

Maria Conceição Cerdeira e Ilona Kovács: *Cultura de empresa e gestão pela cultura*

OBJECTIVOS:

Este texto aborda a problemática da cultura de empresa. Tem como objectivo dotar os alunos de conhecimentos que lhes permita serem capazes de:

- *Definir a cultura nacional, cultura organizacional e estabelecer a relação entre ambas;*
- *Explicar os factores que tornam o estudo da cultura num tema de primordial importância;*
- *Identificar várias abordagens de cultura;*
- *Clarificar a utilidade da abordagem cultural para a gestão;*
- *Caracterizar tipos de cultura de empresa*

Índice

1. Introdução
2. As teorias da cultura organizacional
 - 2.1 A cultura exterior à empresa
 - 2.2 O conceito de cultura organizacional
 - 2.2.1 A cultura como aperfeiçoamento de controlo
 - 2.2.2 A cultura como um novo paradigma de gestão: o paradigma político-cultural
3. Estudos sobre a cultura organizacional e gestão
4. Questões para revisão e discussão

Que factores relevam a grande popularidade da cultura de empresa?

Possuirão as “empresas de sucesso” particularidades culturais?

Empresas localizadas no Afeganistão, na China ou em Portugal apresentarão as mesmas características culturais?

O que é a cultura organizacional e qual a utilidade deste conceito para a análise das organizações?

Constituirá a cultura organizacional uma “onda” em moda? Um novo paradigma e uma nova perspectiva para a compreensão e gestão das organizações?

Como observar, “medir” e avaliar a cultura organizacional?

Que implicações tem para a gestão, pelo facto de se raciocinar em termos de cultura organizacional?

Estas são algumas das questões que o texto propõe para reflexão.

O caso CASCADES

Cascades é uma empresa canadiana familiar de pasta de papel que em 1985 foi premiada como empresa do ano na região do Québec devido aos seus níveis de produtividade e *performance*.

A história da empresa começa quando Bernard Lemaire decide reactivar em 1964 um velho “moinho” de reciclagem de papel, vidro e metal, situado nas *Cataratas de Kingsey*. Nos anos 70, a empresa conheceu um crescimento espectacular e, em pouco mais de quinze anos, a empresa passou da situação de uma pequena empresa artesanal a uma multinacional florescente com mais de 2 mil empregados e um volume de negócios que em 1992 ultrapassou 900 milhões de dólares.

A que deve Cascades este êxito espectacular?

“Em primeiro lugar e acima de qualquer outra coisa aos nossos operários”, respondem em coro os três irmãos Lemaitre dirigentes da empresa.

A primeira constatação que se impõe ao observador, refere Akouf¹, é um estilo de gestão muito aberto, em todos os níveis, e uma liberdade de expressão plena e generalizada. A segunda, é o fraco número de níveis hierárquicos: quatro níveis ao todo, desde o simples empregado até ao vice-presidente.

Estes dois elementos de primeira importância articulam-se com todo um conjunto de práticas que, para o gestor clássico, se assemelhariam a verdadeiras heresias. Assim, fomenta-se o sistema da “porta aberta” para todos tanto dos escritórios como da direcção; admite-se e é corrente a ultrapassagem hierárquica; promove-se a circulação da informação, considerando-se nada ser confidencial; os postos de trabalho não estão descritos e a sua definição é muito fluída; os trabalhadores são incluídos quando há repartição de lucros e as suas condições salariais e sociais são superiores às praticadas pela média das empresas do sector. Até à actualidade, esta filosofia de gestão fundada sobre um dialogo aberto, transparência, respeito e consideração pelos operários, informação livre, partilha de lucros, melhoria das condições de trabalho e reinvestimento em melhorias tecnológicas (...) tem dado excelentes resultados e tem contribuído para o crescimento rápido da empresa. Os irmãos Lemaire estão conscientes dos obstáculos e problemas que põe o grande crescimento da sua empresa. A empresa está por isso a reestruturar-se em cinco unidades autónomas, isto é, em cinco “pequenas Cascades”, como forma de perpetuar a filosofia de gestão fundada sobre o espírito de empresa, de abertura e de valorização dos empregados².

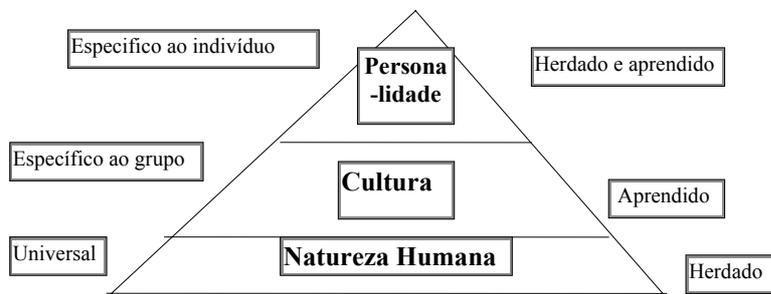
¹ Aktouf, Omar: “La communauté de vision au sein de l’entreprise: exemples et contre-exemples” in Symons, Gladys et Martin, Yves (direction): *La Culture des Organisations*, Institut Québécois de Recherche sur la Culture, 1988 (p.81).

² Baseado em Aktouf, Omar (op cit.) e Schermerhorn et al (1992): *Comportement humain et organisation* (Adaptação francesa de Bernard Garnier), ERPI, 1994.

1 INTRODUÇÃO

Cultura é um dos conceitos centrais da antropologia e da sociologia. Na antropologia este conceito refere padrões de pensamento, sentimentos e comportamentos partilhados por pessoas que vivem no mesmo ambiente social onde é adquirida. Para Hofstede³ trata-se de programações mentais que são adquiridos em ambientes sociais: na família, na vida do bairro, na escola, nos grupos de jovens, no local de trabalho e na comunidade. A cultura distingue-se da natureza humana e da personalidade de cada indivíduo. A figura seguinte apresenta a ligação destes três conceitos:

Figura n.º 1: Conceitos de natureza humana, cultura e personalidade



Fonte: Hofstede (p.20)

No que se refere à programação mental pela cultura, podem ser distinguidos vários níveis de acordo com os grupos e categorias de pertença:

- nível nacional (país de origem ou país para onde as pessoas emigram): cultura nacional;
- nível do grupo regional e/ou étnico e/ou religioso e/ou linguístico: culturas regionais étnicas e religiosas;
- nível de pertença sexual: cultura feminina e cultura masculina;
- nível de pertença a grupos geracionais: cultura de grupo de idade;
- pertença à classe social (origem social associada ao nível de escolaridade e à profissão): cultura de classe;
- nível de pertença à organização ou empresa e à forma de socialização dos trabalhadores: cultura organizacional ou cultura de empresa⁴.

³ Hofstede, Gert: Culturas e organizações, Ed. Sílabo, Lisboa, 1991

⁴ Utilizaremos de uma forma indiferenciada cultura organizacional e cultura de empresa.

Os vários níveis podem estar em conflito. Por exemplo, o nível étnico e/ou linguístico pode estar em conflito com o nível nacional. Para **Hofstede**⁵, as culturas organizacionais são menos a expressão de valores dos seus membros e mais percepções partilhadas das práticas diárias e manifestações superficiais como símbolos, heróis e rituais comuns. Por outras palavras, este autor conclui dos seus estudos que os valores dos empregados diferem mais de acordo com critérios, tais como a nacionalidade, idade e educação, do que de acordo com a sua pertença à organização. As culturais organizacionais são mais geríveis.

Desde os anos 70 que a comunidade científica e empresarial tem vindo a dedicar uma particular atenção à noção de cultura organizacional ou cultura de empresa. Este conceito de raízes antropológicas e sociológicas, embora não tenha uma definição consensual, refere a uma complexa rede de princípios, valores, crenças, percepções, rituais, cerimónias, heróis, mitos e símbolos que define o modo pelo qual um determinado grupo de indivíduos aprende a lidar com os problemas e a transmiti-los aos novos membros.

Há diversos factores que explicam este grande interesse pela cultura organizacional. Esta, como objecto de estudo nos domínios da gestão e das teorias das organizações emerge para Symons⁶ como uma via com particular interesse para a compreensão da vida social, já que é das organizações formais que uma parte da vida quotidiana é criada, vivida e interpretada. Com efeito, para além de entidades sociais caracterizadas por uma divisão de tarefas e sistemas de autoridade, de comunicação e de recompensas-punições, as organizações formais são também produtos culturais.

Allaire e Firsirotu⁷ consideram que a popularidade da noção de cultura organizacional numa época onde a mudança radical se impõe a numerosas empresas não é fruto do acaso. “A cultura constitui a base do funcionamento organizacional. É a fonte invisível que alimenta as estratégias, as estruturas e os sistemas organizacionais da empresa. O êxito dos projectos de transformação depende do talento e da atitude da gestão em mudar a cultura motriz da empresa *atempadamente e de acordo* com as estratégias, as estruturas e os sistemas formais de gestão” (p. 198).

Por seu lado, Piotet e Sainsaulieu⁸ adiantam que se tanto os actores sociais, como os responsáveis e peritos organizacionais recorrem ao conceito de cultura para falar da empresa, é porque encontraram um **fenómeno social novo** que não cabe nos esquemas de interpretação dos conjuntos humanos de produção, anteriormente construídos à volta da história das relações específicas das condições de trabalho, da vida da organização ou da experiência das relações profissionais.

⁵ Op. cit. p. 210.

⁶ Symons, Gladys (direction): *La Culture des Organisations*, Institut Québécois de Recherche sur la Culture, 1988.

⁷ Allaire, Yvan et Firsirotu, Mihaela (1988): “Evolutions culturelles dans les grandes organisations: La gestion des stratégies radicales”, tradução francesa de :”“How to Implement Radical Strategies in Large Organizations” in Abravanel, Allaire, Firsirotu, Hobbs, Poupard et Simard: *La Culture Organisationnelle: aspects théoriques, pratiques et méthodologiques*, Gaëtan Morin Éditeur, pp.197-226.

⁸ Piotet, Françoise; Sainsaulieu, Renaud: *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques & ANACT, 1994.

Tal facto novo é a emergência de uma outra concepção de empresa, fundada sobre a implicação crescente dos colectivos de trabalho em projectos comuns, numa estratégia de resposta às persistentes pressões do mercado, da modernização e das ameaças que tais pressões exercem sobre os efectivos da empresa (p.190).

Uma outra razão que os mesmos autores invocam para a importante atenção dada à cultura nos nossos dias prende-se com as grandes transformações ocorridas no trabalho, sob o efeito das novas tecnologias. Com efeito, estas não só apelam à inteligência, à criatividade e à comunicação, como fazem emergir um conceito de saber-fazer não já relacionado com a qualificação da tarefa e com a manipulação de um equipamento específico mas com o domínio global do funcionamento da empresa “que exige do indivíduo uma capacidade de conceber a empresa como um sistema simbólico de normas e como um meio constituído por actores com as suas finalidades e as suas lógicas, em que a cultura constitui a força de articulação operatória” (p.192).

