

ALGUMAS CONSIDERAÇÕES EM TORNO DO CONCEITO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

*Ana Mafalda Portas Matias**

RESUMO

O artigo procura dissecar, no âmbito da Sociologia das Organizações, o conceito de cultura organizacional, a sua conjuntura de emergência e pertinência enquanto mecanismo de orientação para as atitudes e comportamentos do ser humano em contexto laboral.

Apresentam-se distintas conceptualizações concernentes à temática em análise, mas salienta-se globalmente a relevância do seu papel unificador de um conjunto de indivíduos em torno do bem comum da instituição.

Conclui-se igualmente que, mais importante do que a adopção, por parte das instituições, de uma ou de outra estratégia de gestão da cultura organizacional, será a existência de uma sólida postura de flexibilidade, adequação e rapidez de resposta às contingências do meio envolvente.

INTRODUÇÃO

Progressivamente, as abordagens sociológicas propostas no século XX relativas às organizações superaram as insuficiências dos paradigmas teóricos do início do século, baseados em pressupostos de pura racionalidade, e numa visão maquinista do papel dos indivíduos naquelas estruturas. A crescente preocupação com o ser humano em situação laboral surge deste modo como perfeitamente lógica, integrada em modelos de investigação e análise demonstrativos da existência de factores não económicos que motivam e mobilizam os trabalhadores. Parece-nos então ser neste sentido que, nos finais dos anos 70 e ao longo de toda a década de 80, se desenvolve um interesse notório pelo estudo da cultura organizacional. Assiste-se à “tomada de consciência, por parte de teóricos e práticos, da importância dos factores culturais nas práticas de gestão, e a crença no facto de a cultura constituir um factor de diferenciação das organizações bem sucedidas das menos bem sucedidas, sendo a “boa cultura” de organização (no sentido de adequada) um factor explicativo do sucesso económico.” (Ferreira et al., 1996:315).

A focalização na cultura traduz globalmente o interesse pela construção quotidiana de sentido que é o processo de partilha da realidade por parte dos membros da organização, e pela tentativa, mais ou menos pensada, para construir uma identidade e gerir as relações entre seres humanos (Bernoux, s.d. e Pepper, 1995).

Com base na assunção do seu papel mobilizador e unificador de todo um conjunto de indivíduos em torno do bem comum da organização, passamos a apresentar traços identificadores da cultura organizacional; desse modo, tentamos compreender e sistematizar as

*Docente da Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Viseu.

suas funções na instituição, e clarificar algumas perspectivas que, por polémicas, poderão dificultar o entendimento do fenómeno.

CONCEPTUALIZAÇÕES

A cultura organizacional assume-se como um conceito essencial à compreensão das estruturas organizativas. Na óptica de Infestas Gil (1991), aquela permite relacionar e aplicar variadas noções que até há muito pouco tempo eram consideradas factores passivos: os valores, a qualidade de vida no local de trabalho, a identidade. A cultura de uma organização será, pois, um conjunto de características que a individualiza e a torna única perante qualquer outra. Assume-se como um sistema de valores, expressos através de rituais, mitos, hábitos e crenças comuns aos membros de uma instituição, que assim produzem normas de comportamento genericamente aceites por todos. Para João Bilhim (1995), a cultura significa mais do que as normas ou os valores do grupo, traduzindo-se sim numa resposta genérica aos problemas que podem surgir, baseada em sucessos conseguidos perante situações passadas.

Naturalmente, a cultura organizacional está em constante mutação e aperfeiçoamento, adaptando-se às alterações no meio ambiente e aos distintos problemas internos; todavia, os elementos estáveis na vida do grupo, completamente assimilados, não sofrem alterações. Na opinião de Sebastião Teixeira (1998), algumas características traduzem a essência da cultura de uma organização, como sejam: a identificação do funcionário mais com a empresa no seu todo, do que com a sua profissão ou tarefa específica; a colocação de ênfase no grupo, organizando-se o trabalho essencialmente com base em equipas, e não numa base individual; a focalização nas pessoas, no sentido de serem tomados em consideração os efeitos das decisões sobre os membros da instituição; a integração departamental, visível na medida em que os diferentes departamentos ou unidades têm a possibilidade de actuar de forma independente; o controlo, analisando de que forma as regras e a supervisão directa determinam a verificação do comportamento dos empregados; a tolerância do risco, em que importa saber até que ponto os empregados são encorajados a inovar e enfrentar a mudança; os critérios de recompensa, visíveis na atribuição de compensações em função de factores como o desempenho (idealmente), favoritismo, antiguidade...; a tolerância de conflitos com maior ou menor espírito de abertura; a orientação para fins ou meios, em que se procura descobrir se as preocupações essenciais da gestão dizem respeito aos resultados, ou aos meios utilizados para os atingir; por último, a concepção de sistema aberto ou seja, a medida em que a organização está atenta às modificações no ambiente externo, e actua em resposta às suas necessidades.

