

Cultura: uma metáfora paradigmática no contexto organizacional*

A. DUARTE GOMES **

1. INTRODUÇÃO

Desde o início da década de 80 que a cultura organizacional (*organizational culture, corporate culture*) tem vindo a suscitar vivo interesse no seio da comunidade científica e empresarial. 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 (Wilkins, 1983; Martin, 1982), a referida cultura organizacional tem vindo a merecer a atenção crescente de vastos sectores científicos e empresariais. O número de publicações sobre o tema, a audiência de que este goza junto do *management* e de meios académicos, a atenção e o interesse que tem merecido por parte de vastos sectores da opinião pública, atestam a sua popularidade.

Associada a várias e distintas preocupações e objectivos, a cultura organizacional, apesar da popularidade que a envolve, ou talvez por isso mesmo, permanece um conceito a necessitar de clarificação: qual o seu estatuto científico, qual a

sua génese social e teórica, que objectivos visa o seu estudo?

A problemática que envolve esta questão pode ser equacionada sob a forma de pergunta: a cultura organizacional é uma moda que, originada em obras de divulgação científica, encontra, na década de 80, grande aceitação nos meios universitários, empresariais e na opinião pública – justificável pela «ameaça» ou «desafio» japonês –, e que, por isso mesmo, está destinada a um sucesso efémero? Ou é algo de inovador no contexto da literatura organizacional, correspondendo à introdução duma nova metáfora para pensar dimensões da vida organizacional até há pouco inabordadas ou negligenciadas e repensar outras há muito abordadas e consolidadas, estando, por isso, destinada a produzir efeitos duradouros ao nível da referida literatura? E, tratando-se de uma metáfora, sê-lo-á numa perspectiva que apenas retém e realça o lado «simbólico», «metafórico», «folclórico» ou «anedótico» dos fenómenos organizacionais, que deixa de lado ou obscurece a «realidade» das estruturas organizacionais, ou será algo de mais profundo e decisivo, representando um novo paradigma no contexto dos modelos explicativos do Comportamento Organizacional, o qual vem acrescentar valor ao conhecimento científico neste domínio e questionar conhecimentos adquiridos? Por outras palavras, a cultura é um efeito superestrutural, um derivado, ou é algo de originário e constitutivo da vida organizacional, cujo estudo, pela importância que

* Artigo baseado na dissertação de doutoramento, apresentada em 1990, na Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, intitulada «Cultura Organizacional: a organização comunicante e a gestão da sua identidade».

** NEFOG (Núcleo de Estudo e Formação em Organização e Gestão), Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Coimbra.

concede a factores antes negligenciados, contribui para a compreensão do quotidiano das organizações, lançando um novo olhar sobre elas e sobre a acção de organizar?

Este debate é alimentado pelo confronto de correntes e orientações que se situam a diferentes níveis e apresentam diferentes concepções de cultura organizacional. Assim, por exemplo, as orientações que a perspectivam como técnica e que, visando a intervenção, definem como relevantes as questões relativas à sua eficácia distinguem-se de outras que, situando-se ao nível epistemológico, acentuam as potencialidades de uma metáfora que rompe com o pensamento herdado, ou que, salientando o seu alcance teórico, enfatizam a explicação de aspectos significativos da vida organizacional que a cultura proporciona.

A cultura organizacional é objecto de diferentes definições e conceptualizações. Relativamente à sua investigação, confrontam-se diversas orientações que se distinguem pelo nível de análise a que se situam e pela focalização que adoptam. Neste contexto, Louis (1985) distingue cinco focalizações ou *foci* que agupa em três níveis: natural, finalizado e reflexivo. O primeiro privilegia a descrição da cultura e visa dar resposta a perguntas relativas às (1) origens, (2) manifestações e (3) efeitos da cultura organizacional; o segundo relaciona-se com a (4) gestão da cultura; o terceiro diz respeito às questões teóricas e epistemológicas que envolvem o seu estudo, tendo em vista estabelecer qual a (5) natureza do conceito de cultura. Por outras palavras, trata-se, respectivamente, dos níveis descritivo, interventivo, explicativo ou interpretativo. No presente artigo, optámos por privilegiar o terceiro dos referidos níveis. Ao fazê-lo, pretendemos contribuir para uma resposta às questões acima formuladas, defendendo a posição de que a cultura organizacional constitui, no contexto das Ciências da Organização, uma metáfora paradigmática, cujas potencialidades e implicações importa explicitar.

2. METÁFORAS ORGANIZACIONAIS

Tradicionalmente as organizações são estudadas através de duas metáforas: as organizações como máquinas e como organismos. A cultura constitui uma nova metáfora para pensar as organizações

(Morgan, 1980, 1983, 1986; Jelinek *et al.*, 1983; Lundberg, 1985).

As metáforas são tão potentes que facilmente tornam idêntico o similar: as organizações deixam de «ser como» máquinas para passarem a «ser» máquinas. É isto que se pretende significar quando, por exemplo, se fala na «teoria da máquina» para referir o taylorismo. Os homens não são nem nunca foram máquinas, todavia, foram teorizados e tratados como tais. A maneira mais simples de mostrar como «cultura organizacional» é uma metáfora consiste em operar uma «pequena» alteração, substituindo esta designação por «as organizações como culturas». A última designação, se bem que possua o mesmo referente da primeira, torna explícita a natureza hipotética da comparação.

Uma nova metáfora estimula novas soluções ou respostas para problemas anteriormente «inabordáveis», contribuindo assim para o avanço dos conhecimentos científicos (Morgan, 1980; Koch & Deetz, 1981; Putnam, 1982). Schön (1979) chama «metáforas generativas» (*generative metaphors*) às metáforas que permitem redefinir ou reformular fenómenos e problemas habituais de forma não habitual, mais fecunda ou produtiva. A cultura organizacional pode ser considerada um caso ilustrativo deste tipo de metáfora, ao dirigir a atenção da investigação para os interstícios das teorias das organizações consagradas e suscitar novas conceptualizações das mesmas.

O estatuto das metáforas é objecto de controversia no seio da literatura organizacional. Discutindo as potencialidades das diferentes metáforas subjacentes aos diferentes paradigmas e teorias existentes no domínio organizacional, Morgan (1980, 1986), entre outros, argumenta que diferentes metáforas permitem apreender a realidade organizacional de diferentes modos, cada uma delas gerando distintos *insights* e criando novas formas de olhar as organizações. Metáfora, tomada neste sentido, não é aquilo que impede ou dificulta o conhecimento científico, é antes aquilo que, constringendo-o, o possibilita. Assim, mais do que denunciar o uso de metáforas, importa averiguar o que elas facilitam e dificultam, o que possibilitam e impossibilitam; identificar as várias metáforas originadoras de diferentes teorias concorrentes e/ou conflituais e avaliar a «produtividade» de cada uma delas ou os efeitos que geram.

Este modo de falar de metáforas nada tem que

ver, por exemplo, com o efectuado por Foerster (1980, pag. 19), quando afirma: «...Metaphors are used which, if not false, are at least misleading, and which in some instances may even turn out to be politically dangerous». Contrariamente a esta posição, que avalia as metáforas através de categorias aléticas (verdade/falsidade) ou que receia e denuncia os erros em que induzem, na perspectiva aqui adoptada não trataremos de saber se as metáforas são falsas ou verdadeiras, mas em que medida a sua utilização é útil, «frutífera» ou «produtiva». As metáforas não são algo a evitar, visto serem inevitáveis. E, sendo inevitavelmente utilizadas e úteis, o que importa é identificá-las e reconhecê-las, avaliando os efeitos da sua utilização. A este propósito, Barel (1979) observa tratar-se de uma impossibilidade/necessidade e, por isso, de uma actividade paradoxal. Ou seja, a observação extra-terrestre capaz de dizer a verdade assim como a teoria capaz de elaborar a sua própria metateoria confrontam-se com os «indecidíveis» e os paradoxos.

Bateson (1979) fala de erros proveitosos e valiosos. De vez em quando, certos «erros» revelam-se surpreendentes e proveitosos nos seus efeitos: o que ninguém quis acontece e torna-se uma bela surpresa (Morin, 1982). O sucedido com Cristóvão Colombo é uma ilustração pertinente do que acabámos de afirmar: partindo de uma teoria «errada» sobre a Terra, acaba por «descobrir» a América, embora julgando ter descoberto a Índia. As consequências deste «erro» constituem uma notável e uma agradável surpresa. Uma teoria não trivial seria aquela que revelasse potencialidades similares (Foerster, 1980).

