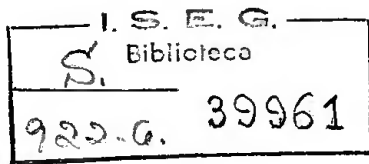

Universidade Técnica de Lisboa
Instituto Superior de Economia e Gestão

A Cultura nas Organizações

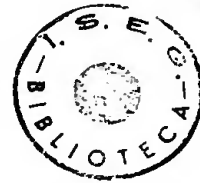
Maria Rita Duarte Raposo

Tese de Mestrado em Economia
realizada sob a orientação do
Professor Doutor José Maria Carvalho Ferreira

Lisboa
Março 1993



RESERVADO



HD 58.7
R37
1993

A CULTURA NAS ORGANIZAÇÕES

"O REGRESSO DA COMUNIDADE"



INTRODUÇÃO

"Cultura nas Organizações" é um título semelhante a milhares de outros títulos produzidos na literatura organizacional dos últimos anos. Múltiplos livros e artigos de revistas, académicos, técnicos e de divulgação, atestam o interesse por um tema que, de algum modo, constitui uma moda dos anos oitenta. Antes deste período, o cruzamento explícito dos temas "cultura" e "organização" raramente fôra realizado. Em contrapartida, o final da década de oitenta e o início da de noventa são marcados por cepticismos vários e por diversas críticas que contrariam a euforia que caracterizara os primeiros tempos.

Encontramo-nos, assim, num momento particularmente crítico face ao tema escolhido. A enorme quantidade de literatura já produzida indica a existência de uma grande reflexão sobre o tema, o que, constituindo uma vantagem, proporciona igualmente algumas dificuldades. As mais óbvias são as decorrentes do acesso a e das selecção, leitura e análise da bibliografia existente. Menos óbvio, mas de maior consequência, é o constrangimento por esta introduzido ao nível das características de qualquer trabalho surgindo neste campo de pesquisa. Falamos do constrangimento que toda a produção anterior, no mesmo domínio, introduz, obrigando à busca de um nicho teórico. Este poderá ser um segmento ou direcção específica de pesquisa que se considera ainda inexplorado e encaixando perfeitamente com outras pesquisas já realizadas e, assim, completando-as; ou antes, não afastando *a priori* a hipótese anterior, uma nova visão sobre o tema, de maior ou menor alcance, escorada pela revisão de um ou mais aspectos que caracterizam a bibliografia existente.

Mas, entretanto, as dificuldades não terminam, nem se devem exclusivamente à quantidade de literatura de paragem obrigatória. Elas surgem dos próprios contornos da temática escolhida. De facto, desta matéria teórica (e talvez seja esta uma das

razões da forte atracção que tem exercido) pode-se dizer, em termos de residência disciplinar, que se encontra em parte incerta. O conceito de cultura é utilizado há muito nas ciências sociais e, fora delas, na condição de termo vulgar, há mais tempo ainda. E, mesmo antes da palavra cultura conquistar o seu sentido moderno e de suscitar disputas várias nos campos da Antropologia e da Sociologia (e mais recentemente noutras áreas), já a curiosidade humana tinha despertado para os aspectos que hoje, se bem que de modo variável, designamos de culturais. Contudo, esta longa tradição não soube eliminar a incerteza que valeu à ideia de cultura, apesar de e até graças às centenas de definições que encontrou, as suas "múltiplas viagens".

Uma das últimas digressões daquela ideia foi, concerteza, a que realizou até à Teoria das Organizações, fazendo surgir uma nova fileira teórica que, com maior ou menor sucesso, tentou gerir as definições e debates conceptuais que, com a ideia de cultura, herdou da Antropologia e da Sociologia. Esta foi concerteza uma gestão difícil, até porque aquelas ciências se tinham entretanto aproximado (ou estavam próximas) de várias outras disciplinas, pelo menos no que respeita ao tratamento desta temática. A Psicologia Social, a Psicossociologia, a Semiologia e, até, a Filosofia, foram então "conquistadas" para este novo movimento que tem por terreno principal as Organizações.

Entretanto, convém recordar que a multidisciplinaridade que caracteriza o próprio terreno das Organizações constitui por si só uma dificuldade. Foi de modo propositado que elegemos a designação de Teoria das Organizações. De facto, é difícil considerá-la uma disciplina. Não queremos renovar aqui, onde não é seu lugar, a discussão em torno da divisão do trabalho intelectual, científico ou outro, constituído sobre o terreno das Organizações, pelo que optamos por considerar, por razões óbvias de facilidade, que se trata tão só de um variado *corpus* teórico. Preferimos, pois, subsumir sob este título as várias contribuições científicas e técnicas que serviram a produção intelectual

sobre o tema das Organizações. Mais, salientamos que a escolha do termo Teoria das Organizações não consiste num menosprezo deliberado de toda a pesquisa empírica que lhe está associada. Pelo contrário, esta é aqui considerada como parte integrante desta Teoria.

Dado o amplo espectro dos tópicos que a conceptualização do tema da cultura nas organizações pode incluir, assim como as dificuldades já referidas, e tendo ainda em atenção as limitações que o âmbito de uma dissertação de mestrado impõe, elegemos como objectivo principal de pesquisa a análise e discussão de algumas das características globais das abordagens existentes sobre o tema. Estas referem-se à própria conceptualização da cultura realizada no terreno da Teoria das Organizações. Pretendemos ligar a análise daquele tema à do próprio contexto em que surge e descobrir os traços fundamentais que permitem compreender as formas principais em que a "cultura organizacional" foi encerrada. A partir da leitura dos vários títulos seleccionados foi possível compreender que a análise e a explicação daquelas formas não podem ser exclusivamente obtidas com base nesses mesmos títulos, porque elas os transcendem, ligando-se ao seu contexto, aos objectivos dos seus autores e, ainda, a outras abordagens conduzidas noutros campos e noutros tempos.

A justificação desta escolha deverá ser encontrada num conjunto vasto de circunstâncias que sumariamente apresentamos e a que, de algum modo, já aludimos. É claro que em primeira linha surge a amplitude já aqui referida e a velocidade a que este campo de pesquisa se expande. Estas inviabilizam qualquer esforço exaustivo de leitura e classificação como primeira fase de trabalho. Por outro lado, encontram-se disponíveis várias classificações da literatura publicada na área que, como seria de esperar, se aplicam a extensões variáveis de bibliografia, tal como recorrem a critérios tipológicos diversos. Ainda, é preciso recordar que é normal na prática científica a frequência de outras obras que não a da própria imaginação, o que faz com que

grande número de autores, na dependência óbvia dos seus objectivos particulares de pesquisa, fomeça dados, análises e críticas de outros títulos que, mesmo tratando-se de informação de segundo grau, podem constituir contribuições excelentes para quem não aspira à exaustão do tema.

A acrescer e em ligação com as circunstâncias anteriores, temos ainda outros elementos importantes. Em primeiro lugar existe um problema de ordem, de desordem se preferirmos, que é constitutivo deste campo de pesquisa e, possivelmente, insuperável. O problema da desordem e da possibilidade da sua superação, porque evocam o velho tema do consenso e dos limites do conhecimento nas ciências sociais, são em si mesmos inspiradores de controvérsia, suscitando discussões que não pretendemos aqui renovar. Portanto, resta-nos salientar que, mesmo sabendo que o consenso é problemático em todos os campos de pesquisa, neste caso particular atingimos um ponto extremo, o que encontra uma explicação parcial na sua expansão súbita e, ainda, no facto de neste movimento se incluírem autores com variados estatutos, filiações teóricas e objectivos. Assim, pareceu-nos válida a via da pesquisa dos elementos que aproximam, mais do que separam, os vários estudos conduzidos neste campo e que permitem integrar as principais preocupações dos seus autores.

O interesse desta aproximação consiste no facto de raramente nos ser possível obter uma visão de conjunto que se preocupe menos com a classificação da posição de cada autor, face a várias dimensões analíticas, e mais com os problemas que lhes são comuns. Esta tentativa que nos propomos realizar não constitui concerteza uma absoluta novidade, posto que vários autores, ao longo dos últimos anos, se devem ter fixado este objectivo, com maior ou menor ambição e com maior ou menor consequência. Mais, é importante salientar que num projecto como este é de todo impossível aspirar à consulta de toda a bibliografia existente. Assim, impõe-se a intervenção de um ou mais critérios de selecção.

Em primeiro lugar, recorremos a um critério de representatividade. Este é traduzível em dois aspectos normalmente complementares: por um lado, preferimos os títulos mais citados; por outro, os títulos que contêm uma versão original de um problema, inspirando assim, muitas vezes, vários outros títulos que apresentam poucas variações em relação àqueles. Em segundo lugar, e porque a estrita aplicação do anterior critério nos poderia conduzir a uma visão estreita do tema e da sua abordagem, utilizamos ainda um critério que respeita às características gerais da bibliografia consultada, as quais se ligam aos objectivos dos seus autores. Antes de esclarecer o resultado da aplicação deste último critério, convém, precisamente, "conhecer" os autores que se têm interessado pelo tema e contribuído para o seu desenvolvimento e, ainda, o tipo de bibliografia a que se encontram associados.

Para fornecer uma imagem completa de toda a produção intelectual surgida neste campo de pesquisa, não nos podemos restringir ao quadro da divisão do trabalho nas ciências sociais. A Sociologia das Organizações ou a Psicossociologia das Organizações não são as únicas interessadas neste tema, não sendo sequer possível reduzir toda a investigação conduzida no quadro mais amplo e mais indiferenciado da Teoria das Organizações à sua intervenção. Sabemos, aliás, que todos os problemas formulados no âmbito da Teoria das Organizações resultam de abordagens diversas, sendo que muitas delas não cabem naquele quadro. Este é o caso, nomeadamente, das abordagens oriundas de algumas "disciplinas" de estatuto incerto, tais como sejam a gestão, a gestão de recursos humanos ou o comportamento organizacional. Pensamos que a situação que tem caracterizado a Teoria das Organizações desde o seu início é insuperável, precisamente porque a par da multidisciplinaridade que a caracteriza, ela surge decisivamente marcada pela diferença de objectivos e intenções que mobilizam os seus autores.

Grande número dos autores que abordam o tema da cultura nas organizações são oriundos de "Business Schools" ou de "Management Schools"; outros, ainda, não apresentam qualquer ligação a meios académicos e são gestores ou consultores de empresas. Assim, o único ponto de reunião destas várias abordagens reside tão somente no facto de os seus autores reflectirem sobre a realidade organizacional. Resta dizer que mesmo este traço de união não é muito tranquilizador, posto que, como seria de esperar, as concepções que exibem a propósito das organizações são bastante variáveis e os objectivos que os movem muito distintos. Isto constitui, aliás, uma dificuldade quando se trata de classificar a bibliografia existente sobre a cultura nas organizações. Esta tentativa foi ensaiada pelo menos por Barley et al. (1988) e por Alvesson e Berg (1992), estes últimos sugerindo a seguinte tipificação:

"Within the overall group of organizational culture authors three categories might be identified: purists, pragmatics and academic pragmatics. The first category is exemplified by people like Smircich and Gregory. The pragmatics are the consultants and other popular authors, like Deal and Kennedy (1982). These people normally have some academic ambitions but these are not the most important objectives. What we term "academic pragmatics" are people based in Academia, with academic standards, but at the same time they have a clear "management-centric" interest in the field, i.e., want to produce knowledge on how to manage and control (aspects of) culture. Examples might be Lundberg (1985), Schein (1985) and Trice and Beyer (1985)" (p. 32).*

A par destas três categorias de autores, Alvesson e Berg ainda consideram uma quarta categoria, de que se não ocupam na sua caracterização do campo de pesquisa (recobrando os temas da cultura organizacional e do simbolismo organizacional), nomeadamente a que inclui "the most extreme pragmatics, e. g. consultants writing sales promotion-oriented short articles for business magazines..." (p.32). Esta classificação de Alvesson e Berg serve-nos precisamente para indicar, aplicando o segundo critério enunciado, qual o tipo de autor e bibliografia preferido na nossa abordagem. Damos assim preferência à literatura académica e académica-pragmática. No que respeita à literatura mais pragmática damos-lhe alguma atenção. Contudo,

exceptuando alguns casos, não fazemos a sua leitura directa, posto que sobre ela existe, neste momento, um já substancial número de comentários e críticas.

De qualquer modo, convém esclarecer que, se para os nossos propósitos aquelas categorias de bibliografia são as mais interessantes, tal não significa que tenhamos procedido à leitura de todos os títulos que aí se possam incluir. Dada a impossibilidade de o fazer, recorreremos a um sub-critério que respeita ao tipo de edição em que aqueles surgem, como é o caso de alguns periódicos cuja identificação pode ser feita na listagem bibliográfica que apresentamos no final deste trabalho. Por fim, recorreremos a um conjunto de bibliografia que, não sendo oriunda do terreno da Teoria das Organizações, constitui uma referência obrigatória para o estudo de alguns aspectos que se relacionam com a temática cultural e, ainda, com o desenvolvimento dos nossos pontos de vista.

Por fim, convém esclarecer o motivo da escolha do nosso título - "cultura nas organizações". Este contém dois termos: Cultura e Organizações. Esta associação de termos não é a única possível. Duas outras formas de associação são-nos até mais familiares: cultura organizacional e cultura de empresa. E, contudo, estas duas últimas formas constituem mais do que simples associações entre termos, elas pretendem ser conceitos com uma compreensão e uma extensão próprias. Ora, esta é uma vocação a que a associação proposta no nosso título não aspira. Procedemos a esta demarcação por não quisermos definitivamente ligar a nossa pesquisa a conceitos que consideramos problemáticos, salientando antes, e desde o início, esta sua dimensão.

Ainda, no que respeita aos conceitos de cultura organizacional e de cultura de empresa ("corporate culture" na literatura anglo-saxónica), não faremos particular distinção. Contudo, sendo necessário utilizar um deles, preferimos o conceito de "cultura organizacional" por ser mais geral. A utilização do conceito de "cultura de empresa" só

surgirá neste trabalho nos casos em que seja indispensável para a compreensão dos títulos analisados. Usamos ainda, é claro, a expressão "cultura nas organizações". Reservamo-la para as situações em que simplesmente se trata da investigação dos aspectos culturais das organizações, enquanto que o conceito "cultura organizacional" servirá a referência aos autores que o usam e, ainda, ao próprio fenómeno do aparecimento e divulgação do tema.

PROBLEMÁTICA

Neste ponto analisamos os contornos dos problemas que nos ocuparão ao longo deste trabalho. Como salientámos na nossa introdução, fixámos como principal objectivo de pesquisa a análise e discussão de algumas das características globais da abordagem da cultura nas organizações. Neste sentido, procuramos identificar alguns traços de união entre a maior parte dos títulos produzidos nesta área. Estes traços referem-se obviamente à própria conceptualização do tema, i.e, aos tópicos que inclui, às matrizes teóricas em que se inscreve, às formas de que se reveste e às preocupações a que responde.

O "aparecimento" e a "expansão" da "cultura organizacional" ligam-se a um contexto histórico específico, a uma interpretação "normal" deste último e, na sua sequência, à intervenção de vários objectivos. Como veremos, este conjunto de elementos ajudará à construção de uma "cultura organizacional" que se identifica com o velho ideal comunitário. A comunidade de "espírito e coração" constituirá, em grande número de casos, o modelo ou a imagem da "organização cultural", i.e., de uma organização comunitária, de um espaço de distinção e coerência culturais. A presença de um modelo comunitário na conceptualização da cultura organizacional é revelada a partir de alguns aspectos desta, nomeadamente os da organização enquanto escala "natural" da cultura e do culturalismo. Assim, veremos como o conceito de cultura, recortando-se sobre o de comunidade, serviu preocupações e objectivos variados no terreno das organizações. Para o fazer teremos de recuperar as matrizes teóricas em que se inscrevem aqueles dois conceitos, porquanto eles não nasceram na Teoria das Organizações, servindo antes uma "reconceptualização" da própria organização.

As principais formas que a conceptualização da cultura nas organizações revestiu podem, concerteza, ser ainda atribuídas a outros factores não estritamente contextuais,

mas antes, de natureza teórica, como sejam os casos dos problemas levantados pela "importação" do conceito de cultura; a preferência da tradição antropológica à tradição sociológica do estudo da cultura; ou, ainda, o da influência exercida por algumas correntes teóricas. A entrada do conceito de cultura na Teoria das Organizações constituiu um fenómeno interessante mas problemático. Muitas vezes, no entusiasmo da sua adopção, esqueceram-se alguns dos problemas que a sua "importação" levantava. O conceito de cultura não era um conceito "estável", mas antes matéria de larga indefinição e de fraco consenso. Assim, ao entrar na Teoria das Organizações, arrastou consigo os problemas que já antes o rodeavam. Mais, reeditaram-se problemas que já pareciam esquecidos, como seja o caso da discussão das unidades "adequadas" ao estudo da cultura.

A quase totalidade, senão a totalidade, dos títulos produzidos neste campo de pesquisa contém uma definição de cultura organizacional, seja esta original ou tomada de empréstimo de outros títulos. Em muitos casos ainda, existe uma referência explícita a definições mais gerais de cultura, normalmente oriundas de obras antropológicas. Contudo, como salientam Allaire e Firsirotu (1988), é raro o domínio das correntes de pensamento e das pesquisas da antropologia cultural de que se reclamam. O mesmo poderia ser dito em relação aos trabalhos da sociologia, os quais, aliás, são francamente desprezados nesta discussão. Este afastamento em relação aos estudos sobre a cultura, realizados no âmbito daquela disciplina, saldou-se em grande número de casos numa interpretação superficial do conceito de cultura e, ainda, num uso sem cuidados do mesmo conceito. Muitos autores tentaram fugir a esta dificuldade, identificando-se pronta e voluntariamente com alguma das perspectivas entretanto disponibilizadas por outros autores, na forma de classificações (e.g Smircich, 1983, Allaire e Firsirotu, 1988).

Deste modo, poder-se-ia argumentar que as formas assumidas pela "cultura

organizacional" derivam exclusivamente de uma interpretação superficial das suas fontes. Contudo, isso seria esquecer que se a cultura se tornou "subitamente" interessante, chegando-se a pretender que com a sua "entrada em cena" se assistia a uma mudança de paradigma no estudo das organizações - uma ideia que, curiosamente, aproxima autores de estatuto tão diferente como sejam Linda Smircich (1985, p. 58) ou Thomas J. Peters e Robert H. Waterman, Jr. (1982, p.42) -, foi porque aquela apresentava potencialidades facilmente "visíveis", mesmo se encerrando pontos obscuros. Poder-se-ia pensar que o domínio completo das abordagens antropológicas da cultura teria evitado o tipo de conceptualização que a "cultura organizacional" obteve. É possível. Contudo, cremos que, mesmo no caso de um conhecimento aprofundado de alguns autores da antropologia, nada mudaria. É isto porque grande número dos autores de referência, como seja o caso de Clifford Geertz, são autores culturalistas. E esta talvez constitua precisamente a razão do seu fascínio.

É necessário ainda não esquecer a contribuição dos movimentos internos a várias disciplinas. A recusa expressa da tradição estruturo-funcionalista e a preferência pelo interaccionismo simbólico e pela etnometodologia, na sociologia; a opção pelas antropologias simbólica e cognitiva, e a adesão ao paradigma da cognição social na Psicologia Social (Vala et al., 1988); ajudaram a configurar as principais conceptualizações da cultura organizacional. Contudo, seria ainda interessante explicar as razões do sucesso destas linhas teóricas, as quais, concerteza, se ligam igualmente ao seu contexto histórico.

Finalmente, apresentamos o plano a que obedecerá o texto que se segue. No primeiro capítulo, analisamos as principais razões que explicam o surgimento e a expansão da "cultura" na Teoria das Organizações e o modo como marcam a sua própria abordagem. Aqui analisaremos dois aspectos principais, os temas da crise e da comunidade. No segundo capítulo dedicamo-nos à abordagem das principais

categorias da análise cultural, onde veremos como a cultura foi conceptualizada nas ciências sociais. Não nos preocuparemos tanto com as suas definições, mas, principalmente, com as matrizes teóricas em que se inscreveu. Assim acederemos à compreensão de diferentes formas de culturalismo. Por fim, num terceiro capítulo, analisaremos, em primeiro lugar, algumas formas alternativas de conceptualizar o problema da ordem social, o qual se encontra no centro de todo o debate sobre a cultura. Em segundo lugar, faremos a análise dos traços "comunitários" da conceptualização da cultura nas organizações e das suas implicações.

1. CRISE E COMUNIDADE

A ideia de que as organizações podem ter uma cultura é uma ideia que surge nos anos oitenta, mas que, contudo, se liga a ideias semelhantes surgidas em trabalhos realizados antes deste período, no âmbito da Teoria das Organizações. Esta relação foi abundantemente relatada por vários autores (e.g. Alvesson e Berg, 1992, Louis, 1985; Barley *et al.*, 1988), pelo que nos excusamos a caracterizá-la imediatamente aqui. De maior interesse para o nosso trabalho é a análise das razões que motivaram o aparecimento e a ascensão daquela ideia ou, se se preferir, dos fenómenos que contribuíram para que ela surgisse, nessa década, com a força de expansão que lhe conhecemos. Esta análise não consiste num simples exercício de curiosidade histórica, aliás hoje já relativamente desenvolvido, como veremos adiante, mas é particularmente importante para a compreensão da conceptualização que a "cultura organizacional" viria a conhecer, i.e., as formas e os usos deste conceito foram decisivamente marcados pelos fenómenos que se encontram na raiz da sua própria génese e pelas interpretações e atitudes que motivaram.

O "nascimento" da cultura organizacional e a sua "expansão" só são compreensíveis no quadro de uma associação entre dois registos de natureza diferente: um registo histórico e um registo científico/ideológico. Esta associação explica não só o sucesso daquele tema, mas ainda a forma dominante que assumiu, a qual não foi exclusivamente determinada por objectivos científicos, mas, principalmente, por motivos ideológicos ou instrumentais. Na ausência de uma orientação pragmática, a cultura organizacional não teria talvez nunca passado de uma curiosidade teórica. Não fôra esta preocupação, seria incompreensível a divulgação que o tema obteve, até porque a "cultura" é um dos campos mais difíceis e problemáticos que a história das ciências sociais conhece. A actual discussão da cultura organizacional¹ contribuiu, aliás, para o relançamento dos velhos problemas teóricos que aquela sempre levantou.

O primeiro problema que, aparentemente, a abordagem da cultura organizacional levanta refere-se à utilização de um conceito antes associado a "unidades maiores". A poucos ocorrera antes que as organizações podiam ter culturas. Este era um direito até então só reconhecido às sociedades globais². De algum modo, a sociedade global surgia como a unidade natural de estudo da cultura, na sequência dos primeiros estudos culturais que a Antropologia desenvolveu a propósito da "sociedade primitiva", e a que o conceito de cultura se encontra ligado nas suas primeiras formalizações. Isolamento e homogeneidade cultural eram os pressupostos básicos desta construção antropológica clássica. Esta ajudou a forjar a crença na existência de unidades naturais de análise cultural, ou seja, na existência de "culturas", i.e., de conjuntos culturais completamente autónomos, internamente homogêneos, coesos e com fronteiras definidas. A partir deste paradigma original de "identificação cultural", o exercício foi alargado às sociedades modernas. Tal como antes, tratava-se de "encontrar" culturas naturais, as quais passaram então a recortar-se sobre o mapa geo-político das nações, mas não sem problemas, como é nítido nos mais recentes acontecimentos político-culturais.

Este problema - o do "trânsito" do conceito de cultura entre diferentes escalas de análise - é um falso problema, porquanto, não existindo escalas naturais de análise ou objectos naturais de estudo, qualquer escala de análise defronta os mesmos problemas no que respeita à cultura. Sendo que este é um falso problema, não deixou, contudo, de assombrar a investigação da cultura organizacional, a ponto de "metade" desta pesquisa poder ser compreendida a partir da tentativa do "encontro" de "culturas organizacionais" ou, melhor, da identificação de "culturas naturais" nas organizações. A outra "metade" do esforço foi dedicada à análise e/ou à tentativa de demonstração da utilidade desta "busca". É claro que nem todas as abordagens surgidas neste campo de pesquisa se incluem neste quadro.

Em contrapartida, a discussão do papel desempenhado pela cultura na explicação da acção social constitui um problema real que foi frequentemente desprezado nas abordagens da cultura organizacional. Nestas, a cultura surge normalmente como o único princípio explicativo da acção nas organizações. Este problema foi, aliás, escamoteado através da instituição de uma famosa oposição entre dois tipos de abordagem: uma primeira que imagina que a cultura é uma variável interna, i.e., algo que uma organização *tem*; uma segunda, que pretende que a cultura seja uma metáfora³ servindo a compreensão da organização, e que, portanto, deve antes ser algo que a organização *é*. Esta distinção foi criada por Linda Smircich (1981⁴ e 1983), autora que adopta a última versão. Como teremos oportunidade de verificar, esta oposição ilude mais do que esclarece a própria discussão do papel da cultura na vida organizacional, já que em qualquer uma daquelas versões, a "cultura" domina toda a análise da acção nas organizações.

Poder-se-ia argumentar que tal acontece por aquela discussão ser pouco interessante. Contudo, não é assim. É precisamente graças ao seu desprezo que hoje assistimos ao grassar do culturalismo na Teoria das Organizações. Ainda, é importante notar que a anterior distinção entre abordagens da cultura organizacional serviu o propósito da demarcação entre "teorias interessadas" e "teorias desinteressadas" (e, no limite, entre teorias "sérias" e "menos sérias"). Ora, na maior parte dos casos, não existe grande diferença entre os dois tipos de abordagem no que respeita à mesma crença culturalista, podendo-se mesmo afirmar que, no caso de algumas das teorias mais criticadas (e que são incluídas na categoria das abordagens da cultura enquanto variável interna), aquela crença tem menor consequência, e isto porque duvidamos que muitos dos autores que são incluídos nesta categoria (e.g. Peters & Waterman, 1982, Deal & Kennedy, 1982) se tenham alguma vez preocupado com a "cultura".

Muitas das críticas que são dirigidas a autores como Peters & Waterman ou Deal & Kennedy são perfeitamente justas. Contudo, pensamos que tal se não deve tanto ao facto de exibirem uma visão deficiente do papel desempenhado pela cultura nas organizações, mas principalmente porque detêm uma visão muito particular do que é a cultura. Nas suas obras, a "cultura" dificilmente ultrapassa a dimensão estratégica⁵, ou, na melhor das hipóteses, da filosofia de gestão ou da ideologia. Na genealogia deste conceito não se encontra nada que se assemelhe à versão por eles utilizada e não nos referimos só às definições (que por vezes são pouco esclarecedoras), mas, antes, à sua conceptualização global, i.e., aos usos de que é objecto. Aliás, a utilização "managementcentric" da cultura (Gregory, 1983) realizada por este tipo de literatura de carácter mais pragmático, tem sido amplamente criticada.

Contudo, de um modo global, tanto críticos como criticados participam da mesma "ingenuidade"⁶ face às virtudes mobilizadoras da cultura, imaginando que toda a acção social nas organizações pode ser explicada a partir daquele conceito. No caso das abordagens "encabeçadas" por Peters & Waterman (1982) ou Deal & Kennedy (1982), já sabemos que a cultura não segue um padrão muito ortodoxo mas que, ainda assim, é a chave da excelência⁷ ou do sucesso empresarial. No que respeita às abordagens "metafóricas" da cultura, o tratamento do tema cultural inscreve-se numa linha antropológica e os objectivos são mais limitados - não se trata de obter o sucesso mas tão só de compreender a organização e a acção dos seus membros⁸. Estas diferenças não obscurecem, contudo, as semelhanças que as aproximam em vários pontos, uma delas consistindo, precisamente, numa atitude "culturalista" (termo que deve ser modulado, tendo em atenção as diferentes interpretações dadas ao conceito de cultura).

Concluindo, temos que os problemas da identificação de "culturas organizacionais" e do culturalismo dominam a actual conceptualização daquele tema. O primeiro consiste

na procura da distinção cultural, enquanto o segundo se traduz na busca de uma fórmula de mobilização da acção humana ou na procura da unidade cultural. Podem ainda ser vistos de um outro ângulo, enquanto tentativas de resposta a algumas dificuldades defrontadas pelas empresas, nomeadamente as levantadas pela interacção ambiental e pelo individualismo. Renaud Sainsaulieu (1987) colocou estas mesmas questões sob a forma de dois paradoxos:

"On assiste... à une sorte de paradoxe historique, au moment où les dirigeants et responsables d'entreprise découvrent les régulations culturelles de leurs ensembles humains de travail, pour tenter de bâtir une capacité collective de réaction aux pressions extérieures, d'ordre économique et sociopolitique; plus en fait apparaissent les liens culturels fondamentaux entre l'entreprise et ses divers environnements" (Sainsaulieu, 1987, pp.225-226).

"Les entreprises contemporaines sont ainsi affrontées à un curieux paradoxe. Au moment où elles cherchent à intégrer leurs forces autour d'un projet commun de développement, elles héritent en fait de la croissance d'une véritable culture de l'autonomie et de l'individualisme" (p.350).

Se invertermos as proposições de cada uma destas expressões veremos que elas perdem o seu sentido paradoxal. Observaremos que a cultura organizacional consiste precisamente numa tentativa de resposta aos problemas levantados, no primeiro caso, pela relação da organização com o seu ambiente (nomeadamente no capítulo da competitividade) e, no segundo, pelo individualismo dos seus participantes. Nas versões mais pragmáticas e no imaginário do "Management", a cultura surge como a marca de água que possibilita o sortilégio da identidade colectiva, da identidade dos "individualistas" que os tempos criaram. No que respeita ao fenómeno da interacção ambiental, a cultura apresenta-se como o instrumento possível e recomendável de separação das águas: de um lado, organizações de sucesso, flexíveis, agressivas, impondo-se pela força da sua "cultura" sobre o seu ambiente; do outro, organizações decadentes, rígidas, sem "cultura" ou com uma "cultura fraca", diluindo-se na interacção ambiental.

Nas versões com objectivos mais "desinteressados" encontramos várias modalidades de resposta àqueles dois problemas. Por exemplo, na abordagem de Linda Smircich a cultura organizacional é basicamente uma "figura de retórica", uma metáfora cheia de "alma e mistério", um paradigma existencial ("culture as paradigm for understanding organizations and ourselves", Smircich, 1985). Reconhecendo a existência de fracturas internas redundando na formação de subculturas, não potencia este aspecto, afundando-se numa visão culturalista da acção organizacional. De igual modo, a sua referência continua a ser a de um universo culturalmente encerrado nas "fronteiras" da organização, já que que o termo "subcultura" supõe um referente principal, a "cultura organizacional". Nesta abordagem não está presente uma preocupação com o sucesso da organização, mas, antes, uma preocupação humanista, apostada em recuperar um ideal comunitário.

Os restantes autores que se enquadram nesta linha e que fogem à forma mais pura de crença na existência de universos fechados, encerrando a "grande família dos homens", i.e., à crença numa organização que, através do sortilégio da cultura organizacional, constitui o "melhor dos mundos possíveis", ocupam posições variadas, oscilando entre uma maior ou menor adesão aos pressupostos culturalista e da distinção cultural. Por exemplo, Meryl Reis Louis (1983 e 1985) constitui um dos casos mais desassombrados de reconhecimento da continuidade existente entre a organização e outros espaços sociais, enquanto suportes da produção cultural ("organizations as culture-bearing milieux"), desprezando assim o problema das "unidades naturais" de cultura. E, contudo, não dá senão atenção aos aspectos culturais das organizações.

Assim, veremos de que modo a conceptualização da cultura organizacional se constitui em resposta aos dois problemas (aqui apresentados de modo simplificado) que

caracterizam o contexto da sua génese. Como vimos, a relação dos vários autores com estes problemas é desigual, sendo os seus objectivos por vezes muito diferentes (pragmáticos, humanistas, científicos), introduzindo, assim, várias dissemelhanças na forma da sua resposta. Teremos a oportunidade de observar que, de um modo global, esta resposta - a cultura organizacional - se assemelha, extraordinariamente, a uma resposta criada num outro contexto de crise. Esta semelhança deve-se à utilização de uma mesma solução ideológica - a comunidade. Esta é passível de diferentes interpretações e utilizações, as quais, como salientámos, não são indiferentes ao contexto e aos objectivos dos seus autores.

