

Culturas organizacionais — uma metáfora à procura de teorias*

Como refere Morgan (1986), as teorias sobre as organizações, como outras teorias sobre outros objectos sociais, têm geralmente subjacentes metáforas. As organizações têm sido vistas metaforicamente ora como *máquinas* (lembramos os primeiros estudos no interior do paradigma da *organização científica do trabalho*), ora como *organismos* (metáfora subjacente às *teorias sistémicas* sobre as organizações), ora como *cérebros* (*teorias da decisão e do processamento da informação* aplicadas às organizações), etc. Uma das metáforas hoje emergentes sobre as organizações considera-as como *culturas*. Mais do que qualquer outra perspectiva de análise dos fenómenos organizacionais, esta última tem suscitado um interesse e uma difusão consideráveis, o que é de certo modo surpreendente. Mas, se muitos dos trabalhos neste âmbito tomam a metáfora por realidade, outros têm sabido articular com êxito os conceitos de cultura e de organização, contribuindo para o entendimento da complexidade do quotidiano das organizações e para o seu redesenho com base em novos pressupostos e conferindo atenção a factores antes negligenciados.

Com base num estudo empírico sobre as culturas de uma empresa de serviços, o presente texto visa contribuir para o debate científico neste domínio, quer ao nível teórico, quer ao nível metodológico. Assim, começamos por discutir o conceito de cultura organizacional a partir de vertentes da sua apropriação psicossociológica. Em seguida apresentamos o percurso empírico seguido com vista à identificação das diferentes culturas organizacionais partilhadas pelos quadros da empresa estudada, bem como à determinação de um conjunto de variáveis organizacionais associadas às culturas diagnosticadas.

PERCURSO TEÓRICO

Como referimos, a nossa análise do conceito de cultura organizacional tem subjacente uma perspectiva psicossociológica, a partir da qual formulámos um conjunto de questões e de propostas teóricas não só sobre a natureza do conceito e das suas dimensões, como sobre os factores a ter em conta na análise da génese e da dinâmica das culturas organizacionais.

* Texto elaborado a partir de comunicações apresentadas no I Congresso Português de Sociologia e no I Encontro Ibérico de Psicologia Social.

1. SOBRE A EMERGÊNCIA DO CONCEITO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Vários trabalhos (p. ex., Peters e Waterman, 1982) examinaram já os factores económicos e empresariais que suscitaram a apreensão dos ambientes organizacionais como ambientes culturais. Contudo, independentemente deste tipo de factores ou complementarmente a eles, mudanças de perspectiva teórica no interior da psicossociologia das organizações e no interior da psicologia social facilitaram a emergência da atenção a fenómenos organizacionais, cuja explicação de forma articulada o conceito de cultura facilita.

No que se refere à psicossociologia das organizações, regista-se uma progressiva abertura desta disciplina às perspectivas cognitivas e simbólicas. Esta abertura apresenta manifestações muito diversas: crítica do determinismo tecnológico que durante bastante tempo dominou a análise das organizações; saliência do conceito de clima organizacional e da tradição gestaltista-lewiniana, que lhe subjaz na análise dos comportamentos organizacionais (Schneider, 1975); penetração do interaccionismo simbólico e da etnometodologia na análise e no diagnóstico empresariais. Qualquer das mudanças referidas e o seu entrecruzamento com a passagem de um nível de análise estritamente individual para os níveis da análise organizacional e interorganizacional terão muito provavelmente facilitado os esforços presentes para a edificação, no interior da psicossociologia das organizações, de teorias sobre as culturas organizacionais¹.

No caso da psicologia social, disciplina com perspectivas autónomas, embora recentes, sobre as organizações, também se tem assistido a mudanças que propiciam uma aproximação às organizações como culturas. Estas mudanças ocorrem a partir dos anos 60 com o desenvolvimento do paradigma da *cognição social*. Trata-se de um conjunto de novas teorias que abordam os processos de representação e de inferência que subjazem à apropriação e construção dos objectos sociais. Este movimento apresenta-se muito diversificado teoricamente, mas partilha pontos comuns que o diferenciam de um outro, o estudo da estrutura e processos de grupo, que caracterizou em grande parte a psicologia social dos anos 40 e 50 (p. ex., McGuire, 1986).

Enquanto a análise da dinâmica dos grupos procurava explicar os comportamentos a partir de variáveis situacionais e ecológicas, recorrendo pouco às mediações cognitivas, a cognição social enfatiza a hipótese de, em qualquer situação social, as características físicas ou objectivas do contexto desempenharem um papel menor do que a sua contrapartida subjectiva (Zajonc, 1968). Trata-se, em suma, de pensar que, em qualquer relação sujeito(s)-objecto, aquele desempenha um papel activo, que se manifesta na construção do significado do próprio objecto. Por outro lado, se o estudo da dinâmica dos grupos revelava uma preocupação maior com a explicação dos comportamentos, as teorias sobre a cognição social manifestam uma preocupação progressivamente maior com o funciona-

¹ Para um confronto das diferentes orientações metateóricas e paradigmáticas na análise das organizações veja-se Morgan (1980).

mento cognitivo² enquanto tal. Ora esta preocupação, associada à emergência e articulação dos níveis de análise intergrupar e ideológico, permitiu a passagem da cognição social ao estudo do funcionamento do *pensamento social*. Trata-se agora de compreender através de que processos os indivíduos e os grupos não só processam informação, mas também constroem doutrinas ou teorias sobre os objectos sociais (Moscovici, 1984) e pensam e argumentam na base dessas teorias (Billig, 1985). Este novo tipo de preocupações, cuja manifestação mais conhecida é o conceito de *representação social* (Moscovici, 1961), conduziu a psicologia social a um diálogo com a antropologia, a sociologia do conhecimento e a história das mentalidades³. O que importa por ora reter é que, por via da cognição social, como se exemplifica nos trabalhos de Sims e co-autores (1986), ou por via dos estudos sobre a lógica do pensamento social em contexto organizacional, como se exemplifica nos trabalhos de Grize *et al.* (1987), também a psicologia social, quando se debruça sobre os fenómenos organizacionais, confere autonomia analítica aos processos através dos quais são construídas as realidades organizacionais, criando-se assim condições para o recurso teórico e empírico ao conceito de cultura organizacional.

2. O CONCEITO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

No âmbito da antropologia, Kroeber e Kluckhohn identificavam já, em 1952, 164 definições diferentes do conceito de cultura. Contudo, se atendermos à revisão de literatura realizada por Ortner (1984) sobre as orientações da antropologia nos últimos vinte anos e procurarmos uma ligação entre o conceito de cultura e as perspectivas da psicologia social cognitiva, reduzimos amplamente a polissemia daquele conceito e podemos focar a nossa atenção especificamente sobre as perspectivas simbólicas (Geertz, 1973) e cognitivas (Goodenough, 1971) da antropologia dos fenómenos culturais.

Para Geertz (1973, p. 44), «culture is best seen not as complexes of concrete behaviour patterns — customs, usages, traditions, habit clusters — as has, by and large, been the case up to now, but as a set of control mechanisms — plans, recipes, rules, instructions (what computer engineers call «programs») — for the governing of behaviour». Na antropologia cognitiva de Goodenough (1971, p. 28), a cultura é definida da seguinte forma: «the ways in which people have organised their experience of the real world, so as to give it structure as a phenomenal world of forms, that is, their percepts and concepts.» Ou ainda: «a society's culture consists of whatever it is one has to know or believe in order to operate in a manner acceptable to its members» (Goodenough, 1957, p. 167). Se, no interior da

² Note-se que a expressão «cognição social» não só refere processos racionais e/ou conscientes, mas também evoca todos os mecanismos associados ao processamento de informação e à construção da realidade social (Vala, 1986). Para uma discussão da inter-relação entre os processos de representação e os processos afectivos e emocionais veja-se Sorrentino e Higgins (1986).

³ Este diálogo não é novo. Floresceu nos anos 30-50 em torno da temática personalidade-cultura e decaiu com a emergência do paradigma da *cold cognition* (anos 60) em psicologia social.

antropologia, as perspectivas de Goodenough e Geertz são a muitos títulos opostas (Ortner, 1984), do ponto de vista da criação de uma teoria da cultura organizacional apresentam pontos comuns que, como sublinham Allaire e Firsirotu (1984), na sequência de Keesing (1974), importa relevar. Em primeiro lugar, ambas as perspectivas concebem a cultura como *sistemas de ideias*. Em segundo lugar, ambas as perspectivas *distinguem analiticamente o conceito de cultura do conceito de estrutura social* e concebem que as relações entre estes dois campos analíticos podem ser de consonância e harmonia ou de dissonância e conflito: «though separable only conceptually, culture and social structure will then be seen to be capable of a wide range of modes of integration with one another» (Geertz, 1973, p. 144).

Nesta hipótese, ao nível organizacional poderemos também separar o campo das estruturas organizacionais (desenho organizacional, processos, tecnologias) do campo da cultura organizacional, pressupondo diferentes modalidades de relação entre eles, modalidades essas que variariam ao longo de um *continuum* cujos extremos seriam o isomorfismo e o conflito aberto.