A metáfora é habitualmente definida como uma explicação de uma coisa (tópico) em termos de outra (veículo), em que os dois termos se distinguem, embora partilhem características comuns. O que torna uma metáfora potente não é o facto de as duas serem iguais, mas o de elas serem similares, assim como o facto de o significado de uma poder ser transposto para a outra. A metáfora é, basicamente, um conceito linguístico dotado da propriedade de expandir a realidade, que põe dois termos em relação e permite uma pluralidade de conotações.

As metáforas permitem estruturar situações complexas e reenquadrar questões, salientando e obliterando. Ao permitirem a passagem do familiar

para o não-familiar, as metáforas possibilitam a expressão daquilo que, não dispondo de uma linguagem específica, de outro modo seria inexprimível. Na operação metafórica, a substituição ou deslocamento contextual é o elemento mais activo, daí resultando efeitos paradoxais (Berg, 1985). Ao relacionar um fenómeno com algo de familiar mas diferente, a metáfora coloca-o num outro contexto, tornando salientes algumas das suas propriedades e deixando outras na penumbra. Se não muda o objecto ou fenómeno observado, muda o contexto em que o mesmo é observado; se não muda o observado, muda o observar.

No contexto organizacional, o conceito de metáfora é utilizado tendo em vista, fundamentalmente, dois objectivos:

– O primeiro diz respeito à construção de modelos. Esta actividade implica um esforço mais ou menos consciente para obter uma imagem condensada da essência duma organização ou de vários fenómenos organizacionais ou ambientais. É neste caso que mais apropriadamente se pode falar do tipo de metáfora que atrás designámos por «generativa»: aquela que tem a capacidade de gerar ou dar sentido à acção humana e que pode ser utilizada na sua regulação.

– Uma segunda modalidade perspectiva a metáfora como um mecanismo sincrónico de organização, a partir do qual a experiência é seleccionada e codificada, proporcionando aos seus utilizadores um quadro de referência que lhes permite interpretar a realidade. Neste caso, falar-se-á de «metáfora fundadora» (Berg, 1985). Esta é geradora de diferenças significativas no campo simbólico. Os seus efeitos fazem sentir-se não só ao nível do quadro de referência, como do conteúdo e da forma que podem tomar as histórias e sagas organizacionais.

Morgan (1980) argumenta que o aspecto mais relevante duma metáfora é a criação duma certa distância, ou descoincidência, necessária para gerar tensão e uma nova compreensão. Se a metáfora coincide com aquilo que visa captar, deixa de poder ser utilizada como geradora de sentido (Charlton, 1975). E, tendo perdido a capacidade de gerar sentido, é uma metáfora morta: deixa de ser vista como estranha para passar a ser vista como um dado; o seu sentido, porque comumente aceite e facilmente compreendido, deixa de comportar qualquer grau de liberdade para a sua interpretação. Uma metáfora será considerada como mais ou

menos generativa, potente ou produtiva, de acordo com a sua maior ou menor capacidade de gerar sentido perante situações complexas e ambíguas.

Como foi referido, diferentes metáforas proporcionam distintas modalidades de apreensão e de explicação da realidade. No domínio da produção de conhecimentos científicos, o tipo de explicação que proporcionam as várias teorias, bem como os paradigmas em que as mesmas podem ser agrupadas, está limitado pelas metáforas de que partem ou em que se baseiam (metáforas fundadoras). Como afirma Morgan (1980, p. 607), «schools of thought in social science, those communities of theorists subscribing to relatively coherent perspectives are based upon the acceptance and use of different kinds of metaphor as a foundation for inquiry».

No contexto organizacional, começámos por identificar três metáforas. Cada uma delas está na origem de uma dada concepção de organização, direccionando o olhar para certos aspectos da realidade organizacional e fornecendo uma explicação específica da mesma. Atendendo às implicações que, quer a nível da investigação quer a nível da intervenção, elas comportam, importa, ainda que sumariamente, explicitá-las¹.

A máquina é a metáfora subjacente à Teoria Clássica das Organizações. Esta metáfora, ao mesmo tempo que salienta a estrutura física da organização e favorece a sua decomposição em «elementos» susceptíveis de uma explicação «mecanicista», obscurece as demais dimensões (a humana e a simbólica, entre outras), assim como a sua capacidade de mudança e o seu carácter evolutivo. No seio da investigação inspirada por esta metáfora, a racionalidade, a eficiência e os objectivos são enfatizados e valorizados; os indivíduos são por ela concebidos como reagindo ao meio ambiente de maneira estática e previsível e como estando sob o controlo do mesmo; a estrutura formal é pensada como um meio de, através da gestão racional e da eficiência técnica, alcançar os objectivos que exteriormente lhe são fixados. O determinismo tec-

nológico encontra aqui o seu fundamento e a intervenção tecnocrática, a sua legitimação. Por outras palavras, está facilitada a instauração do primado tecnológico: o subsistema técnico é um investimento e o subsistema social um encargo; o segundo, um derivado do primeiro.

Enquanto metáfora, a máquina origina e fundamenta uma certa visão do trabalho, de como o organizar e gerir. No caso do trabalho taylorizado, ela é particularmente notória. A organização é concebida como uma máquina e quem nela trabalha como se de uma máquina se tratasse. O Homem – «elemento» ou «peça» da máquina organização – é um «recurso» a ser utilizado em função dela. Neste quadro, a «linguagem máquina» é, compreensivelmente, aquela que melhor dá conta da realidade organizacional. A sua adopção, não só torna inteligível a leitura dessa realidade, como, no dia-a-dia, permite a realização das actividades prescritas e a atribuição de sentido à vida organizacional. A máquina é composta por peças. Está sujeita a avarias, mas é passível de reparação. As suas peças são permutáveis e substituíveis. Quando bem «afinada», é eficiente (na transformação de materiais) e tem a vantagem de proporcionar precisão, previsibilidade e controlo. À imagem das peças da máquina, o «recurso humano» é substituível e é substituído sempre que as necessidades o justificam ou sempre que o uso o torna obsoleto. O «material humano» é um «consumível» ou, como qualquer «material desgastável», é para «usar e deitar fora». Pessoas, objectos ou actividades (a par dos materiais), constituem *inputs* que a organização/máquina processa ou transforma.

A leitura «maquinica» da realidade organizacional sustentada pela metáfora de que temos vindo a falar revela-se insuficiente, aparecendo, hoje, como intimamente ligada a um tempo em que a produção industrial de bens era dominante. Daí a emergência de críticas ao «maquinismo industrial» (Friedman, 1947) e de tentativas visando a sua superação. A máquina, enquanto metáfora fundadora e legitimadora de um modelo explicativo do comportamento organizacional, se adequada a um tempo e a uma visão economicista e produtivista face ao actual contexto de mudança, deixa de ser teoricamente fecunda e praticamente eficaz. Noutros termos, perde muito do seu poder explicativo e da sua capacidade de gerar soluções economicamente rentáveis e socialmente aceitáveis. De um ponto de

1 Para uma análise mais detalhada, ver, nomeadamente, Morgan (1980) e Koch & Deetz (1981). O primeiro mais centrado sobre o papel que as metáforas desempenham na elaboração teórica e nos diferentes paradigmas organizacionais, o segundo mais interessado em mostrar como, no dia-a-dia, as metáforas são utilizadas para construir e dar sentido à vida organizacional.

vista cultural, deixa de ser apresentável ou torna-se indefensável.

Outra metáfora importante no seio da literatura organizacional é a do organismo. Esta metáfora concebe a organização como um ser vivo. Um organismo, nas palavras de Morgan (*op. cit.*, p. 614), «is any system of mutually connected and dependent parts constituted to share a common life, and focuses attention upon the nature of life activity». Como organismo a organização é um sistema vivo, activo e em constante mudança, interagindo com o meio envolvente, na procura da satisfação das suas necessidades. Trata-se de uma entidade dotada de vida própria, que se caracteriza pela existência de uma combinação de elementos diferenciados e integrados, constituindo um sistema orientado para a sua sobrevivência. Estando em relação com o meio mais vasto em que se situa, a organização funciona como um sistema aberto, adaptando-se a esse meio em movimento e evolução. Por contraste com a metáfora anterior, que concebe a organização como um sistema fechado e nele, de forma estática, destaca a sua estrutura, a metáfora organísmica enfatiza a sua capacidade de, ao longo do processo de adaptação ao meio envolvente, manter a estabilidade.

