos em seguida algumas tipologias de subculturas e retomaremos esta questão das identidades grupais e das relações de poder no desenvolvimento da cultura enquanto novo paradigma.

O problema das subculturas tem dado lugar a uma vasta produção teórica que tem ido desde o inventário das fontes de subculturas (locus of cultures — Morgan 1986) até à criação de tipologias complexas. Os «locus» mais frequentemente citados como sendo produtores de subculturas organizacionais são:

- 1 — Cultura da elite dirigente *versus* subculturas de base (no sentido que lhe dá Van den Hove (1985)<sup>51</sup> quando se refere a organizações do tipo das burocracias profissionais: a subcultura de direcção é dominante face às outras subculturas);
- 2 — Subculturas resultantes da divisão departamental da empresa, como produto da burocracia e da racionalidade técnica (no sentido que lhe dá Mintzberg quando inventaria as cinco forças dominantes na estrutura organizacional: centralização, standardização, balcanização, cooperação e profissionalização);
- 3 — Subculturas resultantes da divisão horizontal e das categorias profissionais (Sainsaulieu 1977, 1983, 1985);<sup>52</sup>
- 4 — Subculturas resultantes das unidades autónomas (descentralização das empresas/ou fusões). Este problema, quando colocado ao nível transcultural, deu origem a que se encarassem as culturas nacionais como se se tratasse

sem de verdadeiras subculturas no interior de uma mesma empresa multinacional (Hofstede 1980);<sup>53</sup>

- 5 — Subculturas derivadas da modernização tecnológica (Van Maanen e Bradley 1986);
- 6 — Subculturas resultantes da diferenciação ideológica (Van Maanen, Bradley e Morgan);
- 7 — Subculturas resultantes do ciclo de vida das organizações, (Schein 1985).

No que nos diz respeito, nas investigações que temos em curso privilegiámos a abordagem das subculturas assentes em identidades profissionais, no ciclo de vida da empresa e na análise da cultura nacional. Abordaremos aqui apenas a tipologia de Sainsaulieu a partir das identidades profissionais, e com base em Hofstede e McClelland (1967)<sup>54</sup> apontaremos alguns traços mais salientes da cultura nacional. Quanto ao ciclo de vida e cultura parece-nos que a tipologia de Schein que atrás apresentamos demonstra a importância desta variável, quer no tipo de cultura quer no estilo de liderança.

Continuação deste artigo, no próximo número desta Revista a publicar em Julho de 1989.

Pontos a abordar:

11. Subculturas profissionais e a sua evolução.
12. Paradigma político-cultural.
13. Cultura externa.
14. A empresa como lugar de diferenciação e integração cultural.

### NOTAS

<sup>1</sup> Pessoa, F. — «Ultimatum e páginas de sociologia política» — Ed. Ática, 1980, p. 228.

<sup>2</sup> Business Week, January, n.º 20, 1986.

<sup>3</sup> Thévenet, M. — «La culture d'entreprise en neuf questions», in R.F.G., Set./Octobre 1984, e «L'audit de la Culture de l'entreprise» — Edition d'Organisation, 1986.

<sup>4</sup> Morgan, G. — «Images of Organization» — Sage Publications, 1986.

<sup>5</sup> Khun, Th. — «La structure des Révolutions Scientifiques», Flammarion, 1970.

<sup>6</sup> Smircich, L. — «Is the concept of culture a paradigm for understanding organizations and ourselves?» — in «Organizational Culture» — Sage Publications, 1985.

<sup>7</sup> Thévenet, M. — op. cit.

<sup>8</sup> Pereira, C. — «Ensino Superior de Gestão de Empresas — Contributo para o conhecimento da oferta» — in Revista de Gestão do ISCTE, n.º 1/II, Lisboa, 1986.

O autor referencia a criação recente de 12 licenciaturas e 20 cursos superiores na área da gestão em Portugal.

<sup>9</sup> Cf. Peretti, J. M. — «Un renouvellement des pratiques de gestion de ressources humaines», in R.F.G. Sept/Dec. 1985.

<sup>10</sup> Cf. Boutillier S., Uzunidis D. — «L'ideologie de l'entrepreneur» — in la Pensée, n.º 259/87.

<sup>11</sup> Rosanvallon, P. — «La question Syndicale» — Calmann-Lévy, 1988.

<sup>12</sup> Schumacher, E. F. — «Small is beautiful — une Société à la mesure de l'homme, Ed. du Seuil, 1978.