O argumento que apresentaremos neste capítulo resume-se nos pontos seguintes, sendo que se não deve esperar que o seu posterior desenvolvimento siga exactamente este formato:

- O advento e sucesso da cultura organizacional são compreensíveis num contexto de crise socio-económica. Uma crise constitui sempre um "momento" potencial de criação ou de reedição de ideias. A potência ideológica de uma crise depende do seu reconhecimento e sentimento, obedecendo os produtos ideológicos que este inspira, na sua forma, às interpretações que são dadas dessa crise e aos objectivos que são fixados na sua sequência. O sentimento de crise é comum a várias épocas históricas.
- Existem soluções ideológicas que se repetem no tempo, sob a mesma forma ou sob adaptação, como é o caso da ideia de comunidade. É precisamente esta ideia que se encontra na raiz das principais conceptualizações da "cultura organizacional" e é ela que garante o seu sucesso. A ideia de comunidade pode ser objecto de duas interpretações: uma primeira, que designaremos de sociológica, faz corresponder a noção de comunidade a um tipo preciso de relações sociais⁹;

uma segunda, que designaremos de antropológica, dá relevo à dimensão espacial ou física de um agrupamento humano, apresentando, contudo, uma continuidade ideológica em relação à primeira.

- A ideia de comunidade, na sua versão sociológica, é uma das mais antigas da história intelectual do Ocidente (Nisbet, 1979). A partir dela podemos notar a existência de semelhanças "extraordinárias" entre o "pensamento de crise" do século XIX e o "pensamento de crise" que hoje caracteriza a Teoria das Organizações. Ambos procedem à recuperação da ideia de comunidade, enquanto artifício ideológico para a solução de uma crise.
- Todo o pensamento sociológico de século XIX se articula em torno do debate tradição/modernização ou, se se preferir, em torno do estudo das sociedades tradicional e moderna e da crise da sua transição. Em contrapartida, a literatura sobre a cultura organizacional inscreve-se num outro debate - o da modernidade v. pós-modernidade¹⁰ - que naturalmente a ultrapassa, mas onde as ideias de crise e comunidade são igualmente salientes.
- O tema comunitário é particularmente atractivo para os autores que são portadores de projectos reformistas e que, ainda, dão relevo aos aspectos consensuais da realidade social, se bem que a sua utilização não deixe de ser interessante no quadro de abordagens "estritamente" científicas. Nos autores em que a utilização do tema comunitário serve objectivos reformistas, é normal que estes comprometam ou marquem decisivamente a conceptualização dos fenómenos de que se ocupam. Este é o caso de alguns autores do século XIX, de entre os quais se destaca Émile Durkheim, e, ainda, de grande parte dos autores que estruturam o estudo da cultura nas organizações em torno da ideia de comunidade.

- As semelhanças extraordinárias que aproximam estas duas abordagens não são suficientes para obscurecer as suas diferenças. Estas devem-se, precisamente, à diferença de contextos e de debates em que se inscrevem, e redundam em diferentes utilizações do tema comunitário. No século XIX existe um "compromisso" com a modernidade, enquanto hoje, na Teoria das Organizações (e fora dela), se detecta uma sorte de adesão aos "sinais" da pós-modernidade que, curiosamente, conduz a uma recuperação do modelo da "sociedade tradicional". Assim, estes dois "pensamentos de crise" utilizam duas noções ou interpretações distintas de comunidade: enquanto no "pensamento de crise" do século XIX, e em particular na obra durkheimiana, a noção antropológica de comunidade serve apenas a descrição da sociedade tradicional, sendo que o futuro, ou a sociedade moderna, é projectado a partir de uma noção sociológica de comunidade; no "pensamento de crise" actual, nomeadamente o que, na Teoria das Organizações, se dedica à "construção" da cultura organizacional, a versão utilizada é uma versão antropológica. Deste modo, a noção antropológica de comunidade marca decisivamente a conceptualização do tema cultural no seio da Teoria das Organizações e a sua utilização constitui, possivelmente, o traço mais característico da abordagem daquele tema. Contudo, se este é o quadro global, tal não significa que não existam excepções ou variantes deste tipo de conceptualização.

1.1 Crise

A noção de crise possivelmente só encontrou uma definição técnica na economia e na medicina. Contudo, foi largamente usada na história do pensamento social. Procurando reunir os vários elementos que contribuem para a constituição do seu sentido, podemos avançar que aquela noção, em primeiro lugar, designa uma fase, um momento ou período temporal que, podendo ser fatal, nunca é definitivo; em segundo, contém a ideia de mudança, a qual se pode associar às ideias de decadência, de

depressão, ou de perturbação ou perda de um estado de equilíbrio; um terceiro elemento, que se liga ao primeiro, evoca as ideias de incerteza e de indeterminação; por fim, e na sequência destes últimos elementos, a noção de crise associa-se, em muitas das suas utilizações, a sentimentos de angústia e insegurança e à noção de perigo. Ainda, regressando à sua dimensão temporal, temos que a noção de crise se aplica sempre a um período que se imagina temporário, transitório ou conjuntural. Na verdade, o verdadeiro sentido de crise consiste na ideia de limbo, de um período de suspensão entre um e outro estado de coisas, como acontece com as fases de um rito de passagem.

Habermas (1973) localiza ainda esta ideia na tragédia clássica e na doutrina da salvação. O mesmo autor salienta que "a crisis cannot be separated from the victim's inner view" (p.39) e ainda que "if we interpret a process as a crisis, we are tacitly giving it a normative meaning" (p.40). De facto, as crises para além de serem fenómenos reais com uma determinada configuração, são também sentimentos e interpretações de que "nascem" ideias. Como na velha fórmula de William Thomas, a "eficácia" da crise não lhe pertence totalmente, porquanto atravessa consciências e, acrescentaríamos, grupos e sociedades.. Mas sobre o modo como as crises e as ideias se encontram ligadas, ou como as ideias emergem, possivelmente melhor fórmula não poderia ser encontrada que a que Robert Nisbet (1984) forjou, sob uma ideia original de Isaiah Berlin, para lembrar que a génese das ideias deve ser procurada na história e nas crises que a atravessam:

"Comme le disait Isaiah Berlin... les idées n'engendrent jamais les idées comme les papillons engendrent les papillons. Cette fausse théorie génétique explique que trop souvent l'histoire des idées ne soit qu'une suite abstraite d'«engendremments» alors que, tout particulièrement dans le domaine de la pensée politique et sociale, il nous faut constamment voir dans les idées exprimées à chaque époque la réponse à des crises, aux défis que représentent les changements majeurs qui affectent l'ordre social. (Nisbet, 1984, pp. 22-23)

Ora, é precisamente a ideia de crise que se encontra presente em todos os textos dedicados à investigação da "entrada" da cultura na Teoria das Organizações e à determinação das razões da sua ampla aceitação e fascínio. De entre estes textos, seleccionamos dois para análise: os breves apontamentos de Frost *et al.* (1985) e a abordagem mais longa de Alvesson e Berg (1992). Os primeiros autores avançaram três conjuntos de problemas ou de preocupações permitindo explicar aqueles fenómenos. O primeiro, cobrindo aspectos tais como o declínio da produtividade e a fraca competitividade das empresas americanas, a falência dos modelos económicos e a atracção exercida pelo modelo Japonês, pode ser resumido pela ideia de que "the real cause of economic malaise seems to lie deep within the culture of the organization..." (1985, p. 14). Em segundo lugar, é referida a existência de novas expectativas dos trabalhadores face às empresas e ao trabalho e de uma maior preocupação com a qualidade de vida, sintetizando-se na ideia de que "...work can be viewed as a setting in which people can experience a sense of community. The search for community is widespread..." (1985, p. 15). Por último, referem-se a uma insatisfação generalizada no que diz respeito ao conhecimento obtido pela Teoria das Organizações.

Por sua vez, Alvesson e Berg (1992), retomando a anterior abordagem, propõem a sua revisão. Iniciam a discussão reflectindo sobre dois tipos de critérios explicativos da génese e desenvolvimento das teorias científicas: um primeiro de carácter sociológico; um segundo, dito interno-científico. A este último atribuem um papel marginal, salientando que as qualidades intrínsecas das teorias surgidas neste campo de pesquisa não poderiam, por si só, dar conta do seu próprio sucesso, mesmo se grande número dos seus proponentes apontam o carácter inovador da sua abordagem como causa suficiente da sua larga aceitação. Não desprezando totalmente a intervenção daquele princípio explicativo, Alvesson e Berg concluem: "...irrespective of the strong internal merits of the culture literature, the most important factors cannot be found in

intra-scientific explanations" (1992, p. 23).

No capítulo sociológico, os autores distinguem dois conjuntos de aspectos: um, relativo à estrutura do mercado dos "produtos" oriundos deste campo de pesquisa, inscrevendo-se numa rubrica de "marketing da cultura organizacional", onde são caracterizados os "produtos", os "clientes" e os "produtores"; outro, contemplando as mudanças ocorridas na sociedade ocidental nos últimos quinze a vinte anos. Sobre estes aspectos e a sua relação, Alvesson e Berg avançam o seguinte:

"Our basic argument is that corporate culture and organizational symbolism have been formulated and presented by pragmatically-oriented academics and popular writers in a way which strongly appeals to managers. The success of this appeal is contingent upon broad economic, technological and socio-cultural changes that make culture appear as critical, vital and uncertain in current western business and societal contexts." (1992, p. 20)

Deste modo, os autores acabam por fazer depender toda a dinâmica do "marketing" da cultura organizacional de um contexto mais amplo, que segmentam em dois sub-contextos: o das mudanças económicas e o das mudanças sociais e culturais. Na esfera das mudanças económicas incluem problemas de produtividade e competitividade; crises económicas, a falência dos estilos de gestão tradicionais, a internacionalização das empresas modernas, a visão do sucesso das empresas japonesas, o aumento de dimensão das empresas e a presença de ambientes turbulentos, a expansão do sector dos serviços, os quais são, como afirmam, "personality intensive" e, portanto, exigindo novas formas de controlo dos empregados, nomeadamente, a "manipulação cultural". Sugerem ainda, na sequência do trabalho de Kunda e Barley¹¹, que o uso de tecnologias de ponta terá conduzido a um aumento do número de profissionais no mercado, cujas ligações a comunidades ocupacionais ameaçam o compromisso com as próprias empresas em que se integram.

No que respeita ao contexto das mudanças sociais e culturais, Alvesson e Berg fornecem uma análise mais confusa, em que salientam diversos aspectos que afirmam caracterizarem a situação socio-cultural das sociedades ocidentais, pós-industriais e "tardo-capitalistas". Pela dispersão com que apresentam as suas conclusões e pelo facto de algumas serem merecedoras de comentário, preferimos transcrevê-las parcialmente:

"It might also be argued that the present preoccupation with corporate culture can be seen as a result of a general trend towards cultural fragmentation, affecting, among other things, people's work morale, relationships to authorities and their general compliance in organizations. Previously, corporations could benefit from a culture which, at least in Protestant countries, influenced the workers in terms of high morale, sacrifice and subordination to authority figures. The modernization of traditional morality, partly driven by the development of hedonistic mass consumption, means that the cultural reproduction of corporate life no longer goes on automatically, but calls for specific attention and systematic actions aiming at dealing with the norms, values and attitudes of the employees. It has become important to "manage" the personnel's feelings and meanings. The subjectivity of the workers can no longer be taken for granted or ignored" (1992, pp. 39-40).

"Social psychologists and cultural theorists describe a broad trend towards increasingly felt needs for involvement, subjectivity, expressiveness, meaning and social togetherness. In previous historical periods, strong socialisation agencies, e.g. the family and the church, have lost ground and the space for new socialisation agencies has increased. The corporation's role in this regard then comes into focus. The compensatory functions of organizations in terms of cultural integration and socialization have gradually attracted more attention." (1992, pp. 42-43).

Apesar da diferença de perspectivas que possa existir entre as abordagens de Frost et al. e de Alvesson e Berg, em ambos os casos existe uma referência mais ou menos explícita a três tipos de crise: uma crise teórica, a que os últimos não atribuem grande capacidade explicativa, uma crise económica, atingindo as empresas ocidentais, em que o modelo japonês surge como contraponto "cultural", e uma crise socio-cultural ou de integração, onde pontuam (na abordagem de Alvesson e Berg) o hedonismo e a fragmentação cultural, e cujo reverso deve ser procurado nas expressões "search for

community", no primeiro caso, e "need for involvement", no segundo. Alvesson e Berg fornecem uma caracterização mais detalhada das duas últimas "crises", a crise socio-cultural surgindo com contornos pouco nítidos numa espécie de retrato impressionista em que entram a par sentimentos e sentido, subjectividade e expressividade, normas, valores e atitudes.

1.2 Comunidade

As mesmas ideias que surgem nas análises anteriores surgem em muitas outras obras, seja ou não com o objectivo de caracterizar o "advento" da cultura organizacional. De facto, em grande número de títulos observa-se uma espécie de acordo difuso em torno daquelas ideias, as quais, por sua vez, parecem estruturar-se em torno de um núcleo central que corresponde à antiga ideia de "comunidade". É esta a noção "mágica" que, implícita ou explicitamente, domina na maior parte dos estudos sobre a cultura na organização, não só ao nível dos desejos e das intenções mas, principalmente, ao nível da conceptualização das organizações e da cultura, e da relação para elas imaginada. A noção de comunidade é tão pregnante nestes estudos, que está presente mesmo em grande número das abordagens que contemplam a existência de subculturas numa organização, ainda que reduzida a uma escala menor.

A noção de comunidade é uma noção curiosa por constituir uma espécie de fórmula de salvação. Em muitas das utilizações de que tem sido objecto, ela toma a forma de um sortilégio, permitindo remir todos os erros sociais e facilitando o regresso à "verdadeira" ou à "autêntica" condição humana. Assim, todo o apelo à comunidade corresponde, de algum modo, a uma espécie de atitude fundamentalista, pretendendo o reencontro do que se imagina existir de mais profundo na natureza humana - as paixões e os sentimentos morais (sendo claro que este apelo pode servir intenções várias). Todas as crises constituem momentos de incerteza, mas, sobretudo, de desconfiança face às

fórmulas "normais" de operação ou comportamento, posto que "provada" ou reconhecida a sua falência. Assim se inicia a busca de alternativas. Que esta terminou frequentes vezes na ideia de comunidade parece ser um facto. Tal terá acontecido pelo menos há cem anos, como o assinala Robert Nisbet a propósito do "pensamento de crise" do século XIX, e repetido hoje em vários terrenos que não exclusivamente o da Teoria das Organizações.

Sobre esta réplica ou reedição "pós-moderna" do apelo comunitário não nos restam grandes dúvidas. Na literatura organizacional existem, aliás, várias referências a este fenómeno. A presença da "comunidade" é reconhecida por vários autores, ainda que este reconhecimento não redunde necessariamente numa exploração clara de todas as suas implicações. Nalguns casos, aquele tema é simples objecto de uma referência breve a que se não segue qualquer análise posterior, como é o caso da seguinte passagem de Meryl Reis Louis (1985, *in* Frost *et al.*): "... the notion of meaning and the phenomenon of community bind together the disparate perspectives represented by current scholars of culture..." (p. 28). Noutros casos, é deliberadamente criticado o uso feito, nos estudos da cultura organizacional, da metáfora da "sociedade em miniatura" (e.g. Allaire e Firsirotu, 1988; Gregory, 1983, Van Maanem e Barley, 1985), a qual, de algum modo, corresponde pelos seus fundamentos àquilo que designamos de noção antropológica de comunidade. Também Renaud Sainsaulieu (1987) critica as visões da empresa como espaço autónomo. D'Iribarne (1989) é mais explícito na sua análise da recuperação da "comunidade tradicional" realizada por vários autores na Teoria das Organizações, enquanto modelo para a cultura de empresa.

Um outro conjunto de trabalhos acentua a ligação entre a cultura enquanto fórmula comunitária e o controlo organizacional. Neste capítulo integram-se os artigos de Carol Axtell Ray (1986) e Joseph Soeters (1986) publicados num número especial do *Journal of Management Studies*, dedicado precisamente à relação entre a cultura e o controlo

organizacionais. Estes autores abordam as semelhanças existentes entre a conceptualização da cultura organizacional e, no primeiro caso, alguns elementos da obra de Durkheim, e, no segundo, alguns aspectos ligados ao estudo dos movimentos sociais. O trabalho de Soeters não faz referência explícita ao tema comunitário. Contudo, a sua aproximação da dinâmica interna das empresas "excelentes", tal como é descrita por Peters & Waterman (1982), e de algumas características dos movimentos sociais, evoca claramente alguns aspectos que tradicionalmente se ligam ao tema comunitário, como sejam a unidade normativa e afectiva e a mobilização da acção. Utiliza ainda exemplos frequentemente citados a propósito da análise comunitária, como seja o famoso caso de Jonestown na Guiana. Este mesmo exemplo é citado por Michael Hechter (1986), cujo trabalho analisaremos no nosso terceiro capítulo, onde aprofundaremos a relação entre controlo, comunidade e cultura. Finalmente, um artigo importante em que esta mesma relação é abordada, é o de Wilkins e Ouchi (1983), em que os termos comunidade, clã e cultura se tomam indistintos, servindo todos eles a descrição de um tipo possível de controlo ou "governo" das organizações.

Como salienta Robert Nisbet (1984), a redescoberta da noção de comunidade é o traço mais característico do pensamento do século XIX, observável em domínios tão diversos quanto sejam os da teoria sociológica, da literatura de ficção, da filosofia, da história ou da teologia, sobrepondo-se à noção de contrato que dominara durante a "idade da Razão", pelo menos no capítulo do pensamento social. É precisamente a partir desta distinção entre contrato e comunidade, ou melhor, dos princípios que os enformam, que se concebe o quadro de pensamento em que a noção de comunidade se opõe à de "sociedade", uma oposição que conheceu a consagração na obra de Ferdinand Tönnies, sob os termos de "Gemeinschaft" e "Gesellschaft", mas que não deixa de estar presente nas obras de todos os sociólogos, anteriores ou posteriores a ele. Para fixar o sentido a atribuir a estas duas noções, utilizamos a definição desenvolvida por

Robert Nisbet (1984, p. 70):

"Je précise ici que je donne au terme de communauté un sens qui dépasse largement son sens purement local. Pour la plupart des auteurs du XIXe et du XXe siècle qui l'utilisent, ce concept recouvre en effet tous les types de relations caractérisées à la fois par des liens affectifs étroits, profonds et durables, par un engagement de nature morale et par une adhésion commune à un groupe social. La notion de communauté est fondée sur une conception de l'homme qui envisage celui-ci dans sa totalité plutôt que dans chacun des rôles qu'il peut occuper dans l'ordre social. Du point de vue psychologique, la force d'appartenance à la communauté résulte de ce que celle-ci, répondant à des motivations plus profondes que la simple volonté ou l'intérêt, réussit à submerger la volonté individuelle. C'est ce à quoi ne peuvent parvenir les unions résultant d'un consentement uniquement fondé sur la convenance personnelle ou la raison. Cette appartenance engage à la fois le cœur et l'esprit; elle résulte autant de la tradition que d'un engagement personnel volontaire. (...) En outre, son archétype à la fois historique et symbolique étant la famille, la terminologie empruntée à la famille joue un rôle essentiel dans toutes les formes authentiques de communauté. La force des liens communautaires tient essentiellement à ce qu'ils s'opposent, à l'intérieur du même contexte social, aux relations de type non communautaire, elles-mêmes fondées soit sur la concurrence ou le conflit, soit sur l'utilité ou le consentement contractuel. L'impersonnalité et l'anonymat relatifs de ces liens font ressortir l'étroitesse et la nature personnelle des liens communautaires."

É precisamente esta noção de comunidade que nos conduz a observar a semelhança espantosa que existe entre o último parágrafo que reproduzimos do livro de Alvesson e Berg e alguns textos tão bem conhecidos da sociologia, quanto sejam os de alguns dos seus clássicos. É impossível não notar que aquele excerto poderia ter sido escrito há cem anos, não fôra a diferença de linguagem. Existe um texto em que aquela semelhança se revela particularmente impressionante: o prefácio à segunda edição de *A Divisão do Trabalho Social* de Émile Durkheim, consistindo num conjunto de notas sobre as corporações ou agrupamentos profissionais, contém argumentos muito próximos dos utilizados no excerto anterior para justificar a importância das corporações na vida social¹².

Esta semelhança torna-se compreensível se recordarmos a sua motivação comum, a

da interpretação de uma crise de integração social¹³ e a da procura da sua solução. O "sentimento de crise" constitui sempre, em qualquer época, a condição necessária para o relançamento da discussão de questões tão antigas quanto sejam as da natureza do vínculo que une o indivíduo aos outros indivíduos e a toda a sociedade, fundando a possibilidade de qualquer tipo de associação humana; ou a do balanço entre o interesse e a moral, ou, ainda, entre o determinismo social e a autonomia individual. Estes são, precisamente, os temas que se encontram no centro do debate que aqui procuramos desenvolver, o que não significa que se encontrem evidentes nas abordagens da cultura nas organizações. Nestas, eles são muitas vezes iludidos, dissimulados ou esquecidos, a cultura surgindo como uma resposta inquestionável e global.

Mas uma importante "diferença" opõe as abordagens de Alvesson e Berg (e dos restantes autores da Teoria das Organizações) às dos autores de século XIX. Esta diferença respeita ao tratamento dado ao tema comunitário. Este serve, no primeiro caso, a análise e a "reforma" da organização na sociedade "pós-moderna", e, no segundo, o estudo, e nalguns casos, a reforma da sociedade moderna. Naturalmente, a diferença de contextos em que surgem estes dois tipos de abordagem não poderia deixar de fazer intervir algumas divergências. Para as observar, recorreremos principalmente à reflexão durkheimiana¹⁴ sobre aquele tema, e em especial à que se encontra contida na *A Divisão do Trabalho Social*, a qual deve ser compreendida no quadro da tipologia de sociedades que, neste autor, acompanha a sua teorização da divisão do trabalho social.

A abordagem durkheimiana inscreve-se num longo percurso que vai da sociedade primitiva ou segmentar até à sociedade moderna (sendo que a sua escolha do termo "sociedade" não nos deve confundir¹⁵, comportando, desse modo, duas versões distintas de comunidade. Assim, a diferença que opõe Durkheim às abordagens

correntes da cultura organizacional respeita exclusivamente à sua versão moderna de comunidade e não à sua versão tradicional, esta fornecendo, aliás, uma imagem muito fiel do tipo de "comunidade" que povoa a imaginação de grande número dos autores que se dedicam, hoje, ao estudo daquele tema¹⁶. Deste modo, a apresentação da diferença que opõe aquelas abordagens vai igualmente elucidar-nos sobre as suas semelhanças no que respeita à noção de comunidade utilizada.

Assim, começemos pela observação do desprezo que Durkheim nutria pelas fórmulas de integração tradicionais de carácter local. Condenava e anunciava o fim do "espírito de província" ou do "patriotismo de campanário". Este desprezo é o da comunidade tradicional enquanto realidade empírica, o das formas de organização social de carácter "comunitário" que caracterizavam as sociedades do Antigo Regime - a família, a comunidade local, a paróquia, a antiga corporação, etc. Este sentimento que Durkheim nutria pelas formas de integração de carácter local, nascia do compromisso que mantinha com a própria modernidade. A sua defesa do pensamento racional, da regressão da autoridade tradicional e do aumento da autonomia individual obrigaram-no àquela condenação.

Este compromisso deve ser compreendido no quadro do debate mais amplo entre tradição e modernização, de que participaram todos os autores do século XIX. Todos eles viveram a "crise" do advento da sociedade moderna, sendo que, contudo, a sua experiência deu origem a sentimentos muito contraditórios, e motivou diferentes interpretações da "altura dos tempos"¹⁷ e do sentido da história. E se nem todos procuraram um compromisso como Durkheim, não se deixou, no entanto, de verificar a intervenção de um esforço comum destinado a provar ou, tão só, a analisar a possibilidade e as condições de sobrevivência de uma comunidade "de espírito e de coração" na sociedade moderna.

A maior parte dos autores escrevendo nesse período concordou numa descrição da sociedade tradicional - a de um mundo fechado, dominado pela tradição e por relações sociais de tipo comunitário, fortemente hierárquicas e articuladas territorialmente. A nostalgia comunitária que os assombra não resulta, na maior parte dos casos, de uma visão idílica do mundo social do Antigo Regime, nem redonda numa tentativa de recuperação das formas tradicionais de comunidade, mas antes numa visão parcialmente crítica (excepção feita aos conservadores como Burke, Bonald, Maistre, etc.) que, no caso dos autores como Durkheim, conduziu à busca de formas renovadas de comunidade, compatíveis com o movimento da modernidade.

A comunidade moderna de Durkheim não se funda sobre o paradigma do mundo de aldeia, autosuficiente, isolado, encerrado sobre si e submergindo os seus membros sob o peso das suas instituições. Para este autor, a modernidade vai no sentido da diferenciação, da complementaridade e da articulação funcional, e emerge da própria desagregação ou do "esbatimento" das relações que, outrora, nasciam da semelhança, da proximidade e da vizinhança. A comunidade de "espírito e coração" moderna encontra-se liberta dos laços paroquiais da sociedade tradicional e é compatível com o avanço da ciência, da divisão do trabalho, da industrialização, da racionalidade e do individualismo. Em Durkheim, as corporações encarnam precisamente o papel deste novo tipo de comunidade, necessária ao equilíbrio social e individual nas sociedades modernas. De facto, o tipo de vínculo social que as corporações devem ajudar a construir não é puramente racional mas, principalmente, moral e afectivo¹⁸.

Como já salientámos, esta abordagem de Durkheim deve ser compreendida a partir das condições que lhe são impostas pelo seu próprio raciocínio, nomeadamente as que decorrem da sua crença na existência anterior ou na sobrevivência de sociedades (comunidades seria um termo mais ajustado) segmentares ou de solidariedade mecânica, no quadro da sua análise da divisão do trabalho. Este tipo de comunidade

enquanto realidade empírica constitui o equivalente de muitas outras versões de comunidades "perdidas", criadas pela literatura utópica, pela literatura romântica ou, ainda, surgindo na literatura antropológica. De facto, a sociedade segmentar de Durkheim é o protótipo do que designámos de comunidade antropológica, porquanto ela se ajusta ao tratamento feito pela antropologia clássica das sociedades ditas primitivas.

O segmento durkheimiano, enquanto forma primitiva de organização social, consiste num grupo social localmente situado que se encontra relativamente isolado dos outros, apresentando, portanto, alguma separação em relação ao mundo exterior e garantindo a sua autosuficiência. Entretanto, se estes são os traços típicos de qualquer segmento, temos que para a sua total compreensão lhe devemos acrescentar as qualidades que resultam da solidariedade mecânica ou por semelhança, que o caracterizam, nomeadamente a coesão, a identidade, a semelhança - em suma, uma determinada comunidade de "coração e espírito". Na análise durkheimiana da evolução social, que é dada pela própria divisão do trabalho, os segmentos primitivos e a sociedade moderna constituem os pólos extremos de um longo percurso que passa pela dita sociedade tradicional, a qual, na descrição feita por Durkheim, se encontra mais próxima dos primeiros tempos que da modernidade.

Durkheim reconhece então a existência de dois tipos empíricos de comunidade: um primeiro que serve a descrição das sociedades segmentares e um segundo que se aplica à caracterização das sociedades modernas. Se para a definição deste último a intervenção da noção sociológica de comunidade é suficiente, o mesmo não se passa no primeiro caso. Esse reclama, antes, a intervenção de uma noção antropológica de comunidade. Esta, como veremos em seguida, constrói-se a partir de um critério espacial de isolamento, a que se acrescentam os elementos já contidos na sua equivalente sociológica. Convém ainda salientar que o critério espacial não pode ser

considerado suficiente para a definição da noção de "comunidade", excepto no caso de uma definição geográfica restrita¹⁹.

A noção "antropológica" de comunidade deve ser compreendida, como vimos, no quadro da relação que mantém com a sua equivalente sociológica, já que tem a mesma raiz etimológica - *communitas* - e porque existe uma continuidade ideológica entre elas. O principal critério que distingue a noção antropológica de comunidade da versão sociológica do mesmo termo, consiste na ideia de um espaço físico isolado, o qual, por certo, suporta a existência de uma qualquer população humana. Isto significa que todos os membros participantes daquele tipo de comunidade se devem encontrar numa relação de proximidade física e partilhar o mesmo espaço físico-temporal. Mas este elemento não é suficiente para compreender todo o sentido da noção antropológica de comunidade - ela não se aplica a um qualquer agrupamento humano partilhando o mesmo *locus* físico, ela exige ainda que as relações entre os seus membros sigam um padrão comunitário. É neste sentido que afirmamos existir uma continuidade ideológica entre as duas noções de comunidade. A partir destes esclarecimentos compreendemos porque motivo o segmento durkheimiano consiste numa imagem muito acurada da "comunidade antropológica" e porque é que ele pode ser considerado o protótipo de toda a "sociedade primitiva".

A noção antropológica de comunidade encontra-se recheada de problemas e a sua utilização conduz a frequentes erros, decorrentes da visão excessivamente simplificada, e mesmo distorcida, que institui da realidade. A primeira dificuldade que ela traz para o terreno da Teoria das Organizações consiste no facto de ser uma construção ideológica fundada sobre a crença de que é possível encontrar "comunidades" nitidamente recortadas na realidade empírica²⁰. Ora, no que respeita às actuais reflexões sobre a cultura nas organizações, é possível notar em muitas delas a presença implícita desta crença. Ela é particularmente visível nas análises que

pretendem observar uma coincidência total entre organização e cultura, promovendo, assim, a indistinção entre fronteiras físicas e fronteiras sociais de uma organização. Os seus autores imaginam que as suas unidades de análise são objectos naturais com fronteiras bem definidas.

A segunda dificuldade deve-se ao facto de aquela noção se encontrar normalmente associada a uma visão idílica da sociedade primitiva e/ou da sociedade tradicional. De acordo com esta visão, que é portadora de uma crença culturalista, toda a acção social pode ser explicada pela intervenção exclusiva da cultura, esta proporcionando a unidade de "espírito e coração" que se imagina caracterizar este tipo de agrupamento humano. A natureza idílica da sociedade tradicional ou da sua equivalente antropológica (a sociedade primitiva), como vimos, motivara já, no século XIX, sérias desconfianças. Desde então, com o avanço dos estudos antropológicos, as dúvidas aumentaram, pondo-se em causa o realismo desse tipo de abordagem (D'Iribarne, 1989). Contudo, estas dúvidas ou desconfianças podem não ser todas da mesma natureza. Enquanto Durkheim reconhecia que as sociedades tradicionais eram caracterizadas por relações de tipo comunitário (que desprezava por as considerar de um tipo inferior às que viriam, quanto a si, a caracterizar as sociedades modernas e por as considerar essencialmente repressivas), a antropologia e a sociologia mais recentes duvidam inclusive da natureza essencialmente comunitária das relações sociais nessas sociedades.

Regressemos aos paradoxos de Sainsaulieu, cujas expressões tínhamos invertido de modo a obter uma explicação para as formas principais da conceptualização da cultura nas organizações. Estas, como vimos, surgem pela via da recuperação comunitária, a qual tem a virtude de condensar duas respostas distintas, mas complementares, às questões levantadas por uma interpretação da actual "crise" que atravessa as organizações. Aqueles paradoxos perdiam a sua natureza paradoxal, no sentido em

que as suas expressões forneciam os motivos para um tipo de conceptualização da cultura organizacional. Contudo, para além dos motivos e das intenções que não são em si paradoxais (não é paradoxal perceber o individualismo e procurar domesticá-lo, não é paradoxal perceber a continuidade cultural entre a organização e o seu ambiente e tentar eliminar esta dependência de modo a promover uma vantagem competitiva), existe ainda a possibilidade de estas intenções serem contrariadas pela própria realidade, ou de, pelo menos, esta tornar difícil a sua concretização. É neste sentido que imaginamos que Sainsaulieu usa estes dois paradoxos.

É então necessário ver com mais atenção os dois aspectos principais da noção antropológica de comunidade: coerência e distinção culturais. Este último aspecto será objecto de abordagem imediata. A sua discussão é relativamente mais simples que a do primeiro, se bem que os dois se encontrem ligados. Teoricamente, um grupo culturalmente coerente deve ser passível de se distinguir, nalguns aspectos, de outros grupos. Contudo, esta distinção é sempre relativa. Tudo depende dos aspectos privilegiados na análise, sendo improvável encontrar-se uma absoluta distinção cultural de um qualquer grupo humano face a outro, como é sugerido pela noção antropológica de comunidade e por grande número dos estudos sobre a cultura organizacional. Quando esta crença não está presente, como acontece no caso dos autores que reconhecem a importância da continuidade cultural entre organização e a sua envolvente, a noção antropológica de comunidade não é utilizada. Contudo, ainda assim a ideia de comunidade pode estar presente servindo a análise e a descrição das relações sociais nas organizações.

