Universidades Lusíada

Raposo, Ruben José de Almeida Martins, 1952-

Modelos operativos da cultura organizacional

http://hdl.handle.net/11067/5602
https://doi.org/10.34628/79mc-wn49

Metadados

Data de Publicação 2020

Resumo Até aos anos 60, a racionalidade e a técnica eram os princípios orientadores da gestão empresarial, sendo que se enfatizava a eficiência dos processos e se visualizava a empresa como um sistema fechado. Todas as medidas de gestão e de inovação se centralizavam no dirigente. Associada à crise económica que sobreveio após o choque petrolífero de 1973, vai surgir a crise ideológica, que pôs em causa a ordem existente. É nesse tempo histórico que surge o conceito «small is beautiful», que se concr...

Palavras Chave Cultura organizacional, Gestão de empresas

Tipo article

Revisão de Pares yes

Coleções [ULL-FCEE] LEE, n. 28 (2020)

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-04-19T10:28:56Z com informação proveniente do Repositório

MODELOS OPERATIVOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Ruben Raposo

https://doi.org/10.34628/79mc-wn49

1. Modelos operativos da cultura organizacional

1.1. Introdução

Até aos anos 60, a racionalidade e a técnica eram os princípios orientadores da gestão empresarial, sendo que se enfatizava a eficiência dos processos e se visualizava a empresa como um sistema fechado. Todas as medidas de gestão e de inovação se centralizavam no dirigente.

Associada à crise económica que sobreveio após o choque petrolífero de 1973, vai surgir a crise ideológica, que pôs em causa a ordem existente.

É nesse tempo histórico que surge o conceito «small is beautiful», que se concretizou pela valorização das pequenas e médias empresas e pela reorganização das grandes empresas em subunidades autónomas, unidas estratégica e financeiramente.

O desenvolvimento simultâneo, quer da liberdade quer da autonomia levou a considerar tanto a gestão das técnicas de comunicação, como a do simbólico. Desta forma, o gestor tem de se tomar um líder capaz de gerir pela cultura.

Um dos factores determinantes que contribuiu para esta mudança foi o crescente protagonismo do Japão, apesar das suas limitações estratégicas, nomeadamente energéticas.

O emergir desta nova potência levou os gestores ocidentais a ponderar a importância dos factores culturais na eficácia empresarial.

Ao longo dos anos 80 os gestores assistiram à chegada triunfal de um novo tema nas técnicas de gestão, a cultura organizacional.

O presente capítulo pretende fornecer uma perspectiva simples, embora clarificadora do que é a cultura.

Serão apresentadas algumas definições da cultura organizacional. Tentar-se-á desenhar um conjunto de características que a diferenciam de outros conceitos. Discutir- se-ão os níveis de análise (nacional e organizacional). Por último concluir-se-á este capítulo com a apresentação do Modelo dos Valores Contrastantes de Quinn.

1.1.1. A sistematização de Reichers e Schneider

No sentido de conhecer o percurso teórico dos conceitos cultura e clima, Reichers e Schneider[1] organizaram um modelo em três estádios.

No primeiro estádio, apelidado de introdução e elaboração, reconhece-se a fase de invenção, descoberta ou apropriação de um conceito de outro campo científico, pugnando-se pela legitimação dos conceitos, através dos artigos, explicitando a sua importância. Nesta fase desenvolvem-se métodos particulares de operacionalização e os conceitos são tratados como variáveis dependentes e independentes.

O segundo estádio dos conceitos é denominado avaliação e argumentação. Surgem as primeiras críticas e aparece também literatura mais concisa, com novos dados que resultam das primeiras pesquisas.

Opera-se uma reconceptualização do construto, ampliando-se a sua área de abrangência.

O terceiro estádio tem o nome de consolidação e argumentação, sendo uma ou duas definições do conceito geralmente aceites e predominam algumas operaciona- lizações. Há um momento em que o conceito tem boa aceitação como variável contextualizante de áreas temáticas mais latas. Nessa altura, muitos investigadores derivam para conceitos mais recentes e a investigação orientada nessas temáticas conhece o declínio.

Reichers e Schneider acrescentam que a evolução dos conceitos através destes estádios não é cronológica. Está ligada ao tipo de investigação que é produzida. Assim, por exemplo, um artigo de 1985 pode corresponder a uma fase anterior a um outro de 1980, se o tratamento do conceito merecer categorizações mais ou menos avançadas, segundo esta teoria. Por seu turno, a revisão crítica no modelo, conotada com o estádio dois, ocorre em toda a vida útil do conceito.

Tabela 1.1. - O Desenvolvimento do Conceito Cultura
(tradução livre de Reichers e Schneider, 1990).

Estágio	Data	Autor(cs)	Titulo	Enfase
1	1979	Pettigrew	On Studying Organisational Cultures	Mostra a emergência e desenvolvimento da cultura de uma organização através do tempo.

[1] Reichers, A.; Schneider, B., "Climate and Culture: An Evolution of Constructs", in Schneider, B., (ed.) "Or-ganizational Climate and Culture", Jossey Bass Publishers, San Francisco, CA, USA, 1990, pp. 5 - 39.

1	1980	Dandridge, Mitroff & Joyce	Organisational Symbol ísm: A topic to expand Organisational Analysis	Versa o estudo de mitos e símbolos para conhecimento da estrutura mais profunda das organizações
1	1982	Dcal e Kennedy	Corporate Cultures	Discussão extensa da natureza da cultura, tipos de cultura e cultura de gestão
1	1983	Broms & Gahmberg	Organisational Dynamics special issue devoted to culture	Incentiva os gestores a utilizar o conceito de cultura como ferramenta prática
1	1983	Schein	The Role of the Founder in Creating Organisational Culture	Definições de cultura; discussão da sua etiologia e transmissão
1	1983	Pondy, Frost, Morgan & Dandridge	Organisational Symbolism	Vários capítulos que focam as organizações sob um ponto de vista cultural e o papel da linguagem, mitos e símbolos nessa abordagem
1	1983	Schein	Corning to Awareness of Organisational Culture	Definição e exploração do conceito
1	1984	Trice Beyer	Studying Organisational Cultures Through Rites and Ceremonials	Definição de cultura; advoga o estudo da cultura através de rituais e cerimónias
1	1985	Frost, Moore, Louis, Lundberg & Martin	Organisational Culture	Vários capítulos focando definições de cultura e gestão da cultura, estudo da cultura, ligando a cultura organizacional à cultura societal.
2	1983	Wilkins & Ouchi	Efficient Cultures: Exploring the Relationship Between Culture and Organisational Performance	Explora as condicòes de formação de culturas fortes, dá pistas sobre a forma como a cultura contribui para a eficiência
2	1983	Martin e Siehl	Organisational Culture and Coun- terculture: Un Uneasy Symbiosis	Critica os pressupostos da maioria das investigações sobre cultura, faz uma recon- ceptualizaçâo parcial do conceito
2	1985	Morey & Luthans	Refining the Displacement of Culture and the Use of Scenes and Themes in Organisational Studies	Revê e critica o conceito de cultura tal como tem sido utilizado nos estudos organizacionais
1-2	1985	Schein	Organisational Culture and Leadership: A Dynamic View	Discussão profunda da natureza do conceito, a sua etiologia e o papel do líder na mudança cultural

2	1985	Sathe	Culture and Related Corporate Realities	Livro de Texto: perspectivação cultural sobte problemas organizacionais como estabelecimento e mudança
2	1985	Nicholson and Johnson	The Absence Culture and the Psychological Contract - Who's in Control of Absence ?	As taxas de absentismo são consequências de variados tipos de cultura em conjugação com variados contratos psicológicos
2	1986	Bamey	Organisational Culture: Can it be a Source of Sustained Competitive Advantage ?	Explora as consequências da cultura como a performance e o lucro económico
2	1986	Harris & Sutton	Functions of Parting Ceremonies in Dying Organisations	Explora as consequências de um aspecto da cultura organizacional
2	1986	Ketts De Vries & Miller	Personality, Culture and Organisation	A cultura é um veiculo através do qual as personalidades dos executivos influenciam a estratégia.
2	1987	Schriber & Gutek	Some Time Dimensions of Work, Measurement of na Underlying Aspect of Organisational Culture	0 conhecimento das normas acerca do tempo fornece ricas descrições de culturas organisacionais
2	1988	Nahavandi & Malekzadeh	Acculturation in Mergers and Acquisitions	A implementação de fusões com sucesso é função do grau de congruência entre as culturas originais das duas empresas
2	1989	Ott	The Organisational Culture Perspective	Várias definições e atributos de cultura, gestão e mudança_

Fonte: Reichers e Schneider (1990).

De acordo com Reichers e Schneider (1990), o conceito de cultura organizacional é avançado por Pettigrew em 1979.

Certamente, esta não terá sido a primeira vez que este conceito foi referido, mas deve ter sido uma das suas primeiras grandes sistematizações.

O debate sobre a natureza do conceito é extenso. A aceitação do conceito é notável, não obstante as diferentes perspectivas de abordagem. No entanto, a investigação nesta matéria ainda está longe da saturação.

Tabela 1.2. - O Desenvolvimento do Conceito Clima (tradução livre de Reichers e Schneider, 1990).

Estágio	Data	Autor(es)	Título	Enfase
1	1939	Lewin, Lippit & White	Pattems of Aggressive Behaviour in Experimentally Created "Social Climates"	Relação entre o estilo de liderança e o clima
1	1953	Fleishman	Leadership Climate. Human Relations Training and Supervisory Behaviour	Desenvolvimento de atitudes de liderança e escalas de comportamento
1	1958	Argyris	Some problems in Conceptualising Organisational Climate. A Case Study of a Bank	Uso do clima / cultura para diagnosticar dinâmica de grupos num banco
1	1960	MacGregor	The Human Side of Enterprise	0 Capítulo 10 foca o clima de gestão. Os climas são primariamente determinados pelas suposições dos gestores e interagem nas suas relações com os subordinados
1	1968	Litwin & Stringer	Motivation and Organisational Climate	Clima como conceito motor que descreve o efeito da situação nas motivações individuais para o sucesso, poder e afiliação
1	1968	Tagiuri & Litwin	Organisational Climate: Explorations of a Concept	Uma colecção de capítulos de variados autores que explora a natureza do conceito e investigações iniciais sobre o clima
1	1968	Schneider & Bartlett	Individual Differences and Organisational Climate I: The Research Plan and Questionnaire Oevelopment	Desenvolvimento de uma medida de clima para empregados de agências de seguros ramo-vida
1	1970	Campbell, Dunette, Lawler & Weick	Managerial Behaviour, Performance and Effectiveness	O Capitulo 16 sumaria a literatura existente sobre "variação ambiental", apresentando 4 dimensões de clima
1	1970	Schneider & Bartlett	Individual Differences and Organisational Climate II: Measu- rement of Organisational Climate by the Multi-Trait, Multi-Rater Matrix	As percepções das dimensões do clima variam de acordo com a posição na organização

1	1972	Schneider & Hall	Toward Specifying the Concept of Work Climate: A study of Roman Catholic Diocesan Priests	O Clima é tunção de comportamentos particulares dos indivíduos, bem como dos seus valores sobre o trabalho e as suas necessidades
2	1972	Schneider	Organisational Climate: Individual Preferences and Organisational Realities	As percepções do clima dos novos empregados são similares às dos empregados mais antigos: as preferências não são congruentes com a realidade
2	1974	Waters, Roach & Batlis	Organisational Climate Dimen- sions and Job Related Attitudes	Estudo factorial analítico das relações do clima com construtos similares
2	1971	Friedlander & Greenberg	Effect of Job Attitudes, Training and Organisation Climate on Performance of the Hard Core Unemployed	A única correlação com a "performance" dos desempregados era o suporte do clima da empresa empregadora
2	1973	Pritchard & Karasick	The efiects of Organisational Climate on Managerial Performance and Job Satisfaction	O Clima revelou-se relacionado com a performance de subunidades e com a satisfação individual
2	1973	Johanesson	Some Problems of Measurement of Organisational Climate	Revisão Critica do Clima enquanto conceito redundante com as atitudes face ao trabalho
2	1973	Payne e Mansfield	Relationships of Perceptions of Organisational Climate to Organisational Stiucture, Context and Hierarchial Position	A percepção do Clima varia com a posição no nível da organização
2	1973	Guion	A Note on Organisational Climate	Crítica do Clima enquanto redundante com a situação no trabalho
2	1974	James & Jones	Organisational Climate. A Review of Theory and Research	Organiza o trabalho anterior em três diferentes abordagens: oferece razões para a distinção entre clima organizacional e psicológico

2	1974	Hellriegel & Slocum	Organisational Climate: Measures, Research and Contingencies	Revisão crítica da investigação sobre clima como variável independente, dependente e intervenien-te
2	1974	Lawler, Hall & Oldham	Organisational Climate: Relationship to Organisational Structure, Process and Performance	0 Clima revelou-se significantemente ligado à "performance1' organizacional e à satisfação no trabalho
2	1975	Lafollete & Sims	Is Satisfaction Redundant With Organisational Climate 7	Não encontrou bases para confirmar a hipótese de redundância entre satisfação e clima
2	1975 (a)	Schneider	Organisational Climate: Individual Preferences and Organisational Realities Revisited	A concordância entre expectativas e realidade para os novos agentes era predictiva de sucesso nas agências com climas positivos
2	1975	Downey, Hellrieger & Slocum	Congruence Between Individual Needs, Organisational Climate, Job Satisfaction and Performance	A Satisfação é função da congruência entre clima e necessidades
2	1975	Gavin	Organisational Climate as a Function of Personal and Organisational Variables	As percepções do clima são influenciadas por variáveis pessoais e organizacionais, não se verificaram interacções significativas
2	1975	Schneider & Snyder	Some Relationships Between Job Satisfaction and Organisational Climate	Distingue satisfação e clima do ponto de vista conceptual e empírico
2	1975 (b)	Schneider	Organisational Climates: An Essay	Explora a etiologia do clima; propõe uma distinção entre clima e satisfação

2	1976	Payne, Fineman & Wall	Organisational Climate and Job Satisfaction	Discute as semelhanças e diferenças na forma como os conceitos de clima e satisfação no trabalho têm sido conceptualizados e medidos
2	1976	Payne & Pugh	Organisational Structure and Climate	Foca a relação entre medidas perceptivas e objectivas do clima e estrutura
2	1976	Johnston	A New Conceptualisation of Source of Organisational Climate	Existem múltiplos climas nas organizações e são função da relação indivíduo / organização
2	1977	Drexler	Organisational Climate: Its Homoge-neity Within Organisations	As percepções do clima variam em função da organização e dos subgrupos
2	1977	Howe	Group Climate: An Exploratory Analysis of Construct Validity	As percepções do clima provaram ser fruto de pertença de grupo mais do que características de um indivíduo
2	1978	Powell & Butterfield	The Case of Subsystem Climates in Organisations	Revisão da literatura que suporta a ideia que existem múltiplos climas na mesma organização
2	1978	James, Hater, Gent e Bruni	Psychological Climate: Implica-tions from Cognitive Social Leaming Theory and Interactional Psychology	0 clima é reexaminado à luz da teoria da aprendizagem social e da psicologia interaccional; reflexões destes campos são usadas para sugerir direcções para investigações futuras
1	1985	Frost, Moore, Louis, Lundberg & Martin	Organisational Culture	Vários capítulos focando definições de cultura e gestão da cultura, estudo da cultura, ligando a cultura organizacional à cultura societal

2	1983	Wilkins & Ouchi	Efficient Cultures: Exploring the Relationship Between Culture and Organisational Performance	Explora as condições de formação de culturas fortes, dá pistas sobre a forma como a cultura contribui para a eficiência
2	1983	Martin e Siehl	Organisational Culture and Counterculture: An Uneasy Symbiosis	Critica os pressupostos da maioria das investigações sobre cultura; faz uma reconceptualização parcial do conceito
2	1985	Morey & Luthans	Refining the Displacement of Culture and the Use of Scenes and Themes in Organisational Studies	Revê e critica o conceito de cultura tal como tem sido utilizado nos estudos organizacionais
1-2	1985	Schein	Organisational Culture and Leadership: A Dynamic View	Discussão profunda da natureza do conceito, a sua etiologia e o papel do líder na mudança cultural
2	1985	Sathe	Culture and Related Corporate Realities	Livro de Texto: perspectiva cultural sobre problemas organizacionais como estabelecimento / mudança
2	1985	Nicholson and Johnson	The Absence Culture and the Psychological Contract - Who's in Control of Absence ?	As taxas de absentismo são consequência dc variados tipos de cultura em conjugação com variados contratos psicológicos
2	1986	Bamey	Organisational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantaae ?	Explora as consequências da cultura como a performance e o lucro económico
2	1986	Harris & Sutton	Functions of Parting Ceremonies in Dving Organisalions	Explora as consequências de um aspecto da cultura organizacional

2	1986	Kets De Vries & Miller	Personality, Culture and Organisa- tion	A cultura é um veiculo através do qual as personalidades dos executivos influenciam a estratégia
2	1987	Schriber & Gutek	Some Time Dimensions of Work, Measurement of an Underlying Aspect of Organisational Culture	0 conhecimento das normas acerca do tempo fomece ricas descrições de culturas organizacionais
2	1988	Nahavandi & Malekzadeh	Acculturation in Mergers and Acquisitions	A implementação de fusões com sucesso é função do grau de congruência entre as culturas originais das duas empresas
2	1989	Ott	The Organisational Culture Perspective	Várias definições e atributos de cultura, gestão e mudança

Fonte: Reichers e Schneider (1990).

Segundo os autores, o conceito de clima teve como percursores Lewin, Lippit e White, no ano de 1939, numa teorização que ligava os estilos de liderança ao clima. A partir de 1972, já com Schneider, iniciou-se a avaliação e a argumentação sobre o conceito, surgindo autores que criticavam a existência do mesmo enquanto entidade pela sua suposta redundância com a satisfação.

Com o trabalho de Joyce e de Slocum em 1982, vai emergir a solução de clima agregado, baseado em resultados empíricos, dando um contributo importante para a consolidação dos estudos quantitativos no diagnóstico do clima. Desde então, o conceito tem vindo a ser definitivamente consolidado e ocupa um importante espaço na discussão teórica sobre organizações.

Na tabelas apresentadas, Tabela 1.1. e Tabela 1.2., é interessante constatar a perspectiva dos autores em reconhecer o amadurecimento maior do conceito de clima, devidamente consolidado, por contraposição a um conceito de cultura ainda em fase de avaliação e argumentação extensa. Uma provável explicação para esta posição, talvez seja, a não existência de operacionalizações e procedimentos aceites pela maioria dos teóricos.

1.2. Conceitos de cultura

Muitos têm sido os conceitos de cultura avançados nos últimos anos: Revejam- se alguns:

- "A cultura organizacional[2] é a colecção de crenças, expectativas e valores partilhados pelos seus membros e transmitida de geração em geração. Eles criam normas (regras de conduta) que definem os comportamentos aceitáveis, seja do gestor de topo, seja do simples operador. Mitos e rituais, muitas vezes implícitos, que emergem ao longo do tempo reforçam certas normas ou valores e explicam porque razão, um dado aspecto da cultura é tão importante" (Wheelen & Hunger, 1989).
- "A cultura[3] é a cola social e normativa que segura a organização. A cultura expressa os valores e crenças que os membros da organização partilham. Estes valores manifestam-se através de símbolos como mitos, rituais, histórias, lendas e uma linguagem especializada" (Reinmann & Wiener, 1988).
- "A cultura organizacional[4] refere-se à mensagem não escrita e a maior parte das vezes inconsciente que preenche a lacuna entre o que formalmente deveria existir e aquilo que na realidade acontece; envolve filosofias, ideologias, valores, crenças, expectativas e normas partilhadas" (Deshpandé, e Parasura- man, 1986).
- "A cultura de uma organização[5] é todo o conjunto de valores / princípios / crenças inerentes ao sistema de gestão, bem como as práticas e comportamentos que dão sentido à gestão propriamente dita, aos seus princípios básicos". (Denison, 1990).
- "A Cultura[6] é a programação colectiva da mente que distingue os membros de um grupo ou a categoria de pessoas de outros grupos ou categorias". (Hofstede, 1997).

São diversas as definições de Cultura. Elas são o reflexo de perspectivas diferentes de abordagem e de níveis diversos de análise da cultura, tal como revela a tabela seguinte, Tabela 1.3..

[2] Wheelen, T.; Hunger, J., Strategic Management, 3 rd. ed., Addison-Wesley Publishing Company, Reading, MA, USA, 1989.

[3] Reimann, B.; Wiener, Y., "Corporate Culture: Avoiding the Elitist Trap", Business Horizons, n.° 31, 2, Mar. / Apr., 1988, pp. 36 - 44.

[4] Deshpandé, R.; Parasuraman, A., "Linking Corporate Culture to Strategic Planning, Business Horizons", n.° 29, 3, 1986.

[5] Denison, D., Corporate Culture and Organisational Effectiveness, John Wiley & Son, New York, NY, USA, 1990.

[6] Hofstede, G., Culturas e Organizações, Compreender a Nossa Programação Mental, Edições Sílabo, Lisboa, 1997.

Tabela 1.3. - Abordagem da Cultura Organizacional.

Abordagem	Alguns temas pertinentes	Métodos
Transcultural	• Diferenças culturais entre nações • Diferenças nas práticas de gestão adoptadas em diferentes culturas nacionais	Inquéritos transversais
Contingência!	• Orientações culturais das empresas • Impacto da cultura na inovação • Consistência estratégia - estrutura - cultura • O papel da gestão na criação da cultura • Impacto da mudança ambiental na cultura	Inquéritos transversais ou estudos etnográficos
Cognitiva	• Criação, disseminação e mudança de conhecimento • Impacto que a mudança exerce sobre as cognições partilhadas • Fontes de conflito entre departamentos e subculturas	Investigação etnográfica ou fenomenológica
Simbolista	• Socialização dos novos empregados • Impacto da socialização na criatividade e inovação • Criação e partilha de símbolos na organização	Métodos etnográficos ou fe- nomenológicos
Psicodinâmica	• A cultura organizacional como expressão da vontade e acção do líder fundador	Métodos históricos ou etnográficos

Fonte: Adaptado de Deshpandé e Webster, Organisational Culture and Marketing: Deíining the Research Agenda, Journal of Marketing, 53 (1), 1989, p. 3 - 15.

