

HDJX.T.KS3 1447  
X-96-052015-4



UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

MESTRADO:  
SISTEMAS SÓCIO-ORGANIZACIONAIS  
DA ACTIVIDADE ECONÓMICA

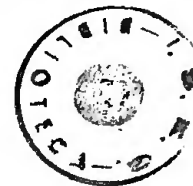
**CULTURA ORGANIZACIONAL:  
COMUNICAÇÃO E PODER**

*CARLOS RICARDO*

ORIENTAÇÃO:  
Drª MARIA DA CONCEIÇÃO CERDEIRA

JÚRI:  
PRESIDENTE :  
DOUTORA ILONA KOVACKS  
VOGAIS:  
DOUTOR POLICARPO LOPES  
Drª MARIA DA CONCEIÇÃO CERDEIRA

JANEIRO DE 1997



## RESUMO

A realidade envolvendo o universo das organizações está em permanente evolução e caracteriza-se pela emergência de novos desafios, aos quais são obrigadas a corresponder, sob pena de verem reduzidas a sua competitividade. As últimas décadas são ilustradas por alterações no domínio das ciências e das tecnologias, com reflexos evidentes sobre a sociedade. Neste contexto ensaiaram-se novas formas organizacionais e novos métodos de gestão. A gestão pela cultura emerge como contraponto à gestão tradicional. Os novos desenvolvimentos no conceito de **cultura organizacional** produziram informação teórica sobre a importância da **comunicação** na aplicação das novas estratégias de desenvolvimento organizativo. Esta dissertação pretende ser um contributo para a reflexão sobre a forma como as organizações enfrentam através da **comunicação**, os novos desafios determinados pela realidade que as envolve.

### PALAVRAS CHAVE

**cultura, cultura organizacional, poder, comunicação, simbolismo.**

## ABSTRACT

*The reality within which the universe of the organisations is inserted is in constant evolution and is characterized by the emergency of new challenges to which they have to respond, otherwise their competitiveness is affected. The last decades are illustrated by a staggering alteration in what concerns the scientific and the technological fields, with evident reflections on the society. In this context new organizational ways and new managing methods had been attempted corporate culture emerge as an opposite to the traditional management. The new developments of the **organizational culture** concept have produced theoretical information about the importance of **communication** in applying the new strategies of organizational development. This thesis is meant to be an approach of the state the organizations are now in, namely their possibilities of achieving, through **communication**, the new challenges determined by the reality within which they are integrated.*

### KEY WORDS

**culture, organizational culture, power, communication, symbolism.**



## AGRADECIMENTOS

Não é fácil mencionar todos os que me ajudaram na realização deste trabalho. Gostaria, mesmo assim, de explicitar alguns desses contributos, ressaltando, desde já, as omissões inevitáveis.

Em primeiro lugar, aos colegas do Curso de Mestrado, em reconhecimento da colaboração que me dispensaram, possibilitando um clima de aprendizagem mútuo que merece ser destacado, desejo expressar os meus sinceros agradecimentos.

Agradeço à Professora Doutora Ilona Kovacks, pelos conhecimentos transmitidos que motivaram a escolha deste tema. Agradeço, também, à Professora Dra Maria da Conceição Cerdeira, orientadora desta dissertação, que sempre me proporcionou um diálogo aberto e ajuda fraternal nos momentos e tarefas difíceis.

À Direcção da Cooperativa de Ensino Superior, à Reitoria da Universidade Autónoma de Lisboa e à Direcção do Curso de Ciências da Comunicação, agradeço o apoio institucional, o acolhimento deste projecto pessoal e as condições que proporcionaram a sua realização.

Ao Dr. António Lencastre Bernardo, director do Curso de Ciências da Comunicação e à D. Isabel Maria Marques Pereira, do secretariado administrativo, pela confiança que me transmitiram nos momentos de maior hesitação, deixo o testemunho da minha gratidão.

Finalmente, pela vida em comum, pelas alegrias e sobressaltos partilhados ao longo de trinta anos, dedico este trabalho à Maria do Céu, a quem agradeço o apoio e incentivo permanentes.

Outubro de 1996

C.R.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO----- 5

• **Primeira Parte:**

**CULTURA ORGANIZACIONAL**

1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO----- 9

2. CONCEITOS DE CULTURA ----- 20

3. CULTURA ORGANIZACIONAL: UM NOVO PARADIGMA? ----- 28

4. CULTURA OU CULTURAS?----- 39

• **Segunda Parte:**

**CULTURA DE EMPRESA E COMUNICAÇÃO**

1. A QUESTÃO COMUNICACIONAL ----- 52

2. COMUNICAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL ----- 65

CONCLUSÕES E FORMULAÇÃO DE HIPÓTESES ----- 79

BIBLIOGRAFIA----- 89

## INTRODUÇÃO

A realidade envolvendo actualmente o universo das organizações está em permanente evolução, em consequência da emergência de novos desafios, aos quais são obrigadas a corresponder, sob pena de verem reduzidas a sua competitividade. As últimas décadas são caracterizadas por alterações no domínio das ciências e das tecnologias, com reflexos sobre a sociedade e sobre o tecido empresarial dando lugar nalguns casos, a novas formas organizacionais e novos métodos de gestão.

Os novos desenvolvimentos no conceito da **cultura organizacional** introduziram conhecimentos sobre a importância da **comunicação** em desenvolvimentos de estratégias organizativas. As organizações sentem o efeito dessa evolução, sobretudo na aplicação de novos modelos organizacionais e na gestão de recursos humanos.

Pretende-se reflectir sobre a forma como as organizações enfrentam, novos desafios.

- Como é que as organizações enfrentam as novas exigências que a realidade que as envolve determina?
- Desempenhando a comunicação, um papel central na dinâmica das mudanças culturais nas organizações, qual a sua relação com o exercício do poder?

Esta reflexão constitui, fundamentalmente, o ponto de partida para a realização da presente dissertação, a qual deve ser entendida como uma aproximação ao tema da **cultura organizacional** e da **comunicação**.

A **questão comunicacional** adquiriu a todos os níveis (funcionais, organizacionais e institucionais) um papel determinante nas sociedades contemporâneas. O pensamento social desde há muito sublinhou este facto e durante este século a própria evolução da sociedade o veio reafirmando, a ponto do seu reconhecimento hoje ser um dado universalmente adquirido.

Cada sociedade tem uma explicação para as suas formas de organização, em função de uma “teoria” implícita da **comunicação**, que dá conta das relações dos indivíduos com a sociedade e com as diversas instituições que a constituem, e das relações das instituições entre si.

Mas o que era implícito torna-se agora explícito.

Nas sociedades modernas actuais, a **comunicação** surge claramente como problema e como modo específico de questionamento.

De que modo e por que razões a questão comunicacional surge na modernidade são perguntas a que se tenta responder ou que, na impossibilidade de uma resposta linear e consensual, se tenta equacionar, a partir de uma interrogação acerca do processo de secularização dos ritos que geram a regularidade da vida colectiva nas organizações.

Multiplicam-se, assim, as reflexões que, das mais diversas formas, procuram tornar evidente a **importância da comunicação como factor explicativo da realidade social**.

A presente dissertação nasceu de uma reflexão pessoal sobre este contexto científico, em particular da preocupação em recuperar alguma coerência de um certo pluralismo disciplinar emergente no seio das Ciências Sociais e Humanas. Na multiplicidade de perspectivas, estas encontraram, ao longo das últimas décadas, uma forma particularmente enriquecedora de afirmação, que acarretou, também, alguns custos, nomeadamente na diversidade de pensamento, que ameaça, tornar-se paralisante.

A questão comunicacional, o modo como é encarada a **comunicação** nas sociedades modernas, o papel que lhe é reconhecido na constituição das realidades sociais e individuais, a importância que lhe é atribuída para as sociedades vindouras, são aspectos que evidenciam a situação paradoxal descrita. Se, por um lado, cada vez mais autores reservam importância a estes problemas, por outro lado, as respostas que se encontram estão longe de denotar coerência.

Num momento em que o próprio discurso científico se tornou um factor de incerteza, os factores de instabilidade verificados nas últimas décadas, assumem formas ameaçadoras e de desafio permanente. A questão da **cultura** e da **comunicação** é relançada para defesa de novas orientações científicas, decorrentes da emergência de novos paradigmas.

O presente trabalho tem como objectivo principal equacionar e discutir teóricamente algumas abordagens existentes sobre **cultura** e **comunicação** em contextos organizacionais.

A partir desta reflexão, pretendemos estudar, em fase posterior, a **cultura organizacional** de uma empresa pública de transportes aéreos que, perante o acréscimo da competição internacional verificada no sector, está a ser objecto de uma profunda transformação.

Eleger-se-á como questão central para esse desenvolvimento, o conhecimento das características dominantes quanto a presunções, valores e comportamentos do sistema social dessa empresa que, durante muito tempo, actuam numa situação nacional de monopólio.

Complementarmente, pretender-se-á avaliar se a **cultura** dominante vai de encontro à nova lógica da empresa, enfatizando a mobilização dos recursos humanos para a inovação.

No decorrer deste trabalho, começamos por encontrar a génese do conceito de **cultura organizacional**, o que nos leva à consciência da emergência de conceptualização teórica que poderá substituir o paradigma clássico de organização científica do trabalho. A reflexão efectuada sobre esta perspectiva conduz-nos à tentativa de definir um novo paradigma, a partir das análises de diversos autores.

Falamos, na generalidade, do conceito de **Cultura da Empresa**, dos seus contornos e de **subculturas**, procurando encontrar uma definição universalmente aceitável. Em análise posterior, analisamos algumas tipologias das **culturas organizacionais** debruçando-nos, em particular sobre o modelo denominado de ‘valores contrastantes’.

Finalmente, fazemos uma primeira aproximação ao tema da **Comunicação**, à luz dos conhecimentos disponíveis, através de uma breve abordagem ao conceito de **Identidade**, concebendo uma proposta de actuação comunicacional integrada num ‘Projecto de Empresa’, fundamentado nos conceitos de **cultura organizacional** referidos ao longo do trabalho.

Conscientes de algumas lacunas, temos a certeza de que o investimento efectuado para a realização deste trabalho abre horizontes para uma aplicação posterior aprofundada, com base nos conhecimentos adquiridos.

## Primeira Parte

### CULTURA ORGANIZACIONAL <sup>(1)</sup>

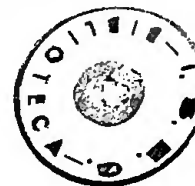
*“As teorias sobre as organizações, como outras teorias sobre outros objectos sociais, têm geralmente subjacentes metáforas. As organizações têm sido vistas metaforicamente como:*

- *máquinas, de acordo com os primeiros estudos no interior do paradigma da organização científica do trabalho;*
- *organismos, metáfora subjacente às teorias sistémicas sobre as organizações;*
- *Uma das metáforas hoje emergentes sobre as organizações considera-as como culturas. Mais do que qualquer outra perspectiva de análise dos fenómenos organizacionais, esta metáfora tem suscitado um interesse e uma difusão consideráveis”.*<sup>(2)</sup>

---

<sup>(1)</sup> Nesta dissertação não faremos claramente distinção entre os conceitos de **cultura de organização** e **cultura de empresa**; procurando usar, de preferência, o conceito de **cultura organizacional**, na linha de Sainsaulieu (citado por Duarte Pimentel, em ‘A cultura de empresa: contributos para a clarificação de um conceito’, publicado em “Sociologia / 4 “, do CIES / ISCTE, 1988). Aquele autor afirma que o conceito de **cultura de empresa** extravaza o de **cultura organizacional**, na medida em que ela exige que no interior do sistema social da empresa se encontrem presentes elementos que estruturam uma **cultura organizacional** específica, acrescentados de todos os elementos que instituem uma **cultura de empresa**, quando são observadas determinadas condições. A literatura sobre este assunto parece seguir que o conceito de **cultura organizacional** é mais abstracto do que o de **cultura de empresa**, no sentido de se referir ao sistema de apresentações (por vezes simbólicas) sobre as estruturas, os processos e os modos de funcionamento, visando formas de actuação na organização, concebida e regularizada segundo os mecanismos que contribuem para as regulações sociais, mas que não permitem formar a ideia de uma cultura particular. A **cultura de empresa** revela-se através dos projectos colectivos, pelo sentimento de pertença, pelo reconhecimento de uma história comum e pela aquisição, transmissão e partilha de uma mesma cultura pelos actores sociais.

<sup>(2)</sup> adaptação livre da introdução ao texto “Culturas Organizacionais: uma metáfora à procura de teorias”, no livro *Psicologia Social das Organizações*, de Jorge Vala *et al.*, 1994



## 1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

O interesse pelo estudo da **cultura organizacional** tem origem nos finais dos anos 70, conhecendo um amplo debate na década de 80 no domínio das Ciências Sociais, em particular da Sociologia das Organizações e das ciências de Gestão. Na origem deste interesse, está a tomada de consciência da importância dos factores culturais nas práticas de gestão, a crença no facto da cultura poder constituir um factor de diferenciação das organizações bem sucedidas das menos bem sucedidas e, também, a admissão de que uma adequada **cultura organizacional**, vulgarmente chamada de **cultura de empresa**, ser o elemento subjacente ao sucesso económico (Peters e Waterman, 1982).

Tal verificação traduz a existência de factores não económicos que motivam e mobilizam fortemente os membros das organizações: os valores, a tradição, a história, a personalidade do líder, os símbolos, o estatuto, os pressupostos fundamentais, etc. Segundo a opinião de alguns autores, a cultura não é um atributo do indivíduo mas sim dos grupos. e, como tal, é algo que é aprendido, partilhado, padronizado, fundamentado no simbolismo das suas manifestações fenomenológicas, cujo significado desempenha uma função integradora e adaptativa no seio da organização.

Verifica-se, assim, alguma semelhança entre os conceitos de **cultura** e de **organização**, generalizando-se, desta forma, a afirmação de que a organização é ou **tem** uma cultura, cuja distinção tem consequências metodológicas, que serão analisadas, posteriormente, em local próprio.

As organizações, entendidas como microssociedades, tornam-se, assim, objecto de estudo e de análise, no sentido de poderem funcionar:

- como veículos de transmissão do simbólico, cujo significado e partilha pelos membros da organização confere sentido às práticas organizacionais e integra os comportamentos individuais; ou
- como mecanismos sintetizadores que ajudam a mostrar como certos comportamentos que parecem irracionais e/ou até improdutivos são funcionais para alguns elementos ou grupos da organização.

Resulta, assim, um conceito de **cultura** composto por duas dimensões fundamentais:

- a dimensão **fenomenológica/descritiva**, que engloba as práticas que exprimem, afirmam e comunicam os significados aos membros, da organização investigando-se a cultura pela análise das suas formas;
- a dimensão **substantiva/avaliativa**, que compreende a ideologia, as normas e, os valores que contêm a rede de símbolos e significados, as quais desempenham uma função integradora das práticas organizacionais.

Tal facto significa o reconhecimento de que a realidade organizacional (para além dos domínios técnico, económico, produtivo, etc.) integra, igualmente, o domínio do **simbólico**, patente nos discursos e práticas empresariais, o que confere alguma legitimidade ao uso da **cultura** como uma metáfora aplicada à compreensão do funcionamento e desenvolvimento organizacional.

A importância dos símbolos na análise da cultura organizacional foi introduzido no estudo das organizações no início dos anos 70, como forma de contrabalançar a excessiva racionalidade analítica predominante nos modelos de organização que se estudavam até então.

A perspectiva 'simbólica', originária da Sociologia, da Antropologia e da Semiótica, surge como uma opção explicativa para a ambiguidade aplicada ao estudo das organizações, sem se apresentar, contudo, como uma teoria consistente. Esta perspectiva defende que os seres humanos criam símbolos para atribuir significado, clareza e previsibilidade aos acontecimentos que não conseguem explicar de uma forma lógica. Ao nível das organizações, a perspectiva 'simbólica' introduziu o estudo dos mitos, dos rituais, dos heróis e das histórias, como forma de dar sentido à realidade organizacional.

Durante a década de 80, o estudo da 'cultura organizacional' deu um importante salto qualitativo em termos teóricos e em credibilidade junto dos investigadores. O impulso que a análise cultural recebeu deve-se a dois factores fundamentais:

- o desenvolvimento de estudos de grande dimensão sobre as características culturais de empresas com sucesso reconhecido;
- a criação de modelos teóricos integrados da cultura organizacional.

De entre os estudos que se enquadram no primeiro factor referido, salientam-se os trabalhos de Ouchi (1982), sobre as características culturais de empresas japonesas competitivas, os estudos de Deal e Kennedy (1982), que mostravam que empresas com

culturas mais fortes são mais eficazes e as análises de Peters e Waterman (1982) efectuadas sobre os valores que caracterizam as organizações que se situavam no topo da lista elaborada pela revista especializada *Fortune 500*. Mais recentemente, Demisson (1990) retoma a ideia de que a eficácia de uma organização é função da tradução dos valores e das crenças em práticas e políticas.

O segundo factor referido foi desenvolvido com base no modelo integrado de Schein (1985), o qual, por oferecer uma definição operacionável de culturas, servirá de base para algumas reflexões incluídas neste trabalho <sup>(3)</sup>.

Depressa se procurou obter vantagens práticas da aplicabilidade do conceito de **cultura** à gestão, no sentido de as organizações responderem aos desafios permanentes com que se confrontam. Presentemente, devido à pressão imposta pela competição internacional ao nível dos negócios e das actividades, o estudo das culturas organizacionais conheceu grande incremento, em cuja origem estava a crença segundo a qual a excelência das organizações era condicionada pela '**cultura de empresa**', ou seja, o resultado organizacional é função de uma elevada motivação e desempenho dos seus membros, aspectos fortemente influenciados pelos pressupostos básicos, (subjacentes aos problemas de adaptação constante da organização ao meio envolvente e aos problemas de integração interna), que são percebidos e sentidos como válidos pelos membros da organização.

É neste contexto que surge a 'gestão pela cultura', a qual desloca a ênfase do domínio 'técnico-económico' para o domínio do 'simbólico'.

Sendo a preocupação de todas as teorias organizacionais a procura de mecanismos integradores que racionalizem e tornem previsíveis os comportamentos organizacionais, ao nível da 'gestão pela cultura' também se verifica igual preocupação.

---

<sup>(3)</sup> Nos estudos sobre cultura organizacional salienta-se a obra de Edgar Schein, *Organizational Culture and Leadership*, donde se extrai o que o autor entende por **cultura**. "(...) a pattern of basic assumptions - invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with problems of external adaptation and internal integration - that has worked well enough to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems". Esta definição, vem na tradição de trabalhos anteriores, enfatizando uma concepção de 'cultura' enquanto conjunto de símbolos e significados partilhados. Segundo Jorge Vala *et al.*, em *Psicologia Social das Organizações*, não é claro se Schein, ao distinguir diferentes elementos, (organizados em função da sua acessibilidade, no interior das culturas organizacionais), considera a distinção analítica entre '**cultura**' e '**estrutura organizacional**', ou se, pelo contrário, encontra na '**estrutura**' a manifestação mais visível da '**cultura**'

E, nesta situação, duas posições se salientam:

- Uma, mais preocupada com os resultados práticos da gestão (eficácia e adaptabilidade), que defende ser a ‘gestão pela cultura’ (vulgarmente designada de *corporate culture*) um aperfeiçoamento do controlo;
- Outra, acentua a dimensão plural das organizações, preocupando-se com a diferenciação das culturas no seu seio ou seja, com o fenómeno da identidade individual ou grupal no espaço organizacional.

Ambas as posições revelam modelos que caracterizam uma identidade colectiva forte, embora divergindo quanto aos pressupostos, aos níveis de análise e aos métodos.

No modelo da *corporate culture*, a forte integração social realiza-se através de uma única, singular e forte cultura. Esta desempenha uma função de controlo do comportamento dos indivíduos entendidos como meros executores e centra a sua atenção, em termos de análise, ao nível da ‘cultura externa’ à organização (Hofstede 1987) e ao nível do ‘simbólico’ existente na vida da organização, no passado e no presente (Schein, 1985; Thévenet, 1986).

O modelo das ‘subculturas’, subjacente à dimensão plural das organizações, procura igualmente uma integração social, assente nas especificidades de cada grupo, o que implica uma ordem negociada na superação das divergências de interesses e objectivos e a aceitação da ideia de que os indivíduos/grupos agem como agentes activos e são possuidores de uma identidade própria. O nível da análise utilizada é o das ‘subculturas’ existentes no interior da organização, quer sejam de natureza profissional, de natureza funcional, ou de natureza hierárquica (Sainsaulieu, 1987).

Como afirma Thévenet (1986), *“mais do que procurar um modelo para agir, talvez importa tornar evidente a identidade da organização que a individualiza e distingue das outras, o que desvaloriza a prática habitual de propor modelos de gestão para serem imitados ou copiados”*.

Regra geral, a procura de soluções e a avaliação dos resultados são feitas com referencia a uma norma padrão, a qual se pretende o mais universal e geral possível. No entanto, a abordagem da ‘gestão pela cultura’ salienta mais a coerência das decisões tomadas e dos resultados conseguidos.

E, neste sentido, coloca-se a questão de saber se é desejável uma empresa possuir uma cultura ‘forte’ (definida pela homogeneidade, estabilidade, profundidade e intensidade da partilha dos pressupostos fundamentais que cimentam os elementos humanos da organização) que integre e controle mais do que diferencie. Assim, se uma organização estável apresenta uma longa e intensa história e enfrentou, com sucesso, problemas difíceis de sobrevivência, possui uma cultura ‘forte’. Da mesma forma, uma organização que apresenta uma elevada rotação dos seus membros, em especial dos dirigentes ou é bastante recente e ainda não se deparou com dificuldades, possuirá uma cultura ‘fraca’.

No entanto, uma cultura ‘forte’, apesar de se impor, nem sempre é sinónimo de eficácia, pelo que a organização deve dispor de uma cultura ‘adequada’, que lhe permita fazer face aos problemas de adaptação ao seu meio externo e de integração ao seu meio interno. Desta forma, ilustra-se o modo como a ‘cultura de uma organização’ pode constituir uma vantagem ou um obstáculo ao seu desenvolvimento e à resolução dos seus problemas pelo que, mais importante do que a homogeneidade cultural oposta à heterogeneidade, é determinante a necessidade de avaliar a complexidade dos problemas e o grau de ajuste das soluções aos mesmos.

E, neste sentido, as organizações podem obter bons resultados com culturas ‘fortes’ ou ‘fracas’, com cultura ‘singular’ (única e geral) ou culturas ‘plurais’, sendo a questão mais importante e fulcral a rapidez e a adequação das respostas da cultura às exigências do meio envolvente.

Aparece, assim, uma definição de **cultura das organizações** como o *“conjunto das normas, valores, modelos de conduta, linguagens, ritos, mitos, tabús, (...) que resulta da personalidade dos fundadores e dirigentes e da sua própria história e que governa a forma como as pessoas interagem e investem energia e trabalho na organização”* (Schein, 1985, p. 22).

Vários autores examinaram os factores económicos e empresariais que permitem identificar os ambientes organizacionais. Contudo, independentemente deste tipo de factores, as mudanças de perspectiva teórica verificadas no interior da Psicologia das Organizações e da Psicologia Social facilitaram a emergência da atenção a fenómenos organizacionais, cuja explicação articulada é facilitada pelo conceito de **cultura**.

No que se refere à Psicossociologia das Organizações, regista-se uma abertura desta disciplina às perspectivas ‘cognitivas’ e ‘simbólicas’, através de diversas manifestações, nomeadamente a crítica do determinismo tecnológico na análise e diagnóstico empresarial. Neste âmbito a definição de **cultura organizacional** proposta por Schein (1985), anteriormente referida, torna evidente a concepção de ‘cultura’ enquanto ‘conjunto de símbolos e significados’.

Falar de culturas organizacionais implica o pressuposto de que as organizações podem desenvolver culturas diferenciadas das unidades sociais mais vastas em que se inserem e, ainda, formular o pressuposto de que no interior das organizações se podem desenvolver culturas igualmente diferenciadas. Sainsaulieu (1987) refere, a este propósito, *“que as organizações são integradas por grupos potencialmente em conflito, por unidades funcionais com particularidades próprias, por diferentes centros e tipos de poder, em contextos diversificados de interacção social, sendo, por isso, geradores potenciais de múltiplas culturas”*.

