

CAPÍTULO V

A CULTURA ORGANIZACIONAL

- 1.** A cultura organizacional: um objeto de estudo, a investigação do comportamento humano nas organizações
- 2.** Caracterização genérica: conceito multifocalizado, manifestações e tipologias da cultura organizacional
- 3.** A cultura organizacional: as múltiplas focalizações da problemática
 - 3.1.** A perspetiva integradora
 - 3.2.** A perspetiva diferenciadora
 - 3.3.** A perspetiva fragmentadora
- 4.** Uma questão de cultura ou subculturas
- 5.** A perspetiva gestionária da cultura organizacional
- 6.** O lugar da escola no quadro das abordagens culturais

«A cultura enforma tudo e todos nos contextos organizacionais».

Bilhim (2004: 163)

CAPÍTULO V – A CULTURA ORGANIZACIONAL

Considerada como uma das problemáticas mais investigadas na área da sociologia das organizações, a cultura organizacional sofre de um *déficit* reflexivo a propósito das suas fundamentações teóricas-conceituais (Torres, 2008c). Embora tenha sido alvo de múltiplos estudos sobre a sua génese e evolução histórica, os estudos focados na abordagem das condições de produção desta problemática e no debate sobre os sentidos teóricos dominantes a nível internacional têm sido diminutos.

Perante a genealogia da cultura organizacional, é importante compreendermos, efetivamente, as condições de produção da problemática e identificarmos os dilemas teórico-conceituais que esta foi ultrapassando no âmbito da matriz disciplinar da sociologia das organizações. Assim, encetaremos uma viagem analítica sobre o pensamento de vários autores representativos das principais correntes e teorias.

A digressão teórica que a seguir desenvolveremos sobre a genealogia da cultura organizacional teve como ponto de partida o percurso efetuado no âmbito da nossa dissertação de mestrado (Caixeiro, 2008). A nossa principal preocupação foi, sobretudo, de natureza epistemológica, tendo sido enfatizada a lógica da (re)descoberta de aspetos que estiveram na génese da cultura organizacional, convocando para o debate outras ideias e outras propostas que, anteriormente, tiveram em linha de conta o simbólico e o cultural no centro da reflexão organizacional.

1. A cultura organizacional: um objeto de estudo, a investigação do comportamento humano nas organizações

O conceito de organização assumiu uma enorme relevância na gestão das organizações na procura da eficácia e da competitividade. A procura de vantagens competitivas face à concorrência, a aposta na qualidade e na inovação pressupõem que a organização esteja inserida num complexo sistema aberto, sujeita a pressões internas e externas e a uma grande capacidade de adaptação à mudança. Os recursos humanos são, então, encarados como adaptáveis a novas situações como a tecnologia ou a globalização. As dinâmicas organizacionais centram-se cada vez mais na função sociocultural da organização, embora a cultura nas organizações não tenha merecido uma particular atenção por parte dos primeiros autores do início do século XX. Apesar do relevo político-ideológico e gestor conseguido tanto pela Abordagem Clássica da Administração como pelo Modelo Burocrático Racional erigido por Max Weber, tal facto não impediu que estes modelos concebessem e estabelecessem dimensões culturalmente significativas nas suas configurações organizacionais. Estaríamos, assim perante organizações reprodutoras de significados socioculturais, que despontavam associados aos respetivos contextos espaço-temporais e, neste sentido, histórica, ideológica e culturalmente determinados.

Sampaio (2004) alega que a cultura organizacional

«surge como uma técnica de gestão, que serve uma nova imagem de organização como comunidade social, tentando minimizar a oposição individuo-organização, pela emergência de um novo paradigma onde a organização é um local potencialmente gerador de conflitos, superáveis pela negociação abrangente e permanente. (...) A evolução das organizações e numa interpretação considerada relevante para o objectivo da reflexão sobre a cultura organizacional, passa de uma organização tradicional de sistema fechado à organização aberta, passando por uma forma intermédia, a organização contingencial» Sampaio (2004:69-70).

Desta forma,

«passou de moda o racionalismo estrito e tornou-se inevitável aceitar que o subjectivo e o simbólico são tão integrantes da vida organizacional como a realidade objectiva e que, por esse facto, a ideia de sujeito imbuído de uma natureza humana geral e universal tem que ser confrontada com a contestação de que os sujeitos são actores socialmente situados e impossíveis de perceber sem análise dos contextos sócio-culturais» (Reto e Lopes, 1990: 25-26).

Como foi referido em capítulos anteriores, nas últimas décadas do século XX, a cultura organizacional¹ despertou um vivo interesse no seio da comunidade científica e empresarial visto que passou a ser «encarada como uma “técnica” susceptível de proporcionar aumentos de produtividade, de favorecer o empenhamento, o envolvimento ou a implicação, sobretudo do “pessoal” situado nos escalões hierárquicos inferiores» (Gomes:1994:279).

No que respeita às teorias organizacionais, Caetano e Vala (2000) defendem que as abordagens culturais das organizações se têm vindo a afirmar como uma das metáforas, paradigmas ou narrativas analíticas mais relevantes nos últimos tempos. Tal conceção implica uma visão das organizações como realidades construídas, dado que acentuamos o carácter socialmente construído e simbólico das realidades organizacionais, sendo as organizações concebidas como sistemas de crenças utilizadas pelos atores para explicar, interpretar e recriar a realidade na qual vivem.

Martin et al. (2004) chamam a atenção para o facto de nos finais da década de 70 do século passado, muitos professores universitários terem sido altamente críticos relativamente à investigação organizacional convencional, que, naquela época, enfatizava os métodos quantitativos e neo-positivistas da ciência. Alguns estudiosos e muitos investigadores consideraram esta abordagem estéril e árida, dado ser demasiado dependente do modelo racional do comportamento humano, uma abordagem estrutural para questões de estratégia corporativa.

¹ Neves (2000) refere que a cultura organizacional começou a ser descrita como «uma componente do sistema social que se manifesta no modo de vida e nos artefactos, um modo complexo no qual se inclui o saber, a crença, a arte, a moral, a lei, os costumes, os hábitos, etc., adquiridos pelo homem enquanto membro de uma sociedade» Neves (2000:66).

Nos finais da década de 70 e sobretudo na década de 80 do século XX, o estudo da cultura organizacional (*organizational culture, corporate culture*²) advém da tomada de consciência, por parte dos estudiosos, da importância dos fatores culturais nas práticas de gestão e na premissa de que a cultura é um elemento diferenciador das organizações bem-sucedidas a partir do inesperado êxito das empresas japonesas. A cultura era, então, a chave para o sucesso obtido por certas organizações e explicativa do êxito económico: a comparação de empresas similares em termos de tecnologia, dimensão e mercado mostram que a produtividade era superior no Japão e atribuíram tal ocorrência à superioridade da cultura que nelas vigora. Fatores de cariz não económico são determinantes na vida das empresas e agentes mobilizadores dos funcionários.

No final da década de 70, os estudos do investigador inglês Pettigrew (1979) marcariam decisivamente o conceito de cultura organizacional. Mas é na década de 80 que a temática da cultura organizacional adquire maior relevo e popularidade. Refere aquele autor que

«as pessoas que funcionam dentro de uma organização devem, ainda, ter um sentimento contínuo da leitura da realidade organizacional. A cultura é o sistema de significados aceite colectivamente por um dado grupo num dado momento (...) os símbolos, a linguagem, a ideologia, as crenças, os rituais e mitos» Pettigrew, 1979: 574).

Neves (2000) refere que a conceção pluralista e sociocultural da cultura organizacional, que caracterizou durante algumas décadas o pensamento antropológico, haveria de dividir-se em duas grandes correntes de pensamento: a corrente que encara a cultura como um conjunto de padrões culturais (a cultura é produzida pelos indivíduos que interagem e enfatiza mais a estrutura padronizada da cultura do que as suas dimensões) e a corrente que encara a cultura como estrutura social (a cultura é vista como uma rede ou sistema de relações sociais e assume que cada sistema estrutural é uma unidade funcional na qual todas as partes contribuem harmoniosamente para a sua existência e continuidade).

² A expressão *corporate culture* é atribuída a Deal e Kennedy (1982) e remete-nos para o modo como aqui fazemos as coisas (*the way we do things around here*).

Aspetos como os valores, a tradição, a história, a personalidade do líder, os símbolos, o estatuto, os pressupostos básicos (Ferreira, 2001) são determinantes na vida das empresas. A abordagem cultural das organizações implica que os aspetos humanos sejam tomados em consideração e remonta à Escola das Relações Humanas, estimulada pelos resultados da célebre *Experiência de Hawthorn* (1927-1932) desenvolvida por Elton Mayo. Mas a valorização atribuída ao estudo dos valores, normas e sentimentos emergentes nas interações dos grupos organizacionais remonta aos estudos de Selznick (1957). Segundo o autor, os indivíduos associar-se-ão tanto mais a uma organização quanto mais entenderem e compreenderem que uma maneira pessoal de executar as atividades organizacionais pode trazer grandes benefícios. Nesta perspetiva, quanto mais o indivíduo se vincular e se comprometer pessoal e organizacionalmente, mais a instituição será valorizada como fonte de satisfação pessoal. Quando estes procedimentos se generalizam a todos os membros, a organização adquire uma unidade interna que vai refletir-se, certamente, em todos os domínios da vida organizacional.

Se a metáfora cultural se popularizou na literatura organizacional, a partir, sobretudo, do interesse despertado pelo fenómeno japonês, na década de 60 do século XX, alguns autores já tinham feito acanhadas referências à cultura no contexto do movimento do Desenvolvimento Organizacional. Entre o conjunto de autores, cujos trabalhos representam este movimento, salientamos Schein (1984, 1986, 1990a, 1990b) – que viria ser considerado, mais tarde, referência inquestionável para o estudo da problemática da cultura organizacional –, Bennis (1975, 1989), Lawrence e Lorsch (1989).

Este movimento apresenta uma mudança no modo de conceptualizar as organizações: o pressuposto da dualidade da estrutura/ação, ou do formal/informal, dá lugar, paulatinamente, a propostas que originam a fusão entre as duas dimensões. Este ensaio de agregação de aspetos estruturais e comportamentais, insistindo nas suas recíprocas ligações, estabelecia o pressuposto de que a organização era semelhante a um sistema aberto e, por isso, todo o seu desenvolvimento e funcionamento dependia de uma estratégia de mudança progressiva e projetada, quer no domínio dos fatores endógenos quer no domínio dos fatores exógenos.

Como acabámos de ver, este movimento caracteriza-se pela fusão de duas tendências no estudo das organizações: por um lado, o estudo da estrutura e por outro, o

estudo do comportamento humano nas organizações, integrado através de um tratamento sistémico. Os diversos modelos de Desenvolvimento Organizacional consideram basicamente quatro variáveis: 1) o meio ambiente, focalizando aspetos como a turbulência ambiental, a explosão do conhecimento, a explosão tecnológica, a explosão das comunicações, o impacto dessas mudanças sobre as instituições e valores sociais, entre outros; 2) a organização, abordando o impacto sofrido em decorrência da turbulência ambiental e as características necessárias de dinamismo e flexibilidade organizacional para sobreviver nesse ambiente; 3) o grupo social, considerando aspetos de liderança, comunicação, relações interpessoais, conflitos; e 4) o indivíduo ressaltando as motivações, atitudes e necessidades.

Os autores salientam estas variáveis básicas de maneira a poderem explorar a sua interdependência, diagnosticar a situação e intervir em variáveis estruturais e em variáveis comportamentais, para que uma mudança permita a consecução tanto dos objetivos organizacionais como individuais. Portanto, a ênfase é posta na gestão de pessoas e de processos.

Este movimento alicerça-se nos conceitos de cultura e de clima organizacionais, tidos como variáveis a serem redefinidas para fazer face às exigências impostas pelo ambiente. Através da mudança da cultura organizacional, que se desejava integradora, orgânica e assente no comprometimento e participação dos atores na organização, tornar-se-ia possível estabelecer as fases de vida e os estádios de desenvolvimento sistemático da organização. A cultura organizacional conceptualizada de um modo muito amplo, referindo-se às dimensões dos comportamentos, dos valores e das crenças partilhadas pelos atores no contexto organizacional, tende a construir-se como uma realidade hegemónica que sobredetermina a própria configuração estrutural da organização.

Desta forma, o conceito³ de cultura assente em estratégias de investigação indutivas e qualitativas, possibilitaria chegar a uma compreensão mais ajustada (mais rica, complexa, contextualizada) da dinâmica das organizações (Caetano e Vala, 2000).

³ A própria noção de cultura assume um carácter altamente polissémico atendendo à sua relação com os diversos saberes e áreas disciplinares com as quais se relacionou. Autores como Morin (1984) consideram mesmo a palavra cultura uma “palavra armadilha” por parecer ser una e firme mas no fim de contas ser dupla, minada e traidora.

Todavia, a cultura organizacional pauta-se por uma elevada plurissignificância de sentidos, discerníveis apenas se conseguirmos identificar os posicionamentos teórico-conceituais que estiveram na base da sua construção.

Dado que a cultura não é algo imposto na pirâmide da organização (Guerra, 2002), o mundo competitivo dos negócios depressa se consciencializou que a superioridade das empresas é condicionada pela sua cultura organizacional. Neste sentido, o estudo da cultura conheceu um grande incremento e duas vertentes se perfilaram. Para autores, como Lemaître (1984) e Schein (1984, 1986, 1990a, 1990b), que defendem uma visão funcionalista das organizações, a cultura manifesta-se como uma realidade homogénea ao possibilitar a adaptação dos indivíduos à organização como um todo. Por sua vez, a organização adaptar-se-á ao seu meio envolvente. A cultura adquire, então, um estatuto de variável independente. Para os autores que têm uma visão crítica das organizações, como Morgan (1996), Sainsalieu (1987), a cultura é uma realidade heterogénea e com clivagens, integrando várias subculturas, o que conduz a uma autonomia dos indivíduos e uma panóplia de comportamentos (cf. Quadro 42).

Quadro 42 – Paradigmas conceptuais da cultura organizacional (adaptado de Ferreira, 2001)

PARADIGMAS CONCEPTUAIS DA CULTURA ORGANIZACIONAL	
Homogeneidade cultural ↓ Carácter singular da cultura ↓ Cultura una ↓ Integração ↓ Controlo (indivíduo executor)	Heterogeneidade cultural ↓ Carácter plural da cultura ↓ Subculturas e diversidade ↓ Diferenciação ↓ Ordem negociada (indivíduo ator)

A perspetiva cultural sobre a realidade organizacional defende que «as organizações são sistemas humanos que manifestam complexos padrões de actividade cultural e não máquinas ou organismos adaptativos» (Gomes, 1994:284).

A cultura não deve entender-se como uma componente decorativa, mas como um elemento estrutural e estruturante da ação organizativa. A organização é definida

como uma minissociedade provida de símbolos e de ritos, de linguagem própria, de uma matriz interpretativa comum e de um percurso que a caracteriza e singulariza. De acordo com esta perspectiva, a organização é um elemento pertencente ao mundo simbólico, socialmente construído e interativamente sustentado, dependente da dinâmica dos vários agentes que dinamizam a sua construção e manutenção.

Seja como for, a cultura é determinante na criação de uma linguagem e categorias conceptuais comuns, que possibilitam aos indivíduos comunicar com eficiência, definir critérios de inclusão ou de exclusão do grupo, estabelecer relações intergrupais e interpretar e atribuir significados aos factos. Por vezes, a cultura organizacional é comparada a um grande “guarda-chuva” ao abrigo do qual se encontram formas distintas de encarar as organizações.