Então, no que respeita ao problema da distinção cultural, temos que é estranho que se possam confundir espaços físicos e sociais, i.e., que se possam identificar ilhas de cultura com fronteiras bem definidas. Será que todos os autores que crêem na "cultura organizacional" participam desta ingenuidade? Será que imaginam que uma

organização deve ser definida a partir das suas fronteiras físicas? É possível que tal não aconteça. No entanto, no caso de esta confusão não existir, de que modo se podem definir fronteiras exactas para uma organização? Qual o artifício que permite encontrar "unidades culturais naturais"? No caso da sociedade primitiva, supunha-se que esta "beneficiava" de um isolamento físico. Ora, no caso das empresas tal consideração é ainda mais insustentável. Excepto no caso de uma perspectiva estritamente física ou territorial, é difícil localizar as fronteiras exactas de uma organização.

Podemos imaginar que qualquer organização se recorta sobre um *continuum* de relações sociais, sendo difícil determinar o seu interior e o seu exterior, mesmo se os fenómenos que a caracterizam apresentam uma determinada especificidade face à realidade em que se enquadram. Uma organização pode parcialmente ser definida a partir dos seus participantes e da sua acção, os quais não se resumem aos trabalhadores e à gestão, a vida organizacional dependendo de vários actores que fogem à lógica do gabinete ou do departamento. Ainda, mesmo concentrando-nos exclusivamente naqueles dois tipos de participantes organizacionais, é preciso recordar que aqueles são apenas participantes e não "residentes" ou "internos".

Se o conceito de cultura correspondesse exclusivamente à noção de "reservatório", i.e., "...un réservoir interiorisé, transmis et soigneusement élaboré par l'histoire d'un ensemble de valeurs, de règles et de représentations collectives qui fonctionnent au plus profond des rapports humains" (Sainsaulieu, 1987, p. 142), o uso do conceito poderia não oferecer grande problema - qualquer unidade de análise escolhida teria a sua quota-parte de cultura. A dificuldade só surge quando se persegue a "distinção cultural", isto é, quando se pretende não encontrar cultura mas uma cultura. Para que tal aconteça será necessário determinar, no caso de uma organização, o carácter único da sua realidade cultural face a outras unidades de análise, o que não deixa de ser

problemático. A inexistência de unidades naturais de análise impede que se possa esperar encontrar culturas nitidamente recortadas na realidade.

De facto, é possível realizar estudos culturais em unidades de análise de diferentes escalas, recorrendo a uma abordagem vertical, a qual deve ser completada com uma abordagem horizontal ou transversal. É assim que podem ser unidades interessantes de observação cultural os grupos étnicos e religiosos, as classes e estratos sociais, os sectores e grupos profissionais, etc. Todas estas unidades de análise correspondem a "espaços sociais", onde deverá ser possível encontrar consistências culturais várias. Quando abordamos o tema da "Cultura Organizacional" é necessário cruzar estas duas lógicas - a vertical e a horizontal - de modo a compreender que a produção cultural numa organização não é exclusiva, mas, antes, coexistente, complementar ou concorrente com a produção cultural de outros espaços sociais.

Os participantes de uma organização movem-se em espaços sociais diversos. Mesmo sabendo-se que a vida organizacional pode constituir uma fonte importante de socialização e de mudança cultural, não se deve, contudo, exacerbar a sua importância, excluindo outros espaços sociais da sua participação. De facto, se as organizações são espaços sociais específicos, onde os indivíduos se cruzam com permanência e envolvimento variáveis, não podendo pois deixar de se representar a própria realidade do seu quotidiano organizacional, nada indica que tal modo de representação deva ser exclusivamente atribuído à sua experiência na organização. O ceticismo em relação à existência de "culturas organizacionais" é uma atitude cautelosa de que participam já muitos autores. Contudo, muitos acabam por fazer descer aquela possibilidade até ao nível do grupo, falando então de subculturas. Neste caso, o grupo substitui a organização no papel de unidade natural de análise, levantando iguais problemas.

De facto, são poucas as análises que se preocupam em aprofundar este problema, salientando as múltiplas continuidades culturais que existem entre a organização e os restantes espaços sociais que a "rodeiam" e que nela "entram" por meio dos seus participantes (para além, é claro, dos autores que se dedicam, precisamente à análise da influência societal sobre a organização e não tanto à abordagem da cultura nas organizações). Excepções salientes a este caso geral são as abordagens de Meryl Reis Louis (1985), que avança a noção de "loci of culture" (lugares intraorganizacionais e transorganizacionais produtores de cultura), de Van Maanem e Barley (1985), de Gregory (1983) e de Renaud Sainsaulieu (1987). Todos estes autores acentuam a continuidade cultural entre organização e outros espaços sociais. O último autor citado descreve assim esta continuidade:

"Plus on aborde la réalité culturelle des rapports de travail, plus on découvre les interdépendances complexes entre le milieu humain de l'entreprise et aussi de la société environnante. Nombreuses sont les situations où les systèmes de représentations à l'oeuvre dans les fonctionnements sociaux dépendent en effet de valeurs professionnelles, de cultures nationales ou encore de volontés militantes qui, en aucun cas, ne sont limitées aux frontières de l'entreprise. Fréquentes sont, en outre, les situations où, de l'intérieur, seuls quelques élites et groupes dominants sont capables de diffuser un ensemble de représentations centrées sur la production. Dans un cas comme dans l'autre, on parlera de régulations culturelles à l'oeuvre dans les rapports de travail, mais on ne parlera pas de culture spécifique à l'entreprise" (1987, p. 224).

Sainsaulieu defende a possibilidade de uma "cultura de empresa" que distingue da ideia de cultura organizacional. Contudo, a cultura de empresa, tal como a concebe, consiste num projecto colectivo voluntarista de desenvolvimento da própria empresa. Neste sentido, também Sainsaulieu não foge à tentação comunitária, a qual, contudo, não é consistente com uma noção antropológica de cultura. De facto, este autor deixa claro que a imagem de uma organização encerrada sobre si é uma quimera difícil de encontrar na realidade:

"Bien que les termes d'esprit maison, de communautés, de grande famille, ou même de "boite" ou

de "taule" expriment chacun à leur manière l'idée que l'entreprise peut être vue comme un monde clos, un véritable univers à part, l'observation sociologique de la réalité humaine et sociale de tels ensembles est loin de confirmer ce diagnostic" (p.225).

Através da anterior digressão apontámos a coincidência existente entre, por um lado, os dois traços principais da noção antropológica de comunidade e, por outro, os dois eixos que indicámos ser os mais salientes na actual "construção" da cultura organizacional, este tema recortando-se em traços largos sobre aquela noção. Deve ser claro que a nossa abordagem consiste numa aproximação geral e sintética ao tema da cultura nas organizações e às características das suas principais conceptualizações, e não numa pesquisa exaustiva de todos os títulos produzidos neste campo de pesquisa e de todas as suas modalidades teóricas, pelo que imaginamos poderem existir várias excepções a este quadro global, para além das recenseadas. Mais, nem todos os autores participam simultaneamente das duas crenças que subjazem à noção antropológica de comunidade. De facto, o problema da distinção cultural ou da identificação de "culturas" tem sido objecto de alguma crítica que põe em evidência os defeitos das abordagens que pretendem que a cultura possa recortar-se sobre os muros das empresas.

Contudo, o problema do culturalismo ou da crença numa comunidade de "espírito e coração", i.e., numa unidade normativa e afectiva, não deixa de ser a principal constante nas abordagens da cultura nas organizações, mesmo se só ao nível dos grupos que as compõem. De facto, a cultura surge quase sempre como o elemento exclusivo da abordagem da realidade organizacional, sendo desprezados ou fracamente explorados alguns aspectos igualmente importantes, como sejam os problemas da divergência de interesses e da estrutura das relações sociais e de poder nas organizações. Como salienta Aktouf (1992), uma das limitações da visão reformada da gestão dos anos oitenta consiste na recusa obstinada "to question the grounds on which work relations are actually experienced in firms. This is the sleight-of-

hand attempted by the prevailing trend on symbolism and corporate culture..., the objective that allows the worker to appropriate the firm symbolically without touching on the material level, that is, without sharing profits, power, property, or decisions" (Aktouf, 1992, p.412).

A anterior crítica é basicamente dirigida contra as versões mais simples e populares da cultura organizacional. Contudo, ela pode ser parcialmente aplicada às versões mais académicas do mesmo tema, onde os temas do conflito e da divergência de interesses só surgem normalmente para dar conta de diferentes interpretações da realidade, i.e., o seu uso serve exclusivamente uma preocupação pelos aspectos culturais da realidade e não pela própria realidade organizacional. É neste sentido que falamos de culturalismo, o qual pode, contudo, apresentar várias modalidades que variam de acordo com as matrizes de oposições teóricas em que o conceito de cultura se inscreve. No próximo capítulo, dedicar-nos-emos precisamente à análise das principais conceptualizações de que a cultura foi alvo na sociologia e na antropologia.

2. AS PRINCIPAIS CATEGORIAS DA ANÁLISE CULTURAL

Neste capítulo não nos preocuparemos tanto com a análise das definições que o conceito de cultura obteve na história das ciências sociais, mas principalmente com as matrizes teóricas em que aquele conceito se inscreveu ao longo daquele percurso. Assim, destacaremos as principais categorias intervenientes na sua conceptualização. De igual modo, não nos demoraremos no corpo do texto com a abordagem dos significados que a palavra cultura obteve antes e fora da esfera científica²¹. A conceptualização da "cultura" consiste numa das tarefas mais árduas das ciências sociais. Sabemos que aquele conceito obteve centenas de definições, em resultado das diferentes concepções forjadas a propósito do estudo da realidade social, no seio das quais não surge isolado, mas sim em oposição a outros conceitos, e sob duas modalidades: uma ontológica e outra analítica.

A oposição fundadora em que se inscreve aquele conceito é a distinção ou a separação entre natureza e cultura. Esta distinção não é aqui directamente interessante senão pelo facto de se ligar a uma outra oposição posterior àquela, nomeadamente a que é instituída entre cultura e estrutura social, esta sim encontrando-se ainda hoje no centro de toda a discussão daquele tema. Uma outra oposição ainda concebível a propósito da conceptualização de cultura, e que se relaciona com as anteriores, é a que a separa da acção. Como veremos, estas diferentes formas de conceptualizar a cultura aproximam-se em muitos pontos, para além do facto de não serem exactamente comparáveis, uma vez que os seus termos não são coincidentes. Através da sua abordagem obteremos não só uma imagem mais clara da "cultura", mas também de vários "culturalismos".

Até agora temo-nos referido a conceptualizações da cultura e a definições do conceito. Estes dois termos referem-se a operações distintas. A segunda é mais restrita porque

faz a economia da concepção mais ampla em que surge, consistindo simplesmente, enquanto resultado, na expressão do próprio conceito. Em contrapartida, a conceptualização corresponde à própria matriz teórica em que aquele ganha sentido. O conceito de cultura é um dos mais problemáticos de toda a história das ciências sociais, precisamente porque a sua definição implica um enorme esforço teórico que a transcende, até porque consiste num conceito que se encontra no centro de toda a sua reflexão. Sabemos que qualquer definição apresenta, para além de uma dimensão positiva, uma dimensão negativa, i.e., ela increve-se e só ganha todo o seu significado a partir de uma matriz de oposições semânticas de que participa. Esta matriz, no que respeita à definição do conceito de cultura, tem as características de uma teoria, por mais restrita que seja, e assim falamos de conceptualização.

É claro que, com esta apresentação dos problemas levantados pela tarefa de definição e conceptualização da cultura, não pretendemos igualar a façanha que se atribui a Le Corbusier, numa história que pretende que aquele, tendo-lhe sido um dia encomendado um projecto para um candeeiro para as ruas de Paris, tenha fornecido um projecto para toda a cidade. De facto, há que ter presentes as limitações de toda a empresa científica, assim como dos processos através dos quais se constrói. Contudo, há igualmente que recordar que os conceitos a que aquela recorre têm pouca serventia fora dos quadros de pensamento de que participam, e no seio dos quais mantêm relações "precisas" com outros conceitos.

Vamos, então, entrar no domínio das categorias da análise cultural. Estas surgem normalmente sob a forma de oposições. As principais já foram listadas no início deste ponto e serão analisadas com mais detalhe nos subpontos que se seguem. Entretanto, em ligação com estas últimas, existem outras categorias menores que se lhes associam de modo variável, permitindo a construção de diferentes versões da "cultura" e do seu método de abordagem. Estas segundas categorias, que podem igualmente

ser apresentadas sob a forma de oposições, são de dois tipos. No primeiro encontramos os traços ou notas compreensivas utilizados na definição de cultura. No segundo tipo incluem-se todos os critérios de natureza epistemológica e metodológica que, a par dos anteriores, determinam a configuração das diferentes abordagens. Para a apresentação destes dois tipos de categorias, recorreremos aos apontamentos de Allaire e Firsirotu (1988), Gregory (1983) e Leach (1985a). Em qualquer um destes autores, o objectivo que os orienta consiste na tentativa de fornecer uma classificação mais ou menos formalizada, e mais ou menos exaustiva, das perspectivas existentes sobre a cultura.

No caso de Allaire e Firsirotu, é apresentada a correspondência entre perspectivas antropológicas e da Teoria das Organizações relativas à cultura. Tratando-se de um título cuja edição original data de 1984, não contém referência aos múltiplos textos produzidos desde então. No que respeita à abordagem de Edmund Leach, temos que a sua preocupação vai exclusivamente para a caracterização das perspectivas antropológicas de cultura. Este é igualmente o caso de Kathleen Gregory (que segue a abordagem de Sanday, 1979²²), sendo que, contudo, para esta autora o objectivo é mais amplo, servindo a tipologia apresentada a fundamentação da sua pesquisa empírica. Uma outra tipologia é apresentada num artigo já citado de Linda Smircich (1983), a qual relaciona conceitos de cultura e de organização, identificando no seu cruzamento diferentes temas de pesquisa. Esta matriz é menos interessante no que respeita à compreensão detalhada das várias perspectivas de cultura e dos seus critérios definidores.

Na impossibilidade de analisar cada um dos casos em detalhe, resta-nos apresentar, a partir daqueles e procedendo ao seu cruzamento, assim como a algumas modificações, os principais critérios ou notas compreensivas que têm servido a definição de cultura e, ainda, aqueles que servem principalmente a distinção de perspectivas e não tanto a

definição do conceito. Convém também acrescentar que ao contrário do que acontece com uma tipologia como a de Allaire e Firsirotu, não é interessante para os nossos propósitos o cruzamento desses critérios no sentido da identificação das diversas variantes teóricas. Não faremos, portanto, mais do que uma selecção dos critérios considerados mais relevantes por aqueles autores. A sua enumeração permitir-nos-á tão somente visualizar os aspectos envolvidos na conceptualização da cultura.

Assim, começando pelos traços que se referem à própria definição de cultura, encontramos oposições tais como: objectiva/subjectiva; funcional/não funcional; adaptativa/não adaptativa; universal/particular (complementada pela distinção inconsciente/consciente). A partir da aplicação de critérios de natureza epistemológica e metodológica que, como vimos, servem a distinção de perspectivas ou abordagens da cultura e não tanto a sua própria definição, podemos recensar os seguintes tipos de teorias: sincrónicas/diacrónicas; holísticas/particularistas; explicativas/interpretativistas; externas/nativas. Entende-se que a utilização cruzada destes critérios deve permitir dar conta da maior parte das perspectivas existentes sobre cultura, as quais se posicionam de modo variável face a estes dois conjuntos de categorias.

Após esta breve apresentação das categorias "discriminatórias" da análise cultural, avançamos para a abordagem das principais oposições teóricas, já listadas, no seio das quais surge o conceito de cultura. Através da sua análise obteremos uma imagem do tipo de culturalismo que se associa a cada uma. Em todos os casos, ele surge pela preferência dada ao "lado" da cultura, esta sobrepondo-se ao outro termo da oposição em que se inscreve. Especialmente os "culturalismos" associados às oposições cultura/estrutura social e cultura/acção servir-nos-ão posteriormente na nossa análise.

Em primeiro lugar, apresentamos a oposição fundadora do estudo da cultura - a que a separa da natureza. Sobre esta distinção convém recordar que ela foi particularmente

importante nas primeiras definições daquele conceito, que não se diferenciava então do de sociedade. Eles foram usados indiferentemente referindo-se à mesma realidade, como salienta Tenbruck (1989) "... "culture" and "society" were originally used almost randomly like synonyms before they separated into distinct designations for different aspects of, and concerns over, reality" (p.17). Esta distinção consagrar-se-ia mais tarde, servindo inclusive a legitimação de uma divisão disciplinar entre Antropologia e Sociologia e envolvendo consequências precisas. De acordo com o mesmo autor, os termos sociedade e cultura tomaram-se "...passwords in political conflicts over the priority of social or cultural concerns, respectively. Behind such controversies loomed questions about the ontological status of culture and society" (p. 17).

2.1 Natureza e Cultura

A possibilidade da ideia de cultura por oposição à ideia de natureza remete para uma extensa genealogia de que não nos podemos ocupar aqui. Esta genealogia cruzada das ideias de natureza e cultura envolve uma profunda discussão filosófica que aqui não reproduziremos (vide Leach, 1985a). Contudo, não são de desprezar imediatamente algumas ideias que nos permitem perceber de que modo se coloca esta oposição. Aparentemente, hoje, quando se discute o tema da cultura, pelo menos no que se aplica aos debates conduzidos fora do terreno estrito da Antropologia ou, ainda, do campo da Sociobiologia, já nos encontramos distantes da antinomia fundadora natureza-cultura. Assistimos, claramente, a uma tentativa de fuga à eterna discussão do que pertence à natureza ou do que pertence à cultura, isto é, à discussão das fronteiras que as separam e das pontes que as unem. Quando se enfrenta a questão de forma inequívoca, talvez a atitude mais correcta, dado o estado actual do conhecimento sobre o Homem, consista em reconhecer que a defesa militante de qualquer forma de dualismo é absurda (vide Leach 1985a e Geertz, 1973). Assim, resta-nos pensar que aqueles dois princípios são inseparáveis e o seu tratamento isolado impossível, pelo

menos dum ponto de vista realista.

Contudo, é possível observar que vários conceitos que a Sociologia utiliza, e o modo como os utiliza para se pronunciar sobre a realidade, recuperam aquela discussão, se bem que não a colocando necessariamente nos mesmos termos, nem utilizando as mesmas palavras. É assim que as restantes matrizes teóricas em que se inscreve o conceito de cultura, em oposição a outros conceitos que não o de natureza, reproduzem de algum modo esta distinção fundadora entre natureza e cultura, como teremos oportunidade de observar. Em todas as novas oposições que se sucedem a esta primeira notam-se os seus vestígios. A compreensão desta continuidade conceptual deve ser procurada numa atitude dualista que antecede a própria discussão da oposição de que por ora nos ocupamos. Esta atitude fundamental corresponde a uma conceptualização do homem enquanto ser dual ou à crença dualista na separação mente/corpo, a qual se encontra na base de vários dualismos e dicotomias que conhecemos da história do pensamento, e em particular, da da análise cultural.

Qualquer dualismo, postulando a intervenção de dois princípios distintos na constituição de um qualquer ser, estabelece a possibilidade de cada um deles poder ter uma existência autónoma, sacrificando a ideia da sua interdependência. As crenças dualistas são, por excelência, crenças realistas, sendo que, normalmente, podem ser classificadas de acordo com o privilégio ou prioridade concedida a um ou outro lado das dicotomias utilizadas. Dos dualismos diz-se serem ingénuos e reducionistas, por simplificarem excessivamente a realidade a que se referem e por ultrapassarem o estrito terreno conceptual.

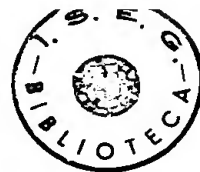
Este dualismo fundamental radica no sentimento de uma separação entre dois tipos de experiência, o da experiência exterior que liga o homem aos outros homens e ao resto do mundo e o da "introspectiva autoconsciência do *"cogito ergo sum"* de Descartes

que, permanentemente, informa cada um dos indivíduos humanos de que é diferente e separado do mundo da experiência exterior..." (Leach, 1985a, p. 11), podendo esta estender-se ao seu próprio corpo. De acordo com Edmund Leach, esta concepção encontra a sua origem no uso da linguagem humana, a qual não sendo "apenas um instrumento de comunicação social, mas também um meio de reflexão - contribui para um pensamento dualista, na medida em que nos é dado imaginar que as operações da mente e as actividades do corpo podem, em certo sentido, ser distintas" (p. 64).

Esta "persuasão introspectiva" da separação entre corpo e mente, consagra simultaneamente a distinção de duas dimensões da realidade, uma dimensão interior e uma dimensão exterior. Estas duas distinções vão reencontrar-se, isolada ou conjuntamente, sob outras formas, noutras visões dicotómicas que são interessantes no quadro da análise cultural e de toda a tradição, científica ou outra, que se ocupou da definição de cultura. Espírito/matéria, "nós"/"eles", natureza/cultura, objectivo/subjectivo, facto/valor, razão/paixão, cultura/estrutura social ou cultura/sociedade, cultura/acção, são alguns dos muitos casos antitéticos que se filiam directamente numa concepção dual do homem. Como afirma Edmund Leach (p. 27) a propósito da distinção entre natureza e cultura, mas aplicando-se igualmente a todas as anteriores dicotomias, "... a distinção artificial entre cultura e natureza... é uma transformação da oposição cartesiana entre mente consciente e matéria sem consciência".

2.2 Cultura e Estrutura Social

Neste ponto apresentaremos os traços gerais da discussão que tem rodeado a oposição entre cultura e estrutura social ou, se se preferir, entre o cultural e o social. A formulação explícita desta oposição só pôde surgir quando os termos sociedade e cultura deixaram de ser tratados como sinónimos e passaram a ser concebidos



descreve as versões mais radicais. Este autor não utiliza a expressão cultura, surgindo este conceito através dos termos ideias e valores:

"Une... antinomie de la raison sociologique comprend une thèse: les idées et les valeurs sont le produit des structures, et une antithèse: les valeurs sont des variables indépendantes; elles expliquent les différences entre systèmes sociaux, ainsi que les processus de changement et de reproduction. Même si thèse et antithèse sont rarement exprimées de manière aussi brutale, elles sont implicitement présentes dans beaucoup de productions contemporaines" (p. 146).

A primeira definição de cultura nas ciências sociais deve-se a Tylor²³, data de 1871, e surge ainda no quadro de uma antropologia evolucionista. Esta definição é muito ampla, não distinguindo entre estrutura social e cultura, como aconteceria mais tarde com outros autores. Deste modo, cultura é sinónimo de sociedade e a distinção pertinente (que se encontra implícita) é a que opõe natureza e cultura. Esta perspectiva ampla é a mesma que se encontra em Malinowsky e Boas, sendo que estes autores já se não enquadram na mesma perspectiva²⁴. Só a partir dos trabalhos de Radcliff-Brown (Singer, 1968) se delinea a separação entre cultura e estrutura social (reproduzida na distinção entre antropologia cultural e etnologia, por um lado, e antropologia social, por outro). Esta separação saldou-se na rivalidade de duas teorias antropológicas da cultura: a dos "padrões de cultura" e a da "estrutura social", encabeçadas, respectivamente, por Kroeber e Radcliffe-Brown. Singer (1968) descreve a evolução desta rivalidade:

"It has mobilized the major factions in modern anthropology and sociology, so that in Great Britain, Malinowski and his followers are regarded as students of culture and of cultural anthropology. In the United States the contrast between culture and social structure has symbolized the institutional rivalry between anthropology and sociologists. Not until 1958 did the dean of American anthropologists, A.L. Kroeber, and the dean of American sociologists, Talcott Parsons, agree to sign a nonaggression pact in which both culture and society are recognized (Kroeber & Parsons, 1958)" (Singer, 1967, p. 528).

Seguindo a abordagem do mesmo autor, existe um paralelismo entre estas duas teorias, sendo ambas teorias holísticas, no sentido em que tentam cobrir todos os aspectos da sociedade e da cultura (lei, política, economia, tecnologia, parentesco e organização social, arte, literatura, linguagem, religião, filosofia, ciência, etc.). Qualquer uma delas contém implicitamente os conceitos que renegam, sejam eles "cultura" ou "estrutura social":

"Or, to put it a little differently, each theory incorporates Tylor's omnibus concept of culture in a different frame (...) Both theories have explanatory aims, although each finds different factors to be primary (...) The pattern theory subordinates social structure to culture, and the structural theory reverses the subordination" (pp. 532, 534).

Singer acrescenta, ainda, não ser possível distinguir estas duas teorias a partir de um pressuposto ontológico atribuindo a qualquer um dos conceitos um estatuto concreto e a outro um estatuto abstracto:

"The difference between the two concepts is not that one is an abstraction and the other a concrete, observable unit of behavior, for both are abstractions of regularities from observations of actual behavior, whether these regularities are implicit and unconscious or explicit and verbalized" (p. 532).

Escrevendo em 1968, Singer descreve ainda os desenvolvimentos contemporâneos do conceito de cultura, sob o título "nova etnografia". Nesta rubrica dá destaque às abordagens de Goodenough e de Lévi-Strauss: o primeiro autor filia-se na obra de Kroeber, pelo menos no que respeita à sua análise das terminologias de parentesco, sendo que a sua abordagem consiste basicamente numa teoria da cultura, que ganhou a designação de etnociência (ou de antropologia cognitiva); Lévi-Strauss, apelidado de neo-estruturalista, incorpora na sua abordagem elementos das teorias de Kroeber e Radcliffe-Brown. Singer resume assim estas duas abordagens:

"In Goodenough's theory, the semantic analysis is generalized to all aspects of culture. All patterns in a culture are conceptual patterns, and if some of the conceptual patterns are not directly expressed in the vocabulary of the language, their semantic structure can nevertheless be determined by analysing the nonlinguistic forms as "artifacts" and "signs" of the conceptual patterns. All culture thus becomes cognitive and conceptual, and since, according to Goodenough, an individual can know only the concepts in his own mind, his "private culture" is more real than any "public culture." (p. 538).

"Lévi-Strauss makes explicit the distinction in Radcliffe-Brown's analysis between networks of social relations as the raw materials of observation and social structure as an abstract model of these relations; he goes on to generalize the concept of structure to its mathematical and logical level, as the regular order of relations among elements of any kind (...) The structures and their relations exist at a deep unconscious level and reflect, in their particular modalities of space and time, universal mental processes" (pp. 538-539).

Por fim, caracteriza ainda a principal tendência que se desenha a partir das obras de Kroeber e Radcliffe-Brown e que se confirma nas análises mais recentes que apresenta, no que respeita à definição do conceito de cultura. Abstracção, formalismo e conceptualismo são os traços dominantes:

"Behavior, observed social relations, and material artifacts may provide the raw data for a construct of culture but are not themselves considered the constituents of culture. Rather, the patterns, norms, rules, and standards implicit in the behavior, social relations, and artifacts are considered as the constituents of culture" (p. 540).

Singer faz ainda referência a Clifford Geertz, o antropólogo mais citado nos títulos sobre a cultura nas organizações, incluindo-o no capítulo dos autores que, tendo frequentado as obras de Durkheim, Weber e Parsons, apresentam as sínteses mais frutíferas das teorias da "estrutura social" e dos "padrões culturais". De facto, Clifford Geertz retoma a distinção analítica consagrada no célebre acordo público celebrado por Kroeber e Parsons. Neste curto "joint statement" de 1958, aqueles autores pretendem, por um lado, clarificar as relações entres os conceitos de cultura e sociedade (ou sistema social, como sublinham, o qual, por sua vez, traduz o sentido

frequentemente atribuído ao conceito de estrutura social) e, por outro, demonstrar a vantagem da utilização de ambos os conceitos, no quadro de uma distinção analítica.

Os objectivos anteriores submetem-se a uma preocupação institucional que se refere ao problema das relações entre a Antropologia e a Sociologia. Aqueles autores salientam a inicial indistinção entre os conceitos de cultura e sociedade e recenseiam a posterior tendência para a sua separação enquanto princípios autónomos, permitindo dois tipos de explicação da realidade social:

"... where they recognize the distinction, which can be said now to be a commonplace, they tend to assume determinative primacy for the set of phenomena in which they are more interested. Sociologists tend to see all cultural systems as a sort of outgrowth or spontaneous development, derivative from social systems. Anthropologists are more given to being holistic and therefore often begin with total systems of culture and then proceed to subsume social structure as merely a part of culture. ("Social anthropology" perhaps represents a secession within anthropology that inclines to prefer the sociological assumption.)" (p. 582).

Esta declaração tem uma virtude, a qual, como veremos, também não está livre de problemas. O seu interesse consiste na afirmação da natureza analítica da distinção entre cultura e sociedade ou estrutura social, desprezando assim a posição que pretenderia que aquela fosse de natureza ontológica. É claro que a vantagem de qualquer tipo de distinção, e nomeadamente de uma de tipo analítico, entre aqueles dois conceitos, só pode surgir do facto de aquela contribuir para o aumento da precisão na análise, i.e., todo o conhecimento é uma empresa classificadora que se deve dotar de várias categorias analíticas, as quais podem, obviamente, variar de acordo com a sua pertinência. Ora, pensamos que a distinção entre cultura e sociedade se encontra de tal forma enraizada no pensamento científico e vulgar que é impossível dispensá-la de todo, pelo menos por agora. A principal dificuldade que ela levanta consiste no facto de poder ser entendida como a afirmação da existência separada daqueles dois aspectos. Ainda, é necessário salientar que a linha que divide as concepções analítica

e ontológica é muito ténue, a sua prova consistindo na facilidade com que é trespassada e, ainda, na própria persistência do seu debate.

Vejam os como aquela passagem é fácil, observando as definições dadas de cultura e sociedade por Kroeber e Parsons e, depois, as críticas que lhes são dirigidas por Marion Levy (1959) num espaço da *American Sociological Review* aberto com esse objectivo:

"We suggest that it is useful to define the concept *culture* for most usages more narrowly than has been generally the case in the American anthropological tradition, restricting its reference to transmitted and created content and patterns of values, ideas, and other symbolic-meaningful systems as factors in the shaping of human behavior and the artifacts produced through behavior. On the other hand, we suggest that the term *society* - or more generally, *social system* - be used to designate the specifically relational system of interaction among individuals and collectivities... One indication of the independence of the two is the existence of highly organized insect societies with at best a minimal rudimentary component of culture in our present narrower sense" (Kroeber e Parsons, 1958, p.582).

Há que reconhecer que a última comparação não é muito feliz. Ela baseia-se numa distinção ontológica entre sociedades animais e sociedades humanas, em que até se pode vislumbrar um regresso à oposição natureza/cultura, a sociedade ocupando o lugar da natureza. A dificuldade está em que, após a intervenção deste exercício de "independência", se percebe que possivelmente só resta à realidade social o que "resta" às abelhas, com a diferença de que nas sociedades humanas não se pode contar com o equipamento genético daquela espécie. Contudo, Kroeber e Parsons argumentam que a independência dos aspectos social e cultural da realidade é puramente analítica:

"To speak, then, of the analytical independence between culture and social system is, of course, not to say that the two systems are not related, or that various approaches to the analysis of the relationship may not be used. It is often profitable to hold constant either cultural or societal aspects

of the same concrete phenomena while addressing attention to the other" (p.582).

Maryon Levy afirma a sua surpresa em relação a alguns aspectos da declaração de Kroeber e Parsons, nomeadamente aqueles que quanto a si contrariam a intenção de consagrar uma distinção puramente analítica de cultura e sociedade. Destaca dois aspectos: em primeiro lugar, aponta a impossibilidade de, no caso de uma distinção analítica, formular argumentos postulando qualquer relação causal entre dois aspectos da mesma realidade concreta, o que é contrariado nas definições de Kroeber e Parsons pela utilização de termos como "factor"; em segundo lugar, critica o postulado da independência analítica entre os aspectos cultural e social, através da análise do argumento que supostamente o justifica, nomeadamente o que afirma a possibilidade de manter qualquer um daqueles aspectos constante enquanto se dirige a atenção para o outro.