Saber se numa dada organização existe uma única ou várias culturas torna-se uma questão empírica. Podem formular-se, a este propósito, as seguintes hipóteses genéricas: Se os meios externo e interno de uma organização se mantêm relativamente invariantes e se a matriz das relações sociais dentro dela é pouca dinâmica, a organização tenderá a desenvolver uma cultura única e sedimentada, de que podemos chamar de **cultura de empresa**. Neste caso, as pressões para a uniformidade e o conformismo são grandes e, muito provavelmente, registar-se-á uma grande correspondência entre **cultura, estrutura organizacional e comportamentos organizacionais**; porém, se os meios externo e interno estão sujeitos a alterações e mudanças frequentes, se as relações de poder são instáveis, então desenvolver-se-ão nas organizações **várias culturas** e várias formas de as entender.

Alguns autores enfatizam o papel das **culturas nacionais** na determinação das culturas organizacionais. Outros, salientam que as organizações não apresentam culturas distintas ou diferenciados da cultura das unidades sociais mais vastas em que estão inseridas

(Willkins e Ouchi, 1983). Outro autor, ainda, pretende mostrar as consequências das culturas nacionais sobre o funcionamento das organizações (Hofstede, 1984) <sup>(4)</sup>.

Para abordar a cultura ambiente, temos de referir à cultura de contexto nacional, regional e local. Todas as abordagens actuais de gestão referem-se ao modelo japonês, revelando que o meio favorece relações peculiares entre o indivíduo e a organização a que pertence e a um estilo característico de gestão. O contexto local e regional também têm influência na cultura de empresa, o que é revelado em diversos estudos que analisaram as relações entre os traços culturais regionais e, também, a adaptabilidade da cultura de determinados tipos de empresas ali integradas à cultura local dominante. Alguns autores insistem que os valores locais transparecem no modo de funcionamento e na evolução das empresas analisadas, embora as influências não resultem apenas daqueles valores mas, sobretudo de características sócio-culturais e conjunturais.

Os valores actuais dos diferentes países, a origem do fundador da empresa, etc., são, igualmente, influências culturais externas. Os vários estudos sobre a sua influência na cultura das organizações não se limitaram a verificar o sentimento das diferenças culturais, mas tentaram distinguir qual o verdadeiro conteúdo dessas características culturais externas. Brilman (1982), por exemplo, comparou a França com o Japão, na maneira de encarar o indivíduo, o grupo, a hierarquia, a sociedade e a religião. Na sua abordagem, o objecto do estudo não era avaliar a cultura japonesa ou a cultura francesa, mas sim deduzir destas as características utilizáveis em segmentos específicos da sociedade, ou seja, as empresas.

Outros estudos, comparam dados sobre empresas para identificar diferenças de raiz nacional, onde o ponto de partida já não é a cultura do país, mas as percepções e atitudes generalizadas, oriundas de empresas de diversos países. Estudos desta natureza têm um interesse duplo: revelam as dimensões operacionais das zonas de particularismo cultural e discutem os fundamentos culturais das teorias do *management* e, por conseguinte, o seu relativismo. Outros autores debruçam-se, também, sobre os problemas de natureza

---

<sup>(4)</sup> Para a sua demonstração, este autor utiliza uma lista das dimensões que permitem apreciar e medir a cultura: a 'distância ao poder'; 'recusa da incerteza'; a dimensão 'individualismo / colectivismo'; e a dimensão 'masculinidade / feminilidade'. O investigador tenta, depois, medir os valores e convicções dos trabalhadores da mesma organização em cerca de 50 países diferentes. Depois de ter caracterizado cada país, procurou descobrir se as teorias de gestão divulgadas num país podem ser transferidas para outros contextos culturais diferentes. Ver *Culture Consequences*, de Geert Hofstede, p p 23/26.



psicossociológica que ocorrem quando da fusão de empresas de um mesmo país salientando, entre os factores desses mesmos problemas, os que são decorrentes do confronto de culturas diferentes.

Uma outra linha de pesquisa associa a cultura de empresa à sua história e aos seus fundadores os quais seriam os criadores não apenas de estruturas e tecnologias mas, também, de símbolos e modalidades de entendimento que constituíram os núcleos permanentes da cultura da respectiva organização. Nesta perspectiva, Schein (1985), acentua o papel dos líderes, não só os históricos mas também os actuais, na dinâmica das culturas organizacionais.

De entre os autores que propõem uma perspectiva de análise das culturas organizacionais mais integrada e complexa salientamos Sainsaulieu (1987). As investigações realizadas permitiram-lhe tipificar um certo número de modelos culturais cuja transversabilidade interorganizacional lhe parece plausível. A construção destes modelos estaria associada aos seguintes factores principais: a cultura anterior dos membros da organização; a situação e as condições de trabalho; as competências escolares; as estratégias subjacentes às relações de poder.

A cultura das organizações engloba realidades muito diversas. À medida que a **'cultura organizacional'** foi ganhando autonomia no espaço da Teoria das Organizações surgiram perspectivas diferentes sobre qual a melhor maneira de definir a relação entre **cultura e organização**.

Uma perspectiva, influenciada pela Psicologia Social e pelas teorias da Gestão, prefere ver a cultura como uma das dimensões da organização, a par de outros patrimónios, a qual seria um subsistema integrador do factor humano e uma variável pertinente da análise organizacional. Esta corrente de opinião subscreve o que, genericamente, se chama de *corporate culture*.

Outra perspectiva, mais influenciada pela Antropologia, define a organização como sendo uma cultura, a qual seria uma maneira de interpretar a organização, considerando-a na sua especificidade cultural e visando a sua reconstituição o mais fielmente possível. Esta perspectiva, não muda o conceito de **cultura** mas transforma sua utilidade. Passa da análise 'clássica' para a análise 'antropológica', que assemelha a 'empresa' a uma 'comunidade'.

No primeiro caso (**a organização tem uma cultura**), a cultura é um subsistema da organização, tal como os outros subsistemas (tecnológico, financeiro, estruturas, etc.), o qual deve ser gerido no sentido de aumentar a eficácia da organização, por forma a facilitar a evolução do sistema global e alcançar os objectivos de adaptação interna e externa. Nesta óptica, a cultura é uma das variáveis intervenientes no funcionamento das organizações que deve ter uma relação harmoniosa com as outras variáveis, defendendo alguns autores o papel privilegiado do sistema cultural na definição dos outros subsistemas e no processo de mudança organizacional. A organização vista como um conjunto de variáveis, no qual se inclui a cultura, decorre de uma concepção ‘positivista’ da ciência e de uma visão ‘objectivista’ da realidade organizacional.

Para Thévenet (1986, p.20) “(...) *cultura é o conjunto de materiais que confere personalidade e identidade às organizações, os quais ajudam a compreender melhor os outros subsistemas porque permitem, de outra forma, poder avaliá-los*”. Este conceito de *corporate culture*, integra, assim, diversos componentes: valores, ritos, símbolos e mitos. O mesmo autor entende a **cultura organizacional** como “*um sistema de valores partilhados e de convicções em interacção com os membros de uma organização, as suas estruturas organizacionais e os seus sistemas de controle para produzir normas de comportamento*”. (Thévenet, 1986, p.23). Por sua vez, Lemaître (1984, p.66) define-a como “*um sistema de representações e de valores partilhados por todos os membros da empresa. Isto significa que cada individuo, adere a uma visão comum do que é a empresa, do seu papel económico e social, do lugar que ocupa em relação aos seus concorrentes, da sua missão face aos seus clientes, do seu pessoal e dos seus accionistas*”.

Alguns autores, nomeadamente Louis (1985), fazem distinção entre *corporate culture* e *culture in work* (também denominada *organizational culture* ou *workplace culture*). A *corporate culture*, salienta o papel dos fundadores e dos dirigentes na criação, transmissão e imposição de uma cultura, quer ao meio interno (trabalhadores), quer ao meio externo (imagem da organização) e o aspecto da criação de valores, rituais e mitos para conseguir a implicação dos membros nos objectivos da organização. Enquanto que a *workplace culture* torna evidente a criatividade dos membros da organização como

criadores de uma cultura (*culture makers*), resistindo ou avaliando depreciativamente a cultura dominante.

No segundo caso (**a organização é uma cultura**), a organização não é uma entidade concreta, objectiva e exterior aos indivíduos que dela fazem parte. Pelo contrário, a organização vai sendo construída pela acção e interacção dos seus membros. Nesta óptica, é salientada a natureza ‘simbólica’ (comunicativa) da vida organizacional, numa abordagem que vê a organização como sendo “*um sistema de conhecimentos que cada um dos membros pode interpretar através dos mecanismos mentais respectivos*” (Louis, 1985, p.36). Assim, a organização é concebida como um sistema de conhecimentos a que os autores organizacionais recorrem e utilizam para interpretar a realidade em que vivem e fazem viver. Tal sistema inclui elementos ‘cognitivos’ (informação sobre a realidade) e elementos ‘simbólicos’ (significados partilhados). Trata-se, pois, de um sistema que permite aos membros de uma organização comunicar entre si a experiência pessoal e o saber colectivo constituído.

Os estudos sobre a cultura organizacional que adoptam a concepção de que a ‘organização é uma cultura’, seguem uma tripla perspectiva: a **cognitiva** (as regras e os conhecimentos comuns partilhados e utilizados para perceber, classificar e analisar os fenómenos e comportamentos organizacionais que os rodeiam); a **simbólica** (processos, através dos quais se determina como é que os membros da organização partilham um sentido comum da realidade);

a **estrutural** (onde a ênfase recai sobre os processos inconscientes, para tentar descobrir os cenários em que actua a organização, <sup>os quais estruturam</sup> desde o início, a sua história). Apesar destas perspectivas representarem uma resposta para problemas específicos, têm em comum determinados aspectos que as distingue da visão anterior. Primeiro, porque usam a cultura para estruturar o estudo das organizações como fenómeno social. Depois, vendo a cultura como metáfora, consideram a organização como uma forma de expressão. Finalmente, porque consideram o mundo social como um modelo de relações simbólicas e significados, resultantes do processo contínuo de interacção humana.

A organização como cultura é uma construção e não um dado ou uma exterioridade, quer o sistema seja descrito em termos cognitivos ou simbólicos. Vista como ‘cultura’, a

organização é uma mini-sociedade dotada de símbolos e rituais, de uma linguagem própria, de uma matriz interpretativa comum, de um percurso que a distingue e a singulariza. É a sua cultura que a diferencia das suas congéneres revelando a sua especificidade. Por isso, quando se diz que a 'organização é uma cultura', a tónica recai sobre a forma como a organização se vai construindo, sobre o modo como ela se expressa e representa, e sobre como se organiza. Não se trata de negar ou desvalorizar a importância das variáveis tradicionalmente consideradas (tecnologias, finanças, estruturas, etc.) mas de considerar o modo como as mesmas são concebidas e vividas pelos membros da organização. Ver a organização 'como cultura' é vê-la nos seus aspectos vivenciais e simbólicos. Por outras palavras, é realçar a construção sócio-cognitiva da vida organizacional.

Portanto, dizer que uma organização **tem uma cultura** ou que uma organização **é uma cultura**, corresponde à formulação de duas perspectivas distintas.

**Ter** ou **ser** cultura são duas maneiras diferentes de aliar **cultura e organização**.

A distinção que a mudança do verbo pretende significar, tem subjacente diferentes concepções de **cultura** e de **organização**, remetendo para a diferença entre orientações centradas sobre o **processo** ou sobre o **conteúdo**, respectivamente.



## 2. CONCEITOS DE CULTURA

A **cultura** <sup>(5)</sup> é usada pelas Ciências Sociais, em geral, e pela Antropologia, em particular, para descrever todo um modo de vida as forma de actuar, sentir e pensar, que são aprendidas por grupos de pessoas, não sendo determinad<sup>o</sup>s biologicamente.

Existem grandes diferenças de comportamento entre grupos de seres humanos com semelhantes características genéticas, tendo Tylor atribuído estas diferenças à **cultura** (ou civilização, entendida no seu sentido etnográfico amplo), “(...) *esse comportamento complexo, que inclui o conhecimento, as crenças, a arte, o direito, a moral, os costumes e quaisquer outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem enquanto membro de uma sociedade*”. <sup>(6)</sup>

No âmbito da Antropologia eram identificados, em 1952, mais de centena e meia de definições diferentes do conceito de **cultura** (Kroeber *et al.*, 1952). Contudo, atendendo à revisão realizada por Ortner (1984) sobre a orientação da antropologia nas últimas décadas e procurar uma ligação entre o conceito de **cultura** e as perspectivas da psicologia social, reduz-se o significado daquele conceito, focando especial atenção sobre as perspectivas ‘simbólicas’ e ‘cognitivas’ da antropologia dos fenómenos culturais.

---

<sup>(5)</sup> Etimologicamente, **cultura** deriva da palavra latina *cultus*, - o verbo *colo, colis, colere, colui, colume*. O verbo *colere* apresenta, entre outros, os seguintes significados: cuidar, ocupar-se de, praticar, honrar, respeitar, grangear as graças de alguém e, ainda, quando se trata de acção divina, proteger, vigiar. É precisamente este conjunto de ideias que vamos encontrar nas palavras ‘cultura’ e *cultus*. O termo *cultus* surge sob várias formas: verbo (cultivado); adjetivo (cuidado); e substantivo. Nesta última forma, pode significar cultivo, cuidado, culto, reverência, adoração, etc. A palavra **cultura** surge sob a forma de 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, ao culto e às acções de venerar ou honrar, etc. **Cultura** é, deste modo, um termo que partilha, com a sua raiz e com o termo *cultus*, duas ideias principais: a de transformação e intervenção positiva sobre algo e 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. No que se refere à evolução da palavra cultura, parece não ter registado nenhuma alteração significativa até ao século XVIII, à parte das variações formais que sofreu no quadro da evolução das várias línguas da Europa Ocidental. Só nesse século a palavra ‘cultura’ ganha um novo significado através dos pensadores alemães. Esta descoberta de uma palavra alheia à tradição linguística alemã não se tratou de um simples empréstimo, contraído eventualmente através da língua francesa, mas antes de uma verdadeira conquista. De facto, a *kultur* alemã introduz na palavra **cultura** uma dimensão colectiva, ao mesmo tempo que a associa às ideias de nacionalidade e de especificidade dos grupos. Para análise dos significados modernos de **cultura** apoiamo-nos nos textos de Raymond Williams (1982), Edgar Morin (1984) e Nibert Elias (1990).

<sup>(6)</sup> Deve -se a Edward Bernard Tylor, cuja obra *Primitive Culture* apareceu em 1871, a emergência do que se considera a primeira definição antropológica de cultura, (citado por Leach, 1985).

Se, no interior da Antropologia, aquelas perspectivas são opostas, do ponto de vista da criação de uma teoria da **cultura organizacional** apresentam pontos comuns, que importa relevar. Ambas as perspectivas concebem a cultura como um sistema de ideias, distinguindo analiticamente o conceito de **cultura** do conceito de **estrutura social**, admitindo que as relações entre estes dois campos analíticos podem ser de consonância e harmonia ou de dissonância e conflito.

Na óptica da Antropologia, a **cultura** consolida-se com o discurso do tempo, é transmitida aos mais jovens e molda todos os comportamentos, as atitudes, e a visão das coisas e das pessoas que lhes são subjacentes. Os comportamentos são escolhidos como processos de adaptação, ajustamento e conformidade, através da aprendizagem. A cultura é vista como um conjunto de técnicas, cuja função é satisfazer necessidades, resolver problemas e proceder à adaptação externa e interna das pessoas, dos grupos, das organizações e das sociedades. O equacionamento deste complexo problema leva-nos a proceder a uma aproximação das escolas de pensamento existente no âmbito da Antropologia, salientando aquelas cujo conceito de **cultura** permitem a passagem teórica para a psicossociologia das organizações e no pensamento das escolas de Organização e de Gestão <sup>(7)</sup>

Para Parsons (1966) as sociedades possuem quatro sistemas: ‘expectativas de execução de papéis’; ‘organização das unidades de papéis em colectividades’; ‘estruturação de direitos e obrigações’; ‘adesão a valores’, correspondendo estes últimos ao que o autor vai designar por **cultura**, apresentada em alguns dos seus trabalhos como *“critérios para orientação e o ordenamento selectivo”* e como *“modelos transmitidos e criados de valores, ideias e outros sistemas de sentido simbólico”*. Para este autor, o enfoque do ‘sistema social’ assenta *“nas condições relacionadas com a interacção dos indivíduos humanos reais que se constituem em colectividades concretas com determinadas características exigidas para se ser seu membro”*. O enfoque do ‘sistema cultural’, pelo contrário, assenta em *“modelos de significados, isto é, de valores, de normas, de*

---

<sup>(7)</sup> Para o inventário do conceito de **cultura organizacional**, seguimos de perto a Primeira Parte “Teorias da Cultura Organizacional” da dissertação apresentada por João de Abreu de Faria Bilhim para obtenção do grau de mestre em Ciências Antropológicas no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade Técnica de Lisboa, intitulada “Cultura Organizacional: Estudo do INESC”, Lisboa, Maio de 1988.

*conhecimento organizado e de crenças, de formas expressivas”* (Parsons, 1966, pp. 32/36).

De acordo com o postulado sobre o ‘funcionalismo universal’, as instituições sociais e as manifestações culturais ou servem os interesses e as necessidades dos membros individuais da sociedade ou desaparecem, havendo uma característica universal dos seres humanos (baseada num conjunto fundamental de necessidades, mitos, instituições e outros produtos culturais) que deve a perenidade à sua capacidade funcional para servir estas necessidades.

De acordo com a concepção ‘funcionalista’, a **cultura** é um utensílio fundamental mediante o qual uma pessoa é colocada em melhor posição para enfrentar os problemas específicos e concretos com que depara no decurso da satisfação das necessidades. Por outro lado, a necessidade de distinguir, no âmbito da vida colectiva, o que respeita às ‘relações sociais’ do que se reporta à **cultura**, está na base da individualização, de uma Antropologia Social no seio da Antropologia. De acordo com a nova orientação, caberia à Antropologia Cultural estudar a **cultura**, que é o conteúdo da vida social e à Antropologia Social o estudo das ‘relações sociais’, que constituem um processo de acções e interacções.

Para a escola ‘estrutural-funcionalista’ a **cultura** é um mecanismo adaptativo, mediante o qual um certo número de seres humanos pode viver uma vida social numa comunidade ordenada, num determinado meio-ambiente. A **cultura** é uma componente de um sistema social integrado, que inclui, também, uma componente sócio-estrutural, a fim de manter uma vida social ordenada e um mecanismo de adaptação para manter o equilíbrio da sociedade com o seu meio-ambiente físico.

A **cultura**, encarada como sistema de ideias, assume aspectos muito diferentes, os quais têm em comum o postulado de que existe um domínio cultural distinto que se manifesta em estruturas cognitivas. Para algumas destas escolas de pensamento, a **cultura** localiza-se nos espíritos dos portadores de ‘cultura’. A escola ‘cognitiva’, encara a **cultura** como um sistema de conhecimentos, de padrões aprendidos, percepção, crença, avaliação e acção. Os seus objectivos são a análise da realidade social e cultural, descrevendo-a não tanto pelo lado como pode ser vista e concebida pelo observador, mas pelo modo como é caracterizada pelos seus próprios elementos.

Para os autores, desta escola, a **cultura** “*é um conjunto organizado num sistema de conhecimentos, contendo tudo o que se tem de saber ou de acreditar a fim de actuar de uma forma aceitável sobre os membros da sociedade a que se pertence*” e **culturas** “*são organizações cognitivas de fenómenos materiais e são reconhecidas nas manifestações do conhecimento partilhado, compostas de um inventário de preceitos e conceitos -de formas ideais- e de um conjunto de princípios para ordená-los*” (Goodenough, 1972, p. 27).

Para a escola ‘estruturalista’, a **cultura** consiste em “*sistemas simbólicos partilhados que são produtos do espírito e é um reflexo dos processos inconscientes da mente que estão subjacentes às manifestações culturais*” (Levi-Strauss, 1975 p. 16). Este autor acredita que existam características universais da cultura humana que apenas se encontrarão ao nível das estruturas inconscientes e nunca ao nível do acto manifesto. Assim, o objectivo da análise estrutural passa por investigar as estruturas essencialmente inconscientes, pondo em evidência o facto de que as estruturas reveladas dessa forma não são características de um nível particular da cultura, encontrando-se em todos os níveis.

A **cultura** transforma-se num conjunto de processos cognitivos estandardizados que criam a rede geral para o prognóstico mútuo de comportamento assumido pelos indivíduos que agem entre si numa organização social, permitindo a organização de conhecimentos e motivações muito diferentes com o mínimo de objectivos partilhados e pouco envolvimento nas estruturas cognitivas individuais, sendo feita de políticas gradualmente planeadas por grupos e pessoas para a realização dos seus interesses e contratos estabelecidos pela prática entre e no seio dos indivíduos, visando a organização das suas lutas em estruturas que, mutuamente, facilitam equivalências.

Para muitos dos antropólogos modernos, influenciados por Levi-Strauss, a **cultura** é uma manifestação do mundo das ideias abstractas de espírito e é um **instrumento de comunicação**.

Para a escola simbólica ou semiótica, a **cultura** não deve ser procurada na mente das pessoas, mas sim nos sentimentos e pensamentos partilhados pelos autores sociais. Estes símbolos significativos ou produtos do espírito constituem a matéria prima a ser usada para a interpretação do sistema ordenado de pensamento, de acordo com o qual a

interacção social se desenrola. Alguns autores encaram as sociedades, ou as culturas, como sistemas de símbolos e significados partilhados, cujos ‘temas culturais’, que orientam e estimulam a actividade social, é necessário interpretar, a fim de explicar os sistemas temáticos de compreensão subjacentes à acção social.

A noção de organização apresenta dois significados: por um lado, designa conjuntos práticos, isto é, ‘unidades sociais’ que prosseguem objectivos; por outro, designa certas ‘condutas sociais’, nomeadamente a disposição dos meios para atingir fins colectivos.

Organizar é, nomeadamente, definir estruturas, relações de autoridade e circuitos e padrões de comunicação. Para Schein (1985, p. 22) as organizações são *“grupos de duas ou mais pessoas, que estabelecem relações de cooperação entre elas, perseguindo objectivos colectivos, exibindo diferenciação de funções, mantendo alguma espécie de estrutura hierárquica, desenvolvendo-se num campo total”*.

Na sua análise pioneira dos problemas de gestão, Fayol (1916) tomou como ponto de partida mais de uma dezena de regras que têm continuado a servir de referência no estudo da teoria das organizações. Na sua perspectiva, *“a observância de todas as regras ajuda a consolidar o espírito de corpo, o sentimento de solidariedade e unidade com todos os membros da organização, o que é um factor importante para o seu bom funcionamento”*.

A maior parte da bibliografia, incluindo muitos dos clássicos da teoria das organizações, supõe, tacitamente, que os componentes social e estrutural estão integrados, sincronizados e consonantes com as dimensões ideológica e simbólica de cada organização. Na óptica dos primeiros autores que definiram conceitos de **cultura**, as organizações são concebidas como sistemas sócio-culturais, com os componentes ideológicos (modelo de significados e valores partilhados, sistemas de conhecimento e crenças), incluídas na componente da estrutura social, de acordo com um conceito político de organização. Nesta perspectiva, as teorias tendem a polarizar a atenção nas estruturas, nos processos de funcionamento e de evolução dos sistemas socio-culturais e no desenvolvimento de tipologias, para explicar a variedade de conceitos de cultura divulgados.

Para alguns autores, qualquer sistema social existe dentro de um triplo meio ambiente: físico, cultural (normas, valores, objectivos) e tecnológico (estado de conhecimento e

instrumentação disponível para a realização dos objectivos), sendo o aspecto mais importante deste esquema conceptual o reconhecimento das várias dependências mútuas. Por seu turno, para Katz e Kahn (1978), autores que estudaram os estilos de gestão japonês e norte-americano, tentando encontrar explicações para as suas diferenças, tendo em conta a ‘cultura’ de cada um dos povos, os seres humanos não são apenas entidades discretas e isoladas, que possuem poderes de ajustamento ao meio, mantendo um equilíbrio interno apesar de submetidos a constantes mudanças de ambiente, mas possuem capacidade de mudar o carácter das posições, em função de experiências anteriores. Para Katz e Kahn (1978, p.32), a organização é um sistema de actividades, conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas, que existe sómente *“quando há pessoas capazes de comunicar e estão dispostas a contribuir com acções para cumprir um objectivo comum”*.