O organismo, conceito oriundo da biologia, enquanto metáfora, tem estado na origem de desenvolvimentos teóricos relevantes no domínio organizacional (Lawrence, 1987). A sua influência é patente na abordagem sistémica aplicada às organizações (Katz & Kahn, 1978) e faz-se sentir em diferentes escolas de pensamento e modelos explicativos do Comportamento Organizacional – desde os estudos de Hawthorne (v.g., Roethlisberger & Dickson, 1939) até à abordagem Contingencial (v.g., Burns & Stalker, 1961; Lawrence & Lorsch, 1967), passando pelo modelo Socio-Técnico (v.g., Trist & Bamforth, 1951). A perspectiva sistémica diz respeito não apenas à estrutura das relações internas como ao relacionamento existente entre a organização e o seu meio. Do estabelecimento dum relacionamento apropriado a esse nível, da gestão dessa *interface* (interacção), está dependente a sua sobrevivência e eficácia. Enquanto sistema aberto, a organização está submetida a imperativos de vária ordem: tecnológicos (Woodward, 1965), psicológicos (Argyris, 1957), gestionários (McGregor, 1960; Child, 1972) e ambientais (Lawrence & Lorsch, 1967).

Focalizada sobre a vida na e da organização, esta metáfora está na base de uma visão sobre como gerir o trabalho e o trabalhador bastante diferente daquela que a metáfora anterior proporciona. No quotidiano da vida organizacional, essa visão traduz-se por expressões como: «ou nos desenvolvemos, ou desaparecemos»; «se não crescermos com rentabilidade, vamos à falência»; «o departamento X é o cancro desta empresa»; «é preciso despedir para salvar a empresa».

Se a máquina direcciona o olhar para a anatomia ou estrutura física da organização, o organismo faz recair a atenção sobre as funções dos diferentes «órgãos» que a constituem, enfatizando a importância da adaptabilidade para a sobrevivência ou viabilidade do sistema. Ainda que haja aspectos que são comuns a uma e a outra – o consumo de energia e o processamento de materiais, por exemplo –, é importante aquilo que as distingue. Assim, a actividade da segunda não é redutível ao processamento de materiais e, contrariamente à primeira, sugere que os «órgãos» que compõem a organização não são permutáveis nem facilmente substituíveis. Porque dependente do meio em que se situa e com o qual interage (é um ecossistema), a salvaguarda da sua integridade e sobrevivência é uma preocupação central.

A cultura é a terceira das metáforas fundadoras que mencionámos. A Teoria das Organizações é predominantemente guiada pelas metáforas da máquina e do organismo. A cultura é a metáfora emergente neste domínio. Trata-se de uma nova metáfora que não anula nem invalida as anteriores, mas se lhes acrescenta. Neste contexto, o seu surgimento representa algo de inovador e corresponde a uma inflexão significativa no pensamento organizacional.

A cultura como metáfora da organização lança um novo olhar sobre esta. O novo olhar passa pela assunção da organização como cultura – a organização é uma cultura. Por comparação com as anteriores, esta metáfora focaliza e permite ver/descobrir aspectos ou dimensões da organização habitualmente descurados ou obscurecidos pelas abordagens tradicionais. Com efeito, tradicionalmente a Teoria das Organizações, devido à prevalência de modelos assentes nas metáforas mecânica e organísmica, concedeu a maior importância aos aspectos racionais e formais da vida organizacional. Alheia a processos não racionais e objectivamente identifi-

cáveis, ignorou ou descurou uma parte significativa dessa mesma vida que era suposto explicar – o seu lado simbólico. E, ao fazê-lo, ficou incapacitada de compreender a importância e significado do simbolismo organizacional (Dandridge, 1983; Morgan, Frost & Pondy, 1983).

Exemplos desse simbolismo não faltam. Como sugere Daft (1983), tentemos imaginar, por momentos, o que seria uma organização sem símbolos ou sem cultura. Uma organização em que só existissem objectos tangíveis, explícitos e instrumentais. Uma organização sem nome, logotipo ou emblema; sem espaços definidos e sem elementos decorativos diferenciadores; sem histórias nem anedotas; sem mitos sobre o seu passado ou sem projectos para o futuro; sem intervalos para as refeições ou cafés; sem relatórios nem reuniões; sem piadas sobre o comportamento dos chefes e sobre as suas declarações pomposas relativas aos objectivos ou missões da organização... Uma organização reduzida a um sistema mecânico de onde foi varrido o erro, assim como as imperfeições humanas; uma máquina perfeita capaz de produzir bens ou prestar serviços de forma tão eficiente como um *robot*...

Uma tal organização poderá ser o sonho de um qualquer conceptor apaixonado pela «prodúctica» ou pela «burótica», mas, para o autor referido, imaginar uma organização despojada de quaisquer símbolos não é um sonho, é um pesadelo. Um pesadelo porque, podendo imaginariamente ser eficiente do ponto de vista técnico e rentável do ponto de vista económico, seria humamente desabitado e inabitável, por outras palavras, seria um sistema «inviável».

A perspectiva cultural sobre a realidade organizacional parte do reconhecimento de que as organizações são sistemas humanos que manifestam complexos padrões de actividade cultural e não máquinas ou organismos adaptativos (Morgan, Frost & Pondy, 1983). Trata-se de uma realidade constitutivamente simbólica, não redutível a aspectos menores («folclóricos», «decorativos», «anedóticos» ou «manipulativos»). 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 organização², mas um elemento estrutural e estruturante com que o processo ou acção de organizar tem que contar. A cultura, ao remeter-nos imedia-

tamente para a vertente *soft*, para o intangível e/ou informal, em suma, para o «imaterial», não nega nem se opõe à vertente *hard* – há uma cultura material e sobre o material e nenhuma cultura se edifica sem ele –, mas salienta a sua existência e chama a atenção para a sua importância. Não sendo a única determinante do comportamento na e da organização, nele está presente e sobre ele exerce uma influência inegável.

Vista como cultura, a organização é uma mini-sociedade dotada de símbolos e de ritos, de uma linguagem própria, de uma matriz interpretativa comum, de um percurso que a distingue e singulariza. É a sua cultura que a diferencia das suas congéneres, revelando a sua especificidade. Assim, duas empresas pertencentes ao mesmo sector de actividade, estruturadas de forma similar e dispendo da mesma tecnologia podem apresentar diferenças significativas relativamente ao estilo de gestão, ao sistema de valores, aos usos e costumes, aos jogos de poder... Alguém – recém-chegado ou observador – que entra numa empresa desconhecida experimenta uma sensação de estranheza que só pouco a pouco irá reduzindo, à medida que for ganhando uma melhor compreensão da cultura com que contacta. Entretanto, ser-lhe-á difícil transmitir por palavras o que observou: compreender o que aí se passa exige tempo, envolvimento e um conhecimento não redutível ao conhecimento «declarativo».

De um ponto de vista cultural, a organização não é um dado pertencente à ordem natural, mas uma realidade de ordem simbólica habitada e animada (construída) por seres dotados de capacidade de simbolização (Bertalanffy, 1982; Berg, 1985; Smircich, 1985). A sua existência não é «natural», em vez disso, é objecto de «surpresa»: como é possível que tudo «isto» funcione organizadamente (Pacanowsky & O'Donnell-Trujillo, 1982)? Porque se trata de uma realidade socialmente construída e interactivamente mantida, assente sobre uma ordem, negociada e precária, a organização – no sentido activo e construtivo do termo — está dependente

2 Como é sugerido, por exemplo, por Aktouf (1988), quando afirma: «Les symboles, les représentations, la mythologie, les valeurs..., toutes ces points de la super-structure ne peuvent exister *sui generis*. Leur existence n'est possible qu'à travers leur rapport constant à des éléments congruents de l'infrastructure».

da acção dos diversos actores que participam na sua construção e manutenção». São estes que, através dos seus actos, estão constantemente a criar e recriar aquela. A organização, entendida enquanto processo, remete para a acção comunicativa dos seus membros. Noutros termos, organizar é comunicar (Johnson, 1977). Estruturar, coordenar e gerir são actos comunicativos que a existência de uma cultura comum viabiliza. Trabalhar em conjunto e de forma organizada pressupõe um quadro em que os comportamentos desejáveis, aceitáveis e legítimos estão definidos, em que o que é ou não «dizível» está estipulado. Esse quadro colectivo é fornecido pela cultura organizacional.

Enquanto cultura, a organização dispõe de meios para se representar e apresentar: uma história, uma identidade, uma linguagem própria, rituais (de entrada, de passagem e de saída), mitos, histórias (sobre como aproveitar oportunidades, superar crises, vencer ameaças, etc.), modelos de comportamentos desejáveis e indesejáveis (heróis e vilões), etc. Do mesmo modo, proporciona um contexto para a interpretação de símbolos e referências comuns, que está na origem de valores colectivos e de sentimentos de pertença... A utilização destes e de outros «recursos» simbólicos remete para o processo comunicativo através do qual a organização se constrói, para o «simbolismo organizacional» e a «gestão de sentido»: como gerir de forma a dar coerência e consistência à organização, como gerir o processo de emergência, as manifestações e os efeitos da cultura que a identifica.

