



A. Estado, Poderes e Sociedade

B. Estruturas Produtivas, Trabalho e Profissões

C. Educação e Desenvolvimento

D. Território, Ambiente e Dinâmicas Regionais e Locais

E. Cultura, Comunicação e Transformação dos Saberes

F. Família, Género e Afectos

G. Teorias, Modelos e Metodologias

Sessões Plenárias

## CULTURA ORGANIZACIONAL E MODELIZAÇÕES TEÓRICO-CONCEPTUAIS: Reflexões para a (Re)Definição de um Estatuto Científico-Epistemológico

Leonor Lima Torres

### Introdução

Partindo de uma investigação teórica e empírica desenvolvida sobre a *Cultura Organizacional Escolar* no âmbito de uma Dissertação de Mestrado, convocaremos, nesta sede e sob a forma de síntese, uma reflexão em torno das principais contribuições teórico-conceptuais sobre a problemática da cultura organizacional, procurando paralelamente reflectir sobre o seu estatuto científico-epistemológico. Um primeiro momento centrar-se-á na análise e no confronto das diversas modelizações teórico-conceptuais que os estudos da cultura organizacional têm contemplado ao longo das últimas décadas. A identificação das ênfases teóricas subjacentes às várias focalizações (*cultura como variável independente, cultura como variável dependente, cultura como metáfora e cultura como paradigma*), permitirá, que num segundo momento do nosso trabalho se possa destringir quais os factores que interferem no processo de formação da cultura. Estes dois momentos, ao permitirem um debate em torno do próprio sentido ou o *status* ontológico inerente às diversas focalizações teóricas sobre esta problemática, constituirão concomitantemente o eixo estruturador, a partir do qual se poderão melhor contextualizar os níveis de análise sobre o fenómeno (*nível descritivo, interventivo e reflexivo*) e as suas modalidades de perspectivação, isto é, os graus de consensualidade, dissensualidade e/ou precariedade nas formas como a cultura se manifesta em contexto organizacional (*perspectiva integradora, perspectiva diferenciadora e perspectiva fragmentadora*). E será à luz desta trajetória teórica que, num terceiro momento, culminaremos com uma espécie de esboço de um modelo de análise (provisório) da cultura organizacional norteado por uma refocalização das principais perspectivas analisadas.

### Notas sobre o contexto teórico de uma problemática

A proliferação, nos últimos quinze anos, de teorias, conceitos e perspectivas diversificadas sobre a cultura organizacional torna qualquer abordagem sobre esta temática complexa, problemática e, por vezes, lacunar, em parte devido à existência de múltiplos e multifacetados quadros teórico-conceptuais, que, reclamando uma pluralidade de sentidos, tornam difícil a construção interdisciplinar do mesmo objecto de estudo. Poderíamos mesmo arriscar a ideia de que a especificidade inerente ao estudo da cultura organizacional, ao remeter-nos para abordagens que interceptam o núcleo de diversas Ciências Sociais, nomeadamente a Antropologia, a Sociologia e a Psicologia Social e das Organizações, parece sugerir que o seu traço mais marcante se traduz pela coexistência de múltiplos troncos teóricos que, apenas se parecem *entrelaçar*, e de forma débil e pouco frequente, aquando da ocorrência de intercepções entre as diferentes ramificações disciplinares.

[1] Paralelamente aos desenvolvimentos teóricos ocorridos em instâncias predominantemente académicas, operou-se, por parte dos mais diversos sectores empresariais, uma incessante procura das virtualidades que, possivelmente, esta problemática poderia oferecer. De forma surpreendentemente rápida, a problemática da cultura organizacional entrou não só ao nível do discurso empresarial como se tornou na técnica e/ou na estratégia potencialmente mais indutora do alcance das metas empresariais por excelência: [2] a eficácia e eficiência. E é neste quadro, marcado por profundas divergências teóricas, que oscilam entre uma análise da cultura

organizacional alicerçada em moldes puramente académicos (e nem sempre fiéis aos seus pressupostos disciplinares) e num outro registo, que se rege por objectivos mais ideológicos, normativistas e pragmáticos (ensaando construções teóricas sustentadas essencialmente pela importância conferida aos processos de gestão para a racionalidade, *performance*, eficiência e eficácia empresariais), que urge sinalizar e problematizar as principais linhas de força que sustentam o debate teórico em torno desta problemática.

A complexidade de sentidos atribuídos à cultura organizacional (associados aos distintos quadros teóricos de referência e à grande diversidade de solicitações empresariais/gestionárias) assume ainda maior visibilidade e pertinência quando detectamos que os desenvolvimentos teóricos que esta problemática despoletou parecem ter caminhado, por vezes, de costas voltadas, em direcções opostas, ora concebendo-se a cultura organizacional como um *conceito*, ora como uma *metáfora* ora ainda como uma *teoria*. Outras análises, não seguindo esta trajectória teórica, adoptam

o conceito de cultura por referência directa a um modelo de análise — o *modelo cultural* —, [3]

não obstante este conceito se apresentar como transversal, embora com valorações diferenciadas, a outros modelos teóricos das organizações. Mais recentemente, alguns autores têm debatido

a possibilidade de emergência de um novo paradigma — [4] *paradigma político-cultural* — alicerçado

no próprio conceito de cultura organizacional. [5]

Uma análise sociológica e organizacional em torno da pluralidade de sentidos, de interesses e de conteúdo subjacentes aos enfoques sobre cultura organizacional, remete-nos para um debate, absolutamente central, sobre os posicionamentos dos investigadores em torno do *status* ontológico da realidade social, organizacional e da natureza humana. É nesta linha de análise que Smircich explora três tendências subjacentes à análise da cultura organizacional: concepção da *cultura como uma variável independente ou externa*, como uma *variável dependente ou interna* e

como uma *metáfora*. [6]

Enquanto *variável independente e externa*, a cultura é importada para a organização pelos seus membros, portadores de modelos de atitudes e acções: A identificação e exploração quer das diferenças quer das semelhanças entre as diversas culturas, constitui o primeiro passo para a problematização das suas implicações nos resultados organizacionais, constituindo mesmo

alguns estudos uma forma subtil de promoção de determinados valores e ideologias. [7] Se por um lado, os estudos de nível macro procuram analisar as relações entre cultura e estrutura organizacional, por outro, as focalizações de tipo micro, incidem as suas investigações especificamente sobre as semelhanças e as diferenças entre as atitudes e crenças de gestores pertencentes a diferentes culturas societais. Sendo considerada a cultura como uma *variável independente*, logo influenciadora e determinadora das variações subjacentes às diferentes práticas organizacionais, é suposto, então, podermos focalizar a cultura organizacional como o reflexo dos traços culturais da sociedade, isto é, as práticas organizacionais tendem a ser determinadas e niveladas pela cultura societal, assumindo, na perspectiva de alguns autores, um decalque da cultura nacional.