Por outro lado, para Parsons (1966), a acção dos vários agentes nos seus diversos componentes organiza-se em sistemas de nível individual e de nível colectivo, constituindo o organismo um sistema autónomo. O sistema de acção de qualquer agente individual é a sua ‘personalidade’ e o de uma pluralidade de agentes é um ‘sistema social’. Em qualquer dos casos, trata-se de um conjunto de elementos diferenciados e integrados, sendo um dos sistemas o da **cultura**, que tem as suas próprias formas e problemas de integração, que não são redutíveis aos sistemas de ‘personalidade’, nem aos ‘sistema sociais’, nem a ambos no seu conjunto. Outros teóricos, que partilham a perspectiva ‘estrutural funcionalista’, a aceitação básica dos valores mais generalizados da sociedade não exclui o aparecimento de diferentes sistemas de valores em organizações diferentes, funcionando no mesmo sistema, como resultado da história da organização e da liderança do passado.

Por seu turno, Crozier (1963), situa as suas análises na acepção do termo ‘burocracia’ e propõe uma nova teoria de organização, estabelecida sobre a análise das estratégias individuais e grupais (o poder de cada um em função da previsibilidade de comportamentos e de atitudes dos outros), tendo em conta, ao mesmo tempo, os traços culturais específicos de cada sociedade. Para este autor, o domínio das formas e dos sistemas de organização representa um domínio privilegiado para os grupos e sociedades

efectuarem a sua aprendizagem, isto é, reelaborarem permanentemente o seu sistema sócio-cultural.

O conceito de **cultura** como um sistema de modos de comportamento transmitidos, encontra paralelo próximo nas teorias do ‘sistema aberto’ e da ‘contingência’. Toda a sociedade tem uma estrutura social e uma cultura complexas e cada comunidade, dentro de uma sociedade, pode ser caracterizada por essas duas dimensões de organização social, assim como pode ser caracterizado cada grupo, dentro de uma comunidade.

Na perspectiva do ‘sistema aberto’ *“as organizações têm propriedades que lhe são peculiares, mas compartilham de outras propriedades em comum com todos os sistemas abertos”* (Katz e Kahn, 1978).

A noção de ‘clima organizacional’ é desenvolvida por um grupo de investigadores que propõem conceitos e definições que se aproximam da noção de **cultura** que se encontra consignado na escola ‘cognitiva’, sendo considerada uma forma de competência adquirida que habilita o indivíduo a interpretar as exigências da organização e a dar sentido à corrente contínua de interações que se verifica entre a organização e os seus membros. Pode sustentar-se, por isso, que a bibliografia e a investigação sobre clima organizacional constitui a primeira e mais avançada tentativa de fornecer uma base empírica à noção de ‘cultura’ nas organizações.

Numa visão ‘estruturalista’, Levi Strauss (1975, p. 32) afirma que a **cultura** é uma projecção da infra-estrutura universal do espírito e que *“toda a cultura é produto da mente humana e os seus elementos devem ser parecidos uns com os outros”*. Na perspectiva de Geertz (1973, p. 20), *“a cultura é um sistema de símbolos e de significados partilhados”* e uma organização é *“o resultado da configuração única da sua génese, história, contexto sócio-cultural, dos sucessivos líderes, etc., podendo desenvolver e manter os seus próprios sistemas de símbolos e significados, largamente partilhados pelos seus membros”*.

Para a escola ‘simbólica’, a ligação ou a integração entre o ‘actor individual’ e o ‘sistema cultural’ constitui uma solução empírica, o objectivo explícito da investigação que apresenta uma relevância imediata e considerável para a **cultura organizacional**. As organizações são caracterizadas por diferentes graus de partilha de valores, normas,

papéis e expectativas as quais elaboram a estrutura específica de significados da organização.

Uma **cultura** é o ‘mundo real’ experimentado pelos membros de uma organização. É ‘o modo como as coisas são’, isto é, aquilo que é considerado, à partida, como uma coisa natural.

Mas, formalmente, são os valores, as normas, as crenças que se reflectem na estrutura e nos processos da organização e, também, o modo como essa visão do mundo é definida e redefinida. Ideias sobre ‘o que é’ e ‘o que deveria ser’, interpenetram-se e tornam-se consistentes (Harrison, 1972, p.120), havendo, por isso, a tendência para que exista uma visão firme e clara sobre a organização e o seu meio envolvente, que é partilhada pelos seus membros.

Harrison (1972) identificou originalmente quatro visões de **cultura**: de poder, centrada no papel dos sujeitos, centrada nas tarefas e a personalista.

Este autor argumenta que uma organização orientada para o poder, tenta dominar o meio e a eliminar toda a oposição e, no interior, lutam para manter o controlo absoluto sobre os subordinados (1972, p.121).

A **cultura** centrada nos papéis é previsível, estável e respeitável, sendo mais correcta do que eficiente porque *“os processos de mudança são incómodos e, desse modo, o sistema mostra-se lento na adaptação a mudança”* (Harrison, 1972, p.122). A descrição do papel a desempenhar pelos sujeitos é, com frequência, mais importante do que o indivíduo que o desempenha.

Por tudo o que foi referido anteriormente, podemos afirmar, então, que a **gestão pela cultura** é apresentada como uma técnica de gestão que serve uma nova imagem das organizações como comunidades sociais, tentando realizar a superação paradigmática da oposição entre indivíduo/organização, emergindo para uma nova configuração em que as organizações (empresas) são apresentadas como *“o lugar da criação de concensos, de negociações e de compromissos e como um novo polo de identidade social, quer para o indivíduo quer para os grupos profissionais”* (Lopes e Reto, 1990, p.10).

### 3. CULTURA ORGANIZACIONAL:

#### UM NOVO PARADIGMA? <sup>(8)</sup>

Desde o início da década de 80 que a cultura organizacional tem vindo a suscitar vivo interesse no seio da comunidade científica e empresarial, sendo encarada como uma técnica susceptível de proporcionar aumentos de produtividade, de favorecer o empenhamento, o envolvimento ou a implicação, sobretudo dos trabalhadores situados nos escalões hierárquicos inferiores.

O número de publicações sobre o tema, a audiência que goza junto do *management* e de meios académicos, a atenção e interesse que tem merecido por parte de vastos sectores da opinião pública, atestam a sua popularidade.

Associada a várias e distintas preocupações e objectivos, a **cultura organizacional**, apesar da popularidade que a envolve, permanece um conceito a necessitar de clarificação: Qual o seu estatuto científico? Qual a sua génese social e teórica? Que objectivos visa o seu estudo?

A problemática que envolve esta questão pode ser equacionada sob a forma das seguintes perguntas:

- a cultura organizacional é uma moda, originada em obras de divulgação científica que, encontra grande aceitação, na década de 80, nos meios universitários, empresariais e na opinião pública, justificável pela ‘ameaça’ e/ou ‘desafio’ japonês e que, por isso mesmo, está destinada a um sucesso efémero?
- ou é algo de inovador, correspondendo à introdução de uma nova metáfora para pensar dimensões da vida organizacional até há pouco inabordadas ou negligenciadas e repensar outras há muito abordadas e consolidadas, estando, por isso, destinada a produzir efeitos duradouros ao nível da referida literatura?

---

<sup>(8)</sup> Alguns dos pressupostos aqui formulados têm origem no artigo “Cultura: uma metáfora paradigmática no contexto organizacional”, de A. Duarte Gomes, publicado na revista “Psicologia (1994), baseado na dissertação de doutoramento do autor, apresentada em 1990, na Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, intitulada *Cultura Organizacional: a organização comunicante e a gestão da sua identidade*. Ver, também, o texto “Culturas Organizacionais: uma metáfora à procura de teorias, no livro *“Psicologia Social das Organizações”*, de Jorge Vala *et al*, já citado.



- E, tratando-se de uma metáfora, vê-lo-á numa perspectiva que apenas retém e realça o lado ‘simbólico’ dos fenómenos organizacionais, que obscurece a ‘realidade’ das estruturas das organizações, ou será algo de mais profundo e decisivo, representando um novo paradigma no contexto dos modelos explicativos do Comportamento Organizacional, o qual vem acrescentar valor ao conhecimento científico neste domínio e questionar conhecimentos adquiridos?
- Sendo assim, a cultura é um efeito da superestrutura, ou é algo de originário e constitutivo da vida organizacional, cujo estudo, pela importância que concede a factores anteriormente negligenciados, contribui para o quotidiano das organizações, lançando um novo olhar sobre elas e sobre a acção de organizar e dirigir?

Este debate é alimentado pelo confronto de correntes e orientações que se situam a diferentes níveis e apresentam diferentes concepções de cultura organizacional, do que derivam diferentes definições e conceptualizações.

Neste contexto, Louis (1985) distingue várias focalizações que agrupa em três níveis: o primeiro privilegia a descrição da ‘cultura’ e visa dar respostas a perguntas relativas às manifestações e aos efeitos da ‘cultura organizacional’; o segundo, relaciona-se com a ‘gestão da cultura’; o terceiro, diz respeito às questões teóricas e epistemológicas que envolvem o seu estudo, tendo em vista estabelecer qual a natureza do conceito de ‘cultura’

Por outras palavras, trata-se respectivamente, dos níveis descritivo, interventivo e explicativo (interpretativo), sendo este último que adoptámos, pretendendo contribuir para a elaboração de respostas às questões formuladas, procurando defender a posição de que a ‘cultura organizacional’ constitui, no contexto das Ciências da Organização, uma metáfora paradigmática, cujas potencialidades e implicações importa explicitar <sup>(9)</sup>.

---

<sup>(9)</sup> A metáfora é habitualmente definida como uma explicação de uma coisa (tópico) em termos de outra (veículo), em que os dois termos se distinguem, embora partilhem características comuns. O que torna uma metáfora potente não é o facto de as duas serem iguais, mas o de serem similares, assim como o facto de o significado de uma poder ser transposta para a outra. A metáfora é, basicamente, um conceito linguístico dotado de propriedades de expandir a realidade, que põe dois termos em relação e permite uma pluralidade de conotações. Para uma análise mais detalhada ver, Morgan (1980) e Koch e Deetz (1981). O primeiro centra-se sobre o papel que as metáforas desempenham na elaboração teórica e nos diferentes paradigmas organizacionais; os segundos estão mais interessados em mostrar como, no quotidiano, as metáforas são utilizadas para construir e dar sentido à vida organizacional. Ver, também, o texto “Culturas Organizacionais: uma metáfora à procura de teorias”, no livro *Psicologia Social das Organizações*, de Jorge Vala *et al* já citado.

No contexto organizacional, o conceito de metáfora é utilizado tendo em vista, fundamentalmente, dois objectivos: o primeiro, diz respeito à construção de modelos (esta actividade implica um esforço obter uma imagem condensada da essência duma organização ou de vários fenómenos organizacionais ou ambientais); um segundo objectivo, perspectiva a metáfora como um mecanismo sincrónico da organização, a partir do qual a experiência é seleccionada e codificada, proporcionando aos utilizadores um quadro de referência que lhes permite interpretar a realidade.

No contexto organizacional, começamos por identificar três metáforas, estando cada uma na origem de uma dada concepção de organização, dirigindo o olhar para certos aspectos da realidade organizacional e fornecendo explicações específicas dessa realidade.

A **máquina**, é a metáfora subjacente à Teoria Clássica das Organizações, que salienta a estrutura física da organização e favorece a sua decomposição em elementos susceptíveis de uma explicação ‘mecanicista’ e, ao mesmo tempo, obscurece as demais dimensões (a humana e a simbólica, entre outras), assim como a sua capacidade de mudança e o seu carácter evolutivo. No seio da investigação inspirada por esta metáfora, a racionalidade, a eficiência e os objectivos são valorizados; os indivíduos são concebidos como reagindo ao meio ambiente de maneira estática e previsível e como estando sob o controlo do mesmo; a estrutura formal é pensada como um meio de, através da gestão racional e da eficiência técnica, alcançar os objectivos que são fixados exteriormente. A máquina, enquanto metáfora fundadora e legitimadora de um modelo explicativo do comportamento organizacional, se adequada a um tempo e a uma visão economicista, deixa de ser teóricamente fecunda e eficaz.

Outra metáfora importante no seio da literatura organizacional é a do **organismo**, que concebe a organização como um ser vivo, um sistema activo e em constante mudança, interagindo com o meio envolvente, na procura da satisfação das suas necessidades. Estando em relação com o meio mais vasto em que se situa, a organização funciona como um sistema aberto, adaptando-se a esse meio em movimento e evolução. O organismo, enquanto metáfora, tem estado na origem de desenvolvimentos teóricos relevantes no domínio organizacional sendo patente a sua influência na abordagem sistémica aplicadas às organizações (Katz e Kahn, 1978) e faz-se sentir em diferentes

escolas de pensamento e modelos explicativos do Comportamento Organizacional. Enquanto sistema aberto, a organização está submetida a imperativos de vária ordem: tecnológicos, psicológicos, gestionários e ambientais. Porque dependente do meio em que se situa e com o qual interage (é um ecossistema), a salvaguarda da sua integridade e sobrevivência é uma preocupação central.

A **cultura** é a terceira das metáforas emergente neste domínio, que não anula nem invalida as anteriores, mas acrescenta-lhes algo. Neste contexto, o seu surgimento representa algo de inovador e corresponde a uma inflexão significativa no pensamento organizacional. A 'cultura', como metáfora de organização, lança um novo olhar sobre esta, que passa pela assunção da 'organização como cultura'. Por comparação com as anteriores, esta metáfora focaliza e permite ver e descobrir aspectos ou dimensões habitualmente descurados ou obscurecidos pelas abordagens tradicionais, as quais concediam a maior importância aos aspectos racionais e formais da vida organizacional, ignorando uma parte significativa dessa mesma vida que era suposto explicar (o seu lado simbólico), não compreendendo a importância e significado do simbolismo organizacional. A perspectiva cultural sobre a realidade organizacional parte do reconhecimento de que as organizações são sistemas humanos que manifestam complexos padrões de actividade cultural. Trata-se de uma realidade constitutivamente simbólica, não redutível a aspectos menores.

A cultura não é um elemento decorativo ou substitutivo da organização, mas uma realidade constitutiva e insubstituível da mesma; não é um efeito super-estrutural ou base material da organização, mas um elemento estrutural e estruturante com que o processo ou acção de organizar tem que contar. De um ponto de vista cultural, a organização não é um dado pertencente à ordem natural, mas uma realidade de ordem simbólica habitada, animada e construída por seres dotados de capacidade de simbolização (Smircich, 1985), tratando-se de uma realidade socialmente construída e interactivamente mantida, assente sobre uma ordem negociada e precária, dependente da acção dos diversos actores que participam na sua construção e manutenção.

A organização, entendida enquanto processo, remete para a acção comunicativa dos seus membros, isto é, **organizar é comunicar**.

Estruturar, coordenar, gerir são ‘actos comunicativos’ que a existência de uma cultura comum viabiliza. Trabalhar em conjunto e de forma organizada, pressupõe um quadro em que os comportamentos desejáveis, aceitáveis e legítimos estão definidos. Esse quadro colectivo é fornecido pela **cultura organizacional**. Enquanto ‘cultura’, a organização dispõe de meios para se representar e apresentar: uma história, uma identidade, uma linguagem própria, rituais (de entrada, de passagem e de saída), mitos, histórias, modelos de comportamento, etc. Do mesmo modo, proporciona um contexto para a interpretação de símbolos e referências comuns, que está na origem de valores colectivos e de sentimentos de pertença. A utilização de recursos simbólicos remete para o ‘**processo comunicativo**’ através do qual a organização se constrói: como gerir de forma a dar coerência e consistência à organização; como gerir o processo de emergência; como gerir as manifestações e os efeitos da ‘cultura’ que a identifica.

No quotidiano, a actividade de organizar e gerir envolve o recurso a diversos símbolos, implicando a gestão do «simbolismo organizacional». As políticas e actos de gestão praticados são actos de cultura, na medida em que têm em vista criar e/ou gerir a cultura da/na organização. Um dos objectivos ou efeitos da acção organizada é a preservação da ‘**identidade cultural**’ da organização. Nesse sentido, Bevan (1990, p. 30) apresenta a seguinte definição do paradigma ‘**sócio-cultural**’: *“um conjunto de convicções, de conceitos ou generalizações e de valores que compreendem uma concepção das relações pessoa-sociedade-natureza, um conjunto de valores-interesses, uma maneira de fazer, um sentido global que, por um lado, sob a forma de exemplos, definem e delimitam para um dado grupo social o seu campo possível e a sua prática social e cultural e que, por outro lado, asseguram, na verdade, a sua coerência e a sua relativa unanimidade”*. O paradigma **sócio-cultural** encontra-se, pois, no fundamento da acção exercida por uma organização.

Em conclusão, o conjunto dos objectivos, das intenções, dos valores e das convicções indiscutíveis, partilhadas pelos membros de uma organização, pode ser definida como a **cultura organizacional** ou, mais precisamente, o **paradigma cultural** dessa organização.

Ao longo da discussão precedente procurámos ilustrar como diferentes metáforas estão na base de diferentes concepções de organização, tendo seguido a interligação existente

entre metáforas e paradigmas organizacionais. <sup>(10)</sup> Neste domínio, como noutros domínios do conhecimento científico, a investigação tem como ponto de partida determinados pressupostos sobre a natureza da realidade que investiga. A este propósito, Burdel e Morgan (1979) argumentam que as Ciências Sociais, em geral, e a Teoria das Organizações, em particular, podem ser analisadas com base em quatro paradigmas: o ‘funcionalista’, o ‘interpretativo’, o ‘humanista radical’ e o ‘estruturalista radical’.

Para aqueles autores, são duas as dimensões que permitem diferenciar esses paradigmas: Uma, diz respeito à ‘natureza da ciência’ opondo a realidade social ‘objectiva’, considerada como algo exterior ao indivíduo, à realidade ‘subjectiva’, considerada como socialmente construída; outra, diz respeito à ‘natureza da sociedade’, opondo a ‘regulação’ (ou ordem) cuja análise se centra sobre a importância da ordem e estabilidade sociais, à ‘mudança radical’, cujo realce é dado à análise da dominação e do conflito.

Os teóricos do ‘funcionalismo’ perspectivaram a realidade social como ‘objectiva’ e privilegiam a ordem, enquanto que os ‘interpretativistas’, embora manifestem interesse pela ordem social, concebem a sociedade como construída através da experiência ‘subjectiva’ dos seus membros. Os ‘humanistas’ e ‘estruturalistas’, assumem uma posição crítica face à sociedade, que consideram alienada pelas forças dominantes, cuja evolução só é possível através do conflito e da mudança. A diferença entre eles reside na identificação da fonte da dominação: para os primeiros, os indivíduos é que são

---

<sup>(10)</sup>A noção de paradigma tem um sentido muito próximo do valor abrangente que Kuhn deu à sua proposta conceptual, no sentido de que a partir destes novos estudos irradiam uma influência e uma orientação no campo das ciências sociais e humanas. Embora a definição de conceito (quanto à sua extensão) não seja, no próprio Kuhn, muito clara, como se pode depreender destas duas definições: “(o paradigma científico) *consiste num conjunto de descobertas científicas universalmente reconhecidas e que, por um dado período de tempo, fornecem à comunidade científica os problemas e as soluções tipo*” e “*o paradigma representa o conjunto das convicções, dos valores reconhecidos e das técnicas que são comuns aos membros de um dado grupo*” Por outro lado, o paradigma denota um elemento isolado deste conjunto: *as soluções concretas dos enigmas que empregues como modelos ou exemplos podem substituir as regras explícitas enquanto base de solução para os enigmas que subsistem na ciência normal.*” - T. S. Kuhn, *La Structure des Revolutions Scientifiques*. No entanto, sublinhamos: no primeiro caso, a totalidade da comunidade científica, no segundo, um dado grupo científico. Por detrás desta discrepância está a focalização da análise de Kuhn na história da Física, que decorre da sua própria formação. A autonomização dos estudos científicos, a sua progressiva diversificação disciplinar e teórica, para as quais as ciências sociais e humanas tiveram contributo determinante, exigem, hoje, definições mais restritas quanto ao campo de aplicação do conceito.

responsáveis pela criação e manutenção da realidade opressiva em que vivem; para os outros, são as forças materiais que estão na origem da opressão

O paradigma 'funcionalista' concebe os fenómenos sociais como sendo entidades concretas e materiais. Neste contexto, uma organização é pensada como um facto social e tratada como se a sua existência fosse anterior e alheia a qualquer intervenção humana. Diferentemente deste, o paradigma 'interpretativo' perspectiva a realidade organizacional como socialmente construída, conferindo a maior importância à significação social ou atribuição de sentido. Distanciando-se do paradigma anterior, critica a transformação de formas e processos 'simbólicos' em entidades 'concretas' e factos empíricos.

A organização é um processo simbólico cuja evolução está dependente da acção organizadora dos seus membros. É através do seu comportamento comunicativo que os actores organizacionais criam e instituem a realidade em que vivem e que fazem viver.

Para o paradigma 'humanista', os seres humanos são os responsáveis pela criação e institucionalização do mundo alienante que habitam. As organizações são criadas e mantidas através da adesão a determinados conceitos que, uma vez aceites e socialmente considerados como legítimos, passam a ser vistos como imperativos ou como produzidos por uma entidade exterior aos membros dessa organização, facilitando a sua perpetuação. A linguagem, tradicionalmente utilizada para descrever e gerir as organizações, propicia a manutenção do processo, sendo o principal veículo para a transmissão das expectativas relativas à competência de cada indivíduo e à posição que deve ocupar.

O paradigma 'estruturalista', vê as organizações como um instrumento de opressão e quem nelas trabalha como vítimas dessa natureza opressiva. Com este paradigma, a atenção centra-se na forma como a ideologia dominante é controlada e manipulada pelos agentes do poder, tendo em vista a manutenção do sistema vigente e a correspondente estrutura social. Neste sentido, os símbolos organizacionais têm um significado ideológico e a sua análise visa compreender como as modificações simbólicas se efectuam com base em permissas ideológicas. Diversos autores aprofundaram e enriqueceram o argumento que está na base dos paradigmas identificados, nomeadamente na sua aplicação ao estudo da cultura organizacional, concebendo a 'cultura' como um processo de simbolização.

O paradigma 'funcionalista' aborda a 'cultura' e o simbolismo como veículos transportadores de informação e de sentido, enfatizando o papel que eles desempenham na manutenção da ordem social. Para o paradigma 'interpretativo', os símbolos são perspectivados como um meio que possibilita aos indivíduos a criação do seu próprio mundo. O paradigma 'humanista', acentua as possíveis tendências de processo simbólico, observáveis a partir da construção de realidades individuais dotadas de propriedades opressivas e alienantes. O paradigma 'estruturalista', estuda a forma como os elementos simbólicos são utilizados como meios de controlo ideológico ou como meios de assegurar a manutenção de sistemas sociais que têm de lidar com pressões radicais no sentido da sua transformação.

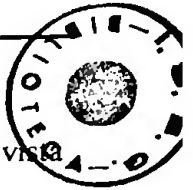
A investigação organizacional, clássica como já referido, desenvolve-se com base nas metáforas da 'máquina' e do 'organismo', que são características do paradigma 'funcionalista'. A organização aparece, assim, perspectivada como um sistema fechado, onde o papel desempenhado pelos símbolos nos processos organizacionais era considerado irrelevante.

Neste contexto, a 'cultura' representa algo de inovador, vindo chamar a atenção para a natureza simbólica da organização, que se manifesta através de um sistema de significados comuns, a partir do qual a vida organizacional se desenvolve, se mantém e se modifica.

De acordo com os autores anteriormente citados, a partir da metáfora '**cultura**' duas abordagens podem ser adoptadas: a 'funcionalista' e a 'interpretativa'. Ambas procuram identificar e explicar as variadas formas através das quais a cultura de uma organização se expressa e identificar os padrões subjectivos de significado presentes no conteúdo e no processo cultural.

O paradigma 'funcionalista' interessa-se pelo papel que cada aspecto da prática cultural desempenha na manutenção da cultura enquanto sistema em desenvolvimento, dando grande destaque ao aspecto funcional dos símbolos culturais, que têm por função assegurar a sobrevivência e eficácia dos sistemas que representam e de que fazem parte.

O paradigma 'interpretativo', considera problemática a existência da realidade organizacional, procura compreender as modalidades práticas através das quais os elementos culturais são criados e mantidos e salienta o processo interpretativo através do



qual a cultura é constantemente construída e reconstruída. Do ponto de vista 'interpretativo', a 'cultura' é formada e manifestada por símbolos, de cuja construção e utilização está dependente a sua existência.

