

A HOMOGENEIDADE CULTURAL E A CONFIGURAÇÃO ESTRUTURAL DA ORGANIZAÇÃO

Maria José Chambel e Luís A. Curral

Resumo Neste estudo procurámos averiguar a relação entre a existência de uma cultura única ou, pelo contrário, a existência de diferentes subculturas, e a configuração estrutural da organização. Analisámos seis PME portuguesas através da realização de *estudos de caso*. Depois de caracterizada a configuração estrutural de cada uma destas organizações de acordo com o modelo estrutural de Mintzberg (1979), identificámos os valores e os pressupostos básicos dominantes em cada uma de acordo com o modelo de Schein (1992). Em seguida, analisámos o grau de homogeneidade cultural em diferentes unidades e diferentes posições hierárquicas. Os resultados sugerem que a estrutura de uma organização parece influenciar a homogeneidade da cultura. O desenvolvimento de uma cultura única ou de várias sub-culturas parece depender do tipo de configuração estrutural da organização. Terminamos com a sugestão de que investigações futuras procurem explicar os mecanismos de influência mútua da cultura e da estrutura.

Palavras-chave Cultura organizacional; estrutura organizacional; homogeneidade cultural.

Introdução

Durante a década de 80, notou-se um interesse crescente no estudo da cultura organizacional. Alvesson e Berg (1992), depois de realizarem pesquisas em diferentes bases de dados, encontraram 192 artigos sobre cultura organizacional, publicados até 1986. No entanto, durante os quatro anos seguintes, o número de artigos sobre este assunto subiu para 2250. Este aumento deveu-se, provavelmente, ao facto de este conceito ter conhecido uma forte aceitação quer entre teóricos, quer entre práticos do comportamento organizacional.

A utilização do conceito de cultura organizacional não reúne unanimidade entre os diferentes autores, podendo encontrar-se na literatura diferentes perspectivas sobre o mesmo. Por exemplo, Harrison (1972) considera a cultura como a ideologia da organização. Para Baker (1980), cultura é o conjunto de crenças coerentes de uma organização; Peters e Waterman (1982) falam do conjunto de valores; Schein (1985) define cultura como o conjunto de pressupostos básicos de um grupo.

Luís A. Curral e Maria José Chambel, Departamento de Psicologia Social. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa.

No entanto, estas diferentes definições têm em comum o facto de considerarem a cultura como um conjunto de estruturas cognitivas partilhadas por um grupo. Esta partilha, a qual resulta da experiência comum do grupo, torna a cultura um fenómeno grupal, que se reflecte nas cognições dos indivíduos (Sackmann, 1992).

Apesar de o conceito ser utilizado com diferentes significados e dar origem a diferentes definições operacionais, o estudo da cultura marca o aparecimento de uma nova perspectiva sobre a realidade organizacional. De facto, a cultura pode ajudar a integrar os diferentes aspectos da dimensão informal das organizações, nomeadamente os seus valores, normas e ideologias.

Alguns autores (Jelinek, Smircich & Hirsch, 1988; Morgan, 1983) referem que a cultura constitui uma nova metáfora para reflectir sobre as organizações. A sua utilização permite que o conhecimento sobre esta realidade, anteriormente estudada de forma predominante pelas metáforas mecânica e orgânica, se torne diferente. Esta metáfora da cultura, "...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 orgânica, concedeu a maior importância aos aspectos racionais e formais da vida organizacional. Alheia a processos não racionais e objectivamente identificáveis, ignorou ou descurou parte significativa dessa mesma vida que era suposto explicar — o seu lado simbólico". (Gomes, 1994, pp. 283-284).

No entanto, a utilização desta metáfora tem sido realizada de forma muito distinta pelo paradigma funcionalista e pelo paradigma interpretativo no estudo das organizações (Morgan, Frost & Pondy, 1983). Os funcionalistas consideram que a realidade organizacional é objectiva, concebendo os fenómenos sociais como entidades concretas e materiais. De acordo com este paradigma, a cultura é algo que a organização *tem*, como possui uma estrutura, uma política de gestão de recursos humanos, ou uma estratégia. A ideia central é a que a eficácia da organização pode ser adquirida através de uma gestão efectiva da sua cultura. Consequentemente, à gestão da empresa cabe a tarefa de alcançar o *fit* entre a cultura e as restantes características ou facetas da sua empresa. Por exemplo, Peters e Waterman (1982) sugerem que, para lidar com a complexidade e dinamismo da envolvente externa, as organizações devem apostar numa estrutura descentralizada, numa liderança participativa e numa cultura forte, com um conjunto de valores claramente definidos. Tichy (1983), por seu lado, considera que a gestão de uma mudança organizacional só pode ser realizada eficazmente se tiver em atenção a relação entre os subsistemas técnico, político e cultural.

Segundo o paradigma interpretativo, a realidade organizacional não é objectiva, mas resulta da construção social realizada pelos indivíduos. A utilização do conceito de cultura neste paradigma tem sido, aliás, considerada uma verdadeira revolução (Smircich, 1985). Segundo o paradigma interpretativo, a organização é conceptualizada como um sistema simbólico, que é identificado pela sua cultura. A organização não tem uma dimensão cultural como possui uma dimensão estratégica ou tecnológica, ela é a própria cultura. Cada organização pode ser encarada

como uma "mini-sociedade", com uma cultura que a diferencia das outras organizações (Gomes, 1994). A organização é concebida como um sistema de conhecimentos a que os actores organizacionais recorrem para interpretar a realidade organizacional, mas este sistema é, por sua vez, construído por esses actores.

Denison (1990, 1996) referiu a necessidade de integrar estes dois paradigmas, possibilitando a resolução da velha polémica da distinção entre clima e cultura organizacional. Este autor cita diferentes estudos, particularmente os que adoptam uma metodologia quantitativa para estudar a cultura, onde, tal como Rousseau (1988) havia notado, o conceito de cultura aparece indistinto do conceito tradicional de clima organizacional. Podemos considerar que neste estudo o paradigma adoptado é o funcionalista e, por isso, este conceito aparece assimilado ao de clima. Denison (1996) demonstra que a diferença entre estas duas perspectivas reside mais na *interpretação do fenómeno* do que no *fenómeno* em si, o que implica apostar, em investigações futuras, na integração quer dos fundamentos teóricos, quer dos argumentos epistemológicos, quer ainda das estratégias metodológicas (quantitativas *versus* qualitativas) preferidas por estas duas perspectivas. "A capacidade de tolerar (e encorajar) interpretações multifacetadas pode de facto ser um requisito para compreender um tópico extraordinariamente complexo como a cultura organizacional" (Denison, 1996, p. 646).