Sendo preocupação de todas as teorias organizacionais encontrar mecanismos integradores que racionalizem e tornem previsíveis os comportamentos organizacionais, a gestão pela cultura evidencia essa mesma problemática.

Na verdade, a problemática que envolveu a metáfora cultural assumiu proporções tais que muitos investigadores equacionaram a cultura organizacional como uma questão de moda efémera e transitória, justificável apenas pela ameaça/desafio japonês. Porém, outros perceberam rapidamente que a metáfora cultural era algo inovador no contexto das Teorias Organizacionais, correspondendo à introdução duma nova metáfora para pensar e explicar as organizações até há pouco “inabordadas” ou negligenciadas e repensar outras há muito abordadas e consolidadas. Com efeito, uma das principais aspirações dos teóricos da Gestão de Recursos Humanos pretende fazer da cultura organizacional, a chave da eficácia nas organizações.

2. Caracterização genérica: conceito multifocalizado, manifestações e tipologias da cultura organizacional

A dimensão cultural, afastada da organização dos sistemas produtivos ou tida como irrelevante, começa a ser reabilitada e reintroduzida na organização e gestão do

trabalho em empresas ocidentais. A distância introduzida pelos modelos racionais e formais torna-se cada vez improdutivo ou contraproducente e a dimensão cultural emerge criando uma nova vaga.

A cultura organizacional é objeto de múltiplas definições e conceptualizações, porém, apesar do caos aparente da literatura é possível distinguir alguns aspetos convergentes quanto às diferenças (Gomes, 2003). O uso científico da palavra cultura tem como origem a Antropologia⁴, a Sociologia Organizacional e a Psicologia Social, em cujos ambientes disciplinares se deverão interpretar os vários esforços de natureza teórica e metodológica. Por tradição, as organizações são analisadas a partir de duas metáforas: as organizações vistas como máquinas e como organismos. A cultura perfila-se como uma nova metáfora para pensar as organizações. Com efeito, a definição de cultura organizacional não é consensual, facto evidenciado pela revisão da literatura.

Ott⁵ (1989) após exaustiva consulta de obras de referência, limitou a cinco aspetos, ainda que débeis, o consenso em torno do conceito de cultura: a cultura existe nas organizações; a cultura de cada organização é verdadeiramente única, logo, divergente de todas as outras; o conceito de cultura é um conceito socialmente construído; a cultura estabelece uma forma de conhecimento e de atribuição de sentido à realidade e, por fim, a cultura assegura um meio de orientação para o comportamento organizacional.

Podemos, efetivamente, elencar um conjunto de definições de cultura organizacional para sustentarmos a ideia que as definições de culturas são abundantes e nem sempre partem da mesma perspetiva, porém, não queremos correr o risco de sermos exaustivos, dado que a multiplicação de pouco adiantaria na compreensão das questões que consideramos mais pertinentes no domínio da investigação sobre a cultura organizacional. A multiplicidade de conceitos resulta do facto de alguns autores salientarem a importância dos vários níveis e conteúdos da cultura organizacional e outros enfatizarem as regras e formas de comunicação da organização, as práticas partilhadas pelos membros, os valores, as metáforas ou imagens usadas pelos atores

⁴ De modo geral, os antropólogos entendem a cultura como um sistema de significados e símbolos com conteúdos implícitos ou expressos, sendo apreendidos através de práticas dominantes entre os membros de um determinado grupo social.

⁵ Ott (1989) recolheu a módica quantia de 38 definições diferentes de cultura a partir da consulta de 58 obras de referência na área.

organizacionais, a criatividade dos indivíduos ou grupos da organização, o discurso dos atores, os conhecimentos e crenças partilhadas, os símbolos e significados partilhados, os processos inconscientes da mente e as representações de cada um.

Ouchi (1982) define cultura organizacional enquanto um

«conjunto de crenças partilhadas entre os gestores de uma organização acerca de como devem comportar-se, gerir a organização e conduzir as suas actividades, bem como as dos funcionários. (...) Implica um certo número de valores que estabelecem um modelo para as actividades, as opiniões e as acções» Ouchi (1982:186).

Smircich (1983) considera a cultura organizacional como um conjunto normativo ou social que mobiliza uma organização e expressa os valores ou ideais sociais e crenças partilhadas pelos membros da organização. A cultura organizacional confere, assim, um sentimento identitário aos membros da organização e serve de mecanismo de atribuição de significado ao guiar e modelar os comportamentos.

Wilson (1971) descreve cultura como

«um conhecimento transmitido socialmente sobre o que é e o que deve ser a realidade organizacional e que é comum aos membros da organização e por eles partilhada. Plasmada em “actos e artefactos”, a cultura define o que é bom e verdadeiro e dicotomiza a realidade organizacional segundo o que é considerado correcto e incorrecto» (Wilson, 1971:12).

Autores como Thévenet (1989) encaram a cultura organizacional como um fenómeno globalizante na organização. Por isso, a cultura é encarada como “cimento que liga as diferentes componentes da empresa”; como “explicação fundamental do que nela se processa”; como “produto da história e não apenas facto instantâneo”; ou como “património de saber-fazer, maneira de actuar e de pensar, visões comuns” (Thévenet, 1989:35).

No tecido investigativo português, Bilhim (2006) apresenta a cultura como «intangível, implícita, dada como certa, e cada organização desenvolve pressupostos, compreensões e regras, que guiam o comportamento diário no local de trabalho» (Bilhim, 2006: 185) e, por esse motivo,

«até aprenderem essas regras, os novos empregados não são aceites como membros plenos da organização. Daí que as transgressões resultem em desaprovação e penalizações, e a conformidade às regras se torne a base primária da compensação e da mobilidade ascendente» (Bilhim, 2006: 185-186).

Para Gomes (1990), a cultura organizacional é tida

«como um sistema de representações estratégicas que dá sentido à organização e lhe confere uma identidade (...) consiste naquilo que é necessário conhecer e em que é necessário acreditar para que alguém, no interior duma dada comunidade, possa actuar de forma aceitável» (Gomes, 1990:28).

Sarmento (1994) refere a cultura organizacional como um código em que é possível estabelecer a comunicação no grupo, na organização:

«a cultura é o domínio do simbólico, integrado por crenças, assunções, valores, ritos e artefactos, construído historicamente através de um processo conflitual, e em estado permanente de uma dinâmica de reconstrução, através do qual os seres humanos estabelecem os protocolos para a sua comunicação, ao nível grupal, organizacional ou societal» (Sarmento,1994:133-134).

Neves (2000:66-67) ao defender que a evolução do conceito de cultura organizacional se traduziu na substituição da perspectiva funcionalista pela perspectiva estruturalista (o que permitiu enfatizar e valorizar a componente simbólica e cognitiva da cultura) define cultura organizacional como

«um sistemas de padrões cognitivos aprendidos que auxiliam as pessoas nos processos de perceber, sentir e actuar e, como tal, encontra-se localizada na mente das pessoas, quer como um sistema partilhado de símbolos e de significados, patente nos pensamentos e nos significados partilhados pelas pessoas de uma sociedade» (Neves 2000-66).

Sampaio (2004) refere a cultura organizacional como «um elemento dinâmico permanente, ou um processo de aprendizagem acumulada, de respostas aprendidas originadas por valores esperados, partilhada por determinados grupos, integrando

globalmente comportamentos, emoções e elementos cognitivos do funcionamento psicológico dos seus membros» (Sampaio, 2004:76) e dado que a cultura se reporta a um conjunto de pressupostos básicos, valores, crenças e expectativas, este autor afirma que se pode compará-la a um *iceberg*:

«na superfície estão os aspectos abertos como: objectivos, tecnologia, estrutura, políticas e procedimentos e até os recursos financeiros. Submersos temos os aspectos encobertos ou informais da vida organizacional. Nestes temos, as percepções, as atitudes e os sentimentos, bem como um conjunto de valores compartilhados sobre a natureza humana e sobre o que a organização pode contribuir para a sociedade» (Sampaio, 2004:76).

Também numa linha meticulosa, surgem outras definições para o mesmo conceito que antecipadamente nos alertam para possíveis desacordos. Hoy e Miskel (1987) procuram uma definição mais analítica e referem que a cultura organizacional é

«tipicamente definida em termos de orientações partilhadas que mantêm a unidade coesa e lhe dão uma identidade distintiva. Porém, discordância substancial surge acerca daquilo que é partilhado – normas, valores, filosofias, perspectivas, crenças, expectativas, atitudes, mitos ou cerimónias. Um outro problema é determinar a intensidade das orientações dos membros da organização. Será que as organizações têm uma cultura de base ou muitas culturas? Para além disso, há discordância sobre até que ponto a cultura organizacional é consciente e visível ou inconsciente e oculta» (Hoy e Miskel 1987:247).

A definição de cultura de Schein⁶ (1991a) parece ser a que reúne maior número de adeptos. Este autor define cultura organizacional como «um conjunto de valores nucleares, normas de comportamento que governam a forma como as pessoas interagem numa organização e o modo como se empenham no trabalho e na organização» (Schein, 1990a: 9).

⁶ Schein é um nome obrigatório nos estudos da cultura organizacional e a sua tipologia dos níveis de cultura (1990a:13-21) constitui uma referência constante nos trabalhos desta área temática. A primeira edição de *Organizational Culture and Leadership* data de 1985.

A cultura cumpre nesta ótica uma função integradora e equilibradora. Sendo entendida como uma tradição é transmitida através da socialização organizacional. Os processos sociais nas organizações são encarados numa vertente consensualista e testamentária, pendendo para o equilíbrio e a ordem.

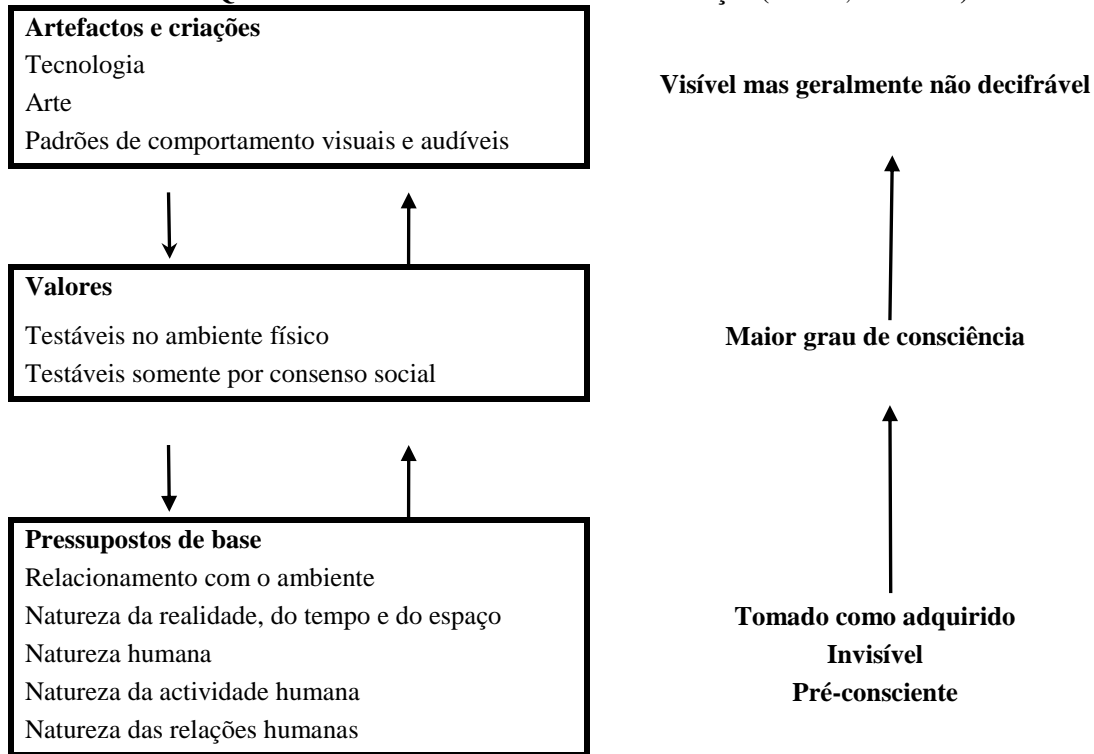
Schein (1984) refere, também, que

«a cultura organizacional é um padrão de pressupostos básicos que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, aprendendo a lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna, e que têm funcionado suficientemente bem para serem considerados válidos e serem ensinados aos novos membros como o modo correcto de compreender, pensar e sentir, em relação a esses problemas» (Schein, 1984:3).

Podemos, então deste modo, constatar que o autor mostra algumas reticências em integrar o conflito no seio das organizações como génese e expressão da cultura.

Schein (1991a) define três níveis de cultura: artefactos (nível 1 de análise, mais visível e observável mas geralmente não decifrável; presentes no espaço físico, objetos, regras, normas e padrões de comportamento); valores (nível 2 de análise, acessível a um conhecimento consciente presentes nos valores, crenças, atitudes, ideologias e sentimentos); e pressupostos de base (nível 3 de análise, tomados como adquiridos, invisíveis, indiscutíveis e subconscientes, presentes nas concepções acerca das relações com o ambiente, da natureza da realidade e da verdade). Qualquer uma destas dimensões pode desenvolver-se em níveis diferentes de profundidade ou interiorização (cf. Quadro 43)

Quadro 43 – Níveis de cultura e a sua interação (Schein, 1991a:14)



Schein (1991a) advoga ao contrário de outros investigadores⁷, que a cultura organizacional se situa no último nível identificando-se, assim, com os pressupostos de base partilhados por um determinado grupo de indivíduos. Deste modo, o modelo de pressupostos de base, criado e desenvolvido por um conjunto de membros da organização, à medida que aprende a gerir os seus dilemas organizacionais, é validado para ser ensinado e aprendido pelos novos membros como a forma certa de perceber, compreender, pensar, considerar e sentir a organização. A este propósito, Sanches (1992) salienta que

«as vivências organizacionais, quando avaliadas de forma positiva, são, em geral, sistematizadas e codificadas (...) irão influenciar as atitudes e regular as práticas

⁷ Regista-se uma grande falta de consenso entre os especialistas, relativamente aos níveis de cultura que devem ser privilegiados no estudo da cultura organizacional. Bates (1986) situa a cultura organizacional no primeiro nível, dos artefactos, ao afirmar que «as crenças, linguagens, rituais, conhecimentos, convenções, reverências e artefactos – em suma, a bagagem cultural de qualquer grupo, são os recursos a partir dos quais as identidades individuais e sociais são construídas. Fornecem a estrutura sobre a qual os indivíduos constroem as suas compreensões do mundo e de si próprios» (Bates, 1986:262). Sergiovanni e Corbally (1986) situam a cultura organizacional no segundo nível dedicado aos valores ao afirmar que «uma definição-tipo de cultura deveria incluir o sistema de valores, símbolos e significados partilhados de um grupo incluindo a corporalização destes valores, símbolos e significados em objectos materiais e práticas ritualizadas» (Sergiovanni e Corbally, 1986:8).

comuns não apenas dos membros da organização que já estão socializados, mas sobretudo, daqueles que entram de novo. Esses padrões de pressupostos comuns são então apresentados e ensinados aos novos membros como a maneira mais adequada de sentir, ver, pensar e resolver problemas semelhantes. Eles constituem, afinal, um património colectivo a transmitir aos vindouros durante o seu processo de socialização. (...) Assimilados profundamente, tornaram-se tão básicos e naturais que deixaram, por isso, de ser postos em causa, ou de constituir objecto de mudança» (Sanches, 1992: 45-46).

Certo é que a cultura não é um atributo do indivíduo mas sim de grupos. É algo que é apreendido, compartilhado, padronizado e que se enraíza no simbolismo das suas manifestações fenomenológicas cujo significado desempenha uma função integradora e adaptativa no seio da organização. Schein (1991a) apresenta diferentes fases de evolução do grupo que constitui a organização (cf. Quadro 44).