Para este paradigma, a investigação deve observar e 'lêr' a vida organizacional como se fosse um 'texto', centrando a análise sobre o 'fazer sentido' (*sense-making*), isto é, o modo como os indivíduos fazem sentido do que dizem, do que fazem e do que lhes acontece. Por outro lado, para este paradigma, a atenção é dirigida para o facto de a realidade quotidiana ser uma realidade em desenvolvimento, construída de forma a criar uma certa ordem e a conferir em certo sentido às experiências e às situações com que os actores organizacionais se confrontam. A realidade organizacional é instituída através da actividade simbólica dos seus membros, sendo a história, os ritos, etc. ilustrações dessa actividade que permite tornar essa realidade significativa. Trata-se de um processo interactivo através do qual os actores constroem a vida da organização e dão sentido ao seu quotidiano.

A emergência da **perspectiva cultural** no contexto da teoria das organizações, representa uma mudança significativa no modo como têm sido teorizadas, que pode ser denominada de 'paradigmática'. A referida perspectiva vem imprimir uma nova orientação no 'pensamento organizacional', introduzindo uma inflexão significativa neste domínio. Para alguns autores, a 'organização cultural' (isto é, a organização perspectivada 'como cultura') constitui uma teoria alternativa ou contem fragmentos de uma nova teoria no contexto dos modelos explicativos do Comportamento Organizacional.

Por seu lado, Smircich (1985) afirma mesmo que a cultura seria mais do que isso: seria um novo paradigma <sup>(11)</sup>. Porque as organizações são um fenómeno cultural e a cultura contemporânea é uma cultura organizacional, então, argumenta aquela autora, a organização é o 'paradigma' da cultura actual e o **paradigma cultural** é o novo paradigma das organizações.

---

<sup>(11)</sup> "(...) *culture could be a paradigm for understanding organizations and ourselves*". Neste sentido, o paradigma a que Smircich se refere aproxima-se do que outros autores designam por paradigma 'interpretativo'. Ver *Concepts of culture and organizational analysis*, de Lind Smircich.

À partida, este paradigma caracteriza-se por adoptar uma concepção simbólica de organização e de cultura. A ‘cultura’ é algo de simbólico que identifica a organização e não algo de concreto que ela possui, sendo através da interacção social e, portanto, da comunicação, que ela se forma. Enquanto processo comunicativo, interactivamente mantido, a organização pressupõe uma constante actividade interpretativa. Dela está dependente a sua construção (construção social) e manutenção. Noutros termos, **organização, através do processo comunicativo, é uma cultura.**

Segundo Smircich (1985), uma das vantagens do conceito de cultura reside no facto de facilitar a tomada de consciência dos pressupostos que estão na base de determinadas opções técnicas. No que concerne à abordagem da ‘cultura’ (relativamente à realidade organizacional) estão em confronto dois pressupostos de base: a realidade como processo ‘**concreto**’, que conduz as Ciências da Organização a posicionarem-se como engenharia social, com o objectivo de atingir a previsibilidade e o controlo, existindo uma identificação com as preocupações gestionárias e a adopção da sua linguagem; a realidade como processo ‘**simbólico**’, que implica levar a investigar a cultura como construção social, como discurso ou realidade simbólica, permitindo captar alguns dos aspectos da vida organizacional que escapam às metáforas dominantes (a ‘máquina’ e o ‘organismo’) que estão presentes no pressuposto anterior.

A discussão relativa a estas duas orientações remete, fundamentalmente, para a distinção entre paradigma ‘funcionalista’ e ‘interpretativo’, a que anteriormente fizemos referência. A principal contribuição das ‘teorias funcionalistas’ das organizações, constituiu na elaboração de uma linguagem para a sua gestão. Assim, o desenvolvimento de temas como motivação, satisfação, estrutura e eficiência, veio possibilitar aos gestores definir a realidade organizacional e orientá-la para a consecução de objectivos. Os resultados das investigações gerados por este paradigma tiveram como consequência a criação e a manutenção de um sistema de conhecimentos e de crenças que permite gerir a experiência organizacional e que conduz a prescrições relativamente ao modo como as diferentes variáveis devem ser geridas para alcançar uma *performance* organizacional eficaz. Esta abordagem das organizações pressupõe um ser humano adaptativo, que responde a forças localizadas no exterior, a imperativos tecnológicos, ambientais ou

outros, ignorando o papel criativo desempenhado pela acção individual e colectiva no contexto organizacional.

Por contraste com o paradigma 'funcionalista' o paradigma 'interpretativo' concebe a realidade organizacional como sendo socialmente construída e adopta uma perspectiva centrada na **comunicação** sendo a ordem social feita de relacionamentos simbólicos, continuamente negociados, confirmados ou mudados. Este paradigma distingue-se, também, do anterior por não advogar uma perspectiva unitária mas sim pluralista das organizações, que não são realidades monolíticas, mas assentam em coligações que adoptam diferentes prioridades e preferências.

A '**cultura**', considerada como paradigma emergente no domínio organizacional, implica uma atitude diferente face ao processo de organizar e de gerir: em vez de reduzir ou eliminar a incerteza e a complexidade, procura integrá-la nesse processo e, em vez de lidar com a organização como um dado pertencente à ordem natural, dá realce à natureza constitutivamente simbólica (cultural) da vida organizacional.

A maior parte da literatura organizacional apresenta as organizações como um dado a que os investigadores se deverão adaptar, para melhor as conhecer e nelas mais facilmente poder intervir. O novo paradigma, desafiando as preocupações de rigor e de certeza, corresponde a uma mudança epistemológica significativa, ao deslocar a ênfase que habitualmente recai sobre o 'controlar' para o 'interpretar' e 'conhecer'.

Em conclusão, diremos, que a organização vista como '**cultura**' representa uma nova etapa no pensamento organizacional, estando na origem de um novo paradigma que inaugura uma nova fase no contexto das Ciências da Organização.

A '**cultura organizacional**', na perspectiva aqui referida, distingue-se pelo objectivo que visa e pelo olhar que possibilita: **um olhar comunicacional sobre o organizar.**

## 4. CULTURA OU CULTURAS?

Temos vindo a falar de ‘cultura das organizações’ como se tratasse de uma entidade única. No entanto, a questão que devemos colocar, quando falamos de **cultura organizacional**, é se as organizações têm uma ou várias culturas.

A ‘cultura’ emerge num grupo em consequência da experiência partilhada dos seus elementos, pelo que qualquer grupo de pessoas, onde exista uma história comum, tenderá a desenvolver uma cultura própria, que constitui a marca distintiva desse grupo.

Uma organização começa por ser um grupo restrito de pessoas, com uma missão comum e objectivos bem definidos. Contudo, o grupo tenderá a aumentar e procurar outros objectivos. Assim, uma organização encontra-se, por necessidade funcional, dividida em unidades pequenas, especializadas, que ganham importância à medida que a organização se desenvolve. Estas unidades são por si só, grupos formais, os quais, por sua vez, englobam unidades mais pequenas, também elas grupos formais.

Para além disso, existem nas organizações grupos informais, baseados nas relações pessoais entre os membros, na posição hierárquica ou, ainda, na classe profissional a que pertencem. Deste modo, facilmente se compreende que as organizações raramente sejam um grupo único e homogéneo, mas sim um aglomerado de subgrupos com visões próprias da realidade e em conflito, muitas vezes, com as ópticas de outros grupos na organização.

Neste sentido, não se poderá falar de uma cultura ‘homogénea’ mas sim de uma cultura ‘dominante’ e de muitas **subculturas**, que partilham os pressupostos da organização, mas que se distinguem desta por introduzirem pressupostos específicos de cada grupo. À medida que uma organização cresce e se diferencia, vão aparecendo grupos estáveis a que correspondem diferentes subculturas.

Quanto mais subculturas existam numa organização, maior deve ser o esforço de integração dos diferentes pressupostos. O aparecimento de subculturas faz aumentar o nível de conflito e requer negociações constantes das soluções a adoptar.

Alguns autores, (Van Maane e Barley, 1985, p. 43), definem ‘subcultura’ como *“uma subsérie de membros da organização que integram regularmente com uma outra, se identificam eles próprios como um grupo distinto no interior de uma organização,*

*partilham um conjunto de problemas comuns entendidos como problemas de todo o grupo, os quais resolvem de maneira rotineira na base de pressupostos colectivos e próprios desse mesmo grupo*". As organizações são, assim, o aglomerado das subculturas que correspondem aos grupos sociais que a compõem, podendo constituir culturas muito diferenciadas, coexistentes no seio das organizações.

Para Sainsaulieu (1988, p. 132) "*a empresa é um tecido de subgrupos que possuem as suas formas de representação, uma relação peculiar para com a empresa e com o trabalho, as suas maneiras de encarar a vida na organização, as suas percepções, o seu património comum de experiências e de análises dessa experiências*". Nesta perspectiva, a existência dessas subculturas tem um valor pedagógico, na medida em que qualquer grupo humano cria um conjunto de normas e de regras, um património de experiências comuns, de acções, de respostas aos acontecimentos, os quais lhe fornecem uma abordagem relativamente unificada da realidade.

A '**cultura de empresa**' não é, por conseguinte, um conjunto de sinais exteriores que refletem a imagem dum organização, mas sim o resultado de um processo de criação, de experimentação, de selecção de normas e de maneiras de ver e de agir. O grupo primário constituído pela família fornece uma imagem clara de um conjunto de visões partilhadas, um património de princípios e regras de acção, que se impõem naturalmente quando um membro se vê confrontado com situações que dizem respeito ao grupo. Portanto, quando se evoca a **cultura de empresa**, vêm à memória de cada membro da organização referências familiares e paternas. Sendo assim, a cultura é mais evidente em grupos restritos, como assinala Sainsaulieu (1987, p. 53) "*as culturas comunitárias estão antropologicamente ligadas à existência de grupos restritos e, por isso, são incarnados nos escritórios, nas oficinas, nos laboratórios, que constituem um quadro relativamente pequeno onde trabalham poucas pessoas, facilmente influenciadas conjuntamente por um certo número de factores naturais e familiares*".

Por conseguinte, nesta perspectiva, a 'cultura' necessita, para se desenvolver, de um quadro limitado e com fronteiras claramente definidas. Assim, "*cada um dos membros deve ter possibilidade de testar a sua existência, através da interacção com o conjunto e dominando as actividades do grupo*" (Thevenet, 1986, p. 35). Nesta óptica, a existência de subculturas revela que a **cultura de empresa** não é a cultura dos

dirigentes, mas sim um património comum que resulta da combinação de todas as outras culturas .

Podem distinguir-se algumas variáveis que agrupam os colaboradores de uma mesma organização através da percepção de factores comuns: a formação; a atitude face ao trabalho; a localização geográfica; a existência de uma história comum, etc. O reconhecimento da existência de subculturas no seio das organizações tem dado lugar a vasta produção teórica, que tem ido desde o inventário das fontes da subcultura até à criação de tipologias complexas. Algumas das subculturas mais comuns que se encontram nas organizações e que têm origem em variáveis mais frequentemente citadas, como sendo produtoras de ‘subculturas organizacionais’, são as seguintes:

**Subculturas departamentais**, surgem em departamentos com especialistas de áreas diferentes, mas que são responsáveis por um produto, ou linha de produtos ou por um mercado. Estas organizações dentro da organização acabam por desenvolver objectivos próprios e meios próprios de os realizar. Surgem, também, como resultantes da divisão departamental das organizações, em resultado da burocracia e da racionalidade técnica (Sainsaulieu, 1987, p. 84);

**Subculturas geográficas**, que estão associadas a organizações que operam em diferentes regiões ou países. As unidades regionais acabam por ser influenciadas pelas características culturais das regiões onde operam, afastando-se dos pressupostos básicos da organização matriz. Por vezes são organizações que resultam de unidades autónomas derivadas da descentralização da organização-base ou de fusões entre várias organizações. Este problema, quando colocado ao nível transcultural, deu origem a que se encarassem as culturas nacionais como se de verdadeiras subculturas se tratasse no interior de uma mesma organização multinacional (Hofstede, 1987, p. 35);

**Subculturas funcionais**, emergem nos departamentos funcionais da organização, geralmente formados por especialistas da mesma área. Estas subculturas têm uma linguagem e objectivos próprios que dificultam a coordenação entre departamentos;

**Subculturas profissionais**, resultantes da divisão horizontal e das categorias profissionais (Sainsaulieu, 1987, p. 84). Esta distinção parece ser particularmente importante nos países com uma tradição de forte estratificação social, ou seja, em países

em que o sistema de castas continua a estar presente na sociedade, apesar da equalitarização política actual;

**Subculturas de oposição**, estão associadas a grupos que, por natureza, estão em oposição com o grupo dominante. Um exemplo desse tipo de subculturas de oposição é representado pelos sindicatos cujo pressuposto admite que patrões e empregados têm interesses diferentes e opostos;

**Subcultura de direcção**, é uma subcultura de elite oposta às subculturas de base, no sentido que lhe dá Van der Hove <sup>(12)</sup> quando se refere a organizações do tipo das burocracias profissionais onde a subcultura de direcção é dominante face às outras culturas;

**Subculturas hierárquicas**, emergem entre indivíduos do mesmo nível hierárquico que partilham o mesmo nível de poder e de estatuto na organização. Os pressupostos básicos de cada nível são determinados pelas tarefas que os gestores desse nível devem realizar (Sainsaulieu, 1987, p. 84).

A existência de subculturas numa organização vem reforçar a ideia de que o fenómeno cultural é complexo, multidimensional e que não pode ser avaliado como uma variável única. Se, por um lado, a organização precisa de ter uma ‘cultura integrada’ para viver no meio externo, por outro, a existência de subculturas parece ser uma condição inevitável numa organização, já que estas são consequência directa da própria existência de grupo.

Encontram-se ainda tipificadas algumas subculturas, nomeadamente as designadas de ‘modernização tecnológica’, ‘diferença ideológica’ e ‘ciclo de vida das organizações’, entre outras <sup>(13)</sup>.

O impacto que as teorias da ‘gestão pela cultura’ obtiveram no terreno da aplicação prática estão patentes no elevado número de tipologias de ‘culturas organizacionais’ que foram aparecendo no decorrer das duas últimas décadas<sup>(14)</sup>. A novidade e a complexidade que o fenómeno representa terão, aliás, conduzido ao aparecimento de

---

<sup>(12)</sup> Em texto inédito de Van der Hove, Universidade de Lovaina, citado por Albino Lopes e Luís Reto em *Identidade da Empresa e Gestão pela Cultura*, 1990

<sup>(13)</sup> De, respectivamente, Van Maaner e Bradley, 1985, Morgan, 1986 e Schein, 1985, referidos por A. Lopes e L. Reto, na obra citada.

<sup>(14)</sup> Seguimos, de perto, a descrição sobre esta matéria elaborada por A. Lopes e L. Reto na obra citada, incluindo autores que são citados naquela obra.

análises simplificadas da realidade organizacional, de forma a permitir um domínio rápido desta nova área do conhecimento. Embora seja frágil a evidência empírica de que muitas destas tipologias se reclamam, a sua divulgação lança novas pistas de investigação. Sem qualquer preocupação de exaustividade e assumindo o risco da simplificação subjacente a qualquer sumarização, vamos referir algumas das tipologias que têm sido divulgadas na literatura da especialidade.

Os elevados custos com a adaptação e a formação profissional, ligado à tendência para a mobilidade no mundo do trabalho, contribuíram para modificar as concepções tradicionais de selecção e de recrutamento. De uma contratação tradicional, ilustrada nas capacidades e aptidões dos candidatos, assiste-se a um deslocamento para o terreno da ‘cultura’ e para o domínio do ‘saber-ser’. Sem construir propriamente uma tipologia de culturas, Wiener, (1988) destaca importância que o recrutamento e a selecção adquirem nas organizações actuais, referindo que os candidatos podem ser classificados em função da sua predisposição para se integrarem na ‘cultura organizacional’ estabelecida pela tradição e pela liderança carismática, através de conceitos de ‘lealdade’ e ‘consequência’. Outros autores, (Jouve e Massoni, 1984) criaram uma tipologia de ‘culturas organizacionais’ a partir do modo como estas recrutam o seu pessoal, afirmando que o *“recrutamento é, em si mesmo, um acto cultural, pois ele obedece a ritos definidos pelas empresas e o sucesso de um recrutamento depende da compreensão da cultura da empresa”* (in Revue Française de Gestion, 1984, pp.131/136).

Partindo do princípio de que o ‘sistema de recompensas’ implantado numa organização determina a configuração de culturas específicas, alguns autores construíram uma tipologia utilizando-o como variável independente e definindo eixos de interesse centrados nas ‘pessoas’ e nos ‘resultados’ <sup>(15)</sup>. O enquadramento teórico proposto não está tanto na dicotomia que é estabelecida entre a gestão centrada nas ‘pessoas’ e nos ‘resultados’, mas sim na íntima ligação que se estabelece entre as ‘resultantes culturais’

---

<sup>(15)</sup> As resultantes culturais determinadas pelo cruzamento dos referidos eixos são as seguintes: ‘apática’, caracterizada por um clima de desmoralização generalizado e com liderança inadaptada, onde o sucesso individual é ilusório; ‘prudente’, que é a expressão de uma liderança paternalista que vem dos fundadores ou dos sucessores marcantes, com resultados de *performance* razoáveis, geridos quotidianamente; ‘exigente’, que está centrada nos sucessos individuais a curto prazo, de que resulta eficiência e competição; ‘integrativa’, que resulta de mútua interdependência entre alta consideração pelas pessoas e as grandes expectativas quanto aos resultados em termos de *performance*.

e a dimensão do 'sistema de recompensas', quer através da 'classe de recompensas' quer através dos 'critérios de recompensas'.

As probabilidades de sucesso de uma gestão participativa, (como a que é exigida em programas como o dos 'círculos de qualidade') foram testadas por vários autores (Bosche *et al*, 1985), que constataram a existência de uma correlação entre estilos de gestão e modalidades de desenvolvimento dos referidos 'círculos de qualidade', as quais iam desde um desenvolvimento pleno até à impossibilidade do seu funcionamento<sup>(16)</sup>.

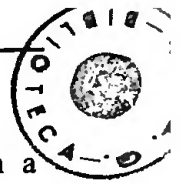
Na tipologia denominada de 'grau de risco e de rapidez de retorno' (Deal e Kenedy, 1982) pretende-se analisar a sua eficácia, a partir das duas variáveis que servem de base à tipologia definida: 'o grau de risco' (elevado ou baixo) assumido nas tomadas de decisão; e 'a rapidez de conhecimento dos resultados da acção' (rápido ou lento), isto é, a velocidade do retorno da informação sobre as decisões tomadas (*feed-back*) <sup>(17)</sup>. A debilidade desta tipologia é a de ser puramente descritiva, não explicando a actividade cognitiva das pessoas que preenchem o universo das diferentes organizações, não sendo, por isso, operacional.

Para alguns autores (Ouchi, 1982; Wilkins e Ouchi, 1983) o factor importante é o tipo de transacção que liga o indivíduo à empresa: as duas partes trocam bens e serviços e esta troca deve ser submetida a regras, garantindo a cada uma delas a satisfação do

---

<sup>(16)</sup> O estudo permitiu construir uma tipologia de culturas organizacionais, sintetizados da seguinte forma: 'fénix', caracterizada por valores corporativos, relações personalizadas e submetidas a forte pressão do mercado. Os 'círculos de qualidade' conseguem um rápido desenvolvimento, através da vontade colectiva; 'autoritária', onde emergem sistemas rígidos de procedimento. Os 'círculos de qualidade' não conseguem desenvolver-se; 'convivial', fruto de um funcionamento interpessoal forte, ligado à comunidade de uma hierarquia pouco rígida. Os 'círculos de qualidade' são bem aceites pelo pessoal, desenvolvem-se de modo informal mas existe dificuldade em impor métodos rigorosos de funcionamento; 'tecnocrata' (ou de *management*), dotada de planeamento e controle rigoroso. O desenvolvimento de 'círculos de qualidade' é fraco ou impossível, ou quando se faz, é determinado pelo topo, de forma rigorosa.

<sup>(17)</sup> Cruzando as duas variáveis determinam-se os seguintes tipos de cultura: 'macho / viril', que privilegia a satisfação imediata. Aplica-se nas indústrias de tempos livres e publicidade, nomeadamente. Com elevado grau de risco e *feed-back* rápido. Os valores consagrados são o individualismo, a agressividade e a rapidez; 'laboriosa / exaltante', que privilegia o culto da aparência e o estilo espectacular, como valores essenciais. Aplica-se em actividades com forte volume e serviços de qualidade, grandes empresas de vendas para consumo de massa, entre outras. Com um grau de risco pouco elevado e um *feed-back* rápido; de 'aposta', que estabelece compromissos a longo prazo, exigindo dinamismo e acção planeada e sistemática. Os valores prevaletentes são a hierarquia e a antiguidade, como fontes de poder; de 'procedimentos', baseada em valores que envolvem formalidades e títulos. Aplica-se a empresas que desenvolvem actividade baseadas em procedimentos e formalidades. O grau de risco é baixo e o retorno lento.



respectivo interesse <sup>(18)</sup>. Esta reflexão é uma releitura de Selznick (1957), com a diferença de que, para Ouchi, o assento não é colocado numa comunidade de objectivos. Basta que os indivíduos tenham o sentimento de que, a prazo, a sua participação e o seu empenhamento serão tratados com equidade.

O modelo dos 'valores contrastantes', de Quinn e McGrath (1985), procura ser uma forma inovadora de abordar o problema da evolução e da dinâmica da 'cultura organizacional', integrando as contradições, as tensões e os paradoxos inerentes aos sistemas humanos, os quais, pela sua própria condição, são geradores de 'mais-valias', que as teorias de gestão, na generalidade, tendem a eliminar nas suas análises.

Entendida a 'cultura organizacional' como um conjunto de crenças colectivas que se desenvolvem acerca dos diversos aspectos da vida organizacional (objectivos, critérios de eficácia, localização da autoridade e exercício do poder, estilo de liderança e de tomada de decisão, etc.) Quinn e Rohrbaugh (1983) obtiveram informações, através de investigadores dos fenómenos organizacionais, sobre o que se deve entender por 'eficácia organizacional'. Após uma análise multivariada, aqueles autores encontraram um modelo de três dimensões, reflectindo cada uma delas diferentes ênfases organizacionais, representados pelos seguintes contrastes: 'flexibilidade'/'controlo', 'interno'/'externo' e 'meios'/'fins'.

Esta descoberta sugere a existência de uma estrutura teórica implícita, pelo que o critério da 'eficácia organizacional' poderá ser avaliado com base nas três dimensões contrastantes. A dimensão da 'flexibilidade'/'controlo', traduz as diferentes ênfases organizacionais relacionadas com a estrutura e traduz o dilema que consiste em saber qual a orientação a tomar ao nível da estrutura: orientação para a abertura e mudança ou para a estabilidade e autoridade. A dimensão 'interno'/'externo', representa outro dilema

---

<sup>(18)</sup> Nesta perspectiva, são possíveis três mecanismos: 'de mercado', com formação de um preço de troca e de um contrato assente nesse preço. É o mais simples, mas que opera apenas verdadeiramente em situações pouco ambíguas; 'burocrático', com claboração de um contrato formal prevendo, em particular, formas de controle da actividade do trabalhador e, portanto, a criação de uma relação hierárquica. Esta forma de contrato social e de regulação das transacções funciona bem, contando que o universo não seja demasiado ambíguo ou incerto. Sendo assim, como o contrato não pode cobrir todas as situações possíveis, a equidade da transacção fica dependente do que advir dessa zona de incerteza; 'de clã', que foi objecto de estudo pelo autor nas empresas nipónicas. O controlo formal é substituído por uma cultura comum, que assegura aos indivíduos que os seus interesses próprios e os da empresa-clã conseguem ser alcançados. Os indivíduos agem, naturalmente, no sentido da organização.

organizacional que consiste em saber se a organização se preocupa com o bem-estar e com o desenvolvimento dos indivíduos ou com a própria organização, em termos da sua competitividade.

