

## Organizações e cultura

LUIS RETO\*  
ALBINO LOPES\*

### INTRODUÇÃO

A revolução industrial e em particular a Organização Científica do Trabalho (OCT) de Taylor emergem da progressiva destruição do saber-fazer do mestre artesão, originário das corporações medievais (Lopes e Reto, 1984). Com Taylor (1856-1915) o saber autonomiza-se do fazer; a concepção é integralmente assumida pelo «Gabinete de Métodos» e o poder sofre assim um deslocamento decisivo.

O saber do artesão, único sustentáculo do seu poder, fazia dele um agente activo e considerado na difusão da cultura tradicional. Em torno de si funcionava uma verdadeira escola que a partir do seu estatuto particular fabricava as estruturas plásticas veiculadoras da cultura e dos valores tradicionais. O conhecimento e a arte convergiam numa mesma instância.

Como polo estruturador de uma verdadeira «companhia» de aprendizes, o mestre artesão evocava e reproduzia directamente a própria ordem «natural» das coisas assente numa polarização bem marcada:

Deus — Criaturas  
Rei — Súbditos  
Senhor — Servos  
Mestre — Aprendizes

De facto, desde a Alta Antiguidade até ao advento da manufactura, a estrutura produtiva não gerou uma cultura autónoma, antes a recebia do exterior ao mesmo tempo que a reproduzia. É esta homogeneidade cultural, esta sintonia com a ordem existente que explica o poder do mestre artesão e o poder incontestado e duradouro das corporações.

A cultura burguesa nasce contra a «naturalidade» desta ordem e inevitavelmente vai ter que enfrentar tanto o poder dos nobres como o das corporações. Este afrontamento está bem simbolizado na execução simultânea do delegado do Rei e do Presidente das corporações, pela Revolução Francesa.

\* L.R. e A.L. são Psicólogos Sociais, docentes no Instituto Superior de Psicologia Aplicada.

O individualismo burguês, fundamento da nova cultura, nascida da liberdade de acção dos novos agentes sociais não é extensível à grande massa de produtores. Excluídos da cultura nascente, desapossados do poder que lhes advinha do saber-fazer e destruídos os seus anteriores fundamentos de identificação, os colectivos de trabalhadores são forçados a criar um novo polo de identificação a partir do próprio grupo e a organizar a partir dele o seu poder. De uma ordem complementar passa-se agora a uma ordem sustentada pelo antagonismo de culturas: individualismo *versus* colectivismo.

## A CULTURA OPERÁRIA

*«É na fábrica que os operários descobrem a possibilidade de uma aprendizagem quer individual, quer colectiva; é lá que eles constatam que o grupo de trabalho pode ser o sujeito activo do processo visando modificar a organização do trabalho. Esta tomada de consciência produz um conjunto complexo de planos que não podem ser realizados sem tomar a forma de elaboração colectiva»* (Oddone, 1981, pg. 176). À medida que a intensificação da divisão de trabalho se desenvolvia, os modelos tradicionais de cultura eram submetidos a uma desagregação paralela e novos modelos e valores eram criados a partir do meio sócio-profissional em que os indivíduos se inseriam. Paralelamente, a família e as comunidades de pertença eram invadidas pelas novas vivências organizacionais, intensificando-se as relações entre a *estrutura do trabalho* e as *estruturas mentais*. O fenómeno organizacional converte-se num mediador fundamental de novas formas de cultura e vai influenciar profundamente a qualidade das relações humanas quer nas oficinas, quer nas comunidades de pertença.

No que diz respeito à classe operária nascente, as novas condições sociais estão na origem de uma nova sub-cultura cujos «mitos fundadores» têm vindo a ser investigados nas últimas décadas. A nível da teoria das organizações é a partir da abordagem sócio-técnica que o sub-sistema cultural começa igualmente a ser investigado e a questão par-

ticular da cultura operária, como uma das componentes da micro-cultura interna de cada organização, ganha uma nova acuidade.