Segundo o autor, estas características que definem uma cultura organizacional existem em qualquer instituição num maior ou menor grau de um contínuo; será a avaliação de cada um dos aspectos que permitirá então obter a imagem da cultura de uma determinada organização, e definir com clareza as suas particularidades.

CONTEXTO DE EMERGÊNCIA

O conceito de cultura organizacional (explicativo de atitudes e comportamentos) é conhecido e aplicado no segundo quartel do século passado, embora relembre a este propósito Infestas Gil (1991) que já Elton Mayo, com as suas experiências na Western Electric - iniciadas em 1924 - havia referenciado a presença e a importância das culturas informais na empresa⁶. Porém, a análise do tema desenvolveu-se fortemente apenas nos anos mais recentes. Nas palavras de Freire (1993:152), *“o tema da cultura de empresa tem vindo a ser glosado em múltiplos acordes, desde há pouco mais de uma década, tanto*

nos Estados Unidos como na Europa e ainda no Japão”, “verificando-se um espectacular desenvolvimento tomado pelas teorias e doutrinas gestionárias que colocam o fenómeno cultural das organizações no centro das suas atenções, nos últimos anos” (1993:157). Tal pode explicar-se devido à falência de alguns modelos de gestão organizacional das empresas ocidentais, apoiadas ainda em práticas economicistas e tradicionais, que originaram forte crise económica nesta região do globo.

Como explicitam Camara *et al.* (1998:131), “a concorrência desmedida em termos internos e externos, a ética laboral que domina esta época (melhoria das condições de trabalho, satisfação no trabalho, responsabilidade social), a evolução da estrutura das empresas a partir do choque petrolífero, e, conseqüentemente, o incremento das teorias de Desenvolvimento Organizacional¹ são pontos de partida para o aparecimento desta abordagem cultural”¹⁰. Nesta medida, a preocupação com aspectos como a imagem, a comunicação nas organizações, ou os rituais que as distinguem das restantes, multiplicaram-se, e a gestão estratégica da empresa passou a considerar relevante o elemento “cultura”, a par de outros tradicionalmente valorizados como meios tecnológicos, gestão do tempo, vendas...

Sobre este assunto, também Duarte Gomes (2000) refere que, na génese da contínua preocupação com a temática da cultura organizacional, se encontra a ineficácia demonstrada pelos tradicionais modelos de gestão. Sendo as organizações, tal como preconizou Bertalanffy, sistemas abertos, ou seja, em constante interacção e sob influência das turbulências do ambiente externo, necessitam adaptar-se a essas velozes mudanças, sob pena de perderem viabilidade. Logo, o facto de ocorrerem transformações profundas nos planos tecnológico ou económico - como as que se verificaram com a mundialização da economia, o poderio no mercado dos novos países industrializados ou a crescente competitividade internacional -, obriga à reorganização da gestão do trabalho nas sociedades contemporâneas.

Efectivamente, a vertiginosa introdução de novas tecnologias aplicadas aos mais diversos sectores de actividade parece-nos digna de destaque; gradualmente, um cada vez maior número de pessoas trabalha com o processamento de números, símbolos ou palavras, ao invés de trabalhar com materiais e produzir bens. Desta forma, o sector industrial e a produção de bens propriamente ditos perderam terreno face ao sector terciário, pelo que novas linhas de orientação laboral devem ser consideradas, numa era em que o trabalho exige conhecimentos cada vez mais específicos, e trabalhadores com maior grau de autonomia na tomada de decisões.

Também num plano social a evolução dos modos de vida, a alteração das mentalidades que advém de mais elevados níveis de escolarização e de conhecimentos, traduzem inevitavelmente novas expectativas face ao trabalho. Vivendo em melhores condições económicas e sociais, os indivíduos exigem, paralelamente, maior qualidade de vida no interior das organizações. Assistiu-se assim, na década de 70, a uma progressiva tendência para a integração social e a polivalência, possibilitando simultaneamente aos funcionários formação adicional, e atribuindo-lhes maiores responsabilidades. Surgiram propostas de gestão com vista à humanização do trabalho ou ao aumento da qualidade de vida em situações laborais, em contraponto ao “taylorismo”, o que vem aumentar os intervalos de liberdade e possibilitar uma participação mais crítica por parte de todos os envolvidos.