Sackman (1992) refere também a necessidade de integração deste novo paradigma interpretativo com o paradigma funcionalista para o estudo da cultura organizacional. Esta autora salienta a necessidade de uma tal integração para resolver uma polémica tradicional, nomeadamente a questão de a cultura da organização ser um fenómeno homogéneo ou heterogéneo. O facto de aceitarmos a cultura como um conjunto de significados partilhados pelos indivíduos com uma experiência comum não resolve este dilema, porque certas questões continuam por resolver. A cultura é partilhada igualmente por todos os indivíduos de uma organização, ou grupos específicos desenvolvem sub-culturas próprias (Louis, 1983; Schein, 1992)? Esta partilha, ou homogeneidade, existe a todos os níveis da cultura, isto é, nos pressupostos básicos, nos valores e nas práticas, ou apenas em alguns deles (Hofstede, Neuijen, Ohayv, & Sanders, 1990)? Se existe heterogeneidade cultural, isto é, diferentes subculturas na organização, o que as origina (Sackman, 1992)?

Nesta investigação, partindo desta última questão, procurámos investigar em que medida a estrutura de uma organização pode surgir como possível força facilitadora ou constrangedora da existência de homogeneidade cultural. Sendo uma organização, de acordo com o paradigma funcionalista, composta por vários sub-sistemas, entre os quais se incluem o estrutural e o cultural, será de esperar que exista uma interdependência dos mesmos, que se pode traduzir por uma influência recíproca da cultura na construção da estrutura e desta na construção da cultura. Mais especificamente, podemos esperar que a estrutura tenha uma influência significativa no desenvolvimento de uma cultura única ou de várias subculturas na organização. Julgamos, com esta hipótese, poder contribuir para a integração do paradigma funcionalista neste novo paradigma interpretativo ao assumirmos que a estrutura de uma organização influencia a visão que os seus membros têm sobre a realidade, a dois níveis: (1) ao criar agrupamentos funcionais ou hierárquicos onde

os indivíduos tem de interagir e, assim, partilhar a mesma linguagem, os mesmos significados e a mesma visão da realidade; (2) ao criar contingências comportamentais que se vão reflectir nas percepções e significados atribuídos pelos indivíduos ao seu contexto de trabalho.

Concordamos com Schein (1992) de que a cultura é um fenómeno grupal, cujos membros partilharam um processo de resolução de problemas de integração interna e de relação com a envolvente externa, partilhando uma visão sobre a sua realidade. Numa organização pode existir mais do que uma cultura, dependendo de haver ou não mais do que um grupo com esta experiência de partilha. Vários autores tentaram relacionar esta heterogeneidade cultural dentro da mesma organização com diferentes características da mesma. Para Van den Hove (citado por Furnham & Gunter, 1993) o nível hierárquico é uma fonte importante da heterogeneidade cultural. Sansaulieu (citado por Furnham & Gunter, 1993) refere a categoria profissional como origem dessa heterogeneidade. Hofstede, Neuijen, Ohayv e Sanders (1990) salientam a autonomia das unidades organizacionais como fonte de heterogeneidade cultural. Schein (1992) destaca os diferentes estádios do ciclo de vida das organizações. Hampden-Turner (citado por Furnham & Gunter, 1993) considera que os papéis e as posições assumidas pelos indivíduos influenciam a formação destas subculturas.

Tentando integrar estas diferentes perspectivas, sugerimos que a *configuração estrutural de uma organização* (Mintzberg, 1979) se relaciona com a existência de uma cultura homogénea ou, pelo contrário, com a existência de uma heterogeneidade cultural, isto é, a existência de subculturas numa organização. Especificamente, propomos as seguintes hipóteses exploratórias:

Hipótese 1: organizações com uma *estrutura simples* têm tendência a apresentar uma cultura *homogénea*.

Considerámos que algumas das características desta configuração facilitarão esta homogeneidade. Particularmente, a elevada centralização na tomada de decisão e o papel central desempenhado pelo topo estratégico tornariam fácil a definição precisa dos valores organizacionais e a sua partilha por todos os membros. Por outro lado, a baixa formalização e a reduzida divisão do trabalho que caracterizam estas estruturas ajudariam a consolidar esta partilha, isto é, a emergência de uma cultura homogénea na organização.

Hipótese 2: organizações com uma estrutura de *burocracia mecanicista* têm tendência a apresentar uma *heterogeneidade* cultural, nomeadamente diferentes subculturas em diferentes departamentos.

Considerámos que a elevada dimensão, associada, quer a uma elevada divisão do trabalho, quer a uma elevada departamentalização, tenderia a favorecer o aparecimento de diferentes subculturas, particularmente diferentes culturas em diferentes departamentos, impedindo a homogeneidade cultural na organização.

Hipótese 3: organizações com uma estrutura de *burocracia profissional* têm tendência a apresentar uma *heterogeneidade* cultural, nomeadamente diferentes subculturas entre as unidades da *line* e as de *staff*.

Considerámos que a referida existência de duas estruturas paralelas entre a *line* e o *staff*, apresentando a primeira, por exemplo, descentralização na tomada de

decisão, uma standardização de qualificação elevada, um trabalho especializado horizontalmente e alargado verticalmente, e a segunda parâmetros opostos mais próximos de uma estrutura burocrática mecanicista, facilitaria esta heterogeneidade.

Hipótese 4: organizações com uma estrutura *adocrática* tendem a apresentar uma cultura *homogénea*.

Considerámos que a flexibilidade estrutural representada pelo recurso a grupos *ad hoc*, os quais possibilitam a constante resposta a novos problemas e têm subjacente uma elevada interdependência funcional, constituiriam os parâmetros estruturais facilitadores dessa homogeneidade cultural.

Método

A investigação realizou-se em dois momentos diferentes. No primeiro, recolhemos dados sobre a estrutura de cada um dos casos, tendo em vista a classificação da sua configuração estrutural de acordo com o modelo de Mintzberg (1979). No segundo momento, que ocorreu cerca de um ano depois, recolhemos dados tendo em vista a análise da cultura de cada organização, particularmente o seu grau de homogeneidade em toda essa mesma organização, ou, pelo contrário, a existência de subculturas.