Já no âmbito da psicossociologia das organizações, a definição proposta por Schein (1985, p. 9) de cultura organizacional é próxima daquela que decorre das perspectivas antropológicas enunciadas: «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 enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.» Esta definição, na tradição dos trabalhos pioneiros de Pettigrew (1979), enfatiza, como as anteriores, uma concepção de cultura enquanto conjunto de símbolos e significados partilhados. Não é contudo 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 nesta última a manifestação mais visível daquela.

Mas a definição proposta por Schein leva-nos ainda a equacionar três novas questões. A primeira refere-se ao facto de aquele autor acentuar as funções integradoras e estabilizadoras da cultura organizacional, manifestando menos disponibilidade para associar a cultura aos conflitos e disrupções intra-organizacionais, problema que focaremos adiante.

A segunda questão reporta-se à relação entre cultura e comportamento organizacional. A posição de Schein a este propósito é enunciada de forma tão simples que preferimos citá-lo: «I believe that overt behavior is always determined both by the cultural predisposition (the assumptions, perceptions, thoughts, and feelings that are patterned) and by the situational contingencies that arise from the external environment. Behavioral regularities could thus be as much a reflection of the environment as of the culture and should, therefore, not be a prime basis for defining the culture. Or, to put it another way, when we observe behavior regularities, we do not know whether we are dealing with a cultural artifact or not» (Schein, 1985 p. 9). Assim, para além de reconhecermos virtualidades na separação analítica dos conceitos de cultura e estrutura organizacional, reconhecemos igual-

mente como pertinente a distinção entre cultura e comportamento. Esta separação, que é, digamos, banal no interior da psicologia social, é reconhecida como problemática ou mesmo inadequada no interior de outros campos conceptuais que, apesar de tudo, lhe estão próximos⁴.

Finalmente, a terceira questão suscitada pela definição de Schein refere-se ao tipo de unidades sociais a que podem ser imputadas culturas. Falar de culturas organizacionais implica o pressuposto, admitido aliás pelo próprio Geertz (1973, p. 144), de que as organizações podem desenvolver culturas diferenciadas das unidades sociais mais vastas em que se inserem. Podemos, da mesma forma, formular o pressuposto de, no interior das organizações, se poderem desenvolver culturas igualmente diferenciadas. De facto, as organizações são integradas por grupos potencialmente em conflito, por unidades funcionais com particularidades, por diferentes centros e tipos de poder. As organizações são contextos diversificados de interacção social e são, por isso, geradoras potenciais de múltiplas culturas. O conceito de uma cultura de empresa, tomado como *a priori*, carece por isso de sentido teórico. Saber se numa dada organização existe uma única ou várias culturas torna-se então uma questão empírica. Quanto a nós, formularíamos 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 pouco dinâmica (p. ex., poucas alterações nas redes de poder, aceitação do poder instituído, relações informais estáveis, não pertinência de conflitos intergrupais, etc.), então a organização tenderá a desenvolver uma cultura única e sedimentada (por exemplo, uma cultura da empresa). Neste caso, as pressões para a uniformidade e o conformismo são grandes e muito provavelmente registar-se-á até 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 (mudança nas chefias, admissão de quadros novos, alterações tecnológicas que implicam mudança na estrutura e no poder formal e informal, etc.), então desenvolver-se-ão nas organizações várias culturas, várias formas de as entender. Estas hipóteses serão retomadas mais adiante.

O conjunto das considerações apresentadas conduz-nos agora à necessidade de estabelecer alguns pontos comuns e também algumas diferenças entre o conceito de cultura e o de *clima organizacional*.

Como referimos, anteriormente à análise das organizações como culturas, alguns autores haviam já manifestado sensibilidade a uma leitura dos fenómenos organizacionais em termos cognitivos e simbólicos, construindo para tal, na esteira de Kurt Lewin (Lewin *et al.*, 1939), o conceito de *clima organizacional*. Este conceito refere-se à percepção dos atributos organizacionais partilhada pelos seus membros. E, como refere Schneider (1975, p. 474), tal conceito «clearly falls in the domain of cognitive theory wherein man is conceptualized as a thinking creature who organizes his world meaningfully [...]». Contudo, como viria a reconhecer o próprio Schneider

⁴ Confronte-se, por exemplo, a forma como é equacionada a relação entre representações e comportamentos no conceito de representação social (Moscovici, 1984) e no conceito de *habitus* (Bourdieu, 1972).

(1985), e mais recentemente Rousseau (1988), o conceito de cultura organizacional é mais amplo e mais profundo do que o conceito de clima. Como justificaremos adiante, o clima pode ser entendido como uma dimensão da cultura, aquela que se refere aos seus aspectos especificamente perceptivos.

Mas uma segunda distinção entre estes dois conceitos é ainda salientada na literatura (Schneider, 1985). Sublinhe-se que, enquanto os autores que estudam o clima recorrem geralmente aos métodos quantitativos, os estudos sobre as culturas organizacionais são geralmente de tipo qualitativo. Subjacente a esta distinção encontra-se a ideia de que os estudos sobre o clima são pautados por uma epistemologia positivista, enquanto o quadro de abordagem das culturas se insere numa lógica construtivista. Está por demonstrar a pertinência de tais pontos de vista e das suas consequências, a saber, que a orientação teórico-epistemológica positivista está necessariamente associada à quantificação e que a orientação de tipo construtivista tem como correlato, como pretende, por exemplo, Bilig (1984), as aproximações metodológico-técnicas de tipo qualitativo. Mais sábia e simples parece a posição de Schneider: «The choice is not between ethnomethod (qualitative) and psychometric (quantitative); researchers should capitalize on ways to profit from application of the whole of the research craft, not just parts of it» (Schneider, 1985, p. 596).

Uma vez situados os principais parâmetros a partir dos quais construímos o nosso entendimento sobre as culturas organizacionais, importa agora ver quais as implicações de tais parâmetros na leitura que fazemos dos processos que subjazem à dinâmica das culturas no interior de uma organização.

3. GÉNESE E DINÂMICA DAS CULTURAS ORGANIZACIONAIS

Alguns autores têm enfatizado o papel das *culturas nacionais* na determinação das culturas organizacionais. Numa posição que nos parece radical, Wilkins e Ouchi (1983) consideram mesmo que as organizações não apresentam culturas distintas ou diferenciadas da cultura das unidades sociais mais vastas em que estão inseridas. Da mesma forma, num trabalho metodologicamente muito controverso, Hofstede (1984) pretendeu mostrar as consequências das culturas nacionais sobre o funcionamento das organizações. A obra de McClelland (1961) sobre as bases culturais dos padrões motivacionais é talvez um dos melhores exemplos de fundamentação teórico-empírica deste tipo de estudos⁵. Se, teoricamente, este tipo de posicionamento não é possível ser aqui discutido, a investigação empírica tem-se encarregado de o relativizar. Por exemplo, estudos que se debruçaram sobre problemas de natureza psicossociológica que ocorrem quando da fusão de empresas de um mesmo país salientaram, entre os factores produtores desses mesmos problemas, os decorrentes do confronto de culturas (Buono e Bowditch, 1985).

Uma segunda linha de pesquisa (p. ex., Pettigrew, 1979; Schein, 1985) associa a cultura da empresa à sua história e aos seus fundadores. O funda-

⁵ Para uma clarificação do ponto de vista enunciado e sua aplicação ao caso português veja-se Jesuino (1986).

dor seria o criador não apenas de estruturas e tecnologias, mas também de símbolos e modalidades de entendimento, que constituiriam os núcleos permanentes da cultura da empresa. Schein (1985), por sua vez, acentua o papel dos líderes não só históricos, mas também actuais, na dinâmica das culturas organizacionais.

De entre os autores que propõem uma perspectiva de análise da génese das culturas organizacionais mais integrada e complexa salientamos Sainsaulieu (1987)⁶. As investigações realizadas por este autor permitiram-lhe tipificar um certo número de modelos culturais intra-organizacionais cuja transversalidade inter-organizacional lhe parece plausível. A construção destes modelos estaria associada aos seguintes factores principais: a cultura anterior dos membros da organização, a situação e condições de trabalho, as competências escolares, as estratégias subjacentes às relações de poder. Em nosso entender, mais importante do que a tipologia de modelos culturais proposta por este autor, cuja transversalidade inter-organizacional é aliás difícil de justificar teoricamente, será a sensibilidade que manifesta à diversidade cultural intra-organizacional e a ligação dessa diversidade à acção estratégica dos actores organizacionais.