Certos «mitos fundadores» da cultura operária estão já relativamente bem delimitados e descritos. O primeiro e simultaneamente o mais enraizado costuma ser designado por «*mito da unidade*». Hoggart (1957), no seu estudo sobre a cultura popular na Inglaterra, sublinha dois aspectos que podem ajudar a explicar este mito. Em primeiro lugar, o carácter de profunda *desigualdade* de que se revestem as relações sociais e que torna os operários ultra-dependentes e vulneráveis no contexto das novas condições sócio-económicas; em segundo lugar, a relação de *alteridade* que o operário mantém com a nova situação em que se vê inserido. Esta relação com o universo de trabalho é de natureza radicalmente diferente das relações que mantinha e continua a manter em parte com a família e o seu grupo de pertença. As relações familiares e de vizinhança cimentam fortemente um outro mundo — o do *nós* — que o colectivo de trabalhadores contrapõe genericamente ao mundo dos *outros*. O mundo dos outros é em primeiro lugar o dos patrões, quer se trate dos próprios empresários, quer de funcionários, como começa a ser regra. Mas o mundo dos outros estende-se facilmente aos membros de todas as outras classes, excepção feita àqueles indivíduos que os trabalhadores conhecem individualmente. (Hoggart, 1957).

Robert Georges (1978), num estudo sobre a «*Reliance Sociale*», é de opinião idêntica. «*O operário permanece outro na medida em que o seu modo de inserção na economia capitalista não exigia dele senão a aprendizagem de algumas técnicas (ou seja, um número restrito de modelos de comportamento, específicos de um tipo determinado de produção) e porque, longe de lhe impôr os seus próprios modelos, mais representativos da sua ideologia, tais como a procura do lucro pessoal, a burguesia lhe impunha tais condições de vida que ele se via forçado a conservar o essencial dos modelos tradicionais do meio do qual tinha sido arrancado, e que estavam fundados sobre a solidariedade comunitária*».

O operário passa então a viver o seu

quotidiano de maneira dupla, integrando na sua cultura «valores modernos» e «valores tradicionais», mesmo que a sua identidade, enquanto indivíduo produtor, não seja possível senão através do «grupo de produtores», e na base de modelos familiares e comunitários que não evoluem ao ritmo das mudanças na produção.

A alienação assume aqui um triplo aspecto: perda do produto de trabalho, perda de poder e perda de sentido. Nesta situação, só graças à solidariedade com o grupo de produtores o sujeito consegue manter, de forma diferida, uma relação com a «totalidade» do «objecto» produzido. É nesta necessidade permanente de solidariedade entre produtores, tanto ao nível da sobrevivência económica, como ao nível dos mecanismos de identificação, que se poderá localizar a tendência, verificada nos meios operários, em ordem a situações de fusão e de unanimidade, que causam, por vezes, um profundo espanto a observadores estranhos ao meio.

Um outro mito, que à primeira vista parece opôr-se ao primeiro, é designado por Sainsaulieu (1977) como o «mito da anarquia». Este consiste no facto de cada um se assumir não só como um indivíduo que domina o seu saber-fazer (profissão) mas também que se identifica com o grupo de «peritos» e que a partir do controlo desse saber reivindica igualmente o poder sobre a gestão.

Contrariamente ao mito da unidade, o mito da anarquia coloca o acento sobre a finalidade, que é a tomada do poder económico, em nome do facto de que o poder técnico de fabricação se encontra já entre as mãos dos trabalhadores. Esta reivindicação baseia-se ainda sobre uma certa «contaminação» que os valores da democracia burguesa exercem no universo cultural operário. Com efeito, como é que se pode justificar que a fábrica continue a ser uma ditadura quando a vida em sociedade equivale a uma república? Esta ideia irá efectivamente animar um grande número de lutas operárias, em particular aquelas que se inspiram no movimento cooperativo e no pensamento social cristão, como é o caso de Cole, na Inglaterra, no princípio do séc. XX.

Oddone (1981) ao reflectir sobre o percurso da cultura operária, considera que ela estava

fundada, no início, unicamente sobre o informal, e que em seguida, a partir das «astúcias» individuais e colectivas conseguiu chegar, através da reapropriação dos modelos teóricos — pela formação dos modelos práticos nascidos da experiência e traduzidos em planos de comportamentos — a uma tentativa contínua para se reapropriar dos modelos conceptores, até ao modelo central, o taylorismo, que tentam modificar.

Este processo permitiu criar as condições de transformação das «astúcias» iniciais em estratégias. Neste sentido a experiência operária pode ser vista como um «processo contínuo de reapropriação de modelos o que permitiria a emergência de uma cultura verdadeiramente nova. Esta cultura, alimentada pela luta contra a dominação patronal, construída sob o impulso das organizações de classe, é susceptível de conduzir à alternativa de um novo modo de desenvolvimento» (Oddone 1981, p. 227).