Quadro 44 – Fases de evolução do grupo (Schein, 1991a:191)

FASE	PRESSUPOSTOS DOMINANTES	FOCO SÓCIO EMOCIONAL
1. Formação do Grupo	Dependência: «O líder sabe o que nós devemos fazer.»	Auto- orientação Incidência emocional nos temas de (1) inclusão, (2) poder e influência, (3) aceitação e intimidade, (4) identidade e papel.
2. Desenvolvimento do Grupo	Fusão: «Nós somos um grupo excelente; somos parecidos uns com os outros.»	Grupo como objecto idealizado Incidência emocional na harmonia, conformidade, procura de intimidade. As diferenças individuais não são valorizadas.
3. Trabalho de Grupo	Trabalho: «Trabalhamos com eficácia porque nos conhecemos e aceitamos uns aos outros.»	Missão do grupo e tarefas Foco emocional na realização, trabalho em equipa e em manter a trabalhar normalmente. As diferenças individuais são valorizadas.
4. Maturidade do Grupo	Maturidade: «Sabemos quem somos, o que queremos e como chegar lá. Temos tido sucesso, logo devemos estar no caminho certo.»	Sobrevivência do grupo e conforto Foco emocional na preservação do grupo e da sua cultura. A criatividade e diferenças individuais são consideradas como uma ameaça.

Os valores constituem na perspetiva de Schein (1991a) um nível intermédio na cultura organizacional. São os valores comuns que moldam o carácter essencial da

organização e lhes conferem um sentido de identidade. Quando os atores organizacionais conhecem os princípios e valores que a organização defende e abraça e se identificam com eles, é mais provável que o seu comportamento organizacional seja coerente com esses valores. Cada membro da organização sentir-se-á parte integrante da organização e atribuirá significado e relevância à realidade organizacional. A este propósito, lembremo-nos do sucesso das empresas japonesas onde existia uma consistência interna de determinados valores partilhados como a intimidade, a confiança, a cooperação, o trabalho em equipa e a igualdade. Cada ator organizacional é considerado atendendo à sua complexidade, como um todo e não apenas como um agente de trabalho, facto que produz uma atmosfera de igualdade na organização, um grupo de pares e iguais, trabalhando em prol de metas consideradas comuns (Sanchez, 1992). A conceção de cooperação opõe-se, desta forma, à hierarquia formal defendida pelas teorias burocráticas da organização.

Os artefactos e criações ou normas partilhadas constituem elementos capitais, mediante os quais se constrói a cultura organizacional. São uma componente essencialmente concreta e mais observável do que os valores. São, sobretudo, manifestações informais, por isso, não inscritas nas dinâmicas organizacionais. Funcionam como orientações comportamentais, guias de análise para compreender os aspetos culturais da vida das organizações. As normas revelam-se através de relatos, cerimónias, símbolos e marcam o que é essencial para a organização e, por esse motivo, são relatadas aos novos membros de modo a assegurar a socialização.

Segundo Chiavenato (2000), a cultura organizacional pode ser encarada de acordo com duas vertentes básicas. A formal, que assenta nos múltiplos órgãos que a compõem, nos cargos desempenhados pelos seus membros, na hierarquia da autoridade e responsabilidade dos mesmos, nos objetivos, nas estruturas e tecnologias postas à disposição da organização. A vertente informal assenta nos grupos informais que se desenvolvem no seu interior, com interesses similares ou antagónicos, as atitudes e comportamentos assumidos, manifestando perceções favoráveis ou desfavoráveis, as normas de trabalho que grupos distintos podem assumir, independentemente das definidas institucionalmente, as quais poderão favorecer ou não a organização como um todo e, finalmente, os padrões de liderança, conferindo autoridade informal e como contra poder.

Ott (1989), ciente da dificuldade de encontrar a definição ideal⁸ para o conceito de cultura e de quais os níveis que devem ser privilegiados no estudo da cultura organizacional, opta, então, pela via pragmática e defende que

«a cultura organizacional pode ser definida funcionalmente ou pragmaticamente como uma força social que controla os padrões de comportamento organizacional, moldando as cognições e as percepções de significados e realidades dos seus membros, fornecendo energia afectiva para a mobilização e identificando quem pertence e quem não pertence» (Ott, 1989:69).

Entende-se assim que a cultura organizacional deva ser um sistema, cujo significado é partilhado por todos os seus membros, expressa por valores centrais, os quais irão caracterizar a personalidade da organização, ou seja, a sua cultura dominante. Quando esses valores são fortemente partilhados por todos os seus membros, assumindo um forte compromisso com os mesmos, mais forte será a cultura dessa organização, a qual prevê uma unidade de propósito, levando à coesão e lealdade com a organização, evitando-se assim a rotatividade dos seus membros e o enfraquecimento da sua cultura.

Torna-se notória a importância do ambiente no qual se insere a organização, os seus pressupostos, as suas crenças, os seus comportamentos, os seus mitos, as suas histórias, os quais traduzem o modo *sui generis* do funcionamento e desenvolvimento de tarefas da organização.

Tendo em conta a pluralidade de sentidos subjacentes ao conceito de cultura organizacional, torna-se necessário tecer algumas considerações que se prendem com a natureza da própria cultura, isto é, os sentidos atribuídos à cultura organizacional que derivam da interseção das imagens associadas à cultura e à organização. Deste modo, Smircich⁹ (1983) fala na cultura organizacional enquanto variável independente e externa e em cultura organizacional como uma variável dependente e interna.

Enquanto variável independente e externa, a cultura organizacional é encarada como um fator que é importado para o seio da organização pelos seus membros, que se

⁸ Bilhim (2006) aponta a falta de consenso «em relação às metodologias de abordagens e às formas de operacionalização do conceito» (Bilhim, 2006:185). Tal situação, refere o autor, havia de gerar um caos conceptual.

⁹ Para uma análise mais aprofundada ver Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. In *Administrative Quarterly*, n.º 28, pp. 339-358.

fazem acompanhar por atitudes e ações. A propósito desta problemática, Torres (1997) refere que podemos «focalizar a cultura organizacional como o reflexo dos traços culturais da sociedade, isto é, as práticas organizacionais tendem a ser determinadas e niveladas pela cultura societal, assumindo, na perspectiva de alguns autores, um decalque da cultura nacional» (Torres, 1997:15).

Como variável dependente e interna, a cultura organizacional é perspectivada como uma dimensão ou subsistema organizacional que favorece o crescimento de uma identidade organizacional singular, forte e concorrencial. A par com os produtos, bens ou serviços produzidos, as organizações passam a produzir, também, artefactos culturais distintivos como os rituais, as lendas e os ritos (Smircich, 1983). A dimensão simbólica das organizações gera, por seu lado, uma situação de equilíbrio e eficácia no seu interior. Se a cultura é algo que a organização possui, esta tornar-se-á, certamente, um forte instrumento de comunicação e de uso estratégico para os chefes e outros dirigentes nas dinâmicas de gestão das organizações.

Se é a cultura que diferencia organizações similares, fazendo avivar a sua especificidade e identidade, é, então, pertinente realçar o papel ativo dos atores organizacionais na (re)criação da cultura. Nesta ótica, Gomes (1990) refere que

«a cultura não é um elemento decorativo ou substitutivo da organização, mas uma realidade constitutiva e insubstituível da mesma; não é um efeito superestrutural ou um derivado da infra-estrutura ou base material da organização, mas um elemento estrutural e estruturante com que o processo ou acção de organizar tem de contar» (Gomes, 1990:150-151).

Como ficou explícito, vários autores, ainda que motivados por objetivos distintos, ensaiaram definições-síntese de cultura organizacional ou procederam a sistematizações da teoria e pesquisa nesta área. Um dos domínios de reflexão que tem despertado a atenção dos investigadores prende-se com a tentativa de categorização das

culturas em tipologias¹⁰ ou modelos. Estes quadros teóricos-conceptuais constituem, na verdade, instrumentos profícuos para emoldurar a realidade organizacional.

Tendo em conta que uma tipologia é uma forma de classificar algo a partir de um conjunto estruturado de características análogas, Neves (2000) define este conceito como um «conjunto de tipos com certas características em comum, mas também suficientemente diferentes para serem distinguíveis entre si» (Neves, 2000:84). Por tipos, o autor entende serem uma simplificação seletiva propositada, traçada com base em determinados critérios, que servem de ponte entre a abordagem teórica e a avaliação empírica.

No campo da cultura organizacional, devemos entender o conceito de tipologia como um esquema classificativo, através do qual diversas organizações podem ser catalogadas em função de características culturais comuns. As tipologias permitem realizar generalizações de cariz teórico a partir de um conjunto de organizações, explicar as diferenças entre as organizações, estimar o grau de congruência cultural dos vários componentes de uma cultura e, por fim, delinear estratégias de mudança de acordo com determinados requisitos.

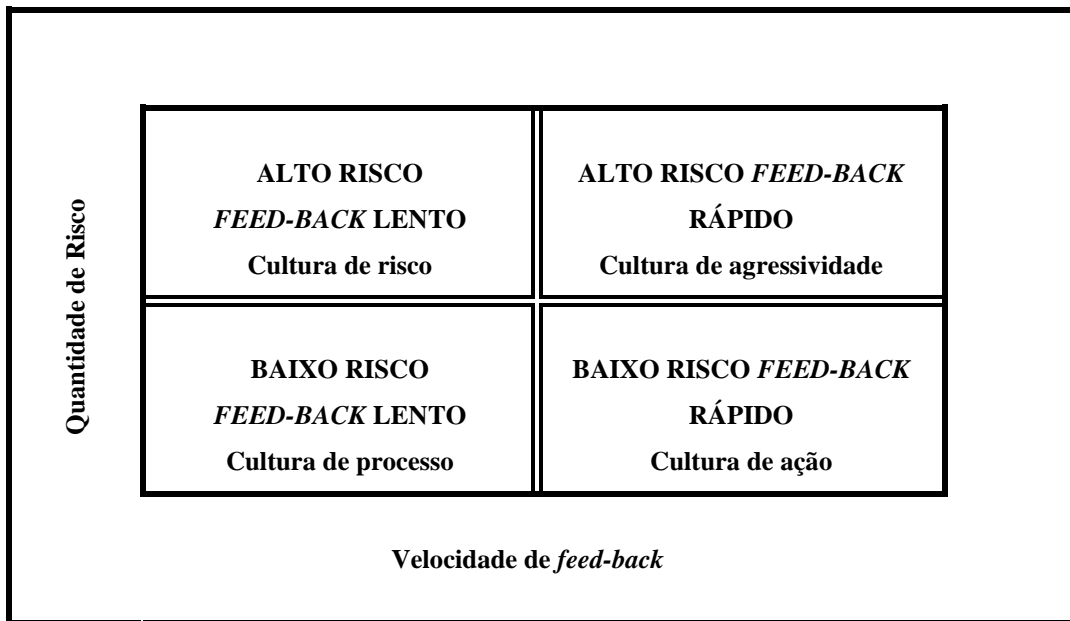
A literatura da especialidade tem produzido várias formulações de modelos de cultura organizacional sob a forma de tipologias. Entre as várias tipologias surgidas, referenciaremos, de seguida, as que, no nosso entender, maior êxito e popularidade almejaram, embora tenhamos sempre presente que essas mesmas tipologias encerram em si mesmas, um conjunto de limitações e insuficiências na explicação da cultura organizacional. Dentro deste lote, encontramos a tipologia de Deal e Kennedy (1988), de Harrison (1972), de Handy (1978), de De Witte e De Cock (1986), de Denison (1990) e de Quinn (1985).

Deal e Kennedy (1988) tiveram em linha de conta, na elaboração da sua tipologia duas variáveis organizacionais, a quantidade de risco que é necessário as organizações correrem e que varia ao longo do tempo e a velocidade de *feed-back* do resultado dos riscos corridos e que determinam quatro quadrantes: baixo risco e *feed-*

¹⁰ As tipologias «são abstracções da realidade e reflectem tipos ideais. Devem ser, pois, entendidas e usadas como instrumentos conceptuais de análise, sistematização e interpretação da realidade empírica» (Sanches, 1992:67). Gomes (1993) refere, por sua vez, que as tipologias «têm, de qualquer forma, a utilidade de auxiliar o diagnóstico da realidade organizacional e de fornecer algumas pistas de investigação» (Gomes, 1993:63).

back lento a que corresponde uma cultura de processo; alto risco e *feed-back* lento a que corresponde uma cultura de risco; alto risco e *feed-back* rápido e que corresponde uma cultura de agressividade e, finalmente, baixo risco e *feed-back* rápido a que corresponde uma cultura de ação (cf. Figura 18).

Figura 18 – O modelo de Deal e Kennedy (Adaptado de Deal e Kennedy, 1988)



Na cultura de processo, a lentidão do *feed-back* conduz os indivíduos à valorização da rigidez, à elevada formalização, ao poder de posição como base da autoridade, dado que os indivíduos focalizam o modo de fazer em detrimento do que fazer. Tal conceção implica uma grande morosidade de reação às exigências do meio e um fraco estímulo à inovação e criatividade.

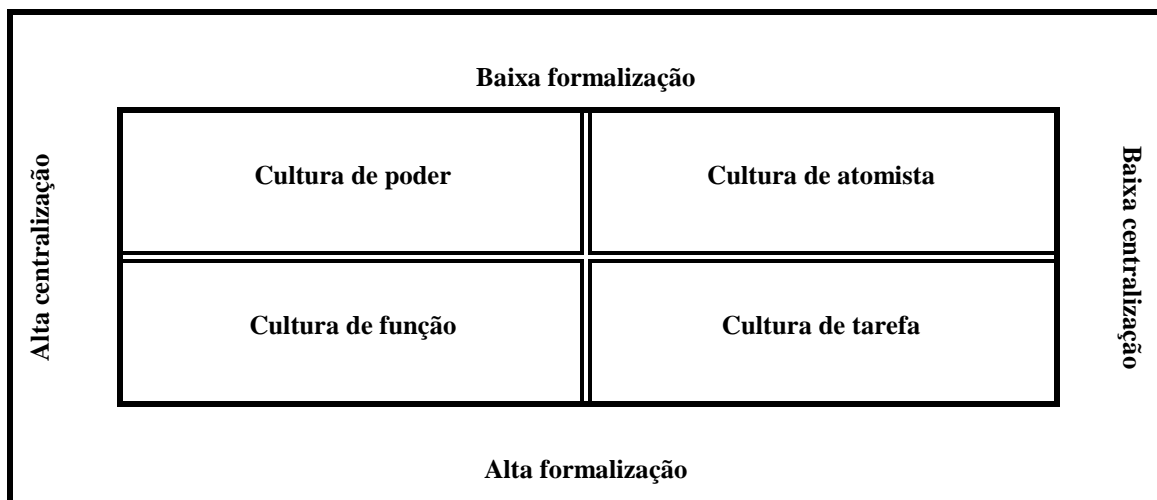
Na cultura de risco, dada a visão de futuro, o processo de decisão exige competência técnica e autoridade e uma imensa capacidade de funcionar num meio sujeito a grande pressões.

Na cultura de ação, a quantidade é privilegiada em detrimento da qualidade, a organização, centrada no cliente, está, sobretudo, voltada para o presente e requer grande dinamismo.

Finalmente, a cultura de agressividade, ao enfatizar a rapidez e os curtos prazos, provoca não só elevados níveis de competição interna como também um grande individualismo e reduzida cooperação.