Como *variável dependente e interna*, a cultura é focalizada como mais uma dimensão ou subsistema organizacional que, mais do que outros (objectivos, tamanho, tecnologia, modos de controlo, padrões de liderança, estrutura, subsistema de produção, subsistema administrativo), potencia o desenvolvimento de uma identidade organizacional única, forte e concorrencial. Sendo enformada pelas teorias da contingência e sistémica, esta concepção de cultura parece estabelecer uma relação

de tipo causa-efeito entre a dimensão simbólico-cultural e a eficácia e sucesso organizacional. [8]

Com efeito, segundo esta óptica, a cultura organizacional, considerada como qualquer coisa que a organização *tem* — os valores, as crenças, os mitos, os rituais, a linguagem, etc. —, torna-se, simultaneamente, num poderoso instrumento “comunicacional”, estrategicamente utilizado pelos gestores (ou pelos “engenheiros da cultura” para impor persuasiva e/ou coercitivamente as

suas orientações à base. [9] Na outra face da moeda, sustentadora e ao serviço da primeira, torna-se na principal estratégia gestionária aparentemente mais potencializadora do desenvolvimento de políticas de pessoal, de carácter socializador e motivacional, sob a apologia da humanização do trabalho, da participação dos trabalhadores nas decisões, da estabilidade organizacional e, mesmo, da procura de uma identidade organizacional/empresarial própria. O que distingue uma da outra é o grau de subtilidade e a forma utilizada para alcançar o mesmo fim: através da imposição da “cultura de topo” e da manipulação da “cultura da base”, respectivamente, pretendem os “engenheiros da cultura” alcançar a máxima eficiência e eficácia.

Estas duas modalidades subjacentes à perspetivação da cultura, considerada ora como *variável independente e externa* ora como *variável dependente e interna*, parecem decorrer, em ambos

os casos, do mesmo referencial teórico — o *paradigma funcionalista*, [10] se atendermos, aos

seus principais pressupostos analítico-conceituais que contemplam como especificidade focalizadora a imagem das organizações como organismos, sujeitos aos imperativos do ambiente.<sup>[11]</sup> Quando perspectivada como *metáfora cultural*, a relação entre organização e cultura parece ser traduzida por uma aparente identidade e isomorfismo, que tão depressa é sugerida pela dificuldade inerente à delimitação das suas fronteiras (pendor presente em algumas análises), como tende a ser desocultada quando constatamos que, de acordo com outras análises, a cultura exerce uma forte sobredeterminação e influência sobre os fenómenos organizativos.<sup>[12]</sup> A organização vista metaforicamente como cultura constitui uma imagem que, quer pela sua complexidade e especificidade quer pela sua ambiguidade decorrente do próprio conceito de cultura, nos remete para uma análise mais aprofundada em torno da relevância e especificidade dos traços culturais que subjazem a estas “microsociedades” organizacionais, isto é, para as dimensões mais expressivas e simbólicas das organizações,<sup>[13]</sup> assim como, para as suas dimensões mais colectivas, holísticas e de inspiração “comunitária”.<sup>[14]</sup> De acordo com esta linha de análise, Morgan refere que a cultura deixa de ser vista como uma variável que uma sociedade ou uma organização *tem*, mas sim como um processo contínuo e activo de criação, recriação e estruturação (pelos actores) de significações e interpretações, através das quais é determinada e estruturada a realidade (socio)organizacional.<sup>[15]</sup> O estudo da organização como um fenómeno social e culturalmente construído reside no pressuposto de que a organização é, por excelência, uma forma de expressão humana, produto dos padrões de relacionamento e significados simbólicos inerentes aos processos de interacção humana.<sup>[16]</sup>

## O processo de formação da cultura organizacional: o social ou o organizacional?

Todas estas diferenciações de sentidos atribuídos à cultura organizacional, perspectivada como *variável independente*, *dependente* e como *metáfora*, apontam para a concomitante identificação e questionamento dos possíveis (e divergentes) processos sociais e/ou organizacionais que subjazem à sua produção e desenvolvimento.

Enquanto *variável independente e externa*, a cultura parece ser exteriormente produzida e importada para o interior da organização pelos actores sociais, não se prevendo que estes “transportadores” de cultura sejam sujeitos, também eles próprios, a qualquer tipo de transformação organizacional. Neste seguimento, no que concerne à génese e/ou formação da cultura, o papel dos actores organizacionalmente localizados é passivo e dependente dos factores socioculturais

externamente produzidos:<sup>[17]</sup> “(...) será na cultura societal que os indivíduos encontram uma espécie

de um esquema geral do consenso para a regulação das suas relações na empresa”.<sup>[18]</sup> De acordo com esta linha de investigação, as fronteiras entre cultura organizacional e cultura societal são

difusas, ambíguas e, segundo posicionamentos ainda mais radicais, inexistentes.<sup>[19]</sup> Em última análise, estas abordagens conduzem-nos ao próprio questionamento e relativização do sentido e natureza da própria designação de cultura organizacional: esta não será mais do que a extensão ou o prolongamento da cultura societal para o contexto organizacional, sendo este predeterminado e, portanto, desprovido de qualquer poder de transformação ou, mesmo, de produção, das suas próprias dinâmicas socioculturais. No fundo, a cultura é designada de organizacional apenas porque confinada e alocada, via presença passiva e adaptativa dos actores sociais, no interior de determinada organização.

Enquanto *variável dependente e interna*, a cultura é construída no interior da organização, não se rejeitando, porém, a existência de influências do exterior na modelização dos seus contornos. Sendo algo que a organização *tem* e que *dentro* dela se desenvolve, a cultura tende a adquirir traços idiossincráticos, conferidores de uma identidade organizacional própria. Neste sentido, as relações entre a cultura societal e a cultura organizacional parecem ser menos intensas e, conseqüentemente, de mais difícil percepção o grau de influência que a primeira poderá exercer sobre a segunda. Sabendo que a cultura é perspectivada e descrita como mais um subsistema interno entre outros — e cuja gestão é orientada para o alcance da adaptação interna e externa da organização — parece ficar, de algum modo, por desvendar, nomeadamente em alguns estudos, as formas pelas quais ela é construída. No entanto, outras abordagens, não menos positivistas na forma como perspectivam a natureza entitária e concreta da organização, não deixam de fazer transparecer com alguma clareza o papel determinante da história e dos fundadores da organização na construção da cultura organizacional, traduzida não só nas estruturas, tecnologia e estilos de liderança, como também na partilha, pelos actores, de determinados símbolos e significados.<sup>[20]</sup> Também de acordo

com esta segunda modalidade investigativa, se reforça e acentua o papel passivo e conformista dos actores, já não dependentes de estímulos socioculturais exteriores (*factores exógenos*), mas fiéis aprendizes da complexa rede de significados veiculada através da história, da estrutura e dos fundadores da organização (*factores endógenos*). É de facto nestas perspectivas que a ênfase dada aos processos de socialização organizacional adquirem maior expressão teórico-analítica, até porque constituem importantes instrumentos viabilizadores da adaptação e integração dos indivíduos à organização (e aos seus objectivos) e da sua concomitante capacidade para operar as mudanças superiormente desejadas. Em suma, os estudos realizados à luz desta perspectiva incidem sobre os traços idiossincráticos da organização, uma vez que a cultura é desenvolvida no interior da mesma através de um percurso histórico que a diferencia e singulariza, não se visibilizando, de forma determinante, o poder de influência unívoca da cultura societal para a cultura organizacional. Finalmente, enquanto *metáfora*, a cultura é considerada como algo que a organização é, sendo utilizada para descrever a organização como um todo, pertencente à ordem simbólica. De certa forma “endeusada” e não sendo, de forma alguma, evidente e consensual que a sua importação se processe de forma directa e mecânica do exterior para a organização, nem que seja criada naquela como se de mais um produto a consumir ou a utilizar se tratasse, a cultura é perspectivada como uma manifestação/expressão da existência humana — as organizações são vistas como “(...) pequenas sociedades, como sistemas sociais equipados com processos de socialização, normas sociais e estruturas” e não como se de máquinas ou organismos adaptativos se tratassem.