A Tabela 1.3., demonstra a grande ambiguidade na análise da cultura. Pode ser trabalhada a partir de um conjunto de pontos de vista distintos, os quais se associam a diferentes tradições disciplinares, fazendo uso de metodologias de investigação particulares.

Apesar desta diversidade, a cultura pode, em traços gerais, ser considerada um fenómeno organizacional emoldurado pelo contexto nacional.

1.3. A cultura vista por Schein

A cultura organizacional foi definida por Edgar Schein[7] num artigo sugestivamente sub-intitulado "a variável esquecida nos estudos organizacionais" como o "padrão de pressupostos básicos que um dado grupo (organização) inventou, descobriu ou desenvolveu, aprendendo a lidar com os seus problemas de

[7] Schein, E., "Corning to a New Awareness of Organizational Culture", Sloan Management Review, 25: 2, USA, 1984.

adaptação externa e de integração interna e que têm funcionado suficientemente bem para serem considerados válidos e para serem ensinados aos novos membros como o modo correcto de compreender, pensar e sentir em relação a esses problemas.

1.3.1. Padrão de pressupostos básicos

A cultura organizacional pode ser analisada em diferentes níveis. Um primeiro nível diz respeito aos aspectos visíveis e tangíveis (artefactos e criações), tais como a arquitectura dos edifícios da organização, a tecnologia usada, a maneira de vestir, falar e de se comportar, de comunicar, incluindo as publicações da organização. Este aspecto é visível mas nem sempre a sua mensagem é decifrável.

Um segundo nível relaciona-se com os valores, o qual para ser visto requer já um maior nível de consciência por parte dos diversos actores organizaconais.

Um terceiro nível invisível – tomado à partida como indiscutível – é representado pelos pressupostos básicos.

O primeiro nível é pouco fiável. Os dados são fáceis de obter mas difíceis de interpretar. É fácil descrever como é que a organização constrói o seu meio, em que consistem os seus padrões básicos de comportamento. Mas é difícil interpretar o porquê desses aspectos visíveis, audíveis e tangíveis que se descreve.

Para perceber a razão porque a organização adopta tal procedimento, recorre-se aos valores. Os valores são, contudo, difíceis de pesquisar e de observar directamente. Temos de os inferir a partir de entrevistas a membros da organização, de questionários, ou através da análise de conteúdo de documentos organizacionais.

Contudo, ainda aqui temos a consciência de que estamos a lidar com os valores com os quais a organização formalmente, quer que lidemos. Por outras palavras, os seus valores expressos. Aquilo que as pessoas referem como valor é o que elas idealmente gostariam que fosse a razão do seu comportamento e, por vezes, constitui uma racionalização do seu próprio comportamento.

Permanecem ainda por compreender as verdadeiras razões do seu comportamento: a forma como os membros das organizações ganham percepção, pensam e sentem. Estão escondidas ou são inconscientes.

Para compreender a cultura é indispensável entender este terceiro nível, pesquisar os pressupostos básicos subjacentes, os quais são tipicamente inconscientes, mas na realidade determinam a forma como os membros da organização compreendem, pensam e sentem. Estas presunções são elas mesmas, respostas apreendidas que deram origem aos valores manifestos.

Mas como os valores conduzem ao comportamento e como esse comportamento começa a resolver o problema que foi o primeiro a instigar, os valores transformam-se gradualmente em presunções subjacentes, acerca da forma como

as coisas são na realidade.

As presunções tidas como certas são tão poderosas porque são menos debatíveis e confrontáveis do que os valores adoptados.

Sabe-se que se está a lidar com uma presunção quando encontramos nos nossos informadores uma recusa em debater algo ou quando nos consideram, "estúpidos" ou "ignorantes", ao abordarmos um determinado assunto.

Por exemplo, a noção de que os negócios devem ser lucrativos, a escola deve educar ou a medicina deve prolongar a vida, são pressupostos, ainda que frequentemente sejam considerados "meramente valores".

Edgar Schein apresenta uma tipologia de valores: valores fundamentais e valores debatíveis:

- São valores fundamentais, inquestionáveis e tidos como certos, para os quais o termos "pressupostos" e "hipóteses fundamentais" são mais apropriados.
- São valores debatíveis, abertos, adoptados, para os quais, o termo "valores", é mais aplicável.

1.3.2. Um dado grupo

Um dado grupo, de acordo com Edgar Schein, é um conjunto de pessoas que:

- têm estado juntas o tempo suficiente para ter compartilhado problemas importantes;
- têm tido oportunidade de resolver esses problemas e de observar os efeitos das suas soluções;
- têm aceite novos membros.

Não pode existir uma cultura a não ser que haja um grupo que a detenha.

A cultura está incrustada em grupos, por isso o grupo que a cria deve ser sempre claramente identificado.

Se quisermos definir uma unidade, é preciso sermos capazes de localizar um grupo que seja definido como o criador dessa cultura.

1.3.3. Inventado, Descoberto ou desenvolvido

A cultura é o resultado das aprendizagens de um grupo, de uma organização. Quando um conjunto de pessoas enfrenta simultaneamente uma situação problemática e tem de descobrir uma solução em conjunto, está-se em presença da situação típica de formação de cultura. Trata-se de soluções aprendidas. Com efeito, o processo envolve a ocorrência de um problema partilhado e o reconhecimento

também partilhado, de que algo inventado agora funciona e continua a funcionar.

Há dois tipos de aprendizagem.

A primeira, prende-se com a situação positiva, que visa resolver problemas. O grupo procura obter respostas diversas até que algo funcione. Então continuará a usar esta resposta até deixar de funcionar. A informação de que já não funciona é visível e clara.

A segunda, aprendizagem, ao contrário da primeira, corresponde a uma situação destinada a evitar ansiedade em que, aprendida uma resposta, esta será indefinidamente repetida. A justificação reside no facto do aprendiz não estar disposto a testar a situação para verificar se a causa da ansiedade ainda subsiste.

De onde vieram inicialmente as soluções? Muitas das soluções culturais dos novos grupos e organizações derivam dos fundadores e dos primeiros chefes dessas organizações.

Isto está patente na análise do processo de criação da primeira organização, o qual segue as seguintes etapas:

- Alguém (o fundador) teve uma ideia de uma nova empresa;
- O fundador envolve no processo uma ou mais pessoas e cria um grupo que partilha a visão do fundador;
- O grupo fundador inicia os seus contactos para criar a organização (recolhe fundos, obtém licenças, espaços);
- Outras pessoas são incorporadas na organização e iniciam a construção de uma história comum.

Os fundadores têm um enorme impacto na forma como a organização encara os problemas de adaptação externa e de integração interna. A medida que o grupo adquire as suas próprias experiências, os seus membros encontrarão as suas próprias soluções.

O processo de descobrir novas soluções é fundamentalmente mais um resultado de experiências comuns e interactivas.

A liderança desempenhará sempre um papel chave ao longo das épocas em que o grupo enfrenta um novo problema e deva desenvolver uma nova resposta para a situação.

Com efeito, uma das funções cruciais da liderança é dar orientação nos momentos em que a forma habitual de fazer as coisas já não funciona ou quando uma alteração dramática do ambiente exige uma nova resposta.

Nesta altura, a liderança deve assegurar a invenção de soluções novas e melhores. Deve também fornecer alguma segurança para ajudar o grupo a tolerar a ansiedade, abandonando respostas antigas e estáveis, enquanto as novas estão a ser aprendidas e testadas.

1.3.4. Poblemas de adaptação externa e integração interna

São problemas de adaptação externa, os que determinam a sobrevivência do grupo no meio ambiente.

Uma parte do ambiente é dominada pelo grupo, no sentido de que a experiência cultural anterior predispõe os membros à compreensão do ambiente e até em certa medida, ao seu controlo.

Contudo, há sempre elementos do ambiente (tempo, instabilidade política, circunstâncias naturais, disponibilidades económicas e outros recursos) que estão claramente para além do controle do grupo e que, em certa medida, determinarão o seu destino.

Quanto aos problemas de integração intema sabe-se que uma organização ou um grupo não conseguirão sobreviver se as não assumirem como um grupo.

Os problemas de adaptação externa e de integração intema, numa lógica de sobrevivência da organização, são os dois lados da mesma moeda.

A natureza das soluções variará de uma organização para outra. Assim, cada organização terá de construir uma saída, desenvolvendo qualquer espécie de solução.

A natureza da solução reflectirá as tendências dos fundadores e dos actuais líderes. Também reflectirá as experiências principais dos membros do grupo. Por isso, é provável que cada cultura organizacional seja única, ainda que sejam comuns as soluções subjacentes á volta das quais se forma a cultura.

1.3.5. Pressupostos quefuncionam suficientemente bem para serem considerados válidos

A cultura vai além das normas ou dos valores, no sentido de que é uma resposta fundamental, baseada em sucessos repetidos e num processo gradual de chegar e dar como certas, determinadas realidades.

A cultura está sempre a ser formada (no sentido que há constantemente alguma aprendizagem em curso, acerca do modo de relacionamento com o ambiente e na forma de lidar com os problemas internos). Mas este processo de permanente elaboração não altera aquilo que está completamente apreendido, tendo-se tomado um elemento estável da vida do grupo.

1.3.6. Ensino aos novos membros

A cultura é ensinada aos novos membros porque desempenha a função de estabilizador do meio ambiente interno e extemo.

A cultura não desempenharia a sua função se a entrada de novos membros levasse à introdução de novas percepções, linguagens, modelos de pensamento

e regras de interacção.

Para a cultura ter utilidade tem de ser apreendida como coerente e válida. É desta maneira que deve ser ensinada aos mais novos.

Contudo, não se pode esquecer que os novos membros trazem ideias novas e produzem mudanças na cultura, especialmente se são admitidos em níveis mais elevados da organização.

1.4. A cultura organizacional

Na década de oitenta do século passado, verificaram-se inúmeras fusões de empresas. O sucesso dessas operações foi medido destacando-se a forma como a cultura da empresa vinha sendo gerida.

Já se referiu atrás que a cultura não é só um conjunto de valores partilhados. E também, um conjunto de assunções básicas que operam muitas vezes, de forma inconsciente, determinando de forma concreta, o comportamento individual e grupal.

A cultura é intangível, implícita, invisível. A falta de existência física dá-lhe uma especificidade que decorre de ser invisível. Toma-se presente, pelo contraste. Percebemos a acção da cultura, quando sofremos choques culturais - falências de empresas, mudança de emprego.

A questão da cultura tomou-se estratégica para as empresas, porque o êxito do esforço colectivo de desenvolvimento está baseado na compreensão mútua dos seus membros.

A capacidade de ultrapassar as dificuldades depende das identidades em presença e das possíveis articulações, nos processos de socialização, em sistemas de representações, de símbolos e de valores apostando numa dinâmica colectiva.

As várias dimensões de cultura apontadas por Hofstede[8] (distância hierárquica, controlo de incerteza, individualismo e masculinidade), conduzem-nos a aceitar que a cultura organizacional é um conceito autónomo, diferente em muitos aspectos da cultura nacional.

Qualquer empresa "constitui um sistema social de natureza diferente de uma nação, quanto mais não seja pelo facto de os membros da organização terem tido alguma influência na sua decisão de se juntarem a ela, estarem envolvidos nela durante as horas de trabalho e poderem um dia, abandoná-la (Hofsetde, 1997, p. 34)

As diferentes sociedades humanas ao longo dos séculos tiveram evoluções diferentes.

Os padrões de organização social foram-se construindo, tendo em conta as especificidades dos estímulos e das necessidades inerentes.

[8] Hofstede, G., 1997.

Apesar da necessidade de prudência num estudo sobre as diferenças culturais, há que ter em conta as suas importantes aplicações[9]. Num interessante documento, a investigadora de Oxford, Joanne Martin[10], divide os estudos sobre cultura organizacional, com base em três perspectivas, conforme a Tabela 1.4..

Tabela 1.4. - Perspectivas Singulares da Mudança Cultural.

	Perspectiva		
	Integração	Diferenciação	Fragmentação
Papel do Líder	Centrado no Líder	Equipas de líderes com influências secundárias	Poder difuso entre indivíduos e ambiente (discursos hegemónicos)
Papel do Ambietile	Com alguma influência mas separada da cultura	Influências ambientais salientes, podem ser externas ou legitimadas internamente	Na fronteira entre ambiente e organização, permeável e em fluxo (mudança) constante
Nível Organizacional	Inércia, manutenção activa ou substituição revolucionária de uma unidade por outra unidade	A mudança pode ser localizada numa subcultura ou a configuração do total das subculturas pode ser mudada incrementalmente	Fluxo (mudança) constante: a mudança é localizada e incremental
Nível Subcultural	As subculturas podem ajudar, aceder ou tentar ignorar a mudança	As subculturas são os motores principais do esforço de mudança	Fluxo (mudança) constante e orientada para os alinhamentos subculturais
vel dividual	Os indivíduos podem conformar-se, integrar ou desviarem-se criativamente	Os indivíduos estão submergidos nas identidades subculturais	0 indivíduo é fragmentado; fluxo (mudança constante) de identidades
Implicações da Acção	Controlo Top-Down pelos líderes, ou procura do enquadramento cuitura / estratégia ou questiona-se a habilidade normativa para controlo da cultura	Poucos conselhos directos a gestores ou grupos de subordinados	Os indivíduos são vistos como sem poder ou capazes de contribuir intelectualmente para diminuiur o discurso hegemónico

Fonte: Joanne Martin (1992).

[9] A este respeito, Hofstede, G., 1997, p. 29, refere que a nacionalidade é o único critério passível de classificação. "De forma correcta ou errada, atribuímos características colectivas aos cidadãos de diferentes países, falando de comportamento tipicamente americano, alemão ou japonês". Reconhecendo-as limitações das culturas nacionais enquanto factores apenas parcialmente explicativos das culturas organizacionais, Hofstede não deixa de reconhecer a sua utilidade.

[10] Martin, J., Cultures in Organizations, Three Perspectives, Oxford University Press, Oxford, UK, 1992.

a) Integração: Harmonia e Homogeneidade.
b) Diferenciação: Separação e Conflito.
c) Fragmentação: Multiplicidade e Fluxo (mudança contínua).

Os estudos conotados com a primeira perspectiva (integração), assumem que a cultura é una, sem lugar a desacordos ou incertezas. Sugerem líderes fortes, com indivíduos fortemente comprometidos.

A segunda perspectiva (diferenciação), a aparente unidade cultural, mascara muitas subculturas organizacionais. Explicita as influências políticas nas organizações, alertando para conflitos de interesses entre grupos.

A terceira perspectiva (fragmentação) expõe a ambiguidade que é a realidade de uma organização extravasando as aparentes culturas ou subculturas. Também explora a complexidade da relações entre as variadas manifestações culturais.

Joanne Martin (1992) não está satisfeita com as três perspectivas apresentadas. Refere que a realidade é muito mais complexa e nenhuma das três perspectivas consegue abarcar toda a complexidade organizacional. Recomenda que se utilize as três perspectivas em conjunto, assim se evitando o aparecimento de lacunas na investigação

A Cultura de uma organização, na acepção de Denison, é todo o conjunto de valores, de princípios, de crenças inerentes ao sistema de gestão, bem como as práticas e comportamentos que dão sentido à gestão propriamente dita, aos seus princípios básicos.

Assim, na organização só vamos encontrar os princípios comummente revestidos de significado para os actores.

A cultura de uma empresa permite descobrir a sua evolução histórica, o discurso próprio que desenvolveu, a maior ou menor formalização dos procedimentos, dos comportamentos, as suas formas características de organização.

A própria identidade assentará na cultura. Acerca dos fenómenos culturais das organizações são reconhecidas duas abordagens diferenciadas:

- Uma noção de gestão pela cultura, que articula a comparação da estrutura e do funcionamento da empresa com as particularidades dos esquemas culturais das sociedades. Tem a sua origem nos Estados Unidos.
- Uma noção de identidade, que tem origem na Europa e que associa a ideia de empresa à de uma estrutura e ao funcionamento psicológico do indivíduo[11].

[11] Gomes, J.; Meireles, R.; Peixoto, J., Pimentel, D.; "Identidades Culturais e Dinâmicas Comunicacionais: Uma Simbiose Quase Perfeita", Sociologia, Problemas e Práticas, n.° 20, 1996, pp. 185 -207.

As empresas são percepcionadas como tendo uma identidade forte face ao exterior, uma imagem reconhecida no seio da sociedade em geral.

Quando se afirma que se está em presença de uma cultura de empresa, significa que a vida laboral se tomou uma sociedade cuja dinâmica de funcionamento assenta em múltiplos modos de interiorização das estruturas mentais colectivas.

A cultura manifesta-se a vários níveis[12]:

- na forma como os indivíduos interagem;
- nas normas que norteiam a forma de trabalhar;
- na auto-imagem da organização e nos valores dominantes que perfilha, tanto a nível interno como externo.
- na forma como trata os seus empregados e os clientes;
- nas regras do jogo organizacional – o que é considerado ser um bom ou mau empregado;
- no clima, veiculado pelo seu "layout" físico e atmosfera geral.

Como refere Hampden-Tumer, a cultura organizacional é vinda do interior das pessoas e construída por elas: Dá continuidade e identidade ao grupo. Equilibra os contributos contrários e actua como sistema que se orienta a si mesmo, aprendendo com os resultados obtidos.

Nesta perspectiva, a cultura não pode ser de forma alguma ignorada na gestão das organizações, pois é um elemento preponderante da sua existência.

De acordo com Crozier[13] (1989) muitos gestores de empresas têm uma visão muito simples da cultura.

Retomam o paternalismo de outros tempos, vendo a cultura como um conjunto de valores comuns que reúnem o pessoal à volta do seu chefe, sendo que o empresário crê ter a responsabilidade, ou melhor, o direito e o poder de formar a cultura do grupo do qual é responsável.

Ora o paternalismo falhou. E falhou, não por falta de boa vontade nem de bons sentimentos mas porque constitui uma intrusão difícil de suportar na vida dos subordinados. Pode assistir-se ao esforço de criar uma cultura favorável à organização mas que possa ameaçar os empregados, que vêm a sua independência e dignidade afectadas.

Esta situação pode provocar reacções de forte rejeição.

Mas como é que a Cultura é apreendida pela organização?

[12] Cartwright, S.; Cooper, G., Mergers & Acquisitions, The Human Factor, Butterworth-Heinemann, Oxford, UK, 1992, p. 57.

[13] Crozier, M., A Empresa à Escuta, Instituto Piaget, Lisboa, 1989.

Schein[14] (1989) avança com duas hipóteses:

- Redução da ansiedade e dor: o modelo do trauma social;
- Reforço positivo e recompensa: o modelo do sucesso.

Ilustrando estes dois tipos de processo de aprendizagem cultural, Schein (1989, p. 63) refere que, se uma empresa nova está à beira da falência por causa de um produto mal desenvolvido e se ao redesenhá-lo, consegue sobreviver, vai aprender que para evitar este tipo de trauma no futuro, deve investir em Investigação e Desenvolvimento.

O que resultou como forma de salvar a empresa vai ficar apreendido como forma de evitar o trauma. Os engenheiros da empresa ficam a saber como agir e vão socializar os novos engenheiros com estes valores.

Se a empresa é fundada na crença de que a maneira de ter sucesso é privilegiar o cliente com um bom serviço e isso vai concretizar-se em bons resultados, o grupo aprende que deve repetir essa forma de agir e vai aceitá-la como forma de ver a realidade, tomando-se parte da cultura.

Este mecanismo é diferente da experiência traumática, uma vez que cria respostas que continuamente se testam no ambiente.

Esta ideia da cultura faz com que se tenha a noção de que não se pode criar uma cultura forte pela simples acção executiva.

Uma cultura forte apenas pode existir evoluindo de uma história e de padrões consistentes de liderança durante longos períodos de tempo (Schein, 1989, p. 64).

Louis (1985)[15] avança com os conceitos de «locus» e de «focus», no entendimento da cultura organizacional.

O termo «locus» significa um espaço gerador de cultura, um contexto de onde se origina uma cultura.

Nesta acepção, qualquer contexto organizacional pode ser um «locus» de cultura.

Assim, abre-se espaço para o reconhecimento de «loci» de cultura nas unidades formais da organização ou em diferentes posições hierárquicas, por exemplo, nos resultados da estrutura existente.

A noção de «focus» leva-nos à consideração de várias possibilidades de incidência no estudo da cultura organizacional:

[14] Schein, E. "Organisational Culture: What is and How to Change It?", Human Resources Management in International Firms, MacMillan Press, London, UK, 1989.

[15] Louis, M., "Investigator's Guide to Workplace Culture", in Organizational Culture, Sage, Beverly Hills, CA, USA, 1985, pp. 73 - 92.

- origem da cultura organizacional;
- manifestações da cultura organizacional;
- efeitos ou funções da cultura organizacional;
- gestão e mudança da cultura organizacional;
- natureza do conceito.

Aos conceitos de «locus» e de «focus» devemos articular outros como nível de análise e de intervenção[16] que irão permitir aclarar algumas das controvérsias da literatura da cultura organizacional. Gomes refere que os níveis de análise se podem identificar com os «loci» de Louis.

Estes referem-se a grupos, departamentos e não organizações, o que permite estabelecer comparações e mostrar diferenças entre departamentos ou grupos, mas não entre organizações diferentes.