A tipologia de Harrison (1972), tal como a tipologia anterior de Deal e Kennedy, apresenta-se em quatro quadrantes. O autor definiu duas dimensões organizacionais como variáveis, a formalização (alta formalização e baixa formalização) e a centralização (alta centralização e baixa centralização) que resultam em quatro tipos de cultura: a cultura de função, a cultura de poder, a cultura atomista e a cultura de tarefa (cf. Figura 19).

Figura 19 – O modelo de Harisson (adaptado de Harrison, 1972)



A cultura de função ou burocrática, encerra elevada formalização e centralização, com base na lógica e no racionalismo, regras e procedimentos, exercício de autoridade e poder, é, geralmente, apropriada para ambientes estáveis, mas inadaptável em contextos de mudanças.

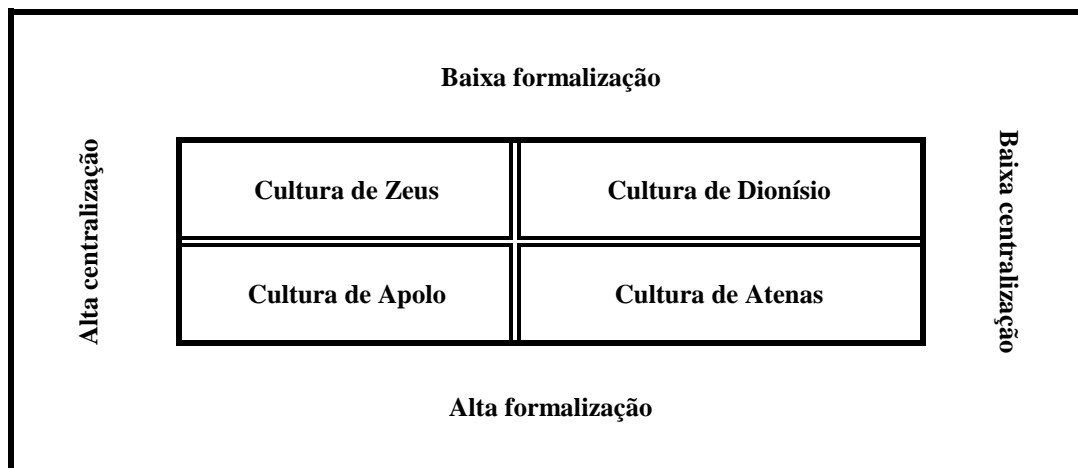
A cultura de poder, caracterizada pela alta centralização e baixa formalização, é normalmente verbal e intuitiva, apresenta como principal característica a rápida adaptação às solicitações do meio, podendo correr o risco de assumir posturas de princípio em que os fins justificam os meios.

A cultura atomista, informal e descentralizada, pauta-se por baixa formalização e centralização. Caracteriza-se por um número reduzido de regras e mecanismos de coordenação, com espaço para manobras individuais, onde a competência conduz ao exercício de autoridade.

A cultura de tarefa, defensora de valores como a flexibilidade, a adaptabilidade, a autonomia, a cooperação e respeito mútuo, caracteriza-se por ser altamente formalizada e pouco centralizada onde o poder é difuso.

Handy (1978), procurando inovar a partir da teoria de Harrison (1972), atribuiu a cada um dos quatro quadrantes o nome de deus da mitologia grega. A formalização e a centralização continuam a constituir-se como dimensões organizacionais e delas resultam os seguintes quadrantes: cultura de Apolo (deus da razão) ou burocrática, cultura de Zeus (representante de todos os deuses), cultura de Dionísio (deus da autonomia) e cultura de Atenas (deus da inteligência) (cf. Figura 20).

Figura 20 – O modelo de Handy (adaptdo de Handy, 1978)



A cultura de Apolo ou burocrática, de elevada formalização e centralização, valoriza mais a função do que a pessoa que a exerce, aceita como fonte de legitimação de poder a posição hierárquica, sendo as regras, os procedimentos e as estruturas os principais métodos de influência, sendo suposto garantirem a eficácia. Esta definição parece corresponder à definição de burocracia, que é dada pela sociologia das organizações.

A cultura de Zeus, com alta centralização e baixa centralização, verbal e intuitiva, caracteriza-se por um poder centralizado com número reduzido de regras e fraca burocracia. Neste modelo, as relações de trabalho estabelecem-se a partir da afinidade e da confiança, aspetos indispensáveis para o crescimento.

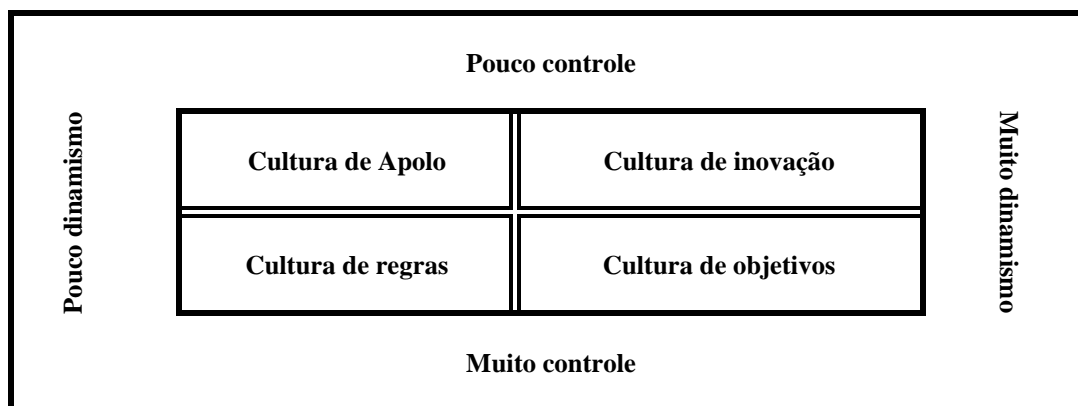
A cultura de Dionísio, informal e descentralizada, caracteriza-se por ter baixa formalização e baixa centralização e tem por base o indivíduo. O respeito mútuo e a auto-responsabilização são as principais referências.

A cultura de Atenas, altamente formalizada e pouco centralizada, apresenta-se voltada para a tarefa e resolução de problemas, com decisões centralizadas no que diz respeito aos métodos de trabalho, consentindo um elevado autocontrole em termos de trabalho. Nas organizações marcadas por esta cultura há objetivos e espírito de empenho.

Através das metáforas criadas, Handy desenhou quatro tipos de cultura, marcando a necessidade da sua mescla na mesma organização e abordou as crises que cada organização passa ao ser constantemente assediada pela cultura de Apolo.

De Witte e De Cock (1986) criaram uma tipologia com base em duas dimensões organizacionais: o controle, cujos polos são muito controle e pouco controle e o dinamismo, cujos polos são muito e pouco dinamismo. Qualquer uma das dimensões varia ao longo de um contínuo. Da conjugação destes aspetos resultam quatro quadrantes: a cultura de regras, a cultura de apoio, a cultura de inovação e a cultura de objetivos. A cultura de regras pauta-se por evidenciar pouco dinamismo e muito controle, a cultura de apoio caracteriza-se por pouco dinamismo e pouco controle, a cultura de inovação regista muito dinamismo e pouco controle. Por fim, a cultura de objetivos denota muito dinamismo e muito controle (cf. Figura 21).

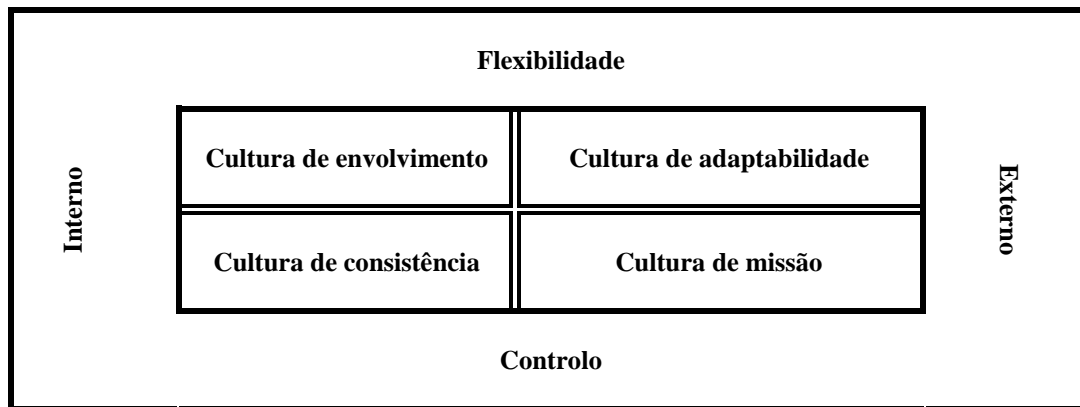
Figura 21 – O modelo de De Witte e De Cock (Adaptado de De Witte e De Cock, 1986)



A tipologia definida por Denison (1990) tem como ponto de partida duas dimensões organizacionais que se relacionam entre si. Se a primeira dimensão traduz a

relação da organização com o exterior (orientação externa) *versus* a dinâmica interna da própria organização (orientação interna), a segunda dimensão traduz a relação entre a abertura à flexibilidade e o controlo pela estabilidade. As duas dimensões provocam diferentes terminologias de cultura organizacional nos quatro quadrantes: a cultura de consistência, de envolvimento, de adaptabilidade e de missão. As duas primeiras com uma focalização mais interna e as duas últimas com uma focalização mais externa (cf. Figura 22).

Figura 22 – O modelo de Denison (Adaptado de Denison, 1990)



A cultura de consistência, orientada para a estabilidade, sublinha a importância dos sistemas implícitos (valores e crenças partilhados) e explícitos (regras e regulamentos) de controlo. A cultura de envolvimento, orientada para a flexibilidade, destaca o sentido de pertença e de responsabilidade desenvolvido por altos níveis de envolvimento e de participação.

A cultura de adaptabilidade, orientada para a flexibilidade, frisa a capacidade de tomar decisões ajustadas para enfrentar as pressões externas e de flexibilizar os comportamentos e processos de funcionamento interno.

A cultura de missão, orientada para a estabilidade, enfatiza a importância do significado, clareza e direção que as tarefas individuais e institucionais devem evidenciar.

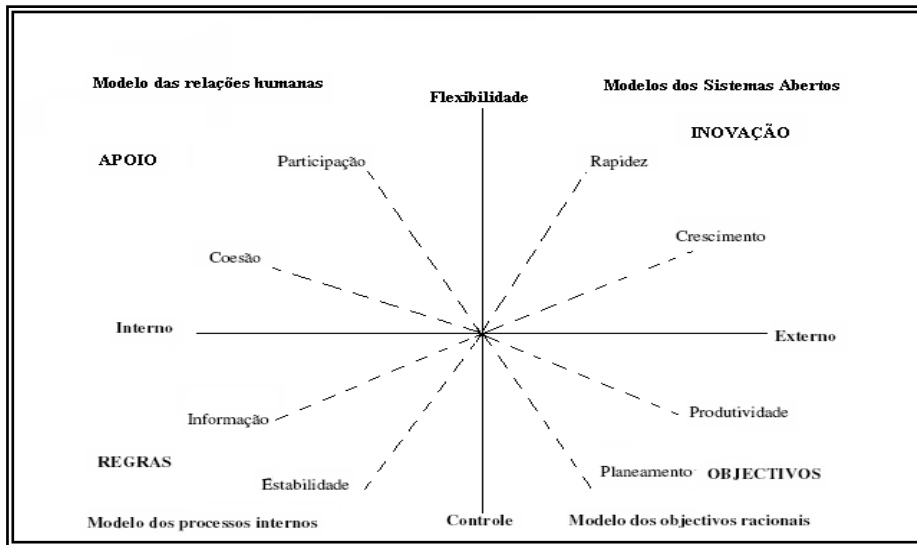
A tipologia desenvolvida por Quinn (1985) fundamenta-se num modelo anterior, no qual um conjunto de valores subjacentes ao conceito de eficácia estrutura as seguintes dimensões organizacionais: a) dimensão contrastante flexibilidade/controle (previsibilidade e estabilidade/inação e adaptação); b) dimensão contrastante

orientação interna/orientação externa (satisfação individual/alcance de objetivos organizacionais, previsibilidade) e c) dimensão contrastante meios/fins (planeamento e estabelecimento de objetivos/produção eficaz de resultados).

Este modelo de valores contrastantes pode representar-se através de dois eixos, à volta dos quais se distribuem as três dimensões, formando quatro quadrantes (cf. Figura 23). Destes quatro quadrantes, resultantes do sistema de eixos ortogonais, derivam quatro tipos de cultura: modelo das relações humanas (grupo e clã ou cultura de apoio), modelo dos sistemas abertos (desenvolvimento e adhocracia, ou cultura de inovação), modelo dos processos internos (hierárquico e burocracia ou cultura de regras) e modelo dos objetivos racionais (de mercado ou cultura de objetivos).

Na cultura de apoio, Quinn (1985) salienta a partilha e outros conceitos como a cooperação, a confiança, o sentimento de pertença, o espírito de grupo e o bem-estar dos indivíduos. A liderança incentiva a participação e apoia o desenvolvimento dos indivíduos, fomentando o trabalho em equipa. O critério de eficácia abrange o desenvolvimento das pessoas e a unidade grupal. Na cultura de inovação, é realçada a criatividade, a inovação, a flexibilidade, a recetividade à mudança. Na base da motivação, encontramos o desafio e a iniciativa individual, a possibilidade de inovar e a variedade de tarefas. A liderança é validada pela capacidade de arriscar, de expandir a organização e de possuir uma visão estratégica. Na cultura de objetivos, enfatizam-se valores como a produtividade, o desempenho, a eficiência, o alcance dos objetivos e a realização e a maximização de resultados. A liderança é orientada para a tarefa e conquista de objetivos e a eficácia reside no alcance da produtividade, através do planeamento e da eficácia. Na cultura de regras, os valores assentam na ordem, na formalização, na uniformização, na centralização, na hierarquia e nos sistemas de informação e controlo. A motivação é perspetivada através da segurança, da ordem, das regras e normas de funcionamento. A liderança inclina-se a ser conservadora no sentido de garantir o controlo, a estabilidade e a segurança.

Figura 23 – O modelo de Quinn (adaptado Quinn, 1985)



Dado que as metodologias de investigação da cultura organizacional que têm sido construídas pelos diversos investigadores espelham não só a diversidade dos níveis de análise e dos objetos de análise mas também um aspeto comum – a descoberta do significado subjacente a cada componente da cultura objeto de análise – Neves (2000) partindo da imagem da cebola (*successive skins of an onion*)¹¹ e da ideia de camada, aponta um modo de desenhar graficamente um modelo de clima¹²/cultura organizacional¹³, com recurso a um conjunto de anéis concêntricos e sobrepostos, representando cada anel um elemento ou manifestação de cultura (cf. Figura 24). Cada anel está disposto segundo uma ordem que reflete o grau de materialidade da

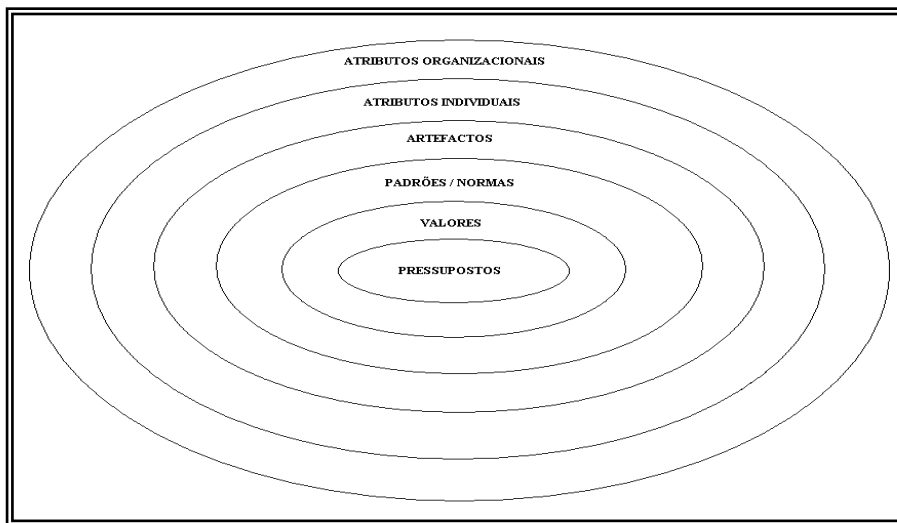
¹¹ A utilização de imagens e metáforas na investigação científica são justificadas pela capacidade heurística que proporcionam na explicação e compreensão de um conceito. São imensas as metáforas ou imagens que se podem encontrar na literatura de investigação em todas as áreas científicas. No ramo da literatura organizacional, imagens como a máquina, o organismo, o cérebro têm tido um peso significativo na leitura e compreensão das organizações, quer no domínio da investigação, quer no domínio da prática.