A dimensão ‘meios’/’fins’ traduz o terceiro dilema que consiste em determinar a necessária compatibilização entre os objectivos e os meios para os alcançar, os quais conflituam frequentemente, quer em termos de tempo (curto, médio ou longo prazo), quer em termos de balanciamento equilibrado entre fins e meios. Da integração destas dimensões resulta um modelo no qual se identificam quatro tipos de ‘cultura organizacional’: **cultura racional**, caracterizada por uma ênfase de orientação para o meio externo e para o controlo e em que o planeamento e a fixação de objectivo constituem os meios para alcançar os fins (a produtividade e a eficácia); **cultura de inovação**, caracterizada por uma ênfase de orientação para a flexibilidade e para o meio externo, na qual a flexibilidade e rapidez de resposta são os meios para alcançar os fins (crescimento e aquisição de recursos); **cultura de apoio**, caracterizada por uma ênfase de orientação para a flexibilidade e para o meio interno e em que a participação e consenso, geradores de espírito de grupo, constituem os meios para atingir os fins (desenvolvimento dos recursos humanos); **cultura burocrática**, caracterizada por uma ênfase de orientação para o controlo e para o meio interno, em que os sistemas de ‘informação’/’comunicação’ são os meios que asseguram os fins (estabilidade, controlo e continuidade).

Do ponto de vista do modelo dos ‘valores contrastantes’, as organizações jamais poderão alcançar um estado de congruência perfeita, visto serem sempre caracterizadas pelas descrições dos quatro tipos de cultura anteriormente referidos, daí que as organizações integrem a complexidade, a contradição e o paradoxo, facto que origina contradições e tensões, que caracterizam a vida das empresas, que desafiam permanentemente a imaginação e a capacidade dos gestores.

Temos vindo a falar das várias tipologias de ‘culturas organizacionais’ que no decorrer das duas últimas décadas foram aparecendo sob a forma de análises simplificadas da realidade organizacional, cuja divulgação deu lugar a novas pistas de investigação.

Vamos agora analisar alguns aspectos que distinguem os conceitos de **identidade** e de **cultura**, de modo a clarificar a sua aplicação no conceito mais geral de **cultura organizacional**.

Os mecanismos da criação da **identidade**, quer individual quer grupal, têm constituído um dos objectivos principais da investigação psicológica, sendo a sua aplicação nos fenómenos organizacionais cada vez mais ampla. Nos últimos anos, a própria ideia de identidade nacional começou a ter um interesse renovado. Alguns autores invocaram o conceito de **identidade** para explicar o comportamento das subculturas profissionais, verificam que a amplitude que o fenómeno organizacional conheceu nas sociedades actuais está na origem de uma forma particular de socialização.

A descoberta da importância da organização como lugar de reestruturação e de representação, conduziu Sainsaulieu (1987) a introduzir a variável cultural na análise da acção estratégica sob a forma de novos conceitos, nomeadamente: de 'identidade colectiva'; de 'cultura' ou 'valores'; e de 'ideologia'. Assim, ultrapassou a lógica 'determinista' da corrente da 'gestão pela cultura' ao proporcionar à análise cultural uma abordagem da diversidade e conflitualidade das (sub)culturas na empresa.

Sainsaulieu partiu da interacção de diferentes hipóteses sobre o conceito de **cultura de empresa** <sup>(19)</sup> e propôs uma nova hipótese, assente no reconhecimento do seu carácter institucional, sendo cada empresa concebida como uma micro-sociedade, autónoma, capaz de instituir regras de funcionamento social, servir de lugar de produção e desenvolvimento social, de novas identidades individuais e colectivas, bem como a consecução dos seus objectivos técnico-económicos, a partir da gestão das diversidades individuais, culturais e criativas

A centragem da ideia de **identidade** aplicada nos grupos e organizações é continuada por Larçon e Reitter (1979), (na linha dos conceitos de 'identidade' e de 'cultura'

---

<sup>(19)</sup> A **cultura de empresa** como uma cultura forte e homogénea; a **cultura de empresa** como resultado de vários 'choques' culturais, que ocorrem quando há fusões de empresas ou fluxos migratórios, que são produto do jogo entre os actores que desenvolvem estratégias tendo em vista o poder; a empresa tem ela própria uma cultura (*corporate culture*), concebida como uma 'identidade' única à qual se pode aderir; a empresa é concebida na sua dimensão institucional, onde se enfatizam os seus objectivos sociais e a eficácia da cultura em produzir e regular 'saberes' e sociabilidades colectivas e identidades particulares e transmitir, controlar e difundir as suas culturas ao meio envolvente, cf. R. Sainsaulieu, *L'identité au travail*, Paris, 1988.

---

propostos por Sainsaulieu, embora escolhendo um ângulo diferente), reconhecendo o grupo dirigente como criador de cultura. Esta posição tem como consequência que seja destacada a ‘identidade’ da própria empresa, enquanto entidade cultural específica, a qual é vista como ‘instituição’ e não apenas como organização. Esta análise parece inaugurar uma visão da empresa como espaço político-cultural autónomo, estando próxima das correntes norte-americanas que se reclamam da ideia de que ‘a empresa é uma cultura’, conforme anteriormente analisado. Larçon e Reitter (1979, p. 32) definem ‘identidade’ *“como um conjunto de características interdependentes que lhe conferem a sua especificidade, a sua estabilidade e a sua coerência e, portanto, identificável”*, e definem ‘cultura’ como a acção do passado, ou seja, *“um conjunto de postulados sobre a acção colectiva, os quais são reconhecidos como comuns e expressos por símbolos: mitos, ritos, valores, (...)”*.

Utilizando uma analogia com a Semiótica, aqueles autores associam a **cultura** ao ‘significante’ e a **identidade** ao ‘significado’. Nesta acepção, a **cultura** pode conter aspectos divergentes e até antagónicos, mas a **identidade** é una, coerente e única.

Aqueles autores afirmam, ainda, que *“a cultura da empresa aparece como o universo graças ao qual e através do qual as pessoas comunicam entre si, reconhecem que têm divergências ou mesmo opiniões diferentes, embora se sintam, individual e colectivamente, membros de uma mesma entidade que os ultrapassa”* (p.36).

Esta reflexão permite afirmar que a **cultura** desempenha uma função fundamentalmente adaptativa ao meio externo, mutável e diferenciado, enquanto que a **identidade** teria como função a integração interna. Finalmente, explicitam a distinção entre os dois conceitos, remetendo a **cultura** para um ‘nível superficial e passivo’ (o universo ‘simbólico’) e a **identidade** para o ‘nível mais profundo’ (o universo das ‘paixões e dos fantasmas’), ou seja, respectivamente, o ‘espaço’ e os ‘mecanismos’ da formação das representações.

Por seu lado, na tradição norte-americana, alguns autores mostram igual preocupação em distinguir entre um ‘nível profundo’ e um ‘nível superficial’ da mesma cultura. A reflexão de Schein (1985, p. 46) é a que parece estar mais atenta a esta preocupação, ao distinguir três níveis de profundidade: o **primeiro nível**, os artefactos e as criações, é o mais visível, compreendendo a tecnologia, as produções artísticas, a linguagem falada e

escrita, a organização física do espaço; o **segundo nível**, o dos valores, que se situa entre os artefactos e os pressupostos, testável, no meio físico, apenas pelo consenso social, completando a descrição do que é preciso fazer, dizer e pensar; o **terceiro nível** é o dos pressupostos básicos, das convicções, das regras, das hipóteses, das orientações de base. Quando a solução de um problema se torna modelo e determina a maneira de fazer as coisas, passa ao 'terceiro nível', o das convicções. Numa aproximação das duas abordagens, pode inferir-se que o **primeiro e segundo** níveis de Schein correspondem ao conceito de **cultura**, graças à sua mutabilidade e carácter de adaptabilidade ao meio externo, enquanto que o **terceiro nível**, pelo carácter pré-consciente, se aproximaria do conceito de **identidade** de empresa.

Na perspectiva de outros autores (Lopes e Reto, 1990) o conceito de **identidade** é mais unívoco do que o conceito de **cultura**. Com efeito, enquanto que existe uma coincidência entre uma organização e a sua identidade, podem existir várias culturas no interior da mesma organização e existirem organizações diferentes com culturas semelhantes. Por outro lado, a hierarquização entre **identidade e cultura** ('nível profundo' oposto ao 'nível superficial' do imaginário organizacional) é difícil de manter, dado que o mecanismo de adaptação não pode ser dissociado da própria 'identidade', porque ele é uma das suas componentes constitutivas.

Para aqueles autores, o conceito de **identidade** não está totalmente clarificado, reconhecendo, no entanto, que os estudiosos desta matéria têm o mérito de terem introduzido a dimensão subjectiva e a análise dos processos de construção da identidade colectiva da empresa nos modelos teóricos das ciências da Gestão. Este facto é muito importante, porque a corrente norte-americana apenas salienta as possibilidades de manipulação que a gestão do simbólico permite, conduzindo à identificação entre 'cultura' e 'controlo'. Nesta perspectiva, a gestão do simbólico ficaria reduzida à função de antecipação ou ocultação do carácter conflitual inerente às realidades social e empresarial.

As abordagens de Reitter *et al* (1988) e de Schein (1985), partilham da mesma preocupação, mostrando que o nível cultural é complexo e não redutível às metáforas antropológicas e que necessita das contribuições da análise estratégica e da perspectiva psicológica para se tornar inteligível.

A distinção entre **identidade e cultura** e não apenas de níveis diferenciados no interior do conceito de cultura, tem a vantagem de conferir maior operacionalidade ao estudo da dimensão subjectiva, desde que não remeta o nível cultural para uma função meramente adaptável e superficial. A função superficial do simbólico seria contraditória com a necessidade de manter uma identidade de empresa ao longo das transformações a que uma organização está sujeita ao longo da sua existência.

É a gestão do simbólico que permite manter uma **identidade** no interior das metamorfoses sucessivas que as organizações são forçadas a realizar, decorrentes das mudanças provocadas pelo meio externo e, também, pelos jogos de interesses e representações dos indivíduos.

Neste sentido, o conhecimento e a conseqüente gestão do **universo simbólico** é fundamental para reconstruir permanentemente a coerência da empresa, ou seja, a sua **identidade**, que é um processo dinâmico que provoca constantes reconstruções da realidade, a partir de elementos históricos e culturais, não sendo separável no imaginário dos sujeitos, da sua própria representação sendo esta dupla dependência o que permite realçar a **importância decisiva do nível do simbólico na construção da própria identidade**.

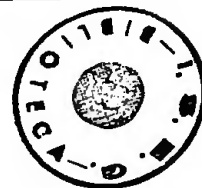
## Segunda Parte

# CULTURA ORGANIZACIONAL E COMUNICAÇÃO

*“(...) se partirmos da ideia que a espécie humana encontra a sua conservação através de actividades coordenadas socialmente entre os seus membros; se admitir-mos que esta coordenação deve, necessariamente, ser instaurada pela comunicação e nos domínios centrais, por uma comunicação que procura o consenso, então a reprodução da espécie humana exige também que sejam satisfeitas as condições de uma racionalidade inerente à actividade comunicacional (...)”<sup>(20)</sup>.*

---

<sup>(20)</sup> Adaptação do prefácio de *O Discurso Filosófico da Modernidade*, de Jürgen Habermas.



## 1. A QUESTÃO COMUNICACIONAL

A **comunicação** serve, no nosso tempo, para legitimar discursos, comportamentos e acções, sendo o mais recente instrumento mobilizador disponível para provocar efeitos de consenso universalmente aceites nos mais diferentes domínios da experiência moderna.

A **comunicação**, embora de contornos vagos e indefinidos, presta-se aos mais diversos usos estratégicos, ao ser invocada pelos diversos campos sociais, circulando pelas esferas em que se verificam diferendos e conflitos. De facto, à medida que, no mundo moderno, as sociedades têm vindo a segmentar-se numa diversidade de campos autónomos, comunicar tornou-se um imperativo ético, que se coloca no domínio do relacionamento entre os indivíduos, na esfera das relações entre o Estado e as instituições, nas relações entre as organizações e no próprio interior destas, facto que se tornou tanto mais indiscutível quanto mais as sociedades modernas parecem ter deixado de poder contar com os mecanismos que tradicionalmente costumavam regular os diferendos, não parecendo ainda vislumbrar novas modalidades processuais alternativas para a instauração de consensos e para a fundamentação de entendimentos.

Para esta omnipresença dos efeitos da **comunicação** nas sociedades contemporâneas e para a realização do seu uso contribuem muitos factores. Com efeito, depois de, no século XIX, o desenvolvimento industrial ter alterado profundamente a organização social, política e cultural do mundo moderno e de ter intensificado as relações entre povos e culturas, o nosso século está cada vez mais organizado em função do desenvolvimento, por vezes espectacular, de dispositivos da informação que põem os cinco continentes em contacto permanente, repercutindo instantaneamente, através do planeta, as ideias, os modelos, os estilos e os modos de vida.

No entanto, o facto de a nossa época ser marcada por este lugar central dos dispositivos da informação na organização planetária da vida colectiva, pode ser considerado como um dos reflexos da nova '**ideologia comunicacional**' que caracteriza o nosso tempo. Contudo, não se poderá dizer que exista uma relação unívoca de causa e efeito entre o desenvolvimento dos dispositivos da informação e o surgimento da nova '**ideologia comunicacional**'. Ambos parecem surgir, concomitantemente, constituindo as duas faces

de uma mesma moeda, no quadro da viragem que marca hoje o próprio processo da modernidade.

O ideal e o imperativo da modernidade apresentou, ao longo dos últimos séculos, duas vertentes antagónicas que nunca deixaram de se confrontar: uma vertente '**racionalista**', que pretende fazer depender a esperança de salvação do desenvolvimento científico e da sua realização técnica, e uma vertente '**anti-racionalista**', que acentua a pretensão de um acesso autónomo das culturas particulares e dos indivíduos à experiência da vida.

Confrontando-se ao longo dos últimos séculos, com pretensões antagónicas à legitimidade do discurso e da acção, estas duas vertentes da modernidade revelam-se como as duas faces da racionalidade moderna: definem num mesmo espaço, o diferendo insanável entre princípios legitimadores que pretendem ser autónomos em relação aos ditames da tradição. Experimentados todos os modelos lógicos fundamentados na razão 'técnico-científica' ou na razão 'vanguardista', é agora à 'ideologia comunicacional' que parece competir a tarefa problemática de redefinir um novo tipo de racionalidade, correspondendo a uma vontade efectiva de ultrapassar as contradições da modernidade e de neutralizar os diferendos e conflitos que a têm acompanhado.

A 'ideologia comunicacional' continua a ser inseparável de uma vontade de refundação, de recomeço e de invenção de uma era, apresentando-se, por vezes, de uma maneira confusa, como um retorno aos mitos arcaicos fundadores da sociabilidade, aos estádios pré-sociais da experiência colectiva. É por isso que, muitas vezes, a invocação do **imperativo da comunicação** se apresenta, por parte das instituições, como uma pretensão de neutralizar e, por parte dos indivíduos, como uma hipótese de anulação de todas as regras e compromentimentos institucionais cerceadores da livre expressão de ideias e dos sentimentos.

Neste sentido, o '**ideal da comunicação**' é hoje encarado, de maneira positiva, como abertura de um espaço de composição da pluralidade das razões técnico-científicas e das posturas anti-racionalistas. É esta natureza positiva do espaço aberto pela **racionalidade comunicacional** que parece estar na origem da sua força e, por isso, os estudos da comunicação têm sido entendidos, por alguns autores, como devendo servir para o exacerbamento dos 'diferendos' constitutivos da modernidade e, por outros, como

devendo servir ou a denúncia dos interesses parciais que promovem, ou o retorno à tradição dos mitos consensualistas.

Tomando distância em relação aos discursos moralizantes destas perspectivas dominantes, vamos procurar tentar compreender o discurso da comunicação inserido na abordagem da ‘teoria da expectativa’, que se traduz numa tentativa ditada pela preocupação em fundamentar o direito à existência de uma perspectiva crítica, irreduzível tanto ao exacerbamento do conflito entre as razões legitimadoras modernas, como às soluções demasiados rápidas das teses ‘naturalistas’ e ‘consensualistas’. Nessa perspectiva, iremos definir um enquadramento teórico da realidade comunicacional à luz da Sociologia, para prosseguirmos, depois, na análise entre a **comunicação e o poder**.

A preocupação científica sobre a ‘**realidade comunicacional**’ é relativamente recente, recebendo influências das mais diversas áreas disciplinares, e alimentando múltiplas perspectivas de análise, sendo a Sociologia da Comunicação a que mais sistematicamente tem procurado integrar os contributos das múltiplas abordagens do fenómeno comunicacional possuindo uma tecnologia científica ímpar, cuja utilidade está claramente demonstrada. Existem já instrumentos de análise, de controle, de previsão, etc., de eficácia indesmentível. Mas, por outro lado, não existe um conveniente suporte teórico que ajude a compreender a efectiva importância do fenómeno comunicacional nos mais diversos níveis do tecido social.

As diversas ‘**sociologias da comunicação**’, tal como outras abordagens específicas do fenómeno comunicacional no âmbito das ciências sociais e humanas, têm contribuído para a compreensão da dinâmica global da vida social, mas não no particular das questões centrais que se colocam nesta dissertação e sobre as incidências dos modernos processos comunicacionais a este nível, perdendo a capacidade de problematização do fenómeno da comunicação, no âmbito global das suas implicações sociais.

Procuramos reter alguns passos do percurso científico, através da análise sumária de três paradigmas fundamentais da Sociologia da Comunicação, num processo que não se pretende exaustivo, mas que seja exemplar tanto quanto possível, nos seguintes aspectos:

- pelo que cada um dos paradigmas representa enquanto um momento de abertura da disciplina aos contributos de outras reflexões, oriundas de perspectivas científicas bastante diversas;

- pelo que cada um dos paradigmas representa em termos de um contributo efectivo para o desenvolvimento da disciplina;
- pelo sacrificio da problematização ‘específica’ da disciplina que cada um dos paradigmas realiza.

A primeira referência, vai para o que podemos designar de ‘**modelo técnico-instrumental**’ da comunicação, cujo paradigma é, no fundamental, fornecido pela Teoria Matemática da Informação, cuja importância não se prende apenas com razões históricas, (pelo facto de ter fornecido a primeira formalização geral do processo comunicacional), mas, também, pela influência determinante que exerceu nas primeiras pesquisas sistemáticas sobre a ‘comunicação de massa’, cujos pressupostos se podem considerar ultrapassados, mas a sua referência continua a ser, ainda hoje, quase obrigatória. A transposição de alguns princípios fundamentais da Teoria Matemática para o âmbito da Sociologia teve lugar a partir da definição do modelo comunicacional elementar <sup>(21)</sup>, cujo esquematismo determina a generalidade do modelo e a possibilidade da sua aplicação à totalidade dos fenómenos comunicacionais. A funcionalidade que a Teoria Matemática empresta ao modelo referido, consagra, em termos científicos, uma nova ‘ideologia da comunicação’, traduzida, como refere Winkin (1981), na deslocação do sentido original do termo ‘comunicação’<sup>(22)</sup> para o sentido de ‘transmissão’, como é actualmente entendido.

A partir deste modelo de comunicação, a Sociologia desenvolveu uma corrente de investigação classificada de ‘empirismo-behaviorista-funcionalista’ (Quéré, 1982), que encontra a sua fundamentação na *força da evidência empírica* do próprio modelo e procura desenvolver um esquema imediatista do **diálogo** em que este é entendido como um processo de transmissão de informações. O êxito e a hegemonia deste modelo nos estudos comunicacionais consagra, na Sociologia, um ‘positivismo’ científico que é predominante, em muitos domínios da cultura ocidental.

---

<sup>(21)</sup> Representado, esquematicamente, por: fonte, (mensagem), transmissor, (sinal emitido), canal, (ruído), (sinal recebido), receptor, (mensagem), destinatário

<sup>(22)</sup> Cujá origem latina *communicare* remete para ‘pôr em comum’, ‘participar’ ou ‘comunhão’.

Em termos estritamente comunicacionais, resultam, da análise ‘positivista’, os aspectos simbólicos e intersubjectivos da comunicação (23). Trata-se, evidentemente de um paradigma que não consegue evitar a sua fácil ‘manipulação’, que é prolongada pela própria ciência, ao arregimentar os indivíduos e as práticas sociais como seus ‘objectos’, dos quais procura dispôr de forma instrumental. Mas esta ‘manipulação’ é sedutora, ao glorificar um ‘sujeito positivo’, detentor de pleno domínio das práticas comunicacionais. Trata-se, no entanto, de uma forma totalmente abstracta de conceber o ‘sujeito’ que obedece a um pressuposto de ‘simplificação’, cujo resultado é a inibição de uma verdadeira reflexão sobre o estatuto de sujeito na vida social e nas práticas comunicacionais.

Na análise da comunicação, torna-se indispensável a ampliação do ‘campo de observação’, a um vasto conjunto de factores extra-linguísticos, o que se designa de ‘condições sociais marginais’ e que comportam duas grandes problemáticas: a situação de comunicação e o sujeito de comunicação, tendo em conta, em relação a este, o seu nível de informação, o horizonte de interesses e de expectativas. O próprio ‘fenómeno linguístico’ (que está longe de esgotar o ‘fenómeno comunicacional’) não dispensa a seguinte análise: quando pensamos na linguagem em termos de prática social, são os factores de ordem social que nos ajudam a compreender a sua mecânica. As capacidades comunicativas ‘endógenas’ ou pressões de adaptação ‘exógenas’, são atravessadas por instrumentos sociais marcantes: processos de diferenciação sócio-cultural, sócio-profissional e, sobretudo, de diferenciação política (estratificação, papéis e poder) que, no fundo, ordenam as práticas comunicacionais, mesmo as mais quotidianamente triviais. É conhecida a atenção quase exclusiva que este paradigma dispensa ao estudo da

---

(23) Como refere Louis Quéré, “a ciência positiva da comunicação só pode constituir-se ao excluir a natureza simbólica da troca social, ou seja, o que escapa à distinção sujeito-objecto e que no fundo é o essencial, pois a relação social é intersubjectividade”, acrescentando que “à intersubjectividade da relação social, o modelo substitui um sistema de relações de interdependência funcional, quantificáveis e formalizáveis, de elementos empíricos decompostos em variáveis. (...) o que a troca social comporta de acção é objectividade numa problemática behaviorista, onde a interacção é apreendida em termos de comportamento e estímulo, o que permite desenvolver a explicação causal e estabelecer previsões condicionais que fornecem as bases de uma acção do tipo ‘social engineering’”, em *Des Miroirs Equivoques*, p. 43..

chamada ‘comunicação de massa’<sup>(24)</sup> mas as análises desenvolvidas esgotam-se praticamente no problema da eficácia, que orienta as duas vertentes fundamentais da investigação: a ‘análise de conteúdo’ e a ‘análise dos efeitos’. No interior desta corrente de investigações vários autores foram-se dando conta destas limitações e merecem referência certos esforços de superação, nomeadamente os trabalhos desenvolvidos pela ‘escola culturalista’, sobretudo Lazarsfeld (1962), a quem se ficam a dever o modelo do *two step flow of communication*, que representa um avanço significativo às concepções simplistas do ‘funcionalismo’ hipótese do desenvolvimento do processo de comunicação em dois fluxos, como afirma Lazarsfeld “o estudo dos ‘mass media’ tem como principal objecto a compreensão de como e sob que condições as campanhas de comunicação têm êxito ao influenciar opiniões e atitudes ”<sup>(25)</sup>. Todos estes desenvolvimentos têm procurado aferir metodologias, continuando um tipo de análise que é basicamente a mesma. A descentralização da análise, (que passa pela constituição de novas problemáticas e o desenvolvimento de novas perspectivas), só pode ser realizado fora do paradigma.

Referimos, agora, um outro paradigma que tem marcado a Sociologia da Comunicação ao longo das últimas décadas, desenvolvido a partir do último modelo ‘**técnico-antropológico**’, cujo principal mentor é Marshall Mc Luhan. A designação deste modelo comunicacional, procura sublinhar a importância que continua a ser reservada aos aspectos técnicos e tecnológicos da comunicação, embora de um ponto de vista distinto do adoptado pelo paradigma anterior. Esta diferença traduz-se no modo como é encarado o ‘sujeito’ no processo comunicacional, considerado, no paradigma anterior,

---

<sup>(24)</sup> A ‘comunicação de massa’ é, sem dúvida, a comunicação com significativa dimensão social que mais se aproxima do conceito de ‘informação’. A distinção entre ‘comunicação’ e ‘informação’ foi-se tornando comum em diversos modelos. Se tem servido, muitas vezes, para criar confusões desnecessárias, reconhecemos que, quando definida a partir de critérios da reciprocidade, esta distinção tem alguma utilidade. A partir dessa distinção é possível desenvolver um diagnóstico sobre o nosso tempo, em que se sublinha o sobredesenvolvimento da informação (nos aspectos tecnológicos de transporte) e a progressiva debilitação da comunicação (nos aspectos sociais da interacção e da intercompreensão).