Desta forma, perdemos um nível muito importante, o inter-organizacional.

Por último, importa referir que o nível de análise depende, em forte medida dos objectivos em causa. Porque as investigações podem querer destacar diferenças entre grupos, entre diferentes categorias profissionais, entre organizações ou até sociedades.

1.5. Ter ou ser cultura

Quando as organizações são pensadas como sistemas abertos, existindo no seio de uma determinada envolvente, com a qual trocam informação e energia, o seu grande interesse decorre do facto de permitir prever certos fenómenos e desenvolver formas de melhorar a gestão organizacional.

Neste contexto, para Peters e Waterman[17], a cultura é um conceito forte que as organizações têm de si mesmas como entidades, a qual se reflecte nos seus próprios valores, histórias, mitos e lendas.

As empresas de excelência são marcadas por fortes culturas, tão fortes - ou se penetra nelas ou se tem de sair.

Tomando a cultura como uma variável organizacional, a ideia básica é captar as normas, os valores e as crenças que estão subjacentes à vida organizacional e que resultam de um processo mais ou menos longo de ajustamento e de socialização.

Edgar Schein refere que a cultura, neste sentido, é um produto da aprendizagem, da experiência de grupo.

A cultura é algo que a organização tem.

[16] Gomes, A., Cultura Organizacional, Col. Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas, D. Quixote, Lisboa, 1996, pp. 353 - 396.

[17] Peters, T.; Waterman, R., In Search of Excelence, Harper & Row, New York, NY, USA, 1982.

Quando se encara a cultura como mero sistema partilhado de ideias e de significados, as organizações passam a assumir formas expressivas, manifestações de consciência humana. As organizações já não são estudadas em termos económicos e materiais, mas nos seus aspectos simbólicos. Neste contexto, pode falar-se de as organizações serem cultura.

Os trabalhos de Linda Smircich[18] expressam bem esta perspectiva de as organizações serem cultura.

Quando se adopta esta visão de que as organizações são cultura, as grelhas de interpretação têm de mudar. Na primeira acepção, isto é, ter cultura, o seu estudo é igual ao das restantes variáveis organizacionais.

A cultura será uma variável entre muitas outras.

Na segunda acepção, procura-se compreender a organização de uma outra maneira, tentando interpretá-la, descrevê-la.

Geralmente adopta-se uma dupla perspectiva teórica:

- Cognitiva: em que se identificam os conhecimentos comuns utilizados pelos membros da organização para percepcionar, classificar e analisar fenómenos e comportamentos.
- Simbólica: em que se tenta compreender como é que cada membro da organização partilha um sentido comum da realidade que com a experiência se tomou importante: o objecto do estudo é o processo que levou as pessoas a partilhar uma visão comum.

1.6. Cultura e desempenho organizacional

Peters e Waterman (1982) evidenciaram a ligação entre o desempenho organizacional e uma cultura organizacional forte, coerente e dominante.

O desempenho das empresas tenderá a declinar sempre que não sejam capazes de manter uma cultura coesa ou reconhecer a necessidade de mudança.

Assim, com uma cultura forte mas adequada, o sucesso estará muito menos comprometido e mais facilmente assegurado.

Importa também referir que, regra geral, os clientes sentem-se atraídos por empresas culturalmente mais fortes. Com efeito, os clientes são atraídos não só pelos produtos mas também por todo o ambiente comunicacional em torno das suas compras. Fazem-no porque estão a contribuir para uma empresa, cujos valores e estilo respeitam.

O mesmo pode dizer-se dos empregados. Eles ficam mais felizes por trabalharem nas empresas de que se orgulham, e onde julgam ter experiências laborais

[18] Smircich, L., "Concepts of Culture and Organisational Analysis", in Administrative Science Quarterly. Vol. 28, USA, 1983, pp. 229 - 358.

diferentes de todos os outros.

1.6.1. Culturas fortes e culturas fracas

O problema da força ou fraqueza da cultura tem sido encarado na literatura da especialidade.

O argumento a favor de culturas fortes radica na convicção de que estas explicam o comportamento dos empregados, que está directamente relacionado com o «turnover» da organização empresarial.

A força de uma cultura depende de três grandes factores.

Em primeiro lugar, da maior ou menor profundidade com que as crenças, os valores e as expectativas que guiam as atitudes e o comportamento atingem o âmago da empresa.

De facto, é decisivo saber se tais elementos só influenciam a camada superficial da crosta organizacional, ou se, pelo contrário, moldam os pressupostos básicos, as camadas profundas sobre as quais assenta a organização.

Em segundo lugar, em que extensão é que uma determinada cultura organizacional é partilhada. Uma empresa em que apenas um pequeno grupo de empregados partilhem os traços de uma cultura (o grupo dos dirigentes), é uma cultura fraca. O grau de facilidade para mudar esta cultura será grande.

Em terceiro lugar, a simplicidade e a clareza dos elementos fundamentais da cultura possuem também um peso particular neste campo.

As organizações cuja cultura ofereça valores, sistemas de crenças, presunções básicas confusas, nomeadamente acerca do valor do cliente e simultaneamente acerca da importância dos procedimentos, lançarão a confusão no seio dos empregados e, por consequência, deterão culturas fracas.

A cultura forte é caracterizada pela existência de um conjunto de normas, valores e crenças que são intensamente interiorizadas.

Quanto mais membros aceitarem esta cultura e maior for o seu empenhamento, mais forte será a cultura.

A consequência imediata de culturas fortes é baixar o «turnover». É apresentar índices elevados de coesão, lealdade e empenhamento entre os membros.

A cultura forte também poderá substituir a formalização, porque aumenta a consistência comportamental. A formalização obtida através de regras, regulamentos e procedimentos visa regular o comportamento dos empregados.

A elevada formalização na organização favorece a previsão, a ordem e a consistência. Ora as culturas fortes conseguem o mesmo sem necessidade de recorrer à escrita.

Logo, cultura e formalização podem ser encaradas como duas diferentes categorias que se dirigem para o mesmo destino.

Quanto mais forte for a cultura, menos os gestores irão necessitar de desenvolver a formalização para regular os acontecimentos. Esta regulação já terá sido interiorizada pelos empregados quando estes aceitaram a cultura organizacional.

Contudo, pode haver desvantagem em a organização deter uma cultura forte.

Edgar Schein afirma, que na fase inicial do ciclo de vida da organização há vantagens em possuir uma cultura forte. Na fase de maturidade é claramente desvantajoso, pois favorece o «statu quo» e acentua o risco de enclausuramento e acantonamento, face à necessidade de inovar ou de mudar.

A vontade de manter a identidade a todo o custo, pode, em certas circunstâncias conduzir ao desastre. Por vezes, empresas com culturas fortíssimas vão à falência por incapacidade de adaptação.

As normas, os valores e as crenças dão alguma tranquilidade e grande ligação afectiva, pelo carácter de previsibilidade que a cultura lhes atribui.

Como desiderato negativo provocam incapacidade para dialogar e aceitar o que é diferente, que geralmente é visto como um mal. Num mundo em permanente mudança, identidade da organização não é sinónimo de enclausuramento, sob pena de se alienar os mercados.

A opção não é entre culturas fortes ou culturas fracas. A opção passa por saber criar e manter uma cultura eficaz, apta a preservar a identidade, sem se fechar sobre si mesma, sem se perder.

A organização precisa de saber responder aos desafios de integração da envolvente interna e às dificuldades de adaptação externa.

1.6.2. A abordagem de Kotter e Heskett

A lógica da gestão cultural, passa, então, pela criação de uma cultura forte, mas nunca estática e atenta ao seu ambiente.

Feldman[19] refere que para que uma organização obtenha vantagens da gestão das normas é preciso que elas facilitem os objectivos organizacionais. É crucial conhecer as condições que reforçam essas normas.

Três condições podem ser apontadas, na perspectiva do seu reforço:

- facilitar o alcance dos objectivos e a sobrevivência da organização;
- ser capaz de simplificar ou de tomar previsível o comportamento esperado dos vários empregados;
- possibilitar a emergência de um padrão de relacionamento interpessoal marcado pela estabilidade e pela harmonia.

[19] Feldman, D., "The Development and Enforcement of Group Nonns", Academy of Management Review, USA, 1984, pp. 47-53.

As normas e também a cultura organizacional podem ser caracterizadas com base em duas dimensões: intensidade e cristalização[20] (0'Reilly, 1989).

A intensidade refere-se ao grau em que uma determinada norma é aprovada ou desaprovada pelas pessoas.

A cristalização caracteriza o consenso ou a consciência com que ela é partilhada pelas diferentes pessoas e nas várias unidades organizacionais.

A Tabela 1.5., refere as várias culturas que podem ser originadas, fruto das diferentes combinações da intensidade e da cristalização.

Tabela 1.5. - Normas: Intensidade e Cristalização.

	Alta Intensidade	Baixa Intensidade
Alta Cristalização	Culturas Fortes	Culturas Irregulares
Baixa Cristalização	Culturas Planas	Culturas Fracas

Fonte: Elaborada pelo próprio.

A cultura plana ocorre quando a norma reúne alta intensidade e baixa cristalização. Esta situação acontece quando a maioria dos empregados percebe e aceita a importância da norma mas as reacções de aprovação e de desaprovação são fracas.

A cultura irregular significa que a norma pode ser altamente valorizada num departamento mas não noutro, ou ser valorizada internamente num determinado momento mas não noutro.

A cultura forte significa que a norma tem intensidade e está altamente cristalizada.

A cultura fraca ocorre numa situação de baixa intensidade e de baixa cristalização.

De acordo com esta formulação e como refere 0'Reilly (1989), uma cultura forte existe quando a maioria das normas têm elevada intensidade.

Como já referimos, as culturas fortes geraram em determinado momento bastante entusiasmo nos meios académicos, mas cedo foram submetidas a uma avaliação mais realista.

Dois aspectos costumam ser referidos:

- Uma cultura pode ser forte sem que daí resultem quaisquer benefícios para a organização. Por exemplo, uma organização situada em ambientes turbulentos pode ver o seu futuro comprometido se a sua forte cul-

[20] O'Reilly, C., Corporoiions, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organisations, McGraw-Hill, Reprinted in Steers, R. & Porter, L (eds.), 5 th. ed., New York NY, USA, 1989, pp. 242 - 254.

tura se caracterizar por rejeição da inovação e elevada burocratização.

- O facto de os valores e de as normas serem bem arreigadas, não é sinónimo das necessidades da organização estarem bem enquadradas no relacionamento com o ambiente externo.

As culturas fortes são menos susceptíveis de mudança. Tal constatação constitui uma dificuldade de aplicação da lógica subjacente à gestão pela cultura (mudar a cultura para melhor adequar a organização às necessidades de sobrevivência e desenvolvimento).

Acerca desta questão, Kotter e Heskett[21] (1992) propõem uma nova abordagem acerca da relação entre cultura e desempenho organizacional.

Três perspectivas foram sugeridas:

- A perspectiva das culturas fortes sugere uma relação positiva entre a força de uma cultura e o desempenho financeiro a longo prazo. Está subjacente a ideia de que as culturas fortes conduzem ao alinhamento de objectivos e à motivação dos empregados.
- A perspectiva do ajustamento adianta que para ser bem sucedida, a organização deve ter uma cultura alinhada com o seu negócio ou contexto estratégico. Está subjacente a lógica de que não há uma melhor cultura. Tudo depende do grau de ajustamento ao contexto.
- A perspectiva adaptativa assume que as culturas indutoras de melhores resultados organizacionais são as que ajudam as organizações a adaptarem-se às mudanças organizacionais. Está subjacente a hipótese de que esta adaptabilidade proactiva incrementa o desempenho financeiro a longo prazo. Kotter e Heskett realizaram testes, mediante uma amostra de 207 organizações de [22] sectores, no período temporal de 1977 a 1988. Concluíram que embora as duas primeiras perspectivas recebessem confirmação parcial, eram as organizações com culturas adaptativas aquelas que denotavam o melhor desempenho financeiro.

Na Tabela 1.6., são apresentadas as características das culturas organizacionais adaptativas e não adaptativas.

Nas empresas com fortes culturas, os gestores tendem a orientar-se energicamente na mesma direcção, todos bem coordenados.

[21] Kotter, J.; Heskett, J., Corporate and Performance, The Free Press, New York, NY, USA, 1992.

Tabela 1.6. - Culturas Adaptativas versus Culturas Não-Adaptativas.

	Culturas Organizacionais Adaptativas	Culturas Não-Organizacionais Adaptativas
Valores Nucleares	A maior parte dos gestores preocupa-se profundamente com os clientes, accionistas e empregados. Valorizam fortemente as pessoas e os processos que podem criar mudanças úteis (ex. liderança partilhada a todos os níveis da hierarquia de gestão).	A maior parte dos gestores preocupa-se maioritariamente com eles próprios, com o seu grupo imediato de trabalho ou com algum produto ou (tecnologia) associada com esse mesmo grupo de trabalho. Valorizam mais os processos de gestão de ordenamento e redução de risco do que iniciativas de liderança.
Comportamento Comum	Os gestores dão particular atenção a todas as partes da organização, especialmente clientes, e procedem à mudança necessária para os seus legítimos interesses, mesmo que tal envolva tomar alguns riscos.	Os gestores tendem a comportar-se de forma cristalizada, política e burocraticamente. Como resultado não modificam as suas estratégias rapidamente para ajustes ou para tirar vantagens da envolvente.

Fonte: Kotter e Hesket (1992).

O processo de mudanças das normas organizacionais e da cultura organizacional, ocorre ao longo de três fases:

1. Num primeiro momento, são identificados os objectivos organizacionais e departamentais.
2. As normas vigentes devem ser objecto de apreciação cuidadosa, no sentido de averiguar quais devem ser mantidas e quais devem ser alteradas.
3. Uma vez encontradas as normas facilitadoras do alcance de objectivos organizacionais, é preciso comunicar essas normas a toda a organização, recompensando as pessoas cujo comportamento facilitem melhor a obtenção das metas propostas.

Este processo dinâmico leva a que a organização articule de forma consistente a cultura desejada, recompensando os comportamentos críticos para o alcance dos objectivos.

Contudo, é difícil mudar a cultura de uma organização.

Desde logo, porque a cultura permite uma atribuição de significado e sentido perante as dificuldades (como alterar aquilo que securiza as pessoas perante a ambiguidade e a incerteza da mudança?)

Kotter e Heskett (1992) não valorizam a cultura forte. Pelo contrário, acrescentam exigências à existência dessa cultura.

Nas empresas com culturas fortes, os gestores tendem a orientar-se energicamente na mesma direcção, todos bem coordenados. Tal comportamento demonstra motivação e organização e é benéfico. Pode ajudar no desempenho organizacional, mas só se as acções que daí resultam forem enquadradas numa estratégia de negócio inteligente para o ambiente específico em que a empresa opera.

Chegados aqui, pode-se comparar a cultura forte com o metal, fazendo uso de uma metáfora.

Um dos metais mais duros é o aço, que deve a sua resistência à capacidade de ser suficientemente maleável, para não quebrar. Uma cultura adequada a desempenhos elevados tem que utilizar esta maleabilidade, que lhe advém da não resistência à mudança, por ser adaptativa.

A adaptabilidade ao meio é uma característica essencial que se concretiza por satisfazer as preocupações dos "stakeholders", clientes, accionistas e empregados.

A valorização de pessoas e de processos como a gestão partilhada permitem obter mudanças úteis em tempo certo.

A cristalização de comportamentos e de procedimentos retira potencialidades de adaptação às organizações.

1.7. Cultura e Fusão organizacional

No quotidiano das organizações, a cultura é um dado adquirido, raras vezes tornado consciente. A cultura manifesta-se quando esta é perturbada ou ameaçada.

As fusões e aquisições são as maiores perturbadoras da paz cultural e frequentemente originam colisões culturais.

Assuntos considerados menores, noutras alturas, assumem proporções desmedidas, gerando conflitos, ambiguidades, incongruências na percepção, reduzindo o desempenho.

O efeito da combinação das diferentes culturas (quer da empresa adquirente, quer da empresa adquirida) e a sua influência nos estilos de comportamento e de gestão, quer antes, quer durante o período de integração e a forma como qualquer uma das culturas emerge tem consequências importantes, tanto para o desempenho pessoal como organizacional.

A selecção das pessoas baseada nas suas qualificações não é por si só, garante do sucesso e do seu comprometimento para com a organização.

O trabalho é feito com outros actores, numa organização com particulares características e até desconhecidas para os recém-chegados. Cada novo trabalhador tem de ajustar-se aos outros empregados, ao estilo de trabalho, que são manifestações da cultura subjacente das organizações.

A incongruência da adaptação pessoa - trabalho leva a resultados tais como baixa satisfação no trabalho e "stress", afectando os resultados do trabalho. Ou seja, há manifestações ao nível físico, psicológico e mental, bem como no desempenho do indivíduo (Cartwright e Cooper, 1992).

1.7.1 A tipologia cultural de Nahavandi e Malekzdeh

A resistência à mudança cultural, a acontecer durante e após a fusão de serviços, empresas ou organizações, varia de acordo com a força versus fraqueza das culturas e com o tipo de culturas em jogo.

Quando a fusão de organizações implica a gestão do processo de mutação cultural de duas culturas opostas ou muito diferenciadas, a fusão é uma operação frágil, complexa, que exige aos sócios, aos accionistas, aos administradores e ao conjunto dos trabalhadores das duas empresas, o seu total empenho e motivação no êxito da operação.

É com base neste pano de fundo que trabalhos desenvolvidos nesta área têm vindo a enfatizar o processo de aculturação nas fusões e aquisições de organizações[22].

Por aculturação entende-se o conjunto de "mudanças introduzidas em dois sistemas culturais como resultado da difusão de elementos culturais em ambas as direcções"[23].

Embora o conceito de aculturação a defina como um processo recíproco entre os dois sistemas em contacto, o que é patente é que os membros de uma determinada cultura tentam dominar os elementos da cultura com quem entram em relação. Esta dinâmica está particularmente patente nas situações de fusão ou de aquisição. Um factor decisivo para o sucesso dos esforços de mudança da cultura organizacional nas fusões e aquisições é a propensão dos indivíduos para a aceitação ou para a aculturação.

Com efeito, o grau, segundo o qual os membros de uma empresa adquirida ou fusionada pretendem preservar a sua identidade e cultura e o grau segundo o qual se sentem atraídos pela empresa compradora, influenciam tanto o processo como o resultado da mudança cultural.

Estas atitudes podem variar entre a assimilação e o desejo de pluralismo cultural até à separação e a perda de identidade cultural.

Conceitos que podem ser definidos do seguinte modo:

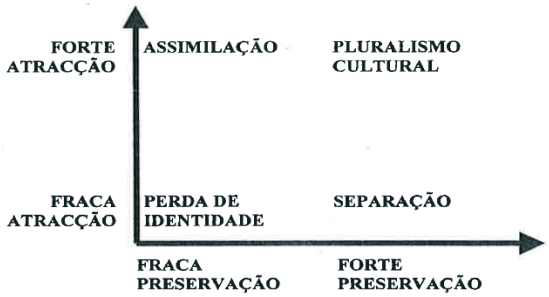
[22] Berry, J., "Social and Cultural Change", in Triandis, Brislin, (eds.), Handbook of Cross-Cultural Psychology, Alliyn & Baccon, Vol. 5, Boston, NE, USA, 1980.

[23] Nahavandi, A.; Malekzdeh, A., "The Role of Acculturation in the Implementation of Mergers", in Pearce e Robinson (eds.), Academy of Management Best Paper Proceeding, Academy of Management, 1986, USA, 1984, p. 79 - 90.

- Assimilação: quando a empresa que adquire é altamente atractiva, havendo entre os membros da empresa adquirida uma fraca propensão para a preservação da sua própria cultura. Este é um processo unilateral, no qual o parceiro adquirido ou fusionado aceita e adopta, sem relutância, a identidade e a cultura da outra empresa.
- Pluralismo Cultural: quando a empresa que adquire é altamente atractiva e quando existe entre os membros da empresa adquirida uma forte propensão para preservar a sua cultura. Nesta situação, se existir um elevado nível de integração entre as duas empresas, em termos de interacção e adaptação dos respectivos membros, não haverá uma perda significativa da identidade cultural.
- Separação: quando a empresa que adquire não é minimamente atractiva, havendo entre os membros da empresa adquirida uma forte propensão para a preservação da sua cultura. A separação consiste nas tentativas que os elementos de uma cultura fazem para se manterem afastados e com uma existência independente da cultura dominante resultante da nova combinação organizacional.
- Perda de Identidade Cultural: quando a empresa que adquire não é, de todo, atractiva, havendo entre os membros da sua empresa adquirida uma fraca propensão para preservarem a sua cultura. Nesta situação existe uma perda significativa de contacto cultural, quer com a empresa existente anteriormente quer com a empresa parceira na fusão ou na aquisição, dando origem ao surgimento de sentimentos de alienação, de perda, de confusão colectiva e individual.

Na Figura 1.1. é representada a tipologia cultural acima descrita:

Figura 1.1. - Relação entre Organização Adquirente e Adquirida.



Fonte: A. Nahavandi e A. Malekzdeh (1988).

Fonte: A. Nahavandi e A. Malekzdeh (1988).

1.8. A permeabilidade da cultura à mudança

A permeabilidade da cultura organizacional à mudança é condicionada pela sua fase de evolução. A Tabela 1.7. resume a teoria de Schein sobre esta matéria (1989, p. 66).

Tabela 1.7. - Estádios de Desenvolvimento, Funções da Cultura e Mecanismos de Mudança, segundo Schein, 1989.