¹² O conceito de clima organizacional inscreve-se num círculo muito próximo da cultura organizacional se bem que o conceito de cultura é considerado mais amplo e abrangente. O conceito de clima organizacional diz respeito à preocupação partilhada pelos membros dos atributos organizacionais. A cultura organizacional existe nas mais profundas estruturas da consciência, portanto é mais invisível, enquanto o clima opera exclusivamente ao nível das atitudes e valores. Schein (1990a) defende que o clima «é unicamente uma manifestação de superfície da cultura e, por conseguinte, a pesquisa sobre o clima não nos permite aprofundar as razões de funcionamento das organizações. Nós precisamos de explicações para as variações no clima e nas normas, e é esta necessidade que por fim nos conduz aos conceitos mais profundos como o de cultura» Schein (1990a:109).

¹³ A propósito de clima organizacional ver Neves, J. (2000). Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos. Lisboa: Editora RH.

manifestação, o grau de dificuldade de acessibilidade do mesmo e a forma de apreensão e aprendizagem do significado. As camadas sobrepõem-se desde a mais central, com características subjetivas, de difícil acesso e ao nível do inconsciente, para as mais periféricas, com características mais objetivas, de fácil acessibilidade e ao nível do consciente. Neves (2000) defende que o modelo pressupõe uma conceção pluridimensional do binómio clima/cultura e uma visão construtivista da realidade, ou seja, os indivíduos desenvolvem uma visão ordenada das coisas, mediante a atribuição de um significado do que sucede. Este facto provoca experiência e partilha comum no processo de decifrar e atribuir significado. As diversas camadas variam num *continuum*, cujas extremidades são formadas pela objetividade, com acessibilidade ao nível do consciente (o polo que coincide com as camadas mais periféricas) e pela subjetividade, de acesso difícil e ao nível do inconsciente (o polo que coincide com as camadas mais profundas).

Figura 24 – O modelo de Neves – camadas do clima/cultura (Neves, 2000)



Depois desta incursão sobre as mais diferentes e representativas tipologias de cultura, ficamos com a ideia que todas procuram situar à volta de eixos organizacionais questões relacionadas com a dinâmica interna (formalização, centralização, comunicação, controle), problemas que confrontam a organização com o meio exterior (dinamismo, flexibilidade, rapidez de resposta, capacidade de risco), mas a leitura e

compreensão da realidade de uma organização ficará, certamente, incompleta se for traçada a partir de uma única tipologia dadas as suas limitações e insuficiências.

3. A cultura organizacional: as múltiplas focalizações da problemática

Ainda que nas últimas décadas tivesse sido uma área de investigação recorrente para muitos investigadores oriundos de várias ciências sociais, a cultura organizacional permanece como uma problemática de difícil apreensão em virtude do seu estatuto epistemológico incerto.

Neste sentido, têm despontado diversas tentativas para sistematizar a investigação existente sobre cultura organizacional com o objetivo de tornar mais compreensível a grande produção investigacional. Porém, algumas das tentativas de sistematização têm-se revelado pouco válidas, dado o escasso consenso gerado. As múltiplas focalizações teóricas de que tem sido alvo, inspiradas na Antropologia, na Sociologia, na História, na Economia ou nas Ciências Empresariais tornaram a cultura organizacional num estudo permeável devido a diversas fragilidades de origem epistemológica.

Apesar das inconsistências, podemos constatar que o debate se abre em dois polos em torno dos quais se têm desenvolvido grande parte dos estudos nesta área: um polo centrado na compreensão dos processos de construção da cultura nas organizações e um outro polo que pretende perspetivar o grau de partilha da cultura, com o intuito de ler e compreender o significado das suas manifestações em contexto organizacional. Se o primeiro polo se centra na natureza ontológica da cultura e procura saber se a cultura é um fenómeno exógeno à organização (cultura como variável independente e externa) ou, antes pelo contrário, um fator endógeno e idiossincrático da organização (cultura como variável dependente e interior); o segundo pólo, por sua vez, assenta no modo como a cultura se revela e manifesta, podendo estar situada num contínuo representativo de três hipotéticas modalidades de partilha – a integradora, a diferenciadora e a fragmentadora.

Grande parte dos trabalhos científicos produzidos, quer em contexto académico quer em contexto empresarial têm encontrado nestes dois polos um campo de trabalho muito profícuo, quase inesgotável. Se o contexto académico tem privilegiado, sobretudo, pressupostos de cariz teórico e reflexivo, enfatizando os processos de construção da cultura, o contexto empresarial, mais dominado pelas lógicas políticas, normativas e pragmáticas, sublinha as virtualidades da cultura como variável dependente e de carácter integrador, como técnica ao serviço da eficácia e da excelência empresarial.

Ainda que ambos os polos sublinhem aspetos relevantes para o estudo da cultura organizacional, privilegiaremos apenas o polo cuja especificidade nos parece ilustrar melhor o desenvolvimento da cultura organizacional em contexto escolar.

O estudo da cultura organizacional, tendo em conta os diferentes graus de partilha pelos atores organizacionais, permite-nos uma leitura assente em três perspetivas teóricas – a perspetiva integradora (*integration perspective*), a perspetiva diferenciadora (*differentiation perspective*) e a perspetiva fragmentadora (*fragmentation perspective*)¹⁴. Esta sistematização apresentada por Meyerson e Martin (1987), Martin e Meyerson (1988) e Martin¹⁵ (1992, 2002), Martin, Frost et al. (2004) parte daquilo a que as autoras consideram ser a essência da cultura e dos níveis de análise. As três categorias estabelecem a sua diferenciação com base na essência (homogeneidade e harmonia, diferença e conflito), o grau de consenso (organizacional, grupal, individual), a forma como as manifestações da cultura se relacionam (consistência, inconsistência), a matriz cultural (una e singular, múltipla e plural) e a orientação perante a ambiguidade (exclusão, controle). Estas perspetivas, segundo as autoras, deverão ser entendidas, sobretudo, como “tipos ideais” e não apenas como descrições objetivas da realidade organizacional.

Torres (1997) alerta para o facto dos estudos de carácter funcionalista, que descrevem a cultura organizacional como variável estrutural (dependente e/ou independente), incorrerem em abordagens que adotam uma perspetiva mais

¹⁴ Para uma leitura mais aprofundada sobre os pressupostos e o desenvolvimento teórico subjacente, consulte-se Martin e Meyerson (1988), Frost et al. (1991), Martin (1992, 2002), Martin, Frost et al (2004).

¹⁵ O estudo da cultura organizacional com base nesta tripla perspetiva, usualmente atribuída a Martin, teve a sua origem em Meyerson e Martin (1987) e Martin e Meyerson (1988).

integradora. A perspectiva diferenciadora é, preferencialmente, assumida entre os estudos que enfatizam o processo de construção social e cultural das organizações, assim como aqueles que se aproximam analítica e interpretativamente do ponto de vista do ator.

Apesar da validade da sistematização tripartida, Martin (1992) reconhece que a sua principal limitação reside na

«incidência desproporcionada nos estudos norte americanos. Quando as citações congruentes com as três perspectivas são analisadas a partir de uma perspectiva internacional, a perspectiva integradora é preferencialmente escolhida pelos autores norte americanos, a perspectiva diferenciadora é, sobretudo, preferida pelos investigadores britânicos e a perspectiva fragmentadora é escolhida pelos autores da Europa Ocidental» (Martin, 1992:3).

Importa salientar que a estruturação teórica do presente trabalho obedece à lógica ditada por estas três perspectivas, agora, identificadas. Apesar da maioria dos trabalhos de investigação adotar apenas uma das perspectivas teóricas em causa, numa lógica de exclusão mútua, estamos bastante expectantes no que diz respeito ao que vamos encontrar no nosso trabalho de campo. Poder-se-á encontrar nas organizações educativas, uma só perspectiva quanto à manifestação da cultura ou assistiremos à complementaridade teórica das três perspectivas para a compreensão total do contexto cultural? Esperamos encontrar, na segunda parte deste trabalho, respostas que nos ajudem a compreender melhor as manifestações da cultura organizacional, fruto do impacto das lideranças organizacionais implementadas nas escolas pelos respetivos diretores¹⁶.

¹⁶ Depois de sucessivas denominações, a designação de diretor, enquanto líder da organização escolar, foi recuperada pelo Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril.

3.1. A perspectiva integradora

Do ponto de vista da perspectiva integradora, a cultura é caracterizada pela clareza e consensualidade de valores, pelas interpretações e crenças partilhadas pelos atores organizacionais.

Firmada numa ótica funcionalista, que tem a cultura como uma variável estrutural (dependente e/ou independente), o conflito e a inconsistência, a ambiguidade e a diferenciação estão postas de parte, na medida em que se pressupõe uma análise assente no plano dos consensos da organização.

Ao analisarmos uma organização, chegamos, obviamente, à conclusão que esta tem uma cultura. Deste modo, a cultura é entendida como algo de objetivo, pertença interior e específica da organização. A cultura circunscreve-se, então, a um conjunto de símbolos, ritos, valores, crenças, mitos, histórias e outros aspetos pertencentes à ordem do simbólico, representativos de padrões de conformidade e que passam a ser objeto de socialização para os novos atores organizacionais. O líder ou fundador da organização será o principal criador da cultura e o principal veículo de transmissão aos restantes atores da organização, dado que adquire o poder de eleger os seus próprios valores e crenças. Assim, segundo esta ótica, os membros da organização mostram-se de acordo sobre os assuntos hipoteticamente geradores de conflitos e divergências, sobre os objetivos a atingir, sobre a legitimidade do poder, sobre os critérios para a tomada de decisões ou sobre o estilo de liderança. O consenso imposto aos atores organizacionais desde o primeiro dia pelos líderes/fundadores favorece a existência e a perpetuação de uma cultura organizacional forte e específica de cada organização, confere sentido às atividades passadas, presentes e futuras, reduzindo a ansiedade resultante da ignorância e da confusão. A cultura organizacional, tida como una e forte, é entendida, nesta perspectiva, como “cimento social” ao congregar todos os membros da organização.

Quando o conflito ou a ambiguidade emerge no seio da organização, a perspectiva de integração justifica essas "anomalias", como prova de desvios individuais, fundamentados num insuficiente processo de seleção dos indivíduos, na pobre socialização dos novos trabalhadores, numa "fraca" cultura, num período temporário de confusão durante um período de realinhamento cultural. Os estudos sob a égide da

integração apontam para a homogeneidade e harmonia das organizações e uma cultura unificada é desejável e exequível, embora possam ocorrer lamentáveis desvios.

Com efeito, a socialização organizacional bem-sucedida ao contrário da socialização organizacional mal sucedida afirma-se como um processo associado à perspectiva integradora da cultura organizacional (cf. Quadro 45). A cultura serviria, então de “cola”, ferramenta que servirá de união dos diferentes indivíduos, conferindo-lhes coesão e sentido sistémico do todo. Os ritos organizacionais afirmam-se essenciais no fortalecimento dos laços, no reforço da “cola” que une os vários tijolos do edifício organizacional (Bilhim, 2004).

Quadro 45 – Socialização organizacional (Bilhim, 2004: 169)

SOCIALIZAÇÃO COM SUCESSO	SOCIALIZAÇÃO COM FRACASSO
Satisfação profissional	Insatisfação pessoal
Clarificação do papel	Ambiguidade e conflito quanto ao papel
Forte motivação	Fraca motivação
Compreensão e controlo	Mal entendidos, tensões, conflitos
Forte investimento no trabalho	Fraco investimento
Forte adesão ao espírito organizacional	Fraca adesão
Estabilidade de recursos humanos	Absentismo e saídas para o exterior
Elevada qualidade	Prestação suficiente
Aceitação interior dos valores	Rejeição dos valores

Martin (2004) defende que os estudos alicerçados na perspetiva integradora

«são caracterizados por um padrão de consistência de interpretações em todo o tipo de manifestações culturais, a organização de amplo consenso e clareza. Os estudos inseridos nesta perspectiva vêem a cultura como "uma área de significado esculpida numa vasta massa desprovida de significação, uma pequena clareira de lucidez numa selva disforme e escura". Considerada neste domínio, a cultura, não evidencia praticamente nenhuma ambiguidade; Schein (1991), ainda, argumenta que o que é ambíguo não faz parte da cultura» (Martin, 2004:8).

As definições de cultura na perspetiva integradora são diversas, embora todas se centrem no que é partilhado e único. Autores como Ouchi (1982), Ouchi e Wilkins

(1985); Peters e Waterman (1987), Ott (1989); Schein (1990a,1990b) e Schultz (1994) são expoentes máximos do desenvolvimento deste pressuposto organizacional. Mas vejamos, então, alguns exemplos de definições de cultura nesta perspetiva: Davis (1984) afirma que «a cultura é o padrão de crenças e valores partilhados que conferem sentido aos membros de uma organização e lhe proporcionam as regras de comportamento na sua organização» (Davis, 1984:1). Schein defende que a

«A cultura é um padrão de assunções básicas partilhadas, idealizadas, descobertas ou desenvolvidas por um dado grupo, que ele apreendeu para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna – as quais se revelaram suficientemente eficazes para poderem ser consideradas válidas e, além disso, comunicadas aos novos membros, como a via correcta para perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas» Schein (1991:9).

Para Ouchi (1982) a cultura organizacional consiste

«num conjunto de símbolos, cerimónias e mitos que transmitem os valores e crenças dessa organização aos seus empregados (...) Desenvolve-se uma cultura organizacional quando os empregados têm um amplo rol de experiências comuns como pedras-de-toque através das quais se comunicam com grande grau de subtileza» (Ouchi (1982:43-44).

As vulgares práticas de mobilização e alinhamento dos indivíduos pelo projeto da organização, o processo de socialização profissional, as estratégias de treino dos indivíduos, os rituais de confraternização, o mito da “grande família” constituem exemplos de gestão pela cultura numa visão integradora. A cultura organizacional enforma um potente instrumento que pretende harmonizar condutas, homogeneizar modos de pensar e viver a organização, incutir uma imagem positiva e arredar diferenças, anulando juízos introspectivos. Deste modo, a cultura vista como uma variável que a organização “tem” é suscetível de ser gerida e mudada a favor do consenso, da integração, da partilha de objetivos e interesses, da comunhão de valores e crenças.

Alguns estudos alegam que a cultura pode ser gerida ou que culturas "fortes" podem levar a um aumento do empenho, a uma melhoria da produtividade e do desempenho dos atores organizacionais.