[21] Para além disso, é a cultura que diferencia as diversas organizações entre si, fazendo realçar a sua especificidade e identidade. [22]

Nesta óptica de análise que confere aos actores o protagonismo no processo de criação e recriação da cultura em contexto organizacional, não os remetendo para uma condição de agentes alvos da mesma, parece tornar-se mais obscura a relação entre cultura societal e a cultura organizacional. No entanto, devemos sublinhar que a construção simbólica ou sociocognitiva da organização, sendo realizada através de processos de negociação desenvolvidos entre os actores, decorre, desde logo, dos múltiplos posicionamentos assumidos por estes enquanto actores sociais. Na nossa perspectiva, o que não parece ficar claro é a forma como se processa a construção das redes de significados, ficando, de algum modo, na penumbra a problematização dos possíveis factores que possam interferir e condicionar a sua criação e recriação. Entre o vasto leque de autores que abordaram a problemática referente aos processos de formação, desenvolvimento e consolidação da cultura organizacional, sugerimos os estudos de Renaud Sainsaulieu como referência capital, pela profundidade e exaustividade que os caracterizam.

[23] Uma das ideias centrais do autor é a de que existe uma influência profunda das relações e da experiência de trabalho nas organizações sobre as estruturas mentais dos indivíduos, designadamente ao nível dos *comportamentos relacionais*, reorientados por outras normas, outros valores, outras representações então aprendidas em contexto organizacional. E é, de facto, o conceito

de “aprendizagem cultural” [24], intrinsecamente relacionado com o de “identidades colectivas” no trabalho, que caracteriza a especificidade analítica destes estudos. [25]

Admite-se, portanto, uma mudança nas representações iniciais dos actores operada através dos efeitos da “aprendizagem cultural” resultante de um complexo processo social, grupal e relacional organizacionalmente enquadrado. Será portanto à luz do processo de “aprendizagem cultural”, emergente da própria necessidade dos actores, considerados simultaneamente sujeitos e objectos, darem resposta aos questionamentos do dia a dia, que o sistema de representações se vai transformando de forma relativamente lenta até que se adquira a identidade cultural (da organização ou do subgrupo interno) que se manifesta, na óptica do sujeito, como a percepção das diferenças em relação a todos os que não partilham essa mesma identidade. Daqui se justifica teoricamente quer a possibilidade de identificação de uma cultura organizacional própria de cada organização, quer a existência de uma diversidade cultural intra-organizacional, se atendermos à dissemelhança de experiências de trabalho, mediatizadas, fundamentalmente, pela cultura anterior dos membros da organização, pela situação, condições e categoria profissionais, pelas competências escolares e pelas

estratégias subjacentes às relações de poder. [26] Esta diversidade de subculturas de grupo, emergentes da intercepção entre o nível das *relações interpessoais e familiares* e o nível das *relações colectivas de trabalho*, parece ser animada pelos ajustamentos individuais e pela construção de diferenciados processos socioculturais daí resultantes, privilegiadamente protagonizados pela acção estratégica dos actores organizacionais.

Em nosso entender, a problematização sociológica e organizacional presente nos estudos de Renaud Sainsaulieu, não se fixando teoricamente num tipo exclusivo de focalização, remete-nos para um possível compromisso conceptual entre a perspetivação da cultura organizacional como *variável estrutural (dependente e independente)* e uma outra resultante de uma aproximação mais



ou menos manifesta ao *paradigma interpretativo*, dado o carácter de protagonismo atribuído aos actores organizacionais na construção da cultura organizacional.<sup>[27]</sup> Assim, o processo que subjaz à construção da cultura organizacional tem que ser entendido à luz de uma complexa rede de interacções multivariadas e dialécticas entre factores sociais, institucionais e organizacionais, estes últimos entendidos como o conjunto de relações de trabalho, de poderes e a rede de relações informais que originam a “aprendizagem cultural”.

Assim, respondendo à questão inicialmente colocada pelo autor, a organização será conceptualizada, não como um simples receptáculo das influências exteriores (culturas nacionais e constrangimentos institucionais), nem tão pouco como o palco exclusivo de conflitos e de poderes, mas, fundamentalmente como uma verdadeira instituição social (como a escola e a igreja, por exemplo) de transformação cultural, se atendermos à intensidade, durabilidade e complexidade das relações sociais organizacionalmente referenciadas.

## Manifestações da cultura organizacional: perspectivas integradora, diferenciadora e fragmentadora

Uma abordagem da cultura organizacional que analise os diferentes graus de consensualidade, dissensualidade e precariedade nas formas como a cultura se manifesta (e é partilhada) em contexto organizacional, constitui um eixo analítico que, na actualidade, tem assumido cada vez mais pertinência, face à pluralidade de focalizações teóricas adoptadas, muitas vezes só susceptíveis de enquadramento e organização teórica quando associadas a formas de perspectivação que contemplem determinadas agregações de sentidos. Tendo presente a evolução teórico-conceptual da cultura organizacional ao longo dos últimos anos, J. Martin e D. Meyerson propõem uma leitura desta problemática a partir de uma matriz teórica que contempla três perspectivas

de análise:<sup>[28]</sup> a *perspectiva integradora* ("integration perspective"), a *perspectiva diferenciadora* ("differentiation perspective") e a *perspectiva fragmentadora* ("fragmentation perspective"). Segundo a *perspectiva integradora*, a cultura é caracterizada pela consistência, clareza e consensualidade de valores, interpretações e crenças partilhadas pelos membros de uma organização. Na esteira da corrente funcionalista, ignora-se a possibilidade de emergência de eventuais inconsistências, conflitos, ambiguidades ou até de diferenciações entre subculturas, na medida em que se pressupõe uma análise focalizada no plano dos “consensos” da organização. A existência de conflitos organizacionais apenas poderá ser admitida para se argumentar e fundamentar a ausência

de cultura organizacional.<sup>[29]</sup> A ênfase dada aos aspectos mais consensuais na análise da cultura, parece decorrer de uma conceptualização da cultura como *variável dependente e interna* que se reflecte, igualmente, na valorização do papel dos líderes na criação de uma cultura organizacional. De facto, são os líderes (os fundadores ou empresários) que, na intenção de fundar uma organização, criam a sua respectiva cultura, cujas características mais não são do que o reflexo da imposição dos seus próprios valores e crenças. É este consenso imposto a todos os membros da organização, desde o primeiro dia, que contribui para acentuar a existência e perpetuação de

uma cultura organizacional forte, integradora, concorrencial e específica de cada organização.<sup>[30]</sup>