Nas páginas seguintes a este comentário de Marion Levy, Parsons (1959) exerce o seu direito de resposta. Nesta sua intervenção, devem ser distintas as respostas dadas às duas críticas enunciadas. No que respeita à primeira acusação é através da noção de acção que Parsons ensaia a fuga, i.e., invoca a sua teoria do sistema geral da acção e os subsistemas que aquele inclui. Estes surgem numa formulação complexa e abstracta que postula a sua "interpenetração" e a sua intervenção conjunta na determinação da acção. Neste sentido, eles "causam a acção" dispensando-se assim o argumento da sua causalidade mútua. Parsons atribui aquela crítica de Marion Levy à diferença de significado dado ao conceito de sistema, por ele próprio e por aquele autor. Em sua opinião, Levy concebe o sistema social como uma entidade concreta e a cultura como um conjunto de "formas" que é dele extraído por abstracção, o que o conduz à tese causal. Pela sua parte, Parsons reafirma que quer o sistema social quer o cultural se referem a "componentes" analiticamente separáveis da acção ou interacção concretas. Assim, no que respeita à primeira crítica, consegue provar a

existência de um mal-entendido que deriva da utilização distinta dos mesmos conceitos.

Ora, no que se refere à segunda crítica, o problema coloca-se de uma outra forma, precisamente porque Marion Levy recorre às próprias expressões contidas no texto de Kroeber e Parsons, i.e, na sua argumentação procede à inserção das definições dadas por aqueles autores, de cultura e sistema social, nas linhas correspondentes à afirmação da vantagem de manter qualquer um daqueles elementos constantes enquanto se dirige a atenção para o outro (que surgia a propósito da justificação do postulado da independência analítica daqueles aspectos). Graças a este procedimento Marion Levy utiliza exactamente as mesmas proposições e as mesmas definições de conceitos que Kroeber e Parsons usam, prevenindo assim qualquer confusão semântica. Segue esta mesma fórmula na redacção do exemplo com que ilustra a implausibilidade daquele postulado:

"Thus the specifically relational system of the Boy's Club of Dover can shift while the friendship aspects of American culture as whole remain constant, but can it shift without any change in the "transmitted and created content and patterns of values, ideas, ..." of the Boy's Club of Dover?"
(Levy, 1959, p. 248).

Em contrapartida, Parsons, na sua defesa da possibilidade da variação independente dos dois aspectos, social e cultural, da mesma realidade concreta, escolhe o exemplo seguinte:

"Thus, to take one example, the strains between religious movements or the development of science on the one hand and "vested interests" in the society on the other are a clear case of "strain" which, without postulating independent variability, would be meaningless. (Parsons, 1959, p. 250).

O exemplo parsoniano não é feliz, não conseguindo, quanto a nós, dar resposta ao problema suscitado por Marion Levy. De acordo com a argumentação parsoniana

anterior, movimentos religiosos e ciência são fenómenos concretos em que se podem distinguir analiticamente aspectos culturais e sociais, mas não reduzir a um único aspecto. Deste modo, o apelo feito a alguns termos poderosamente evocativos, tais como sejam os de religião, ciência e interesse (os dois primeiros sendo normalmente associados à cultura e, o segundo, à estrutura social) não tornam plausível o postulado da sua variação independente. Ainda, a redacção e os termos utilizados neste exemplo fazem crer numa extraordinária aproximação a uma anterior concepção da distinção entre cultura e estrutura social - a abordagem marxista da oposição infraestrutura/superestrutura - que se sabe não ter natureza exclusivamente analítica.

A anterior apresentação da discussão entre Talcott Parsons e Marion Levy permite-nos compreender os principais problemas que surgem da e na distinção analítica entre cultura e estrutura social. Como se pôde notar, esta distinção situa-se sobre o "fio da navalha", em cada momento a possibilidade da transgressão realista encontrando-se presente. Nos casos vistos, é Marion Levy o primeiro a operar esta passagem ao atribuir à estrutura social uma realidade concreta e à cultura o estatuto de abstracção. Em Parsons, e no último exemplo por este dado, a realidade concreta surge segmentada em fenómenos culturais e fenómenos sociais. De facto, é difícil manter aquela distinção na sua pureza analítica mesmo pelos autores que a defendem. E, contudo, não parece existir alternativa a esta orientação. Estas cedências, que sempre surgem em relação à atitude realista, inscrevem-se no dualismo já visto a propósito da oposição natureza/cultura.

O dualismo mente/corpo ou a "persuasão introspectiva" da separação destas duas dimensões humanas continua a exercer a sua influência nesta oposição cultura/estrutura social. É fácil a passagem entre os níveis individual e colectivo no raciocínio humano, sendo desprezado o facto de que a sua diferença para além de ser de grau é também de natureza, i.e., o nível individual raramente se reproduz

exactamente no nível colectivo, como o lembram as análises dos paradoxos da acção colectiva e do individualismo metodológico. Ora, a cada indivíduo é dado imaginar que no seu universo pessoal existem dois elementos distintos - a mente e as ideias e o corpo e as suas necessidades, i.e., uma dimensão ideal e uma dimensão material. Esta imaginação individual reproduz-se de algum modo ao nível de uma imaginação do colectivo.

O problema da filiação da distinção cultura/estrutura social no velho dualismo mente/corpo e dos riscos dualistas em que incorre, pode ser sumariamente colocado do seguinte modo: a concepção de uma mente desligada das suas determinações físicas ou de um corpo que se "comporta" independentemente da dimensão ideal, no nível individual, conduz à imaginação de uma mente colectiva igualmente sem continuidade efectiva com a realidade material. Esta é a versão ontológica mais pura da separação entre cultura e estrutura social e é a que se encontra consagrada na versão marxista. Em Marx obtemos separações nítidas, se bem que não obtenhamos distinções claras, entre existência e consciência ou entre infraestrutura e superestrutura. É claro que Marx procurou uma solução para esta relação através da fórmula dialéctica e teve momentos em que esta distinção não se traduziu de maneira tão nítida. Ainda assim, a sua concepção de uma distinção ontológica entre infraestrutura e superestrutura permitiu-lhe a afirmação de uma determinação de uma por outra dimensão. Aquela concepção permitir-lhe-ia igualmente a posição oposta, se preferisse uma outra variante do mesmo tema - a posição idealista.

Mas, para além desta postura ontológica, podem-se ainda conceber soluções semi-ontológicas semi-analíticas que redundam na preferência por um ou outro aspecto da realidade social, implicando a prioridade de um sobre o outro. Este tipo de situação é passível de surgir nos casos em que, sendo aceite aquela distinção analítica, intervém um desvio distribuindo estatutos distintos àqueles dois aspectos. Neste sentido, cultura

e estrutura social não resultam de simples exercícios formais aplicados à mesma realidade concreta mas tornam-se princípios internos ou externos a essa realidade. Esta converte-se, então, num simples excipiente onde é possível discernir formas e essências. Regressa-se então à determinação da estrutura social pela cultura, ou vice-versa, mas não de forma directa como na versão ontológica daquela oposição. Esta nova solução é mais elaborada e dissimulada. Não existe causação directa de um por outro "princípio" mas, antes, uma participação simultânea de uma mesma realidade.

A interferência ontológica surge neste tipo de construção teórica da relação entre cultura e estrutura social, precisamente graças à imaginação de uma participação desigual daqueles dois aspectos na mesma realidade concreta. Nesse sentido, um deles torna-se mais "real" que o outro, mais importante e determinante, o que seria impossível de conceber no quadro de uma distinção estritamente analítica. Esta é, apesar de todas as declarações de intenções, a versão da oposição cultura/estrutura social que Talcott Parsons e Clifford Geertz, aliás um parsoniano, adoptam. O primeiro reconhece que, de entre os quatro subsistemas do sistema geral da acção, o subsistema cultural é o que domina no quadro daquele sistema geral, o qual é organizado hierarquicamente. Neste esquema reencontramos o dualismo mente/corpo através dos conceitos de energia e informação que, de acordo com Parsons, caracterizam desigualmente cada um dos subsistemas ou níveis do seu sistema geral da acção. Assim, se cada um dos subsistemas só é distinto dos restantes por uma operação abstracta, assumindo-se que todos caracterizam a mesma realidade concreta, de que modo se torna plausível a afirmação da proeminência de qualquer um deles sobre os restantes? Esta só é compreensível a partir da crença ontológica numa realidade mais "cultural" que "social", "psicológica" ou "biológica". Ora aí está uma proposição difícil de sustentar pelo menos como um *a priori*.

Se Parsons se declarou a si mesmo como "determinista cultural", Geertz poderia

perfeitamente ter feito o mesmo. Tal como aquele, que aliás cita frequentemente, reconhece tanto a vantagem da separação analítica entre cultura e estrutura social como a possibilidade da variação independente destes dois aspectos da mesma realidade, se bem que dando a qualquer um destes itens redacções pouco claras, como é aliás em si normal. E, tal como Parsons, apresenta formulações daquela oposição que, sendo diferentes no seu formato, são semelhantes nas suas consequências. Leia-se o seguinte excerto de Clifford Geertz (1973):

"It is an argument that to rework the pattern of social relationship is to rearrange the coordinates of the experienced world. Society's forms are culture's substance" (p.28).

Nesta curta passagem torna-se relativamente claro que, para Geertz, a realidade concreta é essencialmente cultural e que a estrutura social não é mais que a forma que aquela assume, possivelmente por derivação. Assim, nesta versão da oposição estrutura social/cultura, a mesma realidade empírica mantém relações distintas com estas duas entidades: a cultura constitui a sua essência e a estrutura social a sua forma. Neste sentido, a realidade empírica transforma-se numa espécie de excipiente, cuja "fórmula" ou "núcleo" é cultural, a estrutura social só lhe fornecendo a forma. É claro que o significado desta "forma" não é exactamente transparente, se bem que, de um modo geral, se percebe que ela é "inócua" na sua conceptualização daquela oposição:

"One of the more useful ways - but far from the only one - of distinguishing between culture and social system is to see the former as an ordered system of meaning and of symbols, in terms of which social interaction takes place; and to see the latter as the pattern of social interaction itself. On the one level there is the framework of beliefs, expressive symbols, and values in terms of which individuals define their world, express their feelings, and make their judgments; on the other level there is the ongoing process of interactive behavior, whose persistent form we call social structure. Culture is the fabric of meaning in terms of which human beings interpret their experience and guide their action; social structure is the form action takes..." (p. 145).

Em suma, a cultura orienta a acção, a estrutura social servindo exclusivamente a descrição dos resultados daquela. Ora, esta versão da distinção entre cultura e estrutura social torna-se ainda mais curiosa se lembrarmos que Geertz faz radicar no postulado da independência daqueles aspectos toda a possibilidade de mudança social, introduzindo, assim, no seio da mesma realidade concreta, uma espécie de "esquizofrenia" analítica. Ainda, é necessário recordar que a obra mais conhecida de Clifford Geertz, "The Interpretation of Cultures", datada de 1973, em que nos baseamos, resulta de uma reunião de ensaios escritos em períodos diferentes, o que naturalmente pode ser responsável pela imagem pouco nítida de alguns dos argumentos ao longo daquela obra. De qualquer modo, o autor argumenta na introdução que, por mais disparates que aqueles possam ser, respondem todos à mesma preocupação - compreender "...what culture is, what role it plays in social life, and how it ought properly to be studied" (p.vii).

Mas talvez a melhor forma de aceder à visão particular que Geertz detém da oposição cultura/estrutura social consista precisamente em observar a principal preocupação que subjaz à sua definição de cultura. Nesta é fundamental a sua defesa da cultura enquanto realidade objectiva. Este é talvez o traço mais acentuado por Geertz em toda a sua análise, surgindo nitidamente à frente de qualquer outra preocupação. A sua escolha de uma abordagem simbólica surge precisamente em resposta à dificuldade de tornar objectivo algo que quanto a si é ideal. O símbolo é uma entidade dupla, com uma expressão e um conteúdo, que lhe permite fazer a ponte entre as ideias ou os significados e a acção e os seus produtos. Se bem que seja claro na sua abordagem que a cultura consiste exclusivamente nos sentidos ou, utilizando um termo mais vulgar, nos significados, Geertz prefere nas suas análises da Religião e da Ideologia, a que atribui a designação de sistemas culturais, tratá-los enquanto sistemas de símbolos.

Esta sua tentativa de dotar a cultura de qualidades objectivas, é compreensível precisamente no quadro da discussão em que aquela noção entra a par com a de estrutura social. Supostamente, nos termos básicos em que este debate surge, a realidade social é dada por ambas aquelas dimensões. Estrutura social e cultura não são fenómenos reais, são "participações" dos mesmos fenómenos. O esforço de Geertz contraria esta assumpção básica a que afirma aderir. Toda a sua empresa é dedicada a provar a realidade autónoma da cultura, chegando a utilizar a expressão "actos culturais", sugerindo a existência de actos (humanos) não-culturais (e, portanto, talvez só sociais). É claro que se podia argumentar que quando Geertz procura dotar a cultura de uma natureza objectiva, pressupõe que esta é igualmente social. É possível. Não sondamos os designios profundos dos autores.

Contudo, a referência à "participação" da estrutura social no capítulo da cultura é pouco nítida em Geertz, o que faz supor uma independência real da "cultura". Quando se afirma que aqueles dois aspectos, se bem que passíveis de distinção analítica, são constituintes da mesma realidade, temos de supor que são nesta inseparáveis. É claro que é possível falar de cultura, assim como identificar os seus traços principais, em qualquer realidade social empírica, abstraindo-os das suas "objectivações", o que aliás é conforme à perspectiva geertziana. O mesmo poderia ser dito das "ficções" abstractas da estrutura social. Mais difícil é, contudo, pretender a sua independência. A consequência mais óbvia deste tipo de abordagem consiste na ignorância dos aspectos genéticos da realidade social, seja no capítulo da cultura, seja no da estrutura social. Já vimos que no quadro de uma distinção analítica de aspectos da mesma realidade é impossível postular a sua causalidade mútua, logo, toda a fórmula explicativa tem de passar por uma abordagem de fenómenos "totais". Ora, Geertz resolve este problema eliminando a explicação, adoptando uma perspectiva "interpretativista", e renunciando, portanto, à integração daqueles aspectos.

Vejamos então alguns apontamentos seus que servem a definição de cultura e símbolo, e que permitem perceber o seu desprezo da abordagem genética da cultura ou, se se preferir, da produção da cultura enquanto produção social:

"... culture is best seen not as complexes of concrete behavior patterns - customs, usages, traditions, habit clusters - as has, by and large, been the case up to now, but as a set of control mechanisms - plans, recipes, rules, instructions (what computer engineers call "programs") - for the governing of behavior" (p. 45).

"... the culture concept to which I adhere has neither multiple referents nor, so far as I can see, any unusual ambiguity: it denotes an historically transmitted pattern of meanings embodied in symbols, a system of inherited conceptions expressed in symbolic forms by means of which men communicate, perpetuate, and develop their knowledge about and attitudes toward life" (p. 89).

Define símbolo da seguinte forma: "... any object, act, event, quality, or relation which serves as a vehicle for a conception - the conception is the symbol's "meaning"..." (p.91).

A gênese da "cultura" deve ser preferencialmente entendida como uma gênese social global. Ainda, antes de encerrar este subponto, queremos recordar que frequentes confusões teóricas ocorrem graças à divergência dos usos dados ao conceito de estrutura social. Este, como é sabido, não mereceu menos discussões que o de cultura. Contudo, pelo menos dois significados seus são relativamente "estáveis", sendo talvez os de uso mais frequente na sociologia. Assim, em primeiro lugar, o conceito de estrutura equivale à ideia de um conjunto de traços essenciais (Boudon, 1985). Nesta acepção, o conceito de estrutura social é suposto dar conta dos aspectos de ordem e regularidade que se observam na realidade social e que são "repetitivos no tempo e no espaço" (Smelser, 1988), servindo, então, a inteligibilidade dos principais aspectos que globalmente caracterizam essa realidade, para além da sua exuberante manifestação. Sob este ângulo, o conceito de estrutura não se opõe de forma alguma ao conceito de cultura, posto que se assumiu que a acção social também é cultural. Neste sentido, como veremos, opõe-se antes à acção individual.

Um segundo significado atribuído ao conceito de estrutura social é aquele que se encontra contido na definição de Kroeber e Parsons (sob a designação parsoniana de sistema social) e que podemos encontrar de modo mais explícito em Smelser (1988):

"... for sociologists, the units of social structure are conceived of, first, as relational characteristics that arise from interaction among persons (in which the unit of analysis is the relationship, such as role relationship or relations within and among institutions), and second, as relationships among groups (in which the unit of analysis is collectivities of individuals)" (p. 105).

Nesta definição, como na de Kroeber e Parsons, é acentuada a dimensão analítica deste conceito, o que já antes fôra sublinhado por Radcliffe-Brown na sua definição inaugural de estrutura social. Mas, entretanto, há algo que é necessário observar a propósito deste tipo de definição e que se prende com a sua associação frequente aos aspectos "materiais" da realidade:

"One of the universal features of... relational structures... is that they become the bases of inequality in society. Specific kinds of institutions (religion, the military, commerce) may be regarded as especially important in the range of society's institutions, and be therefore endowed with greater resources, respect, freedom, and privilege than others" (Smelser, 1988, p. 105).

Ao longo da história das ciências sociais observa-se que este último conceito de estrutura social surge quase sempre associado à ideia da organização material da vida social. Nesse sentido, Smelser, ao apontar a ligação do conceito de estrutura ao tema da desigualdade social, estabelece a ponte entre uma visão "material" da estrutura, no sentido marxista, e uma visão puramente "relacional" do mesmo conceito. Deste modo, reencontramos o velho dualismo ideal/material na oposição cultura/estrutura social.

2.3 Cultura e Acção

Esta oposição distingue-se das anteriores pelo facto de a cultura se não encontrar sozinha face à acção, como acontecia com a sua posição nas restantes oposições. É frequente na sociologia falar de "determinismo social" ou, ainda, de um "determinismo das estruturas", não se distinguindo nestas expressões entre o determinismo das "estruturas sociais" ou o "determinismo cultural". É claro que, de acordo com o posicionamento de cada autor face à anterior oposição, podemos encontrar variantes da mesma atitude "estruturalista" ou, preferindo uma designação mais geral, "holista". Já vimos que Talcott Parsons se assumia como determinista cultural, ainda que, tradicionalmente, seja apelidado de estruturo-funcionalista, e isto porque não existe qualquer incompatibilidade entre as duas designações. De facto, o termo estrutural, quando usado no contexto da acção, engloba também o cultural, excepto no caso de autores que afastam expressamente esta conotação.

Como vimos, o termo estrutura podia apresentar pelo menos dois significados. Ora, enquanto termo englobando simultaneamente aspectos da estrutura social e da cultura, ganha o primeiro sentido visto, i.e., identifica-se com o conjunto dos traços essenciais que caracterizam a realidade social e, nesse sentido, denomina aqueles dois aspectos. É ainda necessário recordar que quando se fala de traços essenciais não é obrigatório pensar que estes têm qualquer capacidade constrangedora sobre a acção individual. É, aliás, possível imaginar um *continuum* de posições face a esta questão, que não é senão a da famosa relação indivíduo/sociedade. De facto, os individualistas metodológicos, por exemplo, tenderão a desprezar "o peso das estruturas" ou, pelo menos, a não aceitar que estas deêm conta de toda a realidade social. Na posição normalmente considerada oposta surgem todas as abordagens holistas, mais ou menos estruturalistas, mais ou menos culturalistas. Como é sabido, utilizar o termo acção nada nos diz sobre a concepção que desta se faz. Por exemplo, Parsons utiliza-a largamente, mas para a submeter a uma fórmula de determinismo estrutural que, já sabemos, é principalmente cultural.

Temos, então, que quando a cultura se opõe à acção se coloca a par da estrutura social, e que as duas podem ser subsumidas sob o termo genérico de "estrutura". Neste caso, a sua discussão liga-se não tanto à discussão ideal/material ou cultural/social, mas, antes, ao debate micro/macro ou, ainda, à questão determinismo/voluntarismo. Contudo, é possível conceber uma oposição parcial entre cultura e acção. Esta é particularmente interessante para os autores culturalistas. Contudo, o interesse pela análise do tipo de constrangimento exercido pela cultura sobre a acção individual não significa uma queda no culturalismo, se se mantiver a distinção analítica vista no ponto anterior e se se não esquecer que aquela não permite explicar toda a realidade social nem toda a acção individual.

Pode-se dizer que é mais fácil a crença no determinismo cultural que no determinismo da estrutura social, porque é frequente imaginar-se que a cultura opera "silenciosamente", "por dentro", como se se tratara de uma espécie de quinta coluna infiltrada no "coração e no espírito" do actor social, enquanto que no caso da segunda se imagina que a influência sobre o indivíduo é bruta e duramente ressentida por aquele. Esta é a visão típica de uma separação ontológica entre estrutura social e cultura, normal nas abordagens culturalistas. Neste tipo de interpretação, e no limite, a oposição cultura/acção pode conduzir à conclusão de que a acção consiste numa simples manifestação das determinações culturais e, logo, estamos perante um behaviorismo refinado em que o indivíduo desaparece, perdendo-se entre um "programa cultural" e os movimentos mecânicos do seu próprio corpo, reencontrando-se, assim, o velho dualismo mente-corpo sob uma nova forma. Desse modo, seria possível realizar uma "leitura" directa da acção humana.

Este caso limite é absurdo, porque o facto de a realidade social (social e cultural) "constituir" o indivíduo não significa que o replique a partir de um qualquer modelo,

sabendo-se aliás que o indivíduo também "constitui" a realidade. A hipótese de uma leitura directa do comportamento humano não é nada plausível. Como recordam Erving Goffman ou Michel Crozier, entre outros, toda a acção humana tem uma dimensão estratégica, aplique-se ela à gestão das impressões, revelando o controlo das expressões, ou ao alargamento das possibilidades de acção, revelando uma estratégia de poder.

É claro que a questão do determinismo é uma questão de grau. Como vimos, o normal de cada abordagem é situar-se sobre um *continuum* de posições no que respeita à relação indivíduo/sociedade. Como se sabe, é raro que alguém se arisque a ocupar os pólos daquela escala. Possivelmente, nem as teorias contratualistas ocuparam alguma vez um daqueles pólos. É importante recordar que este *continuum* de posições pode simultaneamente inscrever abordagens "culturalistas" e abordagens "estruturalistas" (em sentido restrito), assim como qualquer tipo de teoria que consiga escapar a esta falsa alternativa.

No que respeita estritamente à oposição cultura/acção, há que salientar que todas as teorias que fazem a economia da análise da génese cultural, preferindo uma dimensão reprodutiva a uma dimensão produtiva, tendem, por um lado, a esquecer a participação individual e, por outro, a desprezar a mudança. Esta é a concepção estruturo-funcionalista duplamente culturalista de uma cultura soberana impondo o seu domínio sobre o social e o individual. Nesta versão, o próprio controlo social tem a tarefa facilitada, só intervindo como uma segunda linha de ataque. A socialização surge naquela abordagem como o mecanismo que, por excelência, permite a entrada discreta da cultura no universo individual, uma entrada pacífica e sem regresso.

Esta visão de um actor social enquanto ser "totalmente socializado", i.e., em que a socialização surge como o mecanismo que assegura totalmente a ordem social,

inscrevendo a cultura na personalidade individual por meio de processos de internalização, é típica da abordagem estruturo-funcionalista, especialmente na versão parsoniana, e, ainda, da antropologia culturalista americana (e.g. Ruth Benedict, Ralph Linton, Kardiner). É, aliás, habitual reunir este conjunto de autores sob a mesma rubrica "culturalista". Vejam-se, por exemplo, as abordagens de Dubar (1991) sobre a socialização e de Boudon e Bourricaud (1982) sobre o culturalismo. Destes últimos autores destacamos um comentário que servirá a conclusão deste ponto e, ainda, a abordagem do capítulo seguinte:

"Contrairement à une conception courante chez les culturalistes, les valeurs et attitudes intériorisées par l'individu doivent... être considérées comme des paramètres plutôt que comme des déterminants de l'action" (p. 137).

3. COMUNIDADE, CULTURA E ORGANIZAÇÕES

No início deste trabalho apontámos que a conceptualização que a cultura organizacional obteve se ligou, concerteza, a objectivos distintos. É claro que é difícil, na maior parte dos casos, discernir os objectivos de cada autor, posto que por vezes as soluções encontradas apresentam demasiados pontos de contacto para que se possam identificar exactamente as intenções que as motivam. De qualquer modo, pensamos que dois tipos de atitudes se devem encontrar presentes em todo o discurso sobre a cultura nas organizações e que ambas são coincidentes em muitos dos resultados produzidos.

Uma primeira atitude ou preocupação parece-nos ser aquela que move alguns dos autores mais académicos, que se inscrevem num paradigma interaccionista e simbólico da análise da cultura organizacional. Nestes autores, a preocupação é científica, mas demasiado entusiasta, senão ingénua, em relação à "novidade" e às potencialidades daquele tema. Um segundo tipo de preocupação mais pragmático é concerteza o que se refere às possibilidades mobilizadoras da cultura, esta surgindo como um novo meio de controlo ao serviço dos, supostamente, "objectivos comuns"²⁵ das organizações. A defesa de uma organização cultural ou comunitária é, neste último caso, um excelente meio não tanto para assegurar o estabelecimento de laços afectivos e normativos entre os seus membros, mas para obter o consenso e a mobilização da acção para fins possivelmente muito pouco comunitários. Como veremos adiante, e dependendo da abordagem teórica utilizada, aquilo que hoje é dado como sendo o exemplo mais nítido de uma experiência "comunitária", pode igualmente ser entendido como o meio mais económico, ou ainda, mais eficaz, de assegurar o controlo da acção individual.

Qualquer tipo de culturalismo corresponde a uma visão da realidade social em que a cultura, seja por oposição à natureza, à estrutura social ou à própria acção individual,

surge como o elemento exclusivo de explicação dessa mesma realidade. Qualquer forma de culturalismo consiste ainda numa solução normativa para o problema da ordem social que Dennis Wrong (1961) sintetizou do seguinte modo: "How are men capable of uniting to form enduring societies in the first place?" (p.184). Este é o clássico problema da ordem social, também frequentemente apelidado de "o problema hobbesiano da ordem". A procura de uma resposta para esta questão regressa sempre em cada momento de crise, esta pondo em causa a ordem anterior e sugerindo que a sociedade perdeu de novo o seu próprio controlo. Nestes momentos, a cultura pode surgir precisamente como o meio de reencontro deste controlo perdido, o que é salientado por Raymond Williams (1982):

"The idea of culture is a general reaction to a general and major change in the conditions of our common life. Its basic element is its effort at total qualitative assessment. The change in the whole form of our common life produced, as a necessary reaction, an emphasis on attention to this whole form. Particular change will modify an habitual discipline, shift an habitual action. General change, when it has worked itself clear, drives us back on our general designs, which we have learn to look at again, and as a whole. The working-out of the idea of culture is a slow reach again for control" (p. 285)

O controlo referido por Raymond Williams é uma forma de domínio das mudanças, de reflexão sobre a realidade que, neste autor, é vista como uma tarefa colectiva de reavaliação da acção. Mas a palavra controlo não exclui outros significados, como seja nomeadamente aquele a que já nos referimos e que consiste no domínio de um grupo minoritário, e a que aquele autor se refere pela expressão "dominative mode". Raymond Williams faz apelo a uma cultura comum permitindo a solidariedade social e a realização da comunidade. Contudo, coloca todas as reservas que se devem colocar a este objectivo, salientando que "...the evident problems of our civilization are too close and too serious for anyone to suppose that emphasis is a solution" (p. 323). O tipo de comunidade procurada por este autor é uma comunidade pluralista em que a cultura não surge tanto como um meio de redução das diferenças individuais que como

a própria articulação dessas mesmas diferenças. Esta é uma versão comunitária e cultural que procura fugir ao culturalismo, reconhecendo a existência de interesses distintos e de diferenças individuais. Nesse sentido, aproxima-se de um autor como Renaud Sainsaulieu que, ao nível das organizações, acredita de igual modo na construção de uma cultura comum - a cultura de empresa como projecto de novas sociabilidades.

A semelhança de perspectivas destes dois autores, que escrevem sobre realidades distintas, reside no seu "optimismo", no seu voluntarismo face a uma comunidade, a uma cultura comum de carácter pluralista, situando-se mais no plano das intenções e das esperanças que no da realidade. A concretização destas esperanças depende de algumas circunstâncias que se referem ao tipo de "homem" envolvido neste projecto. Sainsaulieu (1987) cita o aparecimento recente de um "terceiro tipo" de actor social passível de integrar os projectos de desenvolvimento de empresa. Raymond Williams não faz afirmações sobre a realidade, só aponta as suas esperanças: "We project our old images into the future, and take hold of ourselves and others to force energy towards that substantiation. We do this as conservatives, trying to prolong old forms; we do this as socialists, trying to prescribe the new man" (Williams, 1982, p. 321).

Neste sentido, é possível falar de comunitarismos não culturalistas, i.e., não depositando esperanças na cultura para a solução de uma crise, em que o individualismo é a tónica e a diferença de interesses uma realidade. A sua imagem de uma sociedade ou de uma organização solidária e plural depende, contudo, de um novo (e diferente do "habitual") actor social. Na ausência deste, há que continuar a equacionar todos os aspectos da realidade social, a qual, concerteza, não pode ser reduzida a um artifício cultural passível de resolver os problemas da ordem social, como é sugerido pela maior parte da actual literatura sobre a cultura nas organizações. O próprio interesse que a cultura suscitou neste campo, como aliás suscitou noutras

áreas, liga-se precisamente à esperança que fornece de solucionar problemas, de dar resposta a uma crise, cujo traço principal passa pela dificuldade em se obter o consenso, a unidade e a mobilização da acção, i.e., de manter a ordem, em suma, de garantir a solidariedade nas organizações.

A crença numa ordem social fundada sobre um novo homem corresponde a uma visão optimista do problema da ordem, tomando possível a compatibilização do individualismo e da ordem social, ou, se se preferir, dos interesses individuais e dos interesses colectivos. Este é o problema básico que se encontra na raiz do próprio problema da ordem social e que respeita à relação entre indivíduo e sociedade. Para este problema foram encontradas várias soluções. As principais não partem, contudo, de uma visão muito positiva da natureza humana, i.e., não contam com um tipo de homem essencialmente altruísta e pró-social, com base no qual aquela compatibilização seria automática. Nas abordagens mais radicais do problema da ordem, o indivíduo surge como um ser egoísta, perseguindo acima de tudo o seu próprio interesse. É claro que a categoria "interesse" não é ela própria muito esclarecedora, porque pode ser vista como radicalmente individual ou tendo um outro tipo de origem.

Ao problema da ordem social associou-se o nome de Thomas Hobbes por ter sido o autor que mais dramaticamente colocou a questão. Para Hobbes, o homem é um ser que acima de tudo persegue o prazer e a satisfação dos seus interesses pessoais, o que constitui, concerteza, um problema em matéria de sociedade. Thomas Hobbes interrogava-se sobre a possibilidade da fuga a um estado-natureza povoado por seres egoístas, em que todo o sentido moral é radicalmente individualista. Este estado é um estado de sofrimento e insegurança que é necessário ultrapassar mesmo se com um elevado custo, que é o da alienação de toda a soberania individual na figura de um soberano. Este é um preço elevado para a criação de uma sociedade pacífica. É

igualmente um acto voluntário e racional consistente com a própria natureza humana, que visa acima de tudo a sua preservação. A entrega do indivíduo a um soberano e a aceitação da participação de uma sociedade é resumida sob a figura de um contrato ou pacto estabelecido por todos os indivíduos e sem reservas de algum tipo. O contrato é assim a solução para o problema da ordem na obra hobbesiana, tal como será em Rousseau ou Locke. Para estes autores esta figura apresenta outra configuração, mas, de qualquer modo, o princípio comum é o de que são os indivíduos que se encontram na origem da sociedade e não o contrário.

O que é interessante nas abordagens que antecedem o nascimento da sociologia (contratualismo social, utilitarismo) é a percepção de uma ordem social fundada sobre os indivíduos e não o contrário. Com a sociologia esta concepção inverte-se e o homem passa a ser antes de mais um ser social, cuja acção só é compreensível no quadro de uma sociedade. Doravante, seria impossível (ou particularmente difícil) explicar a ordem social sem a sua consideração. Compreendeu-se que a ficção de um homem adulto, livre e autónomo nas suas decisões, e anterior à própria constituição da sociedade era insustentável. Contudo, e apesar de se compreender que as sociedades eram o contexto normal da acção humana, o problema da ordem não se encontrava, por isso, automaticamente resolvido, posto que as sociedades continuavam a ser constituídas por indivíduos. Isto significa que, apesar de se ter ganho o consenso (por vezes muito ténue) sobre a irredutibilidade da sociedade ao indivíduo, continuou por resolver o problema da própria (ir)redutibilidade do indivíduo à sociedade. De facto, nenhuma explicação da ordem social pode facilmente alijar qualquer um dos pólos desta relação, sem incorrer no risco de um nítido irrealismo²⁶.