<sup>13</sup> Estudos recentes mostram que 85% das PME's florescentes nos anos 70, em Silicon Valley, faliram ou foram absorvidas pelas grandes empresas.

<sup>14</sup> Cf. Diário de Notícias de 27/9/88 — in Suplemento «Empresas», p. 16.

<sup>15</sup> Sainsaulieu, R. — «Seminário sobre cultura organizacional» — ISCTE, Lisboa, 1987.

<sup>16</sup> Drucker, P. — «Inovação e Gestão», Ed. Presença, 1986.

<sup>17</sup> Borzeix, A. — «Avant-propos» — in Sociologie du Travail — XXVIII — 3/86-Dunod.

<sup>18</sup> Messine, Ph. — «Les Saturniens» — Ed. de la Découverte, Paris, 1987.

<sup>19</sup> Mintzberg, H. — «Structure et Dynamique des Organisations» — Les Ed. d'organisation (1982).

Os trabalhos pioneiros de J. Woodward, Thompson, Burns e Stalker, etc., são bem ilustrativos desta visão contingencial.

<sup>20</sup> Thévenet, M. — Op. cit., p. 4.

<sup>21</sup> Eco, U. — «Viagem na Irrealidade Quotidiana», Difel, Lisboa, 1986.

<sup>22</sup> Morgan, G. — Op. cit.

<sup>23</sup> Ricoeur — «La métaphore vive», Seuil, 1975.

<sup>24</sup> Sobre o conceito de cultura e as abordagens das diferentes correntes antropológicas, ver Allaire Y., e Firsirotu, M. E. — «Theories of Organizational Culture», Organization Studies, 5/3: 193-226, 1984.

Sobre a abordagem etnográfica, ver «Ethnographie des Organisations», F.N.E.G.E., Paris, 1986 (vários).

A transposição mais directa de todos estes conceitos para a análise cultural da empresa pode ver-se na popularizada obra de T. Deal e A. Kennedy — Corporate Cultures — «The Rites and Rituals of Corporate Life», Addison — Wesley Publishing Company, Inc. (1982).

<sup>25</sup> Galbraith, J. K. — «Anatomie du Pouvoir», Ed. du Seuil, 1985.

<sup>26</sup> Moscovici, S. — «Préface» — in C. Herzlich, «Santé et Maladie» — Hague-Mouton 1969 — citado por Vala e Ale em texto inédito.

<sup>27</sup> Vallée, L. — «Représentations collectives et société» — in «La Rupture entre l'Entreprise et les Hommes» — Ed. de l'organisation, 1985.

<sup>28</sup> De facto a Revolução Francesa não é apenas o fim da monarquia mas também o das corporações, o que conduz à destruição de toda a

ordem social, com a consequente quebra das pertenças de classe, comunidade ou grupo. A lei de Chapelier (14-17 de Junho de 1791) decreta a destruição de toda a espécie de corporações e a proibição de as restabelecer sob qualquer pretexto. O liberalismo nascente proíbe mesmo a formação de qualquer associação de mais de vinte pessoas, de modo a permitir o livre acesso ao mercado de mão-de-obra (Magniadas J., «Le Syndicalisme de Classe» Messidor 1987).

Esta situação conduziu a empresa e a sociedade francesas a uma crise sem precedentes, levando o próprio patronato a aceitar a inevitabilidade das negociações com os sindicatos.

<sup>29</sup> Lawrence, P., Lorsch, J. W. — «Organization and Environment — Managing Differentiation and Integration» — Harvard University — Boston, 1967.

<sup>30</sup> Cf. Jacques, E. — «Structure d'organisation et créativité individuelle» — in «La Rupture entre l'Entreprise et les Hommes» — Les Editions d'organisation, 1985.

<sup>31</sup> A distinção entre planeamento estratégico e gestão estratégica proposta por alguns autores apenas parece fazer sentido se enquadrada nesta capacidade de auto-produção do micro-social. Esta temática será aprofundada quando abordarmos o conceito de sistemas autoproduzidos.

<sup>32</sup> Embora o caso do Japão seja sistematicamente citado como prova do peso dos factores culturais na eficácia, a RFA começou igualmente a despertar o interesse dos académicos, nos últimos anos. A literatura sobre o fenómeno alemão destaca duas particularidades maiores: o taylorismo só parcialmente foi adoptado como modelo da organização do trabalho, dado que coexiste com relações de trabalho do tipo Mestre-Aprendiz; a nível macro-social, por seu lado, os sindicatos alemães impuseram um modelo de gestão empresarial, assente no princípio da codeterminação, o que tem conduzido os outros movimentos sindicais a acusá-los de «integração» ideológica no sistema capitalista. (Cf. Maurice M. Call, «Politique d'éducation et organization industrielle en France et en Allemagne» PUF, 1982).