Os três tipos de posições enunciadas parecem-nos decorrer de duas posições metateóricas distintas: enquanto as duas primeiras salientam a dependência dos actores organizacionais em relação aos significados ou à matriz de interpretação do real que lhes é proposta pela história da empresa ou pelo poder tal como nela se encontra formalmente estruturado, a terceira posição salienta o papel activo dos sujeitos na construção e transformação da cultura organizacional. Ou seja, para nós é claro que não se pode entender a cultura de uma organização sem nos referirmos às matrizes culturais que organizam o seu meio externo, a actividade económica e a gestão empresarial; como é claro que a cultura de uma empresa não é independente do seu tempo longo nem dos factores técnicos, económicos e de poder formal que configuram o seu meio interno. Contudo, uma coisa será ter em atenção tais factores, outra conferir, a partir daí, aos sujeitos organizacionais um papel de objecto, de passivos aprendizes de uma semântica e de uma sintaxe que outros produziram.

Pensamos não ir demasiado longe se dissermos que as duas primeiras posições que enunciámos quanto à génese e à dinâmica das culturas organizacionais se aproximam do paradigma metateórico que, no contexto dos processos de influência social, Moscovici (1979) chamou *funcionalista*, enquanto a terceira pode ser enquadrada numa perspectiva que associaríamos ao paradigma *genético*. No primeiro caso, os sistemas organizacionais são considerados como dados predeterminados, esperando-se do indivíduo a sua adaptação e conformidade, aliás inevitável perante a sua conceptualização como alvo de influência, como sujeito dependente da incerteza e do poder. Compreende-se assim que os autores a quem imputámos uma tal concepção dos actores organizacionais confirmam uma ênfase particular, na análise das culturas organizacionais, aos processos de socialização organizacional (Schein, 1978; Porter, Lawler e Hackman, 1975; entre outros) enquanto forma de adaptar e integrar os indivíduos num dado ambiente

⁶ Vários autores nacionais apresentaram já e discutiram as perspectivas de análise de Sainsaulieu. Veja-se Reto e Lopes (1983), Costa *et. al.* (1984) e Pimentel (1988).

cultural⁷; à actividade das chefias, quer na preservação da cultura instituída, quer na redução da incerteza através da constante produção de normas prescritivas, quer ainda na pilotagem das mudanças; e aos processos de selecção, como forma de proteger o ambiente organizacional de elementos perturbadores.

No segundo caso, no paradigma *genético*, os sistemas organizacionais são vistos como produzidos por um processo de negociação constante e envolvendo as diferentes unidades que os compõem, sendo os sujeitos que neles participam conceptualizados não só como alvos, mas também como fontes de influência. Esta segunda perspectiva é aquela que mais próxima se encontra das análises que temos realizado das culturas organizacionais.

Se, no interior do paradigma que designámos por *funcionalista*, os processos de *socialização adaptativa* aparecem como os mais salientes na compreensão da construção das culturas organizacionais, importa ver a que processos a génese e a dinâmica das culturas organizacionais deverão ser associadas no âmbito do paradigma *genético*. Em nosso entender, dois processos maiores e a sua articulação deverão ser referidos — a *influência social* e as *relações intergrupais*.

Não é nova a preocupação das ciências organizacionais com os processos de influência social. Recentemente, Sallancik e Pfeffer (Pfeffer, 1985) chamaram a atenção para tais processos ao nível da sua teoria sobre o «processamento social da informação» em contexto organizacional. Na linha de anteriores estudos sobre a comparação social (Festinger, 1954), aqueles autores salientaram na sua teoria o papel da influência social, entendida como conformismo (Asch, 1951), na adopção, por parte dos indivíduos, das normas e atitudes colectivas em contexto organizacional. Trata-se apenas, contudo, de uma parte do problema. A influência social não refere apenas a submissão ou o conformismo, expressões da exterioridade e coercividade do colectivo sobre os indivíduos. A influência social refere-se às diferentes modalidades da interacção e da comunicação — estabilização das normas e valores sociais (conformismo), criação de normas (normalização), alteração das normas existentes (inovação). Estas modalidades da influência social, como bem explicitou Moscovici (1979), ocorrem não num quadro de harmonia, mas num quadro conflitual entre maiorias nómicas ou anómicas e minorias igualmente nómicas ou anómicas⁸.

Da mesma forma, acrescentamos nós, a influência social não se processa entre indivíduos isolados ou num vazio social, antes se refere às redes de interacção social construídas na base das identidades grupais, a que estão associadas relações de diferenciação e cooperação estratégicas. Esta perspectiva articula, assim, a influência social com as identidades sociais e

⁷ A maioria dos estudos que conhecemos sobre a socialização organizacional situam-se numa perspectiva adaptativa, enquanto têm subjacente uma concepção do indivíduo como *objecto* do processo de socialização. Contudo, alguns autores (p. ex., Katz e Kahn, 1978) manifestam abertura a uma abordagem mais dinâmica e conflitual deste processo, de que é expressão, entre outros, o conceito de *role making*.

⁸ A definição destes conceitos e o seu enquadramento no quadro de uma teoria genética dos processos de influência social são apresentados por Moscovici (1979, pp. 79-104).

as relações intergrupais (Tajfel, 1982). É a articulação entre estes dois processos que sugere a importância de identificar, no interior de uma organização, as culturas maioritárias (partilhadas pelas maiorias silenciosas ou com origem no poder instituído) e as culturas minoritárias (partilhadas por grupos desprovidos de poder), bem como o seu respectivo grau de expressão e as modalidades de relação que estabelecem entre si.

4. DIMENSÕES DAS CULTURAS ORGANIZACIONAIS

O percurso teórico que descrevemos encontra-se organizado em torno das seguintes suposições gerais: é pertinente a separação analítica entre cultura e estrutura organizacional, bem como a não inclusão dos comportamentos no campo da cultura; as organizações podem desenvolver culturas diferenciadas dos contextos mais gerais que constituem o seu meio envolvente; as organizações envolvem redes diversificadas e assimétricas de interacção social, as suas unidades funcionais mantêm diferentes modalidades de relação com o meio externo, desenvolvendo-se por isso potencialmente, no seu interior, múltiplas culturas; para compreender a dinâmica das culturas organizacionais haverá que articular, antes de mais, os processos de influência social e as identidades sociais.

Avançando agora no sentido da investigação empírica, importa definir as dimensões das culturas organizacionais com vista ao entendimento da estrutura dos seus elementos constituintes e à sua operacionalização. Baseando-nos tanto na literatura sobre as culturas organizacionais, como na literatura da psicologia social cognitiva, chegámos à definição de cinco dimensões da cultura organizacional, correspondentes a outras tantas funções deste tipo particular de cultura:

a) *Dimensão de percepção da organização.* Esta dimensão refere-se aos diferentes conjuntos de crenças acerca do ambiente organizacional que correspondem a descrições molares e significativas das práticas e dos procedimentos de uma organização. Esta percepção apresentará a forma de um padrão de referência, ou de um *esquema organizacional* (Lord e Foti, 1986).

A função que esta dimensão desempenha é, assim, a de organização significativa do real. A definição desta dimensão corresponde ao conceito de clima organizacional, tal como ele é concebido por Schneider (1975) e Litwin e Stringer (1968).

b) *Dimensão de explicação da dinâmica da organização.* Esta dimensão é constituída pelas formas que reveste a atribuição causal da dinâmica organizacional, permitindo a explicação do real organizacional. Ela pretende englobar a parte do pensamento organizacional referente ao «*locus*» de controlo organizacional, ou seja à percepção que os seus agentes têm da capacidade de alterar o contexto em que se situam (Pettersen, 1984); bem como as categorias e os respectivos mapas causais que os actores organizacionais utilizam para explicar a vida da organização (Weilk e Bougon, 1986).

c) *Dimensão de avaliação da organização.* Referimo-nos aos padrões de valores que os indivíduos e os grupos identificam como quadro normativo de referência organizacional e que permitem definir o que é desejável

e indesejável no contexto organizacional em termos dos seus fins últimos e dos procedimentos e práticas. Relativamente às crenças, os valores significariam uma passagem do nível estritamente cognitivo para um plano avaliativo e emocional. Referimo-nos pois às actividades avaliativas que têm subjacentes os valores (Rokeach, 1973) e que se manifestam nas atitudes (Ajzen e Fishbein, 1980) perante a organização como um todo e os seus diferentes componentes.

d) *Dimensão de identidade da organização.* Esta dimensão é constituída pelas características atribuídas à organização e que permitem a sua percepção como única, mas que também enunciam as suas relações de semelhança e diferença com outras organizações. Esta dimensão de identidade organizacional engloba simultaneamente três movimentos: a descrição das características da organização vistas como relativamente estáveis ao longo do tempo; o enunciado de relações de semelhança com outras organizações; e a definição de dimensões diferenciadoras de outras organizações.