Várias soluções foram criadas para este problema, as quais, como já vimos no capítulo anterior, se inscrevem num *continuum* de posições teóricas, em cujos pólos se encontram o indivíduo e a sociedade. É normal, num nível de grande generalidade,

destacarem-se naquela escala algumas "zonas" principais (em que se localizam abordagens distintas mas com pressupostos semelhantes) e tratá-las na qualidade de posições unitárias e radicais face ao problema da ordem social. Classicamente, distinguem-se neste quadro três posições principais (duas delas são paralelas, recortando-se sobre a distinção vista entre cultura e estrutura social), ainda que os termos que lhes são aplicados possam variar. Na sua apresentação utilizaremos alguns dos elementos da análise que Michael Hechter (1987) faz do tema da solidariedade de grupo (ou "group togetherness"), que não é senão o dos vínculos ou soluções encontradas para o problema da ordem social. Na sua abordagem são salientes três tipos distintos de explicação da solidariedade: um tipo normativo, um tipo estruturalista e um tipo individualista. Michael Hechter, adepto deste último tipo de explicação, deixa claro que, e a propósito da crítica que dirige às restantes posições, "... no major sociological theorist's oeuvre fits comfortably into the procrustean bed provided by these somewhat oversimplified categories" (1987, p.3).

As soluções identificadas utilizam três elementos que já participavam da nossa análise das categorias da análise cultural: cultura, estrutura social e acção individual. Através da sua abordagem veremos algumas das características normalmente reconhecidas nos grupos ditos comunitários. Estas correspondem precisamente a alguns dos elementos que surgem na análise da cultura organizacional. Contudo, Hechter não participa de uma visão igualmente cândida da realidade social, argumentando que muitas dessas características não são senão arranjos institucionais destinados à obtenção de economias nos custos de controlo em qualquer grupo. Para este autor, aliás, o controlo, juntamente com a dependência, encontra-se no centro da sua visão da solidariedade. Esta abordagem servir-nos-á de contraponto e suporte para a análise de alguns "traços comunitários" que surgem em grande número de abordagens sobre a cultura organizacional.

3.1 A solidariedade de grupo

A versão normativa da solidariedade de grupo consiste numa resposta culturalista ao problema da ordem social. Trata-se de uma resposta duplamente culturalista, no sentido em que tende a desprezar a intervenção de qualquer constrangimento de tipo estrutural, i.e., relativo à estrutura social e, ainda, a participação do indivíduo determinação da sua própria acção. Uma das críticas mais conhecidas que foi movida à abordagem normativa (ou culturalista), surge num artigo publicado em 1961 e da autoria de Dennis Wrong - *The oversocialized conception of man in modern sociology*. Consistindo basicamente numa crítica à abordagem parsoniana da ordem social, contém algumas passagens particularmente ilustrativas dos problemas que aquela levanta:

"Can we really dispense with the venerable notion of material "interests" and invariably replace it with the blander, more integrative "social values"? (...) The view that man is invariably pushed by internalized norms or pulled by the lure of self-validation by others ignores - to speak archaically for a moment - both the highest and the lowest, both beast and angel, in his nature" (p. 191).

Michael Hechter (1987) retoma exactamente o mesmo tipo de crítica, pondo em evidência os princípios básicos da abordagem normativa:

"To the degree that members identify with a group's norms - and carry these norms, as it were, within them - they can be expected to engage in the appropriate behaviors without sanctioning. Internalization makes individuals fit for social life, or socializes them, by removing the conflict between the individual's interest and that of the group. Since this makes compliance unproblematic, variations in solidarity can only be due to obligations of different extensiveness" (p.20).

De acordo com Hechter, para os autores que partilham esta visão, de entre os quais se destacam Durkheim e Parsons, a solidariedade de grupo varia de acordo com a extensão normativa inerente a diferentes tipos de relações sociais. Nalguns casos o número de obrigações é elevado, noutras é muito mais limitado. É neste quadro que

faz sentido a distinção entre *Gemeinschaft* e *Gesellschaft*, a primeira envolvendo uma maior extensão normativa que a segunda. No que respeita ao problema do desvio, cuja existência é inegável, este tipo de abordagem atribui-o à adesão a normas subculturais.

Curiosamente, a solução normativa não se afasta da concepção egoísta da natureza humana e é por isso que, tal como em Hobbes, a solução continua a ser uma solução radical, a da alienação total não já da soberania individual mas da autonomia individual, o que vai dar no mesmo (o primeiro termo liga-se a uma concepção política da sociedade e o segundo a uma concepção sociológica). Se bem que em Parsons e Durkheim seja considerada a existência de autonomia individual, como é o caso na sociedade moderna, esta autonomia continua a ser uma função da própria regulação cultural. A autonomia individual é relegada para os espaços a que se não estendem as normas sociais, ou surge na escolha dos modelos sociais alternativos que a sociedade proporciona.

Assim, a principal diferença que opõe esta concepção à visão hobbesiana consiste no facto de aí o acto de alienação ser um acto livre, voluntário e racional. Em contrapartida, no caso de Durkheim ou Parsons e de muitos outros autores partilhando a mesma visão normativa, a sociedade antecipa-se, poupando aos indivíduos a própria experiência da infelicidade de tudo desejarem e de verem a todo o momento frustrados os seus desejos. Tanto em Durkheim como em Parsons, a sociedade, através dos seus mecanismos culturais, constitui simultaneamente uma obra de salvação individual e colectiva, indicando não só os objectivos mas também os meios adequados à manutenção da ordem social e do equilíbrio individual.

Tanto em Hobbes como em Durkheim ou Parsons, a unidade de partida é o mesmo indivíduo egoísta. No primeiro caso, este actor vai até ao fim, e a persistência do seu egoísmo constitui a própria garantia da manutenção da ordem social. Nos restantes

autores, o egoísta tende a desaparecer na ordem social, onde a sua natureza é mudada, domesticada e eliminada. Com a intervenção da sociedade, o homem perde o seu egoísmo, tornando-se um ser pró-social e pronto para todos os sacrifícios que aquela lhe exija. Resolve-se assim o problema da ordem, o qual só retoma em períodos especiais, como sejam os períodos de crise. Nestes, a sociedade surge enfraquecida na sua tutela normativa e amisca o regresso do egoísmo. Esta é pelo menos a visão durkheimiana da crise do seu tempo e dos perigos que encerra.

Em contrapartida, a abordagem estruturalista da solidariedade de grupo consiste, mais do que numa resposta ao problema da ordem social, numa solução para o problema da mudança social. Tal como na explicação individualista, nesta abordagem a solidariedade de grupo é também o produto da acção racional individual e, logo, depende igualmente de uma lógica utilitarista:

"In the structural perspective,... patterns of stratification are held to be basic cause of group solidarity. Individuals are seen to coalesce into solidary groups - such as collectively conscious classes or ethnic groups - by virtue of sharing common material interests (...) But, in this view, solidarity does not arise merely from the existence and awareness of common interest. Instead, it must be forged in competition with the antagonistic interests of individuals in groups located elsewhere in the social structure (...) The struggle from this collision of contradictory collective interests somehow produces solidary groups" (Hechter, 1987, p.25).

O principal defeito que Hechter encontra neste tipo de abordagem, de inspiração marxista, reside no facto de se encontrar provado que a homogeneidade de interesses não é condição suficiente para a mobilização da acção individual, i.e, para que a acção colectiva se verifique. Este é o paradoxo da acção colectiva apresentado por Mancur Olson (1978), que prova a diferença entre as lógicas da acção individual e da acção colectiva em muitas circunstâncias, nomeadamente naquelas em que é aplicável um modelo de actor egoísta e racional, o qual quase sempre tem vantagem em "correr sozinho". Este é o famoso fenómeno do "free riding", que respeita ao cálculo individual

dos custos de participação numa acção colectiva destinada a obter um bem colectivo. Partindo do pressuposto de que os indivíduos são racionais, estes não terão vantagem na participação da acção colectiva, sempre que prevejam que o bem colectivo é passível de ser obtido sem a sua intervenção. É claro que, no limite, o "free riding" pode conduzir, de facto, à não consecução da acção colectiva e à não obtenção do bem colectivo desejado por todos os actores que fizeram aquele mesmo cálculo.

Finalmente, um terceiro tipo de explicação é a adoptada por Michael Hechter, que se funda sobre a teoria das escolhas racionais. Podendo existir a partir desta teoria diferentes variantes explicativas da solidariedade de grupo, todas elas têm em comum alguns pressupostos básicos, de que se destaca o seguinte: "All rational choice explanations start with explicit behavioral assumptions; usually actors are considered to be rational egoists (...) Whenever people are faced with two divergent courses of action - one in pursuit of some individual end, the other in pursuit of some collective end - I will assume that they will invariably choose the former" (Hechter, 1987, pp. 40-41). É claro que, como é reconhecido por este autor, "there is nothing in rational choice that denies that individuals can pursue altruistic or prosocial ends. Indeed, the theory tends to be mute about the genesis of individual ends" (p. 11). Esta é a principal dificuldade deste tipo de abordagem, a qual não é iludida por Michael Hechter. Este autor salienta, aliás, num texto mais recente (Hechter, 1992), que todo o modelo que se inspira na teoria das escolhas racionais não ignora que a acção individual se encontra submetida a constrangimentos normativos e estruturais.

No último título citado, Hechter afirma claramente que todas estas abordagens são complementares, sendo que, contudo, atribui à versão individualista metodológica uma superioridade explicativa face às outras versões da solidariedade de grupo, as quais, quanto a si, apresentam os seguintes defeitos principais:

"Each of the principal sociological approaches to the problem of group solidarity is inadequate. Normativists recognize that the key to solidarity lies in the obligation to comply with group norms, but they fail to explain the conditions under which compliance is likely to occur. Structuralists recognize the importance of common interest in the generation of solidarity, but they fail to explain how rational actors are dissuaded from free riding. An adequate theory of group solidarity must explain the conditions under which obligation develops and free riding is controlled" (1987, p. 39).

Em resposta a estas insuficiências explicativas face ao problema da solidariedade de grupo, surge a proposta de Michael Hechter que ele resume da seguinte forma: "...dependence and the group's control capacity are both determinants of solidarity, but each is by itself insufficient. Solidarity can be achieved only by the combined effects of dependence and control" (p. 53). Veremos em que consiste exactamente esta abordagem, contudo, antes, é necessário evocar uma distinção feita por aquele autor entre dois tipos de grupos: "grupos obrigatórios" e "grupos compensatórios" (em que se incluem as organizações). Ambos são produtores de bens, mas de bens distintos. No primeiro caso os bens produzidos são ditos imanentes e, no segundo, comercializáveis. Michael Hechter descreve-os assim:

" Recall that groups exist in order to supply their members with some desired joint good. This good can be attained only if members comply with various rules that are designed to assure its production. There are two alternative means of obtaining compliance with these production rules: it can be secured either through compensation or through obligation. In some groups - for instance, firms - members are compensated (in wages) for the time that they spend complying with production rules. (...) in contrast to firms and other compensatory groups, obligatory groups produce *immanent goods* - those that directly satisfy their members' utility (by increasing sense pleasures, happiness, and so forth). General Motors workers do not join the firm because they like cars, any more than the people who work in Silicon Valley like silicon chips" (1987, pp. 41-43).

Ainda no que respeita à distinção entre estes dois tipos de grupos, aquele autor argumenta que apesar de os grupos obrigatórios terem obrigações mais extensas que os compensatórios, ambos necessitam de assegurar o controlo dos seus membros. O controlo deve simultaneamente incluir as tarefas de vigilância e de aplicação de

sanções e, excepto no caso de pequenos grupos, deve consistir num controlo formal, i.e., conscientemente planeado. A dificuldade que o controlo envolve refere-se exclusivamente aos custos que implica. Michael Hechter analisa vários tipos de controlo utilizados pelas empresas ao longo da sua história. Nesta evolução destaca-se o progressivo aumento dos custos de controlo enfrentados por aquelas, nomeadamente dos ligados às tarefas de vigilância. Na opinião daquele autor, tal conduziu a uma viragem na gestão das empresas. Muitas delas passaram a oferecer aos seus membros, para além das compensações que já forneciam, bens imanentes, aumentando assim a sua dependência em relação à própria empresa:

"Some firms... extend immanent goods to their workers intentionally in an attempt to win their loyalty and commitment. Many modern capitalist firms do not rely strictly on compensation as a control strategy. By providing immanent goods in addition to compensation, these firms are able to rely, to some extent, on obligation to produce the joint good. Indeed, for Sombart (1953:36) the capitalist firm is an organization that is not so radically different from the *Gemeinschaft*-like groups that preceded in the history of production- Like families, tribes, and corporate village communities, the capitalist firm also must attain compliance to production rules. To reach this goal, it sometimes has to inspire a certain amount of esprit de corps and trust" (Hechter, 1987, p. 141).

Esta opinião de Sombart não é das mais comuns, uma vez que a empresa capitalista moderna, foi identificada com o reino, por excelência, da *Gesellschaft* e da acção racional. Por este motivo, os autores partilhando uma visão normativa da realidade social sempre imaginaram que as empresas eram aquelas que mais necessitariam de controlo, já que a acção aí era menos extensamente regulada e menos provável a solidariedade de grupo. De igual modo tenderam a desprezar a necessidade de controlo nos grupos "obrigatórios", caracterizados por relações sociais de tipo *Gemeinschaft*, onde a internalização de normas asseguraria a total conformidade na acção.

Ora, na perspectiva de Hechter, o controlo é necessário em qualquer tipo de grupo.

Argumenta ainda que em qualquer grupo os custos de controlo podem ser reduzidos a partir de um conjunto preciso de arranjos institucionais que se podem encontrar, seja nas empresas, seja nos grupos mais extensivamente regulados. Nesse sentido, vai preferir um tipo de grupo para a análise daqueles arranjos - as comunidades intencionais. Estas são grupos deliberadamente formados por um conjunto de indivíduos, não ligados por qualquer laço de parentesco, que decidem viver juntos por um período indefinido de tempo. Estas comunidades podem ser exemplificadas através de muitos grupos afectivos criados especialmente nos anos 60 e que Parsons (1974) analisa a propósito dos seus estudos sobre a religião. Sobre estas comunidades, este último autor afirma: "Without attachment beyond the level of motivational self-interest to other objects and without commitment to participate in a moral order, a community that uses the primary symbol of love cannot be an authentically stable community" (Parsons, 1974, pp. 519-520).

Já antes de Parsons e Hechter, Rosabeth Kanter²⁷ tinha analisado este tipo de comunidade. Tanto ela como Parsons fornecem uma explicação para a solidariedade nestes grupos que Hechter virá a considerar normativa e pouco adequada à realidade. Este autor prefere a análise das comunidades intencionais pelo facto de estas serem consideradas o exemplo vivo da *Gemeinschaft*. Poderá através de um exemplo extremo provar a necessidade de controlo em qualquer grupo, mesmo quando este surge sob a forma de um grupo extraordinariamente solidário. Estas comunidades podem contudo variar muito em termos do grau de solidariedade atingida. Um indicador adequado à análise desta variação é a longevidade destas mesmas comunidades, supondo que "The more solidary the members, the higher their compliance with corporate obligations and the longer their community should survive as a separate entity" (Hechter, 1987, p. 149). Para verificar este aspecto baseia-se na obra de Rosabeth Kanter (1972), em que são analisadas as características e a longevidade de noventa e uma comunidades daquele tipo, identificadas entre 1780 e 1860 nos Estados

Unidos.

Hechter considera que "... the characteristics that are associated with group survival should also promote solidarity" (p. 149). Estas características correspondem a um conjunto de arranjos institucionais que, na explicação de Rosabeth Kanter, tinham sido apontados como "mecanismos de compromisso". Para Hechter eles não são mais do que arranjos permitindo economizar nas tarefas de controlo, seja no que respeita à vigilância, seja no que se refere à aplicação de sanções. Aquele autor utiliza esta distinção na apresentação desses mesmos arranjos institucionais. Assim, no capítulo das "monitoring economies", destaca quatro tipos de arranjos: "aumento da visibilidade", "mecanismos de preferência-revelação", "partilha do fardo da vigilância" e "minimização dos erros de interpretação". No capítulo das "sanctioning economies" surgem mais três tipos de arranjos: "sanções simbólicas versus sanções materiais", "sanções públicas" e "aumento dos custos de saída". Qualquer um destes arranjos contempla vários elementos, muitos deles correspondendo aos aspectos que, nas abordagens da cultura organizacional, normalmente servem a conclusão de que a cultura "existe" numa organização ou que, ainda, permitem reforçá-la.

Na esfera da vigilância e no âmbito dos arranjos destinados a aumentar a visibilidade do comportamento dos membros do grupo, Michael Hechter destaca a arquitectura, os rituais públicos e a especificidade das obrigações. As fórmulas "open-space" são a regra em várias construções "comunitárias". Aquele autor nota, aliás, que esta é uma prática normal nos escritórios japoneses, a que acrescentamos que é igualmente uma moda nos arranjos espaciais de escritório no Ocidente, nos últimos anos. Facilitação da comunicação e eliminação de privilégios hierárquicos (o gabinete) são algumas das virtudes normalmente atribuídas a esta solução arquitectónica e que, supostamente, servem o reforço de uma cultura organizacional. No capítulo dos rituais públicos, aquele autor destaca toda a forma de ritual em que é exigida a presença e, nalguns

casos, o desempenho de certos actos aos membros do grupo. No que respeita à literatura organizacional, os exemplos deste tipo de ritual são variadíssimos. É raro o título que não salienta a importância dos rituais como forma de reforço das representações, valores ou qualquer outro elemento simbólico- ideal que se imagine compor a cultura organizacional. Michael Hechter afirma ainda que uma maior especificidade das obrigações torna o seu cumprimento mais facilmente visível do que no caso das normas muito gerais, passíveis de várias formas de cumprimento e interpretação. Na bibliografia sobre a cultura organizacional é frequente a insistência sobre a necessidade de tornar claros os objectivos e as "regras do jogo" comuns.

Ainda na esfera da vigilância, surgem os mecanismos de "preferência-revelação". Estes são um complemento importante dos anteriores porque, como afirma Hechter, "... a certain man may shirk the moment his boss turns his back, and he may cheat on his wife while at an out-of-town convention. Both boss and wife might be made better off if they were apprised of his inclinations" (1987, p. 151). Este tipo de mecanismos tem por objectivo aumentar a visibilidade das preferências e sentimentos dos membros de um grupo e contempla os seguintes arranjos: processos de tomada de decisão consensuais; confissão obrigatória e sanções positivas. O problema da decisão consensual evoca o velho problema da participação que não é matéria tão pacífica quanto fazem crer actualmente os optimistas da cultura, da flexibilidade, do "empowerment" e de outras soluções supostamente comunitárias. Jean-Daniel Reynaud (1989) salientou este mesmo aspecto numa rubrica dedicada às armadilhas da participação: "la direction n'y perd sans doute pas à écouter les salariés. Mais les salariés ont-ils toujours intérêt à se faire entendre? Dans certains cas, le *status quo*, la surdit  mutuelle et la compartimentation des zones d'influence qu'elle permet ne valent-ils pas mieux?" (p. 111).

No campo dos mecanismos destinados à distribuição ou à partilha do fardo da

vigilância, Hechter contempla quatro casos: as recompensas grupais, i.e., recompensas que são atribuídas ao grupo e não aos indivíduos, de modo a que ninguém possa escapar às suas obrigações sem ser notado pelos restantes; a limitação da privacidade, como seja por exemplo o estímulo ao trabalho em grupo; a recompensa dos informadores; a biblioteca como uma fonte importante de informação. Exceptuando o trabalho de grupo, frequentemente citado no capítulo da participação, não existe qualquer referência a estes elementos na literatura sobre a cultura organizacional. A quarta categoria prevista por aquele autor consiste na minimização dos erros de interpretação entre os membros de um grupo. Afirma que "... the greater the cultural homogeneity of a group, the greater the likelihood of minimizing such errors" (1987, p. 156). O facto de Kanter, no estudo citado, ter verificado que 67 por cento das comunidades que atingiram maior longevidade eram etnicamente homogêneas, contra 15 por cento das comunidades não sobreviventes, poderia constituir suporte para uma interpretação normativa, como salienta Hechter. Contudo, na sua opinião, a explicação reside principalmente no facto de os padrões de recrutamento assegurarem à partida aquela homogeneidade. Este é um tema relativamente frequente na literatura sobre a cultura organizacional - o da procura do "fit" entre indivíduo e organização. Os processos de recrutamento e selecção de pessoal são citados precisamente como meios de facilitação do desenvolvimento de uma cultura organizacional. A este propósito Peters e Waterman (1982) utilizam uma expressão interessante: "... to make sure all employees were buying into their culture - or opting out" (p. xx).

No domínio dos arranjos relativos à economia de custos na aplicação de sanções, surge, na primeira categoria, a análise das sanções de tipo simbólico, normalmente envolvendo custos inferiores às de tipo material. Sobre as sanções de tipo simbólico, Hechter considera que "since social sanctions only affect individuals who already share specific values..., their appeal tends to be limited to relatively homogeneous groups" (1987, p. 158). Na categoria que se refere aos capítulos seguintes - sanção pública e

aumento dos custos de saída - destacamos o segundo. O aumento dos custos de saída deve traduzir-se numa maior dependência dos membros face ao grupo a que pertence. A própria força das sanções funda-se nesta dependência. Quando esta é elevada, a expulsão pode constituir a pior das sanções. Especialmente em tempo de crise económica e desemprego, o despedimento pode ser a pior ameaça possível. Deste modo, no quadro dos arranjos destinados a aumentar os custos de saída, Hechter apresenta três fórmulas que contribuem para este objectivo: o isolamento físico da comunidade, a exigência de um investimento individual e a restrição das filiações extra-grupais.

Sobre os membros das comunidades intencionais e relativamente à segunda das fórmulas anteriores, Hechter salienta o seguinte: "They invest in a certain kind of on-the-job training: mastering the community's jargon, learning the rules, abiding by status distinctions. Rarely do these investments have value outside the group" (1987, p. 161). No que respeita à terceira fórmula, temos que ela corresponde a uma das características básicas da comunidade, conforme à análise de Robert Nisbet (1979). Qualquer comunidade se constrói sobre a anulação das alternativas de filiação. Finalmente, concluindo a sua análise do papel dos mecanismos de controlo nas comunidades intencionais, Michael Hechter afirma que:

"The practices that have been found to be associated with community longevity may not attest to the community's hopes about building commitment through identification but, instead, may reveal its doubts that such identification is likely to develop at all. Perhaps community survival is promoted through an entirely different kind of mechanism. Groups employing arrangements to reduce control costs may succeed not because of the internalization of new norms, but rather because they curb members' egoistic tendencies toward free riding and deviance" (1987, p. 165).

A abordagem de Michael Hechter tem a vantagem de consistir numa visão radical do problema da solidariedade de grupo. Neste sentido, será necessário complementá-la com outras abordagens. Contudo, serve como chamada de atenção para alguns

aspectos que normalmente são dados por adquiridos por grande número de títulos sobre a cultura nas organizações e que, possivelmente, não são tão pacíficos como é sugerido. Regressaremos a muitos dos seus elementos no próximo sub-ponto, destinado à análise dos traços "comunitários" da actual conceptualização da cultura organizacional. Eles servem de contraponto a alguns dos aspectos mais exagerados que esta literatura contém. Contudo, antes de avançarmos, convém esclarecer um ponto de modo a evitar confusões na análise que se segue. Michael Hechter, quando fala de controlo (enquanto variável indispensável à obtenção da solidariedade de grupo) e dos arranjos institucionais que permitem reduzir os seus custos, não participa de uma concepção segundo a qual a cultura constitui um dos meios possíveis de se obter o controlo da acção individual (o que corresponde a uma visão normativa da ordem social). A diferença entre estes dois tipos de abordagem resulta de uma diferente utilização do conceito de controlo.

Aquele conceito é utilizado por Hechter num sentido que podemos considerar restrito. Como se pôde notar na apresentação que fizemos da sua teoria da solidariedade de grupo, o controlo corresponde a duas tarefas clássicas - vigiar e punir (ou recompensar). Neste sentido, o controlo associa-se ao desvio ou, se se preferir, à ausência ou à falha de conformidade face a determinadas normas ou obrigações sociais, e tem, por relação ao indivíduo, uma intervenção estritamente externa e a *posteriori*. Um outro sentido possível e mais amplo daquele conceito consiste na consideração não só dos elementos que constituem o seu anterior significado, mas ainda da ideia que o controlo social tem igualmente uma dimensão interna e antecipadora. A socialização e a internalização de normas e valores culturais garantem parcialmente o controlo da sociedade sobre o indivíduo (Boudon e Bourricaud, 1982). Se bem que Michael Hechter utilize uma versão mais restrita do controlo social, não foge contudo à discussão da versão mais ampla daquele conceito. A sua escolha da fórmula "vigiar e punir" é já o resultado dessa mesma discussão. Este autor considera

que:

"The very prevalence of socialization mechanisms in society attests to the severity of the problem of rational egoism. Groups whose members are not rational egoists - bees and other social insects - have no need to socialize them. *Far from being an alternative to formal controls, socialization is itself a product of these controls. Take these away, and the internalization of norms withers*" (1987, p. 69).

Hechter apresenta esta conclusão na sequência da análise que faz dos "métodos" de socialização. Considera dois mecanismos principais: reforço directo e modelização. Sobre o primeiro conclui que aquele não é senão, igualmente, um mecanismo de controlo. Quanto ao segundo, que corresponde à aprendizagem e adopção de modelos culturais, afirma que estas resultam do testemunho do destino dos outros e não de uma experiência estritamente pessoal. Esta observação "... conveys information about the types of actions that are likely to be approved or disapproved (...) Instead of relying on sanctions, then, subjects learn on the basis of the experience of others" (1987, pp. 67-68). Desta forma, subsume sob uma definição restrita todos os significados possíveis da palavra controlo, i.e., ao reduzir todos os processos de socialização à intervenção de diferentes mecanismos de controlo, não retém senão uma definição restrita de controlo social.

Quando Hechter selecciona as comunidades intencionais para análise do fenómeno da solidariedade de grupo, o qual, na sua abordagem, se encontra intimamente ligado ao exercício do controlo do grupo sobre os seus membros, pretende demonstrar que mesmo nos grupos considerados extraordinariamente solidários, o controlo formal é indispensável. Todos os arranjos institucionais por ele apontados constituem fórmulas de controlo "económicas" que visam colmatar a própria insuficiência da internalização normativa que, para este autor, é uma solução pouco eficaz para o problema da solidariedade de grupo e que, no limite, se reduz à intervenção do próprio controlo. Desta forma, todos aqueles arranjos que, como vimos, correspondiam a muitas das

fórmulas da cultura organizacional, não são senão mecanismos deliberados de controlo da acção individual, i.e., sob a aparência da comunidade dissimulam-se os métodos mais "cínicos" de controlo desta acção. Na opinião de Hechter, a versão culturalista ou normativa da ordem social tem fraca capacidade explicativa, posto que os factores de solidariedade por ela apontados - o compromisso e a coesão normativa (na sequência de um processo de internalização) - iludem a existência de interesses e objectivos divergentes e, principalmente, a irredutibilidade do indivíduo ao colectivo.

Após o reconhecimento de uma pluralidade e não de uma unidade de interesses em qualquer grupo humano e, neste caso, numa organização, toma-se difícil a aceitação de todas as abordagens que utilizam a cultura como fórmula exclusiva para a produção da harmonia e da ordem e para a mobilização da acção nas organizações. Estas abordagens são aparentemente visões cândidas da realidade, fundadas sobre a ilusão de uma comunidade normativa e afectiva, ou de "espírito e coração", e constroem-se sobre a ignorância ou a dissimulação daquela divergência. Vários autores na Teoria das Organizações acusam esta dissimulação, salientando que muitas das abordagens "cândidas" da cultura organizacional servem precisamente objectivos de controlo, nomeadamente os do "management". Os autores desta crítica não utilizam, contudo, o termo controlo no mesmo sentido em que o faz Hechter. Participam de uma visão normativa, segundo a qual a cultura tem a capacidade de decidir, por si só, da acção dos membros de uma organização e, deste modo, servir objectivos de algumas minorias.

3.2 Os traços comunitários

Na sequência da anterior abordagem, podemos analisar com maior detalhe os principais traços comunitários que caracterizam a conceptualização da cultura nas

organizações, i.e., os sinais que nesta indicam a presença de um modelo comunitário, e explorar todas as suas principais consequências para o estudo da realidade organizacional. Contudo, ainda antes, convém recordar os principais tópicos que o estudo da cultura nas organizações inclui (excluimos aqueles que surgem nos trabalhos que se preocupam mais com a cultura societal que com a cultura organizacional). Estes tópicos constituem uma espécie de agenda de investigação, aberta às preferências dos vários autores. Através da observação do tratamento dado a alguns destes tópicos é possível detectar a influência de um modelo comunitário. Reproduzimo-los aqui de uma forma sintética:

- A natureza da cultura organizacional: na sequência da abordagem de Linda Smircich (1981), é suposto dever optar-se entre uma versão da cultura organizacional enquanto variável interna (o que uma organização tem) e uma versão que postula que a cultura é uma metáfora servindo a compreensão da organização (aquilo que esta é).
- O conteúdo da cultura: apesar da diferença de abordagens, existe algum acordo em torno de vários "objectos" ideais, um consenso tomado possível pela filiação comum nas perspectivas simbólica e cognitiva.
- Os "parceiros" da cultura: aqui inclui-se a discussão do papel desempenhado pela cultura na vida organizacional, i.e., dos vários aspectos interessantes para a compreensão da acção nas organizações.
- A escala e a consistência culturais: na sequência de Meyerson e Martin (1987), é habitual considerarem-se três perspectivas distintas - integração, diferenciação, fragmentação. Na primeira categoria incluem-se todas as abordagens que defendem a possibilidade de uma cultura organizacional única; na segunda, os

trabalhos que só aceitam a existência de sub-culturas; a terceira, estrutura-se em torno da ideia de ambiguidade e é uma abordagem relativista. Este ponto de agenda traduz-se na discussão da distinção e continuidade culturais (face a outros espaços sociais), mas também na da coerência ou consistência cultural e, ainda, do grau crítico de partilha cultural.

- As funções da cultura: neste capítulo incluem-se itens diversos - "sense-making", adaptação, integração, mobilização, controlo, etc.
- Produção/reprodução da cultura: este elemento respeita à atenção diferencial dada aos aspectos produtivos ou genéticos da cultura e aos seus aspectos reprodutivos.
- O papel dos indivíduos: fundadores, líderes e "seres vulgares".
- Gestão e mudança da cultura: neste ponto inclui-se a discussão das possibilidades de gestão e mudança da cultura.
- Os "acessórios" culturais: ritos, cerimónias e outras "festas", histórias, contos, etc..
- Os mecanismos culturais: socialização e transmissão culturais.
- Os fins da cultura: aqui inclui-se a discussão da ligação a estabelecer entre cultura e eficácia organizacionais e das vantagens competitivas proporcionadas pela primeira.

De todos estes tópicos alguns interessam-nos particularmente. Outros fazem pouco sentido no quadro de uma discussão estritamente teórica, como seja o caso do último ponto. A questão da eficácia de uma organização liga-se à questão normativa dos objectivos escolhidos para a sua mensuração, para além do facto de só ter fundamento

na condição de se supôr a existência de uma cultura organizacional, matéria a que, como já vimos, têm sido colocadas múltiplas reservas. No que respeita à possibilidade de mudar e gerir a cultura, parece-nos tratar-se de uma discussão destinada à eternidade. De facto, não conseguimos encontrar uma separação tão nítida entre cultura, acção individual e aspectos estruturais como esta discussão o sugere. A hipótese da gestão da cultura é no mínimo absurda, uma vez colocada nestes termos. É concerteza possível influenciar as representações sociais, os valores e todo o arsenal de elementos simbólico-cognitivo-ideais que surgiram para dar resposta ao problema do conteúdo da cultura, partilhadas por outros actores sociais, mas não se deve exagerar a confiança neste objectivo. A este propósito podemos evocar uma passagem de Raymond Williams (1958):

"Any governing body will seek to implant the "right" ideas in the minds of those whom it governs, but there is no government in exile. The minds of men are shaped by their whole experience, and the most skilfull transmission of material which this experience does not confirm will fail to communicate" (p. 301).

Este mesmo excerto poder-se-ia aplicar à questão dos fundadores, líderes e "gente vulgar". Mesmo autores como Edgar Schein não nos conseguem convencer do decisivo papel representado pelos fundadores e líderes numa organização, questão que se liga ao problema da preferência por uma imagem produtiva ou reprodutiva da cultura. A escolha *a priori* entre estas duas hipóteses consiste numa operação absurda. A cultura reúne em qualquer agrupamento humano estas duas dimensões, não existindo critério objectivo que, ao nível teórico, permita decidir da sua prioridade alternativa. Como já vimos antes, o privilégio dado aos aspectos reprodutivos da cultura serve, o mais das vezes, a fuga à explicação dos processos que se encontram na raiz da génese cultural, a qual deve ser entendida como um processo social global. Não existe razão alguma que justifique a redução da cultura à "tradição".