Amostra

Neste estudo analisámos seis pequenas empresas portuguesas. Embora inicialmente tivéssemos oito, duas delas não quiseram participar na segunda fase do estudo. As empresas eram privadas e pertenciam a diferentes sectores de actividade: um jornal (caso 1) com 52 empregados e com quatro anos de idade; uma agência de publicidade (caso 2) com 27 empregados e 12 anos; uma empresa de estudos de mercado (caso 3) com 12 empregados e sete anos; uma escola (caso 4) com 31 empregados e 25 anos; uma escola (caso 5) com 24 empregados e 55 anos; uma empresa da indústria mecânica (caso 6) com 32 empregados e 35 anos de idade.

Procurou-se, em cada organização, recolher informação junto de indivíduos de diferentes níveis hierárquicos e de vários departamentos. A recolha de dados incidiu sobre os seguintes sujeitos:

Procedimento

Os dados foram recolhidos mediante a realização de entrevistas semi-estruturadas e procurámos, sempre que possível, complementar ou confirmar a informação com consulta de documentos.

Quadro 1 Distinção entre os diferentes sujeitos entrevistados em cada empresa; é assinalado o número de entrevistados no primeiro momento e no segundo momento desta investigação

	Dir. de Topo		Dir. Intermédia		Operacionais		Staff		Total	
	1.º	2.º	1.º	2.º	1.º	2.º	1.º	2.º	1.º	2.º
Caso 1	1	1	2	3	3	4	1	2	7	10
Caso 2	1	1	3	5	2	7	1	2	7	14
Caso 3	1	2	1	1	2	3	2	2	6	8
Caso 4	1	1	1	2	3	7	1	2	6	12
Caso 5	1	1	1	1	4	8	2	3	8	13
Caso 6	1	2	1	2	2	5	1	3	5	12

Durante a primeira fase, o guião das entrevistas abordou os temas do nascimento e crescimento, do funcionamento e da relação da organização com a sua envolvente externa. Nesta fase, recolheu-se ainda o organograma, relatórios disponíveis sobre diferentes acontecimentos e manuais com regras e/ou procedimentos.

Durante a segunda fase, o guião das entrevistas foi construído de modo a pôr em evidência os valores e as práticas da organização.

As entrevistas realizadas foram gravadas, transcritas e sujeitas a uma análise de conteúdo temática. Nesta análise seguimos o modelo de Miles e Huberman (1984), que pressupõe um conjunto de categorias *a priori*, enriquecido, por acréscimo de categorias à medida que a análise se realiza.

Para a primeira fase, construímos as categorias de análise dos dados de acordo com as dimensões propostas por Mintzberg (1979): mecanismos de coordenação (supervisão directa, standardização e ajustamento mútuo), parâmetros de concepção (divisão do trabalho e relações laterais), partes-chave e factores de contingência (envolvente externa, poder externo e tecnologia).

Para a segunda fase, construímos um sistema de categorias de acordo com o modelo de Schein (1985), o qual privilegiou os padrões das relações sociais e as práticas da organização, nomeadamente: a natureza das pessoas (acção, motivação, relações de trabalho, características preferidas), a natureza da organização (liderança, socialização, tomada de decisão, recompensas, informação e mudança) e a natureza da relação com a envolvente externa (estratégia, sucesso e imagem).

As entrevistas foram categorizadas de acordo com este sistema. Quer na primeira fase, quer na segunda para cada caso foram categorizadas duas entrevistas por dois juízes independentes e obtivemos um grau de acordo superior a 80%.

Para cada um dos casos, reunimos a informação categorizada durante a primeira fase, no sentido de classificarmos a estrutura da organização. Durante a segunda fase, comparámos a informação dada por cada sujeito em cada uma das categorias. Com esta comparação obtivemos uma medida qualitativa do grau de acordo relativo às interpretações de cada sujeito acerca dos valores e práticas da organização e, conseqüentemente, uma medida da homogeneidade da sua cultura.

Resultados

Caso 1 (jornal) e *Caso 2* (agência de publicidade) — *Estrutura*. Os dados recolhidos durante a primeira fase permitiram classificar a estrutura destas organizações como próxima da *adocracia operacional*, podendo ser apresentada esquematicamente do seguinte modo (quadro 2):

Quadro 2 Síntese que permite a aproximação à estrutura *adocrática* por parte dos casos 1 e 2

Coordenação	Ajustamento mútuo
Parte-chave	Operacionais
Especialização	Especialização horizontal
Formação	Elevada
Formalização	Pouca
Agrupamento	Função e mercado (grupos <i>ad hoc</i> de acordo com os pedidos dos clientes)
Unidades	Pequenas
Planificação	Limitada
Ligação	Reuniões de comité permanente
Descentralização	Vertical e horizontal
Idade e tamanho	Jovem e pequena
Sistema técnico	Não regulador
Envolvente	Dinâmica e complexa
Poder externo	Reduzido

Em relação aos dados da segunda fase, verificámos no *Caso 1*:

- Elevado grau de acordo entre os diferentes elementos em relação à *natureza da sua envolvente externa*. Todos os entrevistados consideram que a organização faz um esforço visível para conhecer a sua envolvente e a procura e conquista de novos clientes é crucial para a sobrevivência. Referem que a qualidade do produto e a inovação são as características distintivas da organização. Para todos o jornal tem uma imagem de prestígio, ocupando uma posição cultural elitista.

Estamos numa posição no mercado boa, melhor que a dos concorrentes. O segredo foi sermos pioneiros e diferentes em muitas coisas. E depois não podemos esquecer a grande aposta na qualidade.

[Entrevista ao presidente da direcção]

Sabe que fomos inovadores no mercado. Uma série de coisas fomos nós os primeiros a fazer e agora os outros imitam, por isso estamos sempre a inventar novas coisas para não perdermos esta liderança, como agora fizemos... Não há dúvida de que somos os melhores, que temos o jornal com mais qualidade no mercado!