<sup>33</sup> Barley, S., Meyer, e Gesch — «Cultures of Culture: Academies Practitioners and The Pragmatics of Normative Control», in Administrative Science Quarterly, 33, 1988, 24-60.

<sup>34</sup> Finney, M., Mitroff, J. — «Strategic Plan Failures», in The Thinking Organizations — Jossey-Bass, 1986, p. 319.

<sup>35</sup> Peters e Waterman — «Le Prix de L'Excellence», Inter-Editions, Paris, 1983, p. 33.

<sup>36</sup> Meister, A. — «La participation dans les associations» — Ed. Ouvrières, Paris, 1974.

<sup>37</sup> Schein, E. — Organizational Culture and Leadership — Jossey-Bass Pub., 1985.

<sup>38</sup> Quinn, R. E. & Cameron, K. — Organi-

zational Life cycles and Shifting Criteria of effectiveness: some preliminary evidence in Management.

<sup>39</sup> Catalano — Comunicação apresentada na 3.ª Conferência Mundial do CICOPA/ACI — Paris, 23 a 28 Fev. 1988.

<sup>40</sup> Van Maanen, e Barley, R. — «Cultural Organization: Fragments of a Theory» in Organizational Culture, Sage.

<sup>41</sup> Schein, E. — «Coming to a new Awareness of Organizational Culture» in Sloan Management Review, Winter, 1984.

<sup>42</sup> Lemaitre, N. — «La Culture d'entreprise, facteur de performance», Revue Française de Gestion, F.N.E.G.E., 1984.

<sup>43</sup> Cuendet, G., Emery, Y., Nankologo, F. — «Motiver Aujourd'hui», Ed. d'organisation, 1986.

<sup>44</sup> Jesuino, C. — Relatório de Investigação sobre «Estilos de Liderança e Sucesso Empresarial», I.E.F.P./ISCTE, 1987.

<sup>45</sup> Sethia, N., Von Glinow — «Arriving at Four Cultures by Managing the Reward System» in Gaining Control of the Corporate Culture, J. Bass Pub., 1985.

<sup>46</sup> Jonve, D., Massoni, D. — «La culture d'entreprise et le recrutement», Revue Française de Gestion, F.N.E.G.E., 1984.

<sup>47</sup> Bosche, Bouyer, Vachette — «Cercles de qualité et culture d'entreprise: une étude de cas», Revue Française de Gestion, F.N.E.G.E., 1984.

<sup>48</sup> Paradoxalmente, quanto mais evoluiu a tecnologia subordinada à lógica da substituidade dos trabalhadores tanto mais o empenhamento destes se tornava essencial para rendibilizar os investimentos em capital fixo.

O grande problema da gestão passa a ser a grande rotação desse mesmo capital fixo, o que a obriga a um aproveitamento total das máquinas desde a primeira hora e com o máximo de rendibilidade. Não é por acaso que grande número de falências se deram em empresas que apostaram cegamente na automação em vista da redução dos custos com o pessoal (cf. «Classe» n.º 4/88, p. 72).

<sup>49</sup> Ouchi, W. — «Théorie Z», Inter-Editions, 1982.

<sup>50</sup> Tajfel, H. — «Grupos Humanos e Categorias Sociais», Vol. I e II, Livros Horizonte, 1982.

<sup>51</sup> Van den Hove — Texto inédito — Universidade de Louvain — la Neuve — Bélgica.

<sup>52</sup> Sainsaulieu — «L'identité ou Travail, F.N.S.P.», 1977 e 1985, Paris, e «Sociologie de l'organisation et de l'entreprise», F.N.S.P. e Dalloz, 1987.

<sup>53</sup> Hofstede, G., Bollinger, D. — «Les différences culturelles dans le Management», Ed. d'organisation.

<sup>54</sup> McClelland — «The Achieving Society», The Free Press, 1967.

**Grafidap**  
ARTES GRÁFICAS, LDA.

Rua Dr. José Fernandes, Lote 75, Loja Dta.  
2745 QUELUZ OCIDENTAL  
Telef. 437 64 36

**MONTAGEM**  
**FOTOGRAFIA**