A crescente internacionalização da economia, a emergência de novos sistemas produtivos, as novas condições de competitividade, a transformação da composição da força de trabalho, a emergência de novas relações laborais, a reconfiguração das relações de poder, a mudança de padrões culturais, a falência e os efeitos dramáticos do fim do mito do Estado-Providência e do desemprego sobre a moral dos indivíduos conduziram a designar a empresa como uma espécie de chave-mestra da civilização, já que, para muitos, assegura simultaneamente a segurança de trabalho, a identificação e a dignidade social.

Durante muitos tempo considerada como um lugar de alienação, conflito e exploração, a empresa conhece a partir dos anos 70, uma valorização cujos efeitos se reflectem na referência à autonomia da cultura e aos processos sociais do seu desenvolvimento.

A imagem da empresa, enquanto célula fortemente coesa por uma cultura comum, aparece assim como a forma de organização, capaz de possuir autonomia e dinamismo de que o actual contexto de turbulência e mudança carece. A empresa torna-se, assim, numa das instituições centrais da sociedade.

Em íntima ligação com este fenómeno de natureza macro-social constata-se igualmente, como atrás deixámos implícito, a falência do modelo tradicional de organização e gestão. As formas organizacionais muito hierarquizadas e centralizadas, baseadas nos princípios das teorias clássicas de estruturação e organização do trabalho (Taylor, Ford e Fayol), demonstram alguma dificuldade para responderem com rapidez às novas exigências de competitividade económica (qualidade e flexibilidade) e à utilização plena das potencialidades oferecidas pelas tecnologias baseadas na microelectrónica.

A ideia que a dimensão cultural da empresa constitui um factor de competitividade, ganhou terreno nos anos 80 com o estudo do sucesso das empresas japonesas. Verificou-se o acréscimo de competitividade das empresas japonesas nos mercados americanos e europeus, mesmo em períodos de crises petrolíferas. Ora, como se sabe o Japão é muito mais dependente da importação desta matéria-prima do que, por exemplo, os EUA. Tal facto, desvalorizou a justificação frequentemente avançada da atribuição das dificuldades económicas das empresas à crise petrolífera e ajudou a

difundir a ideia de que a supremacia do Japão se devia à implementação de inovações sociais e organizacionais, aliadas a culturas organizacionais fortes.

Na década de 80, a cultura de empresa ou cultura organizacional tornou-se tema de moda tanto entre gestores e consultores, como no meio acadêmico, embora com preocupações diferentes. Foi divulgada uma série de publicações mostrando a importância da cultura de empresa, tais como as de Terrence Deal e Alan Keneddy⁹, de Ouchi¹⁰, de Richard Pascale e Tony Athos (Consultores da Mckinsey¹¹ e Professores de Gestão da Universidade Harvard)¹² e ainda de Tom Peters e Bob Waterman.

A cultura da empresa (*corporate culture*) é por estes autores entendida como uma cultura homogênea assente na comunidade de valores e normas. É percebida como um dos factores-chave da diferenciação entre as empresas mal sucedidas e as empresas bem sucedidas.

Para Ouchi, as empresas americanas bem-sucedidas possuem características socio-culturais semelhantes às das empresas japonesas: sistema de emprego a longo prazo (frequentemente para toda a vida), forte investimento na formação e qualificação dos seus empregados, gestão participativa, rotatividade de funções e de especialidades, estímulo de relações não padronizadas e holísticas (op. cf: 71).

Um dos atributos das empresas de sucesso, na obra de Tom Peters e Bob Warteman na sua obra *Na Senda da Excelência*¹³, é possuírem uma cultura forte: “O domínio e a coerência da cultura são, sem excepção, uma qualidade essencial das companhias de excelência. Além disso, quanto mais forte é a cultura e quanto mais está dirigida para as questões de mercado, tanto menos necessidade há de manuais sobre a política, organogramas, ou procedimentos ou regras detalhadas. Nestas companhias as pessoas que estão numa posição inferior na cadeia hierárquica sabem o que lhes é pedido para fazer em quase todas as circunstâncias, porque os valores orientadores são poucos e bem claros.

As companhias de excelência parecem perceber que cada ser humano procura significado, e não apenas os cinquenta quadros superiores que usufruem regalias especiais.”¹⁴

⁹ Deal, Terrence e Kennedy, Allan: *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading MA: Addison-Wesley, 1982

¹⁰ Ouchi, W. G.: *Theorie Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Reading (Mass.), Addison-Wesley, 1981.

¹¹ McKinsey : grande empresa americana de consultoria que desenvolveu o modelo dos 7 S's, para concorrer com o modelo das “vacas, cães e estrelas” da Boston Consulting Group e que suportasse o trabalho de consultoria desenvolvido nas empresas pelos seus consultores.

¹² Pascale, Richard et Athos, Tony: *The Art of Japanese Management*, 1981.

¹³ Peters, Thomas et Warterman, Robert: *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, New York, Harper & Row, 1982 (Tradução portuguesa: *Na senda da Excelência*, Lisboa, Dom Quixote, 1995.

¹⁴ *Na senda da Excelência*, Lisboa, Dom Quixote, 1995, p. 88.

Peters e Warteman, identificaram nas companhias inovadoras ou “excelentes” oito novos princípios de gestão, advogando a sua aplicação por parte das empresas que procuram o sucesso.

Esses princípios são:

- orientação para a acção e a experimentação,
- orientação para o cliente (procura da qualidade e da fiabilidade no serviço prestado),
- autonomia e espírito empresarial (estímulo à inovação e criatividade dos indivíduos e dos grupos de trabalho),
- produtividade pelas pessoas (pessoas motivadas são fonte da qualidade e de ganhos de produtividade),
- mobilização à volta de uma filosofia organizacional, isto é, à volta de alguns valores-chave (cultura de empresa),
- dedicação apenas aos produtos ou serviços que a empresa sabe fazer bem,
- desenvolvimento de estruturas simples (poucos níveis hierárquicos, um número reduzido de dirigentes de alto nível, e preferência pelas pequenas unidades)¹⁵,
- associação da flexibilidade e rigor (centralização em relação aos valores fundamentais e descentralização pela autonomia a nível de grupo de desenvolvimento ou fábrica).

Embora controversa, a sua obra, tal como a de Athos e Pascale, tornou-se famosa com o **Modelo dos 7 S's** da Mckinsey¹⁶ que divulgou e que centralizava os “Valores Partilhados”, entre os factores explicativos do desempenho superior das organizações.

De acordo com os autores do diagrama, as culturas das empresas não são geralmente harmoniosas. Uma situação muito vulgar é a existência de conflitos e tensões entre aquilo que designaram de Triângulo Frio (Estratégia, Estrutura, Sistemas) e de Quadrado Quente (Valores Culturais, Capacidades, Estilo, Pessoal).

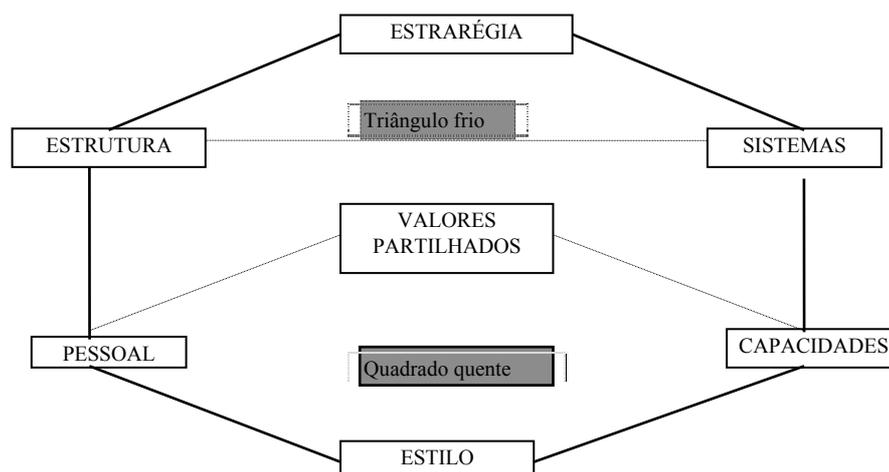
No entender dos autores uma boa **estratégia** significa ser adequada aos **sistemas** existentes e passível de ser realizada pela **estrutura** existente. O **pessoal** deve ser capaz de trabalhar segundo essa estratégia e deve ter **capacidade** de aprender através e a partir dela, o que requer um **estilo** de gestão apropriado. O todo deve ser orquestrado por **objectivos supremos**, a que o pessoal se deve dedicar, recorrendo

¹⁵ Este movimento no sentido da valorização das PME's, é recoberto nos anos 80 pelo movimento de reorganização de sub-unidades autónomas ao nível produtivo, mas unificadas sob o ponto de vista financeiro e estratégico, isto é, no desenvolvimento de macro-organizações flexíveis que actuam ao nível mundial (cf. Lopes e Reto).

¹⁶ No original inglês os sete “S” correspondem às palavras: *Structure, Systems, Shared Values, Style, Skills, Staff e Strategy*.

muitas vezes a meios improvisados. Essa totalidade constitui a **cultura** da organização, um modelo mais ou menos harmonioso.

Figura n.º 2: Diagrama dos Sete S's de Mckinsey



Apesar de alguns anos mais tarde uma parte das empresas identificadas como excelentes se terem tornado mal sucedidas, as novas concepções de gestão ganharam terreno. A tendência geral é a de privilegiar o controlo pela cultura em vez do controlo pelas regras. Deste modo, podemos assistir ao surgimento de um conjunto de preocupações na gestão pela introdução de teorias e conceitos desenvolvidos pela Sociologia e Antropologia.

2 AS TEORIAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

O interesse pela cultura organizacional manifesta-se no espectacular número de publicações sobre o tema e nos múltiplos *locus* e *focus* da cultura, para utilizar as noções desenvolvidas por Louis¹⁷ numa tentativa de sistematização dos trabalhos produzidos e de clarificação do conceito de cultura. Em relação com as escolas de pensamento e com o tipo de preocupações que sustentam tais desenvolvimentos, existe hoje uma grande diversidade de abordagens e de conceptualizações do conceito. Todavia, um certo número de elementos de base são relativamente consensuais entre os que permitem definir cultura¹⁸.

¹⁷ Louis, M. R.: "An investigator's Guide to Workplace Culture", in Frost, Moore, Louis, Lunberg e Martin (ed.): *Organizational Culture*, 197-200, Beverly Hills, Sage, 1985.