[Entrevista a um operacional]

- Elevado grau de acordo entre os diferentes elementos em relação à *natureza das pessoas*. Todos os entrevistados consideram que a organização aprecia a

criatividade e a iniciativa dos seus elementos. A auto-realização é referida como a motivação mais importante. O trabalho em equipa é considerado imprescindível, embora seja referida por todos a necessidade de desenvolver um trabalho individual responsável e perfeito.

...aqui o mais importante é a qualidade do trabalho, não importa tanto se o fazem de manhã, à tarde ou à noite, o importante é que cada um é responsável pelo seu trabalho... aqui o mais importante é o resultado, não tanto obedecer a estas ou aquelas regras e normas.

[Entrevista ao director de um departamento da line]

...aqui interessa é fazer bem o trabalho, mas para fazer bem é preciso ser criativo. Temos de ter um olhar novo sobre as coisas, ninguém pode esperar que haja regras ou normas de como fazer as coisas porque isso não existe, temos de ter iniciativa temos de criar.

[Entrevista a um operacional]

A iniciativa é a característica das pessoas mais valorizada, só pessoas com iniciativa se responsabilizam pelo que fazem. Temos poucas definições do que fazer, o importante é cada um dar o seu melhor.

[Entrevista ao director de um departamento de apoio]

- Também em relação à *natureza da organização* encontramos um elevado grau de acordo entre os elementos organizacionais. Todos referem a participação na tomada de decisão como um aspecto fundamental da vida do jornal. Os objectivos são definidos pela equipa e cada elemento tem completa autonomia para os alcançar. A comunicação informal em todas as direcções é privilegiada, embora exista comunicação formal dentro das equipas de trabalho. A empresa recompensa a criatividade, o envolvimento e o desempenho elevado com promoções e prémios monetários. A cooperação dentro das equipas e a competição entre as equipas são reforçadas. A experiência profissional é o principal critério de selecção de novos membros e a socialização é informal e realizada ao acaso.

As decisões aqui são participadas. Cada chefe fala com todos os seus elementos e canaliza as suas ideias. Podemos dizer que todas as decisões envolvem os três níveis.

[Entrevista ao director de um departamento de apoio]

É inevitável que os chefes procurem as opiniões de todos. Temos reuniões para isso, funcionam sem definição, mas existem quase todos os dias para analisarmos criticamente o produto do dia anterior e definir o do dia.

[Entrevista a um operacional]

Verificámos, no *Caso 2*:

- Baixo grau de acordo entre os membros no que se refere à *natureza da envolvente externa*. Para a direcção-geral e toda a linha hierárquica ou directores de

departamentos de apoio, a empresa tem um bom conhecimento do seu mercado, a melhor estratégia é fidelizar os clientes existentes e o sucesso da empresa deve-se à elevada qualidade do produto. Para os elementos operacionais, no entanto, a empresa não conhece bem o seu mercado, a principal estratégia é a expansão através da aquisição de novos clientes e o sucesso deve-se à capacidade de estabelecer uma relação afectiva positiva com os clientes.

Hoje em dia, o mercado está difícil e nós temos de estimar muito os clientes que temos e com os quais temos uma relação muito boa, porque investimos muito aí. Temos de mudar, estar mais atentos à concorrência e fazermos tudo para conhecer melhor os consumidores, essa é uma volta a dar.

[Entrevista a um operacional]

Nós estamos muito atentos às mudanças porque este é um mercado muito difícil. "...Somos conhecidos e os clientes preferem-nos, porque trabalhamos com qualidade e isso não aparece muito no mercado.

[Entrevista ao director de um departamento da *line*]

- Em relação à *natureza das pessoas*, encontramos um acordo total nos valores partilhados pelos diferentes membros. Todos os entrevistados concordam que a empresa valoriza a iniciativa individual e que a motivação de auto-realização é a mais relevante. O trabalho tem uma natureza diversificada e realizado pelas equipas.

O mais importante, para quem cá trabalha é o desenvolvimento e a possibilidade de aprender que este trabalho nos traz. Aqui temos de ter muita resistência e não podemos estar preocupados com horários, mas compensa porque sentimos que estamos sempre a dar alguma coisa de nós.

[Entrevista a um operacional]

É claro que aqui é rentável trabalhar, mas acho que o mais importante para as pessoas é gostar disto, dar valor ao que faz e saber que o resultado depende de si.

[Entrevista a um director de departamento de apoio]

- No que se refere à *natureza da organização* existe um elevado grau de homogeneidade na maioria dos valores, mas não em todos. Para todos os entrevistados, os supervisores ajudam os subordinados a resolverem os seus problemas de trabalho, mas também os problemas pessoais e dão o apoio necessário. O estilo de decisão mais frequente é o consultivo — o chefe toma as decisões depois de ouvir a opinião dos seus subordinados —, embora nos órgãos de apoio seja referido o estilo participativo como o preferido. A comunicação valorizada pela organização é a oral informal e a formal escrita. A informação tende a circular em todas as direcções, mas o nível horizontal é favorecido. A informação é considerada suficiente para os membros da linha hierárquica e

os operacionais, mas escassa para os elementos dos órgãos de apoio. Todos os elementos consideram mal definidos os critérios de recompensa e de punição, mas todos concordam que é fundamental realizar bem o seu trabalho, acabando os trabalhadores irresponsáveis por deixar a empresa. A experiência profissional é apontada por todos como o critério crucial para a selecção de novos membros e a socialização considerada informal e ocasional. Todos consideram que as mudanças organizacionais que têm ocorrido se revelaram positivas porque têm contribuído para melhorar a eficácia da empresa.

O sistema de circulação da informação está bem montado. Não é difícil, todos comunicam o que precisam e não há barreiras hierárquicas ou de departamentos... A mudança empreendida recentemente favoreceu o funcionamento, porque facilitou a troca de ideias e a eficácia.

[Entrevista a um operacional]

Existem às vezes dificuldades de comunicação, ou seja, a informação não circula como devia, ou pelo menos, à velocidade desejada. Claro que é muito difícil porque lidamos com muita informação e há sempre coisas que escapam e dificultam...