No quotidiano, a actividade de organizar e gerir envolve o recurso a estes e outros símbolos, implica a gestão do «simbolismo organizacional». As «políticas» e actos de gestão praticados, na medida em que têm em vista criar e/ou gerir a cultura da/na organização, são actos de cultura³. Um dos objectivos ou efeitos da acção organizada – que é uma acção finalizada – é a preservação da identidade cultural da organização.

3 Como sublinha Bevan (1990), «Recruter tel profil, promouvoir telle personnalité, choisir telle politique d'information, récompenser tel comportement et sanctionner tel autre, tout cela est, au jour le jour, créateur de culture.

(...) Toute décision, toute information, tout acte managerial, même le plus infime, crée de la culture dans l'entreprise, agit ou réagit sur la culture existante».

3. PARADIGMAS ORGANIZACIONAIS

Ao longo da discussão precedente, procurou mostrar-se como diferentes metáforas estão na base de diferentes concepções de organização e foi sugerida a interligação existente entre metáforas e paradigmas organizacionais. Neste, como noutros domínios do conhecimento científico, a investigação tem como ponto de partida determinados pressupostos sobre a natureza da realidade que investiga. A este propósito, Burrell & Morgan (1979) argumentam que as Ciências Sociais, em geral, e a Teoria das Organizações, em particular, podem ser analisadas com base em quatro paradigmas: o funcionalista, o interpretativo, o humanista radical e o estruturalista radical. Para os autores, são duas as dimensões que permitem diferenciar esses paradigmas: uma diz respeito à natureza da ciência e outra à da sociedade. A primeira opõe realidade objectiva a subjectiva e a segunda regulação ou ordem a mudança radical. Os objectivistas encaram a realidade social como algo exterior ao indivíduo, enquanto os subjectivistas a consideram como socialmente construída. Por outro lado, aqueles cuja análise se centra sobre a regulação enfatizam a importância de ordem e estabilidade sociais, enquanto os teorizadores da mudança radical dão particular realce à análise da dominação social e do conflito.

Os funcionalistas perspectivam a realidade social como objectiva e privilegiam a ordem; os interpretativistas, embora manifestem interesse pela ordem social, concebem a sociedade como construída através da experiência subjectiva dos seus membros; os humanistas e estruturalistas radicais assumem uma posição crítica face à sociedade alienada pelas forças dominantes e consideram que a sua evolução apenas é possível através do conflito e da mudança. A diferença entre o paradigma humanista radical e o estruturalista radical reside na identificação da fonte dessa dominação: para o primeiro, são os indivíduos que são responsáveis pela criação e manutenção da realidade opressiva em que vivem, para o segundo, são as forças materiais – por exemplo, o capitalismo – que estão na origem de tal opressão.

O paradigma funcionalista concebe os fenómenos sociais como entidades concretas e materiais. Neste contexto, uma organização é pensada, de forma estática, como um facto social e tratada como uma exterioridade: como se a sua existência

fosse anterior e alheia a qualquer intervenção humana.

Diferentemente deste, o paradigma interpretativo perspectiva a realidade organizacional como socialmente construída, conferindo a maior importância à significação social ou atribuição de sentido. Distanciando-se do paradigma anterior, critica a reificação: a transformação de formas e processos simbólicos em entidades concretas e factos empíricos. A organização é um processo simbólico cuja evolução está dependente da acção organizadora dos seus membros. É através do seu comportamento comunicativo que os actores organizacionais criam e instituem a realidade em que vivem e que fazem viver.

Para o paradigma humanista radical, os seres humanos são, como vimos, os responsáveis pela criação e institucionalização do mundo alienante que habitam. O mundo criado pelos homens afigura-se uma armadilha onde o próprio «caçador», o homem, acaba por ser caçado. As organizações são criadas e mantidas através da adesão cega a determinados conceitos ou construtos que, uma vez aceites e socialmente considerados como legítimos, passam a ser vistos como imperativos ou como produzidos por uma entidade exterior aos membros dessas organizações, facilitando, assim, a sua perpetuação. A linguagem tradicionalmente utilizada para descrever e gerir as organizações propicia a manutenção deste processo opressivo. É ela o principal veículo para a transmissão das expectativas relativas à competência de cada indivíduo e à posição que ele deve ocupar.

O paradigma estruturalista radical vê as organizações como um instrumento de opressão e quem nelas trabalha como vítima da sua natureza opressiva. Com este paradigma, a atenção encontra-se centrada na forma como a ideologia dominante é controlada e manipulada pelos agentes do poder, tendo em vista a manutenção do sistema produtivo vigente e a correspondente estrutura social. Neste sentido, os símbolos organizacionais têm um significado ideológico e a sua análise visa compreender como as modificações simbólicas se efectuam com base em premissas ideológicas.

Morgan, só ou associado a diversos outros autores (Morgan, 1980, 1983, 1986; Morgan & Smircich, 1980; Morgan, Frost & Pondy, 1983), veio posteriormente a aprofundar e enriquecer o argumento que está na base dos paradigmas identi-

ficados. Particularmente relevante para a discussão da problemática de que nos temos vindo a ocupar é a relação que o autor estabelece entre paradigmas, metáforas e metodologias de investigação científica, assim como a aplicação ao estudo da cultura organizacional. Esta poderá ser abordada de forma diversa, consoante a orientação seguida pelo investigador. Morgan *et al.* (1983), concebendo a cultura como um processo de simbolização, sustentam que ela pode ser estudada com base nos quatro paradigmas acima referidos, os quais têm subjacentes diferentes metáforas e proporcionam explicações de aspectos diferentes da realidade organizacional.

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

A investigação organizacional clássica, segundo estes autores, desenvolveu-se com base nas metáforas da máquina e do organismo, as quais são características do paradigma funcionalista. A organização aparecia, assim, perspectivada como um sistema fechado, onde o papel desempenhado pelos símbolos nos processos organizacionais era considerado irrelevante. Neste contexto, a cultura, como vimos, representa algo de inovador, vindo chamar a atenção para a natureza simbólica da organização, que se manifesta, nomeadamente, através da existência de um sistema de significados comuns, a partir do qual a vida organizacional se desenvolve, se mantém e se modifica.

De acordo com Morgan *et al.* (*op. cit.*), a partir da metáfora cultura, duas abordagens, das acima mencionadas, podem ser adoptadas: a funcionalista e a interpretativa. Ambas procuram identificar e explicar as variadas formas através das quais a

cultura dum organização se expressa e identificar os padrões subjectivos de significado presentes no conteúdo e no processo cultural. O paradigma funcionalista interessa-se pelo papel que cada aspecto da prática cultural desempenha na manutenção da cultura enquanto sistema em desenvolvimento, dando grande destaque ao aspecto funcional dos símbolos culturais. Estes têm por função assegurar a sobrevivência e eficácia dos sistemas que representam e de que fazem parte. O paradigma interpretativo, por sua vez, considerando problemática a existência da realidade organizacional, procura compreender as modalidades práticas através das quais os elementos culturais são criados e mantidos e salienta o processo interpretativo através do qual a cultura – sistema de sentido – é constantemente construída e reconstruída. Do ponto de vista interpretativo, a cultura é formada e manifestada por símbolos. Da construção e utilização destes está dependente a sua existência.

Para este paradigma, a investigação deve observar e «ler» a vida organizacional como se esta fosse um «texto» ou uma «metáfora viva», centrando a análise sobre o «fazer sentido» («sense-making»): o modo como os indivíduos fazem sentido do que dizem, do que fazem e do que lhes acontece (Frost & Morgan, 1983; Smircich, 1983, 1985; Putnam, 1983, Weick, 1985). A atenção é dirigida para o facto de a realidade quotidiana ser uma realidade em «projecto» ou em desenvolvimento, construída de forma a criar uma certa ordem e a conferir um certo sentido às experiências e situações com que os actores organizacionais se confrontam. A realidade organizacional é instituída através da actividade simbólica dos seus membros. Histórias, ritos, etc., são ilustrações dessa actividade que permite tornar essa realidade significativa (Pacanowsky & O'Donnell Trujillo, 1982; Putnam, 1983). Trata-se de um processo interactivo através do qual os actores constroem a vida organizacional e dão sentido ao seu quotidiano. Neste contexto, como afirmam Morgan, Frost & Pondy (*op. cit.*, p. 24), «individuals are not seen as *living in*, and *acting out* their lives in relation to, a wider reality, so much as creating and sustaining images of a wider reality, in part to rationalize what they are doing. They realize their reality, by *reading into* their situation patterns of significant meaning».