¹⁸ Hall, Edward: *Audelà de la culture*, Paris, Seuil, 1979, p.21. Citado por Scermerborn, op. cf., p.82

A cultura é adquirida, isto é, o indivíduo nasce com certas características físicas, mas sem cultura.

A cultura é um compósito de elementos interrelacionados. A modificação de um elemento repercute-se sobre os restantes.

A cultura é partilhada por um grupo. Por conseguinte, ela define a fronteira que separa os grupos de culturas diferentes.

De acordo com Schermerborn et al (p.82), a cultura apresenta duas dimensões:

A dimensão popular ou tangível. Esta dimensão integra os aspectos mais visíveis da cultura. No caso das culturas nacionais os elementos que mais imediatamente são aprendidos pelo turista e que são a língua, a percepção do tempo e a utilização do espaço e da religião.

A dimensão subjectiva ou interiorizada pelo indivíduo, que manifestando-se nos comportamentos e na maneira de pensar e de agir, constitui a principal diferença de valores entre as culturas.

2.1 A cultura exterior à empresa

Uma das vertentes de análise da cultura tem-se centrado sobre a **cultura exterior à empresa**, isto é, sobre a cultura que imana do seu meio envolvente: cultura nacional, regional, etc. Esta é considerada como um dos numerosos factores de contingência que influenciam o funcionamento organizacional. Partindo da ideia de que cada sociedade (ou mesmo cada região) tem a sua própria cultura, os investigadores tentam analisar a influência da cultura de uma sociedade sobre as estruturas e os processos das organizações que operam no seu seio, assim como sobre as atitudes, as necessidades e as motivações dos seus trabalhadores e gestores.

Alguns autores consideram mesmo que a cultura externa supera, no seu impacto sobre a empresa, outros factores como a tecnologia ou o mercado. Nesta óptica, as empresas com um nível tecnológico idêntico podem apresentar diferenças significativas de país para país, por exemplo, nas suas formas organizacionais e nas relações laborais, segundo a diferença das respectivas culturas nacionais.

O interesse pelas culturas nacionais como variável explicativa das estruturas empresariais é suscitado pela clara insuficiente resposta das teorias universais da gestão confrontadas com três factos principais: dificuldades sentidas pelas multinacionais de gerir da mesma forma as suas diferentes filiais espalhadas pelo mundo; acréscimo do processo de fusão e transnacionalização das empresas a partir do início dos anos 80; tentativas para compreender e explicar o sucesso das empresas japonesas.

Estes desenvolvimentos tem dado lugar a um grande debate entre os “particularistas” e os “universalistas” quanto ao carácter particular ou universal dos princípios, estruturas e processos organizacionais.

Maurice, Sellier e Silvestre¹⁹, num estudo comparativo que elaboraram sobre empresas industriais, comparáveis em termos de produto, tecnologia e dimensão, na França, Reino Unido e Alemanha, isto é, em contextos sociais diferentes, encontram diferenças organizacionais significativas.

Uma outra investigação feita por **Maurice, Sorge e Warner**²⁰ também em empresas francesas, alemãs e inglesas, com utilização das variáveis bem conhecidas do estudo realizado por Joan Woodward numa centena de empresas no Reino Unido, concluiu que as estruturas organizacionais variam mais de país para país do que segundo o tipo de tecnologia.

Entre os estudiosos que tentaram avaliar de uma mais sistemática as atitudes e os valores que poderiam estar associados ao comportamento humano em contextos organizacionais localizados em diferentes espaços nacionais, destaca-se Geert Hofstede.

Geert Hofstede

Holandês, Mestre em Engenharia Mecânica e Doutorado em Psicologia Social, é Professor de Antropologia Organizacional e Gestão Internacional na Universidade de Limburg em Maastrich na Holanda, onde foi fundador e primeiro director do Instituto de Investigação em Cooperação Intercultural.

Trabalhou em várias empresas multinacionais numa grande variedade de funções, desde a Produção à Direcção de Recursos Humanos e foi consultor de empresas privadas e organizações governamentais. De 1965 a 1971 foi fundador e gestor do Departamento de Investigação de Recursos Humanos da IBM-Europa. Nesta função, realizou entre 1967-78 um inquérito por questionário em mais de 50 países (116 mil questionários sobre valores e atitudes) a trabalhadores desta multinacional americana com filiais em mais de 100 países.

As suas publicações mais conhecidas são:

Culture's Consequences (Sage, 1980). Esta obra foi revista dez anos mais pelo autor e reeditada em 1991. Esta reedição foi traduzida para português por António Fidalgo com o título *Cultura e Organizações - Compreender a nossa programação mental* (Sílabo, 1997).

Uncommon Sense About Organizations (Sage, 1994).

Hofstede encara as características culturais específicas de cada país, ou seja a cultura nacional, como um **programa mental** que é transmitido aos indivíduos desde a sua infância nos diferentes lugares de socialização (família, vizinhança, escola, etc) e cria neles a disposição para se comportar de determinada maneira. Na sua análise, Hofstede considerou quatro dimensões nas culturas nacionais:

¹⁹ Maurice, Marc; Sellier, Françoise; Silvestre, Jean-Jacques: *Politique d'Éducation et Organisation Industrielle*, Paris, PUF, 1982.

²⁰ Maurice, Sorge e Warner: “Societal Differences in Organizing Manufacturing Units. A comparison of France, West Germany and Great Britain”, *Organization Studies*, Berlim, Valter de Gruyter, 1980.

1. **Distância hierárquica:** grau de tolerância de uma sociedade face a uma repartição desigual ou hierarquizada do poder no seio das organizações do trabalho.
2. **Gestão da incerteza:** grau de inquietude segundo o qual a sociedade percebe as situações de mudança e ambíguas como sendo ameaçadoras e devam ser dirigidas. Assim, nos países com fraco receio do risco os indivíduos têm tendência para se sentirem em segurança, e por isso não receiam correr riscos, enquanto que nos países com alto controlo do risco os indivíduos procuram evitar o risco (situações pouco estáveis).
3. **Individualismo/Colectivismo:** grau de preferência, entre o indivíduo e o grupo, enquanto recurso escolhido por uma determinada sociedade para regular os conflitos profissionais e sociais. O individualismo caracteriza as sociedades nas quais os laços entre os indivíduos são pouco firmes, devendo cada um ocupar-se de si mesmo e da sua família mais próxima. Contrariamente, o colectivismo, caracteriza as sociedades nas quais as pessoas são integradas, desde o nascimento, em grupos fortes e coesos, que as protegem para toda a vida em troca de uma lealdade inquestionável (cf: 69)
4. **Masculinidade/Feminilidade:** grau de tomada em consideração por uma sociedade de critérios ditos “masculinos”, tais como a segurança, a independência, e a insensibilidade, como valores dominantes, por comparação com os critérios ditos “femininos”, tais como a igualdade, a interdependência, a qualidade de vida e consensualidade.

Quadro n.º 1: Exemplos das quatro dimensões da cultura nacional em Hofstede

DISTÂNCIA HIERÁRQUICA	
Fraca distância hierárquica Os superiores consideram os subordinados como pessoas semelhantes a eles. Os superiores são acessíveis. Todos devem ter os mesmos direitos .	Grande distância hierárquica Os superiores consideram os subordinados como pessoas diferentes deles. Os superiores são inacessíveis. Os detentores do poder têm direito a privilégios.
GESTÃO/CONTROLO DA INCERTEZA	
Fraca gestão da incerteza O tempo é utilizado livremente. Os trabalhadores estão dispostos a assumir riscos. Os regulamentos deveriam ser reduzidos ao mínimo. Os subordinados esperam ser consultados.	Elevada gestão da incerteza O tempo é dinheiro. A segurança em geral é uma preocupação importante. Os trabalhadores têm necessidade de regras e de regulamentos escritos. O chefe ideal é um tecnocrata benevolente.
INDIVIDUALISMO/COLECTIVISMO	
Individualismo A consciência do “eu” domina. A identidade apoia-se sobre o indivíduo. As decisões individuais dominam	Colectivismo A consciência do “nós” domina. A identidade apoia-se sobre o sistema social. As decisões do grupo dominam
MASCULINIDADE/ FEMINILIDADE	
Masculinidade Os papéis sociais atribuídos a cada sexo estão claramente definidos. O ideal reside na independência. Virtudes do grande e do rápido.	Feminilidade Os papéis sociais atribuídos a cada sexo são ténues. O ideal reside na interdependência. Virtudes do pequeno e do lento.

No seguinte quadro apresenta-se uma síntese do encadeamento do grupo de países classificados em função das quatro dimensões da cultura nacional.

Quadro n.º 2: Encadeamento do grupo de países classificados em função das quatro dimensões da cultura nacional de Hofstede

DISTÂNCIA HIERÁRQUICA		
Fraca distância hierárquica	Nível médio	Grande distância hierárquica
Áustria, Israel e Países Nórdicos: Dinamarca, Suécia, Noruega, Finlândia.	Japão, Itália, Argentina, África do Sul e Países Anglo-Saxões: Austrália, Canadá, Reino Unido, EUA.	Malásia, Guatemala, Filipinas, México, Brasil, Hong-Kong e Países do Próximo Oriente: Grécia, Turquia, Irão, Paquistão.
GESTÃO/CONTROLO DA INCERTEZA		
Fraco controlo da incerteza	Nível médio	Elevado controlo da incerteza
Dinamarca, Suécia e Países do Extremo-Oriente: Hong-Kong, Filipinas, Singapura e Jmaica.	Países Nórdicos: Noruega, Finlândia. Países Anglo-Saxões: Austrália, Canadá, EUA.	Países de cultura latina, tanto na Europa como na América; Países do Próximo Oriente: Grécia, Turquia, Irão, Paquistão.
INDIVIDUALISMO/COLECTIVISMO		
Individualismo	Nível médio	Colectivismo
Países Anglo-Saxões: Austrália, Canadá, Reino Unido, EUA. Países Nórdicos: Dinamarca, Suécia, Noruega, Finlândia.	Países do Próximo Oriente: Grécia, Turquia, Irão, Paquistão.	Países do Extremo-Oriente: Hong-Kong, Filipinas, Singapura, Tailândia. Países Latinos do Continente Americano: Guatemala, Panamá e Equador.
MASCULINIDADE/ FEMINILIDADE		
Masculinidade	Nível médio	Feminilidade
Países Anglo-Saxões: Austrália, Canadá, Reino Unido, EUA.	Países do Próximo Oriente: Grécia, Turquia, Irão, Paquistão.	Países Nórdicos: Dinamarca, Suécia, Noruega, Finlândia.

Relativamente a Portugal, o estudo de Hofstede mostra-nos onde se situa o gestor e o trabalhador português em relação com os de outros países em que aplicou o inquérito.