Estádio de Evolução	Função da Cultura
I. Nascimento e crescimento primário Domínio do fundador, possível domínio familiar.	1. Cultura como competência distintiva e fonte de identidade; 2. Cultura como "cola" que segura a organização; 3. A organização luta por mais integração e clareza; 4. Forte ênfase na socialização como forma de comprometimento.
Fase de sucessão	1. A cultura toma-se um campo de batalha entre conservadores e liberais; 2. Os sucessores potenciais são julgados quanto ao facto de irem ou não preservar os elementos culturais.
Mecanismos de Mudança 1. Evolução natural (sobrevivência do mais forte) 2. Evolução auto-guiada por terapia organizacional 3. Evolução por soluções hibridas 4. Revolução por *outsider* de Mudança evivência do mais forte); or terapia organizacional; oluções híbridas; por outsiders;	
11. Meia idade da organização 1. Expansão de produtos / mercados; 2. Integração vertical; 3. Expansão geográfica; 4. Aquisições, fusões.	1. A integração cultural declina à medida que sobressaem subculturas; 2. Perca de metas chave, valores e assunções, criam uma crise de identidade; 3. Existe oportunidade de criar uma mudança de orientação cultural.
Mecanismos de Mudança 5. Mudança planeada e desenvolvimento organizacional; 6. Sedução tecnológica; 7. Mudança através de escândalo, explosão dos mitos; 8. Incrementação;	
III. Maturidade Organizacional 1. Maturidade ou declínio dos mercados; 2. Estabilidade intema crescente e / ou estagnação; 3. Falta de motivação para mudar.	1. A Cultura começa a tomar-se um constrangimento para a inovação; 2. A cultura preserva as glórias do passado, uma vez avaliado como reforço da auto-estima, defesa.

Opções de transformação	1. Mudança cultural necessária e inevitável, mas nem todos os elementos da cultura podem ou devem ser mudados; 2. Elementos essenciais da cultura devem ser identificados e preservados; 3. A mudança cultural pode ser gerida ou simplesmente permitir-se que aconteça.
Opções de destruição 1. Bancarrota; 2. Take-over e reorganização; 3. Fusão e assimilação.	1. Mudanças culturais a níveis paradigmáticos fundamentais; 2. Mudanças culturais por trocas maciças de pessoas- chave.
Mecanismos de mudança 9. Persuasão coerciva; 10. Virar "tudo ao contrário"; 11. Reorganizar, destruir, renascer.	

Fonte: Elaborada pelo próprio.

Na Tabela 1.7. perspectiva-se uma interessante teoria que estabelece a ponte entre o estádio da vida da organização, a sua eventual capacidade para a mudança e quais os mecanismos necessários para essa mesma mudança.

O estádio de evolução da organização aparece ainda como gerador de diferentes funções da cultura.

Na fase primária do nascimento, a cultura tem uma função criadora de identidade, apostando com forte ênfase na socialização das pessoas.

A mudança vai acontecendo de forma natural baseada num Darwinismo Social que superioriza a visão do mais forte.

Na meia idade da organização sobressaem já subculturas com orientações diferentes da cultura principal.

A mudança da orientação cultural é, nesta fase, bastante favorável.

Por outro lado, na fase da maturidade organizacional, a cultura pode surgir como um constrangimento para a inovação. As opções de mudança são baseadas em mecanismos drásticos, como a Engenharia Total ou a Persuasão Colectiva.

A gestão da mudança da cultura não ultrapassa os limites da nossa concepção.

Contudo, a capacidade de ver realizadas mudanças é muitas vezes condicionada por premissas, assunções e concepções sobre a natureza das organizações e da natureza da mudança.

Nesta perspectiva, André Laurent[24], defende que as maiores mudanças ou alterações estratégicas sobre a cultura requerem transformação da visão que os actores têm da organização.

[24] Laurent, A., "A Cultural View of Organizational Change", in "Human Resources Management in Interna-tional Firms", Macmillan Press, London, UK, 1989.

A compreensão da mudança organizacional perspectivada como um processo evolutivo, requer uma dupla perspectiva: de onde vimos e para onde vamos.

Para os construtores da mudança, é necessário que assumamos papeis de historiador e de visionário (Laurent, 1989, p. 84).

Um processo de mudança organizacional deve ser entendido não como a mudança do estado A para o estado B, mas sim como a transformação do estado A no estado B, com igual atenção na compreensão do passado, na avaliação do presente e na criação da visão do futuro.

No que respeita à resistência à mudança, André Laurent (1989) refere que a capacidade das organizações para mudar tem sido pouco salientada.

As pessoas e as sociedades são entidades estruturais bastante estáveis e as organizações são sistemas temporários de relacionamento e de transacção entre indivíduos e o seu ambiente. Nesta acepção, as organizações são os lugares privilegiados de mudança e onde esta pode ocorrer de forma mais drástica.

O facto de serem conferidos às organizações atributos individuais (fala-se de personalidade ou identidade de uma organização) e atributos societais (fala-se de cultura de organização), contribui para alguma confusão sobre a capacidade destas mudarem culturalmente.

São transferidas para a organização propriedades de resistência à mudança que são, por um lado, individuais e, por outro, societais.

Todos os processos de mudança cultural devem ter em consideração os aspectos mencionados seguidamente, contribuindo de forma decisiva para o seu melhor entendimento.

Devemos, então[25]:

- Conceber a mudança como um processo transformacional;
- Pensar as organizações como invenções sociais,
- Refrear-nos de atribuir às organizações atributos individuais ou societais;
- Aceitar a evidência de que as organizações têm uma forte capacidade de mudança;
- Ver a resistência à mudança não como uma característica das organizações mas como uma reacção natural dos seus membros sociais à engenharia cultural; Reconhecer que a mudança organizacional requer uma transformação do ponto de vista dos seus membros - transformação essa que não pode ser gerida apenas inspirada pelas visões dos seus líderes;
- Considerar a mudança organizacional como um exemplo particular de

[25] Adaptado de Laurent, A., (1989, p. 94, tradução livre).

mudança cultural;

- Distinguir claramente entre dois aspectos da mudança organizacional:

  a) a cultura transigente da própria organização, baseada em representações alteráveis, imagens e normas de comportamento;
  b) a cultura mais estável de civilizações e nações baseada em assunções profundas dos seus membros sociais, constituindo o contexto cultural em que as organizações estão mergulhadas.

- Desenvolver a consciência e o conhecimento dos efeitos concretos das culturas nacional e organizacional;
- Desenvolver a capacidade de construir o enfoque específico e único na própria cultura (nacional e organizacional), minimizando os impactos negativos criados pelos pontos cegos destas culturas.
- Conseguir desenvolver organizações que possam aprender com os enfoques e visões de outras culturas (tanto nacionais como organizacionais).

1.9. Cultura e clima

Os conceitos de cultura e clima organizacional têm vindo a aproximar-se, quer no discurso académico, quer no discurso profissional.

Alguns pontos em comum entre estes dois conceitos são atribuíveis a leituras específicas da realidade organizacional, baseados em paradigmas cognitivos. O clima reporta-se a percepções partilhadas pelos actores acerca de variados atributos organizacionais, mas como refere Jorge Correia Jesuíno[26], toma-se uma dimensão da cultura:

"A cultura pode ser detectada em vários graus ou níveis. O nível fenoménico corresponde ao que é mais aparente: a ocupação do espaço, a forma de relacionamento das pessoas (...). Um segundo nível tem a ver com os esquemas perceptivos e avaliativos dos diferentes actores. Este segundo nível corresponde ao conceito de clima organizacional. A um terceiro nível de análise, e que é verdadeiramente o que corresponde ao conceito de cultura organizacional no que ele encerra de mais profundo, situam-se os valores e os pressupostos tácitos subjacentes aos modos de actuação dos actores organizacionais".

Kotter e Heskett partilham a noção de vários níveis de cultura, referindo que existem dois níveis que diferem em termos de visibilidade e de resistência à mudança.

[26] Correia Jesuíno, citado por Torres, 1997 p. 11. Torres, L., Q Clima Organizacional Escolar – Representações dos Professores numa Escola Portuguesa, Celta Editores, Oeiras 1997.

No nível menos visível e mais profundo, a cultura refere-se a valores partilhados e com tendência a perpetuar-se no mesmo tempo, mesmo quando os membros do grupo vão mudando.

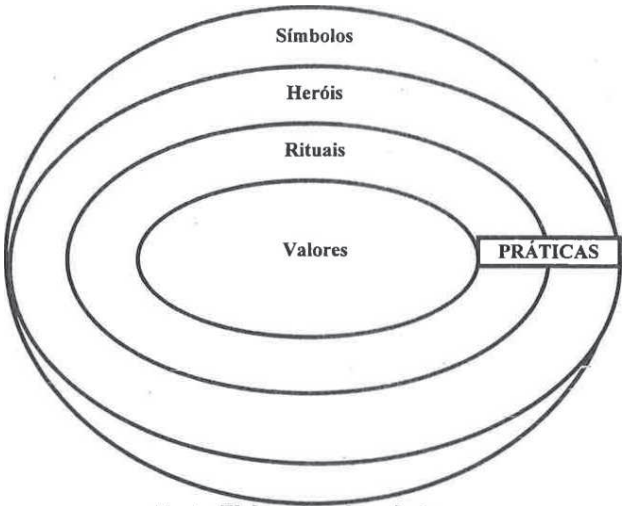
No nível mais visível, a cultura representa os padrões de comportamento ou estilo numa organização e que são passados logo aos novos empregados.

Os dois níveis de cultura são mutuamente influenciáveis. A permeabilidade à mudança é maior no nível mais visível, apesar de tal não significar uma facilidade concreta de o fazer.

Edgar Schein partilha a tese de que a face observável da cultura organizacional através dos discursos dos actores é o clima organizacional. Para ele[27], o clima é unicamente uma manifestação de superfície da cultura, sendo que o seu conhecimento, por si só, não permite aprofundar as razões de funcionamento das organizações. Para se ter um entendimento mais aprofundado das variações no clima e normas, é necessário apelar a conceitos mais profundos, como o da cultura.

Hofstede oferece a sugestão da cultura como camadas de uma cebola (1997). Como se pode observar na Figura 1.2., os símbolos representam as manifestações mais superficiais da cultura, os valores a mais profunda e os heróis e rituais, uma situação intermédia.

Figura 1.2. - A Cultura como Camadas de Cebola.



Fonte: Elaborada pelo próprio.

Os símbolos são palavras, gestos, figuras ou objectos que têm um significado particular reconhecido apenas pelos que partilham a cultura.

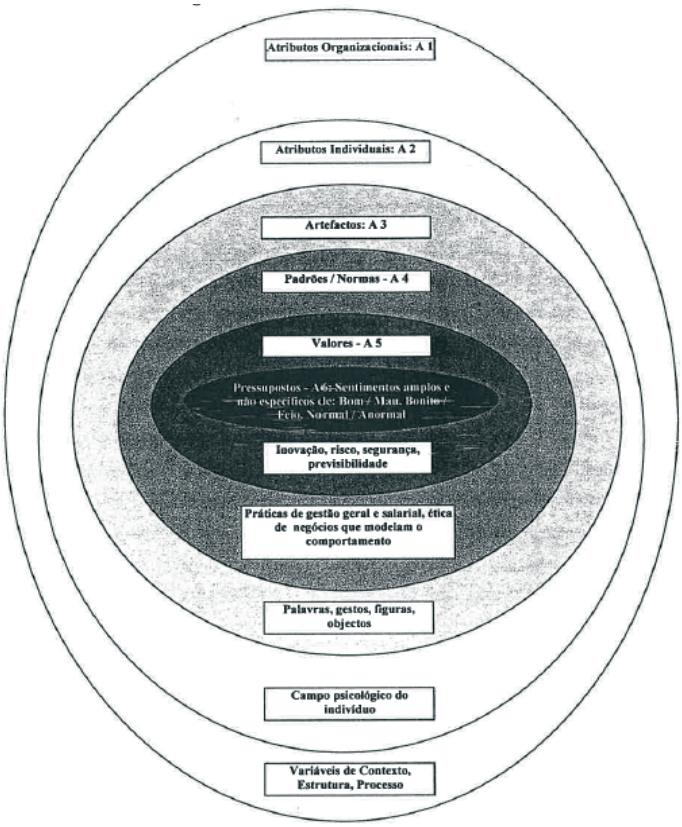
[27] Schein, E., citado por Torres, 1997, p. 11.

Os heróis são pessoas vivas ou falecidas, reais ou imaginárias, que possuem características altamente valorizadas numa certa cultura e que são paradigmas comportamentais.

Os rituais são actividades colectivas, tecnicamente supérfluas, para atingir fins desejados mas considerados essenciais numa determinada cultura.

O agrupamento de símbolos, heróis, rituais sob o termo PRATICAS deve-se ao facto de estas serem visíveis pelo observador externo. No entanto o seu significado cultural é invisível e está profundamente ligado à forma como estas práticas são interpretadas pelos sujeitos que pertencem a uma determinada cultura (Figura 1.3.).

Figura 13. - Camadas de Clima e Cultura.



Fonte: Neves, J. G., Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão dos Recursos Humanos: Portugal no Contexto de outros Países, 1996, p. 150

Reconhecendo a capacidade heurística do modelo de camadas sobrepostas, representado metaforicamente como uma cebola, José Neves avança com um modelo de entendimento da cultura e do clima. As vantagens desta opção teórica são grandes na compreensão da extensão e complexidade dos conceitos e na definição das metodologias de análise mais apropriadas.

O modelo subentende uma concepção multidimensional do conceito amalgamado clima - cultura e uma visão construtivista da realidade (Neves, J., 1996, p. 150).

As diferentes camadas variam ao longo de um contínuo que tem numa extremidade as camadas com mais fácil acessibilidade, nível mais consciente, mais objectivas (nível periférico) e no outro extremo as camadas mais subjectivas, de mais difícil acesso e do nível inconsciente (camadas mais profundas).

Os matizes de fundo destinam-se, segundo José Neves, a dar conta das principais estruturas de base deste modelo.

A mais periférica, a branco (Ale A2), equivale à ideia de clima, correspondendo às percepções descritivas do ambiente organizacional. As restantes estruturas correspondem à ideia de cultura organizacional, reconhecidas pelas percepções avaliativas. A cor de fundo tem um significado de acessibilidade. A camada de cinzento claro, A 3, corresponde aos elementos de natureza comportamental, que são relativamente simples de aceder. A camada A 4 simboliza os padrões de comportamento e as normas de comportamento. A estrutura A 5, um cinzento ainda mais carregado, representa os valores, crenças e ideologias que tem na sua essência um misto cognitivo e emocional. Por último, a camada central, com fundo negro (A 6), representa os pressupostos fundamentais, cuja natureza integra componentes de ordem emocional, profundos, muitas vezes inconscientes e que se apresenta sob a forma de valores e crenças implícitas. Esta camada reflecte a socialização extra-organização (família, escola e sociedade) e só, de forma indirecta é afectada pelas práticas organizacionais.

1.9.1. O clima

O conceito de clima surge empiricamente conotado com a moral no trabalho, com o ambiente vivido dentro da organização.

A influência marcante do clima organizacional sobre a actuação individual está bem expressa em José Neves: "Do ponto de vista teórico, uma análise a algumas definições do conceito permite extrair alguma informação (...). Características que distinguem uma organização da outra e influenciam o comportamento das pessoas na organização ... (Forehand e Gilmer, 1964) ..., percepções ou interpretações significativas que ajudam os indivíduos a atribuir sentido ao mundo e a saber como comportar-se ... (Schneider, 1975), ... um amplo conjunto de variáveis que descrevem o contexto em acções individuais

... (Glick, 1985) constituem alguns exemplos de definição que contêm de uma forma explícita a relação do clima com outras variáveis organizacionais.

Assim, deduz-se ser o clima uma importante variável em virtude da sua influência quer sobre os fenómenos organizacionais quer sobre os indivíduos, quando integrados no contexto organizacional. As expectativas e os desempenhos individuais não estão isentos da influência desta variável. (Neves, 1996, p 35).

Payne e Mansfield[28], reconhecendo a relação entre clima organizacional e estrutura, concluíram que quanto maior for a organização e mais formalizados os papéis, mais o clima é reconhecido como frio.

Revelaram a relação entre a posição hierárquica e as percepções, tendo concluído que quanto mais elevada for a posição, menos se reconhece a organização como autoritária, concluindo-se que esta é mais orientada para as pessoas num clima muito mais aberto e participativo.

O clima organizacional, fruto de ser considerado a partir das percepções individuais reflecte o modo como as pessoas apreendem os atributos organizacionais.

O clima percepcionado é de extrema importância para a pessoa, pois representa a forma como esta vê o seu ambiente de trabalho e que é passível de variação entre diferentes pessoas. A noção de clima enquanto percepção individual não potência enviezamentos antinaturais, porque as percepções são fundamentais para a compreensão do comportamento individual das pessoas e dos processos organizacionais.

1.9.2. Tipos de clima

O debate sobre o significado das diferenças perceptivas e a dispersão de grande número de climas nas unidades organizacionais levou à proliferação de tipos de climas: psicológico, agregado, colectivo e organizacional.

Clima Psicológico: Percepções individuais desagregadas dos seus ambientes, psicológicas e abstractas na sua natureza. Estas percepções são informações que reflectem a forma como os indivíduos organizam a sua experiência do ambiente.

O clima psicológico é moldado por factores como os estilos individuais de pensamento, a personalidade, os processos cognitivos, as interacções sociais e culturais, consistentes com a noção de Lewin de espaço vital.

Clima-Agregado: Relativo às percepções de níveis formais como grupos de trabalho, departamentos, divisões.

[28] Payne, L; Mansfield, R., "Relationship of Perceptions of Organisational Climate to Organisational Structure Context and Hierarchical Position", Administrative Science Quarterly, USA, Vol. 18, 1973, pp. 515 - 526.

Os climas agregados são construídos, tendo por base, os indicadores de unidades identificáveis da organização formal. A lógica da agregação dos dados é a suposição de que alguns grupos ou colectividades organizacionais têm um clima e que este pode ser identificado através de testes de diferenças significativas entre unidades.

Clima Colectivo: Emerge do acordo entre indivíduos no que diz respeito à sua percepção de contextos comportamentais, não tendo que estar compartimentados em unidades formais como no clima agregado.

Clima Organizacional: Reflecte dois tipos de esquemas de pensamento.

A visão interactiva do clima organizacional é essencialmente a forma como as percepções individuais das práticas e características organizacionais encontram os critérios estatísticos para se agregar. As percepções a nível individual podem ter uma dimensão diferente do verdadeiro clima da organização.

Para que se possam sobrepor as informações de nível pessoal com o clima organizacional, as pessoas têm de possuir uma clara e objectiva moldura de referência

Em todo o caso, a principal diferença entre clima organizacional e outros conceitos medidos através de percepções individuais (v.g. a estrutura organizacional) é que o clima reflecte uma orientação de uma pessoa que está dentro da organização por contraposição às categorias analíticas de uma pessoa estranha à organização.

A análise da estrutura, dos mecanismos de resolução de problemas têm a sua génese mais em enquadramentos teóricos do que na organização cognitiva dos empregados, sendo essa a sua principal diferenciação face ao clima organizacional.

Para o âmbito desta dissertação vamos considerar o clima organizacional como o significado genérico da agregação dos climas psicológicos, independentemente do nível de agregação.

Para que se reconheça o clima organizacional tem sido aceite a lógica de consenso para a agregação de percepções (Joyce e Slocum, 1990).[29]

Com efeito, o consenso permite a agregação de unidades de análise, mantendo o empregado como unidade básica teórica e de informação.

Com a perspectiva utilizada nesta investigação, do clima organizacional ser uma agregação do clima psicológico, aponta-se para a separação conceptual entre clima e cultura, apesar do reconhecimento de que o clima e cultura são estratos diferentes do mesmo conjunto.

Enquanto que os climas psicológico e organizacional têm um quadro referencial que é individual, personalizado, a cultura assume-se como referência

[29] Joyce, W.; Slocum, J., Strategic Context and Organisational Climate, Schneider, B. (eds.), Organisation-al Climate and Culture, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA, USA, 1990, pp. 130 - 150.

sistémica, no sentido de grupo, organização, departamento[30].

Não é o conteúdo das variáveis que diferencia o clima da cultura, mas sim o enquadramento de referência, pessoal ver sus grupal.

1.10. Cultura e gestão de recursos humanos

As práticas de Gestão de Recursos Humanos pela sua influência directa nos trabalhadores, têm vindo a ser cada vez mais reconhecidas como uma ferramenta poderosa de criar e revelar a cultura organizacional.

As diferentes dimensões da Gestão de Recursos Humanos, em análise neste estudo – estratégia, recrutamento e selecção, gestão de emprego, formação e desenvolvimento e manutenção de recursos humanos – são, na sua essência, o reflexo directo da valorização de atributos culturais específicos da organização.

Variados estudos têm confirmado o papel preponderante da gestão de Recursos Humanos em articulação com a cultura organizacional, havendo mesmo estudiosos que afirmam que o seu contributo tem implicações práticas na eficácia organizacional.

Sheridan[31] analisou a relação entre os valores culturais e a taxa de permanência de funcionários contratados por organizações de consultoria. Concluiu que nas organizações em que a cultura organizacional enfatizava a relação interpessoal, o valor do trabalho em equipa e o respeito pelas pessoas, os contratados tinham um período de permanência maior (cerca de 14 meses mais) do que nas organizações em que só se valorizava o valor do trabalho.

A influência da cultura sobre as políticas de selecção, de promoção, de avaliação, de remuneração, entre outras, reflectem a cultura organizacional.

Yuen e Kee[32] compararam os sistemas de Gestão de Recursos Humanos de organizações japonesas e americanas em Singapura e de organizações autóctones.

Concluíram que, enquanto que nas organizações americanas a gestão de Recursos Humanos reflecte fortemente a cultura da empresa matriz, as organizações de origem japonesa revelavam maiores influências da cultura organizacional local, com maiores pontos de confluência com as empresas locais.