De acordo com a *perspectiva diferenciadora*, a cultura organizacional não é mais que uma amálgama de subculturas diferenciadas que emergem num contexto particular. A partilha de ideias e valores só se torna clara quando referenciada à respectiva subcultura. Ambiguidades e inconsistências só

aparecem na intercepção das diferentes subculturas.<sup>[31]</sup> Situados nesta linha, John Van Maanen e Stephen Barley referem que a cultura é entendida como um conjunto de soluções adoptadas por um grupo de pessoas face a determinados problemas específicos, que surgem pela vivência de

situações comuns originando uma segmentação cultural a nível organizacional.<sup>[32]</sup> Os membros de uma organização, uma vez situados perante condições de trabalho diversas, tendem a construir grupos e modos de comportamento diferentes, a fim de resolverem os problemas que se lhes colocam a nível do seu posto de trabalho, assim como a produzir interacções segmentadas, uma vez que se

torna impossível que todos os membros interajam igualmente e no mesmo grau entre si.<sup>[33]</sup>

Na perspectiva dos enfoques diferenciadores, as organizações são vistas como “loci de cultura” ou “meios portadores de cultura” ("*culture bearing milieu*"), onde a divisão vertical e horizontal, a departamentalização, a existência de vários grupos de trabalho diferentemente alocados aos vários postos de trabalho, as etnias, etc., constituem condições socioorganizacionais potencialmente determinadoras dessa multiplicidade de culturas no interior de uma organização,

tornando-se difícil identificar as suas fronteiras, o seu grau de infiltração e extensão.<sup>[34]</sup> A consideração do protagonismo dos actores no processo de construção e reconstrução da organização, implica,

como vimos, a adopção de um enfoque mais interpretativo, que visibilize o papel activo e determinante dos grupos socioprofissionais na negociação dos significados, valores, normas, etc. estruturadores da organização. Esta perspectiva ilustra a presença de uma heterogeneidade cultural numa determinada organização, apresentando uma focalização de tipo não determinístico, um pouco na esteira dos autores marxistas e neomarxistas que concebem a sociedade como uma “arena” onde coexistem várias culturas que reflectem a incompatibilidade dos interesses e valores ideológicos das diversas classes sociais.

Finalmente, segundo a *perspectiva fragmentadora*, as manifestações culturais não podem ser focalizadas nem como unidades consensuais e claras — como na *perspectiva integradora* —, nem como um local privilegiado de conflitos — como na *perspectiva diferenciadora*.<sup>[35]</sup> Contrariamente a

estas tendências, esta perspectiva, inspirada nos modelos de ambiguidade,<sup>[36]</sup> enfatiza as ambiguidades na vida organizacional contemporânea, cujas origens podem ser diversas: a simples ignorância acerca dos mais variados aspectos, problemas aparentemente complexos e insolúveis, multiplicidade de crenças e pontos de vista culturalmente diversos, expectativas difusas e confusão associada a sistemas imperfeitos e complexos e a tecnologias vagamente articuladas.

<sup>[37]</sup> Assume-se que os membros da organização podem não ter reacções similares face a esta diversidade de ambiguidades, e considera-se impossível decifrar todo o conjunto de valores, de práticas formais, de regras informais, dado poderem ser alvo de diversas interpretações. Debra E. Meyerson situando-se nesta linha de análise, refere que, apesar da possibilidade de os diferentes membros de uma organização partilharem de orientações e objectivos comuns e problemas e experiências similares, são as diversas crenças, as distintas tecnologias, as diferentes soluções para os mais variados problemas e os diversos significados dados às experiências vividas, que contribuem para a fragmentação desta aparente homogeneidade e, concomitantemente, condicionam as práticas organizacionais. Partindo do pressuposto de que a cultura não implica uma uniformidade de valores, Martha S. Feldman acrescenta antes que a ambiguidade que caracteriza a organização, pode situar-se ao nível das intenções, ao nível da compreensão, quando existem ideias competitivas acerca dos objectivos da organização, ao nível da história, e, por último, ao nível da organização, quando há confusão acerca da existência e ocupação das funções organizacionais. O estudo da cultura organizacional tem sido, ao longo destes últimos anos, frequentemente orientado exclusivamente por uma destas perspectivas de análise, de acordo com a postura e o quadro conceptual utilizado pelo investigador: os estudos de tradição mais sociológica e interpretativa (*paradigma interpretativo*) tendem a adoptar mais usualmente uma *perspectiva diferenciadora*, enfatizando a emergência e a coexistência de subculturas organizacionais; os estudos de natureza antropológica e nas vertentes mais funcionalistas (*paradigma funcionalista*) parecem adoptar com mais proeminência a via do consenso, realçando as vertentes mais monolíticas e homogêneas subjacentes a este conceito.

Tendo por referência a especificidade sociológico-organizacional das análises em torno da cultura organizacional, parece-nos que o estudo aprofundado do universo cultural de uma organização se torna incompleto quando orientado por uma única perspectiva. De acordo com J. Martin e D. Meyerson — cuja postura de análise passa a ser assumida neste trabalho como a mais adequada do ponto de vista sociológico-organizacional —, só a utilização das três perspectivas permite uma compreensão da totalidade do contexto cultural. Torna-se absolutamente premente reforçar a análise em curso, partindo não de um conceito universal, absoluto e inflexível de cultura organizacional, mas do pressuposto teórico de que esta temática poderá não contemplar exclusivamente a *perspectiva integradora* (visão mais funcionalista), a *diferenciadora* (visão mais interpretativa) ou a *fragmentadora* (visão mais política e ambígua), mas que poderá adoptar simultaneamente as três perspectivas, numa lógica de complementaridade, podendo alguma delas ser ou não a mais determinante na análise da cultura de dada organização escolar.

## O social e/ou o organizacional? esboço de um modelo de análise

Face a este ainda polémico pano de fundo teórico-conceptual em relação ao qual a problemática da cultura organizacional tem vindo a definir os seus contornos e a (re)construir o seu próprio estatuto científico-epistemológico, torna-se difícil qualquer abordagem que o adopte como principal quadro teórico de referência no estudo de contextos organizacionais distintos daqueles que originalmente o inspiraram — o contexto empresarial. Assim prefigura-se, desde logo, como pertinente a adopção de uma postura vigilante, de problematização e relativização, sempre que esse quadro se transforme num mero bloco teórico *ambulante*, decalcado acriticamente noutros contextos organizacionais mais específicos e diferenciados, nomeadamente quando transposto para outros objectos de estudo, como a escola, o hospital, a prisão, etc.

Partindo do pressuposto teórico de que a realidade organizacional é social e organizacionalmente construída, julgamos que a problemática da cultura organizacional não se pode restringir ao já antigo debate no domínio dos estudos sociológicos e organizacionais, de saber se a organização *tem* uma cultura ou se *é* uma cultura. Em nosso entender os verbos *ter* e *ser* apresentam-se como demasiado *vinculativos*, *fechados* e, de certa forma, *enquistados* face a uma problemática tão complexa e abrangente como a que se nos apresenta. Apontando para orientações teóricas diferenciadas, a primeira focalização (*cultura como variável dependente*) restringe o campo analítico ao interior da organização, a segunda (*cultura como metáfora*) ofusca a natureza dos vários factores que concorrem para a emergência da cultura da organização. Não perspectivando, exclusivamente, a cultura como uma *variável independente* e determinadora dos fenómenos organizativos, nem como uma *variável dependente* de factores organizativos e extra-organizativos, o nosso posicionamento contemplará simultaneamente os dois sentidos apontados. Isto é, a cultura organizacional será abordada como um processo de construção e reconstrução dialéctica entre cultura e organização, para o qual poderão concorrer dois tipos de factores: os *factores exógenos*, exteriores à organização e os *factores endógenos*, respeitantes à natureza da estrutura organizativa.