Não podíamos fechar esta rubrica sem antes deixar um apontamento sobre cultura organizacional de Martin (1992):

«Quando um indivíduo entra em contacto com as organizações, entra, também, em contacto com normas, com as histórias que as pessoas contam sobre o que se passa, com as regras e procedimentos formais da organização, com os seus códigos informais de comportamento, rituais, funções, sistemas de remuneração, gíria, e piadas apenas compreendidas pelos membros da organização. Estes elementos são algumas das manifestações da cultura organizacional. Quando os actores organizacionais interpretam o significado dessas manifestações, as suas percepções, memórias, crenças, experiências e valores irão variar, as interpretações serão diferentes – ainda que se trate do mesmo fenómeno» (Martin, 1992:3).

Nesta perspetiva, Martin (1992) sustenta que cada indivíduo, ao contactar de perto com a realidade organizacional faz a sua própria leitura sobre o que o rodeia. Essa leitura permite-lhe um olhar diferente do olhar dos outros atores organizacionais.

3.2. A perspetiva diferenciadora

Aproximadamente ao mesmo tempo a que assistíamos à proliferação de estudos sob a perspetiva integradora, surgiu outro grupo de investigadores, a maioria a trabalhar de modo independente, que foram desenhando outro modelo para o estudo da cultura organizacional com o intuito de revitalizar a teoria e a investigação convencionais. Em causa estava, também, o renascimento do interesse pela cultura organizacional, a expansão do tipo de questões a serem estudadas e o tipo de métodos considerados válidos.

A perspectiva diferenciadora encontra na divergência e no antagonismo a essência da cultura organizacional pondo de parte qualquer pretensão de consistência, homogeneidade e consenso, concepções defendidas pela perspectiva anterior.

Na perspectiva que agora nos encontramos a analisar, as diferenças de poder e de interesses no interior da organização são questões particularmente sensíveis. Sempre que se observam os atores organizacionais e as suas respectivas dinâmicas estão, sempre, latentes noções como conflito de interesses, visões diferentes para um mesmo problema sem que isso ponha em causa a harmonia e a convergência de pontos de vista.

Na perspectiva diferenciadora é introduzida a noção de subculturas, podendo estas variar no grau de conflito que estabelecem entre si. Nesta linha, a cultura organizacional «corresponderia ao denominador comum das várias subculturas existentes com a particularidade de nunca ser conceptualizada de forma homogeneizante, até porque parte-se do princípio de que as diferenciações sociais e culturais são inerentes ao sistema social como um todo» (Torres, 2004:165). A segmentação atual da organização do trabalho (a divisão vertical e horizontal, a departamentalização, a existência de vários postos de trabalho) estimula, segundo a autora, a coexistência de diferentes subculturas ao fomentar certas relações privilegiadas no espaço e no tempo entre determinados grupos profissionais.

Rosen (1991) estabelece uma distinção importante entre subcultura horizontal e subcultura vertical. Para o autor, a subcultura horizontal delinea funções, ocupações ou postos de trabalho, normalmente sinónimos de estatuto. A subcultura vertical delinea as diferenças entre os grupos de alto e baixo estatuto.

Os estudos segundo a perspectiva diferenciadora referem que as interpretações das manifestações são inconsistentes; o consenso acontece apenas dentro das fronteiras das subculturas; e a clareza só existe dentro de subculturas, embora a ambiguidade apareça no interstício entre subculturas. Assim, subculturas são comparáveis a “ilhas de clareza num mar de ambiguidade” (Martin, Frost et al, 2004).

Dado que surgem no seio da mesma organização várias subculturas que a segmentam, podemos salientar dinâmicas distintas na estruturação das identidades profissionais, muito marcadas nas vivências e nas trocas regulares estabelecidas entre os membros de cada grupo e que se confinam no mesmo círculo. Não aceitando o conceito

de uma cultura homogeneizante, esta perspectiva evidencia as implicações dos processos de aprendizagem cultural na construção das entidades coletivas de trabalho.

Esta perspectiva encara a cultura organizacional como uma mescla de subculturas distintas que despontam num contexto peculiar. Os membros de uma qualquer organização, uma vez perante condições de trabalho dissemelhantes são levados não só a formar grupos e modos de comportamento distintos, com o fito de resolverem as situações com as quais se deparam no seu posto de trabalho, mas também a produzir interações segmentadas, dada a impossibilidade de todos os membros interagirem igualmente e no mesmo grau entre si. O papel do líder, ao contrário da perspectiva anterior é relativizado, sendo considerado apenas como mais um elemento organizacional que pode influenciar um ou mais secções ou ser influenciado pelas pressões dos outros grupos coexistentes na organização.

A partilha de valores e crenças é suscetível de ser entendida apenas no seio dos vários grupos, quando sai do grupo gera ambiguidades e inconsistências. Para frisar que, na perspectiva diferenciadora, a ambiguidade vive entre as subculturas, e não dentro das subculturas, a metáfora “ilhas de clareza num mar de ambiguidades” sublinha o facto de o grupo constituir a unidade de referência na organização.

As definições mais frequentes de cultura organizacional numa perspectiva diferenciadora são parcelarmente semelhantes às apontadas pela perspectiva integradora, embora o conceito de partilha passe a ter lugar ao nível dos grupos que compõem a organização e não da organização como um todo. Podemos encontrar neste âmbito a definição de Louis (1985) que nos diz que a cultura é «um conjunto de entendimentos ou significados partilhados por um grupo de pessoas. Os significados são amplamente partilhados tacitamente pelos indivíduos, são claramente relevantes para um grupo particular e são distintivos do grupo» (Louis, 1985:74).

Uma organização marcada por uma multiplicidade de subculturas, por vezes conflituosas, viabiliza o papel ativo e determinante dos grupos socioprofissionais na negociação de objetivos, interesses, significados, normas estruturadoras da organização. A realidade organizacional dificilmente conseguirá dissolver as especificidades devidas à origem e posicionamento dos vários atores, os projetos particulares dos grupos

homogéneos e, por isso, as organizações são vistas como “*loci* de cultura”¹⁷ ou “meios portadores de cultura”.

De certo modo, a perspectiva diferenciadora da cultura organizacional faz lembrar-nos alguns aspetos presentes no modelo político das organizações onde a organização é comparada a uma arena onde as várias correntes e posições se digladiam com o intuito de colher benefícios em proveito próprio.

3.3. A perspectiva fragmentadora

Se na perspectiva anterior, a principal unidade de análise era o grupo, na perspectiva fragmentadora, o protagonista é o indivíduo. Esta perspectiva assenta no pressuposto de que a ambiguidade é inevitável e omnipresente nas organizações. Dada a grande complexidade que reveste as organizações, a ambiguidade surge sempre que uma situação pode ser explicada de diversas formas. Qualquer ação pode ser interpretada de formas distintas e o consenso e a dissensão coexistem.

Esta perspectiva encontra os seus principais precursores em March e Olsen (1976), com estudos sobre a ambiguidade e a tomada de decisão, em Brunsson (1985) com estudos sobre a irracionalidade organizacional e hipocrisia, em March e os seus colaboradores (Cohen e Olsen, 1989) e, ainda, em Weick (1995), com estudos sobre “*sense making*”.

A perspectiva fragmentadora parece inspirar-se nos modelos de ambiguidade dado que atribui especial enfoque à ambiguidade na vida organizacional. A ambiguidade resulta de múltiplas causas: a ignorância sobre diversos aspetos, problemas complexos e insolúveis, diversidade de crenças e pontos de vista culturalmente distintos, expectativas difusas e confusão associada a sistemas incompletos e complexos e a tecnologias vagamente articuladas (Torres, 1997).

¹⁷ Louis (1985) distingue quatro “*loci* de cultura”: um primeiro, situado ao nível infraorganizacional (desenvolvido a partir do topo da organização), um segundo situado ao nível vertical, um terceiro, situado num plano horizontal e por fim, um quarto, situado a nível transorganizacional.

Perante um número elevado de ambiguidades, paradoxos e tensões entre grupos, os atores organizacionais respondem de modo diferenciado visto que as interpretações sobre um mesmo dado são diversas. Tal atitude pode conduzir um indivíduo, que se julgava pertencendo a uma determinada subcultura, a notar que se sente mais próximo de outra por se encontrar exposto permanentemente a inúmeras situações de diversidade, de conflito e de contradição. Os indivíduos modificam os seus pontos de vista de acordo com a informação disponível no momento ou com a importância assumida por uma dada tarefa. Os indivíduos agrupam-se, deste modo, de forma temporária em torno de assuntos específicos, por isso, as pertenças grupais não dão lugar a subculturas estáveis.

Os estudos que ilustram o principal aspeto da perspetiva da fragmentação remetem-nos para um entendimento das ambiguidades, factor central de qualquer estudo cultural que aspira captar os aspectos principais da vida profissional dos indivíduos. Estas ambiguidades não residem apenas na necessidade das disposições estruturais, políticas ou práticas organizacionais mas podem encontrar-se, também, ao nível das interpretações sobre o que os indivíduos fazem no que respeita às manifestações simbólicas, tais como histórias ou outros rituais (Martin, Frost e al. (2004).

A cultura organizacional estudada a partir da perspetiva fragmentadora regista obviamente forte oposição. Tal como referido anteriormente, Schein (1991a) rejeita a ideia de que a ambiguidade seja parte da cultura. Por outro lado, Alvesson (2002) tem desafiado a necessidade de uma abordagem da cultura organizacional mediante a perspetiva fragmentadora, argumentando que uma análise mais aperfeiçoada às dinâmicas organizacionais proporciona forçosamente a descoberta de pelo menos alguns componentes de incerteza, confusão e contradição.

A definição de cultura organizacional, segundo esta perspetiva, salienta metáforas como selva, teia e rede. Martin (1992) define cultura organizacional como

«uma rede de indivíduos, esporádica e imperfeitamente conectados pelas suas posições mutáveis numa variedade de assuntos. O seu envolvimento, as suas identidades sub-culturais e as suas auto-concepções flutuam em função dos temas activados num dado momento. (...) a metáfora da selva para a perspetiva fragmentadora da cultura capta alguma da complexidade evidente e também a

metáfora da teia coloca alguma ênfase sobre o desconhecido e o irreconhecível»
(Martin, 1992:153).

A cultura organizacional investigada segundo esta perspectiva pode colocar questões de difícil resposta, como a seguinte: como conseguir uma ação combinada de esforços individuais e uma realidade socialmente erigida, superando assim a coletânea de visões individuais através da cultura? A resposta passa por aceitar que as experiências culturais de cada ator organizacional são o resultado de diferentes soluções para os problemas individuais e que implicam uma multiplicidade de significados. Nesta aceção, a cultura não implica obrigatoriamente uniformidade de valores e estes apesar de diversos e/ou conflitantes podem coabitar no mesmo espaço cultural. O que é realçado nesta perspectiva é uma pluralidade de crenças, valores e significados experienciados pelos atores organizacionais, sem que se manifeste a consolidação de uniformidades de comportamentos ou de atitudes ao nível dos grupos estruturadores da organização. Logo, não se regista a construção de identidades coletivas e profissionais visto que são as crenças e os valores individuais que impulsionam as várias soluções para os mais variados problemas. Esta perspectiva, não obstante o seu desenvolvimento, não conseguiu afirmar-se como matriz dominante do funcionamento das organizações, visto potenciar uma abordagem cimentada em visões desconexas, ambíguas e contraditórias das dinâmicas organizacionais. Esta proposta aponta para uma agenda teórica dificilmente articulável com as ideologias organizativas mais recentes, altamente inspiradas no mito ideal comunitário, ancorada na partilha coletiva de valores, na ordem, na estabilidade e na solidariedade de grupo (Torres, 2004).

Nas últimas décadas, o estudo da cultura organizacional tem-se pautado, principalmente, através de uma única perspectiva conforme o quadro concetual usado pelo investigador. Assim, os estudos realizados numa ótica mais sociológica e interpretativa (paradigma interpretativo) inclinam-se para uma perspectiva diferenciadora, mostrando a emergência e a coexistência de subculturas; os estudos de carácter mais antropológico (paradigma funcionalista) adotam uma perspectiva integradora, revelando o consenso, a homogeneidade e uma visão monolítica da cultura. De acordo com Torres (2004), a tendência dos estudos nos Estados Unidos da América recai, sobretudo, na perspectiva integradora, ao passo que os trabalhos produzidos na

Europa patenteiam uma adesão ao paradigma crítico e interpretativo, submetendo os especialistas as suas pesquisas a uma focagem multiteorética, onde a perspectiva diferenciadora e a multiperspectivação avocam um maior protagonismo analítico.

Martin e Meyerson (1988) salientam que, uma leitura convincente e total da realidade organizacional do contexto cultural, só poderá ser realizada mediante a adoção simultânea das três perspectivas, das quais se deixa uma síntese no Quadro 46. Veja-se que «qualquer contexto cultural é mais bem compreendido – na sua própria complexidade e nas suas potencialidades de inovação – quando perspectivado sequencial e sistematicamente, a partir de cada uma das três perspectivas paradigmáticas» (Martin e Meyerson, 1988:122).

Quadro 46 – Perspetivas de abordagem da cultura organizacional (Adaptado de Martin 1992, 2004)

PERSPETIVA DE ABORDAGEM	INTEGRADORA	DIFERENCIADORA	FRAGMENTADORA
UNIDADE DE ANÁLISE	Organização	Grupo	Indivíduo
CONSENSO	Homogeneidade e harmonia envolvendo toda a organização	Consenso a nível das subculturas	Multiplicidade de visões, ambiguidade, ausência de consenso
MANIFESTAÇÃO MATRIZ CULTURAL	Consistência Uma, única, singular	Inconsistência Várias, ao nível dos grupos	Complexidade, falta de clareza Múltiplas
AMBIGUIDADE	Excluída	Canalizada para fora das subculturas	Enfatizada
METÁFORAS	Clareira na selva, monólito	Ilhas de clareza num mar de ambiguidade	Teia, rede, selva

É preciso, também, termos em conta o peso da pressão das ideologias neoliberais na configuração organizacional nas últimas décadas e que evidenciam alterações significativas no mundo do trabalho (na deslocalização, na precariedade, na rotatividade, na polivalência e na efemeridade), na reestruturação do tempo e nos estilos de vida. O sentido comunitário há de sair reforçado nas dinâmicas organizacionais, bem como a interiorização de valores coletivos, o desenvolvimento de estratégias de socialização convergentes e a construção de unidades identitárias fortes, competitivas e empreendedoras. O incremento desta ideologia neoliberal de gestão muito terá

contribuído para reduzir a viabilidade de dimensões mais desconexas e ambíguas das organizações. Deste modo, a ambiguidade e a desconexão, como instrumentos de gestão são consideradas disfuncionais nas organizações e estarão longe de alcançar a eficácia, a eficiência e a excelência.

Importa acrescentar que a problemática da cultura organizacional em contexto escolar acompanhou o ritmo e os sentidos teóricos subjacentes ao objeto de estudo mais vasto de cultura organizacional, demandando uma leitura que acautele o seu estatuto de co-edificadora da própria problemática em que se inscreve, em vez de a tomar como uma espécie de laboratório de teorias concebidas noutros contextos, tempos e espaços organizacionais.

4. Uma questão de cultura ou subculturas

Da revisão da literatura emergem duas grandes orientações divergentes: uma que alinha pelo paradigma de integração e que se apresenta dominante e outra que se perfila segundo um paradigma de diferenciação. A primeira, apostando na força do líder, apresenta a organização como homogénea e consensual. O conceito de *strong culture* impele os indivíduos a sentirem a cultura como singular e unitária. A segunda aposta na diferenciação, privilegia a heterogeneidade e a conflituosidade subjacente aos processos organizacionais. As organizações perspetivam-se segundo um conjunto de subculturas que se entrecruzam ou sobrepõem. Rosa (1994) designa por subcultura

«o facto de existirem padrões culturais relacionados com a cultura predominante numa sociedade, se bem que distinguindo-se dela pelo modo ou pela manutenção de alguns padrões próprios. As subculturas são constituídas por grupos que conservam e participam de alguns complexos culturais que não são partilhados pela sociedade global» (Rosa, 1994:56).