[Entrevista ao director de um departamento de apoio]

Caso 3 (estudos de mercado) e *Caso 6* (empresa industrial) — *Estrutura*. Os dados recolhidos durante a primeira fase permitiram classificar a estrutura destas organizações como próxima da *estrutura simples*, podendo ser apresentada esquematicamente do seguinte modo (quadro 3):

Quadro 3 Síntese que permite a aproximação à estrutura *simples* por parte dos casos 3 e 6

Coordenação	Supervisão directa
Parte-Chave	Topo estratégico
Especialização	Pouca
Formação	Elevada (caso 3) baixa (caso 6)
Formalização	Pouca
Agrupamento	Função
Unidades	Pequenas
Planificação	Reduzida
Ligação	Realizada pelo topo
Descentralização	Reduzida
Idade e tamanho	Jovem (caso 3) Madura (caso 6) e pequena
Sistema técnico	Não regulador
Envolvente	Dinâmico e simples
Poder externo	Reduzido

Em relação aos dados da segunda fase, verificámos no *caso 3*:

- Acordo completo entre os membros nos valores explicitados em relação à *natureza da envolvente externa*. Todos referem que a grande aposta da empresa em dispor de um conhecimento profundo dos seus clientes e em privilegiar a

relação com clientes antigos tem permitido um bom posicionamento no mercado. A qualidade dos serviços prestados é apontada como outra vantagem competitiva fundamental.

Nós conhecemos bem o nosso mercado, quer os clientes, quer os concorrentes. Esses são poucos, há poucas empresas a fazer o que fazemos.

[Entrevista ao director-geral]

Nós conhecemos bem os nossos clientes, há muito tempo que trabalhamos com eles. A concorrência também, porque grande número de nós veio de lá, assim é fácil.

[Entrevista a um operacional]

- *A natureza das pessoas* também reúne um elevado grau de acordo entre os elementos da empresa. Consideram que a empresa valoriza antes de mais a iniciativa e o contributo de todos. O trabalho em equipa é considerado indispensável e a motivação fundamental para todos é a auto-realização.

Aqui realizar a tarefa é antes de mais ter iniciativa e ser criativo. É impossível dissociar as duas coisas.

[Entrevista a um elemento do apoio]

Aqui movimentamo-nos por aquilo que aprendemos, aquilo que nos é permitido progredir. O salário é muito menos importante.

[Entrevista a um operacional]

- Encontramos também um acordo total no que se refere aos valores expressados em relação à *natureza da organização*. Todos consideram que as decisões são centralizadas no topo, embora sejam fomentadas a participação e a sugestão de todos. A informação informal e em todas as direcções é privilegiada. Os supervisores dão o apoio indispensável à realização do trabalho de forma eficaz. O desempenho adequado e o envolvimento com o trabalho são recompensados através do suporte moral. Os novos membros são escolhidos pelo topo, segundo os critérios de formação e experiência. A socialização é realizada de forma informal, ocupando o topo um papel crucial.

Aqui não há horas de entrar e sair, mas uma pessoa tem de se entregar totalmente. Nós não temos propriamente recompensas, mas sabemos sempre reconhecer esse envolvimento. Há sempre uma palavra ou damos toda a ajuda que é preciso... É muito fácil resolver todos os problemas, eu vou e verifico, pergunto a cada pessoa e resolve-se. Eu tenho essa função de verificar o trabalho de todos.

[Entrevista ao director-geral]

Nós temos toda a ajuda que é preciso. Isto é puxado, exige de nós muita dedicação. Mas sabemos que resolvemos todos os problemas com a ajuda de cima. E há sempre

uma palavra de encorajamento, para não nos deixarmos ir abaixo, quando o trabalho aperta.

[Entrevista a um operacional]

No caso 6, verificámos:

- Acordo total em relação aos valores relativos à *natureza da envolvente externa*. Todos os entrevistados referem que o sucesso da organização se deve à elevada qualidade dos seus produtos. Consideram fundamental fidelizar os clientes presentes, mas apostar na conquista de novos, tendo em vista um posicionamento seguro no mercado. Vêem a sua empresa como tendo uma posição de destaque no mercado.

Nós temos sabido impor-nos no mercado porque funcionamos com muita qualidade. Isto garantiu-nos fidelizar clientes, mas agora é preciso alargar a nossa implementação e agarrar outros clientes.

[Entrevista a um director de departamento da line]

Temos um bom leque de clientes que está connosco porque reconhece a nossa qualidade. Agora andamos a tentar encontrar outros, para podermos expandir o negócio.

[Entrevista a um operacional]

- Em relação à *natureza das pessoas*, verificamos que, na sua maioria, há também acordo nos valores partilhados pelos diferentes elementos da empresa. Consideram que a empresa valoriza o cumprimento das normas e regras da organização, a assiduidade e a pontualidade. Referem o salário como a principal fonte motivadora. No entanto, existem valores em relação aos quais observamos desacordos. Os chefes referem que é valorizado de forma predominante a capacidade de trabalhar em equipa e que utilizam como critério de selecção a flexibilidade e o envolvimento com o trabalho. Os restantes membros referem a valorização do trabalho individual e a inexistência de critérios de selecção explícitos, considerando que esta é realizada de forma arbitrária, baseada em relações pessoais dos chefes.

É claro que o salário é sempre muito importante e as pessoas não estariam cá se não fosse o bom nível salarial que a empresa pratica... Para as pessoas serem contratadas, isto só acontece depois de um período experimental, nós consideramos muito a sua capacidade de dedicação ao trabalho

[Entrevista ao director de um departamento da line]

Nós temos um nível salarial razoável, um pouco acima da média e isso é importante... Olhe, eu ainda não percebi bem, mas o certo é que são escolhidas pessoas que os chefes já conhecem porque já trabalharam com eles ou são da família.

[Entrevista a um operacional]

- Acerca da *natureza da organização*, observamos um acordo total em alguns valores. Todos os elementos consideram que a empresa é uma família, preocupada com os problemas pessoais dos seus membros, promovendo as relações afectivas entre todos e socializando de forma informal os seus membros. As decisões são centralizadas no topo, mas têm-se em atenção as sugestões de todos. Os supervisores foram escolhidos com base nas suas competências técnicas e nas suas capacidades para lidar com os outros. A comunicação informal em todos os sentidos é privilegiada na empresa.

Aqui as pessoas são apoiadas e não só tentamos que o seu trabalho decorra da melhor forma, como até pessoalmente só não ajudamos se não é possível.

[Entrevista ao director-geral]

O ambiente aqui é bom. Sabe que os chefes foram escolhidos não só porque tinham experiência e competência, mas porque sabiam estar com os seus subordinados.