Daqui decorre que, no quadro de um registo sociológico e organizacional, este processo de *apuramento* teórico que procuramos desenvolver conduz-nos à eleição de uma tripla referência teórica para a construção de um percurso de análise da cultura organizacional: a primeira, subsidiária da focalização da *cultura como variável independente*, reactualiza a importância dos factores sociais no condicionamento da cultura organizacional; a segunda, vai repescar à focalização da *cultura como variável dependente* o impacto da estrutura organizacional na formação da cultura organizacional; e por fim, a terceira, inspirada na focalização da *cultura como metáfora*, confere sentido às anteriores, na medida em que substitui uma visão estática por uma visão mais dinâmica da cultura organizacional, funcionando, assim, como uma espécie de “força magnética” propulsora de mecanismos de atracção e repulsão entre os vários factores que concorrem para o processo de construção e reconstrução da cultura organizacional.

Não enveredando exclusivamente por nenhuma das focalizações analisadas, mas também não as adoptando simultaneamente, a nossa linha de análise contemplará a importância dos *factores sociais* e dos *factores organizacionais* na construção da cultura, mas perspectivados agora a partir de uma nova óptica, que lhes confere um potencial dialéctico sob a influência das racionalidades e das práticas dos actores. Na mesma linha de análise, julgamos que esta triagem teórica proposta sugere que ao nível das manifestações da cultura, isto é, a forma sob a qual aquela é revelada e o seu grau de partilha, se poderão cruzar as várias perspectivas já analisadas: a *perspectiva integradora*, a *perspectiva diferenciadora* e a *perspectiva fragmentadora*, permitindo, assim, a sua igual visibilidade teórico-empírica, por referência aos vários níveis de análise. Note-se que longe de se prefigurar como um modelo teórico de referência, constituirá antes um exercício possível (e a merecer futuramente a nossa atenção) onde não se defende a preponderância de quaisquer factores, sejam eles *sociais*, *organizacionais*, *socioprofissionais*, *institucionais* ou outros, mas a existência de uma interacção dialéctica entre eles na construção da cultura. Estaremos, portanto, a proceder a uma refocalização das potenciais valências explicativas daquelas perspectivas que melhor recubram as especificidades da organização, muito próximos *metaforicamente* da natureza construtiva e reconstrutiva da cultura.

## Referências bibliográficas

- ALLAIRE, Yvan & FIRSIROTU, M. “Theories of Organizational Culture”, in *Organizations Studies*, Vol. V (3) (1984), pp.193-226.
- ALVESSON, Mats & BERG, Per Olof. *Corporate Culture and Organizational Symbolism. An Overview*. New York: Walter de Gruyter, 1992.
- BARLEY, Stephen R. “Semiotics and the Study of Occupational and Organizational Culture”, in Peter J. Frost *et al.* (Eds.). *Reframing Organizational Culture*. London: Sage Publications, 1991, pp. 39-54.
- BARTUNEK, Jean M. & MOCH, Michael K. “Multiple Constituencies and the Quality of Working Life: Intervention at FoodCom”, in Peter J. Frost *et al.* (Eds.). *Reframing Organizational Culture*. London: Sage Publications, 1991, pp. 104-114.
- BAUDOUX, Claudine. “Typologie des Analyses de la Culture des Établissements”, in *Revue Française de Pédagogie*, nº 92 (1990), pp. 41-50.
- BERTRAN, Alain & RUFFAT, Michèle (Dir.). *Culture D'entreprise et Histoire*. Paris: Les Éditions D'organization, 1991.
- BURRELL, G. & MORGAN, G. *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London: Heinemann, 1979.
- BUSH, Tony. *Theories of Educational Management*. London: Harper & Row, 1986.

- DEAL, Terrence E. "The Symbolism of Effective Schools", in Adam Westoby (org.). *Culture and Power in Educational Organizations*. Milton Keynes: Open University Press, 1988, pp. 198-222.
- FELDMAN, Martha S. "The Meaning of Ambiguity: Learning from Stories and Metaphors", in Peter J. Frost *et al.* (Eds.). *Reframing Organizational Culture*. London: Sage Publications, 1991, pp. 145-156.
- FREITAS, M. Ester de. *Cultura organizacional. Formação, Tipologias e Impacto*. São Paulo: Mcgraw-Hill, 1991.
- FROST, Peter J. *et al.* (Eds.). *Reframing Organizational Culture*. London: Sage Publications, 1991.
- GOMES, Adelino D. "Cultura Tecnológica e Cultura organizacional", in *Análise Psicológica*, 3-4 (VI) (1988), pp. 475-491.
- GOMES, Adelino D. *Cultura organizacional. A Organização Comunicante e a Gestão da sua Identidade*. Coimbra: Universidade de Coimbra, 1990. (Dissertação de Doutoramento em psicologia do Trabalho apresentada à Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra - policopiado).
- GREGORY, Kathleen, L. "Native-View Paradigms: Multiple Cultures and Cultures Conflicts in Organizations", in *Administrative Science Quartely*, nº 28 (1983), pp. 359-376.
- JELINECK, Mariann *et al.* "Introduction: A Code of Many Colors", in *Administrative Science Quartely*, nº 28 (1983), pp. 331-338.
- LOPES, Albino & RETO, Luís. "Cultura de Empresa - Moda, Metáfora ou Paradigma?", in *Revista de Gestão*, nº II-III (1988), pp. 25-37.
- LOUIS, Meryl R. "An Investigator's Guide to Workplace Culture", in Peter J. Frost *et al.* (Eds.). *Organizational Culture*. London: Sage, 1985, pp. 73-93.
- MAANEN, John Van. "The Smile Factory: Work at Disneyland", in Peter J. Frost *et al.* (Eds.). *Reframing Organizational Culture*. London: Sage Publications, 1991, 58-76.
- MAANEN, John Van & BARLEY, Stephen. "Cultural Organization. Fragments of a Theory", in Peter J. Frost *et al.* (Eds.). *Organizational Culture*. Beverly Hills, Sage, 1985, pp. 31-53.
- MARTIN, J. & MEYERSON, D. "Organizational Culture and the Denial, Channeling and Acknowledgement of Ambiguity", in L. R. Pondy, R. J. Boland, Jr. & H. Thomas (Eds.). *Managing Ambiguity and Change*. New York: John Wiley, 1988, pp. 93-125.
- MCDONALD, Peggy. "The Los Angeles Olympic Organizing Committee: Developing Organizational Culture in the Short Run", in Peter J. Frost *et al.* (Eds.). *Reframing Organizational Culture*. London: Sage Publications, 1991, pp. 26-38.
- MEYERSON, Debra E. "'Normal' Ambiguity? A Glimpse of an Occupational Culture", in Peter J. Frost *et al.* (Eds.). *Reframing Organizational Culture*. London: Sage Publications, 1991, pp. 131-144.
- MEYERSON, D. & MARTIN, J. "Cultural Change: An Integration of three Different Views", in *Journal of Management Studies*, 24 (1987), pp. 623-647.
- MORGAN, Gareth. "Paradigms, Metaphors and Puzzle Solving in Organizational Theory", in *Administrative Science Quartely*, nº 25 (1980), pp. 605-622.
- MORGAN, Gareth. *Images de L'Organization*. Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1986.
- MORGAN, Gareth *et al.* "Organizational Symbolism", in L. R. Pondy *et al.* (Eds.). *Organizational Symbolism*. Greenwich, Connecticut, JAI Press, 1983.
- OUCHI, William G. *Teoria Z. Como as Empresas Podem Enfrentar o Desafio Japonês*, São Paulo: Nobel, 1986.
- OUCHI, William G. & WILKINS, Alan L. "Organizational Culture", in Adam Westoby (Org.). *Culture and Power in Educational Organizations*. Milton Keynes: Open University Press, 1988, pp. 223-252.
- PETERS, T. J. & WATERMAN, R. H. *In Search of Excellence (Na Senda da Excelência)*. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1987.
- PETTIGREW, A. "On Studying Organizational Culture", in *Administrative Science Quartely*, n.º 24 (1979), pp. 570-581.
- PIMENTEL, Duarte. "Sobre a Cultura da Empresa: Contributos para a Classificação de um Conceito" in *Revista de Gestão*, nº 2 (1988), pp. 19-24.
- PONDY, L. R. *et al.* (Eds.), *Managing Ambiguity and Change*. New York: John Wiley, 1988.
- RAPOSO, Rita. *A Cultura nas Organizações. O Regresso da Comunidade*. Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa, 1994 (Tese de Mestrado em Economia - policopiado), p. 98.
- RILEY, Patricia, "A Straturationist Account of Political Culture", in *Administrative Science Quarterly*, nº 28 (1983), pp. 414-437.
- ROSEN, Michael. "Breakfast at Spiro's: Dramaturgy and Dominance", in Peter J. Frost *et al.* (Eds.). *Reframing Organizational Culture*. London: Sage Publications, 1991, pp. 77-89.
- SACKMANN, Sonja A. "Culture and Subcultures: An Analysis of Organizational Knowledge", in *Administrative Science Quartely*, nº 37 (1992), pp. 140-161.