No que respeita ao tema da distinção e consistência culturais, já os abordámos parcialmente. Resta dizer que o ponto talvez mais obscuro desta questão seja exactamente o do grau crítico da "partilha cultural", para cuja discussão em nada contribui a distinção absurda entre culturas fortes e fracas. A dificuldade reforça-se pelo facto de não existirem praticamente formas operacionais de resolver este problema. Na maior parte dos estudos empíricos existentes na esfera da Teoria das Organizações, quanto muito conseguiram-se identificar alguns traços gerais caracterizando a cultura nas organizações. No que respeita ao conteúdo da cultura existe, como salientámos, algum consenso. De um modo global é reconhecida a natureza ideal dos elementos culturais. As variações relativas a estes são basicamente variações terminológicas. De resto, existe alguma discussão a propósito da "residência oficial" da cultura, no debate entre versões simbólicas que, na sequência de Clifford Geertz, defendem que a cultura é um fenómeno objectivo apreensível em todas as formas da realidade, e versões cognitivas que, na sequência de Goodenough, a localizam na "cabeça" dos indivíduos. Detecta-se ainda alguma confusão proporcionada pela consideração dos artefactos culturais como elementos de conteúdo cultural. Este é nomeadamente o caso da abordagem de Schein (1991), cuja lógica obedece a uma espécie de "lógica da profundidade" (artefactos, valores e premissas fundamentais - "underlying assumptions"). Esta lógica está presente em vários outros autores, especialmente naqueles que ligam a sua abordagem à obra de Lévi-Strauss.

Em matéria de "acessórios" culturais, a existência de rituais, cerimónias, e outros acontecimentos colectivos surge a grande número de autores como a prova de que existe cultura organizacional. O mesmo pode ser dito das histórias, sagas, contos e anedotas. No que respeita ao carácter distintivo destas "histórias", autores como Joanne Martin (1983) já tiveram a oportunidade de exercer a sua crítica. Sobre a importância a ser atribuída a este conjunto de "acessórios de grande visibilidade", deve-se atender à crítica de Barley (1983):

"One sometimes senses that organizational theorists lay too heavy an emphasis on overtly symbolic phenomena as indicators of cultural processes. Clearly, logos, stories, colorful terms, and arcane rituals are symbolic in nature, and it is reasonable to identify and study them. From the semiotic perspective, however, terms, tales, and totems are but lit candles hovering above both the icing and cake of culture. A semiotics of culture urges the realization that anything can be an expressive sign capable of signification" (p. 409).

A natureza, funções, "parceiros" e mecanismos culturais surgem como os aspectos menos explorados da cultura nas organizações. No que respeita aos "parceiros" da cultura, é rara a preocupação pela pesquisa de uma abordagem da cultura que relativize o papel desta ou que, melhor, inclua outros elementos analíticos como os que já vimos antes. É claro que no que respeita a várias análises que designamos de culturalistas (e que participam de uma visão comunitária das organizações), muitas vezes ficamos na dúvida se os seus autores não encaram a abordagem da cultura apenas como um tipo de estudo entre muitos possíveis e que, portanto, deve ser complementado com outros estudos, ou se, de facto, não têm mais nada a dizer sobre o papel da cultura na vida organizacional. Por exemplo, Morgan (1986) usa a mesma metáfora cultural que Smircich e vários outros autores, na sua sequência, utilizam. Mas enquanto Morgan discrimina todo um outro conjunto de metáforas que permitem relativizar a metáfora cultural, nas restantes abordagens não há praticamente referência a outros elementos que não os estritamente culturais. De qualquer modo, veremos as dificuldades levantadas por uma abordagem como a de Linda Smircich.

No que respeita à análise das funções e mecanismos culturais, existem algumas contribuições obedecendo a objectivos variados (e.g. Pasquale, 1985 e Louis, 1980). Através delas é impossível não perceber que a cultura surge com funções precisas, como seja a do controlo da acção dos membros da organização. Com este objectivo intervêm mecanismos como o da socialização. Este aspecto é particularmente claro no título citado de Pasquale, que reforça uma ideia que já surgira na abordagem de

Hechter a propósito de vários arranjos institucionais. A diferença está em que, na abordagem de Pasquale, a mesma questão é tratada de uma forma muito pouco crítica. Este último autor considera sete passos no processo de socialização de novos membros: uma selecção cuidada; a indução de experiências promovendo a "humildade" e o questionamento das crenças anteriores; a formação; a intervenção de um sistema meticuloso de controlo de desempenho, acompanhado por um sistema de sanções positivas e negativas; o assegurar da adesão aos valores da organização; o reforço do folclore organizacional, este fornecendo interpretações estáveis da história organizacional; a disponibilização de papéis modelo.

Pasquale reconhece abertamente a necessidade do controlo da acção dos membros organizacionais, no qual a socialização cultural desempenha um papel central, se bem que pense que esta, no final de contas, tenha por objectivo principal "... to establish a base of attitudes, habits, and values that foster cooperation, integrity, and communication" (1985, p.37). Este autor, aliás, após ter exposto um conjunto de ideias que tomam bem evidente que a cultura e o mecanismo de socialização não constituem mais do que meios para a mobilização da acção no sentido desejado pela gestão, ainda procura fazer crer que a cultura serve o "empowerment" dos membros da organização. Na abordagem de Meryl Reis Louis dedicada ao processo de conquista do sentido na experiência na organização - "sense-making" - pelos novos membros, a cultura não surge com o aspecto que surgia na abordagem de Pasquale, mas antes como uma espécie de grande referente para a aprendizagem da própria organização. Ora, o que estes estudos têm de interessante é que revelam bastante sobre as "funções da cultura", ou seja, os objectivos a que, supostamente, ela deve responder nas organizações. Estas funções ligam-se obviamente ao problema já visto dos fins da cultura, a propósito dos quais se discutia a ligação possível entre cultura e eficácia organizacional.

A propósito da natureza da cultura, a distinção dominante que muitos autores utilizam, inscrevendo-se voluntariamente numa das duas possibilidades nela previstas, foi a instituída por Linda Smircich (1983) e que só citámos. Neste artigo, a autora aborda o cruzamento realizado por vários autores entre as teorias da cultura e das organizações. Através deste cruzamento identifica cinco temas de pesquisa (ou centros de interesse), que se distribuem por duas categorias principais, correspondendo a primeira à abordagem da cultura enquanto variável e a segunda à que faz equivaler a cultura a uma metáfora. Os primeiros dois temas - "comparative management" e "corporate culture" - cabem na primeira categoria. Smircich caracteriza-os assim:

1) "In comparative management studies, culture is considered to be a background factor (almost synonymous with country), an explanatory variable... or a broad framework... influencing the development and reinforcement of beliefs. The literature can be segmented into that with a macro focus, examining the relationship between culture and organization structure, and that with a micro focus, investigating the similarities and differences in attitudes of managers of different cultures... Culture is treated as an independent variable; it is imported into the organization through the membership... Its presence is believed to be revealed in the patterns of attitudes and actions of individual organization members." (1983, p. 343)

2) "A second major way that culture and organization are linked is that used by researchers who recognize that organizations are themselves culture-producing phenomena..." (1983, p. 344).

Na análise desta autora, estas duas abordagens participam da mesma visão, posto que assimilam a cultura a uma variável, a diferença residindo no facto de ela ser, no primeiro caso, externa e, no segundo, interna. Pensamos que Smircich não dá suficiente relevo a esta distinção. De facto, os "comparative management studies" são dificilmente comparáveis com as restantes abordagens do tema da cultura nas organizações, posto que a sua preocupação vai para o "ambiente organizacional" (na sua dimensão cultural) e não para a própria organização, contrariando desse modo a tendência comum às outras análises. No que respeita às abordagens da cultura enquanto variável interna, que são reunidas em torno do tema da "corporate culture",

temos a salientar que a escolha deste termo parece obedecer a uma intenção detractora, que se adequa mal ao conjunto de autores incluídos por Smircich nessa categoria. Dos autores citados sob esta etiqueta, destacamos Meryl Reis Louis, Deal & Kennedy e Peters & Waterman. Pensamos que demasiadas diferenças opõem a primeira autora aos restantes autores para que se possa proceder a aproximações desta natureza. Aliás, Meryl Reis Louis e Smircich têm posições muito próximas em muitos capítulos, o que aponta para o facto de a principal distinção criada entre as abordagens que entendem a cultura enquanto variável interna e as abordagens que a tomam por uma metáfora, se poder tratar de uma falsa distinção.

As três abordagens que, de acordo com Smircich, adoptam o conceito de cultura enquanto metáfora, distinguem-se a partir das suas filiações teóricas. Assim, simplificando, as perspectivas "cognitiva", "simbólica" (onde a autora se inclui) e "estrutural e psicodinâmica", filiam-se, respectivamente, nas obras de Goodenough, Clifford Geertz e Claude Lévi-Strauss. A autora fornece a seguinte imagem de conjunto:

"This mode of thought adopts the idea of culture as an epistemological device to frame the study of organization as social phenomenon. Although there may be different understandings of the specific nature of culture among cognitive, symbolic, structuralist, or psychodynamic theorists, by using culture as a root metaphor, they are all influenced to consider organization as a particular form of human expression" (1983, p.353).

Por fim, Smircich decide-se por uma síntese de todas as perspectivas que percorreu, a qual, devemos salientar, nos deixa dúvidas sobre a pertinência da principal distinção por ela instituída:

"Despite the very real differences in research interest and purpose represented here, whether one treats culture as a background factor, an organizational variable or as metaphor for conceptualizing organization, the idea of culture focuses attention on the expressive, nonrational qualities of the

experience of organization. It legitimates attention to the subjective, interpretive aspects of organizational life." (1983, p. 355)

Em suma, esta distinção apresenta várias dificuldades. Em primeiro lugar, ela não tem praticamente razão de existir, posto que os elementos contemplados em cada uma das abordagens distintas são muito semelhantes. Em segundo lugar, é difícil compreender porque é que a análise da cultura deve ser complicada a partir do recurso a uma metáfora. Tal como é utilizada por Smircich, a metáfora cultural em nada se distingue do conceito usado pelos restantes autores, exceptuando pequenas variações de conteúdo. Afirmar que a cultura é algo que uma organização *é* e não o que uma organização *tem*, é puramente irrelevante quando, após esta afirmação, só são contemplados os aspectos ideais dessa realidade.

Como afirmámos no início deste trabalho, a distinção realizada por aquela autora constitui um exercício teórico pouco interessante e que permite desviar a atenção de um problema maior que não é senão o da análise do papel desempenhado pela cultura na realidade organizacional. A distinção feita por Smircich torna-se ainda mais irrelevante se considerarmos que na maior parte dos autores, mais ou menos populares, com objectivos mais ou menos sérios ou, ainda, optando por qualquer uma das categorias previstas por aquela autora, o que está em causa é exactamente a mesma visão daquele tema - uma visão comunitária. Esta pode servir tanto objectivos humanistas e existenciais, quanto objectivos claros de controlo da acção dos membros da organização. A análise de Hechter, para além dos exageros que possa conter, não deixa de ser útil para perceber que os mesmos aspectos da realidade organizacional podem suportar duas interpretações opostas: uma cândida e outra cínica.

Os principais traços comunitários que se destacam na conceptualização da cultura na organização não são, neste ponto do trabalho, difíceis de resumir. Eles estão contidos em muitas das definições e usos do conceito de cultura constantes dos trabalhos sobre

aquele tema, se bem que podendo não se encontrar simultaneamente todos presentes: o isolamento ou distinção cultural (aspecto já visto); a coerência normativa, pelo menos ao nível do grupo (abordagens da sub-cultura); o peso da tradição; a afectividade (muitas vezes também dada por expressões que vagamente se relacionam com ela - subjectividade, expressividade, etc.); o desprezo da racionalidade; a sacração do informal; a ilusão do problema do poder; a ilusão da divergência de interesses. Qualquer um destes traços corresponde à visão idílica das comunidades tradicionais, surgindo aparentemente em reacção aos aspectos "mais frios" da modernidade, como sejam a divisão pelos interesses, a racionalidade e o poder. É exactamente esta ideia que D'Iribarne (1989) põe em evidência no excerto seguinte:

"Se voyant (les sociétés "modernes) composées d'individus choisissant volontairement de vivre en "société", et organisant celle-ci par des institutions, fruit de leur autonomie créatrice, elles ont volontiers imaginé ceux qui vivaient dans leur contre-image comme entièrement englués dans une "communauté" où la tradition régirait les actes de chacun dans les moindres détails. Et dès qu'on parle de culture, cette contre-image mythique a tôt fait de se dessiner en filigrane. (...) Le terme de culture d'entreprise tend à son tour à évoquer pareille image, ou du moins une de ses variantes. Il existe dans notre imaginaire occidental une sorte de vision idyllique de la "bonne" communauté, patrie du "bon sauvage" où règnerait une harmonie spontanée, sans règles, sans rôles, sans procédures. Cette vision est revenue en force dans les années 60. Et la notion de culture d'entreprise lui doit beaucoup. Elle incite alors à voir dans la gestion, par les symboles, un substitut à la gestion par les procédures" (p. 262).

A ideia de comunidade é demasiado pregnante nos estudos sobre a cultura nas organizações para que possa ser desprezada, seja enquanto artifício heurístico permitindo perceber qual é a forma principal da conceptualização daquele tema, seja para compreender as suas consequências no modo de conceptualizar o problema da acção nas organizações. A partir da análise daqueles traços básicos compreenderemos melhor qualquer um destes aspectos, pelo que os discutiremos resumidamente e sem grande preocupação de ordem, já que se encontram intimamente ligados entre si.

O tema da afectividade surge ligado ao da coesão normativa, se bem que muitas vezes não seja muito clara a passagem entre eles. Um ponto de contacto evidente refere-se ao facto de normalmente surgirem a par em oposição à ideia de racionalidade. Esta é uma visão estreita que ainda se liga a um conceito clássico e bastante restrito de racionalidade. Podemos, pelo menos desde Weber, considerar uma racionalidade de tipo axiológico, i.e., referida a valores. Mais recentemente ainda, esta concepção foi alargada a partir de algumas análises (e.g. Boudon, 1987) que consideram uma nova concepção de racionalidade - a racionalidade situada - que corresponde à ideia de que qualquer acção ou crença é racional desde que a sua adopção resulte da existência de boas razões para tal decisão. Estas boas razões devem ser sempre compreendidas a partir da situação em que o actor social se encontra.

Relativamente à acção emocional, as reservas continuam ainda a manter-se no capítulo da racionalidade. Contudo, as abordagens mais recentes das emoções, que seguem uma perspectiva "construtivista social", acentuam os seus aspectos sociais e cognitivos. Como salienta Claire Armon-Jones (in Rom Harré, 1986), nesta abordagem "... ethical theory, moral worth and emotion are not separable, since emotion has a crucial role in conveying the sincerity of moral worth. Here constructionism develops this role of emotion by explaining it as a social function of emotion, and the constitution of the "moral sentiments" as a part of moral training" (p. 35). Deste modo, a fronteira vai-se reduzindo entre aspectos tradicionalmente distintos do comportamento humano. De qualquer modo, as teses do construtivismo social não são ainda suficientes para ultrapassar aquela barreira, sendo necessário complementá-las com outras abordagens, como salienta aquela autora. Mas no capítulo afectivo mais alguns apontamentos são importantes, permitindo relativizar a ideia de que o estudo da cultura organizacional corresponde a uma mudança de paradigma na teoria das organizações.

Vários autores (e.g. Sainsaulieu, 1987 e Gregory, 1983) já salientaram as semelhanças

existentes entre algumas das fórmulas utilizadas pelas abordagens da cultura organizacional e pela Escola das Relações Humanas²⁸. Ambas apresentam a imagem de um homem obedecendo mais a estímulos normativos e afectivos que racionais. Em ambos os casos observa-se o mesmo entusiasmo pelo informal, pelos sentimentos, pelo apelo grupal. Igualmente, em ambos os casos, se tende a dissimular a existência de conflitos, oposições, divergências e contradições. Ainda, tanto num caso como no outro, assiste-se ao mesmo desprezo pela racionalidade. Daqui resulta que o indivíduo tem pouco valor enquanto actor racional e autónomo, sendo que se esquece que a integração e o "bem-estar" afectivo podem ser pagos a um preço muito elevado, o do sacrifício do próprio interesse e a instituição de uma forte dependência do indivíduo face à organização (aspecto que Hechter considera ser um dos elementos principais da própria solidariedade de grupo).

Ainda, em ambos os casos, se assiste a uma espécie de reedição do velho paternalismo empresarial. A crença no carácter providencial e protector da empresa, antes concretizado na figura maior do chefe de empresa e, depois, durante os tempos das Relações Humanas, nos "counsellors" ou nos gestores profissionais, regressa hoje, seja diluído numa expressão mais larga que corresponde à própria empresa, seja encamando-se novamente no líder, no gestor ou no fundador. Convém então recuar no tempo para perceber quando "nasceu" a dimensão afectiva nas organizações. Tal aconteceu no dia em que a Teoria das Organizações "descobriu" o famoso factor humano, o que aconteceu em torno dos anos trinta e, em primeira mão, nos E.U.A., pela mão dos autores da Escola das Relações Humanas.

O homem, na sua faceta organizacional de factor humano, surge numa viragem histórica do capitalismo ocidental, este sobrevivendo contra as previsões marxistas que deviam encontrar a sua derradeira oportunidade no tempo da Grande Depressão. Até então tinham crescido os excessos da Industrialização e do Capitalismo, assim como



os movimentos operários e o Sindicalismo. Este continuará a crescer, reforçando-se publicamente nas décadas seguintes, até ver chegar o final dos anos setenta. Também o capitalismo reestruturado progride na sua marcha até essa década, quando nova crise motiva a mudança. A descoberta do factor humano deveria vir a equivaler ao "nascimento" da cultura nos anos oitenta. Estes partos difíceis têm em comum o facto de terem surgido das crises do capitalismo ocidental e das mudanças sociais e culturais que as acompanharam. As Organizações assistiram sucessivamente e no seu próprio seio, ao aparecimento de "novas variáveis", antes não "significativas" para o seu funcionamento.

Ao tempo da Escola das Relações Humanas, na Europa, ou melhor, em parte dela, a escalada da guerra adiará por mais alguns anos a entrada neste novo sistema, que chegou com a reconstrução e com a social-democracia. Reconstrução do aparato produtivo, intervenção pública como motor da economia, políticas de emprego keynesianas, construção de infra-estruturas, políticas de satisfação de necessidades básicas, produção e consumo de massa, urbanização acelerada, etc. - estes foram alguns dos traços que caracterizaram esse novo período histórico, que então se iniciava e que sinteticamente foi apelidado de o período do Crescimento. Foi neste mundo, e no quadro das Organizações e da sua Teoria, que se desenvolveu a concepção do indivíduo como factor humano, a qual veio substituir a concepção do indivíduo como força de trabalho. Mais tarde, na década de setenta, chegaria a vez do "Recurso Humano". Estas mudanças de perspectiva ou de representação do indivíduo na esfera organizacional acompanharam, obviamente, mudanças havidas noutras áreas: na esfera do consumo; na área política; nas áreas social e cultural.

A "invenção" do factor humano como forma de representação do indivíduo no Trabalho e nas Organizações, consistiu numa resposta ao movimento de racionalização da força de trabalho, aos seus excessos e às suas falências. A organização científica do

trabalho, promovida por Taylor, tinha por suporte uma determinada visão da natureza humana e, especialmente, da natureza humana nas Organizações. De facto, o indivíduo era concebido de uma forma estreita como *homo oeconomicus* ou, melhor, como um ser que só poderia ver o seu comportamento racionalizado por via de estímulos económicos e de uma séria disciplina. Desta forma, o *homo oeconomicus* de Taylor consistia precisamente no mesmo que a "força de trabalho" dos primeiros tempos da industrialização. A única distância que separa estas duas concepções é a de um progressivo esforço de racionalização de uma mesma matéria básica.

A Escola das Relações Humanas, que se inicia com Elton Mayo e com as suas investigações na Western Electrics, introduz um pequeno desvio na anterior concepção: descobre que a vida afectiva ou a dimensão afectiva da vivência organizacional é também uma variável importante, a par das variáveis económicas e técnicas, para a construção do comportamento dos actores organizacionais. O defeito desta concepção é o de se reduzir a uma simples ampliação da concepção anterior. De facto, este movimento percebeu correctamente que o esforço da organização científica do trabalho era, por si só, insuficiente para resolver os problemas da gestão dos indivíduos na organização. Assumiu então que, e apesar daquele esforço, permanecia irredutível um capítulo importante da "irracionalidade humana", a dimensão afectiva. Assim surge a concepção do factor humano, que corresponde à ideia de que, nas Organizações e no Trabalho, existe um resíduo afectivo que deve ser controlado.

Como salienta Michel Crozier (1977), o indivíduo deixou de ser exclusivamente concebido como uma "mão" para passar a ser representado também como um "coração". Depois de adquiridos o controlo e a regulação do corpo da força de trabalho e dos seus tempos, gestos e operações, tomou-se evidente que aos trabalhadores "nascera" um "coração", onde se localizava o último reduto da irracionalidade. É curioso ninguém ter lembrado que ao indivíduo lhe sobrava uma "cabeça", i.e., a capacidade

de regular de modo autónomo a sua acção no trabalho. De qualquer forma, a representação do indivíduo no trabalho ampliara-se, se bem que a parte afectiva, então descoberta, fosse tratada através de paliativos tais como o funcionamento de "Counselling Rooms", onde os indivíduos eram recebidos, aconselhados, considerados, ou, ainda, vários outros mecanismos simpáticos de promoção da alegria no trabalho. Assim, o indivíduo foi elevado de um estágio totalmente primitivo a um estágio mais humano, em que, contudo, pouco se distinguia de uma criança grande, irreflectida, e sempre pronta a tudo esquecer para se dedicar exclusivamente aos seus impulsos afectivos.

A própria concepção mais corrente da conhecida oposição estrutura formal/estrutura informal participa desta concepção do factor humano, sendo aliás nela fundada. É assim que surge a ideia de uma estrutura informal como um enorme recreio, como uma zona de catarse irracional. Este mundo pretensamente escondido das organizações é, nas abordagens mais simplistas, o mundo real que se desenvolve às expensas do mundo ficcional da estrutura formal. De facto, a dimensão afectiva do comportamento dos indivíduos nas organizações é fundamental. Contudo, não pode ser pensada isoladamente da dimensão cognitiva. A afectividade individual não se dirige exclusivamente, nas Organizações, para matérias que são estranhas à produção, assim como não se desenvolve, necessariamente, em oposição a uma dimensão cognitiva do comportamento.

Jean-Daniel Reynaud (1989), que já tínhamos citado aquando da análise da perspectiva de Hechter, salienta a dificuldade de se manter aquela distinção, que, quanto a si, é mais enganadora que esclarecedora. Este autor propõe substituir esta distinção por uma outra: a distinção entre regulação de controlo e regulação autónoma. Reynaud define assim esta nova oposição:

"L'opposition entre autonomie et contrôle est donc bien l'opposition de deux stratégies collectives. Mais ces deux stratégies ne se définissent pas seulement par les intérêts particuliers ou les enjeux propres, ou la rationalité spécifique de chaque partie. Elles incluent généralement un enjeu commun, elles admettent une validation externe qui, malgré ses ambiguïtés, peut les départager et arbitrer temporairement leurs conflits (...) le travail réel est un compromis entre les deux régulations. Compromis parfois explicite et facile à saisir: par exemple, les clavistes de presse ne suivent pas rigoureusement les normes de production fixées (nombres de caractères à saisir). Elles restent un peu en dessous. Mais elles "paient" cette infraction en maintenant une cadence élevée pour les périodes de leur travail qui sont hors rendement. Cette fois, elles en font plus qu'on n'exige d'elles. Elles ont "acheté" leur autonomie dans le premier cas en donnant à l'encadrement plus de rendement qu'il n'en est exigé dans le second". (pp. 107, 109).

Reynaud não é o único a salientar a importância simultânea dos aspectos formal e informal das organizações, sugerindo que não podem ser considerados isoladamente, nomeadamente na análise dos jogos de poder nas organizações, um tema também frequentemente esquecido na abordagem da cultura organizacional, ou, pelo menos, pouco explorado. De facto, das poucas vezes que surge é estreitamente confinado ao tema das subculturas, momento escolhido para se falar de conflito naquelas abordagens. Contudo, o facto de o conflito ser normalmente reduzido ao problema da diferença de interpretações da realidade, faz com que não exista lugar para uma análise mais profunda do problema do poder.

Especialmente nas abordagens mais simplistas e optimistas, assiste-se ao regresso de um antigo mito que podemos designar de mito da transparência social, e que consiste na crença de que o poder está ausente da interacção social ou, ainda, na crença de que, existindo actualmente, poderá ser extinto através de qualquer reforma ou pela evolução normal dos acontecimentos, i.e., pela consagração do verdadeiro sentido da história. Esse momento corresponderia simultaneamente ao fim do político e ao fim da história. São conhecidas múltiplas versões deste mito, a diferença residindo no tipo de modelo imaginado para o futuro. Todos os defensores desta ideia acreditaram que chegaria o momento em que o governo dos homens seria substituído pela

administração das coisas, como na fórmula famosa de Saint-Simon.

O mito da transparência social encontra-se associado à ideia de que todo o quadro político da acção social é afectado pela irracionalidade, nascente do facto de se não visualizar imediatamente a melhor solução para todos, uma solução natural, inscrita na natureza racional do homem. Assim, seria suficiente ultrapassar-se, de acordo com variadas fórmulas, este capítulo da história humana, erradicando a parte maldita da vida colectiva, para se entrar definitivamente no mundo da transparência social. Contrariamente a esta visão, podemos conceber o poder não como uma manifestação primitiva, irracional, mas antes como uma relação desigual entre indivíduos relativamente livres, situados num campo de acção sempre estruturado, e recorrendo à exploração de fontes de incerteza pertinentes nesse campo, de modo a aumentar as suas possibilidades de acção (Michel Crozier, 1977). O poder consiste, precisamente, num processo de mediação entre indivíduos com objectivos divergentes, e mesmo contraditórios, que, em qualquer sistema de acção social e em qualquer situação, têm de resolver o problema da sua cooperação.

Qualquer indivíduo é autor de comportamentos estratégicos que se relacionam simultaneamente com as estruturas dos campos sociais em que se inscreve e, também, com o modo como o actor social representa os constrangimentos destas estruturas. É sob a intervenção destes dois tipos de variáveis, culturais e estruturais, que o indivíduo desenvolve a sua acção, uma acção sempre estratégica que varia, ainda, de acordo com a sua personalidade, experiência e capacidades relacionais. Esta dimensão estratégica é facilmente esquecida em muitas abordagens da cultura organizacional que se encontram afectadas por este mito da transparência ou do fim do político. Nestas, o tema cultural representa a solução para as clivagens entre grupos e indivíduos dentro das Organizações, para a divergência de interesses e para a existência de maneiras distintas de representação da realidade. É por este motivo que,

em muitos casos, a cultura organizacional é reduzida à cor das gravatas ou das camisas, ao culto do fundador ou a qualquer outro traço decorativo, ou seja, ao menor denominador cultural comum, na impossibilidade de se obter um outro tipo de consenso.

Resumindo esta nossa abordagem, temos que a imagem mais pregnante da cultura organizacional é exactamente a de uma entidade normativa, ou melhor, simbólica e cognitiva, posto que até na linguagem se fugiu frequentemente à dureza dos factos, a palavra normativo lembrando demasiado o aspecto constrangedor da cultura. Se bem que esta não seja uma concepção passível de se aplicar a todos os autores escrevendo sobre o tema, é contudo a dominante, mesmo no caso das suas variantes mais complexas e menos redutoras. Pensamos que o apelo comunitário foi demasiado forte para se ter podido ensaiar uma fuga concertada aos seus perigos. Por muita virtude que aquela ideia possa envolver ela não passa na maior parte dos casos de um mito ou de uma ideologia "... of "groupism" extolling the virtues of "togetherness" and "belongingness" (Wrong, 1961, p. 188). Nalguns casos ainda, essa fuga nunca poderia, de qualquer modo, ter sido ensaiada. Por mais ou menos conscientes que estivessem alguns autores do uso que faziam do tema comunitário, eles estariam sempre dispostos a utilizá-lo. As soluções que prometia sob a figura da cultura eram demasiado potentes para serem desprezadas.

Não somos os únicos a assumir uma atitude cuidadosa e mesmo crítica face aos trabalhos realizados nos últimos anos sobre a cultura nas organizações. Muitos destes títulos fornecem, com maior ou menor intensidade e consequência, críticas aos muitos aspectos por nós analisados. Não devemos, ainda, ser interpretados como desprezando o estudo dos aspectos culturais nas organizações. Simplesmente, pensamos que devem ser colocadas muitas reservas a grande número das conclusões que surgem a seu respeito. Consideramos particularmente perigoso o culturalismo que

as afecta, de forma que preferimos continuar a manter a designação escolhida - cultura nas organizações. Esta redacção lembrar-nos-á sempre que a cultura por si só não explica a vida social e que, possivelmente, é irrelevante o esforço da procura de "culturas organizacionais". Por último, queremos ainda recordar que, na ausência da consideração dos múltiplos aspectos da realidade social, continuaremos condenados a não ter senão por escolha dois tipos de visão da realidade: uma visão cândida ou uma visão cínica.

CONCLUSÃO

Ao longo deste trabalho, analisámos o problema da conceptualização da cultura nas organizações. Como salientámos antes, a nossa abordagem não se aplica concerteza a todos os autores que se dedicam a este campo de pesquisa. Em grande número de casos ela só é parcialmente válida. De qualquer forma, na qualidade de uma abordagem sintética, apresenta várias conclusões. Em primeiro lugar, vimos que a crise que atravessa as organizações e a sociedade em geral, é parcialmente explicativa, juntamente com as suas interpretações e as preocupações que dela despertaram, do formato a que, genericamente, obedeceu a conceptualização da cultura nas organizações. Vimos que esta se recorta, em muitos casos, sobre uma noção antropológica de comunidade, em que são salientes os traços de isolamento, coesão e estabilidade normativa e afectiva. Estes aspectos, por sua vez, correspondem a algumas preocupações contemporâneas no mundo das organizações: o individualismo e a interacção ambiental. Este último aspecto motivou a busca da distinção cultural nas organizações. Esta "perseguição" continua a ser importante em muitos estudos, sendo que, contudo, existem já várias críticas que desprezam o seu interesse.

Em contrapartida, o segundo aspecto, o do individualismo, encontra-se, enquanto preocupação, na origem de grande número dos exageros cometidos no âmbito do estudo da cultura nas organizações e do desprezo da discussão do papel desempenhado pela cultura na realidade social e, em particular, na realidade organizacional. Este desprezo conduziu à adopção de fórmulas culturalistas que, utilizando uma fórmula comunitária, se constituíram como uma resposta ao problema do individualismo ou, se se preferir, aos problemas da ordem social e da mobilização da acção. Vimos que o culturalismo deve ser compreendido a partir de três matrizes teóricas principais em que se inscreve o conceito de cultura: natureza/cultura; estrutura social/cultura; cultura/acção individual. Os últimos dois tipos de culturalismo são

relativamente frequentes nas abordagens da cultura nas organizações. Nestas são desprezados os constrangimentos estruturais e a dimensão estratégica da acção individual.

Analisámos, a partir de um título de Michael Hechter (1987) três abordagens possíveis do problema da ordem e da solidariedade de grupo. No conjunto elas recuperam os temas da cultura, da estrutura social e da acção individual. Através desta análise foi possível obter uma visão mais "cínica" do problema da cultura nas organizações. Alguns aspectos que, normalmente, são indicados como constituindo a prova, o sinal, ou, ainda, servindo o reforço da cultura organizacional, podem igualmente ser vistos como soluções para o problema dos custos de controlo nas organizações. Na segunda parte do terceiro capítulo, resumimos os principais traços que, nas abordagens da cultura organizacional, correspondem a uma visão comunitária da relação entre cultura e organização, assim como as principais dificuldades que envolvem.