Os vários tipos de subculturas podem emergir tendo em conta: os estratos sociais (os grupos económicos de *status* elevado, médio ou baixo desenvolvem comportamentos, valores e atitudes que os separam entre si e do resto da sociedade. A

fronteira da subcultura passa pela fronteira de classe. Cada faixa desenvolve padrões estéticos, morais próprios); a distribuição geográfica (na maior parte das sociedades existem características subculturais norte-sul, interior-litoral); a origem (é própria de sociedades que são objeto de movimentos de imigração e emigração); a função (diz respeito aos hábitos, tradições, linguagem e modo de execução próprios e consequentes da divisão do trabalho); a faixa etária (o conflito de gerações deriva do facto de uma cultura etária desenvolver uma visão própria das coisas, conservadora ou desenraizada, questionando os quadros de referência próprios de outra cultura etária).

A maior parte dos investigadores entende a cultura numa perspectiva unitária e homogénea, segundo o ideário da *corporate culture*. No nosso entender, este tipo ideal de cultura só seria possível se todos os elementos da organização lidassem com as mesmas situações, se cada um perfilhasse explicações, soluções e comportamentos comuns. Partindo do princípio que esta unicidade seria possível de alcançar no período de fundação de uma organização, parece-nos ser a heterogeneidade que prevalece nas organizações fundamentada em papéis e posições diferenciadoras. A conflitualidade entre os vários grupos que constituem a organização tem como epicentro os múltiplos interesses, ideologias e sistemas interpretativos que concorrem para a sua diferenciação, fomentando, por essa via, a existência de subculturas viáveis (Gomes, 2000).

A diferenciação dentro das organizações insere-se no âmbito das subculturas, reflete diferenças hierárquicas ou profissionais podendo provocar as contra-culturas que afrontam a cultura dominante. Nesta linha de investigação destacam-se autores como Maanen e Barley (1985), Sainsaulieu (1987) ou Reto e Lopes (1990).

Se aceitarmos que as organizações podem desenvolver uma cultura homogénea e unitária também deveremos aceitar que culturas específicas e divergentes podem emergir a partir de grupos distintos que existem no interior da organização. A diferenciação intraorganizacional está presente e apresenta-se sob a forma de culturas distintas, ou subculturas. As subculturas podem refletir certos graus de diferenciação ou podem mesmo originar contra-culturas que desafiam a cultura dominante. As subculturas podem sobrepor-se em maior ou menor grau. Quanto menor for a sobreposição, maior será a diversidade cultural e os atores reger-se-ão por diferentes padrões identitários. Se as sobreposições forem em grande número, poder-se-á dizer que as subculturas participam na definição da cultura organizacional. Maanen e Barley

(1985) propõem um modelo de análise das subculturas organizacionais como alternativa à cultura organizacional, entendida como homogênea e unitária. Os autores definem subcultura como

«um subconjunto de membros de uma organização que interagem regularmente entre si, identificam-se como um grupo distinto dentro da organização, partilham um conjunto de problemas geralmente definido como sendo um problema de todos, e rotineiramente agem com base no entendimento colectivo e exclusivo para o grupo».
(Maanen e Barley, 1985:83)

A pluralidade de subculturas não implica que todas as subculturas na vida da organização sejam igualmente relevantes. Uma subcultura particular pode no interior de uma organização emergir como proeminente. Essa proeminência pode ser vincada por uma diversidade de vetores e confere poder aos grupos aí situados, dado que lhes proporciona uma capacidade acrescida de regular as dinâmicas organizacionais. Os atores individuais ou grupais, colocados em posições estratégicas, veem ampliado o seu campo de atuação.

A análise das subculturas pela relevância concedida à pluralidade cultural contrapõe-se à análise que vê na cultura organizacional uma força de integração. De entre os investigadores que mais sobressaíram no estudo da diversidade cultural das organizações encontramos o francês Sainsaulieu (1987). O autor encara a organização como um local de aprendizagem cultural e de formação de identidades, distanciando-se não só das correntes que veem na organização um mero prolongamento da cultura envolvente e que a reduzem a um processo de reprodução social mas também das correntes que concebem a cultura organizacional como um subsistema integrador do fator humano. Nos seus trabalhos de investigação, Sainsaulieu tentou fundamentar a hipótese de formação de identidades coletivas no interior da organização, explorar os efeitos do trabalho sobre os comportamentos grupais e definir culturas profissionais ou setoriais. A tipologia das subculturas criadas pelo autor procura evidenciar a complexidade cultural da organização, na qual coabitam culturas associadas a diferentes categorias socioprofissionais. Deste ponto de vista, a organização é descrita não como um recetáculo de culturas ou como um dado predeterminado ao qual os atores organizacionais têm que se submeter e adaptar (os atores organizacionais não são

sujeitos passivos aos quais está destinado um simples papel de observador não participante), mas como uma instituição de aprendizagem e de mudança cultural, conferindo aos atores organizacionais um papel ativo e dinâmico na construção e mutação da cultura organizacional.

Dado que as organizações são «mini-sociedades que têm os seus próprios traços de cultura e subculturas» (Morgan, 1986:120), a cultura de cada organização diferencia-as e singulariza-as. Duas empresas ou duas escolas, estruturadas de forma semelhante e usufruindo da mesma tecnologia podem gerar diferenças significativas de acordo com a liderança, o estilo de gestão, o sistema de valores, as crenças... Os vários atores estão encarregues de construir, consolidar e disseminar a cultura na organização na qual estão inseridos.

O duelo entre a visão unitária e a visão plural de cultura organizacional justifica-se, segundo Gomes (2000), através do nível de análise da cultura das organizações. No estudo da cultura nas organizações, a unidade de análise não se situa ao nível da organização mas ao nível dos grupos que a compõem; no estudo da cultura das organizações, a unidade de análise é a organização e não o meio que inclui ou em que está incluída. O autor refere, então, que

«argumentar que uma organização contém uma pluralidade de culturas é situar a análise a nível intraorganizacional, considerando a organização como um contexto para a ação grupal ou individual. A unidade de análise deixou de ser a organização para passar a ser uma qualquer categoria situada no seu interior (...). Por isso, quando nesta situação se fala de cultura organizacional é da cultura de grupos ou de outras categorias incluídas na organização que efectivamente se está a falar. Em suma, é a cultura nas organizações e não a cultura das organizações que, mais uma vez, está em questão. Dai a utilização do termo subculturas ou a utilização do plural: culturas organizacionais» (Gomes, 2000:81).

Se por um lado podemos definir cultura organizacional escolar como um sistema compartilhado de representações simbólicas, valores, crenças e modos de agir que configuram, constroem e reconstroem a escola, por outro lado, devemos indagar se na escola pública atual se pode falar, com rigor, de um sistema partilhado de valores e crenças. Esta hipótese que se baseia, meramente, numa observação atenta da realidade

escolar, põe em causa essa partilha de valores e de crenças. Do nosso ponto de vista, o insucesso que grassa no sistema educativo português pode estar ligado, nomeadamente, com a falta de comunicação entre as subculturas escolares existentes nas escolas: as subculturas dos professores, as dos alunos, as dos assistentes operacionais, as dos pais e as dos encarregados de educação.

Na verdade, só é possível «mobilizar as pessoas através de projectos, certezas ou valores cuja força, permanência e eficácia criem oportunidades de envolvimento» (Thévenet, 1989:9). O mesmo autor fala de um «aglomerado das subculturas que correspondem aos grupos que a compõem (...) e podem constituir culturas muito diferenciadas coexistentes no seio da organização» (Thévenet, 1989:9). Nesta continuidade, Sainsaulieu (1987) define a organização como um combinado de subgrupos que têm os seus próprios modos de representação, uma relação singular para com a instituição e o trabalho, a sua forma de encarar a vida organizacional, as suas perceções e a sua herança comum de experiências e de análise dessas experiências.

Com base nos estudos deste autor, acreditamos que a escola pública (ao contrário da escola privada) como organização está no centro de uma tormenta que dificilmente ultrapassará. Um conjunto de fatores parecem fortalecer a ideia que a escola vive de um conjunto de subculturas até porque a cultura (Thévenet, 1989) está mais patente em grupos reduzidos.

O sistema educativo português, fortemente centralizado pelo Ministério da Educação, as baixas expectativas dos atores educativos (nomeadamente professores, alunos, pais, encarregados de educação) em relação à escola, o clima de irresponsabilidade, os objetivos não partilhados; a falta de avaliação efetiva; o clima escolar; o aumento dos papéis e tarefas atribuídos às escolas põem em causa, na nossa perspetiva, uma cultura homogénea e forte capaz de mobilizar todos os atores educativos na partilha de valores, crenças e símbolos.

Esta nossa interpretação ganha alguma consistência com as sucessivas reorganizações da rede escolar que culminaram na agregação de estabelecimentos de ensino que lecionam desde o pré-escolar até ao ensino secundário. As escolas básicas e secundárias foram, muitas vezes, agrupadas segundo critérios geográficos numa lógica que não teve em conta a identidade própria de cada escola. Os seus atores educativos continuam de costas voltadas (segundo a realidade que conhecemos) agindo como

pequenos grupos, conforme os seus próprios interesses. O projeto educativo que as podia aproximar não surte o efeito desejado e cada grupo continua a trabalhar, muitas vezes, desconhecendo os objetivos comuns a que se propõem. As lideranças escolares terão, certamente, neste contexto, um papel de alto relevo.

5. A perspectiva gestonária da cultura organizacional

As questões ligadas à gestão e mudança da cultura organizacional são questões muito sensíveis e delicadas, dada a grande controvérsia que geram na comunidade científica. As diferentes respostas, cheias de ambiguidades, radicam, sobretudo, na conceptualização e definição da cultura organizacional. Fácil, difícil ou impossível, a gestão da cultura organizacional depende, em última análise, da definição de cultura e de organização bem como da moldura teórica de referência de que se parte.

Lundberg (1985) apresenta um modelo de intervenção favorável ao processo de gestão da cultura. O modelo proposto denota uma articulação entre cultura, mudança e aprendizagem organizacionais e pretende a explicitação de exequibilidade da intervenção cultural no contexto organizacional. Para que a mudança cultural possa efetivar-se e impor-se, deverão estar reunidas várias premissas: condições externas possibilitadoras; condições internas permissoras; pressões precipitantes; eventos desencadeantes e uma “visão” cultural. Estas condições favoráveis facilitarão a mudança e a aprendizagem organizacionais mas, por outro lado, tornar-se-ia indispensável o desenvolvimento de uma estratégia de mudança baseada na indução, gestão e estabilização da mudança cultural. Entre a reformulação da cultura existente e a estabilização da nova cultura decorreria todo um ciclo de aprendizagens organizacionais. Por sua vez, a gestão da mudança ao visar a reformulação da cultura deverá ser capaz de suscitar a participação e envolvimento dos atores organizacionais. Várias têm sido as técnicas suscetíveis de contribuir para a gestão da mudança cultural: por exemplo, a substituição das lideranças, a reformulação de metas e objetivos, a adoção de novas filosofias e declarações de princípios.

Se a cultura for entendida como algo que se arquiteta, incrementa e solidifica no interior das organizações, podemos aceitar que cada organização passa a ter a sua própria cultura, criada pela especificidade da sua estrutura organizacional. Porém, se a cultura for perspectivada a partir da direção da organização como elemento central na construção da sua cultura, no contexto escolar é preciso atender à cultura emanada pelo poder central e externamente localizado no Ministério da Educação. Neste caso, as escolas, enquanto sistema periféricos, limitar-se-iam a ser todas idênticas e a reproduzir o mesmo modelo na sua essência na medida em que não passariam de *loci* de reprodução normativa (Lima, 1998).

Para a economia deste trabalho, interessa-nos, sobretudo, a cultura organizacional escolar que não se enforma no reflexo das orientações normativas e culturais emanadas pelo Ministério da Educação, através das suas políticas centralizadoras e idênticas, para todas as escolas. O que nos interessa fundamentalmente é um olhar analítico sobre as formas como os líderes escolares reagem, analisam, disseminam e exercitam as suas dinâmicas e políticas organizacionais. Ao adotar e eleger as especificidades organizacionais da cultura das escolas que formam o nosso campo de trabalho – escolas não agrupadas e agrupamentos de escolas – este estudo tende a incorporar na sua análise uma conceção de cultura que resulta da agregação de vários estabelecimentos de ensino de ciclos diferentes. Uma análise fundamentada nesta linha teórica centrar-se-á num “plano das orientações para a ação”, relegando para um plano secundário o “plano das orientações para a estrutura”.

Os modelos de estratégias gestionárias desenvolvidos pelos líderes escolares são peças fulcrais para o entendimento da especificidade da condução e promoção das orientações culturais dos estabelecimentos de ensino, a partir dos quais se avaliará a eficácia escolar. Como afirma Torres (1997),

«uma análise dos perfis gestionários e de liderança presentes nas escolas (...) constituiria um importante passo quer para a identificação dos possíveis traços ou requisitos potencialmente indutores de uma gestão e mudança escolar (e cultural) mais virada para o alcance da eficácia e da eficiência, quer ainda para indagar sobre os efeitos que estes tipos de gestão exerceriam sobre a socialização organizacional e profissional dos seus membros» (Torres, 1997:72).

Nesta linha de entendimento e se a gestão escolar se encontra ao serviço do binómio eficácia/eficiência, a cultura das escolas revela-se como uma variável significativa no alcance daquelas metas. Desta forma, o sucesso escolar e educativo, sinónimo de resultados escolares de excelência, estão dependentes das dinâmicas organizacionais, onde a cultura, o *ethos* e o clima assumem valores de destaque. As relações interpessoais, profissionais e formas de comunicação ente os professores constituem vetores determinantes na organização escolar, fundamentalmente quando «partilham crenças e valores acerca da missão central da escola e onde eles se sentem aceites e respeitados» (Gomes, 1993:204), quando sentem lideranças fortes e vivem de ambientes cooperativos e integradores. De facto, uma cultura forte de cooperação, fundamentada na total partilha e comunhão de objetivos e metas, práticas e experiências pedagógicas e compromentimentos e responsabilidades entre os atores organizacionais escolares parece ser promotora do sucesso educativo e escolar, tornando-se deste modo, numa forte prioridade gestionária. Desenvolver uma cultura de cooperação numa perspetiva integradora seria de todo pertinente para o funcionamento organizacional das escolas.

Cultura e liderança são, na verdade, duas faces da mesma moeda visto que os líderes criam culturas no momento em que criam grupos e organizações (Schein, 1990a). Construídas as culturas, estas determinam as dinâmicas organizacionais sendo necessário a intervenção do líder sempre que surgem ameaças disfuncionais.

Porém, paralelamente, a estes enfoques integracionais promotores de coerência, consistência e unidade culturais, que papel estará reservado às subculturas coexistentes nas escolas? Que impacto terão os diretores escolares na cultura organizacional? Muitos especialistas, como por exemplo, Deal e Kennedy (1988) são da opinião que as subculturas podem e devem desempenhar um papel muito ativo e dinâmico na *performance* e comportamentos escolares. Todavia, as subculturas podem intervir como contraculturas ao instaurarem o conflito organizacional com o intuito de competirem pela supremacia e poder da sua facção. Por isso, as subculturas devem estar interligadas por valores mais latos ao abrigo do tal guarda-chuva de que falávamos no princípio deste capítulo.