- SAINSAULIEU, R. *Sociologie de L'organizacion et de L'entreprise*. Paris: Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques et Dalloz, 1987.
- SAINSAULIEU, R. *L'identité au Travail*. Paris: Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1988.
- SAINSAULIEU, R. & SEGRESTIN, D. "Para Uma Teoria Sociológica da Empresa", in *Sociologia. Problemas e Práticas*, n.º 3 (1987), pp. 199-216.
- SANCHES, Fátima Chorão. *Cultura organizacional. Um Paradigma de Análise da Realidade Escolar*. Lisboa: Gabinete de Estudos e Planeamento do Ministério da Educação, 1992.
- SCHEIN, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*. São Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1985.
- SCHEIN, Edgar H. "The Role of the Founder in the Creation of Organizational Culture", in Peter J. Frost *et al.* (Eds.). *Reframing Organizational Culture*. London: Sage Publications, 1991, pp. 14-25.
- SCHULTZ, Majken. "Transitions Between Symbolic Domains in Organizations", in *Organizations Studies*, 12/4 (1991), p. 491.
- SEDANO, A. Muñoz & PEREZ, M. Roman. *Modelos de Organizacion Escolar*. Madrid: Editorial Cincel, S.A., 1989.
- SMIRCICH, Linda. "Concepts of Culture and Organizational analysis", in *Administrative Science Quarterly*, nº 28 (1983), pp. 339-358.
- SMIRCICH, Linda. "Is the Concept of Culture a Paradigm for Understanding Organizations and Ourselves?", in Peter J. Frost *et al.* (Eds.). *Organizational Culture*. London: Sage Publications, 1985, pp. 55-72.
- VALA, Jorge *et al.* "Culturas Organizacionais - Uma Metáfora à Procura de Teorias", in *Análise Social*, Vol. XXIV, 101-102 (2.º e 3.º) (1988), pp. 663-689.
- WEICK, Karl. "Educational Organizations as Loosely Coupled Systems", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21 (1) (1976), pp.1-19;
- WEICK, E. Karl. "The Vulnerable System: An Analysis of the Tenerife Air Disaster", in Peter J. Frost *et al.* (Eds.). *Reframing Organizational Culture*. London: Sage Publications, 1991, pp. 117-130.
- YOUNG, Ed. "On the Naming of the Rose: Interests and Multiple Meanings as Elements of Organizational Culture", in Peter J. Frost *et al.* (Eds.). *Reframing Organizational Culture*. London: Sage Publications, 1991, pp. 90-103.
- ORTON, J. D. & WEICK, Karl E. "Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization", in *Academy of Management Review*, Vol.15, nº 2 (1990), pp. 203-223.

[1] No disciplinares do conceito de cultura organizacional, salientámos, entre outros, o trabalho de William G. Ouchi e Alan L. Wilkins, onde são analisadas as influências da antropologia e da sociologia das organizações no estudo da cultura organizacional. Cf. William G. Ouchi e Alan L. Wilkins, "Organizational Culture", in Adam Westoby (Org), *Culture and Power in Educational Organizations*, Milton Keynes: Open University Press, 1988, pp. 223-252.

2 Para uma análise detalhada sobre as condições, processos e contextos de emergência da problemática da cultura organizacional, assim como também sobre os factores sociais, económicos (e gestionários) e teóricos que condicionaram a sua actual e crescente popularidade, consultar, entre outros, Adelino D. Gomes, "Cultura Tecnológica e Cultura Organizacional", in *Análise Psicológica*, 3-4 (VI) (1988), pp. 475-491; Adelino D. Gomes, *Cultura Organizacional. A Organização Comunicante e a Gestão da sua Identidade*, Coimbra: Universidade de Coimbra, 1990 (Tese de doutoramento - policopiado) (Cap. I, pp. 32-38); Albino Lopes e Luís Reto, "Cultura de Empresa — Moda, Metáfora ou Paradigma?", in *Revista de Gestão*, nº II-III (1988), pp. 25-37; Maria Ester de Freitas, *Cultura Organizacional, Formação e Impacto*, São Paulo: McGraw-Hill, 1991; Alain Bertran e Michèle Ruffat (Dir.), *Culture D'entreprise et Histoire*, Paris: Les Éditions D'organization, 1991; Mats Alvesson e Per Olof Berg, *Corporate Culture and Organizational Symbolism. An Overview*, New York: Walter de Gruyter, 1992.

[3] Cf. A. Muñoz Sedano e M. Roman Perez, *Modelos de Organizacion Escolar*, Madrid: Editorial Cincel, S.A., 1989, pp. 155-184.

[4] Entre outros que têm animado este debate, salientámos os trabalhos de Linda Smircich, "Is the Concept of Culture a Paradigm for Understanding Organizations and Ourselves?", in Peter J. Frost *et al.* (Eds.) *Organizational Culture*, London: Sage Publications, 1985, pp. 55-72; Albino Lopes e Luís Reto, *op. cit.*; Fátima Chorão Sanches, *Cultura organizacional. Um Paradigma de Análise da Realidade Escolar*, Lisboa: Gabinete de Estudos e Planeamento do Ministério da Educação, 1992; Adelino D. Gomes, *Cultura Organizacional. A Organização Comunicante e a Gestão da sua Identidade*, ed. cit.; Adelino D. Gomes, "Cultura Tecnológica e Cultura Organizacional", ed. cit.