O interesse pela cultura interna traduz assim novas atitudes face ao fenómeno organizacional. A crise ideológica dos anos 60 e energética dos anos 70 obrigou as empresas a assumirem nova identidade, privilegiando a Qualidade e excelência como forma de assegurar a sua sobrevivência.

Desta forma, e em contraponto à visão da empresa que, há algumas décadas, a reduzia a um maquinismo que impunha a única maneira (*the best way*)² de executar uma

¹ Abordagem que visa melhorar a capacidade de uma organização para gerir e aprender a lidar com as mudanças internas e externas que estão associadas à sua própria existência. Centra-se, fundamentalmente, nas *competências da organização*, ou dos grupos que a constituem, considerados como *sistemas sociais*, capazes de aprender a resolver os problemas e as opções que se lhe colocam. (Ferreira *et al.*, 1996; 334 350).

tarefa, alienando o indivíduo preso a tarefas repetitivas, surge o maquinismo da sociedade da informação: uma nova identidade para as instituições, dotadas de responsabilidades sociais acrescidas (por exemplo, pela participação em programas de criação de emprego), e obrigadas a recorrer a meios inovadores para a gestão do seu relacionamento com os públicos externos, e consequente promoção da sua imagem no exterior.

RAZÃO DE SER

Como vimos anteriormente, na primeira metade do século findo as organizações eram vistas sob critérios puramente económicos. O seu reconhecimento como realidade social vem possibilitar uma nova política de relações humanas, e os estudos decorrentes nesta área levam à aceitação posterior da existência de uma cultura própria em cada organização. Aquela desempenha uma função simbólica, ao representar a realidade complexa que é a vida social de um conjunto de pessoas. Assume também uma função identificadora, visto ser a referência principal de pertença a um grupo ou uma sociedade. É igualmente relevante na medida em que, expressa através do comportamento de um indivíduo, possibilita a sua integração no conjunto humano com o qual se identifica.

Um outro vector não menos importante releva a importância da gestão da cultura nas organizações; o facto de, progressivamente, os locais de emprego se terem vindo a tornar cada vez mais comunidades de vida, assumindo a função de preencher o espaço deixado vazio por outras instituições, como a escola, a igreja, associações ou grupos de residência. As comunidades de trabalho ganham, pois, protagonismo na socialização dos indivíduos. Dotadas de linguagem e identidade próprias, afastam-se da tradicional e redutora função de sistema produtivo e assumem-se como sistema social vivo.

Se consideradas apenas locais de trabalho ou de passagem para os seres humanos, as organizações tornam-se sistemas inviáveis; daí as preocupações emergentes no sentido de introduzir qualidade de vida no trabalho, e o investimento nos tempos livres dos funcionários. Tal como referem Camara *et al.* (1998:131), “com a desagregação dos grupos tradicionais, a Empresa surge agora ao lado da família e da Escola como ponto-chave da socialização. É na cultura da organização e no grupo que ela forma, que o indivíduo vai reforçar a sua identidade social, contrapondo-a aos grupos externos”.

Referem ainda os autores que a cultura organizacional permite criar nos membros de uma organização um sentimento de harmonia, na medida em que todos se sentem portadores do mesmo conjunto genérico de valores, partilhando ideias claras sobre quais os comportamentos aceitáveis ou inaceitáveis no contexto da sua empresa. É assim facilitada a homogeneização de atitudes dos seus membros, e o alinhamento destes em conformidade com a missão do organismo. Esta ideia remete-nos de imediato para uma outra, que traduz a potencialidade da cultura organizacional no sentido de distinguir aquela instituição das demais, criando nos seus elementos um sentimento de pertença e partilha de valores que os compromete com a sua tarefa, tendo em vista o bem comum da instituição. “*A cultura é também, como daqui resulta claro, um mecanismo de orientação e controlo que molda e guia as atitudes e comportamentos dos empregados*” (Câmara, 1998:153). Este aspecto é particularmente importante no caso dos novos funcionários, que, pela absorção da cultura, conseguem ajustar-se e ser aceites como membros de pleno direito na instituição.

Ainda a este propósito, refere Gomes (2000:111-112) como funções essenciais da cultura organizacional “*o controlo, a integração, a motivação, o envolvimento, empenhamento ou implicação, a identificação, a «performance», o sucesso ou a excelência organizacionais(...)*”.

² TAYLOR, F. W. (1965[1911]). La Direction Scientifique des Entreprises. Paris: Dunod.