4. CULTURA ORGANIZACIONAL: UM NOVO PARADIGMA?

A emergência da perspectiva cultural, no contexto da teoria das organizações, representaria uma mudança significativa no modo como elas têm sido teorizadas, mudança essa que poderia ser apelidada de paradigmática. Segundo Lundberg (1985), a referida perspectiva viria imprimir uma nova orientação ao «pensamento organizacional», introduzindo uma inflexão significativa neste domínio; para Van Maanen & Barley (1985), a «organização cultural» (isto é, a organização perspectivada como cultura) constituiria uma teoria alternativa ou conteria fragmentos de uma nova teoria, no contexto dos modelos explicativos do Comportamento Organizacional; para Smircich (1985), a cultura seria mais do que isso: seria um novo paradigma. De acordo com as suas próprias palavras, «culture could be a paradigm for understanding organizations and ourselves» (*op. cit.*, p. 57). Porque as organizações são um fenómeno cultural e a cultura contemporânea é uma cultura organizacional, então, argumenta a autora, a organização é o «paradigma» da cultura actual e o «paradigma cultural» é o novo paradigma das organizações.

Este paradigma caracteriza-se por, à partida, adoptar uma concepção simbólica de organização e de cultura. A cultura é algo de simbólico que identifica a organização e não algo de concreto que ela possui; é através da interacção social e, portanto, da comunicação que ela se forma. Enquanto processo comunicativo interactivamente mantido, a organização pressupõe uma constante actividade interpretativa⁴. Dela está dependente a sua construção (construção social) e manutenção. Noutros termos, a organização é uma cultura.

4.1. Ser ou ter cultura

Dizer que uma organização *tem* uma cultura ou que uma organização *é* uma cultura corresponde à formulação de duas perspectivas distintas sobre a cultura organizacional.

4 Neste sentido, o paradigma a que Smircich se refere aproxima-se do que outros autores designam por «paradigma interpretativo».

No primeiro caso (a organização tem uma cultura), a cultura é uma das variáveis intervenientes no funcionamento da organização. Neste contexto, procura-se descrevê-la para posteriormente estabelecer relações entre ela e as demais variáveis. Do ponto de vista da gestão, a cultura é um subsistema interno do sistema global que é a organização, o qual, a par de outros subsistemas, como o tecnológico e o financeiro, deverá ser gerido por forma a facilitar a evolução do referido sistema e o alcance dos seus objectivos de adaptação interna e externa. A organização, vista como um conjunto de variáveis no qual se inclui a cultura, decorre de uma concepção «positivista» de ciência e de uma visão «objectivista» da realidade organizacional: a organização é perspectivada como uma entidade, sendo nela salientada a sua natureza concreta.

No segundo caso (a organização é uma cultura), é salientada a natureza simbólica (comunicativa) da vida organizacional, por contraste com a anterior ênfase na natureza concreta da mesma (Smircich, 1983, 1985; Louis, 1983; Frost & Morgan, 1983). A organização é concebida como um sistema de conhecimentos a que recorrem os actores organizacionais para interpretarem a realidade em que vivem e que fazem viver. Trata-se de um sistema que lhes permite comunicar e que faz comunicar a experiência pessoal e o saber colectivo constituído (Morin, 1984). Quer ela seja descrita em termos cognitivos (conhecimentos comuns utilizados pelos membros da organização para perceber, classificar e analisar aquilo que os rodeia) ou simbólicos (processos através dos quais os indivíduos partilham um sentido comum da realidade), a organização como cultura é uma construção e não um dado ou uma exterioridade. Quando se diz que a organização é uma cultura, a tónica recai sobre a forma como a organização se vai construindo, sobre o modo como ela se expressa e representa, sobre como se organiza. Não se trata de negar ou subestimar a importância das variáveis tradicionalmente consideradas (tecnologia, etc.), mas de considerar o modo como as mesmas são concebidas e vividas pelos membros da organização. Ver a organização como cultura é vê-la nos seus aspectos vivenciais e simbólicos. Por outras palavras, é realçar a construção socio-cognitiva da vida organizacional.

Ser ou ter cultura são duas maneiras diferentes de aliar cultura e organização. A distinção que a mudança de verbo pretende significar tem subja-

cente diferentes concepções de cultura e de organização, e remete para a diferença entre orientações centradas sobre o conteúdo ou sobre o processo.

4.2. Organização: organizado e organizar

Centrar o estudo sobre a acção ou o processo de organizar representa uma nova direcção no pensamento organizacional. Significa que o interesse teórico não se reduz àquilo que a organização é – perspectiva «entitativa» (Brown & Hosking, 1986) –, ao estado em que ela está – perspectiva «estativa» –, mas se dirige, antes de mais, àquilo que a organização *faz* e ao modo como *se faz* – perspectiva «factiva». Noutros termos, para além do conjunto organizado, do estado ou resultado da acção organizada, é importante o acto de organizar e importa que os conhecimentos existentes sobre o que fazem as organizações e como o conseguem fazer de forma eficiente sejam complementados pelo conhecimento sobre como as organizações se fazem.

A teorização da acção e dos processos – nomeadamente os simbólicos ou culturais – vem acrescentar um novo «olhar» sobre a realidade organizacional, isto é, fornece um novo «ângulo de visão», o qual não só vem permitir «ver» novas dimensões dessa realidade como «rever» as tradicionalmente consideradas. Neste contexto, é de destacar o reconhecimento crescente de que a investigação deve abranger, para além da acção organizada, a acção de organizar; a tomada de consciência de que, ao trabalhar sobre o «organizado», estamos a «organizar». Esta tomada de consciência corresponde à introdução da reflexividade a nível organizacional (Morgan *et al.*, 1983). Olhar as organizações como realidade exterior pronta a ser «lida» é, na opinião de Smircich (1985), não reconhecer até que ponto a nossa acção «escreve», isto é, «organiza». Deste ponto de vista, é fundamental atender à construção da vida organizacional. Como sublinha a autora atrás citada, «studying culture means studying world making» (Smircich, *op. cit.*, p. 63). Reconhecer a vida organizacional como construção é, pois, prestar atenção ao modo como a nossa acção organiza, assumir a responsabilidade por essa acção e destacar a importância da aquisição de *skills of organizing* (Brown & Hosking, 1986).¹

4.3. Organizar é comunicar

Entender a vida organizacional implica, pois, focalizar o acto de organizar e não apenas o estado resultante ou o estado prévio a esse acto – o organizado. O conceito de cultura organizacional facilita a compreensão disto mesmo: a organização não é um dado, é uma construção. Nessa construção, a acção comunicativa desempenha um papel central: é na e pela comunicação que a cultura se estabelece (Hawes, 1974; Pacanowsky & O'Donnell-Trujillo, 1982). A acção de organizar torna-se, assim, um processo de comunicar, ou seja, organizar é comunicar. Deste ponto de vista, a comunicação deixa de ser mais uma actividade organizacional, para passar a ser a acção de organizar. É através da comunicação que são criadas e recriadas as estruturas que possibilitam a manutenção da organização enquanto tal. Daqui decorre que a tarefa fundamental seja a acção de organizar, que o trabalho crítico seja o de organizar: criar, manter e renovar o sentido de organização, por forma a facilitar a acção organizada. Isto corresponde ao acentuar de coisas bastante diversas do que é habitual nos modelos clássicos: o relevar os aspectos simbólicos e comunicacionais, o focalizar o processo ou a acção de organizar.

Para um conjunto de correntes de investigação, com origem sobretudo norte-americana, as organizações são processos sociais através dos quais os membros constroem e explicam a realidade social (Thompson, 1980); são acções ou comportamentos interligados centrados em actividades de manutenção (Weick, 1979). Estas redes de relações são constituídas por grupos com objectivos e estratégias diferenciados. A vida organizacional é caracterizada por uma multiplicidade de realidades que são fonte de tensão, que provocam inovação e criatividade ou que engendram desintegração e desorganização. No interior duma dada organização formal há grupos que partilham significados que diferem dos de outros grupos. Nela coexistem vários sistemas de comunicação, mitos em competição e teorias implícitas que rivalizam na tentativa de compreender e explicar a experiência organizacional. Neste contexto, o que muitas vezes é tratado como uma quebra na comunicação é, frequentemente, uma diferença de sistemas interpretativos. Por outras palavras, é um caso de diferentes realidades. O que neste ponto é salientado é que as organizações,

para além da sua aparência concreta, estão constantemente a ser instituídas e tornadas significativas pelos e para os seus membros.