[5] Os sentidos subjacentes às designações de Conceito, Metáfora, Teoria, Modelo de Análise e Paradigma, que nós seguimos, têm como principal referência teórica os trabalhos de Gibson Burrell e Gareth Morgan, *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London: Heinemann, 1979 e Gareth Morgan, "Paradigms, Metaphors and Puzzle Solving in Organizational Theory", in *Administrative Science Quarterly*, nº 25 (1980), pp. 605-622.

[6] Cf. Linda Smircich, "Concepts of Culture and Organizational Analysis", in *Administrative Science Quarterly*, nº 28 (1983), pp. 339-358. No que concerne à revisão da literatura organizacional sobre os principais estudos realizados em torno da cultura organizacional, saliente-

se ainda a análise crítica realizada por Mariann Jelineck, Linda Smircich e Paul Hirsch. "Introduction: A Code of Many Colors", in *Administrative Science Quarterly*, nº 28 (1983), pp. 331-338.

[7] Veja-se, como sugestivo exemplo, a paradigmática obra de William Ouchi, *Teoria Z. Como as Empresas Podem Enfrentar o Desafio Japonês*, São Paulo: Nobel, 1986.

[8] Como exemplo paradigmático da assunção e desenvolvimento desta orientação salientamos as obras de Terence E. Deal e Allan A. Kennedy, "The Symbolism of Effective Schools", in Adam Westoby (org.), *Culture and Power in Educational Organizations*, Milton Keynes: Open University Press, 1988, pp. 198-222 e de T. J. Peters e R. H. Waterman, *In Search of Excellence (Na Senda da Excelência)*, Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1987.

[9] Cf. Claudine Baudoux, "Typologie des Analises de la Culture des Établissements", in *Revue Française de Pédagogie*, nº 92 (1990), p. 41.

[10] Cf. G. Burrell e G. Morgan, *Op. Cit.* e G. Morgan, *op. cit.*

[11] Cf. Linda Smircich, "Concepts of Culture and Organizational Analysis", ed. cit.

[12] Aliás, a análise da própria definição de metáfora sugere idêntica leitura no que à ambiguidade da relação entre organização e cultura diz respeito: "A metáfora é habitualmente definida como uma explicação de uma coisa (tópico) em termos de outra (veículo), em que os dois termos se distinguem, embora partilhem de características comuns. O que torna uma metáfora potente não é o facto de as duas serem iguais, mas o de elas serem similares, assim como o facto de o significado de uma poder ser transposto para a outra. A metáfora é, basicamente, um conceito linguístico dotado da propriedade de expandir a realidade, que põe dois termos em relação e permite uma pluralidade de conotações." Cf. Adelino D. Gomes, *Cultura organizacional. A Organização Comunicante e a Gestão da sua Identidade*, ed. cit., p. 145.

[13] Cf. Linda Smircich, "Concepts of Culture and Organizational Analysis", ed. cit., pp. 347-348.

[14] A propósito da existência de uma crença de tipo comunitário em alguns dos estudos desenvolvidos sobre a cultura organizacional, veja-se o trabalho realizado por Rita Raposo, *A Cultura nas Organizações. O Regresso da Comunidade*, Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa, 1994 (Tese de Mestrado em Economia — policopiado).

[15] Veja-se, a propósito Gareth Morgan, *Images de L'Organization*, Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1986.

[16] Adelino D. Gomes reforça esta ideia, sendo especialmente esclarecedor, quando se refere ao cariz construtivo da organização: "[...] Porque se trata de uma realidade socialmente construída e interactivamente mantida, assente sobre uma ordem, negociada e precária, a organização — no sentido activo e construtivo do termo — está dependente da acção dos diversos actores que participam na sua construção e manutenção. São estes que através dos seus actos, estão constantemente a ciar e recriar aquela." Cf. Adelino D. Gomes, *Cultura organizacional. A Organização Comunicante e a Gestão da sua Identidade*, ed. cit., pp. 151-152.

[17] Refira-se que, Jorge Vala e outros exactamente a propósito da génese e dinâmica das culturas organizacionais, desenvolvem idêntica leitura destas conceptualizações, especificamente no que ao papel dos actores em contexto organizacional diz respeito. Cf. Jorge Vala *et al.* "Culturas Organizacionais - Uma Metáfora à Procura de Teorias", in *Análise Social*, Vol. XXIV, 101-102 (2.º e 3.º) (1988), pp. 663-689.

[18] Cf. Duarte Pimentel, "Sobre a Cultura da Empresa: Contributos para a Classificação de um Conceito", in *Revista de Gestão*, nº 2 (1988), p. 21.

[19] Reforçando esta ideia, Duarte Pimentel refere claramente que "A principal conclusão a retirar destas investigações é a da importância do ajustamento das estruturas da organização das empresas às especificidades das culturas nacionais. Não sendo viável a dependência das empresas ao seu meio cultural, elas adoptam comportamentos de ajustamento e de redefinição das estruturas através de estratégias adaptativas." *Id.*, *ibid.*

[20] Vejam-se, por exemplo, as abordagens de A. Pettigrew, "On Studying Organizational Culture", in *Administrative Science Quarterly*, nº 24 (1979), pp. 570-581 e E. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, São Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1985.

[21] Cf. Yvan Allaire e M. Firsirotu, "Theories of Organizational Culture", in *Organizations Studies*, Vol. V (3) (1984), p. 193.

[22] "A cultura não é um elemento decorativo ou substitutivo da organização, mas uma realidade constitutiva e insubstituível da mesma; não é um efeito superestrutural ou um derivado da infra-estrutura ou base material da organização, mas um elemento estrutural e estruturante com que o processo ou acção de organizar tem que contar." Cf. Adelino D. Gomes, *Cultura organizacional. A Organização Comunicante e a Gestão da sua Identidade*, ed. cit., pp.150-151.

[23] Recorde-se que este autor elege a empresa como contexto investigativo de preferência para o estudo dos fenómenos organizacionais, entre os quais os ligados à cultura. Daí que Sainsaulieu adopte predominantemente o termo de cultura de empresa para designar aquilo que, nesta sede, nós tratamos por cultura organizacional. Referimo-nos fundamentalmente aos seguintes estudos: Renaud Sainsaulieu,

*L'identité au Travail*, Paris: Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1988; Renaud Sainsaulieu, *Sociologie de la Organization et de L'entreprise*, Paris: Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques et Dalloz, 1987; Renaud Sainsaulieu e D. Segrestin, "Para Uma Teoria Sociológica da Empresa", in *Sociologia. Problemas e Práticas*, n.º 3 (1987), pp. 199-216.

[24]

"Parler d'apprentissage culturel signifie ainsi que des gens peuvent changer de culture, ou faire évoluer leurs systèmes de représentations reçus de l'enfance, à l'occasion d'expériences de la vie adulte. (...) L'observation durable des rapports humains en entreprise montre cependant que les situations quotidiennes d'échange, de pouvoir et de rencontres, exigées par l'organisation même du travail, peuvent entraîner, elles aussi, des effets d'apprentissage culturel". Cf. Renaud Sainsaulieu, *Sociologie de la Organization et de L'entreprise*, ed. cit., pp.177 e 183.

[25]

"S'il y a des identités colectives, c'est que les individus ont en commun une même logique d'acteur dans les positions sociales qu'ils occupent.". *Id., ibid.*, p. 303.

