

RESENHA*

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e Poder nas Organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 1996.

Ana Carla Paiva de Moura¹

O livro *Cultura e poder nas organizações* (FLEURY; FISCHER, 1996) é o produto da colaboração entre a experiência e o conhecimento de autores que pesquisam cultura e poder nas organizações. Desde a sua publicação, apresenta-se como uma referência para as discussões sobre o assunto no âmbito nacional e internacional e na perspectiva dos estudos sobre Comportamento Organizacional.

Como apresenta Fleury e Fischer (1996) há três grandes preocupações importantes na seara da pesquisa da cultura organizacional, como: “o primeiro problema que se coloca é o da operacionalização do próprio conceito de cultura, o qual não está suficientemente definido para o contexto organizacional.” (FLEURY; FISCHER, 1996, p.9) Outro ponto tão importante quanto o primeiro é o desafio de enfrentar a necessidade de tanto os levantamentos quanto as análises sejam elaborados num contexto multidisciplinar. E a terceira questão “diz respeito aos instrumentos e técnicas com os quais se procede aos levantamentos empíricos, a análise e interpretação dos dados e a elaboração de conclusões, modelos explicativos e projetos de intervenção” (FLEURY; FISCHER, 1996, p.10)

A partir destas preocupações a intenção das organizadoras foi alertar, discutindo que é imprescindível realizar pesquisas empíricas, abordagens exploratórias e análises descritivas sobre o tema num contexto multidisciplinar aplicando cuidados metodológicos desde a concepção do projeto ao fechamento do trabalho e suas conclusões.

Desta forma, os estudos reunidos no livro procuram, através de uma abordagem interdisciplinar, situar a temática em um quadro teórico conceitual e discutir criticamente diferentes situações organizacionais. Ou seja, os autores de *Cultura e Poder nas Organizações* reuniram-se em torno do objetivo comum de apresentar conceitos teórico-metodológicos e a atuação prática.

¹ Mestranda em Gestão Pública pelo Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste (MPANE) da UFPE; Atuação em empresas públicas e privadas nos processos de Gestão de Pessoas: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e em sistemas da qualidade (Endomarketing, 5 "S", ISO 9000); Diretora de Relacionamento com Entidades e Conselhos da Associação Brasileira de Recursos Humanos - ABRH-PE e Conselheira Suplente no Conselho Regional da Psicologia - CRP-PE.

Para atender a proposta, os capítulos do livro foram articulados para uma reflexão encadeada. Uma breve descrição de cada um deles pretende demonstrar a importância do conjunto, constituindo-se em um incentivo à leitura e ao estudo da obra completa que contém nove textos organizados em três partes.

A primeira parte - *Conceitualizando cultura e poder* - é formada por textos mais teóricos que introduzem questões metodológicas e este debate teórico-conceitual é retomado na segunda parte - *Pesquisando a cultura e o poder nas organizações* - com análises de situações empíricas, já a terceira parte - *Gerenciando a cultura das organizações* - finaliza com tentativa de resposta a questão: é possível gerenciar a cultura das organizações?

“Conceitualizando cultura e poder” inicia com *O Desvendar a Cultura de uma Organização: uma discussão metodológica*, onde Fleury introduz a discussão conceitual contrapondo as potencialidades e limites das propostas metodológicas para abordar a cultura de uma organização. Aponta sua distinção sobre a perspectiva teórico-metodológica adotada pelo pesquisador, sendo elas: a Postura Empiricista; a Postura do Antropólogo e a Postura do Clínico ou Terapeuta. A autora recupera raízes antropológicas do conceito de cultura e aponta entre os conceitos de cultura organizacional apresentados: “um dos autores que vai mais adiante na proposta de trabalhar a questão da cultura, conceitual e metodologicamente é Edgar Schein” (FLEURY; FISCHER, 1996, p.20). A partir do diálogo com autores e da vivência com pesquisas e intervenções na área da cultura organizacional, Fleury apresenta sua proposta metodológica para desvendar a cultura de uma organização abordando os temas: histórico das organizações, o processo de socialização de novos membros, as políticas de recursos humanos, o processo de comunicação, a organização do processo de trabalho e as técnicas de investigação. E encaminha a questão: “É possível gerenciar a cultura de uma organização?” assim remete a pergunta para o debate na última parte do livro.

Em *Cultura Organizacional e Instrumentalização do Poder*, Bertero apresenta uma discussão mais conceitual da temática poder e cultura, onde analisa o poder moldando, sancionando e mudando a cultura. O autor aponta que o surto de análises organizacionais foi desencadeado por dois motivos, o primeiro em função de empresas que haviam feito muito sucesso apresentavam mau desempenho na década de 70 e o segundo em razão de apesar de empresas norte-americanas não andarem bem, as empresas japonesas teriam bom desempenho, levando ao entendimento que o resultado teria a ver com as diferentes culturas. O autor é também defensor da análise cultural de organizações a partir da ótica de Schein, que aborda o poder no conjunto das várias Funções Adaptativas Internas da empresa.