1. **Distância hierárquica.** Tal como a generalidade dos países latinos europeus (França e Espanha, etc.), Portugal apresenta um índice de distância hierárquica bastante elevado (63), ocupando de entre os 53 países estudados a vigésima quarta posição. Isto significa que trabalhadores e gestores apresentam uma tolerância bastante elevada relativamente a uma repartição desigual do poder.

O tratamento estatístico (regressão múltipla) dos dados do inquérito, conduziram Hofstede a reter algumas variáveis explicativas mais importantes para as diferenças

culturais. Assim, as origens das diferenças da **distância hierárquica** estão correlacionadas:

- Com a *latitude geográfica* do país: as latitudes mais altas estão associadas com índices mais baixos de distância hierárquica.
- Com a *densidade demográfica* do país: à medida que a densidade aumenta, aumenta também o índice de distância hierárquica.
- Com a *riqueza*: os países mais ricos estão associados com índices mais baixos de distância hierárquica.

2. **Controlo da incerteza.** Portugal ocupa a segunda posição mais elevada (apenas é suplantado pelo Grécia) no que se refere ao índice do controlo da incerteza. Esta posição é indicativa de que os gestores e trabalhadores portugueses aceitam mal as situações de ambiguidade. A rejeição da ambiguidade é característica de sociedades ansiosas e de baixo nível de bem-estar. Nestas valoriza-se a estruturação das organizações, instituições e mesmo das relações humanas, por forma a tornar os acontecimentos claramente interpretáveis e previsíveis. Desta forma, nos países de elevado controlo de incerteza existem numerosas leis, normas e regulamentos que regem e controlam os direitos e obrigações de empregadores e assalariados no local de trabalho.

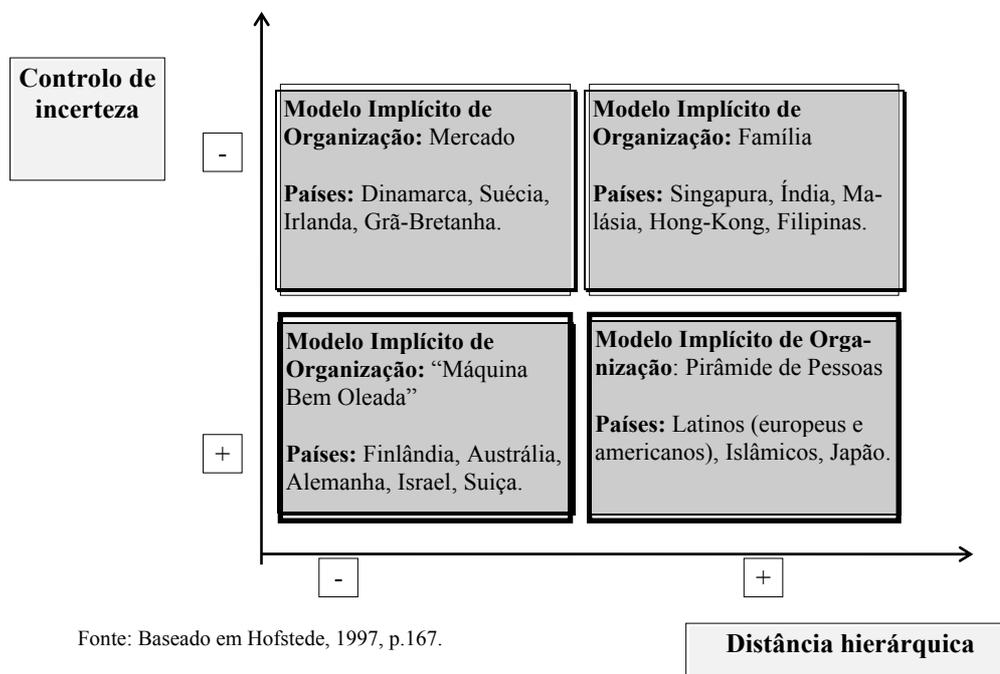
De acordo com Hofstede, as origens das diferenças de **controlo da incerteza**, estão correlacionadas com as tradições intelectuais da seguinte forma:

- a) Os países de herança romana ou seja de “governo pela lei”, de que é exemplo a sociedade portuguesa, com um mais elevado índice de controlo de incerteza;
- b) Os países de herança chinesa, com menores índices de controlo de incerteza.

A **correlação** entre o desejo dos inquiridos portugueses de *centralização e formalização* (que se reflecte, respectivamente, nas dimensões *distância hierárquica* e *controlo da incerteza*), realça que o modelo implícito de organização que estes preferem é a “pirâmide de pessoas”, diferentemente dos indianos que preferem o modelo “família”, dos dinamarqueses ou suecos que preferem o modelo do “mercado” e dos alemães ou finlandeses cuja preferência é o modelo “máquina bem oleada” (cf. Figura n.º 3).

Com efeito, no entendimento de Hofstede, a correlação das dimensões *distância hierárquica* e *controlo da incerteza*, revela modelos implícitos de organização de cada indivíduo e em que medida esses modelos diferem de país para país. Quer isto significar que as pessoas de uma determinada cultura nacional preferem a configuração específica que se adapta ao respectivo modelo implícito. A figura n.º 3 sintetiza os resultados das correlações.

Figura n.º 3: Correlação entre as dimensões Distância do Poder, Gestão da Incerteza e Modelos Implícitos de Organização

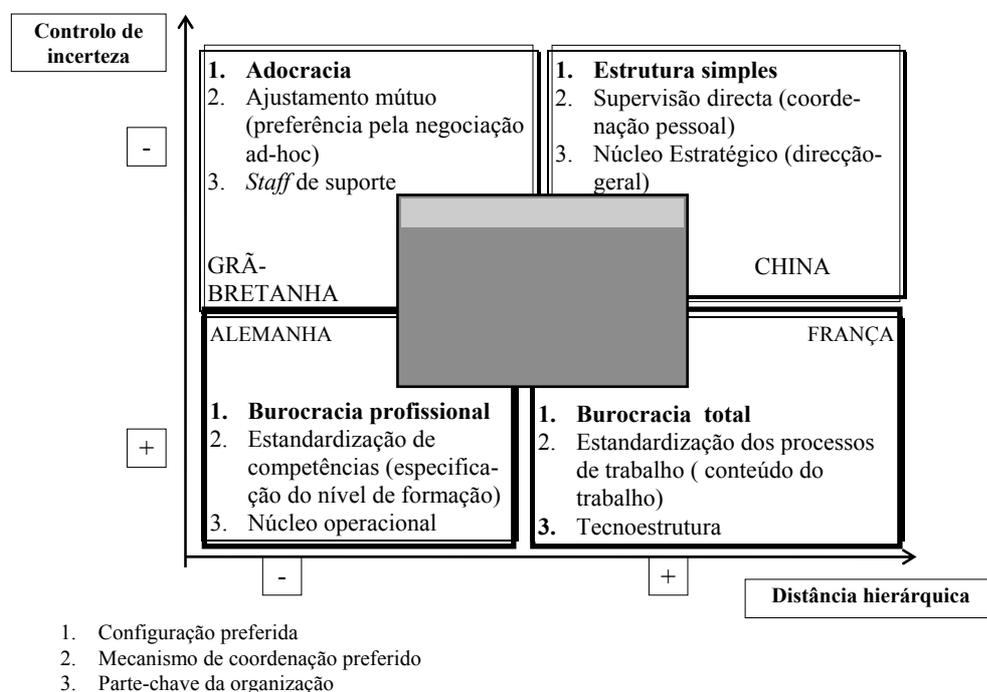


Como se pode observar, enquanto a “pirâmide de pessoas” é o modelo implícito de organização dos países com um nível elevado de distância hierárquica e forte controlo da incerteza (quadrante inferior direito) de que são exemplos a França e Portugal, a “família” é o modelo mais ajustado para os países do Sudoeste Asiático que se posicionam no quadrante superior direito. O modelo “máquina bem oleada” é o modelo implícito de organização de países como a Alemanha e Áustria e o “mercado” dos países do quadrante superior esquerdo.

A estes modelos implícitos de organização correspondem distintas configurações organizacionais e diferenças importantes na forma de resolver problemas organizacionais.

A figura n.º 4, resultante da associação dos perfis da cultura nacional do trabalho de Hofstede com a tipologia bem-conhecida das configurações organizacionais de Mintzberg, dá conta das configurações organizacionais que correspondem a cada um dos quadrantes da matriz distância hierárquica/ controlo da incerteza, com um país tipo para cada configuração, assim como a parte-chave mais importante de cada configuração organizacional e respectivo mecanismo de coordenação preferido.

Figura n.º 4: As cinco configurações de Mintzberg projectadas sobre uma matriz distância hierárquica/controlo da incerteza, com um país típico de cada configuração.



Fonte: Hofstede, p: 179

Como se constata, a adocracia corresponde ao modelo do “mercado”; a burocracia profissional, ao modelo “máquina bem oleada”; a burocracia total, ao modelo “pirâmide”; a estrutura simples, ao modelo “família” e a estrutura divisional, configuração dominante nos Estados Unidos da América, situa-se numa posição intermédia entre as duas dimensões culturais (distância hierárquica e controlo da incerteza) e contém elementos dos quatro modelos.

A configuração organizacional que melhor se ajusta à cultura dos portugueses é, por conseguinte, a **burocracia total**, caracterizada pela concentração de autoridade e rígida definição das relações e das tarefas.

3. **Individualismo/Colectivismo.** Os trabalhadores portugueses (homens e mulheres) orientam-se por valores marcadamente colectivistas. O índice de individualismo calculado para 53 países, situam Portugal em trigésimo terceiro lugar com uma pontuação de 27. A presença de valores colectivistas correlaciona-se com um elevado índice de distância hierárquica. Assim, os países com maior distância de poder tendem a ser mais colectivistas e os países com menor distância tendem a ser mais individualistas.

Entre os países mais individualistas encontram-se os países com um rendimento *per capita* médio mais elevado: EUA, Austrália, Grã-Bretanha e Países Baixos.

Inversamente, entre os mais colectivistas, situam-se os países pobres de que são exemplo a Guatemala, Colômbia, Paquistão e Taiwan. As conclusões de Hofstede realçam ser o individualismo característico de países ricos e os colectivismo de países pobres.

4. **Masculinidade/Feminilidade.** O índice de masculinidade é relativamente baixo em Portugal (31). Significa, portanto, que o nosso país é relativamente feminino (45.º lugar), quando comparado com os restantes 53 países estudados. Os países com valores mais masculinos é o Japão e, inversamente, mais femininos, a Noruega e a Suécia.