Já na perspectiva de João Bilhim (1996), a cultura define com clareza as fronteiras organizacionais, ao distinguir cada uma de todas as restantes; também agrega os membros da instituição em torno de uma identidade partilhada, facilitando a sua adesão aos objectivos gerais da organização, empenhando-se na procura do bem comum. Surge igualmente como um mecanismo de controlo relativamente aos comportamentos dos empregados. Para estes, a clara utilidade de uma cultura organizacional é a redução do grau de ambiguidade, facilitando o seu entendimento em relação àquilo que a organização espera de si no que diz respeito aos comportamentos, à concretização das tarefas e às atitudes perante os distintos tipos de situações. Bilhim acrescenta ainda que a cultura poderá ser transmitida de diversas formas, das quais destaca as histórias (narrativas sobre acontecimentos passados que fornecem explicações e legitimam as práticas actuais), os rituais (sequências de actividades que definem aquilo que é realmente importante para a organização, em termos de valores intrínsecos ou de metas a atingir), os símbolos (logótipo, uniformes, automóveis, arquitectura dos espaços, são suportes que transmitem mensagens aos empregados), e a linguagem (desenvolvimento de terminologia típica, com a criação de siglas ou mesmo de palavras apenas compreendidas no seio da organização).

CULTURA OU CULTURAS?

Do trabalho investigacional sobre esta temática, retivemos a ideia de que toda a investigação e produção teóricas sobre cultura organizacional assentam invariavelmente em duas perspectivas, que entendemos por bem referenciar: uma, integradora, propõe a existência de uma cultura forte e única, dominando toda a estrutura de forma coesa; outra, diferenciadora, enfatiza a heterogeneidade existente no seio de qualquer instituição, propondo a existência de um conjunto de subculturas que se entrecruzam no quotidiano organizacional.

Segundo este autor, no primeiro caso, estamos perante uma perspectiva que entende a cultura como um elemento aglutinador das diferentes partes constitutivas de uma organização, de tal forma que esta surge como um pólo unitário e homogéneo, no qual todos pensam da mesma forma, lidam com os mesmos problemas e adoptam soluções idênticas; por outro lado, e contrariamente, poder-se-á argumentar que a estrutura é plural, integra grupos diferenciados, sendo portanto natural a existência de conflitualidade entre os distintos grupos sócio-profissionais, originadora de diferentes interesses e formas de interpretação e reacção às situações.

Gomes (2000) entende desta forma que as posições antagónicas sobre o fenómeno traduzem duas possibilidades: a remissão para o estudo da cultura das organizações, ou por outro lado para o estudo da cultura nas organizações. Tal significa que, no primeiro caso, se estuda a instituição no seu todo, no contexto das suas relações como o meio envolvente. Falamos de cultura organizacional no singular, situando a organização no seu relacionamento com o meio exterior. No segundo caso, a unidade de análise são os grupos que compõem cada instituição; os planos são aqui grupais ou individuais (departamentos, equipas, categorias profissionais, ou mesmo cada indivíduo isoladamente). A concepção predominante é claramente diferenciadora e pluralista: é a cultura de grupos que é analisada, e daí a utilização da expressão “culturas organizacionais”.

De facto, estas perspectivas claramente distintas alicerçam-se em diferentes realidades visíveis nas estruturas institucionais, o que torna pertinente a questão de saber se se revela desejável a existência nas organizações de uma cultura forte, única, integradora e homogeneizadora, ou, inversamente, de uma cultura mais difusa, plural e heterogénea.

Sobre esta temática, é opinião de Camara *et al.* (1998) que a existência de uma cultura forte e exclusivista em todos os sectores da organização poderá revelar-se contraproducente, visto tender a centrar a instituição no seu interior, sustentando uma visão rígida e inflexível relativamente ao meio envolvente. Naturalmente, a exigência de resolução de conflitos, e

de gestão quotidiana, implicam a existência de uma cultura forte, mas não eliminatória de estratégias particulares dos diversos grupos internos, que se apoiam, isso sim, na cultura geral da organização, naquilo que é a essência da sua identidade. “*A cultura dominante expressa as normas, valores e crenças essenciais a toda a organização e que são partilhados por um número maior ou menor de membros. Quando se fala de cultura organizacional está-se a referir à cultura dominante, à macro visão da cultura que confere à organização a sua personalidade distinta.*” Bilhim, 1996:170).

