

Mestrado GRH
Gestão Transcultural da Diversidade

2. Perspectivas teóricas sobre cultura
organizacional

Conceitos e teorias

Maria da Conceição Cerdeira, GTD, 2009/2010

Conceitos

O que é a gestão transcultural?

- Estudo do comportamento dos indivíduos nas organizações em todo o mundo.
 - Esse estudo descreve o comportamento organizacional dentro dos países e das culturas.
 - Compara o comportamento organizacional entre os países e as culturas.
 - Tenta compreender e melhorar a interação e o comportamento entre clientes, colegas, fornecedores e parceiros aliados de diferentes países e culturas.
 - Em resumo, tenta ampliar o estudo da gestão organizacional local para incorporar considerações globais e multiculturais.

O debate sobre o panorama da gestão transcultural da diversidade/1

- 1º debate:
 - Existem modelos universais de gestão que transcendem as fronteiras e procederiam por assimilação?
 - Ou as diferenças culturais são irreduzíveis, pelo que o gestor necessita de se adaptar às especificidades culturais locais, i.e., modelizar as práticas de gestão, integrando a variedade das culturas como características das situações profissionais?

O debate sobre o panorama da gestão transcultural da diversidade/2

- 2º debate:
 - Está a globalização a gerar comportamentos uniformes, esbatendo as diferenças culturais?
 - Ou as diferenças culturais nacionais são um obstáculo ao desenvolvimento de uma liderança global, com implicações na necessidade de modelizar as práticas de gestão?

Cultura

(do [latim](#) *cultura*, cultivar o solo, cuidar)

Ciências Sociais (*latu sensu*):

- é o aspecto da vida social que se relaciona com a produção do saber, arte, folclore, mitologia, costumes, etc., bem como com a sua perpetuação pela transmissão de uma geração a outra.

Conceito desenvolvido inicialmente pelo antropólogo britânico Edward Burnett Tylor (1871)

- “Conjunto complexo compreendendo os conhecimentos, as crenças, a arte, a moral, a lei, os costumes, assim como todas as outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem enquanto membro da sociedade” .

Conceito de cultura

- Retomado e enriquecido pela Unesco em 1982:
 - “A cultura pode hoje ser considerada como o conjunto de traços distintivos espirituais e materiais, intelectuais e afetivos, que caracterizam uma sociedade ou um grupo social”.
 - “Engloba, entre outras coisas, as artes e os saberes, os modos de vida, os direitos fundamentais do ser humano, os sistemas de valores, as tradições e as crenças”.

Conceito de cultura

- As definições anteriores sugerem:
 - Que as crenças e tradições determinam um sistema de normas e valores colectivos que se manifestam num conjunto de traços distintivos.
- Outras variantes propõem uma explicação segundo a qual a cultura é uma resposta:
 - Assim, Thierry Verhelst insiste sobre as funções da herança, da adaptação e de invenção da sociedade: “conjunto complexo de soluções que uma comunidade humana herda, adapta ou inventa para enfrentar os desafios do seu envolvimento natural e social”.