[Entrevista a um operacional]

- No entanto, alguns aspectos da natureza da organização têm um baixo grau de acordo entre os diferentes elementos. Para os chefes, a organização recompensa os comportamentos que estão de acordo com as regras da organização, o desempenho eficaz e a qualidade. Para estes elementos a informação que circula na empresa é a suficiente. Os restantes, pelo contrário, referem que as recompensas são dadas arbitrariamente e baseadas nas relações pessoais. Consideram a informação insuficiente, referindo a necessidade de desenvolver mecanismos formais, particularmente reuniões regulares.

O que está mal aqui é que fala-se um pouco, mas sobretudo o chefe fala com cada um individualmente e acho que deviam existir reuniões que fomentassem mais a comunicação entre todos. Era útil haver mais troca de informação entre todos, ajudava a resolver os problemas mais rapidamente.

[Entrevista a um operacional]

Julgo que não há problemas de informação. Isto circula sem problemas, nós procuramos os outros quando precisamos.

[Entrevista a um director de departamento da *line*]

Caso 4 (escola 1) e *Caso 5* (escola) — *Estrutura*. Os dados recolhidos durante a primeira fase permitiram classificar a estrutura destas organizações como próxima da *burocracia profissional*, podendo ser apresentada esquematicamente do seguinte modo (quadro 4).

Em relação aos dados da segunda fase, verificámos no *Caso 4*:

- No que se refere à *natureza da envolvente externa*, encontrámos um elevado grau de acordo entre os membros. Todos os entrevistados consideram a sua escola com um elevado prestígio e inovadora no mercado. Considera que mantém uma relação estável e muito próxima com alguns dos seus clientes.

Quadro 4 Síntese que permite a aproximação à estrutura *burocracia profissional* por parte dos casos 4 e 5

Coordenação	· · · · ·	Estandarização de qualificações
Parte-chave	· · · · ·	Operacionais
Especialização	· · · · ·	Especialização horizontal
Formação	· · · · ·	Elevada
Formalização	· · · · ·	Pouca
Agrupamento	· · · · ·	Função e mercado
Unidades	· · · · ·	Pequenas e grandes
Planificação	· · · · ·	Limitada
Ligação	· · · · ·	Coordenadores
Descentralização	· · · · ·	Vertical e horizontal
Idade e tamanho	· · · · ·	Madura (caso 4), antiga (caso 5) e pequenas
Sistema técnico	· · · · ·	Não regulador
Envolvente	· · · · ·	Estável e complexa
Poder externo	· · · · ·	Reduzido

Nós somos conhecidos no mercado, temos uma imagem de prestígio. Interessa muito o serviço que prestamos, a forma como fazemos, temos prestígio, até porque fomos inovadores e somos conhecidos pela qualidade do nosso ensino.

[Entrevista a um operacional]

Isto é um meio difícil, porque há muita concorrência, mas esta escola tem uma imagem de prestígio e consegue ser inovadora nalgumas práticas, e isso tem sido muito positivo.

[Entrevista a um elemento do *staff*]

- Em relação à *natureza das pessoas*, encontramos uma heterogeneidade nos valores expressados pelos membros. Todos os elementos da *line*, topo estratégico, linha hierárquica e centro operacional consideram que a organização favorece indivíduos com iniciativa e cuja motivação fundamental é a auto-realização. Os elementos do *staff* da organização entendem que o cumprimento das regras é o aspecto mais valorizado na organização e que a satisfação dos seus membros se concretiza na realização da tarefa de forma eficaz.

Aqui temos tudo especificado, cada um conhece bem o seu trabalho e sabe como deve fazê-lo. Não há dúvida de que nos esforçamos por fazer bem e somos recompensados porque temos segurança de emprego e sabemos o que devemos fazer. Se fizermos, não há problemas. O importante é cumprir.

[Entrevista a um elemento do *staff*]

Aqui aprendemos muito uns com os outros. A escola dá valor ao que cada um traz para aqui porque isso é importante para os outros... não há dúvida de que é reconhecido o contributo individual, a iniciativa e a inovação são sempre bem-vindas.

[Entrevista a um operacional]

- A *natureza da organização*, de forma idêntica, é fonte de heterogeneidade entre os elementos da *line* e do *staff* da organização. Os primeiros consideram que a autonomia, o trabalho de equipa e a participação na tomada de decisão são aspectos valorizados pela organização. Os supervisores dão apoio não só para a resolução de problemas relacionados com o trabalho, mas também procuram ajudar na resolução de eventuais problemas relacionais. Pelo contrário, os elementos do *staff* consideram que as decisões são tomadas de forma centralizada, que existe pouca autonomia e que os supervisores concentram a sua atenção na resolução de problemas relacionados com o trabalho. Por outro lado, os critérios de atribuição de recompensas, de selecção de novos membros e de socialização manifestam uma elevada heterogeneidade entre todos os membros, levando-nos a supor que estes valores não são explícitos na organização.

Aqui há uma grande preocupação por nós como pessoas. Eu só posso dizer que tenho tido uma ajuda fundamental da parte de todos e em especial da direcção, para me ajudarem a resolver os meus problemas pessoais.

[Entrevista a um elemento da linha hierárquica]

Aqui procuramos resolver os problemas em equipa... Temos reuniões e é pedida a colaboração de todos, há uma planificação e uma resolução dos assuntos com a participação de todos.

[Entrevista a um operacional]

Não me parece que haja apoio para além do relacionado com o trabalho. Aí, sim, temos a colaboração do chefe.

[Entrevista a um elemento do *staff*]

Aqui quem decide é a direcção. O nosso trabalho está estipulado, portanto não há decisões. Cada um de nós tem o seu trabalho, mas se tiver alguma alteração deve comunicar ao chefe.

[Entrevista a um elemento do *staff*]

No caso 5, verificámos:

- Em relação à *natureza da envolvente externa*, observamos uma elevada homogeneidade entre todos os membros. Todos referem que a escola possui uma boa imagem no mercado, porque tem tradição e uma elevada qualidade de professores.

Nós não nascemos ontem, as pessoas conhecem-nos. O que corre e é verdade é que os nossos professores são bons e as pessoas saem preparadas.

[Entrevista ao presidente]

Nós temos fama de ser uma boa escola. Os alunos são bem preparados, a nossa qualidade de ensino marca a diferença.