A cultura é concerteza uma dimensão importante na compreensão da vida organizacional. O seu "contributo" deve, contudo, ser relativizado. Preferimos situar a discussão da cultura parcialmente fora do terreno estrito da Teoria das Organizações, precisamente porque ela tem implicações maiores que as que, normalmente, têm sido observadas pelos seus autores. Para que o estudo da cultura nas organizações possa constituir um instrumento válido para a compreensão da acção e da realidade organizacional é necessário fazer intervir outras dimensões analíticas. O concurso de várias perspectivas conduzirá, possivelmente, ao afastamento da coqueluche teórica dos anos oitenta - a cultura organizacional - e ao desprezo das suas virtudes. Em contrapartida, tomar-se-á igualmente dispensável a crítica dos seus vícios. Não é necessário, no que respeita à realidade social, optar seja por uma visão cândida, seja por uma visão cínica. Aquela não tem em si, pelo menos no que concerne ao estrito terreno científico, qualquer estatuto moral. Este só lhe pode ser atribuído pelos que a

estudam, na sequência das suas próprias preocupações e através do modo como a conceptualizam. Neste processo, o caminho mais rápido para uma conclusão normativa consiste na escolha de uma visão unilateral ou estreita da realidade.

A cultura é um conceito importante nas ciências sociais, ela serve a denominação dos aspectos simbólicos e representacionais da acção social. Neste sentido, não divergimos dos restantes autores que reconhecem que a cultura consiste num conjunto de elementos ideais. Contudo, não conseguimos imaginar a sua separação de outros aspectos analíticos que, igualmente, caracterizam a realidade social. A análise da cultura nada ganha com as crenças ontológicas da sua independência nem com a imaginação de uma intervenção solitária das ideias na realidade social. A cultura nas organizações é um interessante campo de pesquisa e nada indica que deva ser encerrado. Antes, deverá ser expandido de modo a integrar os contributos de outras perspectivas que dêem mais valor aos aspectos que, hoje, as abordagens da cultura organizacional frequentemente desprezam

NOTAS

1. Não foi só no terreno das organizações que ressurgiu o tema cultural. Este tem um alcance maior, ou melhor, uma utilização mais larga. A sua "reedição" encontra-se ligada ao debate modernidade/pós-modernidade:

"É evidente que nos anos recentes temos assistido a um crescimento dramático do interesse pelas questões culturais. A cultura, outrora na periferia das disciplinas científico-sociais, e particularmente da sociologia, tem sido impelida, agora, para o centro do campo e algumas barreiras entre as ciências sociais e humanas encontram-se em vias de ser desmanteladas..." (Featherstone, 1990, p. 104).

2. Existem exceções a este quadro geral. Vários autores referiram-se à cultura de grupo. Em contrapartida, os termos subcultura e contracultura confirmam que a referência básica é a sociedade. Para a discussão cruzada dos conceitos de sociedade e cultura, recomenda-se a leitura de Friedrich H. Tenbruck (1989).

3. O termo metáfora tem sido largamente utilizado na literatura organizacional e suscitado um debate aceso (*vide* Morgan, 1980, 1983 e 1986; Bourgeois & Pinder, 1982 e 1983; Tinker, 1986; Tsoukas, 1991). A propósito do sentido da sua utilização na Teoria das Organizações, leia-se Barley (1983):

"In organization studies, specific metaphors are generally attended to and are considered similar to paradigmatic frames or biases. In semiotics, metaphor and other tropes are understood as processes that generate meaning. The adequacy of any particular meaning generated by a trope is essentially irrelevant to semiotics." (p. 396).

4. Smircich, Linda, 1981, *The Concept of Culture and Organizational Analysis*, Paper presented at the ICA/SCA *Conference on Interpretive Approaches to Organizational Communication*, Alta, UT, July.

5. De acordo com Weick (1985) os conceitos de estratégia e de cultura são substituíveis entre si.

6. Sobre a ingenuidade de alguns autores, como sejam Peters & Waterman, ou, melhor, sobre a sua sinceridade, leia-se:

"The leading management books of the Eighties have been American, and "excellence" is their creed. Thomas Peters and Robert Waterman Junior's *In Search of Excellence* appeared in 1982 and it quickly established itself as the best-selling management book ever. Here was an unambiguous riposte to the Japanese economic miracle, that Pearl Harbour of the Carter era (...) Peters and Waterman Junior certainly display the trappings of their own worldly success, but as authors they have old-fashioned sweat on their temples. Delivered in a style that combines hucksterism with the forceful sincerity of the big tent, their book puts across a Message of the large evangelical kind" (Wright, 1987, p. 8).

7. Para uma visão global dos títulos mais populares sobre o tema da "excelência", consultar Wright (1987).

8. E, ainda, alcançar alguns objectivos de tipo "existencial", como é sugerido em apontamentos como o que se segue:

"The idea has launched an industry (we have corporate culture conferences and consultants, culture audits, and culture-gap surveys) and revived discussions of values and assumptions. Culture encourages us to speak about something more than technical processes, and it allows us to put some soul, as well as a little mystery, back into our subject matter" (Smircich, 1985, p.58).

9. A respeito da noção sociológica de comunidade é preciso recordar que, apesar de normalmente se reconhecer que tem natureza ideal-típica, ela pode, contudo, ser objecto de outro tipo de utilização, o que aliás acontece frequentemente. Neste caso, a noção de comunidade serve a descrição de um tipo empírico de agrupamento humano, assumindo-se que as relações sociais que o caracterizam seguem, globalmente, um padrão comunitário e não societário, i.e., que o tipo comunitário predomina ou é exclusivo.

10. "We believe it is necessary to understand the organizational culture literature against the wider cultural context of the postmodern era" (anónimos, 1991, p. 316).

11. Kunda, G., Barley, S.R., 1988, *Designing Devotion: Corporate Culture and Ideologies of Workplace Control*, Paper presented at the American Sociological Association's 83rd Annual Meeting, Atlanta.

12. Destacam-se os excertos seguintes:

"... a família, ao perder a sua unidade e a sua individualidade de outrora, perdeu simultaneamente uma grande parte da sua eficácia. Como ela se dispersa hoje em cada geração, o homem passa uma importante parte da sua existência longe de qualquer influência doméstica. A corporação não é assim intermitente, é contínua como a vida. A inferioridade que, sob certos aspectos, ela pode apresentar relativamente à família, não deixa de ser portanto compensada" (Durkheim, 1977, p. 25).

"Deve aliás evitar-se acreditar que o papel da corporação deva consistir em estabelecer normas e em aplicá-las. Sem dúvida, por todo o lado onde se forma um grupo, forma-se também uma disciplina moral. Mas a instituição desta disciplina não é senão uma das numerosas maneiras pelas quais se manifesta toda a actividade colectiva. Um grupo não é somente uma autoridade moral que rege a vida dos seus membros, é também uma fonte de vida *sui generis*. Dele se desprende um calor que aquece ou reanima os corações, que os abre à simpatia, que funde os egoísmos" (p. 36).

"... desprezaram a verdadeira natureza da corporação, o lugar que lhe pertence no conjunto da nossa vida colectiva e a grave anomalia que resulta do seu desaparecimento... viram nela apenas uma associação utilitária, cujo efeito seria a de melhor cuidar dos interesses económicos, enquanto que na realidade deveria ser o elemento essencial da nossa estrutura social" (p.39).

13. Morgan (1986) faz uma alusão a Durkheim e à sua reflexão sobre a crise de integração que aquele identificava nas sociedades modernas mas não explora a continuidade existente entre o pensamento daquele autor e o actual estudo da cultura organizacional, nem se refere à utilização comum do tema comunitário:

"The french sociologist Émile Durkheim has shown that the development of organizational societies is accompanied by a desintegration of traditional patterns of social order, as common ideals, beliefs, and value give way to more fragmented and differentiated patterns of believe and practice based on the occupational structure of the new society. The division of labour characteristic of industrial society creates a problem of integration, or what may be more accurately described as a problem of "cultural management". Ways have to be found of binding the society together again. Government, religion, the media, and other institutions and individuals concerned with shaping opinion and belief play important roles in this process" (p.113).

Esta passagem serve exclusivamente o propósito da caracterização da "cultura da sociedade industrial", Morgan sugerindo que nos encontramos no mesmo tipo de sociedade que Durkheim descrevera no seu tempo, e só distinguindo entre sociedade tradicional e sociedade moderna. Esta identificação entre a sociedade actual e a sociedade descrita por Durkheim é uma pretensão um tanto ou quanto insustentável. Para além disso, é curioso Morgan citar o governo e a religião como agentes promotores de integração social, quando sabemos que Durkheim, nas suas obras, afirmava que estes dois tipos de instituição não tinham qualquer capacidade naquele capítulo.

14. Precisamente, de entre todos os sociólogos que, no século XIX, reflectiram sobre a crise do advento da sociedade moderna, Durkheim é talvez o que mais largamente utiliza o tema comunitário. Na sua obra, este tema serve não só a caracterização da sociedade tradicional, mas fundamenta ainda as suas esperanças e os seus projectos para a sociedade moderna. Ainda, a reflexão durkheimiana é, concerteza, e em especial na *A Divisão do Trabalho Social*, a que apresenta mais pontos de contacto com a actual teorização da cultura organizacional no que respeita à utilização daquele tema, seja porque a noção de comunidade é aí mais nítida, seja porque a interpretação que faz da crise do seu tempo é aquela que mais se aproxima das interpretações produzidas, no seio da Teoria das Organizações, a propósito da crise que atravessa hoje as sociedades ocidentais.

15. Robert Nisbet (1984) salienta ser errado entender que a sociologia nasceu no século XIX em tomo da noção de "sociedade". Antes, afirma que o interesse nesse século pelo "social" consiste, na maior parte dos casos, num interesse pelo "comunitário":

"... c'est à la *communitas* et non à la *societas* qu'il faut en effet faire remonter le sens dans lequel les sociologues utilisent le terme de "social"..." (p. 79).

16. Já vimos que o "modelo japonês" exerceu um fascínio enorme sobre grande parte da literatura sobre a cultura organizacional, tendo-se interpretado o sucesso das empresas japonesas a partir de variáveis culturais. Deste modo, é curiosa uma passagem de Morgan (1986), que surge precisamente na página que se segue à que contém a referência a Durkheim, mas que é relativa a um ponto distinto, não apresentando nenhuma aparente continuidade em relação aquela:

"... if we examine the Japanese concept of work and the relations between employees and their organizations we find that they are very different from those prevailing in the West. The organization is viewed as a collectivity to which employees belong, rather than just a workplace comprising separate individuals. The collaborative spirit of a village or commune pervades work experience, and there is considerable emphasis on interdependence, shared concerns, and mutual help. Employees frequently make lifelong commitments to their organization, which they see as an extension of their family. Authority relations are often paternalistic and highly traditional and deferential" (p.114).

17. A expressão "altura dos tempos" pertence a Ortega y Gasset e surge, pelo menos, numa sua obra famosa - *La Rebelion de las masas* - datada de 1930. Para Ortega y Gasset esta "medida" do tempo supõe que "...não o tempo abstracto da cronologia, que é todo ele chão, mas o tempo vital, o que cada geração chama «nosso tempo», tem sempre certa altitude, eleva-se ontem sobre hoje, ou se mantém a par, ou cai por baixo. A imagem de cair, embainhada no vocábulo decadência, procede desta intuição" (1971, p.65).

18. A demonstração de que o individualismo nas sociedades modernas não é incompatível com uma comunidade de "espírito e coração" renovada, não deixa, contudo, de ser problemática na obra durkheimiana. Robert Nisbet (1984) salienta que este é todo o problema da *A Divisão do Trabalho Social*. De acordo com este autor, aquela obra de Durkheim contém dois argumentos distintos. O primeiro pretendia a demonstração da perda de sentido, na sociedade moderna, das regras e constrangimentos típicos das sociedades tradicionais:

"... *De la Division du travail social* fut littéralement conçu pour prouver que la fonction de la division du travail dans la société est d'intégrer les individus en les spécialisant dans des activités complémentaires et symbiotiques, et que c'est cela qui a, pour la première fois dans l'histoire, permis de mettre fin aux mécanismes traditionnels de contrainte sociale. La fonction de la division du travail, c'est-à-dire l'intégration, est donc sociale" (Nisbet, 1984, p. 111).

É com este objectivo que surge a sua distinção entre solidariedade mecânica e solidariedade orgânica. Com esta última, típica das sociedades modernas, "l'hétérogénéité et l'individualisme remplaceront l'homogénéité et l'organisation communautaire, et de la division du travail découlera tout ce qui est nécessaire à l'unité et à l'ordre" (Nisbet, 1984, p. 112). Na primeira parte da obra, ao longo da qual se desenvolve este argumento, os temas do progresso, do individualismo e do racionalismo têm mais importância que na segunda parte. Mas, entretanto,

Durkheim ter-se-ia apercebido que a condução deste argumento até ao seu limite, resultaria numa "monstruosidade sociológica". A estabilidade institucional do segundo tipo de sociedade não seria automática. Assim, configura-se um segundo argumento destinado a provar uma continuidade moral entre aqueles dois tipos de sociedade. Este argumento tomar-se-ia particularmente evidente no prefácio à segunda edição da mesma obra, onde se reconhece a necessidade de uma autoridade moral prevenindo a anomia (a corporação). Durkheim não retomará nas suas outras obras a distinção entre solidariedades nem apresentará a divisão do trabalho como um factor de coesão social:

"Quels que soient sa forme, sa fonction et son rôle historique, la société devient... dans la suite de l'oeuvre de Durkheim un ensemble complexe d'éléments sociaux et psychologiques dont il avait au départ affirmé qu'ils n'étaient propres qu'aux sociétés primitives. Il affirme alors non seulement que la société normale est fondée sur des éléments comme la conscience collective, l'autorité morale, la communauté et le sacré, mais que la seule réponse appropriée aux conditions de vie modernes réside dans le renforcement de ces éléments" (Nisbet, 1984, p. 114).

De facto, Durkheim esforça-se por provar que toda a sociedade é moral e que é até possível que as "sociedades organizadas" sejam as mais morais de todas, pelo que afirma que "é... sem razão que se opõe a sociedade que deriva das crenças à que tem por base a cooperação, não conferindo senão à primeira um carácter moral, e não vendo na segunda senão um agrupamento económico. Na verdade a cooperação tem, também ela, a sua moralidade intrínseca" (Durkheim, 1977, p. 262).

19. Mesmo em geografia é frequente o recurso aos elementos que compõem a definição sociológica de comunidade. Contudo, a proeminência dada por aquela ciência ao elemento espacial permite-lhe uma utilização mais ampla daquele termo. Veja-se, por exemplo, a definição fornecida no *Dicionário de Geografia* de John Small e Michael Witherick (1992):

"Comunidade: Conjunto de grupos interactuantes de pessoas que se encontram numa determinada localidade. Embora o termo implique a existência de grupos ligados por laços comuns e em harmonia, muitas comunidades são constituídas por grupos muito diferenciados, cujos interesses e valores particulares podem entrar em conflito" (p. 57).

20. Edmund Leach (1985a) fornece uma visão deste problema no que respeita à análise antropológica:

"Excepto em circunstâncias extremamente insólitas, como as que se podem por vezes encontrar numa remota ilha do Pacífico, as fronteiras são sempre ambíguas. Em certo sentido, a sociedade humana em todo o mundo é um único *continuum*, existindo em simbiose dinâmica e complexa com o resto do universo. Por conveniência própria, distinguimos no mapa comunidades, tribos, povos, nações, raças, sociedades, comunidades de linguagem, culturas, mas os critérios que utilizamos para distinguir as unidades umas das outras são sempre uma questão de juízo humano; não são intrínsecos aos dados enquanto tais (...) Todavia, em qualquer tipo de sociedade humana existe uma tendência muito generalizada em falar «como se» os parâmetros da diversidade humana (ou, pelo menos, alguns deles)

fossem coincidentes (...) Tal facto não deveria surpreender-nos. Quando Lineu distinguia as subespécies de *Homo sapiens* segundo critérios que misturavam a cor da pele, a morfologia física, os tipos de vestuário, a psicologia e a política, ele apenas seguia um modo normal e universal de pensar, a que nem os antropólogos dos nossos dias são totalmente imunes. A maior parte da literatura antropológica, académica ou dileitante, consegue ainda dar a impressão de que a população do mundo está naturalmente fragmentada em «povos», «nações», «tribos», «raças», etc." (pp. 57-58).

Entretanto, já outros autores tinham reconhecido que a questão da identificação cultural deve ser exclusivamente compreendida enquanto operação analítica e abstracta:

"The lines of demarcation of any cultural unit chosen for the description and analysis are in large part a matter of level of abstraction and of convenience for the problem at hand. Occidental culture, Graeco-Roman culture, nineteenth-century European culture, German culture, Swabian culture, the peasant culture of the Black Forest in 1900 - these are all equally legitimate abstractions if carefully defined" (Kroeber & Kluckhohn, 1952, citados por Singer, 1968, p. 529).

"The boundaries and identity of the unit of study also became more problematic when social anthropology moved beyond the primitive isolate. Radcliffe-Brown was very much aware of this difficulty: "It is rarely that we find a community that is absolutely isolated, having no outside contact. At the present moment of history, the network of social relations spreads over the whole world, without any absolute solution of continuity anywhere" (Singer, 1968, p. 531).

21. Etimologicamente, "cultura" é uma palavra latina e tem a mesma raiz de *cultus* - o verbo *colo, is, ere, colui, cultum*. Este verbo, cujo significado principal é cultivar, e cujo contexto de aplicação principal são as terras ou os campos (*colere agros*), é frequentemente encontrado noutros contextos: as letras (*litteras*); o corpo (*corpora*), a amizade (*amicitiam*). O verbo *colere* apresenta outros significados, secundários: cuidar, ocupar-se de, praticar, honrar, respeitar, granjear as graças de alguém e, ainda, quando se trata da acção divina, proteger, vigiar. É precisamente este conjunto de ideias que vamos reencontrar nas palavras *cultura* e *cultus*. O termo *cultus* surge sob várias formas: participio passivo do verbo citado (cultivado); adjectivo (cuidado, preparado, ornado, elegante, vestido, etc.); substantivo. Nesta última forma pode significar cultivado, cuidado, culto, reverência, adoração, elegância, luxo, aparato, etc. A palavra *cultura* surge sob a forma de um substantivo que significa, em primeira linha, cultura (dos campos) ou agricultura mas que, de modo figurado, encontra aplicação noutros contextos, referindo-se, assim, à cultura do espírito, à acção de fazer a corte a alguém ou, ainda, ao culto e às acções de venerar ou honrar. *Cultura* é, assim, um termo que partilha, com a sua raiz e com o termo *cultus*, duas ideias principais: a de transformação e intervenção positiva sobre algo, poder-se-ia acrescentar, sobre a natureza, numa referência conjunta aos campos e ao espírito humano; a de respeitar, venerar ou cativar algo ou alguém que se considera superior. Ainda, outros dois temas que se encontram presentes neste conjunto de três palavras associadas entre si, se bem que não directamente na palavra "cultura", são, por um lado, o da protecção e dos cuidados e, por outro, o do ornato, das vestes, do enfeite e do estilo. No que respeita à evolução da palavra *cultura*, há a dizer que aquela não parece ter registado nenhuma alteração

significativa até ao século XVIII, descontando as variações formais que sofreu no quadro da evolução das várias línguas da Europa ocidental. Só nesse século a palavra cultura ganha um novo significado, pela mão de intelectuais alemães. Esta descoberta de uma palavra alheia à tradição linguística alemã não se tratou de um simples empréstimo, contraído possivelmente junto da língua francesa (Rocher, 1989), mas, antes, de uma verdadeira conquista. De facto, a *Kultur* alemã introduz na palavra cultura uma nova dimensão, uma dimensão colectiva, ao mesmo tempo que a associa à ideia de nacionalidade. Para a análise dos significados modernos de "cultura", aconselha-se a leitura de Norbert Elias (1990) e de Raymond Williams (1982).

22. Sanday, Peggy, 1979, The ethnographic paradigm(s), *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, 527-538.

23. Tylor define do seguinte modo o conceito de cultura, que faz equivaler ao de civilização, na sua obra *Primitive Culture* datada de 1871:

"A cultura ou civilização, entendida no seu sentido etnográfico amplo, é o conjunto complexo que inclui o conhecimento, as crenças, a arte, a moral, o direito, o costume e toda a demais capacidade ou hábito adquiridos pelo homem enquanto membro de uma sociedade" (citado por Leach, 1985c, p. 102).

24. Singer (1968) salienta a tendência que se afirma a partir destes autores:

"Most characteristic is a shift away from a theory of discrete culture traits within a framework of universal cultural history or cultural evolution to a study of the functions, patterns and structures of cultures forms within a plurality of organized contexts" (p. 540).

25. Para a discussão dos "objectivos organizacionais", recomenda-se a leitura de Keeley (1980 e 1984).

26. Se o mito de uma sociedade instituída por contrato já não assombra (senão excepcionalmente) o pensamento sociológico, o mesmo não pode ser dito do mito inverso - o da possibilidade de excluir o indivíduo de qualquer explicação do social - parece ainda em muitos casos continuar a exercer os seus efeitos. Michael Hechter (1992) insiste sobre o facto de as abordagens de tipo estruturalista - estruturais ou culturalistas (normativas) - presumirem "... une réaction de façon uniforme de différents individus aux mêmes conditions structurelles" (p.418). Na opinião daquele autor, "cette présomption implique la nécessité d'une identité des valeurs et préférences individuelles (autrement dit, l'absence de variations dans les échelles d'utilité d'une personne à l'autre). Cette affirmation paraît excessivement douteuse; si elle était vraie, les psychologues n'auraient plus qu'à plier bagage et fermer boutique" (p.148).

27. Kanter, Rosabeth Moss, 1972, *Commitment and Community: Communes and Utopias in*

Sociological Perspective, Cambridge, Harvard University Press.

28. Para se aceder a uma visão aprofundada desta escola teórica, recomenda-se a leitura de Georges Friedmann (1968).

BIBLIOGRAFIA

- Abrahamson, Eric, 1991, Managerial Fads and Fashions: The Diffusion and Rejection of Innovations, *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 3, 588-612.
- Abravanel, Allaire, Firsirotu, Hobbs, Poupart et Simard, 1988, *La Culture Organisationnelle: Aspects Théoriques, Pratiques et Méthodologiques*, Montréal, Gaetan Morin Éditeur.
- Adams, Guy & Ingersoll, Virginia, 1985, The Difficulty of Framing a Perspective on Organizational Culture, in Frost, Moore et al. (Ed.), *Organizational Culture*, London, Sage Publications.
- Aktouf, Omar, 1992, Management and Theories of Organizations in the 1990s: Toward a Critical Radical Humanism?, *Academy of Management Review*, Vol. 17., No. 3, 407-431.
- Allaire, Yvan, & Firsirotu, Mihaela, 1988, Les Théories de Culture Organisationnelle, in Abravanel et al., *La Culture Organisationnelle*, Montréal, Gaetan Morin Éditeur.
- Alvesson, Mats & Berg, Per-Olof, 1992, *Corporate Culture and Organizational Symbolism*, Berlin, Walter de Gruyter.
- Alvesson, Mats & Willmott, Hugh, 1992, On the Idea of Emancipation in Management and Organization Studies, *Academy of Management Review*, Vol. 17, No. 3, 432-464.
- Amsa, P., 1986, Organizational Culture and Work Group Behaviour: An Empirical Study, *Journal of Management Studies*, Vol. 23, No. 3, 347-362.
- Anónimos, 1991, Masquerade: Organizational Culture as Metafiction, in Frost, Moore et al. (Ed.), *Reframing Organizational Culture*, London, Sage Publications.
- Antunes, Manuel, 1987, Cultura, in *Enciclopédia Luso-Brasileira de Cultura*, Vol. 6, Lisboa, Editorial Verbo.
- Aron, Raymond, 1991, *As Etapas do Pensamento Sociológico*, Lisboa, Círculo de Leitores.
- Ashforth, Blake, & Mael, Fred, 1989, Social Identity Theory and the Organization, *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 1, 20-39.

- Astley, Graham, & Van de Ven, Andrew, 1983, Central Perspectives and Debates in Organization Theory, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, 245-273.
- Astley, Graham, 1985, Administrative Science As Socially Constructed Truth, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 30, 497-513.
- Barley, Stephen, 1983, Semiotics and the Study of Occupational and Organizational Cultures, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, N. 3, 393-413.
- Barley, Stephen, 1991, Semiotics and the Study of Occupational and Organizational Culture, in Frost, Moore et al. (Ed.), *Reframing Organizational Culture*, London, Sage Publications.
- Barley, S., Meyer, G. & Gash, D., 1988, Cultures of Culture: Academics, Practitioners, and the Pragmatics of Normative Control, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 33, 24-60.
- Barney, Jay, 1986, Organizational Culture: Can it be a Source of Sustained Competitive Advantage?, *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 3, 656-685.
- Barthes, Roland, 1988, *Mitologias*, Lisboa, Edições 70.
- Bartunek, Jean, 1984, Changing Interpretive Schemes and Organizational Restructuring: The Example of a Religious Order, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39, 355-372.
- Bartunek, Jean & Moch, Michael, 1991, Multiple Constituencies and the Quality of Working Life: Intervention at FoodCom, in Frost, Moore et al. (Ed.), *Reframing Organizational Culture*, London, Sage Publications.
- Baudrillard, Jean, 1981, *Para uma Crítica da Economia Política do Signo*, Lisboa, Edições 70.
- Beck, Brenda & Moore, Larry, 1985, Linking the Host Culture to Organizational Variables, in Frost, Moore et al. (Ed.), *Organizational Culture*, London, Sage Publications.
- Benson, Kenneth, 1977, Organizations: A Dialectical View, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, 1-21.
- Berg, Per-Olof, 1985, Organization Change as a Symbolic Transformation Process, in Frost, Moore et al. (Ed.), *Organizational Culture*, London, Sage Publications.

- Berger, Peter & Luckmann, Thomas, 1987, *A Construção Social da Realidade*, Petrópolis, Editora Vozes.
- Bettenhausen, Kenneth & Murnighan, Keith, 1985, The Emergence of Norms in Competitive Decision-Making Groups, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39, 350-372.
- Biggart, Nicole & Hamilton, Gary, 1984, The Power of Obedience, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, 540-549.
- Bimbaum, Pierre & Leca, Jean (Ed.), 1986, *Sur L'Individualisme*, Paris, Presses de la Fondation des Sciences Politiques.
- Bolle de Bal, Marcel, 1988, Fondements Culturels de l'Efficacité Japonaise, *Revue Française de Gestion*, Jan./Fev., 103-107.
- Bolle de Bal, Marcel, 1990, Stratégies de Rémunération et de Participation: les Ambivalences d'une Logique d'Acculturation, *Connexions*, No. 56, 101-119.
- Bottomore, Tom, 1973, Is There a Totalitarian View of Human Nature?, *Social Research*, Vol. 40, No. 3, 429-442.
- Boudon, Raymond, 1970, Notes sur la Notion de Théorie dans les Sciences Sociales, *Archives Européennes de Sociologie*, Vol. XI, 201-251.
- Boudon, Raymond, 1977, *Effets Pervers et Ordre Social*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Boudon, Raymond, 1978, Prefácio a Olson, M., *Logique de l'Action Collective*, Paris, Presses Universitaires de France, 7-20.
- Boudon, Raymond, 1979, *La Logique du Social*, Paris, Hachette.
- Boudon, Raymond, 1984, *La Place du Désordre*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Boudon, Raymond, 1987, *L'Idéologie*, Paris, Fayard.
- Boudon, Raymond, & Bourricaud, François, 1982, *Dictionnaire Critique de la Sociologie*, Paris, Presses Universitaires de France.

- Bougon, M., Weick, K. & Binkhorst, D., 1977, Cognition in Organizations: An Analysis of the Utrecht Jazz Orchestra, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, 608-639.
- Bourgeois, Warren & Pinder, Craig, 1982, Controlling Tropes in Administrative Science, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 27, 641-652.
- Bourgeois, Warren & Pinder, Craig, 1983, Contrasting Philosophical Perspectives in Administrative Science: A Reply to Morgan, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, 608-613.
- Broms, Henri & Gahrnberg, Henrik, 1983, Communication to Self in Organizations and Cultures, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, No. 3, 482-495.
- Bromwich, David, 1991, The context of Burke's Reflections, *Social Research*, Vol. 58, No. 2, 313-354.
- Bruner, Jerome, 1987, Life as Narrative, *Social Research*, Vol. 54, No. 1, 11-32.
- Bryman, Alan, 1991, Street Corner as a Model for Research into Organizational Culture, in Frost, Moore et al. (Ed.), *Reframing Organizational Culture*, London, Sage Publications.
- Bunel, Jean, 1986, Le Réenchantement de l'Entreprise, *Sociologie du Travail*, No. 3, 251-284.
- Burrell, Gibson & Morgan, Gareth, 1979, *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Londres, Heinemann.
- Burrell, Gibson, 1988, Modernism, Post Modernism and Organizational Analysis 2: The Contribution of Michel Foucault, *Organization Studies*, 9/2, 221-235.
- Burke, Kenneth, 1989, *On Symbols and Society*, Chicago, The University of Chicago Press.
- Butcher, Charles, 1985, Unethical Business Behavior Must Be Understood, in Frost, Moore et al. (Ed.), *Organizational Culture*, London, Sage Publications.
- Cafferata, Gail, 1982, The Building Of Democratic Organizations: An Embryological Metaphor, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 27, 280-303.

- Carling, Alan, 1988, Liberty, Equality, Community, *New Left Review*, No. 171, 89-111.
- Claval, Paul, 1980, *Les Mythes Fondateurs des Sciences Sociales*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Clegg, Stewart, 1981, Organization and Control, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, 545-562.
- Clegg, Stewart & Higgins, Winton, 1987, Against the Current: Organizational Sociology and Socialism, *Organization Studies*, 8/3, 201-221.
- Cooper, Robert & Burrell, Gibson, 1988, Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis: An Introduction, *Organization Studies*, 9/1, 91-112.
- Coser, Lewis, 1982, *Les Fonctions du Conflit Social*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Crozier, Michel, 1973, The Problem of Power, *Social Research*, Vol. 49, No. 2, 211-228.
- Crozier, Michel & Thoenig, Jean-Claude, 1976, The Regulation of Complex Organized Systems, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, 547-570.
- Crozier, Michel & Friedberg, Erhard, 1977, *L'Acteur et le Système*, Paris, Éditions du Seuil.
- Crozier, Michel, 1988, Une Approche Sociologique des Stratégies dans les Organisations, *Revue Française de Gestion*, Jan./Fev., 61-63.
- Czamiawska, Barbara, 1986, The Management of Meaning in the Polish Crisis, *Journal of Management Studies*, Vol. 23, No. 3, 313-331.
- Czamiawska, Barbara, 1991, Culture is the Medium of Life, in Frost, Moore et al. (Ed.), *Reframing Organizational Culture*, London, Sage Publications.
- Dandridge, Thomas, 1985, The Life Stages of a Symbol: When Symbols Work and When They Can't, in Frost, Moore et al. (Ed.), *Organizational Culture*, London, Sage Publications.
- Das, Hari, 1988, Relevance of Symbolic Interactionist Approach in Understanding Power: A Preliminary Analysis, *Journal of Management Studies*, Vol. 25, No. 3, 251-267.

- Davies, Robert & Weiner, Nan, 1985, A Cultural Perspective on the Study of Industrial Relations, in Frost, Moore et al. (Ed.), *Organizational Culture*, London, Sage Publications.
- Deal, Terence & Kennedy, Allen, 1982, *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Reading (Mass.), Adisson-Wesley.
- Deetz, Stanley, 1985, Ethical Considerations in Cultural research in Organizations, in Frost, Moore et al. (Ed.), *Organizational Culture*, London, Sage Publications.
- Denieuil, Pierre-Noel, 1991, L'Entreprise comme Culture. Recherches Socio-anthropologiques des Années 80, *Cahiers Internationaux de Sociologie*, Vol. XC., 105-120.
- D'Iribarne, Philippe, 1987, Ce Qui Est Universel Et Ce Qui Ne l'Est Pas, *Revue Française de Gestion*, Sep./Oct., 6-9.
- D'Iribarne, Philippe, 1989, *La Logique de l'Honneur*, Paris, Éditions du Seuil.
- Doise, Willem, 1983, Tensions et Niveaux d'Analyse en Psychologie Sociale Expérimentale, *Connexions*, No. 42, 57-72.
- Doise, Willem, 1985, Les Représentations Sociales: définition d'un concept, *Connexions*, No. 45, 243-253.
- Doise, Willem, 1988a, Les Représentations Sociales: un label de qualité, *Connexions*, N° 51, No.1, 99-113.
- Donnellon, A., Gray, B. & Bougon, M., 1986, Communication, Meaning and Organized Action, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 31, 43-55.
- Drory, Amos & Romm, Tsilia, 1988, Politics in Organization and its Perception within the Organization, *Organization Studies*, 9/2, 165-179.
- Dubar, Claude, 1991, *La Socialisation*, Paris, Armand Collin.
- Du Gay, Paul & Salaman, Graeme, 1992, The Culture of the Customer, *Journal of Management Studies*, Vol. 29, No. 5, 615-633.
- Durand, Jean-Pierre & Weil, Robert, 1990, *Sociologie Contemporaine*, Paris, Editions Vigot.