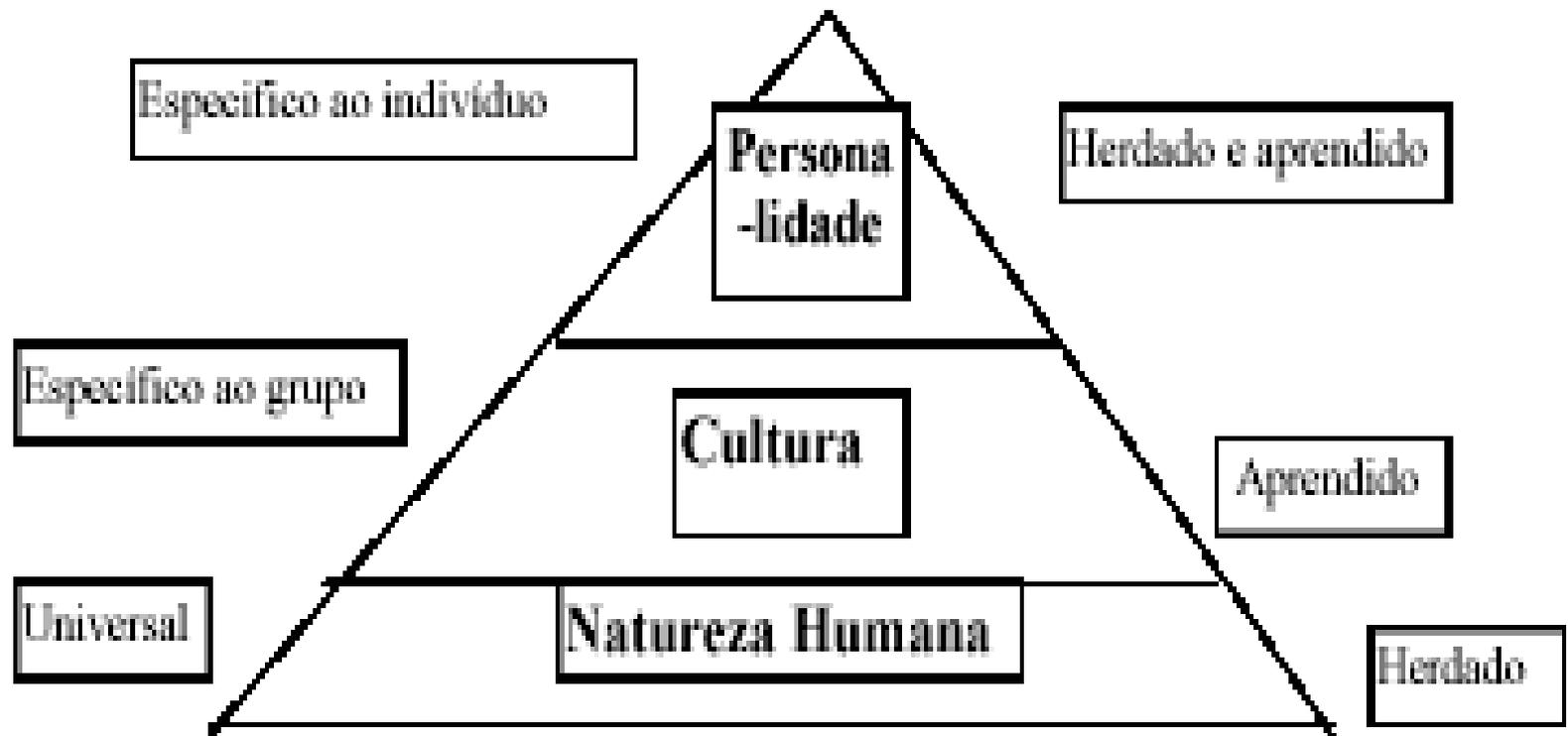
Conceito de cultura

- No seguimento da linha anterior Tobie Nathan definiu-a como “uma espécie de carta geográfica que permite aos membros de uma sociedade dada mover-se, pensar e trabalhar...”

Conceito de cultura

- Geert Hofstede distingue:
 - **cultura 1** : educação, artes, valores, literatura, etc.
 - **cultura 2**: “uma espécie de programação mental permitindo distinguir os membros de um grupo de pessoas de outro grupo de pessoas”.

Conceitos de natureza humana, cultura e personalidade



Fonte: Hofstede (p.20)

Cultura: programação mental

- Níveis
 - nível nacional: 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 empresa

Cultura de empresa

Anos 80: cultura de empresa

- Emergência do conceito de cultura no campo da gestão, dando nascimento ao que passou a designar-se de “cultura de empresa” ou “cultura organizacional”:

“conjunto de maneiras de pensar, de sentir e de agir que são comuns aos membros de uma mesma organização” (Schein, 1985)

Cultura de empresa é :

- Um fenómeno colectivo, um universo
- Procede de uma actividade simbólica omnipresente: produção de bens materiais e imateriais
- Associa a ideia de aprendizagem e transmissão – aculturação
- Tem coerência interna
- É uma construção social que evolui no tempo
- Constitui um sentimento de identidade e de pertença em relação ao que lhe é exterior...

Que razões conduziram a associar o conceito de cultura à empresa ?

Várias opiniões:

1º Fenómeno de moda (Thévenet, 1986)

2º Nova metáfora organizacional (Morgan, 1986)

3º Novo paradigma das ciências da gestão
(Smircich, 1985)

1º) Cultura organizacional: uma questão de moda, porquê? / 1

- Falência do Estado-Providência e valorização de iniciativas por parte da sociedade civil.
- Falência do modelo tradicional de gestão, traduzido na entrada em crise das empresas fordistas.
- Limitações das perspectivas universalistas postas em evidência pelos estudos internacionais comparados.