Pela nossa parte pensamos que a visão de Sainsaulieu, com a sua descrição dos dois mitos fundadores e a visão de Oddone que fala de um só processo em dois momentos, estão bastante próximos. A experiência informal (procura da unidade) permitiu alimentar a resistência operária mesmo nos períodos mais duros de repressão, e a tentativa de recuperação da autonomia (mito da anarquia) permitiu restituir um sentido subjectivo às significações que ligam o homem ao trabalho. Estes dois mitos, ou estes dois momentos do processo da formação da cultura operária, permitiram entrever a possibilidade de reapropriação dos modelos dominantes pelos operários unidos enquanto colectivo de produtores e, simultaneamente, pensar um modelo de funcionamento mais participativo. O ideal taylorista do desapossamento do saber-fazer operário, estaria assim, através de um fenómeno complexo e contraditório de aprendizagem cultural nas unidades de produção, na origem das condições da sua própria ultrapassagem.

O desaparecimento da cultura popular e operária que a revolução industrial «exigia» e que de certa forma conseguiu impôr (Taylor), ela própria, paradoxalmente, gerou as condições da sua emergência em novas e mais

elaboradas formas.

As grandes organizações industriais funcionaram como verdadeiros laboratórios da reorganização cultural. Deste modo elas permitiram uma ultrapassagem da influência, decisiva até esse momento, das estruturas tradicionais: a família, a religião e, mais tarde, a escola.

## A CULTURA ORGANIZACIONAL

Não pretendemos, no entanto, reduzir a cultura organizacional à cultura nascida do seio de uma só classe. A complexidade das relações nas organizações modernas exigem que se tomem em consideração os valores próprios a todas as camadas sociais que as constituem. Com efeito, a partir do momento em que as organizações são abordadas segundo uma perspectiva sistémica, ou como conjuntos complexos, a cultura interna torna-se função de uma pluralidade de variáveis (composição social, objectivos, estruturas, tecnologia, meio envolvente, etc.), e ela não pode ser, de modo nenhum, redutível à cultura de uma classe social determinada.

É no espaço organizacional criado pelo conjunto de todas estas variáveis que os actores sociais vão desempenhar os respectivos papéis, a partir das normas e dos valores existentes na organização, ao mesmo tempo que eles produzem as condições de aprendizagem de novas normas e valores. Nós constamos deste modo a existência de uma heterogeneidade cultural nas organizações produtivas que se funda sobre a capacidade de que, inelutavelmente, os actores sociais dispõem (incluindo os simples executantes) de *aprendizagem* de novas formas de relação a partir das condições criadas pelas organizações complexas.

Por outro lado, se tomarmos em linha de conta a complexidade das relações organizacionais e as diferentes origens dos actores em presença, parece-nos indispensável introduzir uma distinção entre uma *cultura operária* fundada sobre os dois mitos anteriormente descritos (colectivismo e anarquia) e uma *cultura organizacional* que, para além destes dois mitos, integra ainda dois outros que têm a sua origem nas aspirações da revolução burguesa

(meritocracia) e no individualismo camponês (mito do «rétrait»).

Estes dois últimos mitos têm em comum um individualismo originário que assume, no entanto, formas diferentes, em função da desigualdade de trunfos de que os actores dispõem nas organizações. Neste sentido, Sainsalieu diz que a cultura fundada sobre o mito do «rétrait» é encontrada principalmente entre os jovens sem profissão, nos operários indiferenciados, nos emigrantes e nas mulheres. Com efeito, a sua capacidade estratégica nas organizações encontra-se particularmente reduzida. Compreende-se, pois, que esta cultura se caracterize por uma fraca implicação no jogo relacional: «*as pessoas refugiam-se numa espécie de separatismo prudente*» (Sainsalieu, 1978, p. 141).

A capacidade estratégica destes actores é de tal modo reduzida que certos autores consideram-na como uma simples resposta (não elaborada), sem lhe atribuírem de modo algum, o carácter de estratégia, no sentido que Crozier (1977) dá a este conceito.

O individualismo de partida e a ausência de trunfos pertinentes ao nível organizacional fazem com que este tipo de operários sejam levados a colocar o seu centro de atenções algures, fora da organização. Os emigrantes pensarão sempre no retorno ao seu país de origem, as mulheres serão levadas a colocar o seu lar acima de tudo, os jovens situar-se-ão na ambivalência permanente do trabalho/lazer, enquanto que os operários indiferenciados investirão de preferência as suas potencialidades no «biscate» como modo de realização pessoal.