Em termos teóricos, esta dimensão não encontra ainda suporte consistente, nem tem sido suficientemente destacada, muito embora tenha grande saliência no discurso dos indivíduos sobre as empresas.

e) *Dimensão de orientação do comportamento organizacional.* O pensamento sobre a organização não se limita a processar informação e a interpretar o passado e o presente. Tem uma componente virada para o futuro e para a acção que é constituída pelas estratégias defendidas pelos grupos para a empresa, aquilo a que poderíamos chamar *planeamento estratégico implícito*. Esta dimensão tem duas componentes, cada uma delas com dois pólos. Uma componente de orientação para a acção *interna*, constituída pelas estratégias de actuação no interior da própria organização, que variaria desde um pólo de actividade-mudança até um pólo de passividade (percepção da impossibilidade de actuação interna); uma componente de orientação para a acção *externa*, constituída pelas estratégias de acção no meio exterior, variando também desde um pólo de actividade (dinâmica agressiva de mercado, por exemplo) até um pólo de passividade (dependência do meio envolvente). A importância teórica (Finney e Mitroff, 1986) e organizacional (Schoz, 1987) desta dimensão tem vindo ultimamente a ser reconhecida na literatura.

Metodologicamente, o diagnóstico das culturas organizacionais implica questionar os sujeitos de diferentes formas e salientando diferentes aspectos de vida organizacional. É suposto que os sujeitos assim questionados activam diferentes campos de significação que correspondem às dimensões analíticas que enunciámos e cuja articulação por parte do investigador permite uma reconstrução do pensamento sobre a empresa como um todo. Existe alguma analogia entre este procedimento e o trabalho teórico associado ao diagnóstico das culturas. O investigador recorre a um conceito articulador, o conceito de cultura, e simultaneamente a conceitos «parcelares» ou de médio alcance, como o são, no modelo proposto, os conceitos de mapa cognitivo, valor e atitude, atribuição causal, identidade e esquemas de acção.

Uma última observação. As dimensões que enunciámos referem dimensões teóricas do conceito de cultura, e não eixos relativos a organizações de conteúdos. Como referimos adiante, será através da articulação das dimen-

sões enunciadas e dos conteúdos que se lhes encontram associados que será possível caracterizar as culturas organizacionais⁹.

ANÁLISE EMPÍRICA DAS CULTURAS ORGANIZACIONAIS PARTILHADAS PELOS QUADROS DE UMA EMPRESA DE SERVIÇOS

Paralelamente ao desenvolvimento do quadro de análise enunciado, procedemos, no âmbito de um projecto de diagnóstico-intervenção, à identificação das culturas organizacionais partilhadas pelos quadros de uma empresa de serviços.

Constrangimentos decorrentes do processo de intervenção e da estruturação do quadro analítico levaram-nos a deter-nos apenas nas três seguintes dimensões da cultura organizacional: percepção, explicação e avaliação da empresa.

Quanto aos conteúdos associados a estas dimensões, procurámos manter-nos o mais próximo possível do discurso dos sujeitos. Assim, seguimos um processo dedutivo no que se refere às dimensões da cultura e um processo indutivo no que se refere aos conteúdos e à sua organização. Quer o método seguido na recolha de dados, quer a análise de dados, são expressão deste tipo de preocupações. Será ainda importante sublinhar que o estudo apresentado reveste um carácter marcadamente descritivo, ficando por isso aquém da abordagem genética atrás defendida.

1. RECOLHA DE DADOS: MÉTODOS E AMOSTRA

A primeira fase de recolha de dados consistiu na realização de entrevistas em profundidade, individuais e de grupo. Nesta fase foram ouvidos 39 quadros da empresa, 15 dos quais em entrevista individual e 24 outros em entrevista de grupo. Os quadros entrevistados foram seleccionados de modo a representarem os vários níveis hierárquicos, as várias direcções da empresa, os dois sexos e os diferentes graus de antiguidade. As entrevistas realizadas foram gravadas, transcritas e sujeitas a uma análise de conteúdo temática.

A segunda fase de recolha de dados consistiu na aplicação de um questionário. Este questionário foi construído tendo presente a análise de conteúdo das entrevistas e as dimensões da cultura organizacional que postulámos. O questionário foi aplicado em sessões colectivas, tendo-se obtido 183 respostas válidas, o que corresponde a 77% do total de quadros da empresa (quadro n.º 1).

⁹A este propósito veja-se a orientação teórico-metodológica seguida por Schein (1985). Este autor começa por definir as dimensões teóricas do conceito de cultura organizacional (pp. 13-21), para depois definir as suas dimensões empíricas, às quais associa desde logo conteúdos «universais» (pp. 128-135). Pela nossa parte, preferimos partir de um certo número de dimensões teóricas do conceito e deixar à partida aberto o campo dos conteúdos. Qualquer das duas orientações tem vantagens e inconvenientes.

Caracterização da amostra

[QUADRO N.º 1]

Idade

25-30	31-25	36-40	41-50	51
20%	22%	16%	21%	25%

Antiguidade na empresa

5	6-9	10-24	25
28%	30%	19%	23

Nível hierárquico

Director	Chefe de divisão	Chefe de departamento	Chefe de sector	Quadro sem chefia
8%	17%	27%	16%	32%

2. OPERACIONALIZAÇÃO E RECONSTRUÇÃO DAS DIMENSÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Desenvolvemos a análise dos dados referentes à identificação e caracterização das culturas organizacionais em duas fases:

- Primeira fase: operacionalização e reconstrução de cada uma das dimensões da cultura organizacional consideradas (percepção, explicação e avaliação da empresa);
- Segunda fase: reconstrução das culturas organizacionais.

Apresentamos a seguir as etapas relativas à primeira fase da análise de dados.

2.1 A PERCEPÇÃO DA EMPRESA

A partir da análise de conteúdo das entrevistas em profundidade pudemos identificar um certo número de dimensões organizadoras da percepção da empresa: a empresa enquanto empresa pública (dependência externa; serviço público vs. lucros); a empresa enquanto unidade funcional (gestão integrada vs. competição e diferenciação disfuncional); a centralização (centralização do poder na hierarquia vs. participação e descentralização); conservação vs. mudança e inovação; responsabilidade (responsabilização individual e departamental na base de objectivos comumente aceites); relações interpessoais (ambiente interpessoal e apoio); recompensas e punições; conflito (discussão vs. evitação do conflito); risco (segurança vs. riscos calculados). Para reconstruirmos, agora de forma sistemática, as percepções dos quadros relativamente a cada uma destas dimensões procedemos à elaboração de uma bateria de 48 proposições, elas mesmas na sua maioria próximas da expressão verbal obtida nas entrevistas. Perante cada uma destas proposições, os sujeitos deviam pronunciar-se numa escala que variava de *concordo* (5) a *discordo* (1).

Exemplo das proposições que constavam desta parte do questionário: «Uma das características desta empresa são as boas relações informais entre as pessoas»; «Nesta empresa há uma gestão integrada das partes que a constituem»; «Esta empresa tem um poder fortemente centralizado.»

As respostas obtidas foram sujeitas a sucessivas *análises factoriais* em *componentes principais (AFCP)*, que nos permitiram eliminar os itens pouco discriminantes, ou com baixa saturação factorial, ou ainda ambíguos quanto ao seu significado. A última destas análises (*AFCP, rotação Oblimin*) conduziu-nos a isolar 18 itens, de entre os 48 de partida, os quais mostraram organizar-se em torno de três factores que reflectem outros tantos eixos de percepção da empresa (quadro n.º 2):

Dimensões da percepção da empresa

[QUADRO N.º 2]

Itens	Factor 1	Factor 2	Factor 3
Cada um é responsabilizado pelos seus actos	0,806	0,058	0,181
Sistema de promoções que incentiva a qualidade do trabalho	0,696	-0,116	-0,104
Gestão integrada das várias partes da empresa.....	0,689	0,090	0,145
É pedida a responsabilidade pela qualidade do trabalho a cada um	0,611	0,033	0,036
Todas as áreas da empresa trabalham para os mesmos objectivos	0,589	-0,124	-0,084
A empresa com riscos calculados na altura própria	0,541	0,006	0,006
Preocupação com a organização e a estruturação do trabalho	0,537	-0,197	0,083
Falta de aproveitamento dos quadros técnicos	-0,109	0,693	0,013
O funcionamento da empresa depende do empenho individual	-0,037	0,581	0,201
O melhor é evitar as críticas abertas.....	-0,036	0,572	-0,336
Tem sempre de se pedir a aprovação à chefia	0,133	0,509	-0,205
Existe uma série de «mini-empresas» internas que não dialogam	-0,227	0,426	-0,063
Valoriza-se a rotina.....	-0,264	0,419	0,055
As promoções dependem das influências da chefia na direcção	-0,127	0,363	-0,179
Apoio informal do chefe e colegas em situação difícil	-0,077	-0,031	0,764
Boas relações informais entre as pessoas	0,139	0,052	0,499
As relações entre as pessoas não são fáceis	-0,064	0,021	-0,395
Os incentivos que recebem ultrapassam as censuras	0,104	-0,139	0,322
Percentagem de variância explicada.....	29%	6%	6%

FACTOR 1. Percepção da empresa centrada na inovação tecnocrática — Agrupa itens que referem a importância dada à responsabilidade individual, à qualidade do trabalho e à gestão que coordena e integra as diferentes partes da empresa. É um factor que corresponde a uma percepção da organização baseada na responsabilidade individual e na integração organizacional.