Durkheim, Émile, 1977, *A Divisão do Trabalho Social*, Vols I e II, Lisboa, Editorial Presença.

Durkheim, Émile & Mauss, Marcel, 1971, Note on the Notion of Civilization, *Social Research*, Vol. 38, No. 4, 808-813.

Dutton, Jane & Dukerich, Janet, 1991, Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation, *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 3, 517-554.

Eco, Umberto, 1974, *As Formas do Conteúdo*, São Paulo, Editora Perspectiva.

Eco, Umberto, 1981, *O Signo*, Lisboa, Editorial Presença.

Eco, Umberto, 1984, *Conceito de Texto*, Lisboa, Editora Portuguesa de Livros Técnicos e Científicos.

Eco, Umberto, 1985, At the Roots of the Modern Concept of Symbol, *Social Research*, Vol. 52, No. 2, 383-402.

Eco, Umberto, 1989, *Sobre os Espelhos e Outros Ensaios*, Lisboa, Difel.

Eisenstadt, Shmuel, 1992, Le Cadre des Grandes Révolutions: Culture, Structure Sociale, Histoire et Intervention Humaine, *Revue Internationale des Sciences Sociales*, No. 133, 433-451.

Elias, Norbert, 1989, *O Processo Civilizacional*, Vol. I, Lisboa, Publicações Dom Quixote.

Elias, Norbert, 1990, *O Processo Civilizacional*, Vol. II, Lisboa, Publicações Dom Quixote.

Enriquez, Eugène, 1983, Éloge de la Psychosociologie, *Connexions*, No. 42, 113-133.

Enz, Cathy, 1988, The Role of Value Congruity in Intraorganizational Power, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 33, 284-304.

Featherstone, Mike, 1990, Moderno e Pós-Moderno. Definições e Interpretações Sociológicas, *Sociologia - Problemas e Práticas*, No. 8, 93-105.

Feldman, Martha & March, James, 1981, Information in Organizations as Signal and Symbol,

Administrative Science Quarterly, Vol. 26, 171-186.

Feldman, Martha, 1991, The Meanings of Ambiguity: Learning from Stories and Metaphors, in Frost, Moore et al. (Ed.), *Reframing Organizational Culture*, London, Sage Publications.

Feldman, Steven, 1986, Management in Context: An Essay on the Relevance of Culture to the Understanding of Organizational Change, *Journal of Management Studies*, Vol. 23, No. 6, 587- 607.

Flam, Helena, 1990a, Emotional Man: I. The Emotional Man and the Problem of Collective Action, *International Sociology*, Vol. 5, No. 1, 39-56.

Flam, Helena, 1990b, Emotional Man: II. Corporate Actors as Emotion-Motivated Emotion Managers, *International Sociology*, Vol. 5, No. 2, 225-234.

Fombrun, Charles, 1986, Structural Dynamics within and between Organizations, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 31, 403-421.

Friedmann, Georges, 1968, *O Futuro do Trabalho Humano*, Lisboa, Moraes Editores.

Frost, P.J., Moore, L.F., Louis, M.R., Lundberg, C.C., Martin, J. (Ed.), 1985, *Organizational Culture*, London, Sage Publications.

Frost, P.J., Moore, L.F., Louis, M.R., Lundberg, C.C., Martin, J. (Ed.), 1991, *Reframing Organizational Culture*, London, Sage Publications.

Frost, Peter, 1991, Mirror Talk: Self-Framing Experiences Along the Culture Trail, in Frost, Moore et al. (Ed.), *Reframing Organizational Culture*, London, Sage Publications.

Geertz, Clifford, 1973, *The Interpretation of Cultures*, New York, Basic Books.

Georgiou, Petro, 1973, The Goal Paradigm and Notes Towards a Counter Paradigm, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 18, No. 3, 291-310.

Giddens, Anthony, 1971, The "Individual" in the Writings of Émile Durkheim, *Archives Européennes de Sociologie*, XII, 210-228.

Giddens, Anthony, 1986, Action, Subjectivity, and the Constitution of Meaning, *Social Research*,

Vol. 53, No. 3, 529-545.

Giordano, Yvonne, 1988, Redressements d'Entreprises: Mise en Scène et Représentations, *Revue française de Gestion*, Nov./Dec., 25-35.

Glust-Desprairies, Florence, 1988, Le Sujet dans la Représentation Sociale, *Connexions*, No. 51, 83-97.

Goffman, Erving, 1983, The Interaction Order, *American Sociological Review*, Vol. 48, Feb., 1-17.

Gonos, George, 1977, "Situation" versus "Frame": The "Interactionist" and the "Structuralist" Analyses of Everyday Life, *American Sociological Review*, Vol. 42, 854-867.

Gordon, George, 1991, Industry Determinants of Organizational Culture, *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 2, 396-415.

Gregory, Kathleen, 1983, Native-view Paradigms: Multiple Cultures and Culture Conflicts in Organizations, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, No. 3, 359-376.

Habermas, Jurgen, 1973, What Does a Crisis Mean Today? Legitimation Problems in Late Capitalism, *Social Research*, Vol. 40, No. 4, 39-64.

Haferkamp, Hans (Ed.), 1989, *Social Structure and Culture*, Berlin, Walter de Gruyter.

Hall, Edward, 1981, *El Lenguaje Silencioso*, Madrid, Alianza Editorial.

Hamilton, Gary & Biggart, Nicole, 1988, Market, Culture, and Authority: A Comparative Analysis of Management and Organization in the Far East., *American Journal of Sociology*, Vol. 94 Supplement, S52-S94.

Harré, Rom, 1984, Some Reflections on the Concept of "Social Representation", *Social Research*, Vol. 51, No. 4, 927-938.

Harré, Rom (Ed.), 1986, *The Social Construction of Emotions*, Oxford, Basil Blackwell.

Harrison, Richard & Carroll, Glenn, 1991, Keeping the Faith: A Model of Cultural Transmission in Formal Organizations, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, 552-582.

- Hechter, Michael, 1987, *Principles of Group Solidarity*, Berkeley, University of California Press.
- Hechter, Michael, 1992, Théorie des Choix Rationnels et Sociologie Historique, *Revue Internationale des Sciences Sociales*, No. 133, 415-422.
- Hennestad, Bjorn, 1990, The Symbolic Impact of Double Bind Leadership: Double Bind and the Dynamics of Organizational Culture, *Journal of Management Studies*, Vol. 27, No. 3, 265-280.
- Higgins, Winton & Clegg, Stewart, 1988, Enterprise Calculation and Manufacturing Decline, *Organization Studies*, 9/1, 69-89.
- Hirschman, Albert, 1980, *Les Passions et les Intérêts*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Hofstede, Geert, 1985, The Interaction Between National and Organizational Value Systems, *Journal of Management Studies*, Vol. 22, No. 4, 347-357.
- Hofstede, Geert, 1986, The Usefulness of the "Organizational Culture" Concept, *Journal of Management Studies*, Vol. 23, No. 3, 253-257.
- Hofstede, Geert, 1987, Relativité Culturelle des Pratiques et Théories de l'Organisation, *Revue Française de Gestion*, Sep./Oct., 10-21.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D., Sanders, G., 1990, Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, 286-316.
- Holton, Robert, 1992, *Economy and Society*, London, Routledge.
- Ishiguro, Hidé, 1985, Myths and False Dichotomies, *Social Research*, Vol. 52, No. 2, 363-381.
- Jamiou, Pierre & Torres, Félix, 1990, "Culture" et Histoire d'Entreprise, *Connexions*, No. 55, 85-94.
- Jelinek, Mariann, Smircich, Linda & Hirsch, Paul (Ed.), 1983, Organizational Culture - Introduction: A Code of Many Colors, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, No. 3, 331-338.

- Jermier, John, 1991, *Critical Epistemology and the Study of Organizational Culture: Reflections on Street Corner Society*, in Frost, Moore et al. (Ed.), *Reframing Organizational Culture*, London, Sage Publications.
- Jodelet, Denise (Ed.), 1989, *Les Représentations Sociales*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Johnston, Russel, 1976, A New Conceptualization of Source of Organizational Climate, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, 95-103.
- Jones, Gareth, 1983, Transaction Costs, Property Rights and Organizational Culture: An Exchange Perspective, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, No. 3, 454-467.
- Jones, Michael, 1985, Is Ethics the Issue, in Frost, Moore et al. (Ed.), *Organizational Culture*, London, Sage Publications.
- Jones, Michael, 1991, On Fieldwork, Symbols, and Folklore in the Writings of William Foote Whyte, in Frost, Moore et al. (Ed.), *Reframing Organizational Culture*, London, Sage Publications.
- Joyce, William & Slocum, John, 1984, Collective Climate: Agreement as a Basis for Defining Aggregate Climates in Organizations, *Academy of Management Journal*, Vol. 27, No. 4, 721-742.
- Kateb, George, 1989, Individualism, Communitarianism, and Docility, *Social Research*, Vol. 56, No. 4, 921-942.
- Kedia, Ben & Bhagat, Rabi, 1988, Cultural Constraints on Transfer of Technology Across Nations, *Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 4, 559-571.
- Keeley, Michael, 1980, Organizational Analogy: A Comparison of Organistic and Social Contract Models, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, 336-362.
- Keeley, Michael, 1984, Impartiality and Participant-Interest Theorie of Organizational Effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, 1-25.
- Keenoy, Tom & Noon, Mike, 1992, Employment Relations in the Enterprise Culture: Themes and Issues, *Journal of Management Studies*, Vol. 29, No. 5, 561-570.

- Kemper, Theodore, 1981, Social Constructionist and Positivist Approaches to the Sociology of Emotions, *American Journal of Sociology*, Vol. 87, No. 2, 336-362.
- Ket de Vries, Manfred & Miller, Danny, 1986, Personality, Culture and Organization, *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 2, 266-279.
- Ket de Vries, Manfred, 1987, Interpreting Organizational Texts, *Journal of Management Studies*, Vol. 24, No. 3, 233-247.
- Kilmann, R., Saxton, M., Serpa, R. & Associates (Ed.), 1985, *Gaining Control of the Corporate Culture*, London, Jossey-Bass Publishers.
- Knorr-Cetina, K. & Cicourel, A.V., (Ed.), 1981, *Advances in Social Theory and Methodology*, London, Routledge & Kegan Paul.
- Krefting, Linda & Frost, Peter, 1985, Untangling Webs, Surfing Waves, and Wildcatting: A Multiple Metaphor Perspective on Managing Organizational Culture, in Frost, Moore et al. (Ed.), *Organizational Culture*, London, Sage Publications.
- Kroeber, A.L., & Parsons, Talcott, 1958, The Concepts of Culture and of Social System, *American Sociological Review*, Vol. 23, 582-583.
- Leach, Edmund, 1985a, Anthropos, in *Enciclopédia Einaudi*, Vol. 5, Lisboa, Imprensa Nacional - Casa da Moeda.
- Leach, Edmund, 1985b, Natureza/Cultura, in *Enciclopédia Einaudi*, Vol. 5, Lisboa, Imprensa Nacional - Casa da Moeda.
- Leach, Edmund, 1985c, Cultura/Culturas, in *Enciclopédia Einaudi*, Vol. 5, Lisboa, Imprensa Nacional - Casa da Moeda.
- Lebas, Michel & Weigenstein, Jane, 1986, Management Control: The Roles of Rules, Markets and Culture, *Journal of Management Studies*, Vol. 23, No. 3, 259-272.
- Levy, Marion, 1959, Some Questions About "The Concepts of Culture and of Social System", *American Sociological Review*, Vol. 24, No. 2, 247-248.

- Lincoln, James, Hanada, Mitsuyo & Olson, Jon., 1981, Cultural Orientations and Individual Reactions to Organizations: A Study of Employees of Japanese-Owned Firms, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, 93-115.
- Louis, Meryl, 1980, Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, 226-251.
- Louis, Meryl, 1983, Organizations as Culture-Bearing Milieux, in Pondy, Frost et al. (Ed.), *Organizational Symbolism*, Greenwich, Jai Press.
- Louis, Meryl, 1985, Sourcing Workplace Cultures: Why, When, and How, in Kilmann, R., Saxton, M., Serpa, R. & Associates (Ed.), *Gaining Control of the Corporate Culture*, London, Jossey-Bass Publishers.
- Louis, Meryl, 1985, An Investigator's Guide To Workplace Culture, in Frost, Moore et al. (Ed.), *Organizational Culture*, London, Sage Publications.
- Louis, Meryl, 1991, Reflections on an Interpretive Way of Life, in Frost, Moore et al. (Ed.), *Reframing Organizational Culture*, London, Sage Publications.
- Lucas, Rob, 1987, Political-Cultural Analysis of Organizations, *Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 1, 144-156.
- Lukes, Steven, 1971, Prolegomena to the Interpretation of Durkheim, *Archives Européennes de Sociologie*, XII, 183-209.
- Lundberg, Craig, 1985, On the Feasibility of Cultural Intervention in Organizations, in Frost, Moore et al. (Ed.), *Organizational Culture*, London, Sage Publications.
- Lundberg, Craig, 1991, Musings on Self, Culture, and Inquiry, in Frost, Moore et al. (Ed.), *Reframing Organizational Culture*, London, Sage Publications.
- Lyotard, Jean-François, s/d, *A Condição Pós-moderna*, Lisboa, Gradiva.
- Maisonneuve, Jean, 1990, Crise des Rituels et Néo-Rituels, *Connexions*, No. 55, 29-37.
- Martin, Joanne, Feldman, M.S., Hatch, M.J. & Sitkin, S.B., 1983, The Uniqueness Paradox in

Organizational Stories, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, No. 3, 438-453.

Martin, Joanne, Sitkin, Sim & Boehm, Michael, 1985, Founders and the Elusiveness of a Cultural Legacy, in Frost, Moore et al. (Ed.), *Organizational Culture*, London, Sage Publications.

Martin, Joanne, 1991, A Personal Journey: From Integration to Differentiation to Fragmentation to Feminism, in Frost, Moore et al. (Ed.), *Reframing Organizational Culture*, London, Sage Publications.

McDonald, Peggy, 1991, The Los Angeles Olympic Organizing Committee: Developing Organizational Culture in the Short Run, in Frost, Moore et al. (Ed.), *Reframing Organizational Culture*, London, Sage Publications.

Meindl, James, Ehrlich, Sanford & Dukerich, Janet, 1985, The Romance of Leadership, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 30, 78-102.

Mercier, Paul, 1971, *Histoire de L'Anthropologie*, Paris, Presses Universitaires de France.

Meyer, Michel, 1982, Y'A-t-il Plusieurs Mondes Possibles?, *Le Monde*, 30 Jan.

Meyer, Michel, 1992, *Lógica, Linguagem e Argumentação*, Lisboa, Editorial Teorema.

Meyerson, Debra & Martin, Joanne, 1987, Cultural Change: An Integration of Three Different Views, *Journal of Management Studies*, Vol. 24, No. 6, 623-647.

Meyerson, Debra, 1991, "Normal" Ambiguity? A Glimpse of an Occupational Culture, in Frost, Moore et al. (Ed.), *Reframing Organizational Culture*, London, Sage Publications.

Meyerson, Debra, 1991, Acknowledging and Uncovering Ambiguities in Cultures, in Frost, Moore et al. (Ed.), *Reframing Organizational Culture*, London, Sage Publications.

Mintzberg, Henri, 1985, The Organization as Political Arena, *Journal of Management Studies*, Vol. 22, No. 2, 133-154.

Mirvis, Philip, 1985, Managing Research While Researching Managers, in Frost, Moore et al. (Ed.), *Organizational Culture*, London, Sage Publications.

Moore, Larry, 1991, Inside Aunt Virginia's Kitchen, in Frost, Moore et al. (Ed.), *Reframing*

Organizational Culture, London, Sage Publications.

Moore, Mavor, 1985, Culture as Culture, in Frost, Moore et al. (Ed.), *Organizational Culture*, London, Sage Publications.

Morgan, Gareth, 1980, Paradigms and Metaphors and Puzzle-solving in Organization Theory, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, 605-622.

Morgan, Gareth, 1983, More on Metaphor: Why We Cannot Control Tropes in Administrative Science, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, 601-607.

Morgan, Gareth, 1986, *Images of Organization*, London, Sage Publications.

Morin, Edgar, 1986, *Cultura de Massas no Século XX / O Espírito do Tempo / NECROSE*, Rio de Janeiro, Forense-Universitária.

Moscovici, Serge, 1984, The Myth of the Lonely Paradigm: A Rejoinder, *Social Research*, Vol. 51, No. 4, 939-967.

Mumby, Dennis & Putnam, Linda, 1992, The Politics of Emotion: A Feminist Reading of Bounded Rationality, *Academy of Management Review*, Vol. 17, No. 3, 465-486.

Nisbet, Robert, 1984, *La Tradition Sociologique*, Paris, Presses Universitaires de France.

Nisbet, Robert, 1982, *Os Filósofos Sociais*, Brasília, Editora Universidade de Brasília.

Nord, Walter, 1985, Can Organizational Culture Be Managed? A Synthesis, in Frost, Moore et al. (Ed.), *Organizational Culture*, London, Sage Publications.

Oestereicher, Emil, 1982, Form and Praxis: A Contribution to the Theory of Cultural Forms, *Social Research*, Vol. 49, No. 3, 668-689.

Olson, Mancur, 1978, *Logique de l'Action Collective*, Paris, Presses Universitaires de France.

O'Reilly, C., Chatman, J. & Caldwell, D., 1991, People and Organizational Culture: a Profil Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit, *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 3, 487-516.

- Ortega y Gasset, José, 1971, *A Rebelião das Massas*, Rio de Janeiro, Livro Ibero-Americano.
- Ouchi, William, 1980, Markets, Bureaucracies and Clans, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, 129-141.
- Palmade, Jacqueline, 1990, Postmodernité et Fragilité Identitaire, *Connexions*, No. 55, 7-28.
- Parsons, Talcott, 1959, A Rejoinder to Ogles and Levy, *American Sociological Review*, Vol. 24, No. 2, 248-250.
- Parsons, Talcott, 1974, Religion in Postindustrial America: The Problem of Secularization, *Social Research*, Vol. 41, No. 2.
- Pascale, Richard, 1985, The Paradox of Corporate Culture: Reconciling Ourselves to Socialization, *California Management Review*, Vol. 27, No. 2, 28-41.
- Payne, Roy & Mansfield, Roger, 1973, Relationship of Perceptions of Organizational Climate to Organizational Structure, Context, and Hierarchical Position, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 18, N. 4, 515-526.
- Pellizzi, Francesco, 1985, Specificity and Generality of Myth, *Social Research*, Vol. 52, No. 2, 323-346.
- Perrin, Michel, 1985, The Myth in the Face of Change, *Social Research*, Vol. 52, No. 2, 309-321.
- Peters, Thomas & Waterman, Robert, 1983, *In Search of Excellence*, New York, Warner Books.
- Pettigrew, Andrew, 1987, Context and Action in the Transformation of the Firm, *Journal of Management Studies*, Vol. 24, No. 6, 649-670.
- Pimentel, Duarte, 1988, Sobre a Cultura de Empresa, *Sociologia, Problemas e Práticas*, No.4, 133-146.
- Pondy, L., Frost, P., Morgan, G., Dandridge, T., 1983, *Organizational Symbolism*, Greenwich, Jai Press.
- Quinn, Robert, 1977, Coping with Cupid: The Formation, Impact, and Management of Romantic Relationships in Organizations, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, 30-45.

- Quinn, Robert & McGrath, Michael, 1985, The Transformation of Organizational Cultures: A Competing Values Perspective, in Frost, Moore et al. (Ed.), *Organizational Culture*, London, Sage Publications.
- Ray, Carol Axtell, 1986, Corporate Culture: The Last Frontier of Control, *Journal of Management Studies*, Vol. 23, No. 3, 287- 297.
- Reed, Michael & Anthony, Peter, 1992, Professionalizing Management and Managing Professionalization: British Management in the 1980s, *Journal of Management Studies*, Vol. 29, No. 5, 591-613.
- Reynaud, Jean-Daniel, 1989, *Les Règles du Jeu*, Paris, Armand Colin.
- Reynolds, Paul, 1986, Organizational Culture as Related to Industry, Position and Performance: A Preliminary Report, *Journal of Management Studies*, Vol. 23, No. 3, 333-345.
- Ricoeur, Paul, 1971, The Model of the Text: Meaningful Action Considered As a Text, *Social Research*, Vol. 38, No. 3, 183- 218.
- Ricoeur, Paul, 1987, *Teoria da Interpretação*, Lisboa, Edições 70.
- Riley, Patricia, 1983, A Structurationist Account of Political Cultures, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, No. 3 , 414-437.
- Riley, Patricia, 1991, Comerville as Narration, in Frost, Moore et al. (Ed.), *Reframing Organizational Culture*, London, Sage Publications.
- Ritzer, George, 1988, *Contemporary Sociology Today*, Singapura, McGraw-Hill.
- Rocher, Guy, 1989, *Sociologia Geral*, Vols I, II e III, Lisboa, Editorial Presença.
- Rorty, Amelie, 1987, Persons as Rethorical Categories, *Social Research*, Vol. 54, No. 1, 55-72.
- Rosen, Michael, 1991, Breakfast at Spiro's: Dramaturgy and Dominance, in Frost, Moore et al. (Ed.), *Reframing Organizational Culture*, London, Sage Publications.
- Rosen, Michael, 1991, Scholars, Travelers, Thieves: On Concept, Method, and Cunning in

- Organizational Ethnography, in Frost, Moore et al. (Ed.), *Reframing Organizational Culture*, London, Sage Publications.
- Roth, Paul, 1989, How Narratives Explain, *Social Research*, Vol. 56, No. 2, 449-478.
- Rozencweig, Nadine, 1986, *Le Jeu de la Décision*, Bruxelles, Éditions de l'Université de Bruxelles.
- Roy, Olivier, 1991, Ethnicité, Bandes et Communautarisme, *Esprit*, No. 169, 37-47.
- Saffold, Guy III, 1988, Culture Traits, Strength, and Organizational Performance: Moving Beyond "Strong" Culture, *Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 4, 546-558.
- Said, Edward, 1990, Narrative, Geography and Interpretation, *New Left Review*, No. 180, 81-97.
- Sainsaulieu, Renaud, 1985, Culture et Sociologie de l'Entreprise, *Connexions*, No. 45, 109-122.
- Sainsaulieu, Renaud & Segrestin, Denis, 1986, Vers une Théorie Sociologique de l'Entreprise, *Sociologie du Travail*, No. 3, 335-352.
- Sainsaulieu, Renaud, 1987, *Sociologie de l'Organisation et de l'Enterprise*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques & Dalloz.
- Schall, Maryan, 1983, A Communication-Rules Approach to Organizational Culture, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, 557-581.
- Schein, Edgar, 1984, Coming to a New Awareness of Organizational Culture, *Sloan Management Review*, (Winter), 3-16.
- Schein, Edgar, 1985, How Culture Forms, Develops and Changes, in Kilmann, R., Saxton, M., Serpa, R. & Associates, *Gaining Control of the Corporate Culture*, London, Jossey-Bass Publishers.
- Schein, Edgar, 1991a, The Role of the Founder in the Creation of Organizational Culture, in Frost, Moore et al. (Ed.), *Reframing Organizational Culture*, London, Sage Publications.
- Schein, Edgar, 1991b, What is Culture?, in Frost, Moore et al. (Ed.), *Reframing Organizational Culture*, London, Sage Publications.

- Schutz, Alfred, 1960, *The Social World and the Theory of Social Action*, *Social Research*, Vol. 27, No. 2, 203-221.
- Scott, Richard, 1987, *The Adolescence of Institutional Theory*, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 32, 493-511.
- Seligman, Adam, 1991, *Charisma and the Transformation of Grace in the Early Modern Era*, *Social Research*, Vol. 58, No. 3, 591- 620.
- Siehl, Caren, 1985, *After the Founder: An Opportunity to Manage Culture*, in Frost, Moore et al. (Ed.), *Organizational Culture*, London, Sage Publications.
- Silverman, David, 1985, *Qualitative Methodology & Sociology*, Aldershot, Gower Publishing Company.
- Silverzweig, Stan & Allen, Robert, "Changing the Corporate Culture", *Sloan Management Review*, 1976, Vol. 17, No. 3, 33-49.
- Simon, Robert & Zegura, Stephen, 1979, *Sociobiology and Morality*, *Social Research*, Vol. 46, No. 4, 766-786.
- Singer, Milton, 1968, *The Concept of Culture*, in *International Encyclopedia of the Social Sciences*, Vol. 7, The Macmillan Company & The Free Press.
- Small, John, & Witherick, Michael, 1992, *Dicionário de Geografia*, Lisboa, Círculo de Leitores.
- Smelser, Neil, 1988, *Social Structure*, in Smelser (Ed.), *Handbook of Sociology*, London, Sage Publications, 103-129.
- Smircich, Linda, 1983a, *Concepts of Culture and Organizational Analysis*, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, No. 3 , 339-358.
- Smircich, Linda, 1983b, *Organizations as Shared Meanings*, in Pondy, Frost et al. (Ed.) *Organizational Symbolism*, Greenwich, Jai Press.
- Smircich, Linda, 1985, *Is the Concept of Culture a Paradigm for Understanding Organizations and Ourselves?*, in Frost, Moore et al. (Ed.), *Organizational Culture*, London, Sage

Publications.

- Smircich, L., Calás, M. & Morgan, G., 1992, Afterward/After Words: Open(ing?) Spaces, *Academy of Management Review*, Vol. 17, No. 3, 607-611.
- Smith, Kenwyn & Simmons, Valerie, 1983, A Rumpelstiltskin Organization: Metaphors on Metaphors on Field Research, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, No. 3, 377-392.
- Soeters, Joseph, 1986, Excellent Companies as Social Movements, *Journal of Management Studies*, Vol. 23, No. 3, 299-312.
- Steffy, Brian & Grimes, Andrew, 1986, A Critical Theory of Organization Science, *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 2, 322-336.
- Stubbart, Charles, 1989, Managerial Cognition: A Missing Link in Strategic Management Research, *Journal of Management Studies*, Vol. 26, No. 4, 325-347.
- Sullivan, Jeremiah, 1986, Human Nature, Organizations, and Management Theory, *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 3, 534-549.
- Sutton, Richard, 1974, Cultural Context and Change-Agent Organizations, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 19, N. 4, 547-562.
- Swidler, Ann, 1986, Culture in action: Symbols and strategies, *American Sociological Review*, Vol. 51, 273-286.
- Swyngedouw, Erik & Kesteloot, Christian, 1988, Le Passage Sociospatial du Fordisme à la Flexibilité: une Interprétation des Aspects Spatiaux de la Crise et de Son Issue, *Espaces et Sociétés*, No. 54-55, 243-268.
- Tenbruck, Friedrich, 1989, The Cultural Foundations of Society, in Haferkamp (Ed.), *Social Structure and Culture*, Berlin, Walter de Gruyter.
- Thévenet, Maurice, 1989, *Cultura de Empresa*, Lisboa, Monitor.
- Thompson, Michael & Wildavsky, Aaron, 1986, A Cultural Theory of Information Bias in Organizations, *Journal of Management Studies*, Vol. 23, No. 3, 273-286.

- Tinker, Tony, 1986, Metaphor or Reification: Are Radical Humanists Really Libertarian Anarchists?, *Journal of Management Studies*, Vol. 23, No. 4, 363-384.
- Trice, Harrison, 1991, Comments and Discussion, in Frost, Moore et al. (Ed.), *Reframing Organizational Culture*, London, Sage Publications.
- Tsoukas, Haridimos, 1991, The Missing Link: A Transformational View of Metaphors in Organizational Science, *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 3, 566-585.
- Tunstall, Brooke, 1983, Cultural Transition at AT&T, *Sloan Management Review*, Vol. 25, No. 1, 15-26.
- Turner, Jonathan, 1987, Toward a Sociological Theory of Motivation, *American Sociological Review*, Vol. 52, 15-27.
- Vala, J., Monteiro, M.B. & Lima, M.L., 1988, Culturas Organizacionais - uma Metáfora à Procura de Teorias, *Análise Social*, Vol. XXIV, 2º-3º, 663-687.
- Van Maanem, John & Barley, Stephen, 1985, Cultural Organization: Fragments of a Theory, in Frost, Moore et al. (Ed.), *Organizational Culture*, London, Sage Publications.
- Van Maanem, John, 1991, The Smile Factory: Work at Disneyland, in Frost, Moore et al. (Ed.), *Reframing Organizational Culture*, London, Sage Publications.
- Vattimo, Gianni, 1985, Myth and the Destiny of Secularization, *Social Research*, Vol. 52, No. 2, 347-362.
- Vattimo, Gianni, 1991, *A Sociedade Transparente*, Lisboa, Edições 70.
- Veron, Eliseo, 1979, Dictionnaire des Idées non Reçues, *Connexions*, No. 27, 125-142.
- Walter, Gordon, 1985, Culture Collisions in Mergers and Acquisitions, in Frost, Moore et al. (Ed.), *Organizational Culture*, London, Sage Publications.
- Weick, Karl, 1985, The Significance of Corporate Culture, in Frost, Moore et al. (Ed.), *Organizational Culture*, London, Sage Publications.
- Weick, Karl, 1991, The Vulnerable System: An Analysis of the Tenerife Air Disaster, in Frost,

- Moore et al. (Ed.), *Reframing Organizational Culture*, London, Sage Publications.
- Weiss, Richard & Miller, Lynn, 1987, The Concept of Ideology in Organizational Analysis: The Sociology of Knowledge or the Social Psychology of Beliefs, *Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 1, 104-116.
- Whitley, Richard, 1987, Taking Firms Seriously as Economic Actors: Towards a Sociology of Firm Behaviour, *Organization Studies*, 8/2, 125-147.
- Whyte, William Foote, 1991, Street Corner Society: Excerpts from the Appendix to the 1955 Edition, in Frost, Moore et al. (Ed.), *Reframing Organizational Culture*, London, Sage Publications.
- Whyte, William Foote, 1991, Comments for SCS Critics, in Frost, Moore et al. (Ed.), *Reframing Organizational Culture*, London, Sage Publications.
- Wiener, Yoash, 1988, Forms of Value Systems: A Focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance, *Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 4, 534-545.
- Wilkins, Alan & Ouchi, William, 1983, Efficient Cultures: Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, No. 3, 468-481.
- Wilkins, Alan & Dyer, Gibb, 1988, Toward Culturally Sensitive Theories of Culture Change, *Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 4, 522-533.
- Williams, Raymond, 1982, *Culture and Society 1780-1950*, Harmondsworth, Penguin Books.
- Wolfe, Alan, 1990, Social Theory and the Second Biological Revolution, *Social Research*, Vol. 57, No. 3, 615-648.
- Wolin, Sheldon, 1985, Postmodern Politics and the Absence of Myth, *Social Research*, Vol. 52, No. 2, 217-239.
- Wright, Patrick, 1987, Excellence, *London Review of Books*, 21 May, 8-11.
- Wrong, Dennis, 1961, The Oversocialized Conception of Man in Modern Sociology, *American*

Sociological Review, Vol. 26, No. 2, 183-193.

Yankelovich, Daniel, 1973, The Idea of Human Nature, *Social Research*, Vol. 40, No. 3, 407-428.

Yinger, Milton, 1977, Presidential Adress: Countercultures and Social Change, *American Sociological Review*, Vol. 42, No. 6, 833-853.

Young, Ed, 1991, On the Naming of the Rose: Interests and Multiple Meanings as Elements of Organizational Culture, in Frost, Moore et al. (Ed.), *Reframing Organizational Culture*, London, Sage Publications.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
PROBLEMÁTICA	9
1. CRISE E COMUNIDADE.....	13
1.1 Crise	21
1.2 Comunidade	26
2. AS PRINCIPAIS CATEGORIAS DA ANÁLISE CULTURAL	42
2.1 Natureza e Cultura.....	46
2.2 Cultura e Estrutura Social.....	48
2.3 Cultura e Acção	65
3. COMUNIDADE, CULTURA E ORGANIZAÇÕES	69
3.1 A solidariedade de grupo.....	75
3.2 Os traços comunitários	90
CONCLUSÃO.....	109
NOTAS.....	111
BIBLIOGRAFIA	119