Em síntese, da interpretação dos resultados obtidos por Hofstede nas dimensões culturais portuguesas constata-se:

- a) que a relação entre gestores e trabalhadores tende a ser mais marcada pela distância e dependência, do que pela proximidade e interdependência;
- b) que o gestor ideal deve ser um autocrata benevolente;
- c) que os factores susceptíveis de maior motivação (tendo subjacente o modelo da “Pirâmide das Necessidades” de A. Maslow) são os relacionados com a segurança e pertença;
- d) que os regulamentos, as regras e as normas legais são elementos centrais de estruturação e de redução de ambiguidade;
- e) que a “pirâmide de pessoas” é o modelo implícito de organização privilegiado pelos portugueses e a burocracia total a correspondente configuração burocrática;
- f) que a solidariedade é um valor positivo.

As conclusões do estudo de Hofstede são particularmente importantes porque chamam a atenção para a necessidade de serem levadas em conta as diferenças dos traços culturais entre os diversos países. O que significa que é profundamente incorrecto e inadequado **importar modelos organizacionais e estilos de gestão**, desenvolvidos em determinados países para outros, sem levar em conta as diferenças culturais. Os métodos de gestão devem ser adaptados às culturas locais.

D'Iribarne vai aprofundar as conclusões de Hofstede, procurando nas especificidade históricas de cada país as razões explicativas para as diferenças dos traços culturais e para as condutas-típicas. O seu ponto de partida é que os traços culturais são herdados.

Nascido em 1937, diplomado pelo IEP de Paris, é director de investigação do Centro “Gestão e Sociedade” (CNRS). Entre 1973-74 foi responsável na presidência da República sobre questões de civilização e de condições de vida.

Entre as suas obras destaca-se:

La science et le prince (Denoël, 1970)

La politique du bonheur (Seuil, 1973)

La logique de l’honneur (Seuil, 1989; Points-Seuil, 1993)

Le chômage paradoxal (PUF, 1990)

Num estudo comparativo de quatro unidades de uma multinacional francesa do ramo metalúrgico com tecnologia e estrutura idênticas, situadas em França, Holanda, EUA e Camarões, D’Iribarne²¹ encontra grandes diferenças nos processos colectivos de gestão. O autor introduz o conceito de “pacto social” para explicar as diferenças, definindo-o como a forma específica e particular de articular o que é esperado de uma autoridade organizada e o que revela da moral e da pressão informal.

Em França, o pacto social das relações de trabalho é efectuado de uma forma informal, as tarefas são definidas de uma forma imprecisa e os conflitos laborais são frequentes. Ao contrário, nos EUA, o pacto social assenta numa definição muito rigorosa e contratual dos deveres e dos direitos de cada indivíduo.

Enquanto nos EUA as relações são regidas por uma **lógica de contrato**, em França o comportamento organizacional é determinado por uma **lógica de honra**.

O autor é de opinião de que a maneira de gerir americana radica essencialmente no facto dos EUA terem nascido como países a partir de uma lógica de igualdade, mais do que de uma lógica de hierarquia. No seu entendimento, as práticas de gestão americana, alicerçadas numa filosofia de gestão por objectivos, no *feed-back* permanente como base da aprendizagem e na responsabilidade individual, explicam-se por dois traços distintivos da Cultura americana:

Criação de uma sociedade de trocas livres entre iguais (lógica contratual),

Regulação das relações sociais a partir da ética e da moral, ou seja, da moral protestante.

Com efeito, é impossível alcançar o ideal de liberdade e de justiça sem que os objectivos e as responsabilidades estejam claramente definidas no contrato de trabalho celebrado entre o indivíduo e a empresa.

Diferentemente dos EUA, a sociedade francesa continua fortemente marcada pela anterior divisão em “Estados”, “Ordens” e “Corporações”, isto é, por uma forte estratificação social marcada por deveres e privilégios. Devido a esta tradição existe uma grande discrepância entre o formal e o informal, uma vez que a vida quotidiana é mais influenciada pelas normas de grupo ou pela identidade profissional do que pelos regulamentos. Assim, mais do que o contrato, é na identidade grupal ou profissional que radica “o sentido do dever”. Assim, os comportamentos organizacionais em

²¹ D’Iribarne, Philippe: *La logique de l’homme*, Seuil, 1989.

França são ditados por conflitos abertos entre os diferentes grupos, com uma grande dose de ajustamento informal e mediados por um sentido final de moderação, *alicerçada na lógica de honra*, quer da parte da hierarquia, quer dos subordinados.

Na Holanda, o pacto social assenta no **consenso, na negociação** e, ao contrário do que acontece em França, os conflitos raramente são exteriorizados. Os desacordos manifestam-se pelo absentismo, pelo *turnover* e por defeitos nos produtos. As possibilidades de sanções são neste país fracas e as chefias enveredam pelo diálogo, mais do que pela punição ou aplicação da regra.

Este comportamento organizacional holandês tem também a ver com a cultura holandesa cujo traço fundamental o autor caracteriza pelo “desejo de conseguir acordos entre pares, a partir de um exame honesto dos factos, sem que ninguém esteja em condições de impor a sua vontade” (p.222). Na verdade, a procura de consensos tem raízes muito longínquas, datando do período da sua própria constituição. A fundação da Holanda em 1579 é fruto não de um acto de conquista, como aconteceu com um grande número de países, designadamente de Portugal, mas por um acordo em posição de igualdade de sete províncias - a União de Utrrecht.

Nos Camarões, o pacto social é caracterizado por uma grande personalização das relações de trabalho. Os comportamentos no trabalho são organizados em torno das amizades e das afinidades étnicas.

O conceito de pacto social estabelece, assim, em D'Iribarne, uma ponte entre a cultura societal e a cultura organizacional. Ou seja, é na cultura societal que os indivíduos encontram uma espécie de esquema geral do consenso para a regulação das suas relações na empresa.

2.2 O conceito de cultura organizacional

Na análise que acabámos de efectuar abordámos a cultura exterior à empresa, ou seja, as características da cultura do meio social em que a empresa se insere (*focus* nacional). Através da exposição sintética dos resultados de alguns estudos (Hofstede, D'Iribarne, Sellier) deixámos claro que tais características culturais estão de uma forma ou de outra presentes no meio interno da empresa.

Todavia, a vertente de orientação maioritária dos estudos da cultura organizacional, tem enfatizado a cultura intra-organizacional. A ideia subjacente é que as organizações podem desenvolver uma cultura diferenciada do contexto mais vasto que constitui o seu meio envolvente. Alguns autores pressupõem ainda que, no interior da organização, se possam desenvolver culturas (isto é subculturas), igualmente diferenciadas.

Assim e à semelhança dos indivíduos, que têm personalidades distintas, admite-se que as organizações possam desenvolver uma **cultura ou culturas** que lhe são particulares a cada uma delas. A utilização do termo “cultura organizacional” no

singular ou no plural sugere já uma distinção que conduz algumas abordagens a falar de cultura **da** organização no primeiro caso e de cultura **na** organização no segundo.

Dentro de uma preocupação de sistematização e clarificação da vasta literatura que tem vindo a ser desenvolvida no âmbito da Gestão Organizacional a partir de pressupostos conceptuais da Antropologia, **Allaire e Firsiroto**²², começaram por fazer uma distinção entre os teóricos que vêem a cultura como embebida no sistema social (cultura como sistema socio-cultural), em que as realidades cultural e social se encontram integradas, procurando-se a harmonia, a consonância e o isomorfismo entre ambas) e aqueles que a entendem como conceptualmente separada desse sistema social (cultura como sistema de ideias, com as duas realidades completamente separadas).

a) **Na visão da cultura como sistema socio-cultural**, os autores incluem quatro escolas de pensamento de acordo com a sua noção de tempo:

1. A corrente **funcionalista** e **funcionalista-estruturalista**, que focam o estudo da cultura em pontos particulares no tempo e no espaço, pelo que foram designadas de Sincrónicas;
2. A corrente **Histórico-Difusionista** e a **Ecologia-Adaptacionista**, por contraste designadas de Diacrónicas, que focam a sua atenção no processo de desenvolvimento de uma determinada cultura.

b) **Na visão da cultura como sistema de ideias**, incluem igualmente quatro escolas de pensamento:

1. Escola **Cognitiva**, Escola **Estruturalista** e da **Equivalência Mútua**, que consideram ser a cultura um produto da mente das pessoas;
2. Escola **Simbólica**, que considera dever procurar-se a cultura nos significados e pensamentos partilhados pelos actores sociais, isto é, nos produtos da mente.

Como se pode ver, a estas escolas corresponde uma conceptualização diferente de cultura que se traduzem em diferentes visões da organização e da sua cultura.

Martin e Meyerson²³ (1988), agrupam em três grandes perspectivas a investigação sobre Cultura Organizacional.

a) A perspectiva de **Integração**. Esta perspectiva sobrestima a centralidade e o impacto do líder no processo de criação de cultura, acentua a homogeneidade, a consistência e o consenso acerca da interpenetração das diferentes manifestações culturais. Nesta perspectiva os elementos estão de acordo acerca do que têm que fazer e das razões que fundamentam essa forma de actuar mais conveniente, não

²² Allaire, Yvan et Firsiroto, M.: "Theories of organizational culture", *Organizational Studies*, 5/3, 193-226, 1984, tradução francesa "Les théories de la culture organisationnelle", in Abravanel et al. (1988, op. cf. pp. 5-40).

²³ Martin et Meyerson: "Organizational culture and the denial, channeling, and acknowledgement of ambiguity", in Pondy, R.; Boland e Thomas (ed.): "Organizational culture and counter-culture: an uneasy symbiosis", *Organizational Dynamics*, 12, pp.52-64.

havendo espaço para a ambiguidade. Assim, uma cultura organizacional “forte ou desejável” terá as características de consistência (entre as várias manifestações culturais, entre os valores explícitos e as práticas formais, que por sua vez são consistentes com as normas informais, histórias e rituais), amplo consenso e clareza.

Esta perspectiva tem subjacente uma concepção unitária de cultura organizacional.

- b) A perspectiva de **Diferenciação**. Assume-se aqui o pressuposto da pluralidade cultural em de que as diversas manifestações da cultura são inconsistentes, umas relativamente às outras. As várias sub-culturas coexistem em maior ou menor harmonia, conflito ou indiferença. A clareza existe apenas ao nível da sub-cultura. A cultura organizacional é considerada como um mosaico de inconsistências e a partilha de valores, o consenso e a clareza surgem apenas ao nível das sub-culturas.

Esta perspectiva enfatiza a heterogeneidade e a conflitualidade inerente aos processos organizacionais. Por outras palavras, perspectiva as organizações como um conjunto de sub-culturas que se entrecruzam, podendo as mesmas apresentar um grau maior ou menor de convergência.