<sup>(25)</sup> A escola ‘funcionalista’ procura postular um tipo de ligação directa entre os *media* e os públicos e uma forma de influência ilimitada dos primeiros sobre os últimos. A hipótese do desenvolvimento do processo de comunicação em dois fluxos começou por surgir num trabalho sobre as presidenciais norte-americanas de 1940. A formalização do modelo surgiu em 1955, com a publicação de *Personal Influence*, a partir de um trabalho orientado para o estudo dos processos de liderança de opiniões, nos domínios da moda, cinema e assuntos públicos. Sobre a apresentação desta investigação ver P. Lazarsfeld e E. Katz, *La Influencia Personal*, Barcelona, 1979.

como competente e totalmente dominador dos processos de comunicação e, aqui, considerado limitado e sobredeterminado pelos próprios processos comunicacionais, em especial pelas estruturas técnicas (materiais).

As tecnologias, operacionalizadas enquanto *media*, actuam ao nível dos sentidos e condicionam o modo de percepção do mundo, funcionando, simultaneamente, como prolongamentos sensoriais e escravizadoras das energias individuais (Mc Luhan, 1977). Com a acentuação do carácter determinante da estrutura tecnológica da comunicação, Mc Luhan empenha-se na procura da especificidade de cada *medium*, contrapondo a um certo hegemonismo linguístico das análises, a investigação orientada antropológicamente: não são as utilizações dos *media* que preocupa o autor, mas sim as modificações que cada *medium* traz à vida social, em função das quais as próprias utilizações são definidas segundo parâmetros uniformes e constantes.

A partir da concepção de *medium*, que Mc Luhan retira da Antropologia, aplicada aos meios de comunicação das nossas sociedades, é desenvolvida uma tese sobre o hiperdeterminismo tecnológico a todos os níveis do desenvolvimento social, o qual afirma, nomeadamente, “*ser impossível construir uma teoria da mudança cultural sem o conhecimento das mudanças das relações sensoriais resultantes das diversas exteriorizações dos nossos sentidos*” (Mc Luhan, 1977). A estrutura social é função directa das estruturas tecnológicas (que realmente a determinam), sendo todo o processo de evolução alimentado por um ciclo infindável de ‘inflamações’ e ‘neutralizações’, representadas pelas inovações tecnológicas, cujo efeito é sempre parcial, pelo que em qualquer zona do sistema a ‘inflamação’ voltará a produzir-se e, assim, o ciclo se reinicia.

Em Mc Luhan, o determinismo tecnológico deixa capacidade de resposta aos sistemas sociais: é a sua dinâmica que determina os processos de aceleração de ritmo, o aumento de carga e *stress*, que estão na origem de cada novo ciclo de inovação. São ainda, em última análise, os sistemas sociais que, em função de uma organização sensorial própria,

possuem a decisão final quanto ao modo de incorporação de um novo *medium* ou de uma nova tecnologia, ao definirem os limites dos seus efeitos e repercussões<sup>(26)</sup>.

A partir de um conjunto conceptual restrito o pensamento *mcluhaniano* desenvolve um sistema de leis absolutas e um 'determinismo tecnológico' que é a base do seu sistema de explicação global, da comunicação, do homem e dos sistemas sociais. Cada sociedade seria, assim, determinada por uma tecnologia específica, que constituiria a forma das suas instituições e modelaria as práticas sociais que nela se desenvolvem. Este processo, ao mesmo tempo que pressupõe um ciclo de técnicas essenciais, não deixa de pensar o processo complexo da necessária adaptabilidade das diversas técnicas disponíveis em qualquer sociedade, enquadrando toda a dinâmica num processo de constante equilíbrio das relações entre o Homem e o meio envolvente.

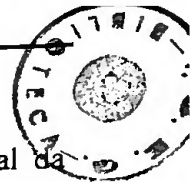
É à luz desta dialéctica elementar que Mc Luhan identifica os dois momentos fortes da evolução da sociedade ocidental: o primeiro, marcado pelo surgimento do alfabeto fonético e que atinge o seu apogeu com a imprensa; o segundo, vivido actualmente pelas principais sociedades e que podemos considerar marcado pela descoberta da electricidade (mas que encontra nos diversos *media* electrónicos, em especial na televisão, os seus instrumentos mais revolucionários).

No que diz respeito a uma 'teoria sociológica', merece referência o contributo de Mc Luhan para a superação da orientação predominantemente utilitarista, para alterar uma certa organização disciplinar muito parcelada e, ainda, para a polarização das questões sociais em torno da problemática comunicacional. Neste campo, são de reter as reflexões quanto à 'questão global da comunicação' e sobre os '*mass media*'.

Em relação à 'questão global da comunicação', sobressai a ideia de processo, negando a fragmentação habitual dos estudos sobre a matéria. Contra o modelo elementar da comunicação, que se fixa num conjunto imutável de elementos e ignora a globalidade dos factores exteriores, é desenvolvida uma concepção extensiva da comunicação, reconhecendo a sua operatividade a todos os níveis sociais.

---

<sup>(26)</sup> Este autor chama a atenção para os problemas que se podem criar em termos de integração, socialização e aculturação (ou mesmo de rejeição social de um *medium*) quando são colocados em confronto *media* e estruturas sociais com características muito diferentes.



Quanto ao '*mass media*', é-lhes atribuído um papel central como factor principal da estruturação da comunicação e da sociedade. A partir desta posição de princípio, desenvolve-se uma visão da tecnologia que pretende dar conta das suas complexas relações, em especial da sua conexão essencial com o universo cultural e humano.

Um terceiro paradigma a marcar influência na Sociologia da Comunicação é o inspirado nos estudos da linguagem, a partir do qual se constituiu o que poderemos designar de modelo '**linguístico-semiótico**' consagrando a influência da Linguística e da Semiologia, nas quais se reconhece o contributo determinante da metodologia '**estruturalista**', que permite um eclectismo de perspectivas que dão azo a orientações diversas de investigação. Por essa razão, torna-se arriscado realizar uma avaliação global deste modelo, pelo que procuraremos apenas estabelecer um fio condutor, fazendo referências a determinados desenvolvimentos laterais que parecem ser interessantes para os objectivos desta dissertação.

Um momento marcante para os modernos estudos da linguagem poderá ser fixado nos finais do século XVIII, com o que hoje se designa por Moderna Filologia. Aí confluem diversos trabalhos, de entre os mais importantes se salientam a estabilização das línguas indo-europeias, a constituição de uma gramática comparada e os primeiros esforços sistemáticos de construção das leis fonológicas, que contribuíram para uma mudança radical no modo de encarar a linguagem.

De puro '**conhecimento**', como até então havia sido entendida a linguagem, torna-se num '**objecto de estudo**', assumindo-se como objecto autónomo, no sentido em que passou a ser regida por uma lógica e por um conjunto de regras próprio, recuperando a tradição do pensamento ocidental.

Um segundo momento decisivo da constituição paradigmática das ciências da linguagem diz respeito à fundação da Linguística Estrutural, a partir da proposta de Ferdinand Saussure, que encontrou um amplo campo de aplicação em várias disciplinas das Ciências Sociais e Humanas, tendo importantes repercussões nos estudos sociológicos sobre a comunicação.

Ultrapassado o modelo de representação, a linguagem adquiriu na Linguística Estrutural um novo estatuto, que começa a pôr em causa o seu valor puramente instrumental, isto é, a sua dimensão pragmática passível de exercício de práticas sociais, normalmente o

‘exercício do poder’, emergindo a comunicação já com alguma especificidade. A Linguística Estrutural introduz a diferenciação dos conceitos de ‘estrutura’ e de ‘organização’, até então considerados normalmente sinónimos. A ‘estrutura’ passa a assumir um carácter de construção, enquanto se atribui à ‘organização’ um valor descritivo, de acesso imediato, ao nível de aparência e das manifestações imediatas dos fenómenos. É indiscutível um significativo esforço para dar conta da especificidade do fenómeno comunicacional, o que representa uma clara demarcação do modelo **‘técnico-instrumental’**, mas continuam a ser conservados alguns dos laços com a Teoria Matemática da Informação ao considerar-se a linguagem essencialmente como um código de comunicação.

A influência da Linguística Estrutural nas Ciências Sociais e Humanas deriva do carácter inovador das suas concepções, mas o confronto com outros domínios de estudo tornou evidente algumas das suas insuficiências, nomeadamente a preocupação excessiva do ‘estudo das mensagens’. As insuficiências do modelo ‘estruturalista’ tornaram-se objecto de profunda reflexão nas diversas áreas científicas onde a sua influência chegou, sobretudo a partir da década de 70. Em termos gerais, este modelo procurou questionar a noção de ‘realidade’ e discutir os seus pressupostos, mas as conclusões não se revelam muito satisfatórias, em virtude da excessiva abstractização do seu objecto de estudo. Todas as teses que se debruçam sobre as problemáticas do modelo ‘estruturalista’ traduzem a consciência da necessidade de uma abertura de análise dos fenómenos da linguagem e da comunicação a um campo mais amplo, onde possam ser tomadas em conta as práticas sociais da sua realização efectiva e, também, da necessidade de incorporar uma sólida componente política na análise, com a discussão dos fenómenos do poder e da dominação.

Num processo de revalorização da dimensão pragmática da linguagem destacam-se os estudos que permitem anular, definitivamente, a separação do universo da linguagem da variedade dos fenómenos sociais que lhe estão associados. Desde logo, Benveniste (1986, p. 27), afirma que *“é na linguagem e pela linguagem, que o homem se constitui como sujeito, porque é ela que institui e funda o conceito de ‘ego’ na sua própria realidade que é a do ‘ser’”*.

Outra reflexão importante, vem de Deleuze (1980) que contesta a predominância de um valor informativo da linguagem e propõe uma concepção pragmática conotada com uma prática do ‘exercício do poder’. Ou seja, por um lado reduz a ‘função informativa’ a um papel secundário e, por outro, atribui à ‘função de transmitir ordens’ a exigência da sua observância, defendendo a ‘palavra de ordem’ como função-linguagem <sup>(27)</sup>. Neste autor encontra-se, ainda, a possibilidade de uma teoria do ‘poder pela linguagem’, o qual surge com carácter totalitário: *“não há fenómeno de significação independente das significações dominantes, nem subjectivação independente de uma ordem de submissão estabelecida. Ambas dependem da natureza e transmissão de palavras de ordem num campo social definido (...)”* (Deleuze, 1980, p. 36).

Posições diferentes têm, por exemplo, Flahault (1979) e Lyotard (1989). O primeiro, está interessado em saber o que se passa quando as pessoas comunicam entre si, discutindo a teoria dos lugares distribuídos e encara o poder numa ‘interacção de enunciados’ comportando imposições e pedidos de reconhecimentos, seja do lugar distribuído, seja do lugar desejado pelos sujeitos. Lyotard, por sua vez, com a sua teoria dos ‘jogos de linguagem’, apregoa a instituição do poder num certo espaço dialógico, no confronto e contraposição dos géneros discursivos, o que aponta para um afastamento da discussão do exercício do poder na sua dimensão totalitária.

Ao contrário destes autores, Semama (1981) aproxima-se de Deleuze na sua posição sobre o poder pela linguagem, isto é, tem uma visão totalitária e dominadora da ‘linguagem/comunicação’, decorrente de entendimento de que nenhuma comunicação é, na sua génese, diferente de uma comunicação imperativa. Para Semama (1981, p. 37), a comunicação está impregnada de uma intencionalidade orientada para tirar vantagens da redução das capacidades lúdicas do sujeito, ou seja, *“na intenção do operador, o sujeito é justamente um subordinado, ao qual se pretende impôr uma limitação da sua actividade agradável”*. A sua tese é de que toda e qualquer comunicação visa produzir

---

<sup>(27)</sup> Deleuze explicita este conceito nos seguintes termos: *“chamamos ‘palavras de ordem’ não à categoria particular de enunciados explícitos (por exemplo, o imperativo), mas a relação de toda a palavra ou de todo o enunciado com os pressupostos implícitos (...) as ‘palavras de ordem’ não se referem, portanto, apenas aos comandos, mas sim a todos os actos que estão ligados aos enunciados por ‘obrigação social’. Não há nenhum enunciado que, directa ou indirectamente, não represente esta ligação. Uma questão ou uma promessa são ‘palavras de ordem’ (...)”*.

um comportamento por meio do ‘exercício de um poder’ e reduzir a resistência do sujeito à manifestação do seu consenso prático.

Trata-se, com efeito, de uma visão instrumentalizada da ‘linguagem/comunicação’, encarada como um meio que permite ao homem obter resultados mais práticos sobre um número maior de sujeitos, poupando energia física e, também prolongar a presença física do indivíduo no ambiente. Indo mais longe, Semama faz depender a existência da comunicação e da variedade de formas em que ela ocorre a existência de qualquer tipo de poder, especialmente o poder jurídico que, na ausência da comunicação, se resumiria ao poder físico. Para Semama, a comunicação é uma *“acção estratégica, particular, que consiste em operar por indução, na medida em que o operador usa os próprios dados e as próprias representações do sujeito, visando promover nestes um certo comportamento”*.

À semelhança de Deleuze, este autor sobrevaloriza a função eminentemente prática da comunicação: a função de «produzir comportamentos» (e evitar outros) e não «dar a conhecer algo».

Nesta ordem de ideias, Semama defende que as preposições ostensivas-declarativas (teóricas) constituem formas evoluídas de comunicações imperativas ou normativas, o que equivale a dizer que a função do signo é secundária em relação à função imperativa: *“O homem utiliza a linguagem para comunicar ordens e fazê-las cumprir e para modificar os ambientes hostis “* (1980, p. 43).

O alcance da dimensão pragmática da ‘linguagem/comunicação’, a que estão associada as relações sociais, é eminentemente sócio-político, uma vez que influencia o comportamento de quem fala e de quem ouve e, através dela, o Homem tende a exercer um poder ou a conquistá-lo, a buscar um consenso, traduzido no facto de quem expressa uma afirmação tenta sempre reduzir as próprias carências, com vista a realizar actos sociais que considera vantajosos.

Na medida em que as inter-relações se verificam sempre na ausência de equivalências de poderes, de atitudes e de capacidades de realizações das vantagens previstas, o controlo das mensagens, das técnicas e das modalidades da sua transmissão e recepção, constitui fonte de poder social e político.

A experiência dá conta disto mesmo ao revelar que a **comunicação** (imperativa, teórica e normativa) garante o **'exercício do poder'**, quer de indivíduos quer de grupos. De onde se conclui que a possibilidade e a realidade de **'manipulação'** do nível de informação constituem uma actividade essencialmente política, permitindo aos que a praticam conquistar, afirmar e conservar o poder, além de que os **'dominados'** tendem a vêr neste **'controlo da comunicação'** um dos aspectos decisivos de autoridade.

É a estas questões que os estudos sobre comunicação procuram actualmente responder.

## 2. COMUNICAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL



A **comunicação**, ao contrário da informação, é um processo que ocorre entre pessoas dotadas de razão e de liberdade, relacionadas entre si pelo facto de pertencerem ao mesmo mundo cultural. A **comunicação** é, por conseguinte, um processo dotado de relativa previsibilidade, da qual depende um dos seus princípios fundamentais, o da intercompreensão. Os processos comunicacionais são dotados de valores que põem em jogo as preferências, as opções, os desejos, os projectos, as estratégias dos intervenientes na intercompreensão e na interacção. As regras do processo comunicacional não são redutíveis às regras de probabilidade de ocorrências dos fenómenos naturais, mas regem-se por princípios de natureza simbólica e as suas manifestações enraízam-se nas expectativas geradas pela convivência no seio de um espaço cultural concreto.

O '**processo de comunicação**' reversível: cada um dos intervenientes é, ao mesmo tempo, emissor e receptor de uma mensagem ou de um conjunto de mensagens. A **comunicação** não é um produto, mas um processo de trocas simbólicas generalizadas, de que se alimenta a sociabilidade, que gera os laços sociais que se estabelecem com os outros, sobrepondo-se às relações naturais que se estabelecem com o meio ambiente, mediatizada por símbolos culturais concebidos, elaborados e legados por gerações sucessivas. Discursos e silêncios, gestos, comportamentos, acções e omissões, constituem as manifestações dos 'processos comunicacionais', na medida em que correspondem a expectativas geradas pelas regularidades que formam o tecido das relações sociais.

A **comunicação** é, desse modo, uma competência prévia não só ao conteúdo concreto e ao sentido das suas manifestações mas também um valor informativo das mensagens que os sujeitos trocam entre si. É por isso que tanto pode abranger as interacções positivas como as negativas, o entendimento e o desentendimento, as acções e as omissões. Embora algumas destas realidades culturais sejam relativamente estáveis e perdurem durante séculos sem alterações apreciáveis, outras sofrem rápidas mudanças, no decurso de uma geração ou até durante a vida dos indivíduos, como, por exemplo, os domínios da moda ou do gosto. As transformações culturais, que alteram as visões do mundo, os modos de vida, as regras que regulam as relações sociais, estão hoje intimamente ligadas

às mudanças, mais ou menos importantes, que intervêm no quadro que delimita o horizonte da experiência individual e que determina o modo de vida de cada membro de uma organização.

Para a rapidez e para a repercussão, quase instantânea, com que estas mudanças ocorrem no nosso tempo, contribuem indiscutivelmente, de maneira decisiva, os ‘meios de comunicação’. Graças à sua modalidade reticular de organização e ao seu ritmo pendular de funcionamento, convertem-se em dispositivos quase imperceptíveis e contribuem, assim, para o alargamento da experiência do mundo, muito para além do espaço das fronteiras nacionais, definindo novas comunidades de pertença. Geram, por isso, novas expectativas e criam novos hábitos ritualizados, que se sobrepõem ao quadro tradicional que, até há pouco tempo ainda, costumava definir o horizonte da vida individual e colectiva.

A importância crescente que, na nossa época, os ‘meios de comunicação’ adquirem, as profundas transformações que provocam nos modos e estilos de vida, individuais e colectivos e, ainda, na representação da realidade, são algumas das questões que, embora adoptando perspectivas diferentes, os estudos sobre a comunicação têm procurado equacionar e solucionar. Nas sociedades tradicionais, a **comunicação** estava regulada de antemão por quadros relativamente estáveis, definidos dentro das fronteiras das comunidades de pertença. Apesar da divergência das opiniões e dos conflitos, a legitimidade para dizer e para agir era tradicionalmente regulada pelo respeito indiscutível da autoridade e da tradição. A sua regulação obedecia a uma lógica aceite por todos, obedecendo as mudanças a processos lentos, quase imperceptíveis e as inovações levavam, por vezes, gerações inteiras a impor-se. No mundo moderno, pelo contrário, a inovação é um processo acelerado e as posições contraditórias coabitam no seio das mesmas sociedades, sem possibilidade de substituir, definitivamente, as posições concorrentes.

Os estudos sobre a **comunicação** tornaram-se, assim, indispensáveis à compreensão do nosso tempo. São exigidos, não só para compreendermos as mudanças rápidas que verificam no meio ambiente e os processos que as implementam, mas também para se

evitar a confusão entre a ordem mundial da informação e a ‘**experiência comunicacional**’ que define o horizonte das ‘**culturas organizacionais**’ (28).

Segundo Sainsaulieu (1987), a empresa, através das relações de grupo, (de poder e informais), que nela se estabelecem, é um lugar de aprendizagem cultural para os actores sociais. É, também, um lugar de aquisição de novas identidades ou reprodutora do desenvolvimento de mentalidades e de capacidades de acção estratégica muito diferentes, conforme os contextos específicos de cada actividade. Referindo-se a Crozier (1963), Sainsaulieu considera que as situações de trabalho nas empresas são situações de relações impostas (formais) e verdadeiros sistemas sociais de interacções estratégicas. De acordo com a análise estratégica, desenvolvida a partir dos trabalhos de Crozier, os indivíduos e, por extensão, os grupos, são considerados actores, sujeitos capazes de se comportar com liberdade e racionalidade, com vista à consecução de objectivos próprios. Para tal, cada actor desenvolve uma estratégia na empresa, a partir da qual vai estabelecer relações com os outros, tendo como objectivo o poder, que não é um atributo individual ou de um grupo, mas é o resultado de uma troca ou negociação entre actores, dependentes uns dos outros, para a realização e desenvolvimento das suas estratégias. Cada actor, de acordo com a margem de liberdade de que dispõe, pode recusar ou negociar o que os seus pares ou a empresa pretendem dele.

É esta ‘margem de liberdade’ que está no centro do poder, pelo que cada actor se esforça por desenvolver e aumentar a sua tentando restringir a dos outros, o que consegue controlando as ‘zonas de incerteza’, localizadas onde a estrutura formal não pode tornar previsíveis os comportamentos. Pegando na análise estratégica, Sainsaulieu introduz-lhe um outro elemento: a ‘**identidade**’. O actor não se apropria apenas das representações, valores e normas para apreender situações de trabalho, mas também adquire um reconhecimento (ou um não reconhecimento) que irá modificar a imagem de si mesmo e dos outros. Assim, o actor, nos sistemas de acção concreta, não se expõe

---

(28) A partir dos anos 70, as perspectivas tradicionais dos estudos sobre comunicação sofreram uma importante viragem, passando a comunicação a ser considerada mais como um processo inserido no contexto de uma reflexão mais vasta e global que inscreve as múltiplas dimensões da problemática comunicacional no quadro das contradições da modernidade. Ver as obras de Adriano Duarte Rodrigues.

apenas a ganhos e perdas de poder, mas arrisca a sua própria identidade <sup>(29)</sup>.

A aprendizagem cultural, vivida no seio das relações de poder, permite aceder à identidade através de um processo de identificação e de diferenciação, cuja dosagem e os objectos de identificação dos quais se tende a diferenciar, são condicionados por vários factores: estrutura, organização do trabalho e nível de qualificação, entre outros. Foi a constatação desta variedade e desigualdade de acesso à identidade, que levou o autor a introduzir uma cambiante à hipótese de base da análise estratégica, segundo a qual qualquer membro da organização é um actor, o que é fruto de um contexto de crescimento que originou a criação permanente de novas ‘zonas de incerteza’ a controlar. Sainsaulieu verificou, contudo, que apenas algumas categorias socio-profissionais puderam apossar-se das ocasiões surgidas e tornar-se actores directos do jogo organizacional <sup>(30)</sup>. Assim, a empresa, como sistema social, tem funções que se articulam de forma dinâmica: a de interacção estratégica, a ‘**simbólica**’ (a linguagem comum entre os membros, a sua identidade colectiva face ao meio envolvente) e a da ‘**identidade**’. Para explicar esta última função, Sainsaulieu cria uma tipologia de quatro modelos, que representam quatro subculturas de empresa.

O modelo de **fusão** caracteriza-se, essencialmente, por uma forte identificação com os pares. Não tendo acesso ao poder, os actores percebem o colectivo como um refúgio e como a única forma de se protegerem contra as clivagens e as divergências na organização. Estabelecem, assim, relações entre pares de uma grande intensidade afectiva, muito pouco assentes no debate de ideias, em que tudo é submetido ao chefe ou ao líder. Compete a este orientar e absorver a maior parte do combate de ideias; pois o importante é a camaradagem, a unidade e os valores partilhados.

---

<sup>(29)</sup> “*Le changement dans les représentations pouvant conduire à d’autres regards sur soi et les autres, et à l’évolution des identités collectives, résulte donc de processus sociaux groupaux et relationnels. Il faut qu’en certains lieux et moments privilégiés, on puisse jouer avec les rapports de force, de minorité, d’identification; que l’on puisse en quelque sorte jouer à être l’autre pour changer de perception sur soi-même et par extension sur le monde qui nous entoure*”, em *Identité au travail*, de R. Sainsaulieu

<sup>(30)</sup> O autor referia-se a quadros superiores, a operários qualificados e a gestores. Os operários não qualificados, os serventes e muitos operários da produção em massa não conseguiram ultrapassar uma posição de ‘trabalhador defensivo’, fortemente dependentes dos superiores hierárquicos. Aliás, o autor vem mesmo defender a democracia nas organizações, para permitir uma maior participação dos actores de segundo nível no jogo organizacional.