Processando as Pessoas? Estratégias de Socialização Organizacional, de Maanen discute as estratégias de socialização desenvolvidas pelas diversas organizações. O autor identifica sete tipos de estratégias: Formal e Informal, Individual e Coletiva, Sequenciais e Não Sequenciais, Fixas e Variáveis, Competição ou Concurso, Seriada e Isoladas, Investidoras e Despojamento. O objetivo do artigo é refletir a importância de se compreender esses processos de socialização e suas consequências para o indivíduo bem como para a organização.

A segunda parte: "Pesquisando a cultura e o poder nas organizações" inicia a análise empírica com *O Círculo do Poder? As Práticas Invisíveis de Sujeição nas Organizações Complexas*, onde Fischer preocupa-se em organizar idéias e conceitos para avançar na reflexão sobre diretrizes teóricas e metodológicas para compreender a cultura organizacional e apresenta um estudo de caso sobre o sistema penitenciário analisando à luz de Foucault a emergência das práticas invisíveis destas organizações, buscando identificar que mecanismos são utilizados para impedir processos de mudança.

Em *Sobre a Identidade do Poder nas Relações de Trabalho*, Segnini analisa as relações de poder no interior das organizações e acrescenta à discussão a questão que se pode atribuir a uma pessoa ou grupo restrito “a articulação do sistema de poder criado numa organização”. A relação capital-trabalho norteia seu estudo, a autora discute que “é a partir desta dinâmica interna ao capitalismo que a questão das formas de poder nas organizações devem ser compreendidas.” (FLEURY; FISCHER, 1996, p.90). Apresenta seu estudo “Formas de Controle na Relação Capital-Trabalho” onde realiza um estudo comparativo entre o trabalho ferroviário e o trabalho bancário, abordando a questão do poder disciplinar e as relações de trabalho com situações empíricas comparando as práticas sociais nestas organizações distintas em momentos diferentes (1868/1928 e 1964/1980).

O Simbólico nas Relações do Trabalho, de Fleury, apresenta um estudo de caso sobre uma empresa estatal onde desenvolve um quadro analítico sobre a questão das relações de trabalho como problemática no interior das organizações. A idéia do texto é revelar o entendimento de situações concretas que subsidiem o processo de mudança, assim apresenta o quadro que contempla instâncias definidoras de relações de trabalho como: macroinstância político-econômica, instância da organização do processo de trabalho, instância das políticas de recursos humanos e instância do simbólico.

O Processo de Formação de Culturas Regionais? Um Estudo de Caso sobre o Metrô de São Paulo, de Silva, aborda a formação da cultura de grupos e sua relação com a cultura da

empresa. A autora utiliza como referencial empírico o caso do Metrô de São Paulo, onde os processos de socialização formal e informal ilustram como apreender o processo de formação das culturas regionais. A cultura “metroviária” traduz uma maneira uniforme de agir o que denota uma cultura organizacional forte que se destaca desde o processo de socialização formal ao informal dentro da instituição.

A terceira parte do livro: “Gerenciando a cultura das organizações” apresenta dois textos onde procura responder à questão se é a cultura organizacional administrável e discutir a mudança das relações de poder na gestão de recursos humanos.

Sobre a pergunta do artigo: *A Cultura das Organizações é Administrável?*, Pettigrew inicia com a resposta: “sim - com a maior dificuldade!”. O Autor divide seu artigo em seis partes, apresentando contexto, conteúdo e processos para o estudo da mudança nas organizações; analisando os sete fatores que dificultam o gerenciamento da cultura organizacional (problema dos níveis, da infiltração, do implícito, do impresso, do político, da pluralidade e da interdependência); e finaliza discutindo o aspecto-chave da mudança estratégica a partir da modificação das crenças dos dirigentes ou tomadores de decisão ilustradas com seus estudos na Inglaterra sobre mudança na cultura organizacional da ICI e da Jaguar Cars.

Em *A Utopia da Mudança das Relações de Poder na Gestão de Recursos Humanos*, Dutra através de sua experiência profissional apresenta a percepção da necessidade da implantação da mudança e a emergência de um modelo de gestão inovador em resposta a essa demanda, e, no entanto, reflete que esta situação não se concretiza em função de se terem ameaçadas as relações de poder presentes na organização.

O livro organizado por Fleury e Fischer objetiva fornecer aos leitores o conhecimento do tema de forma encadeada. Defende que a posição de Edgar Schein representa uma vertente no estudo da cultura nas organizações, balizando e propiciando o referencial teórico e metodológico, para a maioria das pesquisas americanas e européias, inclusive.

A divisão da coletânea em três partes e a idéia da apresentação dos artigos em série com a perspectiva teórica, empírica, contextualizada pela pergunta norteadora na última parte da publicação, traz ao leitor a possibilidade de refletir junto às organizadoras e autores a importância de cada momento da pesquisa científica.

Em síntese, a edição dessa obra contribui para o avanço do conhecimento científico, sobretudo dos profissionais e gestores que atuam no campo da administração e gestão

organizacional. E embora duas décadas de estudo tenha se passado desde a publicação da coletânea e as pesquisas acerca do tema terem avançado, a reflexão sobre o tema proporcionada pelo livro, permanece atualizada. Estabelece uma corrente na leitura e metodologia utilizada para abordagem da cultura no ambiente empresarial segundo a linha de Edgar Schein.

* Submissão: 12/02/2010
Aceite: 23/02/2010