[Entrevista a um operacional]

- No que se refere à *natureza das pessoas*, encontramos diferenças entre os elementos pertencentes à *line* e ao *staff*. Os primeiros consideram que a iniciativa é a característica mais valorizada na organização e que o trabalho deve ser desenvolvido em equipa, mas os elementos do *staff* referem que o cumprimento das regras é a característica mais relevante das pessoas e que o trabalho se desenvolve individualmente. No entanto, também encontramos divergência, em determinados valores, entre diferentes elementos quer pertencentes à *line*, quer ao *staff*. Para alguns, a motivação fundamental das pessoas é a auto-realização, para outros é a segurança e a estabilidade de emprego e de funções.

Aqui as pessoas têm de saber estar com as outras e partilhar, porque o trabalho faz-se em equipa... Cada um pode propor novos métodos ou novas estratégias de aprendizagem, porque nós gostamos de quem tem iniciativa e procura sempre fazer o melhor possível.

[Entrevista a um director de departamento da *line*]

É muito importante obedecer às regras e saber cumprir com o que lhe está destinado.

[Entrevista a um elemento do *staff*]

- A *natureza da organização* reúne homogeneidade de valores entre os diferentes elementos da organização. Consideram que as sugestões dos diferentes elementos são tidas em consideração. As decisões relativas ao funcionamento geral da escola são centralizadas, mas todos os elementos participam através de elementos representativos. É reconhecida uma elevada autonomia a todos os elementos na realização do seu trabalho. Existe comunicação formal e informal, a qual cobre toda a organização. A experiência profissional é o critério mais importante para a selecção de novos membros e a socialização é informal e ocasional.

Podemos dizer que todos participam, porque mesmo aquilo que é decidido cá em cima é por pessoas que representam todos os agentes desta organização.

[Entrevista ao presidente]

Nós decidimos muitas coisas sobre o nosso trabalho, depois há regras gerais da escola que foram e são impostas pelos órgãos da competência. Nestes há representantes de todos.

[Entrevista a um operacional]

- Outros valores relativos à *natureza da organização* são heterogéneos entre diferentes elementos. Os indivíduos da linha hierárquica referem que o cumprimento das regras é recompensada através das promoções. Para os elementos do *staff* estes comportamentos são recompensados moralmente. Para os operacionais não existem critérios explícitos para a atribuição de recompensas.

Eu acho que não é muito claro o que é recompensado. Cada um valoriza o que acha.
[Entrevista a um operacional]

Não há dúvida de que se aprecia quem cumpre com o que está estipulado, com as regras. Para esses há uma palavra de apreço.
[Entrevista ao um elemento do *staff*]

As duas empresas que não quiseram participar na segunda fase do estudo correspondiam à configuração de *burocracia mecanicista*, pelo que não temos dados para discutir a hipótese 2.

Discussão dos resultados

Em geral, os resultados obtidos nos casos 3 e 6 apoiam a hipótese 1, segundo a qual a configuração *estrutura simples* favorece uma *homogeneidade cultural*. A análise mostra um grau de acordo elevado entre os valores explicitados nestas empresas, e as diferenças observadas, particularmente no caso 6, entre os elementos da linha hierárquica e os operacionais podem ser explicadas, provavelmente, pelo facto de os dois grupos terem experiências diferentes na organização. Estes elementos da linha hierárquica entraram para a empresa há cerca de cinco anos, e tentaram introduzir diversas mudanças na organização. Podemos colocar a hipótese de que alguns dos novos valores e práticas que procuraram implementar ainda não foram devidamente assimilados pelos elementos operacionais, mais antigos na empresa e para os quais os valores e as práticas mais antigas são as caracterizadoras da cultura da empresa.

Os dados obtidos nos casos 4 e 5 apoiam parcialmente a hipótese 3, segundo a qual, numa configuração estrutural de *burocracia profissional*, fica favorecida a *heterogeneidade cultural*, apresentando as unidades da *line* uma subcultura distinta das do *staff*. De acordo com o esperado, a heterogeneidade cultural é evidente na percepção sobre a natureza das pessoas, apresentando, em ambos os casos, os elementos da *line* uma visão distinta da dos pertencentes ao *staff*. No entanto, ambos os casos apresentam uma homogeneidade cultural no que se refere à natureza da relação com o exterior e no que respeita à natureza da organização. Enquanto no caso 4 existe, conforme o esperado, heterogeneidade cultural, para a maioria dos valores, entre os elementos da *line* e os do *staff*, no caso 5 há homogeneidade para uma série de valores e heterogeneidade em relação a outros, mas esta não se revela apenas entre os elementos da *line* e do *staff*.

Estes resultados sugerem-nos algumas questões que só poderão ser respondidas através de investigações futuras. Será que a heterogeneidade cultural entre a *line* e o *staff* de uma *burocracia profissional* pode ser reduzida com o passar dos anos, aparecendo outras forças influenciadoras na existência da homogeneidade ou da heterogeneidade? A heterogeneidade esperada nesta configuração faz mais

sentido em relação a algumas áreas? Será possível que alguns valores, por serem considerados pelas organizações menos importantes, recebam menos atenção e, conseqüentemente sejam alvo de menor socialização?

Por outro lado, não devemos esquecer que as *burocracias profissionais* estudadas eram escolas, as quais têm características específicas que podem não se aplicar a outras organizações com a mesma configuração. O facto de as escolas serem *loosely coupled systems* (Weick, 1976) e de a classe profissional dos professores não ter um código ético e deontológico pode contribuir para a inexistência de uma clara separação entre uma subcultura *line* e uma subcultura *staff*. De acordo com esta ideia, sentimos a necessidade de vir a incluir em investigações futuras outros tipos de *burocracias profissionais*, como, por exemplo, hospitais.

Os dados obtidos nos casos 1 e 2 apoiam parcialmente a hipótese 4, segundo a qual uma configuração estrutural *adocrática* favoreceria o aparecimento de uma homogeneidade cultural. De acordo com o esperado, o caso 1 apresenta uma total partilha de valores entre os diferentes elementos de uma organização. No entanto, no caso 2, observamos pouca homogeneidade entre os membros, particularmente com diferenças entre os operacionais e os restantes elementos no que se refere à natureza da relação com a envolvente externa; em relação à natureza da organização, apesar de na sua maioria apresentar homogeneidade de valores, conforme o esperado, alguns são heterogéneos entre diferentes elementos.