A perspetiva gestionária que subjaz a estas abordagens da cultura organizacional privilegia a procura de valores como a racionalidade e a excelência escolar através da

manipulação da cultura de escola afastando determinadas vertentes da realidade escolar como a consideração das determinantes sociais e institucionais, a condição socioeconómica dos atores organizacionais, o nível de ensino ministrado, as relações de interação entre os vários membros, entre outras.

A focalização da organização escolar como uma construção social arquitetada a partir das interações entre os agentes educativos exige que a tónica seja colocada não tanto na estrutura organizacional (cultura como variável independente) nem na estrutura organizacional (cultura como variável dependente) mas principalmente na esfera dos atores em contexto organizacional.

Para melhor fazermos uma leitura da organização escolar é nosso objetivo fazer ressaltar como unidade de análise os grupos existentes em cada unidade organizacional e “subunidades de gestão”, numa tentativa de filtrar e desocultar algumas das «dimensões pouco iluminadas na organização escolar» (Guerra, 2002:16), sobretudo, no que diz respeito às interrelações entre os docentes e entre estes e os respetivos diretores.

6. O lugar da escola no quadro das abordagens culturais

Se os estudos da cultura organizacional começaram por ser aplicados ao mundo empresarial, cedo haveriam de se estender ao campo educativo. Do ponto de vista organizacional e administrativo, a valorização dos aspetos simbólicos e o interesse pela cultura escolar passaram a ser referências quase obrigatórias para os estudos no âmbito escolar a partir da década de oitenta e atingindo o seu auge na década de noventa do século XX. O desenvolvimento da abordagem cultural na análise da realidade escolar terá sido consequência não só dos sucessos editoriais e das investigações realizadas no campo da cultura de empresa mas também da linha de orientação seguida pelos estudos em organização e administração escolar com a introdução de novas formas de abordar a realidade social presente na escola com base em pressupostos teóricos e metodológicos emanados da tradição fenomenológica. A mudança de paradigma terá contribuído decisivamente para um novo olhar das organizações. A recusa do modelo positivista na

leitura e compreensão das organizações havia de desembocar num novo modelo que encara as organizações não como coisas mas como construções sociais recheadas de crenças, ideias, artefactos que os atores vão (re)construindo no seu relacionamento uns com os outros.

A escola como organização emerge como uma espécie de laboratório, sobretudo no panorama investigativo internacional, como um dos contextos mais estudados no domínio das abordagens culturais a ponto de alguns investigadores colocarem algumas reticências quanto aos precursores neste tipo de investigação. Certo é que as escolas se tornaram desde cedo um objeto privilegiado de análise numa perspetiva da sua cultura organizacional. Importa realçar que escola enquanto organização não ficou distanciada do restante contexto político-ideológico e económico internacional.

A conjuntura de crise económica que afetou a Europa e os Estados Unidos da América nos finais da década de 70 haveria de acarretar algumas consequências na cartografia educativa. Os problemas económicos ligados à produtividade e à eficácia económica foram estreitamente relacionados com os problemas educativos de produtividade e eficácia escolares. A escola foi responsabilizada pelo modelo do fracasso económico dado que não sabia produzir mão de obra adaptável e flexível às novas exigências de mercado.

Com o intuito de fazer frente à crise, a educação conheceu várias reformas enquadradas pelas políticas neoliberais e surgiram novos conceitos como excelência, competitividade, eficácia, eficiência, livre escolha e mercado, associados à defesa de um Estado debilitado nos processos de responsabilização e regulação social. Os sistemas educativos eclodiram em sucessivas reformas como resposta aos desafios económicos e sociais e, no ensejo de provocar mudanças, adotaram modelos de administração e gestão tipicamente empresariais. Esta pressão exercida sobre a escola acarretou todo um movimento investigativo que passou a alimentar-se das suas dimensões culturais à semelhança do que acontecia no mundo empresarial. A cultura organizacional passou a ser uma referência quase obrigatória nos estudos que se iam realizando sobre a instituição escolar. As instituições escolares mais abordadas remetem-nos, principalmente, para as organizações escolares de ensino não superior e para as organizações de ensino superior,

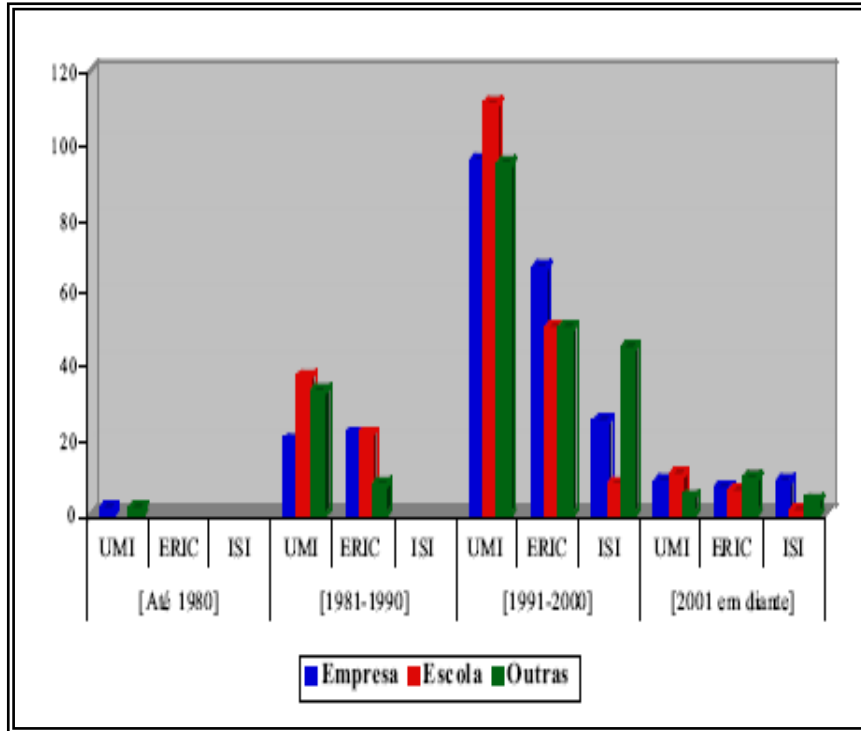
«sendo certo que a escola como organização ocupou um lugar peculiar no quadro geral das abordagens culturais, sobretudo ao constituir-se como um dos mais recorrentes contextos de investigação e, por vezes, antecipando mesmo algumas fragilidades teóricas e empíricas constitutivas de tais abordagens» (Torres, 2004:142).

No contexto empresarial ou no contexto educativo, a problemática da cultura organizacional foi firmando raízes dado que a sua conceção teórica se foi revestindo com uma consistência maior estendendo-se, também, a outros contextos emergentes na esfera da saúde, da administração pública, nas associações sem fins lucrativos, entre outros. Esta ampliação do campo investigativo reforçou a importância da metáfora cultural ao ponto de validá-la como um novo paradigma científico (Smircich, 1983).

No estudo das organizações escolares importa, agora, estudar o funcionamento interno das escolas, fundamentalmente no que toca às interações entre os vários atores, as suas tramas e urdiduras pela obtenção de fragmentos de poder, o modo de funcionamento da parte administrativa. Com as lentes focalizadas na interpretação do quotidiano escolar e nas lógicas de ação dos atores organizacionais, a cultura organizacional assume uma relevância extraordinária e deixa entrever novos fatores como mudança, modernização, excelência, eficácia e clima. As organizações escolares, coadjuvadas pelo emergente paradigma interpretativo, deixam de ser encaradas como sistemas reprodutores de culturas para passarem a ser vistas como sistemas produtores autónomos de culturas singulares (*loci* de produção) e é neste contexto que surge o fenómeno do *efeito de escola* e a divisa *schools do make difference* passou a fazer sentido.

A um ritmo acelerado, os trabalhos publicados na área educacional não chegariam, contudo, a sobrepor-se aos realizados no âmbito empresarial como se pode ver no Gráfico 3. Contudo, ambos os estudos sobre a cultura organizacional revelam, na base da construção da problemática da cultura organizacional, uma excepcional multiplicidade de posicionamentos teóricos e metodológicos.

Gráfico 3 – Evolução comparativa dos estudos sobre a cultura organizacional (Torres, 2004: 161)

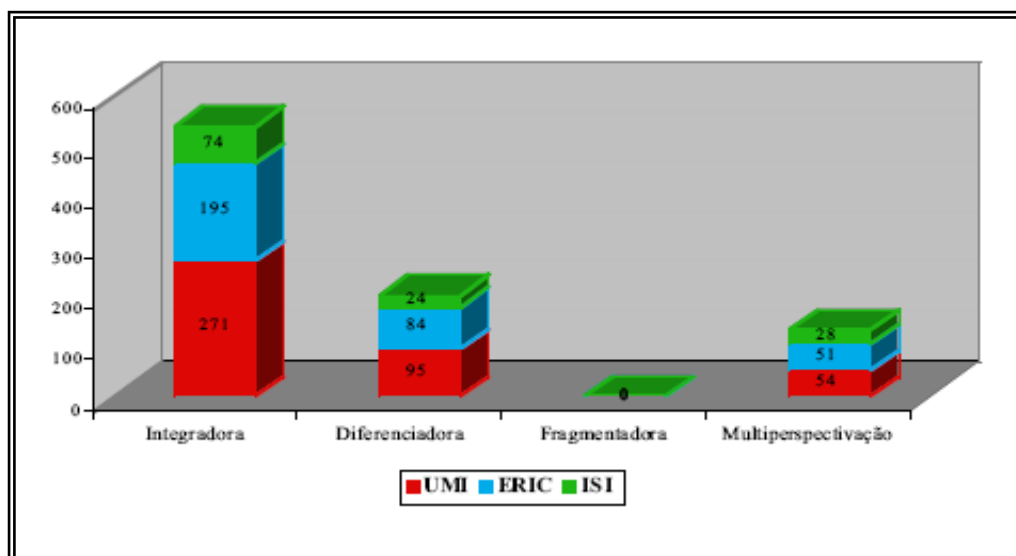


Torres (2004), após o estudo comparativo de diversas bases de dados internacionais¹⁸ (cf. Gráfico 4), conclui que os trabalhos inscritos na matriz integradora da cultura, mais próxima de registos normativos e gestionários que privilegiam os processos de mudança organizacional ocupam um lugar cimeiro embora os trabalhos que adoptam uma perspectiva essencialmente crítica e problematizadora, mais próximos de perspectivas diferenciadoras e fragmentadoras da cultura registem uma posição próxima.

Com efeito, a problemática da cultura organizacional em ambiente escolar seguiu o ritmo e as perspectivas teóricas subjacentes ao objeto de estudo mais vasto de cultura organizacional.

¹⁸ Torres (2004) com o objectivo de clarificar os sentidos evolutivos da cultura organizacional como problemática e o relevo da mesma na área educativa, recorreu à análise e interpretação de informações recolhidas em pesquisas bibliográficas realizadas em quatro bases de dados internacionais – UMI ProQuest Digital Dissertations, ISI Web of Science, ERIC Database e ABI Inform/ Social Sciences.

Gráfico 4 – Perspetiva teórica adaptada no estudo da cultura organizacional (Torres, 2004:170)



A preponderância da perspetiva integradora da cultura na análise da realidade organizacional escolar está, certamente, ligada às reformas dos sistemas educativos realizadas sob orientações político-ideológicas de carácter neoliberal e à necessidade de comprovar a relação de causa-efeito entre a cultura organizacional escolar e o alcance de valores como a eficácia, a eficiência, o sucesso, a excelência e a qualidade total quer no ensino superior quer no ensino não superior.

A cultura organizacional escolar, refém da nova conjuntura de mercado, passou a ser encarada não só como uma espécie de variável de controlo incumbida de medir a reação às sucessivas reformas implementadas pelo sistema educativo mas também como um instrumento de gestão capaz de repor o bom ambiente nas relações socioprofissionais dos vários atores organizacionais. Uma cultura integradora favorece e promove um bom desempenho e produtividade escolares com altos índices de sucesso. Esta perspetiva coincide com a ideia de que as culturas fortes, por oposição às culturas débeis, originam escolas mais eficazes com *performances* mais elevadas próximas da *qualidade total*¹⁹ onde as lideranças desempenham um papel fulcral na gestão da cultura organizacional. Da conjugação destes fatores resultou a ideia de que as culturas se criam, se formam, se gerem, se mudam, se transformam segundo as prioridades gestionárias. A gestão da qualidade total, ainda que tivesse surgido mesclada com a

¹⁹ Estêvão (1998b) entende que a qualidade total se define como um factor transfuncional que percorre todas as áreas estratégicas da organização.

ideia de inspeção entendida como controlo *a posteriori*, como “controlo de qualidade”, “garantia” ou “certificação”, acabou por ser considerada como uma questão estratégica que envolve toda a organização. Este conceito exige uma certa mudança da arquitetura da cultura organizacional ao envolver todos os indivíduos no alcance das metas e objetivos organizacionais. Esta perspetiva partilhada da cultura organizacional não pode deixar de, na opinião de Estêvão (1998b),

«suscitar alguns problemas analíticos quando aplicada à organização educativa, uma vez que o “funcionamento díptico (Lima, 1992) ou “fractalizado e institucionalizado” (Estêvão, 1998) destas organizações ultrapassa a visão simplista de uma ordem interna consensual que operacionaliza sem inconsistências o “plano das orientações”» (Estêvão, 1998b:58).

Ainda que a perspetiva integradora predominasse nos estudos sobre a cultura organizacional escolar, outro movimento alternativo de construção mais crítica, começou a despontar com especial relevo na última década do século XX. Esta nova matriz de estudos representa a rejeição da imagem integradora e uniforme em exclusivo da cultura no seio das organizações para propor uma leitura multifacetada das manifestações culturais a partir de ângulos distintos de análise.

No entanto, os trabalhos que partem de uma perspetiva diferenciadora da cultura não se afastam significativamente dos estudos de pendor integrador. Parafraseando Torres (2007),

«parte-se do diagnóstico das subculturas escolares, recorrendo-se a tipologias várias, com o objectivo de identificar se a cultura dominante num determinado contexto corresponde ao ideal-tipo considerado mais ajustado ao alcance da eficácia, da *performatividade* e da excelência. O processo de identificação destas subculturas torna-se importante tanto como instrumento prévio e anterior à preparação das reformas educativas, como mecanismo de gestão e regulação à posteriori das mesmas, investindo-se neste caso na mudança da subcultura dominante» (Torres, 2007:163).

Esta perspetiva de apreensão da cultura organizacional considera a cultura como uma variável dependente e interna à própria escola.

Outros trabalhos de investigação tomam em consideração fatores externos às escolas no desenvolvimento das subculturas escolares. De entre os fatores externos salientam-se como mais pertinentes os fatores ligados ao meio social, económico e cultural em que cada estabelecimento escolar está integrado. Nesta linha, Torres (2011b), ao aprofundar a temática da excelência escolar, defende que «condicionada pelas lógicas comunitárias e pelos interesses e racionalidades das famílias, a cultura organizacional tendo a exercer um efeito significativo sobre o modo como os alunos se posicionam face à escola e ao seu projecto de vida» (Torres, 2011b: 2777). Por este motivo, é lícito podermos pensar que «a matriz cultural e identitária da escola tende a orientar o sentido de missão da instituição, estando esta profundamente relacionada com o desenvolvimento e promoção da cultura de excelência» (idem, ibidem).

Importa, no entanto, salientar que apesar dos diferentes posicionamentos teóricos, a cultura organizacional é fruto de uma problemática de cariz multidisciplinar e multiparadigmática, traduzindo as influências teóricas, políticas e ideológicas plurais a que tem sido sujeita, sendo suscetível de desocultar os aspetos intervenientes na construção da cultura organizacional escolar.