Não será então correcto, segundo Camara *et al.* (1998), fazer a apologia da existência de uma cultura única no seio de uma organização, mas sim de “um mosaico cultural”, particularidades que têm a sua origem em objectivos específicos de cada sector, grupos profissionais ou distintos tipos de relação com o trabalho. Defendem os investigadores que estas distinções culturais, ao invés de desintegrarem ou fragmentarem a instituição, poderão actuar em seu favor: organizações que adoptam uma perspectiva pluralista de cultura agem em conformidade com os anseios e expectativas do indivíduo moderno, e com o papel social cada vez mais relevante que as instituições desempenham nas sociedades hodiernas.

A visão de Ferreira *et al.* relativamente a este aspecto apresenta-se distinta: entendem os autores que, “*mais importante que o problema da homogeneidade cultural versus heterogeneidade, é a necessidade de avaliar a complexidade dos problemas e o grau de ajuste das soluções aos mesmos.*” (1996:318). Pretendem com isto significar que, em sua opinião, o sucesso das instituições não se relaciona directamente com a prevalência de culturas singulares ou diferenciadoras, mas sim com a capacidade de resposta rápida e adequada às exigências constantes do meio envolvente.

CULTURA ORGANIZACIONAL E CULTURA DE EMPRESA

Não gostaríamos de encerrar estas breves considerações sem referenciar uma perspectiva para a qual João Freire (1993) chama a atenção; as diferenças existentes entre aquilo que Duarte Pimentel intitula de “cultura de empresa” e “cultura organizacional”. Freire refere, citando o autor, que, neste último caso, “o sistema de representações centra-se sobre as estruturas, processos e modos de funcionamento, visando as formas de actuação na organização.” (1993:197). Ou seja, não estamos na presença de uma cultura peculiar e própria de uma empresa, mas apenas de mecanismos que regulam as relações sociais. Uma cultura particular de empresa, por sua vez, implica a existência de projectos colectivos, sentimento de pertença, e a aquisição, transmissão e partilha de uma mesma cultura por todos os envolvidos. Freire refere que só nestas condições se poderá considerar a introdução de processos sociais de inovação, sendo que o papel da cultura de empresa pode ser sinérgico na optimização de recursos, no âmbito de uma estratégia de desenvolvimento da instituição.

Algum paralelismo com esta visão dos factos poderá ser encontrado na análise de Carvalho Ferreira *et al.* (1996) em *Psicossociologia das Organizações*, os autores estabelecem distinções entre clima e cultura organizacionais. Perspectivam para o primeiro uma aplicação prática, apresentando-o como uma parte da cultura que, essa sim, configura os pressupostos fundamentais desenvolvidos por grupos humanos no âmbito das organizações, por forma a enfrentar os problemas de adaptação ao meio exterior e de integração interna. Esses pressupostos, testados em diversas situações e considerados válidos, irão então ser indicados aos novos membros, como modelos gerais a seguir perante aqueles problemas. Neste sentido, entendemos poder considerar que o conceito de clima organizacional apresenta algum paralelismo com a noção de cultura de empresa referenciada por Freire, surgindo aquele como um composto multidimensional e específico de uma organização em particular, de elementos que exercem influência considerável na forma como os seres humanos se comportam em situação laboral, e que distinguem uma instituição de todas as restantes.

BIBLIOGRAFIA

- BERNOUX, Philippe (s.d. [1985]). *La Sociologie des Organisations Initiation*. 3^{ème} édition, Paris, Éditions du Seuil.
- BILHIM, João Abreu de Faria (1996). *Teoria Organizacional Estruturas e Pessoas*. Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- CAMARA, Pedro B. da; GUERRA, Paulo Balreira; RODRIGUES, Joaquim Vicente (1998 [1997]). *Humanator Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. 2^a edição, Lisboa, Publicações D. Quixote.
- FERREIRA, J.M. Carvalho; [et al.] (1996). *Psicossociologia das Organizações*. Alfragide, Editora McGraw-Hill.
- FREIRE, João (1993). *Sociologia do Trabalho: uma Introdução*. Porto, Edições Afrontamento.
- GOMES, Duarte (2000). *Cultura Organizacional Comunicação e Identidade*. Coimbra, Quarteto Editora.
- INFESTAS GIL, Angel (1991). *Sociologia de la Empresa*. Salamanca, Amarú Ediciones.
- PEPPER, Gerald L. (1995). *Communicating in Organizations a Cultural Approach*. Singapore, McGraw-Hill.
- TAYLOR, Frederick Winslow (1965 [1911]). *La Direction Scientifique des Enterprises*. Paris, Dunod.
- TEIXEIRA, Sebastião (1998). *Gestão das Organizações*. Alfragide, Editora McGraw Hill.