FACTOR 2. Percepção da empresa centrada no conservadorismo auto-crático — Agrupa itens que enunciam a percepção da empresa

como centralizada, burocratizada e com divisões internas, em que a qualidade é relegada em favor da rotina e da evitação do conflito aberto.

FACTOR 3. *Percepção da empresa baseada no estilo das relações humanas* — Agrupa itens referentes ao ambiente entre as pessoas na empresa.

2.2 A EXPLICAÇÃO DA DINÂMICA DA EMPRESA

Procurámos analisar esta dimensão da cultura organizacional através:

Da influência atribuída aos agentes organizacionais internos e externos na explicação da sua dinâmica (*locus de controlo organizacional*);
Do estudo das clivagens organizacionais mais salientes para a explicação da empresa.

A primeira operacionalização foi conseguida propondo-se aos sujeitos uma série de 10 agentes internos e externos à organização e pedindo-se-lhes que avaliassem o seu grau de influência na empresa, numa escala que variava de pouca influência (1) a muita influência (5).

Uma *análise factorial* em *componentes principais* e com *rotação Varimax* (quadro n.º 3) extraiu dois factores:

FACTOR 1. *Internalidade na explicação da dinâmica da empresa*, em que são agrupados os agentes internos à empresa desde o próprio sujeito até aos directores.

FACTOR 2. *Externalidade na explicação da dinâmica da empresa*, em que se agrupam os agentes exteriores à organização (governo, sindicatos, etc.), juntamente com a comissão administrativa da empresa (trata-se de uma empresa pública em que a comissão administrativa é nomeada pelo governo). A acentuação deste factor corresponderá a uma ausência de controlo sobre a organização, enquanto a acentuação do anterior corresponderá à percepção de uma autodeterminação da empresa.

Explicação da dinâmica de empresa: *locus de controlo organizacional*

[QUADRO N.º 3]

Itens	Factor 1	Factor 2
Você pessoalmente	0,756	-0,080
A sua chefia directa	0,749	0,280
O seu director	0,675	0,307
Os trabalhadores da empresa	0,659	0,179
As chefias da empresa	0,604	0,187
O governo	-0,189	0,791
A câmara municipal	0,228	0,639
Outras empresas de transporte	0,165	0,494
A comissão administrativa	0,191	0,456
Os sindicatos	0,211	0,358
Percentagem de variância explicada	31%	13%

A segunda via que utilizámos para caracterizar a explicação da dinâmica da empresa consistiu em propor aos sujeitos que se pronunciassem quanto à importância para a explicação da vida da empresa de uma série de categorias organizacionais dicotómicas, que os próprios sujeitos haviam construído nas entrevistas qualitativas e que, na sua opinião, correspondiam a formas adequadas de classificar em grupos antagónicos os trabalhadores da empresa. A análise de conteúdo efectuada conduziu-nos a isolar 18 categorias dicotómicas, organizadas em torno das seguintes dimensões: eficácia, esforço, participação, qualidades morais, qualidades relacionais, poder e referencial político. Estas duas últimas dimensões podem ainda ser agrupadas numa única dimensão que enuncia uma centralização da explicação da dinâmica da empresa em factores externos aos indivíduos, enquanto as restantes relevam de uma grelha de leitura das realidades organizacionais que sobreleva factores intra-individuais.

A AFCP (rotação Oblimin) permitiu-nos isolar 14 das dicotomias iniciais e mostrar a sua organização em torno dos três factores seguintes (quadro n.º 4):

Explicação de dinâmica de empresa: estrutura das clivagens organizacionais

[QUADRO N.º 4]

Ítems	Factor 1	Factor 2	Factor 3
Os competentes/os incompetentes	0,878	-0,095	-0,044
Os que se esforçam/os que não se ralam	0,877	-0,089	0,082
Os bons profissionais/os outros	0,861	-0,147	0,106
Os que trabalham/os que nada fazem	0,861	-0,127	-0,076
Os empenhados/os não empenhados	0,747	0,148	-0,076
Os inovadores/os rotineiros	0,648	0,308	-0,035
Os que intervêm/os passivos	0,500	0,213	-0,139
Os que podem pensar/os que devem executar	0,160	0,742	0,007
Os que decidem/os que executam	-0,053	0,721	0,160
Os profissionais/os carreiristas	0,256	0,645	-0,006
Os que detêm o poder/os que não o detêm	-0,230	0,558	-0,017
Os que fazem greve/os que não fazem	-0,075	-0,054	0,814
Os sindicalizados/os não sindicalizados	-0,114	0,022	0,807
Os exploradores/os explorados	0,330	0,239	0,507
Percentagem de variância explicada	34%	16%	9%

FACTOR 1. *Explicação da empresa centrada nas características pessoais* — agrega dicotomias que têm subjacentes valores de competência, esforço e inovação.

FACTOR 2. *Explicação da empresa centrada no poder* — agrupa dicotomias baseadas na exclusão/inclusão dos agentes organizacionais na estrutura de poder da organização.

FACTOR 3. *Explicação da empresa centrada em eixos sociopolíticos* — agrupa dicotomias enquadradas por um referencial político.

2.3 VALORES ORGANIZACIONAIS

A operacionalização desta dimensão foi feita através de dois conjuntos de questões: uma relativa aos valores subjacentes à estrutura organizacional e outra relativa aos valores que a organização premeia nos indivíduos.

Para cada um dos valores apresentados pedia-se aos sujeitos que definissem a importância que lhes era dada pela empresa, numa escala de (1) *não se dá importância* a (5) *dá-se muitíssima importância*. O modelo de organização dos valores, estabelecido a partir da análise de conteúdo das entrevistas, é apresentado no quadro n.º 5. Uma vez obtidas as respostas dos sujeitos ao questionário, procedemos a sucessivas AFCP, a última das quais (rotação Oblimin) nos permitiu chegar à seguinte organização de 15 dos 28 itens iniciais (quadro n.º 6):

FACTOR 1. *Valores de competência autónoma* — valores individuais de iniciativa, esforço e competência.

FACTOR 2. *Valores de submissão ao poder* — valores organizacionais relativos ao conformismo e à submissão às chefias.

FACTOR 3. *Valores organizacionais de desenvolvimento* — valores de desenvolvimento, inovação e participação.

Valores organizacionais estabelecidos a partir da análise de conteúdo

[QUADRO N.º 5]

Dimensões dos valores	Valores da estrutura organizacional	Valores premiados nos empregados
Burocracia	Estabilidade Normas e procedimentos	Antiguidade Assiduidade Cumprimento dos deveres do dia-a-dia
Poder	Autoridade Organização centralizada do trabalho	Submissão Lealdade Respeito pela autoridade
Relações humanas	Bem-estar das pessoas Bom ambiente	Colaborar Capacidade de criar boas relações
Desenvolvimento	Desenvolvimento tecnológico Mercado Formação	Criatividade Autonomia Realização profissional
Participação	Trabalho em equipa Recolher sugestões Descentralização das decisões Risco	Ter opiniões Intervir Tomar iniciativas

Quer quanto às dimensões de percepção da empresa, quer quanto às dimensões relativas à explicação do quotidiano da vida empresarial, quer ainda quanto aos valores organizacionais, chegámos sempre a estruturas factoriais que não se afastam significativamente das dimensões estabelecidas *a priori*, embora algumas delas se tenham revelado não pertinentes e noutros casos se tenha verificado o seu agrupamento em dimensões mais amplas. Por outro lado, a variância explicada pelas diferentes análises factoriais nunca é inferior a 40% e em duas delas é mesmo superior a 50%, o que nos faz supor que conseguimos encontrar dimensões que em boa parte dão conta do pensamento dos sujeitos organizacionais questionados.

Dimensões dos valores organizacionais

[QUADRO N.º 6]

Ítems	Factor 1	Factor 2	Factor 3
Ser activo e interveniente.....	0,836	-0,045	0,019
Ter iniciativa	0,831	0,001	0,051
Ser competente.....	0,806	0,042	-0,027
Ter opinião e fazer propostas.....	0,786	0,044	0,072
Competência técnica	0,774	0,148	0,122
Ter respeito pelas chefias.....	-0,182	0,860	0,016
Cumprir os deveres do dia-a-dia	0,114	0,764	0,169
Ser antigo na empresa	0,247	0,731	-0,141
Desenvolvimento tecnológico e inovação	-0,172	0,012	0,708
Trabalho em equipa	0,106	-0,166	0,693
Ouvir a opinião e as sugestões das pessoas.....	0,137	0,15	0,687
Riscos calculados	0,246	-0,052	0,625
Realização pessoal e profissional	0,283	-0,126	0,585
Estabelecimento de procedimentos e normas.....	-0,085	0,253	0,558
Atenção às necessidades do mercado	0,208	0,46	0,488
Percentagem de variância explicada.....	38%	13%	9%

Uma vez definidos os eixos de conteúdo que organizam cada uma das três dimensões analíticas da cultura organizacional (quadro n.º 7), podemos proceder à etapa seguinte — a reconstrução das culturas organizacionais.