Um segundo modelo, '**de negociação e aceitação das diferenças**', traduz, simultaneamente, uma forte identificação com o grupo de pares da mesma profissão e uma forte diferenciação, graças ao controlo das 'zonas de incerteza'. Neste tipo de cultura privilegia-se a vida colectiva do tipo democrático. As relações pessoais são marcadas por uma grande riqueza afectiva e cognitiva. Acentua-se o debate produtivo entre a maioria e a minoria, mas recusa-se qualquer tipo de autoridade imposta. Privilegiando, simultaneamente, a solidariedade e a diversidade de experiências no grupo, os actores acedem à identidade mais por diferenciação do que por imitação, caso se verifique uma situação de poder forte, por via da sua profissionalização ou hierarquia.

O terceiro modelo, '**de afinidades selectivas**', combina uma forte diferenciação, proveniente do projecto de realização profissional individual do actor, com uma identificação com os chefes e a organização <sup>(31)</sup>. Os actores percebem o trabalho como meio de realização pessoal e de vinculação a um todo social. Preocupados com a sua ascensão social, estabelecem relações pouco numerosas (mas intensas, a nível afectivo e cognitivo) com o grupo de pares. O grupo é considerado como 'perigoso', pois freia os desejos de promoção individual. Pelo contrário, o 'chefe' (com quem se identificam) assume um papel importante, como modelador e protector deste movimento.

O último modelo, designado **de exclusão e alheamento**, caracteriza-se pelo separatismo, isto é, uma fraca adesão ao jogo das relações interpessoais e colectivas com os pares e a um servilismo para com os superiores. O trabalho tem apenas um valor utilitarista, é uma necessidade económica ou um meio para realizar um projecto que é exterior à organização, que implica, conseqüentemente, outras relações e outras criações.

Sainsaulieu salienta que todas estas culturas estão presentes no interior de um mesmo grupo sócio-profissional, só que com ponderações e evoluções diferentes. Assim, uma compreensão mais adequada das afinidades no trabalho, em termos de aprendizagem

---

<sup>(31)</sup> Esta cultura emerge em situações de mobilidade socio-profissional prolongadas na empresa, onde o crescimento de pessoal e, conseqüente aumento do número de técnicos e de quadros, apresenta-se como uma oportunidade ascensão rápida na empresa. Possuindo, por isso, um forte cariz individualista. Sainsaulieu encontrou este tipo de cultura precisamente nos quadros técnicos da empresa, nos jovens ávidos de promoção e nos quadros subalternos autodidactas, bem como nalguns empregados de escritório.



cultural, deve ser acompanhada do estudo do meio de origem dos actores <sup>(32)</sup>. As transformações profissionais, tecnológicas e sociais, a diminuição da importância relativa dos sindicatos, o investimento no tempo livre e na economia *self-service*, a precariedade do emprego, têm vindo a provocar um progressivo comportamento de alheamento nos trabalhadores. Face às mudanças das identidades profissionais, a empresa confronta-se com a necessidade urgente de resolver o problema da integração: através da ‘descentralização das decisões’ e da ‘implicação de todos nos objectivos comuns’.

Toda a relação social envolve poder e um dos resultados do poder nas organizações, é o conflito, que não é o único nem é inevitável. O resultado ‘normal’ será a *compliance*, a adesão, a colaboração, a conformidade, a obediência. No entanto, um certo nível de conflitualidade (interna e externa) é crucial para as organizações, sendo a partir dele que muitas das acções de mudança ocorrem. Na perspectiva sociológica, o conflito é uma forma de ‘negociação’ um momento difícil, por vezes dramático e até violento, entre dois ou mais actores (indivíduos ou grupos), mas sempre revelador das relações sociais. Por outro lado, é impossível pré-determinar os limites dos conflitos, na medida em que as regras, as normas, os valores, os contratos que os actores estabelecem entre si, podem ser sempre postos em causa.

O conflito faz parte integrante das sociedades humanas e do próprio homem. Onde está o indivíduo e o grupo estão os factores potenciais de conflito: diferenças de personalidade, de objectivos, de valores, etc. Onde está a organização, está o trabalho subordinado, (o modo de organização social e económica historicamente dominante nas sociedades modernas), a diferenciação socio-profissional, as relações de poder, o conflito de interesses, de valores, etc. A nível dos indivíduos, grupos e organizações, o conflito não é necessariamente negativo, disruptivo ou destrutivo. Pode ter (e tem muitas vezes) consequências positivas. Os actores tanto cooperam, como estão em competição. Tudo depende da maneira como os indivíduos, grupos e organização abordam e resolvem os conflitos que se geram, inevitavelmente, no seu seio, na prossecução dos seus objectivos, muitas vezes contraditórios ou até mesmo antagónicos.

---

<sup>(32)</sup> Outro aspecto salientado pelo autor, remete-nos para a data em que os estudos foram realizados, que traduzem uma realidade cultural das organizações entre 1960 e 1970. Apesar destas quatro ‘culturas’ não serem ainda contestadas o autor interroga-se acerca da sua actualidade, particularmente no que diz respeito à cultura de ‘alheamento’.

Para alguns autores, o conflito tem a ver, sobretudo, com a ‘tomada de decisão’, tanto a nível individual como grupal, existindo sempre que há ‘actividades incompatíveis’, podendo surgir por variadas razões: a: diferença de percepção da realidade, de informação ou crenças, de interesses, desejos ou valores; escassez de recursos materiais ou simbólicos; competição ou rivalidade; conflitualidade do próprio meio ambiente; e, sobretudo, por **falha ou insuficiência do processo de comunicação**.

No entanto, os actores não actuam conforme a ‘realidade objectiva’ duma dada situação mas conforme a ‘percepção subjectiva’ dessa situação. A realidade organizacional comprova a existencia de diferentes tipos de gestores, com diferentes níveis organizacionais e tipos de organização, cada um com a sua personalidade e o seu estilo de liderança. Para a Sociologia, os conflitos seriam, sobretudo, *“manifestações de antagonismos abertos entre dois actores (individuais ou colectivos) de interesses momentaneamente incompatíveis quanto à posse ou gestão de bens raros, materiais ou simbólicos”*. O conflito nas organizações é latente devido, fundamentalmente, aos seguintes factores: à necessidade de tomar ‘decisões em comum’, como resultado das interdependências das actividades e da dependência mútua em relação aos recursos escassos; à diferenciação dos indivíduos e grupos, bem como dos objectivos que prosseguem, não havendo unicidade mas apenas partilha de objectivos; à diversidade de percepções individuais em relação a objectivos, valores, necessidades ou prioridades; em resultado da diferenciação sócio-profissional; e, em grande parte, à **ausência de um eficaz processo de comunicação** ou escassez de recursos simbólicos.

Existem inúmeros trabalhos que reconhecem a prioridade das questões de comunicação, considerando-as um factor central para a compreensão da sociedade e das formas actuais de vida colectiva. É desse ponto de vista que adquire sentido falarmos de um **paradigma da comunicação** como núcleo importante das Ciências Sociais e Humanas ou, mais propriamente, daquelas disciplinas cuja preocupação se focaliza nas sociedades modernas e na vida dos nossos dias. A constituição deste paradigma comporta uma articulação de eixos temáticos que são outras tantas linhas de investigação sobre o problema da comunicação: um eixo **genealógico**, no qual se procura dar conta do momento histórico de emergência do fenómeno moderno da comunicação e do seu desenvolvimento nos últimos séculos, de um ponto de vista compreensivo; um eixo

**discursivo**, constituído pelos mecanismos internos aos próprios processos comunicacionais, de que emerge a dimensão político-institucional da nova produção discursiva; e um eixo **tecnológico**, constitutivo do resultado das linguagens, com a consequente extensão da técnica ao domínio da linguagem, que cada vez mais parece marcar o futuro tecnológico do universo e da relação entre os homens.

Este tipo de preocupações pelas questões da comunicação marca, de forma muito particular, a nossa contemporaneidade, mas a sua origem perde-se no tempo e confunde-se com a história da própria humanidade. A **linguagem** e a **comunicação** surgem como problema para o homem sempre o homem se põe em questão, se interroga sobre a natureza do seu ser, dos seus actos e das suas perspectivas. Podemos aceitar esta atitude como uma condição ontológica, o que não impede reconhecermos um momento preciso na história da humanidade que marca uma viragem significativa no modo como esta atitude é encarada. A modernidade é o momento dessa viragem, a partir do qual o homem se coloca permanentemente como um problema para o próprio homem. A **linguagem** e a **comunicação** passam, a partir de então, a suportar o peso de uma razão sistematicamente prosseguida, pela qual o homem se interroga e procura transformar as condições exteriores e interiores da sua existência. À **linguagem** e à **comunicação** deixa de incumbir a tarefa de inscrever discursivamente os sujeitos de acordo com uma definição social estável e previamente definida. A enunciação moderna, torna-se, pelo contrário, o lugar onde cada sujeito ousa o seu discurso de uma pretensão de validade própria que tem de fazer valer perante os seus iguais.

A **linguagem** e a **comunicação** já não reflectem uma ordem estável do Universo, pois encarregaram-se de a destruir ao reclamar para si a responsabilidade de uma alternativa: é no seu interior que, através de uma **prática comunicacional intersubjectiva**, as sociedades modernas encontram as formas próprias de gestão dos seus diferendos e de construção dos seus consensos. A investigação crítica sobre a comunicação moderna não dispensa os contributos científicos procedentes de outras perspectivas e pontos de vista, estabelecendo com eles um diálogo regular com objectivo no seu próprio enriquecimento. As ideias, teorias e métodos científicos, quaisquer que sejam, são concebidos com base num determinado compromisso com o conhecimento, o qual, antes de ser avaliado, cabe primeiramente compreender.

No domínio da Sociologia, os contributos para o conhecimento do fenómeno da comunicação no mundo moderno são muito diversos, mas de valor desigual. Dentro desse vasto legado de conhecimento, da chamada Sociologia da Comunicação, é possível destacar uma orientação predominante, face à qual cabe definir uma posição, que permitirá explicitar melhor os marcos que balizem a presente dissertação.

A posição dominante nos estudos sociológicos pertence, sem qualquer dúvida, à proposta dos **efeitos (sociais) da comunicação**, que influenciou um grande número de investigadores e, nesta perspectiva, a **comunicação** tem um efeito estruturante sobre a política e o poder das organizações em função da sua capacidade de motivação dos indivíduos. Pensando em termos de práticas sociais quotidianas, a motivação assume forma peculiar, que radica na forma mais simples e imediata das relações sociais (a interacção *face-to-face*) na qual convergem e se cruzam as formas elementares da comunicação (verbais e não verbais), constituindo um universo simbólico complexo. A interacção directa possui uma especial importância no que diz respeito à formação da identidade dos seus participantes, nela tendo lugar um tipo de relação social onde a consciencia do outro é mais aguda e, por isso mesmo, mobiliza um investimento pessoal mais intenso, com vista à construção de uma determinada 'imagem de si' (Goffman, 1988).

No que diz respeito ao problema do poder é indispensável, por conseguinte, ter em conta esta realidade dos **contrastos sociais**: a relação com o poder joga-se sempre, mesmo que não exclusivamente, ao nível primário das relações sociais e qualquer projecto consistente de interpretação do poder, qualquer tentativa para alterar uma determinada relação ou forma de poder, passa por este nível das relações sociais. Pela própria natureza dos **contrastos sociais** a conflitualidade tende a ser restringida. Goffman, (1988), fala de um **consenso operacional** entre os participantes, que está na base de todas as situações sociais e que caracteriza, de forma peculiar, o envolvimento dos interlocutores no processo de comunicação, a partir de uma atitude moral de respeito mútuo e de aceitação do outro. Este dado estrutural da 'interacção' tem consequências directas no que diz respeito à questão do poder, conferindo-lhe uma forte propensão estática, a tendência para criar formas cristalizadas e resistências perante as forças de inovação as consequentes transgressões. Na medida em que a atitude base das pessoas



no seu relacionamento social é a de evitar o conflito, a sua relação com o poder é, consequentemente, na generalidade, de submissão e de acatamento da ordem instituída.

Esta «lei» da **interacção** tem especial significado quando se pretende compreender como é organizado o fluxo comunicacional: apesar da diversidade de fontes, de sentido, da pluralidade de controlos e da extrema complexidade das relações simbólicas, prevalece uma força integradora que define um sentido geral coerente e consentâneo com as regras que as próprias situações sociais estabelecem. a que os participantes devem prosseguir.

A dinâmica do próprio poder sugere determinados limites às práticas comunicacionais, mas a orientação definitiva que estas prosseguem depende sempre do empenhamento concreto dos indivíduos, da dinâmica da própria acção, que conforma um determinado grau de liberdade e de criatividade no quadro simbólico estabelecido à partida. Isto significa que o **consenso operacional**, embora seja um dado primário, não é um dado absoluto ou irrevogável. Do mesmo modo, os quadros de poder definidos são sempre possíveis de questionamento e de transformação embora sob condições especiais.

A acção da **comunicação** na sua relação com o **poder**, antes de focar a definição do próprio poder começa por se fazer sentir no próprio modo como cria as condições para pôr em causa uma determinada forma de poder. Recusar o **consenso operacional** proposto por um determinado quadro simbólico de poder instituído exige cuidados especiais, para que o trabalho de 'reconstrução' tenha sucesso, cuidados que se relacionam, em larga medida, com a orientação das práticas comunicacionais: o seu planeamento progressivo e controlado, uma interpretação rigorosa e sistemática, que permita avaliar regularmente a reacção dos outros <sup>(33)</sup>.

Todas as técnicas referidas para conduzir a interacção são relacionadas com práticas comunicacionais: consistem em formas operativas de articulação do discurso e de outros elementos significantes, destinados a permitir definir uma determinada realidade social e torná-la partilhada. O seu êxito depende, em toda a linha, do sucesso em que for concretizada a comunicação e, muito em particular, da forma como são articulados os

---

<sup>(33)</sup> Erving Goffman refere algumas técnicas de comunicação específicas para estas circunstâncias, como sejam: a exploração criteriosa da diferença entre papel e indivíduo (*role distance*); a 'evasão' como forma de despistar possíveis sanções e evitar uma 'cena' ostensiva (indesejável); as conversas à margem que permitem deslocar subtilmente e com eficácia as fronteiras da interacção (sem assumir explicitamente um acto de violação). Ver *La Crise en Scène de la vie Quotidienne*, deste autor.

elementos simbólicos (verbais e não-verbais) segundo o princípio de que cada um deles guarda uma especificidade própria, que deve ser sempre tomada em devida conta em cada utilização.

A relação do **poder** com a **comunicação** adquiriu pleno sentido apenas quando o poder tem dimensão humana, quando projecta um quadro simbólico da experiência definida em termos discursivos e permanentemente aberto a novas definições. A dimensão humana do poder é a melhor imagem da sua grandiosidade, mas também da sua extrema vulnerabilidade: o poder que a todo o momento se joga nas relações sociais, na contingência dos desejos e das expectativas dos homens, na imponderabilidade da vontade colectiva determina as incertezas que dão forma ao **universo simbólico**, que impregnam a **comunicação humana**.

## **COMUNICAÇÃO E ORGANIZAÇÃO**

As práticas de **comunicação** são o reflexo directo das opções de organização e de gestão que as empresas fazem.

Na organização ideal, tal como foi concebida por Taylor no início do século XX, a **comunicação** limita-se, de facto, à simples difusão da informação descendente, seguindo o circuito hierárquico e parcialmente filtrado a cada nível. Os executores recebem apenas os dados estritamente necessários à realização do trabalho: ordens, regras e modos operatórios. A especialização, a divisão e o isolamento vencem o trabalho de equipa. A organização não comunica com o ambiente.

De acordo com a tradição da Escola das Relações Humanas, que perfilha uma concepção do homem como ser social carente de auto-realização, as organizações deviam reflectir, nas suas formas, estruturas e processos, a busca da satisfação das suas necessidades através do trabalho e da participação organizacional. Das conclusões da experiência de Hawthorne, resultaram certos postulados assumidos: os indivíduos têm necessidade natural de pertencer a um grupo; querem ser amados e respeitados; desejam ser úteis para além do reconhecimento das suas capacidades pessoais; e querem fornecer um contributo visível à organização em que trabalham.

Na Escola das Relações Humanas a **comunicação** já não é apenas descendente, mas também ascendente, da equipa para o quadro, fazendo parte do trabalho de equipa.

Todavia, a perenidade da estrutura piramidal proíbe a comunicação lateral entre serviços, tal como entre as equipas e os escalões distantes da hierarquia e, sobretudo, com o ambiente da organização.

Conceber a **comunicação** como mola da actuação da empresa é uma preocupação recente que só se concretiza a partir dos anos 70 com a abordagem da Escola de Gestão, que desenvolveu quatro prioridades no campo organizacional: a abertura para o exterior; o domínio do futuro; os recursos humanos como chave de actuação; e o quadro é que impulsiona e pilota os projectos.

Nestas perspectivas, a **comunicação** desempenha um papel fundamental, sendo permanente no seio de cada equipa e no seio da empresa e, sobretudo, com o ambiente exterior, tornando-se, assim, uma variável estratégica, indispensável para o êxito da empresa.

A crise do trabalho põe em causa a organização ideal concebida por Taylor. A informatização e robotização necessitam de níveis de formação mais elevados, ao mesmo tempo que libertam os trabalhadores das tarefas mais penosas.

Paralelamente, a complexidade e a fragilidade dos sistemas de produção aumentam e exigem assalariados mais autónomos e vigilantes; a mundialização das trocas assim como a exacerbação da concorrência mergulham a empresa num ambiente cada vez mais aleatório e complexo.

Para enfrentar estes novos desafios, a empresa tem de encontrar novas fontes de produtividade, inventar modos de organização mais maleáveis e afirmar uma **identidade** e um papel novos na sociedade.

Dentro de semelhante contexto, a **comunicação** tende a tornar-se global: a política de comunicação inscreve-se, cada vez mais, no centro da estratégia, da identidade, da gestão e da organização da empresa. Ao mesmo tempo, a 'realidade humana' e a 'identidade da empresa' tornam-se os fundamentos da sua comunicação com o ambiente: a comunicação interna e a comunicação externa começam a ser pensadas em conjunto, com o objectivo de realizarem os objectivos comuns da organização.

Actualmente, para se adaptar a um ambiente cada vez mais complexo é preciso, para a empresa, pôr em funcionamento uma **comunicação global**.

Segundo Schwebig (1991) - citado por Luis Reto, *in* Revista “Dirigir”, Julho/Agosto de 1996 - “(...) *Uma coisa é certa: a comunicação é uma das condições de sobrevivência das empresas. Um contexto incerto e em perpétua mutação, as rupturas técnicas e tecnológicas, a globalização dos mercados, as aspirações profundas e irrestíveis do corpo social em direcção à participação, transformaram a empresa num verdadeiro sistema de comunicação*”.

Como referimos anteriormente, a **identidade**, de uma organização constitui a base de toda a estratégia comunicacional e diz respeito ao que é permanente e distintivo dessa empresa.

É a **identidade** que, na empresa, permite ligar a história com o futuro, sem perda de referências, pela invocação ‘simbólica’ dos rituais.

Desta identidade descola, naturalmente, a **missão ou o objectivo último da organização**, que está para além dos objectivos empresarial e que tem uma forte componente societal, que tem algo de perene e transcendente.

A **identidade** da empresa e a sua missão são, por vezes, corporizadas num **projecto de empresa** que seja capaz de mobilizar o corpo social da organização. Deve constituir a ‘carta cultural’ e os princípios comportamentais pelos quais os sujeitos devem orientar os seus juízos e acções.

É de todo este conjunto de referências que decorre, naturalmente, a filosofia e estratégia de comunicação empresarial, a saber:

- **comunicação interna**, como factor de mobilização e motivação dos trabalhadores;
- **comunicação marketing**, como factor de valorização dos produtos, serviços ou marcas, face aos clientes;
- **comunicação institucional**, como factor federador das outras dimensões comunicacionais, através de mensagens e discursos focalizados nos valores societais e, sobretudo, para exploração do lado ‘simbólico’ da comunicação.

A imagem que os públicos internos e externos criarão da organização será tanto mais forte, consistente e homogénea quanto maior for o grau de coerência dos três tipos de comunicação referidos.

A **comunicação** empresarial deve constituir, pois o processo através do qual se materiliza, ou mesmo ritualiza, a vontade colectiva da assumir e de se basear na

identidade da organização, através dum projecto de empresa que não se resume ao planeamento estratégico, limitado a uma reocupação essencialmente económica.

O objectivo do projecto é fazer partilhar o destino da empresa pelo conjunto de todos os colaboradores. O seu conteúdo é mais vasto, dado que abrange, ao lado do ponto de vista económico, a consideração de realidades subjectivas, irracionais e afectivas, nomeadamente a existência da comunidade empresarial, vontade de pertença, necessária convergência entre projecto colectivo e a existência de um desafio comum .

Dos numerosos projectos elaborados e aplicados actualmente em algumas empresas ressaltam quatro grandes linhas directrizes:

- **a vontade de enraizamento histórico**, a identidade de uma empresa é o produto da sua história, dos grandes actos fundadores, dos homens que asseguram a sua condução, dos grandes momentos que modelaram os seus estilos de vida, os seus hábitos de comportamento, os seus mitos, rituais e tabus. A história reforça o sentimento de pertença à organização;
- **a determinação de um código de valores**, se é importante favorecer o sentimento de pertença é também essencial criar um mínimo de consenso. Esse é o papel que cabe à determinação dos valores da empresa;
- **a emergência de um desafio colectivo**, os valores, que vão orientar as escolhas da organização, só fazem sentido através do objecto geral que a empresa prossegue: é o desafio colectivo, o grande desígnio, a finalidade suprema;
- **a fixação das regras do jogo**, finalmente, os projectos da empresa fixam as regras do jogo, a fim de estabelecer as bases de uma justiça interna, essencial ao desenvolvimento de uma adesão ao desafio colectivo.

Resta acrescentar que um **sistema comunicacional** não se constroi nem se gere eficazmente através dos meios geralmente utilizados pelas organizações (Jornal de empresa, vídeo institucional, correio electrónico, etc.).

Todos os meios são necessários, mas é sobretudo importante que a **comunicação** assente num sistema de valores e num **projecto de empresa** partilhado e que toda a configuração da organização seja, em si mesma, comunicante aos diversos níveis: relacional, grupal e organizacional.



## CONCLUSÕES E FORMULAÇÃO DE HIPÓTESES

### CONCLUSÕES

O alargamento do horizonte das sociedades contemporâneas, resultante da aceleração crescente das relações interculturais, veio colocar de novo, na ordem do dia, a questão multissecular de saber em que medida as experiências que o homem tem, do mundo físico, do mundo intersubjectivo das relações sociais e das relações intrasubjectivas que estabelece consigo próprio podem ser não só compreendidas mas, também, explicadas objectivamente, de maneira racional, mesmo fora do horizonte do mundo próprio de enraizamento da experiência vivida, fora do mundo onde tem origem onde se desenvolvem e costumam ser tradicionalmente reconhecidas como válidas.

Trata-se, assim, de saber em que medida as razões invocadas para legitimar os discursos proferidos e as acções empreendidas e, também, para explicar o próprio facto de falar ou calar, de empreender ou emitir uma acção, para legitimar, portanto, a experiência humana do mundo aos olhos dos que vivem no seio de uma determinada comunidade, podem ser igualmente aceites como racionais, não só pelos próprios interlocutores, mas também pelos que, de fora, as observam.

De modo mais fundamental, coloca-se o problema de saber se, com a autonomização do campo da informação e o alargamento do seu horizonte, não se está a assistir ao aparecimento de uma nova modalidade de racionalidade, autónoma em relação às regras de legitimação enraizada na experiência concreta das diferentes comunidades humanas e o multiplicar de organizações.

Embora estas questões estivessem presentes desde os tempos mais remotos da tradição hermenêutica, adquirem hoje novos contornos, acabando por apresentar, obviamente, um interesse, não só filosófico, mas também antropológico, cultural e sociológico. É que, para além da definição dos processos e dos procedimentos a que a razão deve obedecer para fundamentar a procura da verdade, está igualmente em jogo a concepção da natureza da própria experiência humana, a procura de regras de convivência, assim como a fundamentação da legitimidade no exercício do poder e, portanto, da instauração de uma nova ordem susceptível de reger hoje as relações entre os membros de uma mesma organização.