---

[30] James, L., The Meaning of Organisations: The Role of Cognition and Values, in Schneider, B. (ed.), Organisational Climate and Culture, Jossey Bass Publishers, San Francisco, CA, USA, 1990, pp. 40 - 84.

[31] Citado por Neves, J., 1996, p. 187. Neves, J., Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos: Portugal no Contexto de Outros Países, Dissertação de Doutoramento em Psicologia Social e das Organizações, na especialidade de Comportamento Organizacional, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa, 1996.

[32] Citado por Neves, J., 1996, p. 188.

Abelson[33], tentando justificar o fenómeno do "turnover", apontou para o cariz explicativo de algumas dimensões da Gestão de Recursos Humanos: o recrutamento e a selecção, a formação, a avaliação de desempenho e a recompensa.

Concluiu que a taxa de permanência dos indivíduos é tanto maior quanto maior for o número dos postos de trabalho que se adequam aos valores organizacionais e ao seu próprio quadro de referência.

A selecção de alguém altamente competente e com expectativas de rápida evolução para uma empresa que valorize a antiguidade como principal critério de promoção, contribui para a criação de uma cultura de rotação, onde a decisão de abandonar essa empresa é assumida num contexto de funcionamento da empresa e dos seus valores organizacionais.

1.10.1. A cultura influencia as práticas de gestão de recursos humanos

A importância das dimensões da Gestão de Recursos Humanos deriva do facto de estas influenciarem toda a organização, de forma informal ou mais formalizada, com resultados visíveis no comportamento individual dos trabalhadores.

Quando se encaram as práticas de Gestão de Recursos Humanos como o resultado de uma cultura organizacional, assumimos o pressuposto de que é a cultura que determina o tipo de gestão que se pratica na organização.

A cultura conforma tudo e todos no contexto organizacional. Coloca as práticas gestionárias, incluindo as de Recursos Humanos na dependência das características dos contextos organizacionais.

As práticas de Gestão de Recursos Humanos, para terem eficácia, têm de ser desenvolvidas na dependência e em consonância com as exigências da cultura.

As práticas de gestão não têm nenhum impacto real se essa dependência não se confirmar.

Edgar Schein ilustra bem este ponto de vista, na sua obra de 1985, intitulada "Corporate Culture and Leadership". Para Schein, é a cultura organizacional que determina o tipo de práticas de gestão. Não só pelo conceito de cultura organizacional que adopta[34], como pelos três diferentes níveis em que pode ser analisada a cultura organizacional. São eles: artefactos e criações (primeiro nível), valores (segundo nível), pressupostos básicos (terceiro nível).

[33] Citado por Neves, J., 1996, p. 190.

[34] Cultura organizacional é um "padrão de pressupostos básicos que um dado grupo (organização) inventou, descobriu ou desenvolveu, aprendendo a lidar com os seus problemas de adaptação externa e de integração interna e que têm funcionado suficientemente bem para serem considerados válidos e para serem ensinados aos novos membros como o modo correcto de compreender, pensar e sentir em relação a esses problemas".

As práticas de gestão de recursos humanos podem ser encaradas como uma das manifestações da cultura organizacional.

Considerando a cultura como uma variável organizacional, a ideia básica é captar as normas, os valores e as crenças que estão subjacentes à vida organizacional e que decorrem de um processo mais ou menos longo de socialização e de ajustamento mútuo.

Shein observa que a cultura é um produto de aprendizagem, da experiência do grupo. A cultura é algo que a organização tem.

Por outro lado, Hofstede ao investigar a cultura da IBM é também paradigmático.

Geert Hofstede chama a atenção para o facto de as práticas de gestão de uma multinacional reflectirem, em certa medida, as cores da cultura nacional, onde a IBM está sediada.

Para Hofstede, a cultura é uma espécie de programação mental, determinante, em certa medida, dos comportamentos, cognições e afectos das pessoas.

As configurações culturais permitem distinguir países e agrupá-los por famílias culturais.

Na tese de Hofstede, os fundamentos das práticas de gestão residem na natureza da programação mental dos países onde tais práticas têm lugar.

1.10.2. A Ccultura influencia e é influenciada pelas práticas de gestão de recursos humanos

O sistema de recompensas expressa uma determinada constelação de valores e de pressupostos básicos. Contudo, se a cultura organizacional não se afigura adequada aos objectivos estratégicos da gestão, a mudança no sistema de recompensas vai contribuir para a mudança de cultura.

Para Sethia e von Glinow, a relação entre cultura organizacional e recompensas é reciproca[35].

Numa cultura burocrática, o sistema de recompensas está alicerçado na antiguidade.

Se se verificar uma mudança estratégica, que determine uma nova forma de recompensa - por exemplo baseada no desempenho efectivo de cada pessoa - naturalmente que esta mudança no sistema remuneratório terá também influência na cultura.

É que os valores subjacentes passam a ser outros. Deixa-se de remunerar quem, á partida, detinha condições para gerar resultados. Passa a remunerar-se

35 Sethia, H.; von Glinow, M., Arriving aí Four Cultures by Managing Reward System, m Kilman, R., Ordening Control on Corporate Culture, Jossey Bass, San Francisco, CA, USA, 1985.

com base na contribuição dos resultados.

Nesta mutação cultural, o paradigma que fundamenta o sistema de remuneração passa a ser outro. A antiguidade deixa de ser um posto, as habilitações literárias abandonam o seu papel de preditor do desempenho. O trabalho efectivamente prestado passa a ser a base do novo sistema de recompensa.

O pagamento acima da média do sector económico ou entre o sector público e o privado pode gerar uma cultura de elite. O desenvolvimento de abordagens participativas dos trabalhadores na definição do sistema de recompensas favorece uma cultura de participação. Esta é a razão principal da gestão da cultura através dos sistemas de remuneração[36].

Quanto ao subsistema de formação e desenvolvimento, há muito que se aceita a reciprocidade da relação com a cultura organizacional.

Como já se referiu, a cultura organizacional está presente no processo de recrutamento, selecção, acolhimento, formação inicial, contribuindo para a socialização e a aculturação.

Estas práticas de Gestão de Recursos Humanos configuram, de alguma forma, a cultura, constituindo elementos cruciais dos seus artefactos e dos respectivos valores subjacentes.

Para Harrison[37] a cultura, a estrutura e o poder são os contextos onde a formação se desenvolve. Lathan e Grandall[38] referem que a formação contribui numa significativa percentagem para a mudança do comportamento dos trabalhadores e a opção estratégica na inovação requer formação, de forma a que as pessoas aprendam a lidar com a incerteza e a ambiguidade.

Neste contexto não se diz que as organizações têm cultura. Fala-se nas organizações serem cultura.

1.10.3. As práticas de gestão de recursos humanos influenciam a cultura

Há autores que assumem uma posição oposta às anteriores, afirmando que são as práticas de gestão de recursos humanos que determinam a cultura.

A proposta de Ulrich[39] coloca-se na posição teórica do tipo cognitivo para quem "compreender a cultura organizacional implica a estrutura mental - ou

[36] Lawler & Jenkins, Strategic Reward System, in Dunnette, M.; Hough, L. (eds.), Handbook on Industrial and Organizational Psychology, Consulting Psychologists Press, 2 nd. ed., Paio Alto, CA, USA, 1992.

[37] Harrison, R., Training andDevelopment, IPM, London, UK, 1988.

[38] Latham, C., Organizational and Social Factors, in Morrison, J.; Training for Performance: Principies of Ap-plied Human Learning, John Wiley, Chichester, UK, 1991.

[39] Ulrich, D., "Strategic and Human Resource Planning: Linking Customers and Employees", Human Resource Planning, Vol. 15, n.° 2, 1992, pp. 47 - 62.

pensamento automático - que os indivíduos partilham numa organização (...) e que representa as maneiras inconscientes através das quais os indivíduos agem e pensam as organizações".

Para este autor, este pensamento automatizado pode ser identificado nos diversos níveis da vida organizacional, podendo ser mantido ou alterado através da transformação das práticas de gestão de recursos humanos. São os departamentos de recursos humanos os responsáveis pelo tipo de cultura existente.

Uma cultura burocrática, inovadora, marcada por objectivos ou por processos, é criada pela gestão de topo e pelas práticas de gestão de recursos humanos utilizadas.

Nesta perspectiva, os trabalhadores são remetidos para um papel passivo que se adapta á determinação do sistema cultural.

A cultura, traduzida através de esquemas mentais, é criada pelas experiências e comportamentos e pela informação obtida.

As práticas de gestão de recursos humanos querem o fomento da comunicação e orientam o comportamento em função da eficácia. Assim, as práticas de gestão de recursos humanos marcam o tipo de cultura.

A Tabela 1.8., ilustra o ponto de vista desenvolvido:

Tabela 1.8. - Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Função da Informação e do Comportamento.

Práticas de Recursos Humanos	Informação	Comportamento
Selecção	Quem é valorizado, através de quem é contratado, promovido ou mudado	Encoraja comportamentos que levam a ser promovidos
Desenvolvimento	Comunica o que é valorizado	Conforma-se com o que é aprendido na formação
Comunicação	Partilhada com a gestão de topo	Indica o que está certo e errado

Fonte: Ulrich (1992).

Nesta perspectiva, as pessoas são remetidas para um papel passivo que se adapta à determinação do sistema cultural.

Quando se perspectiva a cultura como um sistema de significados partilhados, as organizações passam a assumir formas expressivas, manifestações da consciência humana.

As organizações já não são analisadas em termos económicos e materiais, mas nos seus aspectos simbólicos.

1.11. Culturas e subculturas

As empresas possuem cultura ou culturas? E se possuem apenas uma cultura, qual o papel das subculturas?[40]

A cultura dominante expressa as normas, os valores, as crenças essenciais de toda uma organização e que são partilhadas por um número maior ou menor de membros.

Quando se fala de cultura organizacional, está-se a referir à cultura dominante, à macrovisão da cultura que confere à organização a sua personalidade distinta.

Nesta perspectiva de identidade cultural de toda a unidade social, há quem diga que a cultura está para a organização, assim como a personalidade está para o indivíduo.

Todavia, nem todos os autores estão de acordo em que haja apenas uma cultura organizacional.

Designa-se por subcultura, o facto de existirem padrões culturais relacionados com a cultura dominante numa sociedade, se bem que distinguindo-se dela pelo modo ou pela manutenção de alguns padrões próprios. As subculturas são constituídas por grupos que conservam e participam de alguns complexos culturais que não são partilhados pela sociedade global. Desenvolvem modos comportamentais próprios, dentro da cultura predominante, cujas características personalizam diferenças específicas e estereotipadas no grupo".[41]

A existência de subculturas está intimamente ligada à grande complexificação social. Quanto mais complexa é a sociedade, menos uniforme é a sua cultura e mais condições apresenta para o surgimento de subculturas.

Esta perspectiva, que teve em Sainsaulieu um dos seus precursores, põe em causa o entendimento das organizações como um espaço unificado á volta de objectivos inquestionáveis. Há pertenças profundamente diversificadas e antagónicas.

Um dos tipos de subculturas identificáveis é a subcultura funcional ou profissional. A sua especificidade vem do facto de se desenvolver nas empresas e organizações, podendo exercer influências internas, específicas em cada organização individualmente, ou terem uma referência interorganizacional, influenciando toda uma classe de pessoas[42].

As subculturas profissionais são identificadas por grupos de colaboradores. Estes grupos, maioritária ou exclusivamente difusos (informais, sem regras ou es-

[40] Hofstede, G., "Identifying Organizational Subcultures: An Empirical Approach", Journal of Management Studies, Vol. 35, n.º 1, 1998, pp. 1 - 12.

[41] Rosa, L., Cultura Empresarial, Motivação e Liderança, Presença, Lisboa, 1994, p. 56.

[42] A clássica distinção entre colarinhos brancos e azuis, apesar de bastante genérica, é um exemplo de identificação de subculturas no âmbito profissional.

tatutos) baseiam a sua organização em certos padrões de comportamento de cariz pragmático ou consuetudinário. Relativamente à sua origem, estes grupos são espontâneos, uma vez que surgem sem decisão específica para tal, sendo determinados pela dinâmica e evolução sociais[43].

Questões como a origem da empresa, a sua história, os seus valores, são determinantes para a compreensão da sua cultura.

A dinâmica da cultura e a sua característica para inovar, transformando-se e adaptando-se às exigências, quer da envolvente quer das pressões internas, é uma condição basilar para o desenvolvimento. De outra forma, empresas com culturas adormecidas ou não evolutivas tenderão para a criação de uma entropia que, em última análise, acaba por condenar as organizações.

Deve-se a Sainsaulieu a ideia de proceder à análise cultural das relações de trabalho evidenciando que, em empresas complexas e com marcada estratificação social, os diferentes grupos em presença referem-se a diferentes culturas, nelas baseando inclusivamente os seus jogos e estratégias.

Num modelo pluralista que se baseie na dicotomia e que valorize as questões políticas, a cultura actua como suporte das estratégias inter-grupo, fazendo todo o sentido encarar a organização como possuindo diversas subculturas.

Sainsaulieu avança quatro tipos de modelos subculturais de enquadramento[44].

- a cultura de retraimento;
- a cultura de fusão;
- a cultura de negociação;
- a cultura de afinidade.

Para Sainsalieu a organização não tem uma única e exclusiva cultura homogénea. Existe uma diversidade ou heterogeneidade cultural, denunciadora de diferentes valores e objectivos por parte dos indivíduos e dos grupos.

Esta realidade não implica desagregação, antes uma existência dinâmica.

Tabela 1.9. - Modelos Culturais por Categoria Profissional segundo a Teoria de Sainsalieu.

	Categorias Profissionais			
Modelos Culturais	Operários	Empregados	Técnicos	Quadros
Retraimento	Retraimento	Individualismo		Protecção

[43] Sobre esta questão, Luis Rosa, (1994, p. 58), avança o conceito de subculturas por função.

[44] Sainsaulieu, R., Sociabilités Collectives et Comunautés ProfessioneU.es, Sociologie de 1'Organization et de l'Entreprise, PFNSP e Dalloz, Paris, FRA, 1987, pp. 164-191.

Fusão	Unanimismo	Entendimento e compromisso		Integração
Negociação	Solidariedade democrática			Estratégia
Afinidade	Separatismo		Afinidades selectivas	

Fonte: Elaborada pelo próprio.

A vivência quotidiana do trabalho proporciona a grupos com diferentes categorias sócio-profissionais, modelos identitários, não sendo a posse de qualificações, por si só, determinante nesta matéria.

Concretizando, o conhecimento de normas específicas de interacção não é apenas um subproduto da aprendizagem profissional. E também uma aprendizagem baseada nas estratégias pessoais e colectivas ligadas à posição ocupada na divisão técnica e social do trabalho, expressa na Tabela 1.9..

No trabalho efectuado por Sainsalieu, conclui-se a existência, numa única empresa, dos seguintes modelos culturais:

- Operários não qualificados desenvolvem dois tipos de modelos: de retraimento, se a implicação na empresa é fraca (mulheres, emigrantes), de unanimismo, se a implicação é mais forte;
- Operários qualificados têm também dois tipos de comportamento diferentes, consoante são confrontados com técnicas clássicas, na presença de solidariedade democrática ou com técnicas de ponta - separatismo.
- Empregados de escritório, repartidos entre dois modelos: individualismo ou entendimento e compromisso, de acordo com o grau de integração na organização e nos grupos.
- Técnicos, cujo comportamento, atraído pela posição de quadro e pela recordação da oficina, é caracterizado pela existência de afinidades selectivas.
- Quadros confrontados com os problemas de autoridade e a resistência da organização, mas de forma individualizada, em que a estratégia é o modelo dominante.
- Agentes de comando, que privilegiando e justificando por isso, a sua posição hierárquica seguem um modelo de integração.

Outro autor que defende a existência de subculturas na organização é Geert Hofstede[45]. Este afirma que as organizações têm culturas, mas partes das organizações podem ter distintas subculturas.

[45] Hofstede, G., 1998, p. 1.

Num modelo que se estruture a partir do princípio da unidade, a cultura é encarada como processo de integração e faz todo o sentido falar também em subculturas.

Estas partilham os aspectos fundamentais da cultura comum à empresa. Mas na organização há departamentos com especificidades.

É o caso dos diferentes departamentos nas grandes empresas. Assim, o departamento de contabilidade tem normas, valores e crenças diferentes das do departamento de produção.

No estudo que vimos citando, Hofstede, na Companhia de Seguros analisada distingue três subculturas: profissional, administrativa e de quem tem a responsabilidade da relação directa com o cliente.

As dimensões culturais analisadas por Hofstede, para caracterizar as três subculturas foram: orientação para o processo ou para os resultados, orientação para o empregado ou para a função, postura paroquial ou profissional, sistema aberto ou sistema fechado, alto ou baixo controlo, orientação normativa ou pragmática.

Se uma organização não tiver uma cultura, como variável independente, que permita aos seus membros uma interpretação comum do que seja ou não adequado fazer, não conseguirá sobreviver.

Para Schein, a cultura é o cimento integrador da organização. É o resultado dos líderes formais, sobretudo dos heróis fundadores.

Para Sainsalieu, não pode falar-se de uma só cultura mas de diferentes culturas, com os seus líderes formais e informais, a definir não uma realidade unitária e consensual, mas um sistema de acção concreto, com os conflitos de interesse e os jogos de poder.

A cultura desenvolve um poder crucial na manutenção da cumplicidade na estrutura orgânica. É através da cultura que a gestão consegue assegurar que todos os valores sejam consistentes com aqueles que são exteriores à organização.

1.12. Cultura e identidade

O conceito de identidade está descrito em Sainsalieu[46], com o intuito de ajudar à compreensão dos comportamentos dos grupos profissionais ou representações colectivas das organizações.

As identidades são conjuntos de representações mentais que permitem à pessoa encontrar uma coerência entre as suas experiências actuais e as anteriores. Estas estruturas mentais não podem ser indiferentes às representações dos outros sobre nós próprios. Nesse sentido, a identidade é também um sistema de referências que levam à descoberta de que estamos próximos de alguns e afastados de outros.

[46] Sainsalieu, R., L'Identité du Travail, PFNSP, Paris, FRA, 1977.

A posição do actor no trabalho e na estrutura organizacional é uma situação produtora de identidade. Uma outra forma de produção de identidades é a exposição destas a situações de mudança, de desorganização e de crise que são geralmente acompanhadas pela introdução de novas tecnologias. Outras experiências produtoras de identidade ligadas ao trabalho provêm de situações de mobilidade, de instabilidade no emprego e na organização.

Resumindo, as principais formas de identidade produzidas por situações no trabalho, segundo Sainsalieu são:

- o poder exercido;
- a inovação praticada;
- o percurso da mobilidade;
- os tipos de implicação dentro e fora do trabalho.

A forma institucional da empresa e as condições de trabalho podem influenciar profundamente a pessoa na sua auto-estima e na forma de compreender e estruturar definitivamente, o seu modo de agir. A organização surge como estruturadora da representação do "eu" e do grupo dos actores sociais.

A noção de identidade traz arreigada a ideia do carácter único, obrigando ao esclarecimento das divergências deste conceito com o de cultura organizacional.

A nosso ver, a destrinça entre cultura e identidade é, mais teórica do que empírica. Mas pode ajudar no estabelecimento do enfoque necessário.

A cultura pode conter um conjunto de objectos divergentes ou até antagónicos. Por seu turno, a identidade é una, coerente e única.

A cultura desempenha uma função essencialmente de adaptação ao meio, não deixando de contribuir para o enquadramento interno. A identidade tem por função preponderante a integração interna.

1.13. Cultura e socialização

A socialização nas normas, valores e crenças da organização constitui o mais importante processo de aculturação dos novos empregados.

A socialização fomece o mecanismo matricial da formação das percepções comuns.

Edgar Schein[47] refere que a socialização organizacional é o processo através do qual se ensina o que é importante numa organização.

Este processo é determinante para o sucesso de adaptação do comportamento do indivíduo à organização. Faz-se pela indução de uma série de conteúdos que se reportam aos objectivos da organização, aos meios escolhidos para os alcançar, à responsabilidade dos membros, aos padrões comportamentais

[47] Schein, E., Organizational Culture and Leadership, Jossey Bass Publishers, San Francisco, CA, USA.

necessários para um desempenho eficaz, assim como a todo um conjunto de regras ou princípios relativos à conservação da identidade e da integridade da organização.

O processo de aculturação ocorre nos dois sentidos: da empresa para os empregados e vice-versa. A organização renova-se com a admissão de novos empregados e assim pode mudar a sua cultura. Os empregados, ao integrarem a cultura da empresa, naturalmente mudam também alguns traços do seu perfil.

Na literatura, o contributo dominante estuda o impacto da cultura da empresa sobre o comportamento dos empregados, assumindo estes uma atitude passiva face às imposições daquela.

Neste sentido, Hellriegel[48] refere os resultados possíveis da socialização bem e mal sucedida, Tabela 1.10..

Tabela 1.10. - Socialização Bem e Mal Sucedida.

Socialização com Sucesso	Socialização com Fracasso
Satisfação profissional	Insatisfação profissional
Clarificação do papel	Ambiguidade e conflito quanto ao papel
Forte motivação	Fraca motivação
Compreensão e controlo	Mal-entendidos, tensões, conflitos
Forte investimento no trabalho	Fraco investimento
Forte adesão ao espírito organizacional	Fraca adesão
Estabilidade de Recursos Humanos	Absentismo e saídas para o exterior
Elevada qualidade	Prestação suficiente
Aceitação interior de valores	Rejeição dos valores

Fonte: Hellriegel (1993).

Assim, a socialização organizacional afirma-se como um processo compatível com a perspectiva integradora da cultura organizacional.