Quadro-resumo das dimensões da cultura organizacional

[QUADRO N.º 7]

Percepção da empresa	- Centrada na inovação tecnocrática - Centrada no conservadorismo autocrático - Centrada no estilo das relações humanas
Explicação da dinâmica da empresa	- Internalidade na explicação da vida da empresa - Externalidade na explicação da vida da empresa - Centrada em características pessoais - Centrada nas desigualdades face ao poder - Centrada em referências sociopolíticas
Valores organizacionais	- De competência autónoma - De submissão ao poder - De desenvolvimento

3. A RECONSTRUÇÃO DAS CULTURAS ORGANIZACIONAIS

Com vista à identificação dos diferentes tipos de pensamento que constituem as várias culturas da empresa, procedemos a uma análise factorial de segunda ordem das dimensões a que chegámos através dos procedimentos anteriormente descritos.

Obtivemos assim uma estrutura trifactorial (rotação Oblimin), sendo que, de acordo com o percurso definido, cada um dos factores identificados corresponderá a uma das culturas salientes na organização em estudo. A solução encontrada (quadro n.º 7) explica 62% da variância total e reúne todos os factores de primeira ordem, com excepção do factor relativo às explicações da vida da empresa construídas a partir de um quadro de referência sociopolítico. De facto, este factor apresentava uma baixa correlação com qualquer dos factores de segunda ordem, embora a sua maior correlação fosse com o factor III. De um ponto de vista formal, registe-se ainda que o factor I agrega factores de primeira ordem relativos à percepção e à explicação da vida da empresa. Trata-se, assim, de um factor claramente cognitivo (percepção e explicação). Quanto ao factor II, ele abrange apenas dimensões avaliativas (os valores). Por sua vez, o factor III é um factor cognitivo-avaliativo. Ou seja, a cultura correspondente ao factor I sobreleva dimensões sobretudo cognitivas; é saliente a dimensão avaliativa na cultura correspondente ao factor II; finalmente, a cultura correspondente ao factor III associa a dimensão de avaliação à dimensão de explicação. Em nenhuma das culturas identificadas se encontram, pois, com igual saliência as nossas dimensões analíticas de partida.

Relativamente ao conteúdo das culturas que constituem o nosso ponto de chegada, propomos a seguinte caracterização:

FACTOR I — Cultura organizacional de conservação

Trata-se de um tipo de pensamento sobre a realidade organizacional que a codifica e descodifica, salientando a responsabilidade individual, o grau de integração organizacional conseguido, a qualidade das relações humanas, o papel dos factores individuais na determinação da vida da empresa e o controlo da empresa enquanto tal sobre o seu próprio devir. Esta cultura organizacional não reconhece na empresa a pertinência dos conflitos de poder, nem nela encontra manifestações de conservadorismo autocrático. Trata-se de um pensamento sobre a organização que a idealiza, nela reconhecendo valores de desenvolvimento organizacional e de competência e sobre ela denegando quaisquer conflitos. Sendo assim, possíveis mudanças organizacionais serão consideradas, supomos, como desnecessárias e até potencialmente geradoras de disrupções num sistema que é percebido como tendo encontrado um estado aceitável de desenvolvimento equilibrado.

FACTOR II — Cultura organizacional de orientação tecnocrática

Na cultura identificada por este segundo factor sobressaem dois padrões de valores: um padrão que designámos como «desenvolvimento organizacional» e um outro a que correspondem os valores de «competência autónoma». Enquanto no primeiro se salientam valores de nível propriamente organizacional ligados ao desenvolvimento, à participação e a formas de relação com o meio envolvente da empresa, no segundo estão presentes valores de empenhamento individual. Atendendo à correlação negativa entre estes dois padrões de valores, diríamos que esta segunda cultura pensa a empresa a partir de uma oposição entre o desenvolvimento do indivíduo e o desenvolvimento da organização.

FACTOR III — *Cultura organizacional de oposição passiva*

Nesta terceira grelha de leitura da realidade organizacional salienta-se o peso da hierarquia e a ausência de controlo da empresa sobre a sua própria dinâmica interna. Mais concretamente, considera-se que a empresa cultiva os valores de submissão ao poder e que a sua vida interna é explicada pelos conflitos de poder e por factores externos que lhe são estranhos. Estamos perante uma percepção essencialmente negativa da empresa e podemos supor, nomeadamente com base no material qualitativo recolhido, que a esta percepção negativa se encontram associadas estratégias de acção de oposição não activa, mas passiva. Ou seja, uma oposição que se limita a assinalar os conflitos de poder e os valores de submissão, não lhes contrapondo de forma activa outros padrões de valores.

Uma vez identificados estes três padrões culturais, passámos a uma outra ordem de problemas, a saber: qual o tipo de variáveis organizacionais que se encontram associadas às culturas diagnosticadas.

Reconstrução das culturas organizacionais

[QUADRO N.º 8]

Dimensão	Factores de 1.ª ordem	Factores de 2.ª ordem		
		Factor 1	Factor 2	Factor 3
Percepção da empresa	Inovação tecnocrática	0,79	-0,13	-0,23
Percepção da empresa	Conservadorismo autocrático	-0,71	0,01	0,22
Percepção da empresa	Relações humanas	0,66	0,04	-0,19
Explicação da dinâmica da empresa	Internalidade	0,62	-0,01	0,08
Explicação da dinâmica da empresa	Características individuais	0,58	0,36	0,09
Valores organizacionais	Desenvolvimento organizacional	0,38	0,85	-0,03
Valores organizacionais	Competência autónoma	-0,44	0,80	-0,13
Valores organizacionais	Submissão do poder	0,05	-0,05	0,90
Explicação da dinâmica da empresa	Clivagens relativas ao poder	-0,34	-0,01	0,56
Explicação da dinâmica da empresa	Externalidade	-0,14	0,12	0,51
Percentagem de variância explicada (62%)		33%	17%	12%

4. VARIÁVEIS ORGANIZACIONAIS ASSOCIADAS ÀS CULTURAS DIAGNOSTICADAS

Não pretendemos explicar a dinâmica da génese e da articulação interna das culturas que identificámos. De facto, esse objectivo implicaria outra orientação metodológica, diferente da que vamos expor. O objectivo que agora pretendemos atingir é tão-somente o de avançarmos na descrição e na compreensão das três culturas que por via indutiva reconstruímos, através da identificação daqueles que as partilham.

Assim, seleccionámos algumas variáveis de nível organizacional: idade, habilitações escolares, nível hierárquico e trajectória na empresa.

No quadro n.º 9 podemos observar, a partir das análises de variância efectuadas, que a *cultura de conservação* é partilhada pelos mais velhos,

Médias dos scores factoriais das três culturas em função das variáveis de inserção organizacional consideradas

[QUADRO N.º 9]

		Cultura de conservação		Cultura tecnocrática		Cultura de oposição	
Idade	25-30	-0,39a	F = 12,19	0,11ab	F = 1,54	0,28a	F = 3,68
	31-35	-0,45a	p = 0,000	0,22a	p = 0,19	0,26a	p = 0,03
	36-40	-0,12ab		-0,33b		-0,20ab	
	41-50	0,33b	gl = (4,154)	0,07ab	gl = (4,154)	-0,22ab	gl = (4,154)
	>51	0,86c		-0,16ab		-0,29b	
Antiguidade	5	-0,35c	F = 14,97	0,09	F = 0,25	0,04a	F = 2,70
	6- 9	-0,32c	p = 0,0001	0,01	p = 0,86	0,18a	p = 0,05
	10-24	0,28b	gl = (3,156)	-0,06	gl = (3,156)	0,06ab	gl = (3,156)
	>25	0,86a		-0,07		-0,44b	
Habilitações	Curso superior	-0,26b	F = 18,10	0,14a	F = 3,80	-0,01	F = 0,64
	Curso médio	-0,13b	p = 0,0001	-0,13ab	p = 0,02	0,16	p = 0,53
	Curso secundário	0,85a	gl = (2,153)	-0,38b	gl = (2,153)	-0,15	gl = (2,153)
Nível hierárquico	Director	0,51a	F = 5,34	0,43ab	F = 2,92	-0,31b	F = 2,97
	Chefe de divisão	0,15a	p = 0,001	0,23a	p = 0,02	-0,33b	p = 0,02
	Chefe de departamento	-0,04ab	gl = (4,153)	-0,37b	gl = (4,153)	-0,11b	
	Chefe de sector	0,64a		0,15ab		-0,03ab	
	Sem chefia	-0,39b		0,08a		0,35a	
Trajecto organizacional	Não teve outro emprego	0,21	F = 2,46	-0,16	F = 1,13	0,15	F = 1,20
	Teve outro emprego	-0,08	p = 0,12		p = 0,27		p = 0,27
			gl = (1,155)	0,03	gl = (1,155)	-0,06	gl = (1,155)
	Não foi não quadro	0,17	F = 6,01	0,02	F = 0,37	0,07	F = 1,25
	Foi não quadro	0,21	p = 0,022	-0,08	p = 0,54	0,11	p = 0,27
			gl = (1,154)		gl = (1,154)		gl = (1,154)

Nota — As médias com o mesmo subscrito não são significativamente diferentes.

pelos quadros que se encontram na empresa há mais de dez anos, por aqueles que têm menos habilitações e pelos de nível hierárquico mais baixo. A cultura que designámos como *tecnocrática* é mais partilhada pelos quadros com curso superior, ao mesmo tempo que se encontra difundida sobretudo nos níveis hierárquicos mais elevados. Quanto à *cultura de oposição*, ela é partilhada pelos quadros mais jovens e sem chefia e é claramente estranha aos quadros mais antigos na empresa.