Cultura e comunicação são dois conceitos que descrevem modalidades através das quais as pessoas compreendem o que acontece e lhe atribuem sentido. No centro da investigação dedicada à cultura estão questões relacionadas com a interpretação e a comunicação. O fenómeno cultural é gerado através dum processo interpretativo. Trata-se de um processo fundamental para a compreensão quer do conteúdo quer do processo cultural. O estudo da cultura é, antes de mais, o estudo da significação social. Enquanto sistema de significações e representações sociais, a cultura permite ao actor social categorizar a variedade de informações de que dispõe num número limitado de entre elas, proporciona-lhe uma interpretação da sua própria situação, e, porque é partilhada, orienta o seu comportamento e influencia os seus actos e decisões (Lemaitre-Rosencweig, 1986).

Quer a comunicação quer a cultura remetem para o domínio da intersubjectividade e contêm uma definição do que é apropriado fazer perante situações sociais específicas, facilitando, desse modo, a articulação dos níveis individual e colectivo (Weick, 1985). No contexto organizacional, o processo de atribuição de sentido (*sense-making*) – processo de que emerge a significação social – torna saliente o papel activo, criativo e interpretativo dos actores organizacionais: Como é que as pessoas dão ou fazem sentido daquilo que fazem e lhes acontece? Como é que os factos, acontecimentos, acções e interacções, se tornam significativos? Como é que organizam as actividades e acontecimentos passados num sistema que se torna legítimo e base de legitimação?

Uma cultura não pode ser dissociada das pessoas, que são as suas portadoras e criadoras. Uma organização não é, nem tem, cérebro para armazenar interpretações e soluções. Se um grupo ou organização são necessários para criar e sustentar uma cultura, esta não existe para além dos indivíduos ou como exterior a eles (Louis, 1983, 1985). Os padrões culturais, comportamentos e interpretações deixam de ser efectivos e eficazes se os indivíduos os não ratificarem (*enact*), ao responderem às ocorrências quotidianas. Qualquer realidade social é um conjunto de signos destituído de significação se, entretanto, não forem detectados e inter-

pretados pelos membros da colectividade. Como afirma Berg (1985, p. 285), «the collective reality in which man exists is a living, symbolic universe that exists only as long as it is enacted by members of the collective».

A categorização dicotómica indivíduo/organização ou organização/meio conduz a que estas categorias, se entendidas de forma opositiva, sejam «coisas» ou entidades concretas e isoladas, anteriores à intervenção humana, que só um acto milagroso e imaginariamente exterior poderia aglutinar. A perspectiva segundo a qual a organização é uma entidade física distinta de outras entidades físicas que a rodeiam, desconectada do meio ambiente e dos actores, faz parte do ponto de vista dominante na literatura organizacional (Guiot, 1980). Em contraste com a reificação da organização que este posicionamento teórico pressupõe, a perspectiva aqui defendida concebe a organização como um sistema vivo e simbólico – como uma cultura –, considera-a como inseparável da actividade organizadora dos seus membros, afirma a relação como fundadora e a cultura como constitutiva da realidade organizacional. Trata-se, pois, de um sistema vivo e simbólico, e, por isso, dependente para a manutenção da sua viabilidade da actividade comunicativa dos actores organizacionais.

Esta questão reconduz-nos à discussão anterior relativa aos paradigmas.

4.4. A cultura como metáfora paradigmática

Segundo Smircich (1985), uma das vantagens do conceito de cultura reside no facto de ele facilitar a tomada de consciência dos pressupostos que estão na base de determinadas opções teóricas e metodológicas. Subjacente ao trabalho de investigação estaria, com efeito, um conjunto particular de pressupostos que o legitimam. No que concerne à abordagem da cultura, a autora considera existirem, relativamente à realidade organizacional, dois pressupostos de base em confronto: a realidade como processo concreto e a realidade como processo simbólico⁵. O primeiro conduz as Ciências da Organização a posicionarem-se como engenharia social,

analisando a vida organizacional como se de uma física social se tratasse. Presente neste modo de investigar a cultura estaria o objectivo de atingir a previsibilidade e o controlo. Existiria igualmente uma identificação com as preocupações gestionárias e a adopção do seu vocabulário. O segundo implicaria uma outra orientação, levando a investigar a cultura como construção social, como discurso ou realidade simbólica. Metáforas associadas ou derivadas do domínio cultural, como drama, teatro ou texto, permitiriam captar alguns dos aspectos da vida organizacional que escapam às metáforas dominantes – a máquina e o organismo – presentes no pressuposto anterior. A discussão relativa a estas duas orientações remete, fundamentalmente, para a distinção entre paradigma funcionalista e interpretativo, a que atrás fizemos referência.

As diferenças entre um e outro⁶, para além das que mencionámos, dizem respeito a pressupostos teóricos, metateóricos e metodológicos, subjacentes à investigação no domínio organizacional.

Segundo Putnam (1983), a principal contribuição das «teorias funcionalistas» das organizações, consistiu na elaboração e institucionalização de uma linguagem para a sua gestão. Assim, o desenvolvimento de conceitos como motivação, satisfação, estrutura e eficiência veio possibilitar ao *management* definir a realidade organizacional e orientá-la para a consecução de objectivos. Os resultados das investigações gerados por este paradigma tiveram como consequência a criação e manutenção de um sistema de conhecimentos e de crenças que permite gerir a experiência organizacional e que conduz a prescrições relativamente ao modo como as diferentes variáveis devem ser geridas para uma eficaz *performance* organizacional. Esta abordagem das organizações pressupõe um ser humano adaptativo, que responde a forças localizadas no exterior, a imperativos tecnológicos, ambientais ou outros.

O paradigma funcionalista, ao reificar os processos sociais, ignora o papel criativo desempenhado pela acção individual e colectiva no contexto organizacional. Ao tratar as organizações como entidades concretas, os funcionalistas encerram as organizações numa concepção determinística. Os processos sociais são pensados como propriedades estáticas e os indivíduos são concebidos como

⁵ Para uma análise mais detalhada das diferentes concepções de realidade presentes nas Ciências Sociais, ver Morgan & Smircich (1980).

⁶ A este respeito, ver, nomeadamente, Putnam (1983).

recursos ou instrumentos da acção racional, tendo em vista a eficiência ou eficácia.

Por contraste com o paradigma funcionalista – dominante no seio da literatura organizacional –, o interpretativo concebe a realidade organizacional como sendo socialmente construída e adopta uma perspectiva centrada sobre a comunicação (Putnam, 1982, 1983). A ordem social a que se refere é uma ordem construída e precária, feita de relacionamentos simbólicos continuamente negociados e renegociados, confirmados ou mudados (Morgan, 1981). O paradigma interpretativo distingue-se ainda do funcionalista por, contrariamente a este, advogar não uma perspectiva unitária mas pluralista das organizações. Estas não são realidades monolíticas, mas assentam em coligações que adoptam diferentes prioridades e preferências (Putnam, 1983). Distanciando-se da «ciência normal» e positivista, este paradigma pretende aproximar-se da perspectiva do actor. Daí o interesse pelo modo como os actores criam o mundo organizacional em que vivem (Smircich, 1983).

Do ponto de vista metodológico, em vez da causalidade linear e unilateral, subjacente ao modelo positivista, é enfatizada a importância de trabalhar com cadeias causais circulares. E mais do que as causas, é a interpretação que é salientada. Para esta abordagem, não há o olhar exterior neutro e objectivo susceptível de permitir fazer generalizações e estabelecer princípios; não há a necessidade de permanecer distante dos sujeitos que são objecto de investigação, de seleccionar hipóteses que se mantêm constantes ao longo da investigação e de estabelecer um *design* experimental que possibilite fazer generalizações (Argyris, 1980, Weick, 1983). Mais do que uma metodologia específica, é a adopção multimetodológica que é proposta. A diferença essencial não reside na escolha de métodos qualitativos, por oposição a métodos quantitativos, nem tão pouco na formulação de hipóteses testáveis ou na adopção de procedimentos descritivos. A distinção fundamental, do ponto de vista metodológico, diz respeito ao modo como o investigador conceptualiza o objecto de estudo e aos objectivos que prossegue. Como sublinha Putnam (1983), importa sobretudo saber em que medida os pressupostos sobre a realidade e a produção de conhecimentos científicos enformam o *design* e os procedimentos adoptados. Estes pressupostos não são inerentes a nenhum método em particular, já que a recolha, o

tratamento e interpretação dos dados dizem respeito a qualquer um dos métodos⁷.

A cultura, considerada como paradigma emergente no domínio organizacional, implicaria uma atitude diferente face ao processo de organizar e de gerir: em vez de tentar reduzir ou eliminar a incerteza e a complexidade, procuraria integrá-las nesse processo, evitando as explicações unidimensionais (Mélèse, 1979; Davous & Mélèse, 1986); em vez de lidar com a organização como um dado pertencente à ordem natural, daria realce à natureza constitutivamente simbólica (cultural) da vida organizacional.