Nesta perspectiva, em que a cultura tem a função de ligar as diversas partes da organização, os ritos organizacionais desenvolvem um papel estratégico no reforço do cimento que liga os diversos tijolos do edifício organizacional, Tabela 1.11..

[48] Hellriegel et al., Management des Organisations, de Boeck, Bruxelles, BE, 1993.

Tabela 1.11. - Ritos Organizacionais.

Ritos	Função	Focagem	Exemplo
Passagem	Ascensão	Individual	Promover
Degradação	Degradação	Individual	Despedir
Reconhecimento	Valorização	Individual	Prevenir
Renovação	Nova Estrutura	Grupai	Renovar a Gestão
Integração	Revitalização	Grupai	Festejar
Conflitos	Equilíbrio	Grugal	Negociar

Fonte: Hellriegel (1993).

Numa perspectiva diferente, Van Maanen e Schein salientam os diversos resultados da socialização tendo em conta, um conjunto de estratégias de socialização desencadeadas pela organização para integrar os novos membros.

1.13.1. Estratégias e socialização

Van Maanen citado por Schein (1990) descreve os processos mais utilizados pela organizações que constituem sete dimensões:

- ESTRATÉGIAS FORMAIS E INFORMAIS DE SOCIALIZAÇÃO
  Refere-se ao grau em que o ambiente onde decorre o processo de socialização está segregado do contexto do trabalho e ao grau em que o papel do novo elemento é enfatizado e explicitado.
  Enquanto que o processo formal prepara o novo elemento para ocupar um estatuto específico na organização, o informal realça-o para desempenhar um papel na organização.
- ESTRATÉGIAS INDIVIDUAIS E COLECTIVAS DE SOCIALIZAÇÃO
  Caracterizam-se pela introdução de grupos em programas de socialização ou pela abordagem individualizada ao novo elemento.
  No primeiro caso, pretende-se a criação de uma consciência colectiva e há uma partilha das experiências criando uma maior homogeneiddade.
  A socialização individual usa-se mais para a preparação de um membro, para assumir um papel ou estatuto específico dentro da organização.
- ESTRATÉGIAS SEQUENCIAIS E NÃO SEQUENCIAIS DE SOCIALIZAÇÃO
  As estratégias sequenciais são marcadas por uma série de estratégias discretas e identificáveis, por meio das quais, o novo elemento deve passar a ocupar um cargo na organização. As não sequenciais são realizadas através de um estágio transitório e sem relação com outros

treinos anteriormente realizados.

- ESTRATÉGIAS FIXAS E VARIÁVEIS DE SOCIALIZAÇÃO
  No processo de socialização fixo sabe-se a priroi a duração de cada estágio de desenvolvimento. Enquanto que na socialização variável, o novo elemento não sabe em que fase do estágio se encontra. Neste caso o tempo será variável, segundo o desempenho de cada indivíduo.
- ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DE SOCIALIZAÇÃO
  Caracteriza-se este processo por rotinas que medem a habilidade e a ambição dos novos elementos. Este processo permite uma melhor avaliação das pessoas.
- ESTRATÉGIAS EM SÉRIE E ISOLADAS DE SOCIALIZAÇÃO
  As estratégias em série desenvolvem grupos de indivíduos com as mesmas capacidades, de forma a manter o conhecimento e a facilitar a sua substituição, quando necessário. Na estratégia isolada, o novo elemento é deixado à sua própria iniciativa, não tendo padrões a seguir.
  Esta estratégia embora arriscada, (pois pode levar a que o novo elemento se "perca"), e geradora de confusão, pode também, por outro lado, desenvolver a sua criatividade e iniciativa para além do esperado, visto não estar imbuído nos padrões culturais existentes.
- ESTRATÉGIAS DE INVESTIDURA E DE DESPOJAMENTO DE SOCIALIZAÇÃO
  Os processos de socialização por meio de posse ou de investidura ratificam e estabelecem a viabilidade e utilidade das características do novo elemento já empossado. Os processos de despojamento têm como objectivo destruir algumas características do novo elemento.

1.13.2. As comunidades ocupacionais

Uma última nota para referir que a socialização não tem lugar apenas no momento da integração dos novos elementos. A socialização é um processo contínuo que acompanha o ciclo da vida profissional dos indivíduos. Com efeito, ao longo da vida profissional existem evoluções, com origem na progressão hierárquica, e também associadas a mudanças horizontais de função.

Edgar Schein citado por Bilhim[49] chamou a atenção para o efeito desintegrador da existência de "comunidades ocupacionais", que atravessam a organização e que têm de interagir com as culturas geradas na organização.

Schein refere a existência de três culturas de gestão: cultura operacional, cultura de engenharia e cultura executiva:

49 Bilhim, J., Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa, 2004, p. 170.

- A cultura operacional desenvolve-se no interior de uma organização ligada aos departamentos operacionais. Os gestores operacionais assumem que o funcionamento do sistema é fruto da interdependência de todos os factores humanos e técnicos que constituem a organização e sabem o papel importante que joga a qualidade da comunicação e a cooperação para que o trabalho seja efectuado. Assumem que o imprevisto terá uma alta probabilidade de ocorrer, por mais regras e especificações que sejam reproduzidas, as quais exigem respostas inovadoras.
- A cultura de engenharia é a dos elementos que concebem a tecnologia básica da organização e está presente nas tecnologias da informação, nos estudos de mercado, nos sistemas financeiros. Esta cultura representa uma comunidade ocupacional que atravessa a organização, os sectores de actividade económica e os vários países. A sua preocupação central é a concepção de soluções para os problemas que sejam tecnicamente eficientes, em que as pessoas podem ser fonte de perturbação.
- A cultura executiva inclui os directores gerais e os seus colaboradores mais directos. É uma cultura que também atravessa as organizações, sectores económicos, nações, porque os executivos são confrontados com problemas similares. A preocupação principal é a sobrevivência e a manutenção do crescimento da organização.

As pessoas são custos que importa minimizar e a actividade gestora deve ser efectuada com sistemas e rotinas impessoais.

Para Edgar Schein, a dificuldade da aprendizagem organizacional reside nestas diversas orientações culturais.

Em sede de recursos humanos, pode-se afirmar que só a cultura operacional integra as pessoas, nas suas preocupações fundamentais.

As outras culturas - de engenharia e executiva, relegam o papel dos recursos humanos para um patamar muito baixo na escala das suas preocupações.

1.14. Os níveis de análise da cultura

Quando estudamos a cultura de uma organização, é possível fazê-lo, considerando dois níveis de análise distintos que reflectem concepções diferentes da cultura organizacional.

São eles: o nível de análise transcultural e o nível de análise organizacional.

O nível de análise transcultural parte do pressuposto de que são as características culturais do ambiente em que a organização se insere que vão influenciar as características e o modo de funcionamento da organização, caracterizando a sua cultura.

Já o nível de análise organizacional assume que a cultura é uma característica intrínseca à organização. Desta posição decorre naturalmente que a cultura organizacional é algo criado e gerido dentro da organização, podendo mesmo ser alterada.

1.15. O nível de análise transcultural

Este nível de análise estuda o impacto das variáveis da cultura de cada país nas características das organizações que nele existam.

A cultura é pensada como uma variável independente. Determina e explica outras variáveis. Esta perspectiva veio pôr em causa a existência de teorias universais de gestão. Uma vez que insiste na multiplicidade dos contextos e na necessidade de ajustar as teorias à cultura específica.

Os estudos transculturais na senda de Hofstede[50], em 1980, sublinham que, dada a existência de grandes diferenças nos valores partilhados pelas populações nacionais , não parece adequado aplicar de uma forma indiscriminada a um certo contexto, o modelo de gestão testado e elaborado noutros contextos.

Assim, a organização japonesa seria consequência da acção gestionária mas também do resultado de um contexto histórico e por isso não podia ser copiada pelas organizações americanas.

Miner[51], em 1991 vem introduzir correcções à posição anteriormente afirmada.

Sustenta a hipótese de o desenvolvimento económico poder contribuir para progressivamente homogenizar as atitudes comportamentais dos gestores, independentemente da origem nacional.

Hodiernamente, aceita-se que a cultura dos gestores se tenda a uniformizar. Mas deve-se acrescentar que é razoável admitir que se mantenham significativas diferenças interculturais, as quais não são irrelevantes para a análise das práticas de gestão.

Estas diferenças interculturais têm de ser tomadas em linha de conta quando se quer transpor uma certa prática gestionária para um ambiente cultural diferente daquele onde emergiu e se revelou eficaz.

Exemplo do que falamos são as teorias de liderança. A estas teorias, está hoje associada a ideia da contingência. Ou seja, o comportamento conducente à eficácia numa dada cultura pode gerar efeitos perversos noutras culturas.

50 Hofstede, G., Culture's Consequences: International Differences in Work - Related Values, Sage Publica-tions, Beverly Hills, CA, USA, 1980.

51 Miner, J., Human Resources Management - The Strategic Perspective, Harper Collins College Publisher, New York, NY, USA, 1995.

Hoje, é consensual o facto de os gestores reconhecerem o peso da cultura nacional nas características das organizações que gerem. É consensual, terem de respeitar esses atributos e de os transformarem em vantagem competitiva e em ganhos de produtividade.

Esta análise transcultural não nega a especificidade das culturas organizacionais. Procura enquadrá-las na cultura da sociedade em que as organizações se incluem.

É este enquadramento que permite receber os principais contributos teóricos, que irão ser de seguida apresentados de forma sintética.

1.15.1. A tese de Kluckhohn e de Strodbeck

A tese de Kluckhohn[52] é a de que a cultura deve ser entendida como um quadro de dimensões empiricamente verificáveis, no qual as culturas podem ser ordenadas significativamente.

Em caso de análise comparativa, deve preencher os seguintes critérios:

- Encontrar-se universalmente entre os adultos;
- Possuir significado funcional tanto para as pessoas como para o sistema social.

Esta abordagem tem como pressupostos fundamentais e denominador comum das culturas nacionais, o terem de lidar com vários factos:

a) Existe um limitado número de problemas humanos (comuns) para os quais, ao longo do tempo, as sociedades humanas tiveram e ainda têm de encontrar soluções;
b) As alternativas para lidar e resolver esses problemas são, também, limitadas;
c) Todas as alternativas se encontram presentes em todas as sociedades humanas ao mesmo tempo, mas umas são mais preferidas que outras;
d) Logo, cada sociedade humana possui um perfil dominante de orientação de valores (preferências). Como corolário, possui numerosas variações ou perfis alternativos.

As dimensões essenciais da cultura referem-se às diferentes percepções que existem numa dada sociedade acerca da natureza do indivíduo, na relação com o mundo, no tipo de relações humanas, de actividade e percepção do tempo e do

[52] Kluckhohn, F.; Strodbeck, F. Variations in Value Orientations, Row, Peterson, New York, NY, USA, 1961.

espaço[53], como se tenta evidenciar na tabela seguinte, Tabela 1.12..

Tabela 1.12. - Dimensões da Orientação de Valores (Kluckhohn e Strodbeck).

Percepção de	Dimensões		
Indivíduo	Bom	Bom e Mau	Mau
Mundo	Domínio	Harmonia	Subjugação
Relações Humanas	Indivíduo	Grupos Paralelos	Hierarquia
Actividade	Fazer	Controlar	Ser
i Tempo	Futuro	Presente	Passado
Espaço	Privado	Misto	Público

Fonte: Elaborada pelo próprio.

Kluckhohn e Strodbeck acreditavam que estudando as variações entre culturas, poder-se-ia perceber as mudanças culturais e toda a complexidade da cultura.

Para estes autores, a cultura é definida como o padrão de variações numa sociedade. Dito de outro modo, é o padrão dos valores profundos e assunções associadas à eficácia social partilhadas entre os grupos de pessoas numa determinada sociedade.

Identificaram um conjunto de seis dimensões ou orientações culturais básicas, com duas ou três variações possíveis em cada uma.

As seis dimensões encontradas procuram responder de forma concreta às seguintes questões:

- Qual a natureza dos seres humanos? Serão bons, maus ou neutros?
- Qual é a nossa relação com a natureza? Somos subjugados, vivemos em harmonia ou queremos controlá-la?
- Qual é a nossa relação com os outros seres humanos? É hierarquizada (posicionamento em grupo e dentro destes), colateral (primazia dada aos objectivos e ao bem estar dos grupos), ou individualizada (primazia dada ao indivíduo)?
- Qual é o nosso modo primário de actividade Será aquilo que fazemos, naquilo em que nos tornamos, ou no que reflectimos?
- Como pensamos o tempo? Ancoramo-nos no passado, no presente ou no futuro?
- Como pensamos o espaço ? Como público, privado ou misto?

[53] O quadro de orientações culturais está descrito no seu livro Variations in Value Orientations.

A Tabela 1.13., seguinte resume esta teoria.

Tabela 1.13. - Orientações Culturais (Kluckhohn e Strodbeck).

1	NATUREZA HUMANA
	Bom / Mau: A natureza humana básica das pessoas é essencialmente boa ou má. Mutável / Imutável: A natureza dos seres humanos é passível de mudança, de bom para mau ou vice-versa ou não é mutável.
2	RELACIONAMENTO ENTRE PESSOAS
	Individual: A nossa primeira responsabilidade é para connosco enquanto indivíduos e a seguir para com os nossos familiares directos. Colectivo: A nossa primeira responsabilidade é para os grupos aos quais pertencemos na sociedade Hierárquico: 0 poder e a responsabilidade são naturalmente desigualmente distribuídos na sociedade; os que estão no topo da hierarquia têm poder e responsabilidade sobre os que estão noutros níveis abaixo.
3	RELACIONAMENTO COM A NATUREZA / AMBIENTE
	Domínio: Devemos controlar, dirigir e mudar o ambiente à nossa volta. Subjugação: Não devemos tentar mudar a direcção básica do ambiente que nos rodeia e devemos permitir ser influenciados pelos elementos naturais e / sobrenaturais. Harmonia: Devemos tentar manter um equilíbrio entre os elementos do ambiente que nos rodeia, incluindo nós prójmos^
4	ACTIVIDADE
	Fazer: As pessoas devem envolver-se continuamente em actividades para cumprirem tarefas tangíveis. Pensar: As pessoas devem considerar todos os aspectos de uma situação cuidadosa e racionalmente antes de encetarem a acção. Ser: As pessoas devem ser espontâneas e fazer as coisas a seu temjjo^
5	TEMPO
	Passado: 0 critério das nossas decisões deve ser sobretudo guiado pela tradição. Presente: O critério das nossas decisões deve ser guiado sobretudo pelas circunstâncias e pelas necessidades imediatas. Futuro: O critério das nossas decisões deve ser guiado pela tentativa de prever as circunstâncias e as necessidades a longo^razo^
6	ESPAÇO
	Público: O espaço que rodeia alguém pertence a toda a gente e pode ser usado por todos. Privado: 0 espaço que rodeia alguém pertence a essa pessoa e não pode ser usado por mais ninguém sem permissão.

Fonte: Elaborada pelo próprio.

Importa referir, por último, que existem três aspectos fundamentais que tornam esta teoria, singular.

Em primeiro lugar, as pessoas são claramente identificadas como os portadores / detentores das preferências que geram as variações culturais colectivas

e os padrões culturais são definidos como padrões entre as preferências individuais.

Em segundo lugar pressupõe-se que todas as dimensões estão presentes em todas as sociedade humanas, mas cada sociedade, ao nível do todo, define e hierarquiza a forma como exibe a resolução dos problemas contidos em cada uma das orientações.

Por último, as dimensões apresentam-se e são propostas como sendo conceptualmente independentes, (por exemplo Relação Individual é independente da dimensão Actividade - Ser).

1.15.2. A tese de D'iribarne

A tese deste autor francês[54] prossegue uma abordagem histórica para permitir perceber a origem e o sentido dos comportamentos nacionais.

Em França, as relações sócio-profissionais caracterizam-se por desenharem uma organização baseada em estratos sociais.

Facilmente se percebe a origem dos três estados do Antigo Regime: nobreza, clero e terceiro estado.

A transposição para a actualidade seria feita da seguinte forma:

- O conceito de quadro pode ser interpretado como uma sobrevivência da nobreza, sobretudo quando se pensa nos grupos elitistas dos alunos das grandes escolas.
- Não é tanto a origem que é importante, o que conta é o talento herdado.
- O facto de se licenciar nas grandes escolas determina o recrutamento e o desenvolvimento da carreira.
- O clero, detentor do saber - que detinha as suas próprias escolas - pode ser reencontrado nos técnicos e empregados altamente qualificados e ainda em todas as profissões reconhecidas pela sua mestria.
- A identidade dos técnicos e destes empregados constitui-se à volta da actividade desempenhada e do sentimento de pertença a uma profissão.
- O terceiro estado é actualmente representado pelos operários e empregados pouco qualificados. A sua pertença revela mais a vantagem de uma categoria social do que uma profissão.

A lógica do comportamento de cada uma destas castas sociais é, sem ingerência das outras, conseguir realizar as obrigações que decorrem do seu estado, sem perda de direitos.

[54] Iribarne, P., La Logique de VHonneur - Gestion des Entreprises et Traditions Nationales, Éditions du Seuil, Paris, FRA, 1989.

No quadro desta lógica, pode-se aceitar prestar um serviço. Mas a mesma lógica de comportamento impede estar ao serviço de outrem.

Por seu turno, nos Estados Unidos continua a viver-se a ética dos "Pilgrim Fathers", os pais fundadores da nação norte-americana.

Os emigrantes americanos eram um conjunto de excluídos, de deserdados, com vontade de partir do zero.

Tinham uma coisa em comum: queriam obter sucesso a partir do próprio mérito, baseado na igualdade de oportunidades.

Queriam marcar o seu destino através do êxito individual.

Para Philipe d'Iiribame, as relações sócio-profissionais nos Estados Unidos da América são marcadas pela igualdade. São relações entre iguais. São regidas não por uma casta ou estatuto, mas pelo Direito, pelas Leis.

De facto, a rejeição da monarquia e da lógica feudal implicou a escolha da Lei e da contratação colectiva como instrumentos reguladores das relações entre pessoas.

A situação descrita fomentou um forte desenvolvimento do Direito, do Sindicalismo e da Negociação Colectiva entendida como negociação de certos objectivos e suas contrapartidas.

Prosseguindo o exemplo do autor, na Holanda, a coexistência do Catolicismo e do Protestantismo permitiu de uma forma continuada, a instauração da tolerância religiosa e o respeito pela diferença.

As relações sócio-profissionais, muito politizadas, são marcadas pela procura contínua do acordo e se possível do consenso.

Daqui vai resultar uma organização equilibrada onde as divergências são sistematicamente sanadas e evitados os conflitos.

Tudo isto é consequência de procedimentos muito pesados de concertação e da tomada de decisão.

1.15.3. A tese de Hall e Hall

Esta teoria[55] apresenta, por seu turno, critérios de diferenciação cultural, facilitando as comparações internacionais e uma descrição das diferentes culturas nacionais.

Hall e Hall na sua obra "Guia do Comportamento nos Assuntos Internacionais", descreve as relações sócio-profissionais na Alemanha, nos Estados Unidos e em França.

Estes autores identificaram dois critérios comportamentais, determinantes em termos de impacto nos modos de trabalho e nas relações profissionais, "policronismo" e "monocronismo" e aquilo que designou por "referência ao contexto".

[55] Hall, E.; Mildred, R., Guide du Comportement dans lesAffaires Internationales, Éditions du Seuil, Paris, FRA, 1990.

Nas sociedades humanas, a gestão do tempo é gerada a partir de duas tendências opostas:

- O Monocronismo, que consiste essencialmente em efectuar uma actividade de cada vez - a organização do tempo é sequencial, onde cada actividade deve ser planeada de forma independente e não ser interrompida, colocando em causa toda a programação.
  Este é o comportamento característico dos alemães e em menor escala dos Anglo-Saxónicos (Ingleses e Americanos).
  Nesta perspectiva, a agenda e os prazos devem ser respeitados ao máximo. As pessoas tomam as necessárias medidas para proteger o seu tempo, o seu espaço e a concentração do seu trabalho, (fechando nomeadamente a porta do seu gabinete).
- O Policronismo consiste em realizar várias acções ao mesmo tempo ou no mesmo período.
  Privilegia-se a reacção ao acontecimento, a flexibilidade, a oportunidade.
  A organização do tempo é menos valorizada, frequentemente imprevista ou improvisada.
  Os programas podem ser revistos ou facilmente postos em causa.
  A interrupção é aceite facilmente. A exactidão é relativa, bem como o respeito pelo prazo. Neste contexto a pessoa não se protege da interrupção exterior e está disponível para aproveitar as oportunidades no preciso momento, mesmo que isso leve a alterar coisas previamente acordadas.
  Este é o comportamento característico das sociedades mediterrânicas (latinas e árabes) e da sociedade africana.

A referência ao contexto é um critério de organização da informação que pode ser implícita (contexto forte) ou explícita (contexto fraco):

- O contexto de comunicação fraco significa informação explícita e mais formal. A cultura deste tipo de contexto tem tendência para uma organização da informação mais estruturada, por vezes encerrada em si mesma, o mais possível isenta da influência do contexto.
  A informação é difundida através de canais formais de comunicação. Segue a linha estabelecida, dela resultando a necessidade de fornecer ao interlocutor explicações detalhadas com referência explícita ao contexto (histórico, finalidades, objectivos). A informação é preferencialmente completa, precisa e escrita.
  Este comportamento é típico dos Alemães, Escandinavos e Anglo-

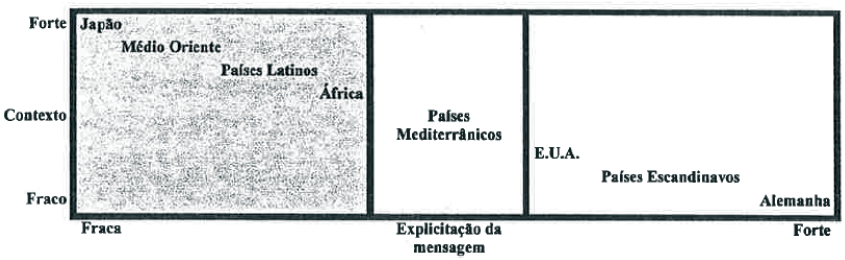
Saxónicos. Para este autor há uma correlação entre o monocronismo e a informação explícita e formal.