- c) A perspectiva de **Fragmentação**. Considera a ambiguidade como um aspecto inevitável da vida organizacional actual e emerge da complexidade crescente da envolvente externa. As consistência claras entre manifestações culturais são raras. O consenso e o desacordo coexistem sempre em qualquer configuração organizacional.

Das perspectivas de Martin et al. a primeira é dominante no seio das publicações disponíveis, já que a cultura organizacional tende a ser descrita em termos do que é partilha e que pode funcionar como uma espécie de “cimento”.

Não muito distante das duas primeiras perspectivas da conceptualização de Martin et al., assim como da tipologia de empresas de Morgan (de que daremos conta mais adiante) alguns autores (Reitter e All; Barlley e All)²⁴, consideram poder distinguir-se em todo o debate sobre a gestão pela cultura **duas grandes orientações** distintas correspondentes a dois grandes paradigmas: **o paradigma funcionalista e o paradigma político-cultural ou genético**.

2.2.1 A cultura como aperfeiçoamento de controlo

A primeira formulação acentua a dependência dos actores aos padrões de valores, normas, crenças e condutas segregadas pela história e pelos fundadores da empresa. Os verdadeiros criadores da cultura são os líderes fundadores que formulam as hipóteses fundamentais e definem as formas de resolver os problemas. Aos líderes sucessores cabe-lhes reinterpretar a cultura original. Assim, a cultura da empresa é associada à sua história e aos seus líderes (líderes fundadores e líderes sucessores, ou

²⁴ Cf. Lopes e Reto

seja, aqueles que reinterpretram a cultura original) que para além de criadores de estruturas e tecnologias são também criadores de símbolos e de valores da cultura.

De tradição americana, esta orientação inscreve-se maioritariamente na **perspectiva funcionalista**, segundo a qual o conjunto de valores, fins, convicções, atitudes, símbolos, mitos e rituais partilhados pelos membros da empresa **tem por função** a integração e a adaptação dos indivíduos na empresa, bem como a redução das incertezas através da orientação das mudanças e protecção da empresa dos elementos perturbadores.

Assim, esta formulação enfatiza, à semelhança da perspectiva de integração de Martin et al., a **função integradora e estabilizadora**, atribuindo particular importância aos processos de socialização dos membros e a adaptação do sistema organizacional ao meio envolvente. A capacidade de adaptação materializa-se no processo de condicionamento dos sujeitos organizacionais à visão da empresa veiculada pelos dirigentes. Por conseguinte, a cultura da empresa pode ser gerida e mudada (manipulada) com vista ao aumento da integração social e da produtividade.

É nesta corrente que se insere a maior parte da literatura orientada para objectivos mais técnicos, aplicando à gestão o conceito de cultura com uma preocupação maior que é a de encontrar mecanismos integradores promotores da eficácia e da adaptabilidade das empresas aos desafios da competitividade.

A **gestão pela cultura**, vulgarmente designada de *Corporate Culture* aparece aqui como uma estratégia de controlo, isto é, como uma técnica de gestão, útil e eficaz, a que os gestores de topo podem recorrer e, facilmente “manipular”, induzindo comportamentos, através de processos complexos de adaptação, adesão, integração e socialização dos trabalhadores, considerados imprescindíveis ao alcance de padrões de qualidade ou de excelência empresarial (Peters e Warteman, op. cit.). Este entendimento da gestão cultural, como um refinamento dos instrumentos de controlo preconizados pelas teorias clássicas, é o que mais controvérsias tem gerado e mais fortemente criticado.

Esta corrente, entende a cultura como uma variável da análise organizacional tal como as tecnologias, as estruturas, os produtos, os recursos humanos da empresa. Incorpora a ideia atrás referida **da** cultura organizacional, equivalente à ideia defendida por outros autores²⁵, de que a empresa **tem** uma cultura que pode ser gerida.

Do ponto de vista metodológico remete para os métodos comparativos e modelos causais, assumindo a cultura um estatuto de **variável independente** - uma entre outras - susceptível de ser tratada como **causa** (o fundador, o contexto social), como **efeito** (desempenho organizacional, fusões ou aquisições de empresas) ou como factor **moderador** (práticas organizacionais *versus* eficácia organizacional).

Como referem Lopes e Reto, se por um lado, à corrente da *corporate culture* se deve o mérito de tentar integrar a dimensão subjectiva no paradigma clássico, por outro, ao elaborar normas de “boa cultura” ou culturas “fortes”, “homogéneas”, para avaliar e mudar culturas menos funcionais da empresa, por outro lado, corre o risco de conter

²⁵ Thévenet, Maurice: *Cultura de Empresa, Auditoria e Mudança*, Monitor, 1997 (1.ª edição em francês em 1986)

problemas idênticos aos das teorias clássicas: preconizar um estímulo financeiro, relacional ou motivacional para desencadear os comportamentos desejados para consecução dos objectivos organizacionais. A *corporate culture* depara, assim, com dois problemas:

- o primeiro refere-se ao facto de se basear num esquema determinista e comportamentalista que está longe de ser comprovado. Com efeito, nada prova que uma cultura forte desencadeie os efeitos desejados nos membros da organização, já que os comportamentos são dependentes para além da “cultura” de outros factores, nomeadamente, como demonstra a análise estratégica, da racionalidade e das estratégias dos actores;
- o segundo reside na sua concepção consensual e simplificadora da cultura. Não se trata aqui de negar a existência de uma cultura de empresa ou de um espírito de casa, nem tão-pouco de desvalorizar a ênfase dada à socialização e à integração dos membros como contribuintes para o bom funcionamento organizacional. Trata-se, antes, de não percepcionar a empresa como um sistema cultural dinâmico, onde pode interagir uma diversidade de culturas.

A cultura de empresa é frequentemente identificada com os valores dos fundadores e líderes-chave cujas declarações são utilizadas como fontes para a caracterização da cultura organizacional.

Alguns autores embora inserindo-se dentro da orientação funcionalista não remetem a cultura para funções meramente adaptativa e superficial. O autor mais representativo desta orientação é **EDGAR SCHEIN**, um dos autores americanos mais estruturantes da Cultura como temática organizacional.

Edgar Schein²⁶

Psicólogo norte-americano, oriundo da corrente em DO, parte da ideia de que “as coisas” que as pessoas repartem podem ser associadas à cultura tais como:

1. A regularidade de comportamentos quando as pessoas interagem, i.é, a linguagem, os costumes e tradições, os ritos que utilizam numa diversidade de situações, as normas de grupo, i.é, os padrões e valores implícitos (.....)

2. Para além da “**partilha**” de tais elementos, a cultura organizacional necessita de:

- **estabilidade**, o que introduz algo de profundo, que pode ser menos tangível, menos consciente,
- e de **integração** (ou configuração), que assegura todo um conjunto coerente de ritos, clima, valores, comportamentos.

Assim, segundo Schein, a maneira útil de pensar o conceito de cultura é visualizá-la como uma **aprendizagem acumulada e partilhada** por um determinado grupo, integrando globalmente comportamentos, emoções, e elementos cognitivos do funcionamento psicológico dos seus membros.

Schein, **define cultura organizacional** como “uma configuração de suposições básicas partilhadas que um grupo aprendeu à medida que ia resolvendo os seus problemas de adaptação externa e integração interna, que produziu resultados bastantes para ser válida e, por isso, ensinada aos novos membros como a maneira certa de observar, pensar, sentir e resolver problemas».

Segundo Schein, a cultura organizacional, situa-se a **três níveis mais** ou menos :

A um **1.º nível**, a de maior nível de consciência, **dos artefactos visíveis**, isto é, **a cultura visível**: a maneira de agir no seio da empresa que permite identificar a empresa pela análise dos padrões de comportamentos dos seus membros e da maneira como constrói a sua envolvente.

Ex.: O visitante da fábrica Honda em Ontário, não deixará de observar que todos os *associados* (termo utilizado para designar trabalhador) incluindo os administradores vestem um uniforme branco .

A um **2.º nível**, nível dos **valores comuns**, que orientam os comportamentos. Estes são já mais difíceis de observar e geralmente têm de ser inferidos por entrevistas aos membros-chaves da organização.

Ex. “Qualidade” é um termo que faz parte do vocabulário da Toyota-Japão. Todos os elementos da empresa devem intervir criativamente na melhoria da qualidade dos produtos.

A um **3.º nível**, nível do invisível e pré-consciente, dos **pressupostos básicos**, que determinam a percepção da organização, o seu pensamento e o seu sentir. Tais presunções são elas-mesmo respostas que originam os valores explícitos acerca da forma como a empresa se relaciona com o ambiente, com a natureza da realidade e da verdade, com a natureza das relações humanas, com a natureza da natureza humana, etc. Este nível é, no fundo, o da **identidade** da organização, já que é ele que a torna única e diferente de qualquer outra organização.

²⁶ Schein, Edgar: *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publ., 1986.

2.2.2 A cultura como um novo paradigma de gestão: o paradigma político-cultural ou genético

Como vimos, o paradigma anterior de gestão pela cultura faz sobressair a dependência dos actores organizacionais em relação aos padrões de valores, normas e crenças que lhe são conferidos pela história e pela gestão da empresa.

Contrariamente, o **paradigma político-cultural ou genético**, que emerge a partir de uma perspectiva mais epistemológica, salienta o papel activo dos actores na construção e transformação da cultura organizacional, acentuando a dimensão plural das organizações e preocupa-se com a diferenciação da cultura no seio da organização, ou seja, com o fenómeno da identidade individual ou grupal no espaço organizacional.

Este paradigma inspira-se nos sistemas auto-produzidos e integra duas correntes:

uma que sublinha o papel dos subgrupos de interesses como unidade de análise e as relações de poder em que assenta a necessidade de uma ordem negociada, designada por **análise político-cultural**;

outra que acentua o papel activo dos actores na produção e transformação da cultura organizacional, salientando os processos de inovação, mais do que de dependência e de adaptação, **o paradigma genético**.

Nesta concepção são sobrevalorizados os processos de produção sobre os processos de adaptação. De acordo com Lopes e Reto (1990), a adopção desta visão (político-cultural, do tipo genético) da cultura organizacional tem duas implicações a nível prático:

- não se pode separar o **universo do simbólico do universo do poder**, evitando utilizações abusivas do termo para caracterizar um realidade organizacional concreta, tal como acontece na *Corporate Culture*. Com efeito, a complexidade organizacional, para ser perceptível, exige o recurso à noção de sub-culturas ou de pluralidade cultural. Daí que segundo os autores seja mais indicado a utilização do termo **sistema cultural**, do que “cultura de empresa”;
- permite distinguir claramente os conceitos de **identidade** (que é caracterizada pela permanência temporal longa e a sua rigidez pode conduzir à destruição da organização) de sistema cultural que tem ciclos de equilibração e reequilibração relativamente curtos. Na verdade, a nossa identidade permanece ao longo da nossa vida, ainda que sejamos obrigados a sucessivas mudanças da nossa cultura.