Podemos considerar que, no primeiro caso, a homogeneidade cultural esperada foi favorecida pelo facto de os membros estarem envolvidos com o nascimento da empresa, tendo juntos contribuído para o seu aparecimento. Por outro lado, existe nesta organização uma forte liderança do fundador, um prestigiado e conhecido editor. Estas duas condições, provavelmente, contribuíram para a emergência de uma cultura forte e partilhada (Schein, 1992). Também é possível referir que a heterogeneidade observada no caso 2 pode, provavelmente, ser atribuída a um momento particular do ciclo de vida da organização (Schein, 1992). Esta organização sofreu uma mudança recente, que implicou uma redefinição de vários papéis e funções. Julgamos que esta situação poderá ter favorecido o aparecimento de alguma heterogeneidade em relação a alguns valores. Concretamente, o baixo acordo em relação à natureza da relação com a envolvente externa pode ser atribuída a alterações estruturais recentes na empresa. A mudança de uma departamentalização funcional para uma divisão baseada nos produtos foi realizada com a intenção de redefinir essa relação da empresa com a sua envolvente externa. Assim, os valores antigos podem permanecer para os operacionais e os valores mais recentes serem partilhados pelos restantes elementos da organização.

Conclusões

Este estudo pretendia observar a relação existente entre o tipo de configuração estrutural da organização e a sua homogeneidade cultural. Apesar de os nossos

resultados apontarem para a existência desta relação, a natureza complexa da cultura organizacional e da sua relação com outras variáveis remete-nos para a necessidade de desenvolver mais investigação de forma sistemática.

Um dos aspectos positivos desta investigação, senão o único, parece-nos ser a sugestão de diferentes linhas de pesquisa futura. Nomeadamente, parece que a homogeneidade cultural aparece favorecida nas configurações estruturais *adocráticas* e de *estrutura simples*. Nos dois casos, a baixa formalização e divisão do trabalho e a elevada flexibilidade parecem favorecer a partilha de valores e de práticas nas organizações. No entanto, a experiência partilhada pelos membros e o papel do líder parecem ter influência importante no desenvolvimento dessa homogeneidade.

Por outro lado, parece que a heterogeneidade cultural entre a *line* e o *staff* surge associada à configuração estrutural de *burocracia profissional*. Esta heterogeneidade pode dever-se ao facto de existirem nestas organizações duas estruturas paralelas, cujos membros são habitualmente de diferentes campos profissionais. No entanto, outras forças, nomeadamente do ciclo de vida da organização, da história ou da socialização, parecem influenciar a existência desta heterogeneidade.

Para finalizar, parece-nos fundamental referirmos que a direcção da influência entre a configuração estrutural e a cultura organizacional está longe de ser estabelecida. Certamente que a configuração estrutural de uma organização é influenciada pela cultura do grupo da coalisão dominante, provavelmente a cultura do grupo dos fundadores (Schein, 1992). Assim, a investigação futura necessita não só de ajudar a compreender em que medida a estrutura limita a cultura, mas também em que medida a cultura modela a estrutura de uma organização.

Referências

- Alvesson, M., & Berg, P. (1992). *Corporate culture and organizational symbolism: An overview*. Berlin: Walter de Gruyter Co.
- Baker, E. L. (1980). Managing organizational culture. *Management Review*, 69, 8-13.
- Denison, D. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. Nova Iorque: Wiley.
- Denison, D. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21, 619-654.
- Field, R. G., & Abelson, M. A. (1982). Climate: A reconceptualization and proposed model. *Human Relations*, 35, 181-201.
- Furnham, A., & Gunter, B. (1993). Corporate culture: Definition, diagnosis and change. In C. Cooper & I. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 233-261). Chichester, England: Wiley.
- Gomes, A. D. (1994). Cultura: Uma metáfora paradigmática no contexto organizacional. *Análise Psicológica*, 9, 279-294.
- Harrison, R. (1972). Understanding your organizational character. *Harvard Business Review*, 3, 119-128.

- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.
- Jelinek, M., Smircich, L., & Hirsch, P. (1983). Introduction: A code of many colors. *Administrative Science Quarterly*, 28, 331-338.
- Louis, M. R. (1985). Perspectives on organizational cultures. In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg & J. Martin (Eds.), *Organizational culture*. London: Sage.
- Miles, M., & Huberman, M. (1984). *Qualitative data analysis*. London: Sage.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Nova Iorque: Prentice Hall.
- Morgan, G. (1983). More on metaphor: Why we cannot control tropes in administrative science. *Administrative Science Quarterly*, 28, 601-608.
- Morgan, G., Frost, P. J., & Pondy, L. R. (1983). Organizational symbolism. In L. R. Pondy, P. J. Pondy, G. Morgan & T. C. Dandridge (Eds.). *Organizational symbolism*. Greenwich: JAI Press.
- Peters, T., & Waterman, R. (1982). *In search of excellence*. Nova Iorque: Harper & Row.
- Rousseau, D. (1988). The construction of climate in organizational psychology. In C. Cooper & I. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 139-159). Chichester, England: Wiley.
- Sackmann, S. A. (1992). Culture and subcultures: An analysis of organizational knowledge. *Administrative Science Quarterly*, 37, 140-161.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd Ed.). São Francisco: Jossey Bass.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.
- Tichy, N. (1983). *Managing strategic change: Technical, political and cultural dynamics*. Nova Iorque: Wiley.
- Weick, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 21, 1-19.
- Yin, R. K. (1989). *Case study research: Design and methods*. Londres: Sage.

Cultural homogeneity and organizational' structural configuration

(abstract) In this study we try to observe whether there is a match between the existence of one homogeneous culture or different subcultures and the structure configuration organizations have. We analysed six portuguese SME's following a case study methodology. After the characterization of the structure configuration of each SME according to Mintzberg's structural model (1979) we identified the values and basic assumptions prevailing in each SME according to Schein's cultural model (1992) and the degree of sharing among members in different departments and hierarchy positions in the organization. Results suggest that structure may have an influence on culture homogeneity. The emergence of a single culture or different subcultures seems to be dependent upon the type of structure configuration an organization has. We end with a suggestion that future research try to explain the processes through which culture and structure have an impact on each other.