Procedemos ainda a três análises de regressão múltipla tomando como variáveis dependentes, os *scores* factoriais relativos a cada uma das culturas. No caso da *cultura conservadora*, estas variáveis apresentam um R^2 bastante aceitável, 25% de variância explicada, valor que baixa para $R^2 = .10$ no tocante à *cultura de oposição*. Contudo, nenhuma destas variáveis se revelou suficientemente potente ($p = .05$) na regressão para a *cultura tecnocrática*. Assim, quer a adesão a esta última cultura, quer a adesão à cultura de oposição, devem ser pensadas a partir de outras variáveis organizacionais ou mesmo extra-organizacionais, que não foram consideradas no modelo.

DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

1) Esta pesquisa permitiu-nos identificar três culturas no interior da organização estudada, bem diferenciadas ao nível dos conteúdos que as estruturam, do seu grau de organização e da sua expressão no interior da empresa.

O conjunto articulado de entendimentos sobre a empresa que designámos por *cultura de conservação* pode ser visto como a *cultura maioritária* entre os quadros da empresa estudada, já que encontra expressão em quase 50% destes¹⁰. Trata-se de uma cultura caracterizada por regras e códigos fortemente interiorizados, alimentados pela história da empresa e, nessa medida, resistentes à inovação.

A *cultura de orientação tecnocrática* será uma *cultura maioritária*, não no sentido quantitativo, mas no sentido qualitativo. Como vimos, é a cultura partilhada pelos quadros dos níveis hierárquicos mais elevados. Não se trata, assim, de uma cultura maioritária em razão da sua extensão, mas pelo facto de se desenvolver a partir dos indivíduos investidos de maior poder formal na empresa. É uma cultura de modernização, ancorada nos valores de individualismo e meritocráticos, e representa, em certa medida, uma ruptura com a cultura anteriormente referida, dado que propõe um novo tipo de entendimento do funcionamento da empresa e das relações interindividuais — ao suporte interpessoal, característico da cultura de conservação, contrapõe valores de competência autónoma e de competição. Se a cultura anterior nos parece advir de vivências sedimentadas pela história da empresa, a cultura tecnocrática parece corresponder a um pensamento sobre a empresa em estruturação, muito provavelmente associado à aprendizagem dos saberes em voga sobre as organizações e da forma

¹⁰ Utilizamos aqui os conceitos de maioria e minoria nómicas e anómicas de Moscovici. Ver nota 8.

desejável de conceber o seu desenvolvimento. Note-se ainda que os valores a partir dos quais se organiza esta cultura são equivalentes àqueles que, segundo Sainsaulieu (1977), mais comumente se encontram difundidos entre os quadros empresariais.

Quanto à terceira cultura, por nós designada como *cultura de oposição*, ela assume um estatuto claramente *minoritário* no interior da empresa, no sentido de ser sobretudo partilhada pelos quadros sem chefia, sem poder formal. Estoutra modalidade de pensamento sobre a empresa representa uma retracção relativamente à organização, posição antes característica dos operários indiferenciados (Sainsaulieu, 1977) e que alguns autores consideram agora emergente entre os quadros técnicos (p. ex., Reto e Lopes, 1983). Mas estoutra cultura, além de ser minoritária, apresenta as características de um pensamento *anómico*. De facto, não representa uma oposição activa e distinta em relação às normas dominantes na empresa. Pelo contrário, parece assumir uma posição passiva, que se manifesta em desvio, transgressão e retracção em relação ao sistema organizacional.

Do ponto de vista da sua organização formal, as culturas que identificámos são também diferenciadas. A cultura de conservação apresenta-se como a mais estruturada e consistente. As outras duas apresentam-se como modalidades de pensamento mais particularizadas, focadas em aspectos específicos da organização. A cultura tecnocrática organiza-se apenas a partir dos valores da competência autónoma, enquanto, na cultura de oposição, o eixo estruturante são os conflitos de poder. Provavelmente, e contra as hipóteses a este propósito inicialmente formuladas, estaremos apenas perante um padrão cultural estabilizado — o que designamos por cultura de conservação —, correspondendo as duas outras modalidades de pensamento organizacional a culturas emergentes.

2) As considerações que, a partir dos dados apresentados, acabámos de fazer valem como hipóteses, já que a orientação metodológica que imprimimos à pesquisa não permite uma compreensão fundamentada da génese e da dinâmica das culturas organizacionais. Para a consecução deste objectivo parecem-nos relevantes as orientações metodológicas propostas por Pettigrew (1979). Este autor propõe uma estratégia de pesquisa de tipo longitudinal-retrospectivo e centrada em momentos-chave da história da empresa, ou situações de mudança organizacional (p. ex., alterações tecnológicas, mudanças no poder de gestão, lançamento de novos produtos, etc.), «*social dramas*», na expressão daquele autor. De facto, é em tais momentos que se tornam mais expressivos, vivos e marcantes os processos de influência social e de relações intergrupais a que fizemos referência na nossa proposta teórica de entendimento da génese e dinâmica das culturas organizacionais.

3) A pesquisa apresentada deixa ainda em aberto uma outra questão, a do impacte das culturas organizacionais sobre os significados que os indivíduos constroem acerca da sua própria inserção organizacional e ainda sobre a eficácia da própria organização. Trata-se de problemas, a nosso ver, insuficientemente estudados, uma vez que as pesquisas sobre as culturas organizacionais são recentes e se têm sobretudo preocupado com a sistematização de conceitos e procedimentos metodológicos que permitam a sua apreensão e explicação. Entre as especulações discutíveis, mas de

sucesso inquestionável, de Peters e Waterman (1982) e o quase programa de investigação que a este propósito Schein (1985) formulou existe um quase vazio em termos de investigação empírica sólida sobre estas questões.

Registe-se, contudo, que, com base em outros dados recolhidos nesta pesquisa, avaliámos o impacto das diferentes culturas organizacionais que reconstruímos ao nível da satisfação dos indivíduos com o seu trabalho e a organização (Lima *et.al.*, 1988). Os resultados obtidos não são tão conclusivos como as abordagens teóricas sobre os impactes das culturas organizacionais fariam supor. Apenas a cultura de conservação se encontra correlacionada com a satisfação organizacional. Ou seja, os indivíduos com altos *scores* factoriais ao nível daquela cultura apresentam-se bastante satisfeitos, não havendo correlação significativa entre a cultura tecnocrática ou a cultura de oposição e a satisfação organizacional.

4) Para além de todas as insuficiências teóricas e metodológicas, cremos que a pesquisa apresentada pode contribuir para uma articulação do conceito de cultura, tal como tem sido reformulado pelas ciências da organização, e de algumas problemáticas centrais da cognição social-organizacional e da psicologia social do pensamento social. O que fundamentalmente quisemos enfatizar com esta pesquisa foi a ideia de que as organizações são espaços sociais de criação, comunicação e gestão de significados. Ao conceito de *sociedade pensante*¹¹ (Moscovici, 1984) corresponderá o conceito de *organização pensante* (Sims *et. al.*, 1986). O trabalho teórico e empírico com esta orientação é, no entanto, ainda escasso e limitado, dado que os estudos sobre a cognição social, matriz teórica das posições referidas, se têm orientado para a procura de processos quase universais, esquecendo os contextos históricos e os quadros sociais particulares, nomeadamente os quadros organizacionais, em que ocorrem a produção e a comunicação de significados e representações.