A seguinte classificação da tipologia de empresas proposta por Morgan (1986)²⁷: entre empresa radical, empresa unitária e empresa pluralista, (correspondentes, respectivamente, à perspectiva de fragmentação, integração e diferenciação da classificação de Martin e Meyerson), torna mais clara a distinção feita entre o nível do simbólico, do poder e da identidade:

²⁷ Morgan, G.: *Images of Organizations*, 1986; Cf. Lopes e Reto, op. cit.

Na *empresa radical*, caracterizada pela dicotomia patronato-trabalhadores, grande parte das sinergias são utilizadas no aperfeiçoamento dos mecanismos de controlo, que sustentam essa mesma oposição. A dualidade existente dá lugar à emergência de identidades de classe (gestão/trabalhadores) e sub-culturas, mas não existe partilha de valores organizacionais. A diferenciação com o meio externo é confusa.

A *empresa unitária* caracteriza-se por uma cultura forte e homogénea primordialmente orientada para o meio externo. Acentua a ideia de uma comunhão de objectivos e de equipa bem integrada, pelo que se sobrevaloriza os processos de socialização e liderança no sentido da supressão dos valores individuais e grupais identificando-os com os valores organizacionais. Passa-se da rivalidade intra-organizacional do tipo de empresa radical para uma rivalidade extra-organizacional.

A identidade da empresa é, neste tipo de empresa, sobreponível ao de cultura, o que impossibilita os teóricos desta corrente admitirem a existência de sub-culturas.

A *empresa pluralista* enfatiza a diversidade de interesses individuais e grupais pelo que os fins organizacionais só podem ser conseguidos pela negociação. O conflito é visto como inerente à organização e o poder é uma variável essencial à resolução dos conflitos de interesse; a organização integra uma pluralidade de fontes de poder.

Esta organização é a única que permite a distinção clara entre o nível de identidade e o nível de cultura. Nesta é possível estruturar uma identidade forte e coerente, através do compromisso e da negociação, respeitando a diversidade cultural.

Fala-se agora de cultura ou culturas na empresa e o verbo ter do paradigma funcionalista dá agora lugar ao verbo ser. Neste entendimento, a empresa é **uma cultura**, uma micro-sociedade, uma comunidade complexa, susceptível de integrar diferentes sub-culturas, o que implica admitir a ideia de culturas **na** organização.

A visão da empresa enquanto sistema cultural complexo, pressupõe uma forma diferente de integração social dos indivíduos na empresa da preconizada pela *corporate culture*. O modelo das sub-culturas supõe a existência de várias culturas na empresa, o que implica **uma ordem negociada** na superação da divergência de interesses e de objectivos e a aceitação da ideia dos indivíduos como agentes activos e possuidores de uma identidade própria.

Esta perspectiva, em termos de nível de análise, enfatiza a diferenciação intra-organizacional, que se exprime sob a forma de distintas **sub-culturas**. Enquanto algumas das sub-culturas reflectem diferenciações **hierárquicas** (encarregados, pessoal de base, etc.), profissionais (sub-cultura dos operários, dos administrativos, dos quadros), ou **funcionais** (sub-cultura da produção, das vendas, do *marketing*), outras reflectem contraculturas que desafiam a cultura dominante.

Ex: Uma sub-cultura muito forte e muito positiva foi a que se desenvolveu no seio do grupo que criou os computadores MacIntosh. A equipa trabalhava num edifício isolado, não estava submetida aos constrangimentos de produção normais da Apple e seleccionava os novos membros da equipa.

Os estudos elaborados por **Sainsaulieu** (e sua equipa) constituem talvez o melhor exemplo desta abordagem da cultura organizacional. É um autor particularmente importante por quatro razões.

Em primeiro lugar, porque dos autores europeus é quem mais atenção tem dado ao estudos da cultura de empresa. Mais exactamente, é o primeiro a explorar de uma forma sistemática (desde a década de 60), os efeitos do trabalho sobre os comportamentos relacionais e não sobre a psicologia individual.

Em segundo lugar, porque faz uso de uma grande variedade de métodos e técnicas de investigação que vão desde a sua integração na empresa que estuda como operário (observação participante), até à aplicação de questionários, passando pela entrevista semi-directiva. O autor e a equipa estudaram já mais de uma centena de empresas, onde fizeram milhares de entrevistas e inquéritos a trabalhadores e gestores de diferentes níveis hierárquicos.

Em terceiro lugar, porque comprovou empiricamente a sua conceptualização teórica de cultura.

Por último, porque a tipologia que elaborou permite compreender os comportamentos dos grupos e definir as culturas de empresa e de oficina (sub-culturas profissionais) e ilucidar o sentido das mudanças fundamentais ao nível das identidades profissionais que se processam actualmente no interior das grandes organizações. Com efeito, os estudos por ele coordenados, no final dos anos 80 relativamente aos que desenvolveram no final da década de 60 e início dos anos 70, concluem detectar evoluções sensíveis nas identidades profissionais e sub-culturas profissionais, em relação com as mudanças que atravessam as empresas francesas nomeadamente: dos modos de organização do trabalho, desenvolvimento da participação, mobilização de competências, dinamização da inovação e formação, etc.

Concretamente, a equipa observou um duplo movimento que desestruturou o antigo mundo dicotómico das classes:

- o desenvolvimento de um **espírito individual e meritocrático entre os operários** em relação com as mudanças tecnológicas;
- o desenvolvimento de **relações de natureza colectivista entre os quadros**, marcadas pelo alheamento face ao trabalho e à empresa, isto é, pelo separatismo, associados com a sua crescente insegurança de emprego e transformações tecnológicas.

Sainsaulieu constata que a empresa, através das relações que nela se estabelecem, de grupo, de poder e informais, é um lugar de socialização e de integração social na medida em que aí se desenvolvem fenómenos de definição colectiva. Esta aprendizagem cultural, vivida no seio das relações de poder permite aceder à identidade através de um processo de identificação e diferenciação. A dosagem de identificação e de diferenciação e os objectos de identificação dos quais se tende a diferenciar, são condicionados por vários factores, tais como a estrutura, a organização do trabalho e a qualificação.

Doutor em letras, é Professor de Sociologia no Instituto de Estudos Políticos de Paris e Director do Laboratório de Sociologia de Mudança das Instituições (CNRS). É igualmente conselheiro de numerosas empresas e organismos públicos.

As suas obras mais importantes são:

- *Les relations de travail à l'usine* (Editions d'Organisation, 1972)
- *L'effect formation dans l'entreprise* (Bordas, 1981)
- *La démocratie en organisation* (Méridiens-Klincksieck, 1983)
- *L'identité au travail* (Presses de la FNSP, 1977)
- *Sociologie de l'entreprise et de l'organisation*, (Presses de la FNSP, 1987)
- *L'entreprise une affaire de société*, (Presses de la FNSP, 1990)

O autor distinguiu dois eixos fundamentais em torno dos quais se estruturam os comportamentos dos diferentes grupos profissionais: o eixo da integração colectiva e o eixo das sociabilidades²⁸. Enquanto o primeiro eixo (eixo horizontal) exprime os fundamentos da integração dos indivíduos num meio de trabalho, o segundo eixo (eixo vertical) revela o grau de intensidade das sociabilidades colectivas que se desenvolvem na situação de trabalho.

Os eixos polarizam duas situações opostas. No caso da integração diferencia dois modos de integração colectiva:

- a) com base nas regras estatutárias e que se manifesta na valorização do estatuto que garante o emprego, uma fraca implicação no trabalho e uma atomização das relações no trabalho);
- b) b) pelas interacções no trabalho, centradas sobre o debate e a troca cognitiva, um diálogo aberto com a hierarquia, uma implicação forte e contínua no trabalho e valores de desafio pessoal e de acumulação de experiências.

No caso das sociabilidades, opõe uma situação em que os trabalhadores desenvolvem relações intensas com os seus colegas numa base essencialmente afectiva e respeitando um certo conformismo de grupo, de outra em que em que os trabalhadores procuram limitar as relações com os seus colegas ao estritamente indispensável e a evitar experiências de grupo. O que significa, no último caso, uma fraca ligação ao trabalho e alheamento relativamente à vida na empresa, definindo fora da empresa a sua trajectória individual e social.

A operação de classificação que consistiu no reagrupamento dos grupos sociais partilhando características comuns de sociabilidades e o mesmo modo de integração na empresa, fez aparecer **seis grupos identitários** nos universos de trabalho. No quadro n.º 3 reproduzimos a síntese da caracterização desses modelos identitários, a partir do conjunto de variáveis retidas pelo autor.

²⁸ Francfort, I.; Osty, F.; Sainsaulieu, R.: *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Desclé Brouwer, 1995, p. 221.