[26]

Note-se que é com base nestes factores que o autor tipificou alguns modelos culturais: os "retraídos" ou "desimplicados", os da "fusão", os "excluídos" ou de "afinidades" e os de "solidariedade" ou de "negociação". Para informações mais detalhadas, consultar Renaud Sainsaulieu, *L'identité au Travail*, ed. cit.

[27]

No que aos paradigmas organizacionais diz respeito, os autores G. Burrell e G. Morgan fazem referência a quatro que poderão estar na base das análises em ciências sociais e, particularmente, na teoria organizacional: os paradigmas *funcionalista, interpretativo, humanista radical e estruturalista radical*. De acordo com as principais diferenças teórico-conceituais subjacentes a esses paradigmas, parece-nos que o segundo — o *paradigma interpretativo* — decorre dos desenvolvimentos teóricos que a *metáfora cultural* despoletou, na medida em que a realidade organizacional é perspectivada como sendo socialmente construída, conferindo aos actores o papel protagonista na consolidação deste processo. Cf. G. Burrell e G. Morgan, *op. cit.*

[28]

Para a análise destas perspectivas baseamo-nos sobretudo nos trabalhos de D. Meyerson e J. Martin, "Cultural Change: An Integration of three Different Views", in *Journal of Management Studies*, 24 (1987), pp. 623-647; J. Martin e D. Meyerson, "Organizational Culture and the Denial, Channeling and Acknowledgement of Ambiguity", in L. R. Pondy, R. J. Boland, Jr. e H. Thomas (Eds.), *Managing Ambiguity and Change*, New York: John Wiley, 1988, pp. 93-125; Peter J. Frost *et al.* (Eds.), *Reframing Organizational Culture*, London: Sage Publications, 1991.

[29]

Realce-se a título de exemplo, os trabalhos de Edgar Schein, *op. cit.*; Edgar Schein, "The Role of the Founder in the Creation of Organizational Culture", in Peter J. Frost *et al.* (Eds.), *Reframing Organizational Culture*, ed. cit., pp. 14-25; Peggy McDonald, "The Los Angeles Olympic Organizing Committee: Developing Organizational Culture in the Short Run", *id., ibid.*, pp. 26-38 e Stephen R. Barley, "Semiotics and the Study of Occupational and Organizational Culture", *id., ibid.*, pp. 39-59.

[30]

Veja-se a este propósito as análises organizacionais empreendidas por W. Ouchi para o contexto empresarial japonês, Cf. W. Ouchi, *op. cit.*, pp. 43-44; J. Martin, T. J. Peters e R. H. Waterman, *op. cit.*; Andrew M. Pettigrew, *op. cit.*, entre outros.

[31]

No tocante a este perspectiva, salientámos os estudos dos seguintes autores: Kathleen L. Gregory, "Native-View Paradigms: Multiple Cultures and Cultures Conflicts in Organizations", in *Administrative Science Quarterly*, nº 28 (1983), pp. 359-376; John Van Maanen, "The Smile Factory: Work at Disneyland", in Peter J. Frost *et al.* (Eds.), *Reframing Organizational Culture*, ed. cit., 58-76; Michael Rosen, "Breakfast at Spiro's: Dramaturgy and Dominance", in *id., ibid.*, pp. 77-89; Ed. Young, "On the Naming of the Rose: Interests and Multiple Meanings as Elements of Organizational Culture", in *id., ibid.*, pp. 90-103; Jean M. Bartunek e Michael K. Moch, "Multiple Constituencies and the Quality of Working Life: Intervention at FoodCom", *id., ibid.*, pp. 104-114; Sonja A. Sackmann, "Culture and Subcultures: An Analysis of Organizational Knowledge", in *Administrative Science Quarterly*, nº 37 (1992), pp. 140-161 e Patricia Riley, "A Strutturationalist Account of Political Culture", in *Administrative Science Quarterly*, nº 28 (1983), pp. 414-437.

[32]

Cf. John Van Maanen e Stephen Barley, "Cultural Organization. Fragments of a Theory", in Peter J. Frost *et al.* (Eds.), *Organizational Culture*. Beverly Hills, Sage, 1985, pp. 31-53.

[33]

Parece-nos interessante a designação "domínio simbólico" utilizada por Majken Schultz, para caracterizar os comportamentos, as actividades e a conseqüente rede interpretativa de significados partilhados pelos membros pertencentes ao mesmo posto de trabalho. Elegendo como preocupação teórica fundamental a criação e desenvolvimento de "ritos de transição circulares" entre os vários "domínios simbólicos", o autor situa-se conceptualmente ao nível da perspectiva diferenciadora, sendo a seguinte citação paradigmática deste posicionamento: "Members of organizations assign meanings and interpretations to the mapping of organization, creating different opportunities and constraints for interaction within each work setting. Hereby, different interpretative frameworks are constructed, also localized in time and space. These bounded interpretative frameworks are termed symbolic domains". Cf. Majken Schultz, "Transitions Between Symbolic Domains in Organizations", in *Organizations Studies*, 12/4 (1991), p. 491.

[34]

Meryl R. Louis distingue quatro "loci de cultura": o primeiro, situado ao nível infra-organizacional, é desenvolvido estrategicamente a partir do topo da organização (da "coligação do poder") e poderá ser difundido para o interior ou exterior da mesma (versão também

conhecida por "corporate culture"); o segundo *locus* situa-se ao nível vertical, por exemplo ao nível de um departamento; o terceiro, situado num plano horizontal, pode estender-se a qualquer categoria profissional (com mesmo tipo de funções e ao mesmo nível hierárquico); finalmente, o quarto situar-se-ia a nível trans-organizacional, atravessando e influenciando, assim, várias organizações. É o caso, por exemplo, da cultura ligada a associações profissionais. Refere o autor que os níveis intra e trans-organizacional interagem e se inter-influenciam ficando, no entanto, por esclarecer os sentidos e as especificidades dessa interação. Cf. Meryl R. Louis, "An Investigator's Guide to Workplace Culture", in Peter J. Frost *et al.* (Eds.). *Organizational Culture*. London: Sage, 1985, pp. 73-93.

[35]

Cf. J. Martin e D. Meyerson, *op. cit.*

[36]

A propósito do desenvolvimento e do debate teórico, recentemente despoletado entre alguns sectores académicos em torno dos modelos de ambiguidade, consultar, entre outros, Karl E. Weick, "Educational Organizations as Loosely Coupled Systems", in *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, nº 1 (1976), pp. 1-19; J. D. Orton e Karl E. Weick, "Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization", in *Academy of Management Review*, Vol.15, nº 2 (1990), pp. 203-223; L. R. Pondy, R. J. Boland, Jr. e H. Thomas (Eds.), *op. cit.*, Tony Bush, *Theories of Educational Management*, London: Harper & Row, 1986.

[37]

Vejam-se, por exemplo, os trabalhos de Karl E. Weick, "The Vulnerable System: An Analysis of the Tenerife Air Disaster", in Peter J. Frost *et al.* (Eds.), *Reframing Organizational Culture*, ed. cit., pp. 117-130; Debra E. Meyerson, "'Normal' Ambiguity? A Glimpse of an Occupational Culture", *id.*, *ibid.*, pp. 131-144 e Martha S. Feldman, "The Meaning of Ambiguity: Learning from Stories and Metaphors", *id.*, *ibid.*, pp. 145-156.