Mas a metáfora da cultura aplicada às organizações não é mais do que uma das múltiplas vias da construção das organizações como objecto de ciência e como objecto de reflexão por parte do senso comum. Interrogámo-nos no início deste texto sobre o porquê da tão rápida difusão desta nova metáfora sobre as organizações. Pensamos que a ideia de cultura organizacional, tal como é habitualmente difundida, responde à procura de invariância nos contextos organizacionais — a partir da atribuição de um certo número de traços a uma empresa e aos grupos que a constituem e da naturalização desses mesmos traços é possível aos actores organizacionais estabilizarem um quadro de referência de pensamento e de acção, tornando previsíveis os ambientes organizacionais. A ideia de cultura organizacional seria assim o equivalente funcional, no senso comum, da ideia de personalidade individual e de carácter nacional. Daí as resistências que, no processo de intervenção a que se reporta a pesquisa apresentada, encontramos a um conceito de cultura organizacional orientado não para a procura de invariância, mas para a de variância; não centrado no tempo longo da empresa, mas no seu quotidiano; não redutível a um enunciado de traços ou características psicológicas, mas expressão dos processos simbólicos a montante e a jusante das

¹¹ Embora todo o texto citado de Moscovici esteja organizado em torno da argumentação desta ideia, vejam-se especialmente as pp. 14-23.

estratégias dos grupos organizacionais; não enquadrado num paradigma metateórico funcionalista, mas genético. Aliás, na procura de invariância e de um mundo estabilizado, o senso comum tem como companheiro fiel o cientista social meramente dedutivista, para o qual uma ordem social e organizacional de contornos conhecidos é condição necessária para a reflexão e a pesquisa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AJZEN, I., e FISHBEIN, M. (1980), *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*, Englewood Cliffs, N.Y., Prentice Hall.
- ALLAIRE, Y., e FIRSIROTU, M. (1984), «Theories of Organizational Culture», *Organization Studies*, 5 (3), pp. 193-266.
- ASCH, S. (1951), «Interpersonal influence», in H. Gnetzkow (ed.), *Groups, leadership and men*, Pittsburg, Carnegie Press.
- BILLIG, M. (1984), «Political ideology: social psychological aspects», in H. Tajfel (ed.), *The Social Dimension*, Cambridge, Cambridge University Press.
- BILLIG, M. (1985), «Prejudice, categorisation and particularization: from a perceptual to a rhetorical approach», in *European Journal of Social Psychology*, 15, pp. 79-103.
- BOURDIEU, P. (1972), *Esquisse d'une théorie de la pratique*, Genebra, Droz.
- BUONO, A. F., BOWDITCH, J. L., e LEWIS, J. W. (1985), «When cultures collide: the anatomy of a merger», in *Human Relations*, 38 (5), pp. 477-500.
- COSTA, A. F., GUERREIRO, M. D., FREITAS, F. S., e FERREIRA, M. H. (1984), *Artes de Ser e de Fazer no Quotidiano Operário*, Lisboa, CIES/ISCTE.
- FESTINGER, L. (1954), «A theory of social comparison processes», in *Human Relations*, 7, pp. 117-140.
- FINNEY, M., e MITROFF, I. I. (1986), «Strategic Plan Failure: The organization as its own worst enemy», in H. Sims, D. A. Gioia et al. (eds.), *The Thinking Organization — Dynamics of Organizational Social Cognition*, Londres, Jossey-Bass Pub.
- GEERTZ, L. (1973), *The Interpretation of Cultures*, Nova Iorque, Basic Books.
- GOODENOUGH, W. (1971), *Culture, language and society*, Reading, Addison-Wesley.
- GRIZE, J.-B., VERGÈS, P., e SILEM, A. (1987), *Salariés face aux nouvelles technologies — vers une approche socio-logique des représentations sociales*, Paris, Ed. du CNRS.
- HOFSTEDE, G. (1984), *Culture's consequences*, Beverly Hills, Sage.
- JESUÍNO, J. C. (1986), «Factores culturais e estilos de gestão», in *Revista de Gestão do ISCTE*, 1, pp. 57-60.
- KATZ, D., e KAHN, R. (1978), *The Social Psychology of Organizations*, Nova Iorque, Wiley.
- KEESING, R. (1974), «Theories of Cultures», in *Annual Review of Anthropology*, 3, pp. 73-97.
- KROEBER, A., e KLUCKHOHN, C. (1952), *Culture: a critical review of concepts and definitions*, Cambridge, Harvard University Press.
- LEWIN, K., LIPPITT, R., e WHITE, R. K. (1939), «Patterns of aggressive behavior in experimentally created, social climates», in *Journal of Social Psychology*, 10, pp. 271-199.
- LITWIN, G., e STRINGER, R. (1968), *Motivation and organizational climate*, Boston, Harvard Business.
- LIMA, L., VALA, J., e MONTEIRO, M. B. (1988), «Os determinantes da satisfação organizacional: confronto de modelos», in *Análise Psicológica*, 6 (3-4), pp. 441-457.
- LORD, R. G., e FOTI, R. J. (1986), «Schema theories, information processing and organization behavior», in H. P. Sims, D. A. Gioia et al. (eds.), *The Thinking Organization, Dynamics of Organizational Social Cognition*, Londres, Jossey-Bass Pub.
- MCCLELLAND, D. C. (1961), *The Achieving Society*, Londres, Collier MacMillan.
- MCGUIRE, W. (1986), «The vicissitudes of attitudes and similar representational constructs in twentieth century psychology», in *European Journal of Social Psychology*, 16, pp. 89-130.
- MORGAN, G. (1980), «Paradigms, Metaphors and Puzzle Solving in Organization Theory», in *Administrative Science Quarterly*, 25, pp. 605-622.
- MORGAN, G. (1986), *Images of organization*, Beverly Hill, Sage.

- MOSCOVICI, S. (1961), *La psychanalyse, son image et son public*, Paris, PUF.
- MOSCOVICI, S. (1979), *Psychologie des minorités actives*, Paris, PUF.
- MOSCOVICI, S. (1984), «The phenomenon of social representations», in R. Farr e S. Moscovici (eds.), *Social representations*, Cambridge, Cambridge University Press.
- MOSCOVICI, S. (1985), «Social influence and conformity», in G. Lindzey e E. Aronson (eds.), *Handbook of Social Psychology*, 3.^a ed., Nova Iorque, Random House.
- ORTNER, S. (1984), «Theory in Anthropology since the sixties», in *Comparative Studies in Society and History*, 26 (4), pp. 126-165.
- PETERS, T., e WATERMAN, R.H. (1982) *In Search of Excellence*, (Tradução portuguesa: *Na Senda da Excelência*, Pub. D. Quixote, Lisboa, 1987).
- PETTERSEN, N. (1984), *Questionnaire de perception de Contrôle I-E en situation de Travail*, Quebec, Dep. d'Administration de l'Université du Quebec.
- PETTIGREW, A. M. (1979), «On studying Organizational Cultures», in *Administrative Science Quarterly*, 24, pp. 570-581.
- PIMENTEL, D. (1988), «Sobre a cultura de empresa», in *Sociologia — Problemas e Práticas*, 4, pp. 133-146.
- PFEFFER, J. (1985), «Organizations and Organizational Theory», in G. Lindzey e E. Aronson (eds.), *Handbook of Social Psychology*, 3.^a ed., Nova Iorque, Random House.
- RATO, L., e LOPES, A. (1983), «Organizações e cultura», in *Psicologia*, 4 (3 e 4), pp. 179-186.
- ROKEACH, M. (1973), *The nature of human values*, Nova Iorque, Free Press.
- ROUSSEAU, D. M. (1988), «The construction of climate in Organizational Research», in C. L. Cooper e I.T. Robertson (eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Nova Iorque, John Wiley and Sons.
- SAINSAULIEU, R. (1977), *L'identité au travail*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.
- SAINSAULIEU, R. (1987), *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques et Dalloz.
- SCHEIN, E. (1978), *Career dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*, Reading, Addison-Wesley.
- SCHEIN, E. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, São Francisco, Jossey-Bass Pub.
- SCHNEIDER, B. (1975), «Organizational Climates: an essay», in *Personnel Psychology*, 28, pp. 447-479.
- SCHNEIDER, B. (1985), «Organizational Behavior», in *Annual Review of Psychology*, 36, pp. 573-611.
- SCHOZ, C. (1987), «Corporate culture and strategy — the problem of strategic fit», in *Long Range Planning*, 20, pp. 78-87.
- SIMS, H. P., e GIOIA, D. A. (eds.) (1986), *The Thinking Organization — Dynamics of Organizational Social Cognition*, Londres, Jossey-Bass Pub.
- SORRENTINO, R. M., e HIGGINS, E. T. (eds.) (1985), *Motivation and Cognition*, Nova Iorque, John Wiley & Sons.
- TAJFEL, H. (1982), *Grupos Humanos e Categorias Sociais*, Lisboa, Livros Horizonte.
- VALA, J. (1986), «Sobre as representações sociais — para uma epistemologia do senso comum», in *Cadernos de Ciências Sociais*, 4, pp. 5-29.
- ZAJONC, R. B. (1986), «Cognitive Theories in Social Psychology», in G. Lindzey e E. Aronson (eds.), *The Handbook of Social Psychology*, Reading, Addison-Wesley Pub.
- WEICK, K. E., e BONGON, M. G. (1986), «Organizations as cognitive maps: charting ways to success and failure», in H. P. Sims, D. A. Gioia et al. (eds.), *The Thinking Organization — Dynamics of Organizational Social Cognition*, Londres, Jossey-Bass Pub.
- WILKINS, A., e OUCHI, W. (1983), «Efficient cultures: exploring the relationship between culture and organizational performance», in *Administrative Science Quarterly*, 28, 468-481.