Finalmente o mito da meritocracia afasta-se fortemente dos precedentes. Ele é definido por Sainsalieu como sendo o mais exterior à organização uma vez que seria constituído unicamente a partir de elementos da cultura dominante. Ele traduz a ideia de que o sucesso individual não é devido senão às aptidões próprias de cada agente social.

Mas, apesar de exterior à organização, quanto à sua origem, detém no interior desta uma força enorme. Toda a ordem organizacional, depois de Taylor, procura nele a sua própria legitimidade.

Ao contrário do mito do «rétrait», o mito da

meritocracia funda a cultura de um estrato social, constituído pelos quadros técnicos, pelos quadros técnicos intermédios e mesmo pelos jovens operários que aspiram a uma ascensão social: ou seja, indivíduos carregados de trunfos pertinentes.

Um quadro-síntese da problemática cultural nas organizações permitir-nos-á sublinhar simultaneamente a riqueza e a variedade dos valores das diferentes culturas (o que nos impede de aderir à visão unidimensional do homem que as organizações complexas teriam produzido) e tentar igualmente fazer ressaltar, do interior das diferenças reais que pontuam os mitos referidos, as linhas tendenciais de uma evolução convergente (o que nos permitiria falar, no singular, de uma cultura organizacional).

Uma leitura atenta deste quadro permite-nos constatar que a cultura organizacional centra-se em torno de dois grandes eixos que fundam, de facto, duas axiologias que por sua vez traduzem a oposição tradicional entre a moral das elites e a moral dos operários. Os dois primeiros mitos situam-se do lado do eixo da *solidariedade*, enquanto os outros dois se situam do lado do eixo do *individualismo*.

Entretanto esta dicotomia assim descrita não deve ser vista como uma polarização antagonista. Nós pensamos que a evolução do mercado do emprego, o aumento dos níveis de escolaridade, o crescimento e a taylorização dos escritórios e dos outros serviços, e outros factores ainda, têm vindo a provocar uma contracção evidente dos comportamentos fundados

#### Cultura organizacional

Categorias profissionais	Mitos fundadores	Atitude face ao trabalho	Vida de trabalho/relação
Operários indiferenciados/filhos de operários	União / Fusão	O trabalho é apreendido como constrangimento	Relações massificadas entre colegas
Operários de profissão	Anarquia/ /Diferença	... é um valor em si	Rivalidade democrática/ solidariedade na crise
Serventes e operários indiferenciados saídos do campo/ /jovens/mulheres/ /emigrantes	«Rétrait»	... tem um valor economicista/utilitarista	Isolados face aos colegas/sobrevivência face aos superiores
Quadros técnicos empregados	Meritocracia	... é uma ocasião de sucesso pessoal	afinidades selectivas/estratégias individuais

sobre a cultura do «rétrait» e deram igualmente origem a um movimento que conduziu os quadros e os empregados a tomar atitudes próximas das adoptadas tradicionalmente pelos operários. Simultaneamente, a cultura operária tem vindo a sofrer uma influência crescente do mito da meritocracia à medida que a taxa de escolarização se alarga e também pelo facto de

as diferenças de salário e do nível de vida dos operários se ter aproximado dos padrões de vida das outras classes.

A organização tornou-se deste modo o lugar e o tempo desta aproximação. Com efeito, dado que a «organização é antes de tudo um lugar e um tempo de relações necessárias com outros parceiros de trabalho e de serviço que é

*necessário levar em linha de conta se se quer conservar o seu lugar económico»* (Sainsaulieu, 1978, p. 139), ela constringe necessariamente os actores a uma reformulação permanente dos valores originários e provoca a emergência de uma cultura cada vez menos heterogénea, que se orienta nitidamente no sentido de uma integração de valores. Ao mesmo tempo, a realidade organizacional não poderá jamais diluir inteiramente as particularidades devidas à origem dos actores sociais, os projectos particulares dos grupos homogéneos (no sentido de G. Mendel, 1980) e ainda os condicionamentos próprios da evolução tecnológica. Este conjunto de factores tenderão a impedir sempre que a cultura organizacional se transforme numa cultura homogeneizante. Segundo Georges (1978), Goldhorpe e Loskwood vão no mesmo sentido quando afirmam que as mudanças de valores nas organizações conduzem a uma substituição progressiva do «colectivismo de solidariedade», característico da classe operária tradicional, e do «individualismo» próprio das classes médias, por uma nova realidade cultural que eles definem através de um conceito híbrido, o «colectivismo utilitário». Para estes autores trata-se não tanto de uma fusão cultural interclassista (identidade), mas antes de um movimento de dupla convergência.