A maior parte da literatura organizacional apresenta as organizações como um dado ao qual os investigadores se deverão adaptar, para melhor as conhecer e nelas mais facilmente poder intervir (Putnam & Pacanowsky, 1983). O novo paradigma, desafiando as preocupações de rigor e de certeza, corresponderia a uma mudança epistemológica significativa, ao deslocar a ênfase que habitualmente recai sobre o controlar para o interpretar e conhecer.

Como vimos, a cultura é a metáfora emergente no contexto organizacional e nele veio imprimir uma inflexão significativa. A um nível epistemológico, podemos vê-la como representando uma inflexão nos pressupostos metateóricos e nos valores ligados ao conhecimento científico. Correspondo à emergência de um novo paradigma, apela para uma reorientação que incorpore a reflexividade ao nível da produção de conhecimentos científicos: os factos científicos são socialmente construídos, são produtos de uma cultura – a científica – e de um tempo, cujos resultados se reflectem nesse mesmo conhecimento.

Em questão estão a Ciência ou Ciências (numa concepção unitária ou plural de Ciência), a construção da cientificidade e, consequentemente, as

7 Como sublinha Putnam (1983, p. 31), «social science research typically makes interpretations about the nature of reality and about the phenomenon under investigation. Traditional positivist approaches, however, treat 'interpretation' as inferences about human behavior drawn from data. In this sense interpretation links concrete facts to causal hypotheses or to general conclusions about social phenomenon. As an alternative research model, interpretation centers on the study of meanings, that is, the way individuals make sense of their world through their communicative behaviors. Thus interpretation assumes a broader referent than simply integrating data with conclusions; it refers to the sources, nature, and methodology for investigating organizational life».

relações entre as várias Ciências e a posição de cada uma delas. Cada uma das metáforas que mencionamos remete para um domínio científico específico e apoia-se nos conhecimentos aí produzidos: a máquina remete para as Ciências Físicas, o organismo para as Biológicas, e a cultura para as Ciências Sociais.

A máquina e o organismo, metáforas oriundas das Ciências Naturais (Físicas ou Biológicas), são reveladoras da atracção que as mesmas exercem sobre as Ciências Sociais: são as primeiras que fornecem as imagens-suporte, supostamente capazes de garantir às segundas o alcance da legitimidade científica desejada. Por outras palavras, o recurso às referidas metáforas pressupõe que a respeitabilidade científica poderá ser atingida através da aproximação das Ciências Sociais às «ciências mais científicas»: aquelas às quais a «gestão de impressões» de cientificidade da comunidade científica – que como qualquer outra organização é uma «comunidade de trabalho» e uma «comunidade comunicativa» – atribui maior rigor e credibilidade. Neste contexto, a cultura – tendo origem na Antropologia e não se movendo, como as anteriores, no interior das Ciências Naturais –, apresenta-se como vantajosa para a superação duma concepção unitária e dogmática de ciência, decorrente do positivismo. Ao mesmo tempo, propicia um outro posicionamento das Ciências Sociais, no contexto das Ciências (no plural).

Enquanto a cultura remete para a intersubjectividade, no coração da Ciência Normal está uma concepção de realidade como exterioridade. Persistir na busca dessa realidade e objectividade é, para as Ciências Sociais, condenar-se a nunca a atingirem, deixando-se arrastar para uma posição dependente e para um modelo de Ciência que as não favorece. Essa visão «objectivista» assenta numa concepção «dessubjectivante» de Ciência (Abreu, 1990), que postula a possibilidade de manipulação, de domínio e de previsibilidade dos fenómenos, assim como pressupõe uma separação radical entre o sujeito e o objecto do seu conhecimento, de tal modo «afastado» que é impossível reflectir-se na acção e inviável qualquer retorno dos efeitos do conhecimento. Este estado de coisas remete para as metáforas da máquina e do organismo, oriundas de uma concepção positivista da Ciência e do Mundo, hoje insuficientes para a compreensão das organizações.

Em conclusão, diremos, pelas razões que fomos apontando, que a organização vista como cultura representa uma nova etapa no pensamento organizacional. A cultura não é apenas uma nova metáfora. Está na origem de um novo paradigma e inaugura um novo capítulo no contexto das Ciências da Organização. Por isso, dizemos que se trata de uma *metáfora paradigmática*. A cultura organizacional, na perspectiva aqui defendida, distingue-se pelo objectivo que visa e pelo olhar que possibilita: um olhar «comunicacional» sobre o organizar. O interesse pela cultura organizacional é revelador duma nova atitude face às organizações (a importância concedida à história e ao processo de construção da identidade de cada organização, por exemplo), e a este interesse não é alheia a avidez de gestores por «soluções feitas» e receitas de sucesso infalíveis que lhes permitam competir com as *performances* das empresas japonesas; o que aqui constituiu preocupação não foi dar resposta a gestores ávidos de sucesso, mas a reflexão sobre a cultura enquanto metáfora paradigmática possibilitadora duma nova compreensão do comportamento organizacional.

REFERÊNCIAS

- ABREU, M. V. (1990) – «Construção da Psicologia como Ciência e Dessubjectivação dos Processos Psicológicos», *Psychologica*, 3: 15-28.
- AKTOUF, O. (1988) – «La Culture d'Entreprise: des abus conceptuels aux leçons du terrain», in *Actes du Cinquième Congrès de Psychologie du Travail de Langue Française*: 684-692, Paris, 30 Mai-2 Juin.
- ARGYRIS, C. (1957) – *Personality and Organization*, New York, Harper.
- ARGYRIS, C. (1980) – *Inner Contradictions of Rigorous Research*, New York, Academic Press.
- BAREL, Y. (1979) – *Le paradoxe et le système*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble.
- BATESON, G. (1979) – *Mind and nature: A necessary unity*, New York, Dulton.
- BERG, P. O. (1985) – «Organizational Change as a Symbolic Transformation Process», in Frost, P. J., Moore, F. L., Louis, M. R., Lundberg, C. C. & Martin, J. (Eds.), *Organizational Culture*, Beverly Hills, Sage.
- BERTALANFFY, L. V. (1982) – *Des robots, des esprits et des hommes: La psychologie dans le monde moderne*, Paris, ESF.
- BEVAN, R. (1990) – «Peut-on manager la culture d'entreprise?», *Personnel*, 312: 30-35.