Entender a vida organizacional implica focalizar o acto de organizar e não apenas o estado resultante ou o estado prévio a esse acto, isto é, o organizado. O conceito de **cultura organizacional** facilita essa compreensão, sobretudo quando a organização é entendida como ‘sendo uma cultura’. Portanto, a organização não é um dado mas sim uma construção, na qual **a acção comunicativa desempenha um papel central: é ‘na’ e ‘pela’ comunicação que a cultura se estabelece.**

A acção de organizar torna-se, assim, um processo de comunicar, ou seja, **organizar é comunicar**. Deste ponto de vista, a **comunicação** deixa de ser mais uma ‘actividade organizacional’, para passar a ser a ‘acção de organizar’. É através da comunicação que são criadas e recriadas as estruturas que possibilitam a manutenção da organização enquanto tal. Daqui decorre que a tarefa fundamental da comunicação seja a acção de organizar, que o trabalho crítico seja o de organizar, criar, manter e renovar o sentido de organização, de forma a facilitar a acção organizada. Isto corresponde ao acentuar de coisas bastante diversas do que é habitual nos modelos clássicos: o relevar dos aspectos simbólicos e comunicacionais, dando ênfase ao processo ou a acção de organizar.

Para um conjunto de correntes de investigação, as organizações são ‘processos sociais’ através dos quais os membros constroem e explicam a realidade social ou são ‘comportamentos interligados’ centrados em actividades de manutenção dos sistemas sociais. Estas redes de relações são constituídas por grupos com objectivos e estratégias diferenciadas.

A vida organizacional é caracterizada por uma multiplicidade de realidades que são fontes de tensão, que provocam inovação e criatividade ou que engendram desintegração e desorganização. No interior de uma organização formal há grupos que partilham significados que diferem dos de outros grupos, coexistindo nela vários ‘sistemas de comunicação’ e mitos em competição, que rivalizam na tentativa de compreender e explicar a experiência organizacional. Neste contexto, o que muitas vezes é tratado como uma quebra na comunicação é, frequentemente, uma diferença de sistemas interpretativos, ou seja, é um caso de diferentes realidades. O que se pretende salientar é que as organizações, para além da sua aparência concreta, estão constantemente a ser instituídas e tornadas significativas pelos seus membros e, também, para os seus membros.

**Cultura organizacional e comunicação** são dois conceitos que descrevem modalidades através das quais as pessoas compreendem o que acontece e lhe atribuem sentido.

Sendo assim, no centro da investigação dedicada à **cultura** estão questões relacionadas com a ‘interpretação’ e a ‘comunicação’. O fenómeno cultural é gerado através de um processo interpretativo, fundamental para a compreensão do conteúdo e do processo cultural. *“Enquanto sistema de significações e representações sociais, a cultura permite ao actor social caracterizar a variedade de informações de que dispõe num número limitado de entre elas, proporciona-lhe uma interpretação da sua própria situação e, porque é partilhada, orienta o seu comportamento e influencia os seus actos e decisões”* (Lemaitre-Rosencweig, 1986, p.57).

A **comunicação** e a **cultura** remetem para o domínio da intersubjectividade contendo uma definição do que é apropriado fazer perante situações sociais específicas, facilitando, desse modo, a articulação dos níveis individual e colectivo. No contexto organizacional, o processo de atribuição de sentido - processo de que emerge a significação social - torna saliente o papel activo, criativo e interpretativo dos actores:

- Como é que as pessoas dão ou fazem sentido daquilo que fazem e lhes acontece?
- Como é que os factos, acontecimentos, acções e interacções se tornam significativos?
- Como é que organizam as actividades e acontecimentos passados num sistema que se torna legítimo e base de legitimação?

Uma cultura não pode ser dissociada das pessoas, que são as suas portadoras e criadoras. *“Se um grupo ou organização são necessários para criar e sustentar uma cultura, esta não existe para além dos indivíduos ou como exterior a eles”* (Louis, 1985, p.36). Os padrões culturais, comportamentos e interpretações deixam de ser efectivos e eficazes se os indivíduos os não ratificarem, responderem às ocorrências quotidianas.

Qualquer realidade social é um conjunto de signos destituído de significação se não forem detectados e interpretados pelos membros da colectividade. Concebendo as organizações como um sistema vivo e simbólico - **como uma cultura** - esta é considerada como inseparável da actividade organizadora dos seus membros, como constitutiva da realidade organizacional e, por isso, dependente para a manutenção da viabilidade da actividade comunicativa dos actores organizacionais.

Actualmente as organizações raciocinam em termos de **comunicação**. Comunicar é um dos seus desafios permanentes. A comunicação nas empresas estava reservada, anteriormente a assuntos muito limitados, de lançamento de produtos, ou de informação ao público, por exemplo. Era aconselhada ou excepcional em casos de crise ou de problemas graves com os consumidores, lançando a empresa, então, campanhas dirigidas para conservar a sua imagem pública.

A **comunicação**, porque é um factor seguro de eficácia, deve ser, num outro plano e para o conjunto dos colaboradores da organização, uma atitude. Actualmente, *“as empresas não vendem apenas produtos, vendem-se a si próprias, devendo ganhar a confiança e simpatia dos clientes, parceiros e colaboradores”* (Thevenet, 1986). Segundo os promotores desta noção de imagem, as empresas devem afirmar a sua **identidade** no espírito dos respectivos públicos, externos e internos, sendo esta problemática apresentada com carácter de necessidade.

Admite-se que os efeitos de uma boa notoriedade são dificilmente mensuráveis em situação normal, mas tornam-se especialmente críticos em situação de crise. A imagem constitui, portanto, no mínimo, uma defesa contra eventuais problemas futuros. Voluntária ou competitiva, como consequência da incerteza das estratégias a adoptar, a problemática da imagem confunde-se com a interrogação sobre o que é a empresa, sobre a sua filosofia e sobre o seu sistema de valores.

Uma abordagem consequente da **comunicação** deverá decorrer de um estudo sobre a **identidade** e a realidade da empresa . A **comunicação deve ser global**. A empresa dirige-se não só aos seus fornecedores e clientes mas também aos seus colaboradores. Alguns sociólogos apresentam duas formas de **comunicação**, que podem considerar-se opostas: uma comunicação **normal** (emissor-receptor); e uma **auto-comunicação**, na qual o emissor envia mensagens a si próprio. A ‘auto-comunicação’ tem os seguintes objectivos: orientar os espíritos, através da transmissão de valores; definir objectivos comuns; gerar entusiasmo colectivo. A ‘auto-comunicação’ nas organizações teria menos como finalidade guiar a actividade e torná-la operacional do que modificar o modo próprio de pensar dos colaboradores da empresa. A **comunicação interna**, bem como os documentos fundamentais da gestão da empresa, adquirem uma função mítica



de reafirmação permanente da existência da organização, de referência, de princípio inspirador.

**Comunicar** é, antes de mais, conhecer-se, dominar a sua própria 'identidade', a fim de construir uma política de imagem consistente. **Comunicar** será, também, uma actividade muito significativa de cultura de empresa: a '**cultura real**' ou a '**cultura ideal**'.

A crise económica, o crescimento da concorrência internacional, a evolução de valores, as reflexões suscitadas pelos vários exemplos de organização do trabalho, levaram muitas empresas a considerar que o respectivo desenvolvimento, e mesmo a sua sobrevivência, se jogam cada vez mais na mobilização do conjunto dos seus colaboradores.

Juntando numa definição global de **cultura de empresa**, todas as observações anteriormente feitas podemos afirmar novas conclusões:

- a **cultura**, no sentido genérico, vem do interior dos indivíduos sendo constituída por estes de modo a recompensar as capacidades que têm em comum;
- a **cultura** dá continuidade e **identidade** aos grupos, equilibrando os contrários e actuando como um sistema que se orienta a si mesmo, aprendendo com os resultados obtidos;
- a **cultura** funciona como um modelo de **comunicação** podendo facilitar a compreensão entre as pessoas e os valores nela contidos, mantendo-se sempre mais ou menos em harmonia.

Partindo da definição de **cultura de empresa** proposta por Schein, (1985), anteriormente citada, podemos concluir que:

- a **cultura** compreende um conjunto de valores e percepções comuns, e, sobretudo, hipóteses fundamentais, que representam, à partida, conhecimentos para actuar, analisar e decidir;
- as convicções e hipóteses são partilhadas e são comuns a um conjunto de pessoas. A partilha é o critério da pertença à respectiva **cultura**;
- os membros da organização não têm forçosamente consciência de que é a **cultura** que os faz actuar;
- a **cultura** dá resposta aos problemas de adaptação ao contexto e de integração interna que a empresa tem de enfrentar;

- a **cultura** deve ser transmitida aos mais novos, para conseguir a sua integração.

A empresa é um lugar de encontro, de coexistência ou de oposição de culturas muito diversas. Algumas das culturas têm origem estranha à organização, nomeadamente porque decorrem do sentimento de pertença a uma classe social, ou a uma categoria sócio-profissional, outras são produto de ideologias, das diferenças de geração, das origens culturais, das histórias pessoais. A empresa agrega, assim, uma cultura que lhe é própria, muito variável de uma organização para outra, em função do negócio, da tecnologia, da história, das características culturais dos respectivos membros e que pode assegurar a sua coesão. Mas a empresa pode também constituir fonte de antagonismos, decorrente do risco de produção de um mosaico de subculturas, por vezes simplesmente justapostas, mas na maior parte dos casos em oposição.

Desde logo se revela uma dupla necessidade:

- por um lado, afirmar a legitimidade das diferenças, o seu direito à existência, sendo a empresa, então, concebida como um campo de forças, cuja organização, cada vez mais complexa, é, ao mesmo tempo, fonte de contradição e geradora de progresso;
- por outro lado, assegurar a coerência de todas as acções, a fim de clarificar a estratégia, a organização, os sistemas de tomada de decisão e, sobretudo, dar um sentido, um objectivo comum, à comunidade dos colaboradores da empresa.

A palavra **cultura** tem um grande número de sentidos com níveis de generalidade muito diferenciados.

Os diferentes conceitos foram desenvolvidos, inicialmente, pela Antropologia, com referência a colectividades naturais, cujos membros são socializados desde o nascimento, o que não é, seguramente, o caso das empresas. Seguiram-se, depois, as abordagens inspiradas nas teorias do desenvolvimento das organizações. Na última década, coexistem as duas abordagens a este tema.

Uma, vê a **cultura de empresa** como um conjunto de **subculturas**, que permite aos indivíduos adaptarem-se à estrutura global e às empresas adaptarem-se ao contexto onde estão inseridas. Nesta acepção, a empresa **tem uma cultura**. Outra abordagem, vê a empresa como **sendo uma cultura**, isto é, um sistema de conhecimentos, que cada um dos membros pode interpretar, através dos mecanismos mentais respectivos.

É importante que se faça um esforço para ultrapassar os aspectos mais divulgados da **cultura de empresa**: os mitos, que são os meios de realizar o consenso; e os rituais, que organizam a vida colectiva da empresa. O êxito da estratégia de uma organização passa pela compreensão da sua **identidade**, que não se resume à sua cultura, englobando o conjunto de outros factores que dão às organizações continuidade, especificidade e coerência.

## **FORMULAÇÃO DE HIPÓTESES**

Ao longo desta dissertação apresentámos várias conceptualizações e tipologias da **cultura organizacional**.

Partindo da concepção de Sainsaulieu (1988), podemos afirmar que as empresas são lugares de encontros, da coexistência ou de oposição de **culturas** muito diversas, que deram lugar ao conceito de **subculturas**.

Por outro lado, o modelo dos ‘valores contrastantes’, de Quinn *et al* (1983, 1985), procura ser uma forma inovadora de abordar a problemática da evolução e da dinâmica da **cultura organizacional**, integrando as contradições e os paradoxos existentes nas organizações, os quais, pela sua condição, são geradores de sinergias propiciadoras da mudança.

Tendo como pano de fundo o quadro teórico anteriormente descrito, desejamos elaborar um estudo que pretende:

- desenvolver um instrumento de avaliação da **cultura organizacional** de uma empresa pública de serviços (transporte aéreo);
- verificar o grau de discriminação daquele instrumento, ao nível da mesma empresa, tendo em conta as diversas **subculturas** que nela coexiste, numa perspectiva de mudança;
- comparar os diferentes sectores da empresa quanto à dominância dos tipos de **cultura** existentes.

Com base no quadro teórico das várias conceptualizações e tipologias da **cultura organizacional**, com especial incidência no modelo dos ‘valores contrastantes’ de Quinn *et al* (1983, 1985), tendo em conta as características da empresa e considerando o facto

de a mesma se encontrar em pleno processo de mudança e adaptação às condições externas, vamos formular as seguintes hipóteses de trabalho:

- É uma empresa que presumimos ter uma **cultura** predominantemente burocrática, dado o facto de se ter desenvolvido, ao longo de 50 anos, a partir de um serviço público da administração central, que está a ser objecto de uma profunda transformação, em função do acréscimo da competição internacional;
- Admitimos que, apesar da génese da sua criação, a empresa tenha departamentos com elevado nível de qualificação e de fácil adaptação à mudança, com **subculturas** próprias;
- Pensamos que a variável **comunicação** que deve ter vindo a ser utilizada com sucesso naqueles departamentos, poderá ser o motor para a integração global, indispensável no processo de mudança, imposto pelo meio envolvente.

As principais características da empresa a estudar são as seguintes:

- É uma empresa muito sensível à evolução tecnológica e à situação política e social, sobretudo em termos mundiais, confrontando-se, ainda, com a liberalização do mercado, aspectos que condicionam fortemente a sua actividade. É uma empresa muito dependente da qualidade do serviço prestado, valorizando particularmente a qualificação dos seus trabalhadores, a informação, a comunicação (interna e externa) e a ligação directa ao mercado, o que faz desenvolver fontes de *feedback*, como sejam os frequentes diagnósticos que realiza, interna e externamente.
- A estrutura da empresa é um misto de ‘funcional’ e de ‘mercado’ e apresenta um ritmo médio de mudança, face ao ritmo rápido do meio envolvente, (do mercado e da tecnologia). A estrutura é considerada desadequada em relação ao meio envolvente, facto que motivou uma reestruturação recente, sobretudo a nível comercial, no sentido do encurtamento da pirâmide, da descentralização e da diferenciação por projecto.
- O grande desafio que, actualmente, se coloca a esta empresa consiste em conseguir investir nas orientações da ‘inovação’ e de ‘objectivos’, como forma de responder à instabilidade e dinamismo do mercado, para o que a sua liberalização é, sem dúvida, importante contributo.

- Algumas das ‘subculturas’ que se detectam nesta empresa têm origem nas seguintes variáveis: departamentais, funcionais, hierárquicas, profissionais e geográficas. Há um número significativo de trabalhadores da empresa em cerca de trinta países, espalhados pelos cinco continentes, tanto portugueses deslocados como nacionais dos respectivos países recrutados localmente. Existe, também, um conjunto de trabalhadores, na área de produção, que não têm contacto permanente com a estrutura física da empresa, dada a natureza das suas funções (pilotos e assistentes de bordo).

A fim de alcançar os objectivos anteriormente fixados, iremos seguir as seguintes metodologias.

Numa primeira fase, vamos construir um questionário de ‘cultura organizacional’, que inclua enunciados sobre aspectos da vida dos diferentes departamentos, nas respectivas vertentes interna e externa.

Os enunciados do questionário serão distribuídos pelas quatro orientações do modelo dos ‘valores contrastantes’ (‘apoio’, ‘inovação’, ‘regras’ e ‘objectivos’), seguidos de uma escala unidimensional, de amplitude 1 a 6, onde se procura obter informações do seguinte tipo: 1. nunca/ninguém; (...); 6. todos/sempre.

O questionário deve ser constituído por duas partes: uma, contendo questões que pretendem avaliar orientações da ‘cultura’; outra, contendo questões relativas a aspectos informativos dos respondentes e do departamento a que cada um pertence.

Nas instruções sobre o preenchimento do questionário deve destacar-se a necessidade de se considerar a organização como um todo e não apenas o local de trabalho de cada respondente, com vista a se obterem percepções globais e não unicamente sectoriais, devendo ser assegurada a confidencialidade das informações.

A definição e selecção da amostra dos respondentes a utilizar no estudo deve ter como principal critério o facto de os sujeitos ocuparem cargos de chefia ou possuírem, na empresa, posições destacadas, no pressuposto de serem quem melhor, em termos de cada departamento, possui uma mais sólida e extensa percepção da ‘cultura’ respectiva.

Em segundo lugar, é necessário conhecer melhor a empresa, nomeadamente através da análise do respectivo Balanço Social e de entrevista em profundidade com quadros da empresa destacados para acompanhar a elaboração do respectivo estudo.

Como forma de melhor sistematização das ideias e da obtenção de dados mais facilmente comparáveis, podemos utilizar para guião da entrevista o modelo de componentes de Weisbord (1978), que foca os principais aspectos, formais e informais, que ocorrem em contextos organizacionais e que são relevantes, em termos de diagnóstico e de análise, na descoberta da ligação entre fenómenos aparentemente desligados.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As conclusões fundamentais da dissertação aqui sintetizadas constituem, antes de mais, respostas possíveis a uma problemática que se encontra ainda em pleno desenvolvimento na dinâmica da vida social e que, a todo o momento, gera deslocamentos surpreendentes e configurações originais completamente inesperadas no aprofundamento da própria reflexão e análise.

Cabe, assim, reconhecer que a conclusão desta dissertação é, na verdade, pouco conclusiva: deixa em aberto dúvidas, questões e incógnitas que exigem ser retomadas, à luz de um conhecimento sucessivamente aperfeiçoado por um trabalho de pesquisa mais sistemático e por uma reflexão mais amadurecida no debate de ideias.

Os horizontes que se rasgam neste projecto de trabalho para o futuro (e que, por agora, apenas podemos pressentir) tornam desde já mais nítidos os limites da presente investigação: no percurso limitado percorrido, nos contributos que ignora ou que explora insuficientemente e na própria arquitectura lógica da pesquisa e respectiva estrutura argumentativa.

Na convicção, porém, de que não há opções perfeitas e de que todas as escolhas envolvem riscos, as insuficiências referidas (e outras que o futuro se encarregará de revelar) só poderão ser colmatadas com a continuação da reflexão aqui iniciada, na persistência e reiteração do compromisso científico e ético assumido.



## BIBLIOGRAFIA

- ADAM, A. e REYNAUD, *Sociologia do Trabalho*, Porto, 1984.
- ADLER, N. J., *International Dimensions of Organizational Behavior*, Boston, 1991.
- BENVENISTE, Emil, *Problèmes de Linguistique Générale*, Paris, 1966.
- BEVAN, R., *Peut-on manager la culture d'entreprise?*, Paris, 1990.
- BOUDON, R. et al., *Dicionário da Sociologia*, Lisboa, 1990
- BURREL, G. e MORGAN, G., *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Londres, 1979.
- CROZIER, Michel, *A Empresa à escuta*, Lisboa, 1994.
- CROZIER, Michel, *Le phénomène bureaucratique*, Paris, 1963.
- DELEUZE, Giles, *Mille Plateaux*, Paris, 1980.
- FERREIRA, J. M. Carvalho, et al, *Psicossociologia das Organizações*, Lisboa, 1996.
- FISHER, D., *Communication in Organisations*, New York, 1993.
- FLAHAULT, François, *A Fala Intermediária*, Lisboa, 1979.
- GEERTZ, C., *The Interpretation of Cultures*, Nova Iorque, 1973.
- GOFFMAN, Erving, *La crise en Scène de la Vie Quotidienne - La Présentation de Soi*, Paris, 1973.
- GOODENOUGH, W. H., *Culture Language and Society*, 1972.
- HABERMAS, Jürgen, *O Discurso Filosófico da Modernidade*, 1990.
- HABERMAS, Jürgen, *Técnica e Ciência como 'ideologia'*, Lisboa, 1994.
- HABERMAS, Jürgen, *Theorie d'Agir Communicationel*, Paris, 1987.
- HARRISON, R., "Understanding Your Organization's Character", in *Harvard Business Review*, Junho, 1972.
- HOFSTEDE, Geert, *Culture's Consequences: International Differences in Work - Related Values*, Londres, 1980.

- JESUÍNO, Jorge Correia, “Factores culturais e estilos de gestão”, in *Revista de Gestão*, Lisboa, 1986.
- KATZ, D. e KAHN, R. L., *The social psychology of organization*, 1978.
- KEESING, R., *Theories of Cultures*, 1974.
- KHUN, T., *La structure des revolutions scientifiques*, 1970.
- KOCH, S. e DEETZ, S., *Metaphor Analysis of Social Reality in Organization*, 1981.
- KOVACS, Ilona, “Introdução de novas tecnologias e gestão participativa”, in *“Organizações e Trabalho”*, Novembro de 1989, pp.53/72.
- KOVACS, Ilona, “Tendências de transformação tecnológica e organizacional nas empresas: a emergência de novos sistemas produtivos”, in *“Economia e Sociedade”*, Novembro de 1989, pp.39/66.
- KROEBER, A., *Culture: a critical review of concepts and definitions*, Cambridge, 1952.
- LARÇON e REITTER, *Structures de pouvoir et identité de l'entreprise*, Paris, 1979.
- LAZARFELD, Paul e KATZ, E., *La Influencia Personal*, Barcelona, 1979.
- LEMAÎTRE, N., *La culture de l'entreprise, facteur de performance*, Paris, 1984.
- LEMAÎTRE-ROZENCWEIG, N. *Le Jeu de la decision: pouvoirs, cultures et stratégies dans l'entreprise*, Bruxelas, 1986.
- LEVI-STRAUSS, Claude, *Critères scientifiques dans les disciplines sociales et humaines*, Paris, 1975.
- LOPES, A. e RETO, L., *Identidade da Empresa e Gestão pela Cultura*, Lisboa, 1990.
- LOUIS, M. R., *An Investigator's guide to workplace culture*, 1985.
- LYOTARD, Jean François, *Le Différend*, Paris, 1983.
- MC LUHAN, Marshall, *La Galaxie Gutemberg*, Paris, 1977.
- MORGAN, G., *Images of Organization*, Londres, 1986.
- MORGAN, G., *Paradigms, Metaphors and Puzzle Solving in Organization Theory*, Londres, 1980.

- MUMBY, Dennis K., *Communication and Power in Organizations*, New Jersey, 1994.
- ORTNER, S., *Theory in Anthropology since the sixties*, 1984.
- OUCHI, W. G., *La Theorie Z*, Paris, 1982.
- PARSONS, Talcott, *Societies. Evolutionary and Comparative Perspectives*, 1966.
- QUÉRÉ, Louis, *Des Miroirs Equivoques*, Paris, 1982.
- QUINN, R. E. e McGRATH, M. R., *The Transformation of Organizational Cultures*, 1985.
- QUINN, R. E. e ROHRBAUGH, J. "A Special Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis", in *Management Science*, 1983.
- REITTER *et al*, *Identité*, Paris, 1988.
- RETO, Luis, "Uma visão integrada da Comunicação Empresarial", in *Dirigir*, Julho/Agosto, 1996.
- RODRIGUES, Adriano Duarte, *Comunicação e Cultura: a experiência cultural na era da informação*, Lisboa, 1994.
- RODRIGUES, Adriano Duarte, *Estratégias da Comunicação*, Lisboa, 1990.
- RODRIGUES, Adriano Duarte, *O campo dos media*, Lisboa, 1988.
- SAINSAULIEU, Renaud, *L'identité au travail*, Paris, 1988.
- SAINSAULIEU, Renaud, *Sociologie de l'organization et de l'entreprise*, Paris, 1987.
- SAUSSURE, Ferdinand, *Curso de Linguística Geral*, Lisboa, 1978
- SCHEIN, Edgar, *Organizational Culture and Leadership*, São Francisco, 1985.
- SEMAMA, Paolo, *Linguagem e Poder*, Brasília, 1981.
- SMIRCICH, Linda, *Concepts of culture and organizational analysis*, 1985.
- THEVENET, Maurice, *Cultura de Empresa*, Lisboa, 1986.
- VALA, Jorge *et al*, *Psicologia Social das Organizações*, Lisboa, 1994.
- VAN MAANEN, J. e BARLEY, R. "Cultural organization: Fragments of a Theory" in *Organizational Culture*, 1985.



- VAN MAANEN, J. e WATERMAN, R. H., *Na Senda da Excelência*, Lisboa, 1987.
- WEISBORD, M., *Organizational diagnosis: A workbook of theory and practice*, 1978.
- WILKINS, A. L. e OUCHI, W. G., *Efficient Cultures: Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance*, 1983.
- WINTZBERG, H., *Structure et Dynamique des Organizations*, 1982