- O contexto de comunicação forte refere-se à informação implícita e informal.
  E um sistema de informação largamente espontâneo e multidireccional, onde os boatos e os rumores tendem a aparecer.
  A circulação da informação é feita de forma instantânea entre um grande número de interlocutores mais ou menos envolvidos.
  A Comunicação, quando é feita oficialmente tem tendência a ir directamente ao interlocutor visado pelo que o receptor já está a par do contexto.
  A referência implícita ao contexto é a característica das sociedades mediterrânicas (latinas e árabes) e das sociedades africanas e do Extremo Oriente.

Como foi atrás salientado, nos países de contexto fraco, considera-se que a mensagem é explícita.

Nos países de contexto forte é a parte implícita que pode ser o mais importante, porque é determinante do sentido da mensagem, (ver Tabela 1.14.)

Tabela 1.14. - Matriz de Comunicação Dominante nas Sociedades, de acordo com os trabalhos de Hall.



Fonte: Hall e Hall (1990).

O conceito de Hall atrás referenciado é crucial para se perceber a diferença nos modos de comunicação predominantes nas sociedades humanas. São culturas de mensagem explícita e contexto fraco, as culturas Anglo-Saxónicas (Estados Unidos,Grã-Bretanha, Canadá, Austrália, Nova Zelândia), Germânica (Alemanha, Áustria e Suiça) e Escandinava (Noruega, Suécia, Dinamarca e Finlândia).

São culturas de mensagem implícita e contexto forte, os países da Ásia, do Médio Oriente, de África e América Latina bem como Portugal e Espanha.

Num determinado contexto, a idade, o sexo, a posição social e a posição hierárquica do interlocutor são importantes.

A posição hierárquica correlaciona-se com o grau de distância hierárquica das culturas nacionais podendo mesmo afirmar-se que quanto maior for esta, mais forte tende a ser o contexto de comunicação e vice-versa.

Na Tabela 1.15. são apresentadas as diferenças fundamentais entre aquilo que se pode considerar a forma de comunicação directa (contexto fraco) e indirecta (contexto forte).

Tabela 1.15. - Diferenças da Fornia de Comunicação Directa (Contexto Fraco) e Indirecta (Contexto Forte).

CONTEXTO FORTE	CONTEXTO FRACO
Linguagem verbal de contexto forte	Linguagem verbal de contexto fraco
Interacção verbal indirecta	Interacção verbal directa
Mensagens implícitas	Mensagens explícitas
Harmonia = evitar ferir	Frontal = assertiva
Face = Como o Grupo (Outros) me vêem ?	Face = Como me vejo a mim próprio ?

Fonte: Hall e Hall (1990).

1.15.4. A tese de Trompenaars

A tese de Trompenaars[56] parte de um inquérito efectuado junto de 750 gestores de 28 países, com um conjunto de questões relacionadas com valores.

Este modelo pode ser sintetizado da seguinte forma: estatuto alcançado versus estatuto atribuído.

- Estatuto alcançado quer dizer que o estatuto sócio-profissional é conseguido através do desempenho individual.
  Nestas culturas, a prestação da pessoa é apreciada e caucionada como corolário das mesmas.
  As delegações de poder, as promoções são conferidas às pessoas que provaram a sua eficácia através da prestação realizada.
  Os países que são referência do estatuto baseado no mérito alcançado são os E.U.A. e todas as culturas anglo-saxónicas e escandinavas.
- Estatuto atribuído, quer dizer que o estatuto pode ser obtido de várias

[56] Trompenaars, F., Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business, Nicholas Brealey Publishing, London, UK, 1994.

formas. De acordo com cada país, podem existir diversos critérios diferentes para a outorga do estatuto sócio-profissional. São eles: o sexo, a idade, a classe social, a formação académica, a origem familiar, geográfica, étnica, linguística ou religiosa.
Por vezes, na gestão da carreira são privilegiadas as pessoas mais idosas ou com mais títulos académicos, de origem social mais elevada, por vezes os homens em detrimento das mulheres.
O estatuto atribuído é consequência das antigas formas de estratificação social.
Os países de estatuto outorgado são a maioria: países mediterrânicos, árabes, africanos e asiáticos. (No Japão, os factores idade e sexo são muito importantes, noutros países têm mais peso os factores associados à origem social ou familiar, regional ou étnica).

Este modelo de Trompenaars assenta em sete variáveis. São elas:

a) Universalismo versus particularismo.
As culturas universalistas privilegiam a regra (por exemplo, "não se deve transmitir informação confidencial seja a quem for"). As culturas particularistas admitem a excepção às regras e baseiam-se na natureza excepcional das circunstâncias (por exemplo, justifica-se transmitir o segredo a uma pessoa íntima).
b) Individualismo versus colectivismo.
Nos países de cultura individualista, os membros organizacionais norteiam-se pelos interesses individuais. Nos colectivistas, a organização representa o contexto social partilhado pelos seus membros e que lhes dá significado.
c) Atitude neutra versus atitude emotiva (contenção versus expressão dos sentimentos).
Nos países de neutralidade emocional, as pessoas não revelam os seus sentimentos. É valorizado o auto-domínio.
Nas culturas emotivas as pessoas revelam os seus sentimentos, as expressões acaloradas são valorizadas, o contacto físico e os gestos são praticados.
d) Cultura específica versus cultura difusa.
Nas culturas específicas os relacionamentos pessoais processam-se de acordo com a situação específica em que os indivíduos se encontram. Nas culturas difusas, o tipo de relacionamento em determinada faceta da vida transvasa, difunde-se para outras facetas.
Assim, nas específicas, o relacionamento de negócios resume-se a temas de negócio. Todavia, nas culturas difusas, lida-se com a contraparte,

através de várias vertentes (incluindo as de natureza pessoal).
Exemplificando, pode afirmar-se que numa cultura específica o chefe é tratado como tal, apenas na empresa, sendo a relação distinta quando se processa noutros meios (férias, práticas desportivas). Numa cultura difusa, o relacionamento chefe - subordinado transvasa para outros domínios (o chefe é tratado como tal, tanto na empresa como nas circunstâncias exteriores à mesma).

e) Conquista de "status", "versus" atribuição de "status" (realizações versus posição social).
Nas culturas do primeiro tipo, o estatuto das pessoas depende das suas realizações (o "status" é conquistado). Nas culturas do segundo tipo, o estatuto das pessoas varia consoante a origem social, a idade, a formação escolar (O "status" é atribuído).
Nas primeiras, o respeito pelo chefe baseia-se no grau de adequação dos seus conhecimentos e no desempenho. Nas segundas, assenta no título ("Chefe é Chefe").

f) Atitude face ao tempo (tempo sequencial versus tempo sincronizado).
Nas culturas de visão sequencial, o tempo é encarado como uma série de eventos passados em que cada ocorrência tem o seu tempo próprio.
Nas culturas de visão sincronizada (ou circular), o passado, o presente e o futuro interrelacionam-se de modo que as ideias acerca do futuro e as memórias do passado moldam as acções do presente.
Por exemplo, para os americanos o que releva é o desempenho actual dos indivíduos e o que planeiam fazer no futuro.
Já os franceses têm um grande sentido do passado. Encaram a lógica americana como novo-riquismo, preferindo um "velho pobre" a um "novo- rico".

g) Atitude perante o ambiente (controlo interno versus externo).
Nas culturas de controlo interno, presume-se que é possível controlar o ambiente extemo e a pobreza, (por exemplo, os negociadores não desarmam enquanto não conseguem convencer o oponente).
Nas culturas de controlo externo (por exemplo Japão), as pessoas perfilham uma atitude de respeito pela natureza, presumem que o homem é parte dela e deve acompanhar as suas leis, direcções e forças.
Daí decorre a propensão para aprender com os erros e críticas dos outros e os gestores acolhem as sugestões dos colaboradores e convidam-nos a participar nas decisões (Por exemplo, para um ocidental, um "walkman" é um meio de ouvir música, sem ser incomodado por ninguém; para um japonês, constitui um meio de ouvir música sem incomodar terceiros).

1.15.5. A tese de Geert Hofstede

Partindo do pressuposto de que são as culturas nacionais que influenciam a cultura das organizações, Hofstede[57] realizou um estudo com engenheiros e operários em 53 representações da IBM.

Para este autor, a cultura nacional assume os pressupostos dos problemas comuns enunciados por Kluckhohn. Pode ser definida como um programa mental colectivo da mente humana ou se preferirmos um sistema de padrões e de significados acerca da forma de pensar, sentir e agir sobre os problemas comuns que caracteriza e distingue um grupo ou categoria de pessoas de outro grupo ou categoria.

Este modelo caracteriza as culturas nacionais, de acordo com um conjunto de quatro dimensões: distância ao poder, controlo da incerteza, individualismo, mascu¬linidade.

O perfil cultural de cada nacionalidade pode ser traçado em função dos valores alto / baixo obtidos em cada uma das quatro dimensões consideradas.

Importa sublinhar que as interpretações de cada factor não encerram qualquer juízo de valor. Não é positivo nem negativo, que um país obtenha um resultado alto ou baixo em cada uma das dimensões.

O que é relevante, é que a gestão tem de estar adequada às características dessa população.

- A dimensão distância hierárquica refere-se ao grau em que cada cultura exorta as chefias a exercerem o poder que lhes é conferido.
  Em culturas com elevada distância hierárquica (Portugal, Espanha, França, América Latina, Ásia e África), a diferença de estatuto é aceite, pelo que os trabalhadores evitam discordar abertamente das posições dos seus chefes, preferindo que sejam eles a tomar as decisões. A distância emocional entre chefias e sudordinados é elevada. Em culturas com baixa distância hierárquica (EUA, Grã-Bretanha, países não Latinos da Europa, Israel), as chefias e subordinados percepcionam-se como estando mutuamente mais próximos, as distâncias hierárquicas são desvalorizadas e os subordinados esperam ser consultados nos processos de decisão. Os segundos não sentem desconforto considerável por contradizer os primeiros. Uns e outros consideram-se iguais, por natureza.
  Nos países em que a distância ao poder é elevada, a disparidade de rendimentos é tomada como um facto natural e socialmente aceitável. O formalismo no tratamento dos superiores hierárquicos tende a ser maior.
- O controlo da incerteza refere-se ao grau em que as diferentes culturas

[57] Hofstede, G., 1980.

aceitam a novidade, a diferença, assim como o grau de importância conferida à estabilidade e ao planeamento.

Em culturas com forte tendência para a redução da incerteza (Portugal, Japão, Uruguai, Grécia), as pessoas tendem a preferir situações de clareza e de ordem. Sentem-se frequentemente ameaçadas quando confrontadas com a situação de incerteza e experimentam nessas situações, elevados níveis de "stress" e de ansiedade. Nestas culturas, as regras devem ser respeitadas e mantidas, o desvio é tolerado com dificuldade e a estabilidade da carreira é um facto considerado importante e a desenvolver numa só organização.

Nestas culturas o facto de as pessoas preferirem situações mais estruturadas e regras explícitas, conduz muitas vezes a legislação minuciosa e com intuitos protectores.

Em culturas onde a procura de redução de incerteza se faz sentir de modo pouco intenso (Singapura, Hong-Kong, Dinamarca, Suécia), a incerteza é tida como parte integrante da vida e mais facilmente aceite pelas pessoas. As regras organizacionais são modificadas desde que para tal existam motivos, e o desejo de permanecer longamente vinculado a uma mesma organização é sentido com menor intensidade.

- A dimensão individualismo refere-se ao grau em que a sociedade encoraja a orientação para objectivos grupais ou individuais. Em sociedades individualistas (Austrália, Grã-Bretanha, EUA, Canadá, Paises Baixos) promove-se a realização e o sucesso individuais. Cada um é estimulado a desenvolver a sua própria iniciativa e opinião. Nos países individualistas prevalece a liberdade individual, a competição, a busca de objectivos pessoais.

  As culturas colectivistas (Portugal, Taiwan, Colômbia, Paquistão, Venezuela) formulam, pelo contrário, a forte pertença a unidades sociais extensas que protegem os indivíduos em troca de lealdade. Nos países colectivistas é destacada a importância da coesão grupal, do consenso e da harmonia interpessoal. É frequente esperar-se que a relação laboral seja pautada por obrigações mútuas: protecção em troca de lealdade.

- Por masculinidade entende-se o tipo cultural que privilegia o desempenho, o alcance de resultados monetários e materiais elevados, a ambição. Neste tipo de culturas (Japão, Itália, Áustria, Venezuela, Suíça) os papeis sexuais são claramente definidos e diferenciados, sendo de esperar dos homens comportamentos dominadores e assertivos e das mulheres cuidados e solicitude.

  Nas sociedades ditas masculinas prevalece a orientação para os resultados, o sucesso e a competição.

  Nas culturas ditas femininas (Portugal, Suécia, Noruega, Dinamarca,

Países Baixos), a diferenciação sexual é atenuada e os papéis consideravelmente flexíveis. As culturas femininas privilegiam a correcta integração grupal, a cooperação interpessoal, o relacionamento agradável. Estas culturas valorizam sobretudo características como o bem estar e a qualidade de relacionamento interpessoal.
O posicionamento de Portugal nestes quatro critérios aponta para a existência de:

a) Forte distância hierárquica
Existe um forte distanciamento entre as chefias e os subordinados, sendo aceite a diferença de estatuto e a superioridade dos primeiros em relação aos segundos.
De um modo geral, os subordinados aceitam as ordens das chefias sem discussão, não questionando o poder formal e o estatuto que lhes foi institucionalmente conferido.
b) Alto controlo da incerteza
Existe um baixo grau de aceitação da novidade, pelo que as pessoas tendem a preferir situações certas e seguras. Não existe facilidade em lidar com a incerteza, a imprevisibilidade e a ambiguidade. Assim, as regras deverão ser respeitadas e cumpridas sob pena de se introduzir um factor de "stress" e ansiedade nas pessoas, quando confrontadas com alterações ao seu quotidiano.
c) Colectivismo
Detecta-se uma tendência para o incentivo da definição e alcance de objectivos grupais em detrimento de objectivos individuais.
d) Cultura feminina
Não existe uma diferenciação sexual muito forte e os papeis desempenhados por homens e mulheres são relativamente flexíveis. Não existe uma valorização acentuada do alcance de resultados, existindo maior preocupação com o relacionamento interpessoal e a cooperação no seio grupal.

Estes resultados referem-se a uma realidade situada no início da década de 80 pelo que a repetição deste estudos nos dias de hoje certamente iria revelar uma fotografia diferente do nosso país.

As eventuais diferenças certamente ocorreriam com especial destaque nos critérios colectivismo / individualismo e na distância hierárquica.

A primeira diferença teria a ver com um certo equilíbrio entre individualismo e colectivismo.

A segunda residiria na média distância hierárquica ou dito de outra forma, na reverência moderada pelas figuras de autoridade.

Na base destas hipotéticas tendências importa invocar os seguintes factores:

a) o desenvolvimento económico do nosso país;
b) a procura de padrões de excelência por parte das organizações que assentam preferencialmente em modelos anglo-saxónicos;
c) o posicionamento individual da população trabalhadora (em particular a camada mais jovem), apostando cada vez mais em percursos individuais nas organizações, em particular na gestão da própria carreira.

1.15.5.1. Consequências das diferenças nas práticas de gestão

A gestão é uma actividadedade sócio-técnica. Sócio porque implica lidar com as pessoas - a componente social. Técnica porque tem, igualmente, de saber lidar com os recursos não humanos. Por último, é preciso fazer interagir as duas componentes.

Embora a globalização crescente cada vez mais dilua as fronteiras entre empresas regionais, nacionais e multinacionais, os vários estudos realizados sobre a influência dos valores culturais na gestão dão-nos a informação da impossibilidade das empresas multinacionais gerirem da mesma forma, as suas diferentes subsidiárias.

A cultura desde que incorporada na mente de cada pessoa, vai cristalizar-se nas instituições e nos artefactos de uma sociedade, reforçando os programas mentais existentes nas mentes das pessoas.

Assim a gestão, os seus modelos, as suas práticas que lhe estão associadas, numa determinada sociedade é influenciada necessariamente pelo seu contexto cultural. Porquanto se torna impossível coordenar as actividades das pessoas, sem um profundo conhecimento dos seus valores, das suas crenças.

Se se conseguir identificar as várias questões fundamentais que transportam consequências para a forma como cada sociedade funciona, os gestores podem ser dotados de um instrumento de diagnóstico flexível que lhes permitirá resolver uma grande variedade de problemas interculturais.

1.15.5.2. Consequências da distância ao poder

Como se explicitou atrás, a dimensão distância ao poder exprime em que medida os membros com menos poder numa sociedade aceitam que o poder seja distribuído de forma desigual.

O que se pretende saber, é de que modo cada sociedade lida com a desigualdade entre os seus membros.

As sociedades com uma elevada distância ao poder suportam uma ordem hierarquizada, na qual todos têm um lugar, não carecendo de explicação adicional.

Ao invés, nas sociedades com uma baixa distância ao poder, as pessoas lutam pela igualdade de poder. Exigem explicações, em face de desigualdades patentes.

Esta dimensão tem naturalmente consequências importantes, na forma como as pessoas constroem as suas organizações.

Nas sociedades, com baixo índice de distância ao poder, a hierarquia nas organizações é percepcionada como uma desigualdade de papeis, fixada por conveniência.

Os subordinados esperam ser consultados face às decisões a tomar.

Opta-se pela descentralização e pela delegação de poder.

Neste quadro, o gestor ideal exercerá uma liderança democrática.

Na situação inversa, existem sociedades com elevada distância ao poder, onde a hierarquia na organização reflecte a desigualdade existente.

Opta-se pela centralização das decisões. O subordinado não espera ser consultado. Espera receber directivas sobre aquilo que deve fazer.

Nesta situação, o gestor ideal exercerá uma liderança autocrática paternalista.

A Tabela 1.16., sintetiza as consequências do índice de Distância ao Poder, numa sociedade com baixo índice e noutra sociedade com o índice elevado.

Tabela 1.16. – Consequências do Índice de Distância ao poder nas Organizações.

CONSEQUÊNCIAS DO ÍNDICE DE DISTÂNCIA AO PODER NAS ORGANIZAÇÕES	
BAIXO INDICE	ÍNDICE ELEVADO
Hierarquia = Organização	Hierarquia - ordem
Subordinado espera ser consultado	Subordinado espera receber ordens
Chefe Ideal = Democrata	Chefe Ideal = Bom Pai (benevolente e severo)
Menos níveis hierárquicos	Mais hierarquias
Leque salarial mais curto	Leque salarial mais alargado

Fonte: Elaborada pelo próprio.

1.15.5.3. Consequências do controlo da incerteza

Como se referiu anteriormente, a dimensão controlo da incerteza expressa o nível de tolerância dos membros de uma sociedade face á situação de ambiguidade, de incerteza.

Dever-se-á controlar o futuro? Dever-se-á deixar fluir, esperar que simplesmente as coisas aconteçam?

A sociedade com índice elevado de controlo da incerteza é muito resistente à mudança. Mantém códigos rígidos de posturas e de comportamentos.

Por seu turno a sociedade com índice reduzido, assume um comportamento menos tensional face ao desconhecido. A prática é mais valorizada do que os princípios. O desvio à norma é facilmente tolerado.

Esta dimensão é muito importante na forma como as sociedades constroem as suas organizações.

Na sociedade com um forte índice de controlo da incerteza há uma grande necessidade emocional de regras (mesmo que estas nunca funcionem). Há uma grande resistência à inovação. A segurança é nuclear na motivação das pessoas.

Na sociedade com um índice fraco, as pessoas acreditam que o número de regras deve ser o estritamente necessário.

Se a regra se tomar obsoleta, inadaptada, deve ser mudada. O tempo deve ser pensado como um instrumento de trabalho.

A inovação não tem de ser necessariamente ameaçadora.

A Tabela 1.17. sintetiza as consequências do índice Controlo da Incerteza, numa sociedade com baixo índice e noutra sociedade com índice elevado.

Tabela 1.17. - Controlo da Incerteza.

CONTROLO DA INCERTEZA	
BAIXO ÍNDICE	ÍNDICE ELEVADO
Aversão às regras escritas	Necessidade emocional de regras escritas
Cumprimento das que existem	Cumprimento variável
Alteração / substituição das que não funcionam	Publicação de novas regras e mais regras
Menos formalização	Mais formalização
O Chefe consulta e lidera	O Chefe estrutura e orienta

Fonte: Elaborada pelo próprio.

1.15.5.4. Consequências do individualismo

Como já dissemos, a dimensão individualismo é a preferência por um quadro social mais aberto, onde as pessoas se preocupam com elas próprias e com a sua família imediata, na sua acepção restrita.

O colectivismo, por oposição, significa uma opção por um quadro social mais fechado.

O indivíduo espera que a sua família, o seu clã, o seu círculo íntimo de amigos se preocupe com ele, dando em troca, a sua lealdade inquestionável.

Para esta dimensão, a questão central tem a ver com o grau de interdependência que a sociedade mantém entre os seus membros.

Na sociedade colectivista, a relação hierarquia - subordinado é percepcionada em termos morais, como se fosse uma relação familiar.

A decisão de admitir e de promover entra em linha de conta com o grupo a que a pessoa pertence e dentro do grupo, o seu comportamento em termos de relação e de lealdade.