- BROWN, M. H. & HOSKING, D. M. (1986) – «Distributed Leadership and Skilled Performance as Successful Organization in Social Movements», *Human Relations*, (39) 1: 65-79.
- BURRELL, G. & MORGAN, G. (1979) – *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, London, Heinemann.
- CHARLTON, W. (1975) – «Living and dead metaphors», *British Journal of Aesthetics*, 15, 2: 172-178.
- CHILD, J. (1972) – «Organizational structure, environment, and performance: the role of strategic choice», *Sociology*, 6: 1-21.
- DAFT, R. L. (1983) – «Symbols and Sensemaking: the realization of a framework», in Pondy, L. R. Frost, P. J., Morgan, G. & Dandridge, T. C. (Eds.), *Organizational Symbolism*, Greenwich, Connecticut, JAI Press.
- DANDRIDGE, T. C. (1983) – «Symbols function and use», in Pondy, L. R., Frost, P. J., Morgan, G. & Dandridge, T. C. (Eds.), *Organizational Symbolism*, Greenwich, Connecticut, JAI Press.
- DAVOUS, P. & MELESE, J. (1986) – *Rapport sur les Sciences de l'Organisation*, Paris, Les Editions d'Organisation.
- FOERSTER, H. von (1980) – «Epistemology of Communication», in Woodward, K. (Ed.). *The myths of information: Technology and postindustrial culture*, London, Routledge & Kegan Paul.
- FRIEDMAN, G. (1947, 1968) – *Problèmes Humains du Machinisme Industriel*, Paris, Ed. Gallimard.
- FROST, J. F. & MORGAN (1983) – «Symbols in Organizations: a Dual-Content Framework of Analysis». In Pondy, L. R.; Frost, P. J.; Morgan, G.; Dandridge T. C. (Eds.), *Organizational Symbolism*, Greenwich, Conn., JAI Press.
- GUIOT, J. (1980) – *Organisations sociales et comportements*, Paris, Les Editions Hommes et Techniques.
- HAWES, L. C. (1974) – «Social collectivities as communication: Perspectives on organizational behavior», *Quarterly Journal of Speech*, 60: 497-502.
- JELINEK, M., SMIRCICH, L. & HIRSCH, P. (1983) – «Introduction: a code of many colors», *Administrative Science Quarterly*, 28: 331-338.
- JOHNSON, B. M. (1977) – *Communication: The process of organizing*, Boston, Allyn & Bacon. Versão utilizada: Johnson (1981), Boston, American Press.
- KATZ, D. & KAHN, R. L. (1978) – *The social psychology of organizations* (2nd ed.), New York, John Wiley & Sons.
- KOCH, S. & DEETZ, S. (1981) – «Metaphor Analysis of Social Reality in Organization», *Journal of Applied Communication Research*, 9, 1: 1-15.
- LAWRENCE, P. R. & LORSCH, J. W. (1967) – «Differentiation and integration in complex organizations», *Administrative Science Quarterly*, 12: 1-47.
- LAWRENCE, P. R. (1987) – «Historical Development of Organizational Behavior», in Lorsch, J.W. (Eds.), *Handbook of Organizational Behavior*, New York, Prentice Hall.
- LEMAITRE-ROZENCWEIG, N. (1986) – *Le Jeu De La Décision: pouvoirs, cultures et stratégies dans l'entreprise*, Bruxelles, Editions de L'Université de Bruxelles.
- LOUIS, M. R. (1983) – «Useful Knowledge and Knowledge use: Toward Explicit Meanings», in Kilmann, R. H., Thomas, K. W., Slevin, D. P., Nath, R. & Jermell, S. L. (Eds.), *Producing useful knowledge for organizations*, New York, Praeger.
- LOUIS, M. R. (1985) – «An Investigator's Guide to Workplace Culture». In Frost, P. J. Moore, F. L., Louis, M. R., Lundberg, C. C. & Martin, J. (Eds.), *Organizational Culture*, Beverly Hills, Sage Publications.
- LUNDBERG, C. C. (1985) – «Introduction», in Frost, P. J., Moore, F. L., Louis, M. R., Lundberg, C. C. & Martin, J. (Eds.), *Organizational Culture*, Beverly Hills, Sage Publications.
- MARTIN, J. (1982) – «Stories and Scripts in Organizational Settings», in Hastorf, A. & Isen, A. M. (Eds.), *Cognitive Social Psychology*, New York, Elsevier-North Holland.
- MCGREGOR, D. (1960) – *The Human Side of Enterprise*, New York, McGraw-Hill.
- MORGAN, G. & SMIRCICH, L. (1980) – «The case for qualitative research», *Academy of Management Review*, 5: 491-500.
- MORGAN, G. (1980) – «Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving in Organization Theory», *Administrative Science Quarterly*, 25: 605-622.
- MORGAN, G. (1983) – «More on metaphor: why we cannot control tropes in administrative science», *Administrative Science Quarterly*, 28: 601-608.
- MORGAN, G. (1986) – *Images of organization*, Beverly Hills, California, Sage.
- MORGAN, G. (Ed.) (1984) – *Beyond Method: Strategies for Social Research*, Beverly Hills, California, Sage.
- MORGAN, G., FROST, P. J. & PONDY, L. R. (1983) – «Organizational Symbolism», in Pondy, L. R., Frost, P. J., Morgan, G. & Dandridge, T. C. (Eds.) *Organizational Symbolism*, Greenwich, Connecticut, JAI Press.
- MORIN, E. (1982) – *Science avec conscience*, Paris, Fayard.
- MORIN, E. (1984) – *Sociologie*, Paris, Fayard.
- PACANOWSKY, M. E. & O'DONNELL-TRUJILLO, N. (1982) – «Communication and Organizational Cultures», *The Western Journal of Speech Communication*, 46: 115-130.
- PUTNAM, L. L. (1982) – «Paradigms for organizational communication research: An Overview and Syn-

- thesis», *Western Journal of Speech Communication*, 46: 192-206.
- PUTNAM, L. L. (1983) – «The Interpretive Perspective: An Alternative to Functionalism», in Putnam, L. L. & Pacanowsky, M. E. (Eds.), *Communication and Organizations*, Beverly Hills, Sage.
- PUTNAM, L. L. & PACANOWSKY, M. E. (Eds.), (1983) – *Communication and Organizations: an interpretative approach*, Beverly Hills, Sage.
- ROETHLISBERGER, F. J. & DICKSON, W. J. (1939) – *Management and the Worker*, Cambridge, Harvard University Press.
- SCHÖN, D. A. (1979) – «Generative metaphor: a perspective on problem-setting in social policy», in Ortony, A. (Ed.), *Metaphor and Thought*, Cambridge, Cambridge University Press.
- SMIRCICH, L. (1983) – «Organizations as Shared Meanings», in Pondy, L. R., Frost, P. J., Morgan, G. & Dandridge T. C. (Eds.), *Organizational Symbolism*, Greenwich, JAI Press.
- SMIRCICH, L. (1985) – «Is the Concept of Culture a Paradigm for Understanding Organizations and Ourselves?», in Frost, P. J., Moore, F. L., Louis, M. R., Lundberg, C. C. & Martin, J. (Eds.), *Organizational Culture*, Beverly Hills, Sage Publications.
- THOMPSON, K. (1980) – «Organizations as constructors of social reality», in Salam & Thompson (Eds.), *Control and Ideology in Organizations*, Cambridge, Mass., MIT Press.
- TRIST, E. L. & BAMFORTH, K. W. (1951) – «Some social and psychological consequences of the long-wall method of coal-getting», *Human Relations*, 4, (1): 3-38.
- VAN MAANEN, J. & BARLEY, S. R. (1985) – «Cultural Organization: Fragments of a theory», in Frost, P. J., Moore, F. L., Louis, M. R., Lundberg, C. C. & Martin, J. (Eds.), *Organizational Culture*, Beverly Hills, Sage Publications.
- WEICK, K. E. (1979) – *The social psychology of organizing* (2nd ed.), New York, Random House.
- WEICK, K. E. (1983) – «Organizational Communication: Toward a Research Agenda», in Putnam, L. L. & Pacanowsky, M., *Communication and Organizations*, Beverly Hills, Sage.
- WEICK, K. E. (1985) – «The Significance of Corporate Culture», in Frost, P. J., Moore, F. L., Louis, M. R., Lundberg, C. C. & Martin, J. (Eds.), *Organizational Culture*, Beverly Hills, Sage Publications.
- WILKINS, A. L. (1983) – «Organizational stories as symbols which control the organization», in Pondy, L. R., Frost, P. J., Morgan, G. & Dandridge, T. C. (Eds.), *Organizational Symbolism*, Greenwich, Conn., JAI Press.
- WOODWARD, J. (1965) – *Industrial organization: Theory and practice*, London, Oxford University Press.

RESUMO

A problemática de que partimos pode ser equacionada sob a forma de pergunta: a cultura organizacional é uma moda da década de 80 destinada a um sucesso efêmero? Em vez disso, é algo de inovador, no contexto da literatura organizacional, correspondendo à introdução duma nova metáfora para pensar dimensões da vida organizacional inabordadas ou negligenciadas? E, tratando-se de uma metáfora, sê-lo-à numa perspectiva de que apenas retém e realça o lado «simbólico» ou «folclórico» dos fenómenos organizacionais, deixando de lado ou obscurecendo a «realidade» das estruturas organizacionais, ou será algo de mais profundo e decisivo, representando um novo paradigma no contexto do Comportamento Organizacional?

O artigo constitui uma reflexão sobre a cultura enquanto metáfora paradigmática possibilitadora duma nova compreensão do comportamento organizacional. Nele é realçada a realidade cultural da organização: uma realidade socialmente construída, simbolicamente constituída, interactivamente mantida e comunicacionalmente efectuada. Na perspectiva aqui apresentada, a cultura organizacional representa uma nova etapa no pensamento organizacional. Não se trata apenas de uma nova metáfora. A mesma está na origem de um novo paradigma e inaugura um novo capítulo no contexto das Ciências da Organização. Por isso, falamos de metáfora paradigmática.

ABSTRACT

As a point of departure, we set the following questions: is the organizational culture a fashion from the eighties, condemned to a transitory success? Is it an innovation in the context of the organizational literature, a new metaphor to think new dimensions of the organizational life, which remained unapproached or neglected? And if is a metaphor, does it only refer to the «symbolic», «folklorist» side of the organizational phenomena, letting aside or in the dark the «reality» of organizational structures, or is it something deeper and more innovative that represents an emergent paradigm in the context of explaining models of Organizational Behavior?

This paper constitutes a reflexion about culture as a paradigmatic metaphor which can possibilitate a new comprehension of the organizational behavior. It highlights the cultural reality of the organization: a reality symbolically constituted, socially constructed, interactively maintained and communicationally achieved. In the perspective here presented, the organizational culture represents a new stage in the organizational thinking. It is at the basis of a new paradigm and starts a new chapter in the context of the Organizational and Management Sciences. For that, one speaks of a paradigmatic metaphor.