Modelos Variáveis	Regulamentar	Comunitário	Profissional	Profissional de serviço público	Mobilidade	Empresarial
Investimento no trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • fraca ligação • fraca implicação 	<ul style="list-style-type: none"> • ligação • implicação (baixa ou alta) 	<ul style="list-style-type: none"> • ligação • implicação forte 	<ul style="list-style-type: none"> • ligação • implicação forte 	<ul style="list-style-type: none"> • ligação • implicação forte 	<ul style="list-style-type: none"> • ligação • implicação forte
Relações com o chefe	<ul style="list-style-type: none"> • descendentes 	<ul style="list-style-type: none"> • descendentes 	<ul style="list-style-type: none"> • troca mútua 	<ul style="list-style-type: none"> • troca mútua 	<ul style="list-style-type: none"> • troca mútua 	<ul style="list-style-type: none"> • troca mútua
Relações entre colegas	<ul style="list-style-type: none"> • fracas relações afectivas • relações internas 	<ul style="list-style-type: none"> • nó fusional • relações afectivas internas e externas 	<ul style="list-style-type: none"> • negociação • relações cognitivas internas 	<ul style="list-style-type: none"> • centro • negociação • relações afectivas e cognitivas internas e externas 	<ul style="list-style-type: none"> • nó de afinidades • relações afectivas e cognitivas internas e externas 	<ul style="list-style-type: none"> • negociação • relações afectivas e cognitivas internas
Sentido do trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • salário • estatuto 	<ul style="list-style-type: none"> • tecido relacional • estatuto • trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • conhecimento • tecido relacional • realização pessoal 	<ul style="list-style-type: none"> • utilidade social • tecido relacional • realização pessoal 	<ul style="list-style-type: none"> • realização pessoal 	<ul style="list-style-type: none"> • conhecimento • realização pessoal
Finalidade da empresa	<ul style="list-style-type: none"> • emprego 	<ul style="list-style-type: none"> • comunidade • emprego 	<ul style="list-style-type: none"> • desenvolvimento profissional • formação • promoção 	<ul style="list-style-type: none"> • serviço público • profissionalização • formação 	<ul style="list-style-type: none"> • rentabilidade • formação • promoção 	<ul style="list-style-type: none"> • rentabilidade • formação • promoção
Figura legítima da autoridade	<ul style="list-style-type: none"> • guardião das regras • decisor 	<ul style="list-style-type: none"> • líder • porta-voz • detentor do saber 	<ul style="list-style-type: none"> • detentor do saber • líder • animador • decisor 	<ul style="list-style-type: none"> • animador • garante da autonomia • detentor do saber • decisor 	<ul style="list-style-type: none"> • animador • líder • decisor 	<ul style="list-style-type: none"> • decisor • líder • garante da autonomia • animador
Corênica identitária	<ul style="list-style-type: none"> • variável 	<ul style="list-style-type: none"> • bastante fraca 	<ul style="list-style-type: none"> • bastante forte 	<ul style="list-style-type: none"> • bastante forte 	<ul style="list-style-type: none"> • bastante forte 	<ul style="list-style-type: none"> • forte
Grupos Profissionais mais representativas	<ul style="list-style-type: none"> • Operários e empregados da administração pública ou de grandes empresas 	<ul style="list-style-type: none"> • Operários de qualificação clássica (de ofício) 	<ul style="list-style-type: none"> • Operários, quadros operacionais e técnicos de qualificações tradicionais e novas relacionadas com NT 	<ul style="list-style-type: none"> • Agentes e quadros de serviço público com funções de missão pública (ex. apoio social) 	<ul style="list-style-type: none"> • Quadros e dirigentes, • Operadores e técnicos jovens 	<ul style="list-style-type: none"> • Quadros e dirigentes, • funções com forte relação com a envolvente da empresa
Evolução relativamente à década de 70	<ul style="list-style-type: none"> • Em progressão, como mecanismo de defesa 	<ul style="list-style-type: none"> • Em transformação e declíneo 	<ul style="list-style-type: none"> • Progressão 	<ul style="list-style-type: none"> • Novo e em desenvolvimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Em progressão 	<ul style="list-style-type: none"> • Novo

Fonte: Francfort, 1995, p.271

3 ESTUDOS SOBRE A CULTURA ORGANIZACIONAL E GESTÃO

Finalmente algumas referências sobre os usos práticos dos estudos sobre cultura organizacional para a gestão. Entre estes usos práticos, podemos mencionar os seguintes:

1. Indagar em que medida a cultura existente é adequada à estratégia pretendida para o futuro. Trata-se de considerar os aspectos culturais como partes da estratégia da empresa. No diagnóstico cultural importa saber:

- Em que medida a cultura existente é coerente com os objectivos e estratégias da empresa?
- Quais os valores comuns e quais os discordantes?
- Que mudanças culturais são necessárias?
- Como pôr em prática as mudanças pretendidas?
- Onde podem surgir apoios e resistências?
- Existem os recursos materiais e competências necessárias para a mudança cultural?

A cultura existente pode constituir um constrangimento. Por exemplo, uma estratégia orientada para o cliente pela qualidade, diversidade e inovação não tem muitas hipóteses de ser bem sucedida se a cultura for burocrática. Para alterar essa cultura não são suficientes alterações nos níveis superficiais da cultura. A utilização de novos símbolos, tais como uniformes, novo logotipo, novas palavras de ordem e quadros na parede não leva por si só à alteração dos comportamentos. Isto exige mudanças nos níveis mais profundos da cultura e, ao mesmo tempo, na estrutura. Sem essas mudanças, os novos símbolos não funcionam e não são reconhecidos como tal. Na impossibilidade de avançar rapidamente com este tipo de mudanças, pode surgir a necessidade de repensar a estratégia e, introduzir mudanças gradualmente.

2. Clarificar as implicações culturais das mudanças estruturais. É possível promover mudanças estruturais propícias ao desenvolvimento de uma nova cultura em detrimento dos aspectos indesejáveis da cultura existente. Para que a mudança seja bem sucedida há duas condições indispensáveis: conhecimento da realidade cultural da empresa e envolvimento das pessoas e dos grupos no processo da mudança. Criar ou fechar departamentos, transferir geograficamente unidades e grupos, unir ou separar actividades significa uma forte interferência nas relações interpessoais e nas relações intergrupais. É importante não esquecer que os grupos desenvolvem a sua própria subcultura, suas formas específicas de interagir que não são susceptíveis de mudar rapidamente e podem constituir fonte de resistência às mudanças pretendidas, particularmente quando essas mudanças são impostas. A adesão às novas soluções tende a verificar-se, se houver negociação das mudanças estruturais e, por conseguinte das relações interpessoais e intergrupais.

Realizar mudanças estruturais, criar um novo ambiente requer, por conseguinte, a elaboração do mapa cultural da empresa. Trata-se de identificar as potenciais divisões subculturas existentes na empresa segundo os níveis hierárquicos (gestores do topo, gestores intermédios e de base, profissionais, empregados de escritório e trabalhadores da produção), áreas funcionais (investigação e desenvolvimento, marketing, produção) e segundo os sectores/produto/mercado e país onde a empresa está presente.

3. Identificar pontos de fricção e de conflito no caso de fusões e aquisições. Essa identificação de áreas de potencial conflito requer a elaboração do mapa cultural das unidades, empresas envolvidas sob a pena de não poder minimizar as fricções.

4. Controlo e correcção das mudanças. A elaboração do diagnóstico cultural é fundamental para conhecer a cultura organizacional, mas apenas constitui o ponto de partida. O acompanhamento e controlo sobre os processos de mudança requer a realização de estudos de avaliação sucessivos. Estes estudos permitem compreender a evolução da cultura organizacional ao longo do tempo, bem como indagar em que medida as mudanças realizadas correspondem às mudanças pretendidas. A comparação das mudanças realizadas com as pretendidas permite identificar os desvios e propor correcções.

5. Orientação da política de recursos humanos para o desenvolvimento da cultura organizacional. Ao promover um certo tipo de cultura, os critérios de recrutamento e de promoção podem ser alterados em função da cultura pretendida. Conhecimentos técnicos comprovados por diplomas e testes de conhecimentos não são critérios suficientes. A compatibilidade e a coerência entre os valores, atitudes da pessoa com a cultura organizacional, constitui um critério importante.

As acções de formação desenvolvidas em função da estratégia, têm uma forte articulação com as mudanças estruturais e mudanças nos processos podem contribuir para o desenvolvimento de novas competências requeridas pelas mudanças de estrutura e processos e ao mesmo tempo, para a mudança da cultura organizacional. Pode haver acções de formação de aculturação especificamente orientadas para transmitir, discutir e desenvolver a cultura organizacional. De acordo com Thévenet, “a formação aculturação tem várias características:

- difunde mensagens ao conjunto da empresa;
- permite aos assalariados aumentar a sua adesão mas também testar que a sua empresa actua em conformidade com os valores que proclama;
- permite aos ‘formandos’ reencontrar os colegas e superiores, que são, com frequência, estímulo e apoio;
- permite desenvolver o sentimento de pertença a um grupo que tem os seus ritos e heróis;
- é ocasião para pôr em causa, para tempo limitado, as regras de funcionamento quotidiano, (...);

- desenvolver as ‘competências’ de que a empresa tem necessidade. Na batalha da competência (...) o saber-estar é factor essencial.”²⁹

O diagnóstico da cultura da empresa deve incluir também a história da empresa, o modo de socialização dos novos membros, das políticas de recursos humanos, os processos de comunicação e da organização do trabalho.

6. Aprendizagem intercultural no contexto da internacionalização das empresas. Os diversos métodos de internacionalização, tais como a criação de novas filiais, aquisição de uma empresa estrangeira, fusão internacional, empresa conjunta internacional, aliança estratégica internacional, implicam cooperação intercultural que requer a compreensão de outra(s) cultura(s) através da aprendizagem da comunicação intercultural. Essa exigência coloca-se particularmente aos directores locais das unidades de empresas multinacionais e aos diplomatas da companhia. Os primeiros têm de funcionar em duas culturas: a da unidade de negócio e a da companhia, que está frequentemente influenciada pelo país de origem da empresa. No que se refere aos segundos, “independentemente da sua nacionalidade, impregnam a cultura da corporação, multilínguas, procedentes de diversos meios profissionais e habituados a viver e trabalhar em culturas estrangeiras. São essenciais para o funcionamento das estruturas multinacionais, como pessoas de ligação entre as diferentes sedes sociais ou como responsáveis temporários de novas filiais”³⁰. Exige-se uma atitude de relativismo cultural e uma maneira de pensar cosmopolita.

Gerir as diferenças culturais exige conhecer os condicionantes culturais. Este conhecimento passa tanto por acções de formação, como pela realização de estudos que podem indicar, por um lado, onde e em que aspectos podem surgir fricções, situações conflituais e, propor soluções, por outro.

²⁹ Thévenet, *Maurice: cultura de empresa*. Lisboa, Ed. Monitor, 1990, p. 48.

³⁰ Hofstede, Geert: *Culturas e organizações*. p. 266.

4 Questões para revisão e discussão:

O que é a cultura organizacional? Qual a importância do entendimento deste conceito por parte do gestor?

Como se pode relacionar cultura organizacional e cultura de empresa?

Como se explica a diferença de configurações organizacionais entre países?

Quais as implicações dos traços da cultura portuguesa (nas dimensões analisadas por Hofstede) na organização e gestão das empresas?

Qual a principal crítica que pode ser dirigida aos princípios advogados para aplicação universal por Peters e Waterman tomando em consideração os resultados obtidos pela investigação de Hofstede?

Em que medida o pacto social constitui uma ponte entre cultura societal e cultura organizacional, tomando em consideração o estudo elaborado por Iribarne?

Quais as razões que explicam o crescente interesse pela cultura organizacional desde os anos 70?

Quais as críticas que podem ser feitas à perspectiva funcionalista da cultura organizacional tomando em consideração o paradigma político-cultural?

Podemos conhecer a cultura de uma empresa estudando os seus rituais e os objectivos declarados pelos gestores do topo com base na definição dada por Schein?

Qual a utilidade para a gestão dos estudos sobre cultura organizacional?

Quais as consequências que podem surgir quando os gestores subestimam os aspectos culturais?

Qual a diferença entre uma sub-cultura e uma contra-cultura organizacional? Indique exemplos de cada um dos casos.

Que pode fazer um gestor para mudar a cultura organizacional?