Na sociedade com índice elevado de individualismo, a relação hierarquia - subordinado é baseada num contrato de vantagem mútua. A decisão de admitir e de promover está assente no mérito.

A gestão das pessoas é baseada numa relação contratual.

Constata-se que existe uma relação estreita entre o grau de individualismo das sociedades e o seu produto interno bruto per capita. Esta asserção foi salientada por Hofstede[58].

A questão que importa elucidar é qual a relação de causalidade? Qual é a causa? Qual é o efeito?

Dito de outro modo, será a riqueza que gera o aumento do individualismo nas sociedades modernas?

Ou, ao invés, é o individualismo que gera o aumento da riqueza?

A resposta certa parece ser a primeira hipótese, embora a hipótese segunda também deva ser parcialmente considerada.

Com efeito, existem mais sociedades colectivistas do que individualistas. À medida que vamos enriquecendo caminhamos do colectivismo para o individualismo.

É como se a riqueza permitisse às pessoas irem cortando os laços que as unem aos grupos, aumentando a sua autonomia e independência.

A Tabela 1.18. sintetiza as consequências da dimensão individualismo numa sociedade com baixo índice e na outra sociedade, com índice elevado.

Tabela 1.18. - Consequências do Individualismo.

CONSEQUÊNCIAS DO INDIVIDUALISMO	
BAIXO INDICE	INDICE ELEVADO
Valores e regras diferem na aplicação para dentro ou fora do grupo	Valores e regras universais / estandardizadas
Outros vistos como membros de outros grupos	Outros vistos como Pessoas
Relação prevalece sobre a tarefa	Tarefa prevalece sobre a relação

[58] Hofstede, G., 1989.

Relação moral empregador - empregado	Relação calculista empregador / empregado
Comunicação implícita e indirecta	Comunicação explícita e directa
Conteúdo fraco	Conteúdo forte
Contexto forte	Contexto fraco

Fonte: Elaborada pelo próprio.

1.15.5.5. Consequências de masculinidade

A dimensão masculinidade significa uma preferência nas sociedades pela realização, heroísmo, assertividade, êxito e sucesso material.

A feminilidade, por seu turno, representa uma preferência pelas relações entre as pessoas, norteadas por modéstia, humildade, cuidar dos fracos e buscar qualidade de vida.

A questão central é a maneira como nas várias sociedades, os papéis sociais estão distribuídos pelos dois sexos.

Há sociedades, onde a diferenciação social é máxima nos papéis que atribui a cada um dos sexos. Nessas sociedades, cabe ao homem o papel assertivo e à mulher a tarefa de cuidar dos outros.

Nas sociedades masculinas, as organizações têm uma mentalidade assertiva. Valoriza-se a competência e o desempenho. O conflito é resolvido através do confronto directo. A organização é um ringue de boxe.

Nas sociedades femininas luta-se por uma diferenciação mínima nos vários papéis atribuídos. São sociedades onde a mulher assume também o papel assertivo. O homem também assume o papel de orientação para a relação.

São sociedades, se o desenvolvimento económico o permitir, que se vão transformar em sociedades de bem estar, onde as políticas de repartição do rendimento vão ser muito significativas.

Nestas sociedades o gestores buscam o consenso. Valoriza-se a solidariedade e qualidade de vida no trabalho. O conflito é resolvido através do compromisso e da negociação.

A Tabela 1.19. sintetiza as consequências da dimensão masculinidade, numa sociedade com baixo índice e noutra sociedade com índice elevado.

Tabela 1.19. - Consequências da Masculinidade.

CONSEQUÊNCIAS DA MASCULINIDADE	
BAIXO INDICE	INDICE ELEVADO
Frontalidade é apoucada	Frontalidade e competição
Modéstia	Ostentação

Intuição	Disputa e Objectivos
Ajudar, Cooperar, ser Solidário	Vencer, Derrotar o outro
Fazer bem o que há para fazer	Fazer melhor que o outro
0 melhor que pode e sabe	Busca de sucesso
Participar é o mais importante	Participar para ganhar

Fonte: Elaborada pelo próprio.

1.15.6. Um primeiro balanço

Este modelo de Hofstede permite perceber que um eficaz meio de coordenação num dado país, pode redundar num meio ineficaz ou mesmo prejudicial noutro.

Isto é particularmente importante na gestão geral e na gestão de recursos humanos, em particular.

A eficácia da liderança, da motivação, da comunicação, da gestão de conflitos, é altamente dependente do contexto cultural.

Por exemplo, tomando como referência a dimensão masculinidade, nas sociedades masculinas, a competição entre colegas de trabalho é pensada como salutar.

O melhor, o mais forte, deve vencer. As recompensas devem ser distribuídas de acordo com o desempenho de cada um.

Nas sociedades femininas, verifica-se o oposto. A competitividade nas organizações é reprovada. A solidariedade entre colegas é enfatizada.

O mais forte deve ajudar o mais fraco. As recompensas devem ser distribuídas de acordo com a necessidade.

A consequência deste desiderato na política de incentivos e de remunerações é bastante simples.

Em países com forte índice de masculinidade, como os EUA, programas competitivos do tipo "empregado do mês" ou sistemas de remunerações baseados em bónus de alto desempenho, serão muito motivadores.

Nos países com índice baixo, como a Suécia, esta política está desacreditada.

Reflicta-se agora, em conjunto sobre os índices de controlo da incerteza e da distância hierárquica.

O primeiro relaciona-se com a formalização e o grau de necessidade de estruturas formais nos ambientes organizacional e social.

O segundo relaciona-se com a centralização. Organizações com baixo índice são menos centralizadas que as organizações com índice elevado.

Se considerarmos estas dimensões em conjunto, têm consequências necessárias nos modelos organizacionais que vamos encontrar nas várias sociedades.

Em países como a Grã-Bretanha e os EUA, sociedades com fraco índice de controlo da incerteza e baixo índice de distância hierárquica, vamos encontrar organizações descentralizadas e com estruturas pouco rígidas. As pessoas negoceiam internamente e os resultados não são determinados nem pela estrutura nem pelos procedimentos, mas pela capacidade dos autores.

Nas sociedades caracterizadas por um forte índice de controle de incerteza e um índice fraco de distância hierárquica, como é o caso da Alemanha, vamos encontrar organizações descentralizadas mas relativamente formais.

São apanágio da gestão pela excepção ou seja, as rotinas organizacionais são determinadas por estruturas, regras, procedimentos explícitos, dispensando a intervenção hierárquica constante.

Em sociedades como a portuguesa, com forte índice de controlo da incerteza e também elevada distância hierárquica, as organizações são muito centralizadas e estruturadas. Todas as pessoas têm um lugar definido no organigrama e interagem de acordo com as regras.

Das consequências da aplicação deste modelo podem-se retirar algumas indicações importantes, em termos de aplicação prática.

Por um lado, não devemos esperar que uma mesma concepção de gestão seja apropriada e produza resultados empresariais similares em diferentes culturas nacionais.

Por outro, as práticas de gestão utilizadas devem sempre entrar em linha de conta com e ajustando-se às características culturais envolventes - nacionais ou regionais.

A conclusão mais significativa refere-se à constatação de que as características culturais de uma população condicionam e limitam as possibilidades de transferência internacional dos modelos de gestão.

Para países como Portugal, podem tirar-se as seguintes conclusões em matéria de gestão de pessoal:

a) Dada a necessidade elevada de redução da incerteza, a organização deve proporcionar aos seus trabalhadores condições que aumentem o sentimento de segurança, a estabilidade das regras e procedimentos, o evitar dos riscos.
b) O carácter feminino da população portuguesa aconselha os gestores a dedicarem alguma atenção á dimensão relacional e interpessoal do trabalho, proporcionando boas condições de cooperação.
c) Mantendo-se a forte distância hierárquica da população portuguesa deve ter-se algum cuidado com a delegação e a descentralização, processos que poderão ser olhados com algum receio e desconfiança pelos trabalhadores.
d) Por último, a dimensão comunitária aconselha o reforço do trabalho em

equipa e o evitar do conflito, vivenciado como um momento desestruturante na existência do grupo.

1.15.7. A tese de Triandis

A cultura como variável tão complexa e multidimensional, dificilmente pode ser capturada de forma integral, num número reduzido de dimensões.

Triandis[59] sustenta que há vários tipos de Individualismo e de Colectivismo.

Este autor vai propor uma nova tipologia. Segundo ele, um dos atributos que melhor distingue estes vários tipos é a ênfase das relações sociais verticais e horizontais.

As primeiras estão baseadas no pressuposto de que uma pessoa é mais ou menos como todas as outras.

As segundas estão baseadas no pressuposto de que as sociedades são hierarquizadas e uma pessoa é bastante diferente das outras.

Do cruzamento destas variáveis, resultam quatro tipos de Cultura:

a) Cultura de Individualismo Horizontal: As pessoas desejam ser únicas a fazer o que entendem, mas não se revelam particularmente interessadas em adquirir notoriedade ou distinção social.
b) Cultura de Individualismo Vertical: As pessoas desejam distinguir-se e ganhar estatuto social e pretendem fazê-lo em competição com os outros.
c) Cultura de Colectivismo Horizontal: As pessoas desejam ser semelhantes aos outros e enfatizam os objectivos comuns.
d) Cultura de Colectivismo Vertical: As pessoas consideram apropriado sacrificar os seus objectivos pessoais a favor do seu endogrupo (o meu "grupo") e apoiam a competição entre este grupo e os exogrupos (o grupo dos "outros").

Esta destrinça é determinante para aprofundar os resultados do modelo de Hofstede.

Para Hofstede, seria expectável que, numa negociação, os membros de uma cultura colectivista revelassem tendências cooperativas e as de uma cultura individualista publicitassem um pendor competitivo.

A proposta de Triandis permite uma interpretação diferente, qual seja a dos membros de uma cultura colectivista vertical poderem publicitar actuações totalmente opostas aos oriundos de uma cultura individualista horizontal.

A ser adoptada esta tese, o modelo de Hofstede deixaria de ser um ponto

[59] Triandis, H., Individualism and Collectivism, Boulder, Westview Press, CT, USA, 1995.

de chegada. Revelar-se-ia um ponto de partida no domínio dos estudos transculturais.

1.16. O nível de análise organizacional

Como foi dito, este nível de análise estuda a organização seleccionada como unidade de análise. A cultura organizacional é entendida como uma variável dependente.

Aceita-se normalmente que a cultura pode ser influenciada de modo deliberado ou de uma forma emergente pelas políticas e práticas de gestão.

A lógica subjacente à gestão pela cultura é a de que a partilha de valores e o sentimento de pertença à organização resultam em vantagens organizacionais.

A cultura pode ser equiparada, por analogia, à personalidade própria. Daqui vão emergir efeitos integradores e diferenciadores. Os primeiros são introduzidos na integração das pessoas na empresa e os segundos resultam no facto de cada organização ter uma personalidade peculiar.

Estes dois efeitos estão estritamente associados e é neste quadro que a gestão pela cultura se posiciona. Assim:

a) As normas de uma empresa indicam aos empregados aquilo que devem e não devem fazer numa organização.
   Através destas orientações as normas identificam e tornam específica a cultura organizacional.
b) O conjunto de normas deve ser pensado e aplicado de acordo com os objectivos da empresa.

Estas possibilidades de intervenção não são ilimitadas. Porque as pessoas recrutadas quando chegam à empresa, já são detentoras de um conjunto de valores tendencialmente consolidados, que não poderão ser alterados facilmente.

O que a organização pode e deve fazer é escolher pessoas que já detenham um largo conjunto de valores, determinando um padrão comportamental favorável e reforçando, com prémios e promoções os empregados que contribuam de forma significativa para os resultados da organização.

Os efeitos serão maximizados através dos símbolos dos heróis e dos rituais, servindo para legitimar e reforçar as práticas e os procedimentos usados ao longo dos anos.

A razão de ser é facilitar a aceitação das normas pelos trabalhadores.

No âmbito do nível organizacional, existem inúmeros modelos teóricos que reflectem diferentes concepções de cultura organizacional.

Podemos assim encontrar diferentes tipologias de cultura organizacional que pretendem fazer uma caracterização dos valores, normas e padrões de fun-

cionamento dominantes em cada organização, definindo um perfil de cultura organizacional.

Algumas classificações chegam mesmo a identificar culturas típicas de determinados sectores de actividade. Para além das organizações serem classificadas em função de determinados critérios previamente definidos, os autores consideram que o preenchimento desses requisitos está associado à pertença a um determinado sector de actividade.

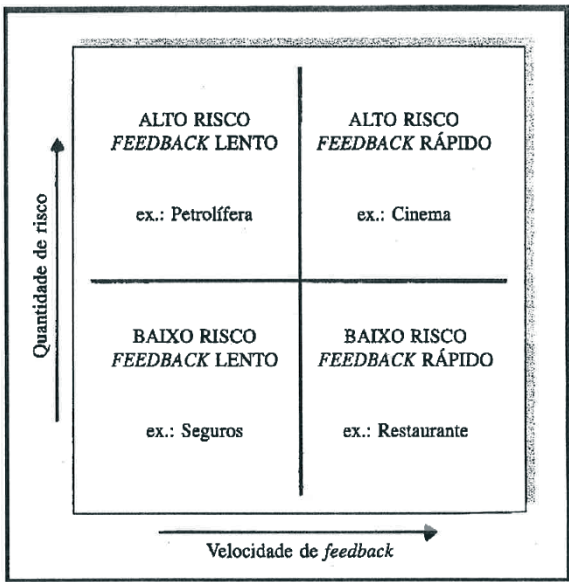
Como exemplo apresentamos algumas tipologias de cultura organizacional:

1.16.1. A tese de Deal e Kennedy

Uma das classificações mais conhecidas deve-se a Deal e Kennedy[60], que identificaram quatro tipos de cultura genéricas. Com base em duas medidas: o grau de risco associado à actividade da organização e a velocidade do "feed--back" das informações sobre o sucesso das decisões de gestão.

As quatro culturas - tipo são, conforme a Figura 1.4.:

Figura 1.4. - Classificação de Culturas de Deal e Kennedy.



Fonte: Deal e Kennedy (1982).

[60] Deal, T.; Kennedy, A., Corporate Culture, Addison-Wesley, London, UK, 1982.

a) Risco elevado, "feed-back" rápido

Esta cultura também é denominada "cultura macho", "tipo rijo". Caracteriza-se pelo destaque de valores associados à capacidade para tomar decisões rápidas e saber viver com o risco. Como exemplo, refira-se a indústria do cinema (quando envolve elevados orçamentos), as empresas de construção civil em áreas de projectos dispendiosos.

b) Risco reduzido, "feed-back" rápido

Esta cultura também é apelidada de "trabalho duro, jogo duro".

As organizações culturais deste tipo tendem a atribuir grande importância à persistência e capacidade para descobrir uma necessidade e procurar satisfazê-la. A sua actividade geralmente caracteriza-se pelo volume de operações.

c) Risco elevado, feed-back lento

É um tipo de cultura que geralmente anda associada a empresas que investem somas elevadas e têm de esperar muitos anos até saber se a decisão foi ou não a mais adequada. Um bom exemplo é o das empresas petrolíferas.

d) Risco reduzido, feed-back lento

Também designada de cultura de processo. É o tipo de cultura característico de organizações como bancos, seguros, organismos oficiais, em que os trabalhadores são cautelosos e com mentalidade proteccionista.

A disciplina, pontualidade e orientação detalhada das tarefas são aspectos muito importantes nestas organizações.

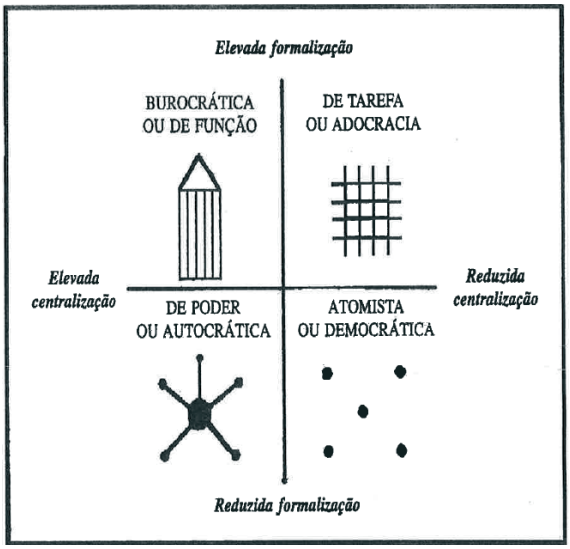
1.16.2. A tese de Harrison e Handy

Quer Roger Harrison, quer Charles Handy propõem quatro tipos diferentes de cultura organizacional, com base num critério bidimensional: o grau de centralização do poder e o grau de formalização da estrutura.

Nessa base, Harrison[61] classifica as culturas em burocrática (de função), de tarefas (adocracia), de poder (autocrática) e atomista (democrática), Figura 1.5..

[61] Harrison, R., "Understanding Your Organization's Character", Harvard Business Review, 50 (23) M9 - 28, New York, NY, USA, 1972.

Figura 1.5. - Quadrantes Culturais de Harrison.



Fonte: Harrison (1972).

Handy[62] atribui a cada tipo de cultura o nome de um Deus da antiga Grécia, porque associa a cada cultura um culto ou filosofia de gestão (ver Figura 1.6.)

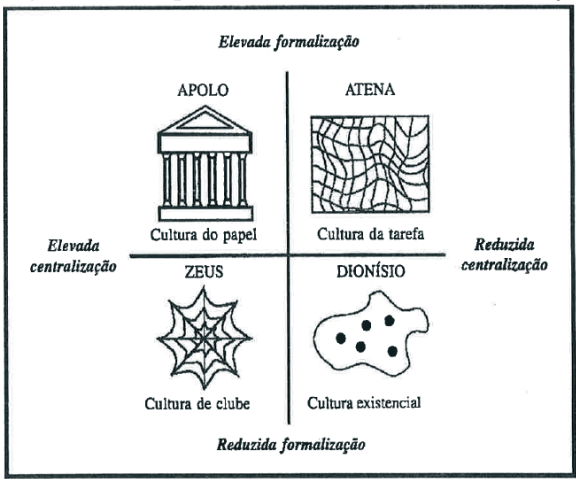
Os símbolos escolhidos pretendem também segundo Handy, ajudar a transformar as ideias - base associadas a cada cultura.

À cultura do papel associa Handy a figura de um templo grego e o Deus Apolo. Apolo era o deus da ordem e das regras, e o templo grego vai buscar a sua beleza e força aos pilares. Esta é a cultura baseada na atribuição de papéis, os pilares representam funções e divisões, unindo-se administrativamente no topo.

Na cultura de tarefa, o símbolo associado é a rede, e o deus grego é Atena. O poder aqui reside nas ligações, nos interstícios da rede e não no topo. Esta cultura anda associada às ideias de juventude, energia, criatividade e daí a sua ligação a Atena, deusa da juventude, de sabedoria e da arte.

[62] Handy, C., Os Deuses da Gestão, Edições CETOP, 1996.

Figura 1.6. - Tipos de Cultura de Charles Handy.



Fonte: Handy (1996).

À cultura de clube, o símbolo associado é a teia de aranha e o deus Zeus. Corresponde a uma organização estruturada em divisões de trabalho baseadas em funções. Zeus era, na mitologia grega, o rei dos deuses, era receado e respeitado, a sua associação a esta cultura está relacionada com as ideias de poder centralizado e autocracia.

O símbolo da cultura existencial é um amontoado de estrelas individuais, independentes mas unidas por um círculo, e o deus associado é Dionísio, o deus do vinho e das canções. Esta cultura é típica de organizações em que o seu recurso vital é o talento ou capacidade do indivíduo (por exemplo, três médicos especialistas, de especialidade diferentes, que se associem num consultório. O mesmo se diga de outros profissionais, nomeadamente advogados ou contabilistas.).

Charles Handy acrescenta que provavelmente não iremos conseguir identificar a nossa organização com uma das quatro estruturas referidas.

A maioria das organizações passou provavelmente da cultura do clube (Zeus) para a cultura de atribuição de papéis (Apoio) à qual adicionou depois a cultura de tarefas (Atena) e a existencial (Dionísio) à medida que necessitava de evoluir.

Hoje em dia, a maioria das organizações possui uma mistura destas quatro culturas, embora naturalmente em graus diferentes, sobressaindo então uma ou outra de entre elas.

1.16.3. A tese de Hampden-Turner

Para este autor a principal função da cultura é tentar mediatizar dilemas.

Um dilema é um par de afirmações aparentemente contraditórias. Literalmente, em grego, significa duas propostas.

As organizações, as nações têm problemas quotidianos que assumem a forma de dilemas.

Dever-se-á desenvolver novos produtos, mais rapidamente, para vencer a concorrência, ou mais lentamente, para ganhar em qualidade?

A organização necessita de preservar as suas características essenciais mas necessita igualmente de mudanças periódicas.

Toda a área da cultura da empresa é construída por dilemas como estes.

Como refere Hampden-Tumer no seu livro Cultura de Empresa (1993)[63] "a cultura sublinha o que pode ou não ser verdade, mas deve viver com as consequências dessas afirmações. As culturas mudam mas devem manter simultaneamente uma continuidade; formam um equilíbrio entre valores, mas devem ser capazes de se inclinar numa direcção; são cibeméticas, cometendo erros e fazendo correcções; são totalidades, devendo cada parte conter o modelo do todo; ligam pessoas entre si; mas cada indivíduo tem um papel especial. Estas diferenças são mais ou menos sinérgicas".

A característica mais importante da cultura é o próprio dilema.

Os países possuem diferentes dilemas que tendem a influenciar de vários modos, as respectivas empresas. Todas as culturas das empresas e das organizações assumem a forma de dilema mediatizados. A forma concreta diferirá de caso para caso.

[63] Hampden-Turner, Cultura da Empresa, Editorial Presença, Lisboa, 1993.