Com efeito, o individualismo que se vem revelando no interior da classe operária e o novo colectivismo da classe média não correspondem a uma espécie de aculturação mútua. *«Aquilo que podemos esperar é que, na zona de convergência, a diferença essencial resida no facto de o novo individualismo dos grupos da classe operária tomará principalmente a forma de um desejo de ascensão económica do meio familiar, enquanto que o individualismo atenuado dos grupos da classe média se distinguirá do precedente por uma maior sensibilidade aos estatutos sociais dos grupos aos quais eles se ligam ou dos quais eles se desligam»*, (Georges, 1978, p. 19).

Na nossa opinião não existe contradição entre a visão destes autores e aquela que apresentámos mais acima. O que nós pretendemos sublinhar é o papel mediador, desempenhado pelas organizações, entre a cultura operária e a cultura burguesa. Este papel

mediador das organizações entre as aspirações dos indivíduos e os condicionamentos próprios das diferentes classes sociais nela presentes, não pode ter origem senão no espaço de autonomia que as organizações modernas progressivamente conquistaram.

Deste ponto de vista, independentemente das linhas tendenciais da convergência cultural constatada, o tipo de estrutura organizacional em que se materializa esta convergência pesará decisivamente no desenvolvimento de novas culturas organizacionais. Torna-se então cada vez mais premente a análise circunstanciada de todas as alternativas que vão surgindo, desde as inovações introduzidas pelas multinacionais, até ao estudo das organizações cooperativas e autogeridas que nos últimos anos conheceram um novo ressurgimento (Europa e USA), não só em quantidade como nas diversas modalidades de gestão e de estruturas preconizadas. Aliás a cultura organizacional que tentámos sintetizar e que até ao momento é ainda dominante na maioria das organizações, parece ter esgotado as suas potencialidades face à crise empresarial generalizada e ao choque das novas tecnologias.

Segundo tudo indica uma verdadeira *mudação cultural* está em curso na maioria das organizações, particularmente naquelas que têm conseguido enfrentar a crise com êxito.

## RESUMO

*As transformações provocadas pela revolução Industrial permitiram às organizações produtivas ser o tempo e o lugar da mediação entre duas culturas tradicionalmente antagónicas: a operária, centrada no colectivismo e a burguesa, centrada no individualismo. Ao longo deste trabalho apresenta-se uma grelha de leitura da cultura organizacional a partir de 4 mitos fundamentais: fusão, anarquia, «retrait» e meritocracia.*

## RÉSUMÉ

*Les transformations provoquées par la révolution industrielle ont permis aux organisations productives d'être le temps et le*

lieu de médiation entre deux cultures traditionnellement antagoniques: l'ouvrière, centrée sur le collectivisme et la bourgeoise, centrée sur l'individualisme. Au long de ce travail, il est présenté une grille de lecture de la culture organisationnelle à partir de 4 mythes fondamentaux: fusion, anarchie «retrati» et méritocratie.

#### REFERÊNCIAS

CROZIER e FRIEDEBERG (1977), *L'acteur et le Système*, Ed. Seuil, Paris.  
GEORGES, R. (1978), *Hétérogénéité Culturelle et Communications, Visages nouvelles de l'aliénation*, ed. Anthropos, Paris.

GEORGES, R. e DELRUELLE, N. (1978), *Les aspirations de reliance sociale, Reliance sociale et Grandes Organisations*, Vol. II, Institut de Sociologie, ULB, Bruxelles,  
HOGGART, R. (1970), *La culture du pauvre*, Ed. Minuit, (Edição original, Londres, 1957).  
LOPES, A. e RETO, L. (1984), Da Manufactura às Novas Formas de Organização do Trabalho, a ordem de um percurso, *Análise Psicológica*, série III, n.º 3.  
MENDEL, G. (1980), *L'Intervention Institutionnel*, Payot, Paris.  
ODDONE (1981), *Redécouvrir l'expérience Ouvrière*. Ed. Sociales, Paris.  
SAINSAULIEU, R. (1977), *L'Identité au travail*, Ed. CNRS, Paris.  
SAINSAULIEU, R. (1978), *Apprentissage Culturel dans le travail in, Que va devenir le travail?* S.F.P.