1º) Cultura organizacional: uma questão de moda, porquê? / 2

- ❑ Baixa eficácia das empresas estatais e entrada das empresas privadas em novos espaços sócio-económicos (por ex. apoio à investigação, à educação, etc.).
- ❑ Difusão de uma nova imagem da empresa:
 - ❑ um lugar de socialização e produção de identidades (colectivas e individuais), logo, com uma importante função social.
- ❑ Esta imagem exigiu o recurso a novas técnicas de gestão, a mais saliente das quais é a gestão pela cultura.

Moda ou modelo?

- ❑ Aparece muitas vezes como a panaceia de todos os problemas da empresa:
 - aumento da produtividade
 - instauração da harmonia das relações de trabalho
 - ajuda na gestão dos recursos humanos e na afectação das pessoas a diferentes postos de trabalho
 - nova instituição da base da sociedade, num contexto de desagregação de instituições como a família e a escola.

Moda ou modelo?

A voga da cultura de empresa deixa pressagiar
o melhor e o pior:

- Assim, tanto pode ser :
 - um instrumento, entre outros, nas mãos do dirigente da empresa para melhor gerir;
 - uma forma de manipulação dos trabalhadores, ou seja, um instrumento refinado de dominação e controlo.

- Na última perspectiva, os promotores propõem separar os «bons» e maus «valores» e escolher as pessoas da organização em função da sua performance cultural.

2º) Cultura organizacional como metáfora / 1

☐ Exemplos de metáforas na análise dos processos organizacionais:

- **Máquina** (teoria clássica da administração – modelo mecanicista: partes ligadas por uma rede de comando e controlo. Ex. empresa fordista).
- **Organismo** (abordagem contingencial – organização adaptável às exigências do meio circundante. Ex. Toyota).
- **Cérebro** (reflexividade criativa: organização como sistema de processamento de informação e aprendizagem. Modelo antropocêntrico. Ex. Volvo)
- **Cultura** (transposição dos conceitos da análise antropológica e etnográfica das sociedades para o nível micro da empresa, utilizando conceitos como: ritos, heróis, mitos, ideia de família, socialização, etc.).

2º) Cultura organizacional como metáfora: possível crítica / 2

- A antropologia cultural e a psicologia social mostraram que as sociedades, ao produzirem bens materiais, também produziam bens imateriais, simbólicos e representações sociais na estruturação dos comportamentos e da vida em sociedade.
- A abordagem da cultura como metáfora, ao fazer a passagem da análise macro para a análise micro, deixa de fora o que é de ordem conflitual e do estratégico ao nível da aliança entre os indivíduos.
- A metáfora cultural apenas explica a ordem social existente, não a sua construção.



Assim, a cultura como metáfora
apenas contribui para o refinamento e legitimação do
paradigma tradicional de gestão

3º) Um novo paradigma com vista à compreensão das organizações? / 1

Convém separar as produções de duas correntes teóricas bem distintas:

- I. A corrente dominante da gestão (*best-sellers*), que por vezes apresenta facetas caricaturais e redutoras.
 - Exemplos: Pascale, Athos, 1981; Ouchi, 1981; Deal e Kennedy, 1982; Peters et Waterman, 1982; Thévenet, 1986; Burke, 1987, etc.
- II. Importantes trabalhos no domínio da cultura de empresa e do simbolismo organizacional.
 - Procura atribuir-lhe o lugar que lhe compete na teoria das organizações, lugar que até aí lhe era recusado em nome do poderoso mito da racionalidade das organizações e dos actores económicos.

3º) Um novo paradigma com vista à compreensão das organizações? / 2

- ❑ A última contribuição pretende dar uma visão mais sistémica das organizações e não substituir o mito da racionalidade pelo mito da irracionalidade do comportamento humano.
- ❑ Trata-se de admitir que as **organizações são fenómenos complexos**, sem deixar de os procurar perceber, nem de os reduzir a fórmulas simplificadas.

Origens do conceito de cultura de empresa

Condições de um nascimento fulgurante:

Emergência do conceito de CE/1

- ❑ Questão nova, criação do nada?
- ❑ Não. Apenas era equacionada em termos diferentes:
 - Em **1938**, Barnard opera a distinção entre estrutura formal e normas informais que regem o comportamento dos indivíduos.
 - Esta mesma distinção encontra-se também nos trabalhos da equipa de Mayo (**1933**).
 - Em **1949**, Selznick faz a distinção entre regras formais (racionalidade dos dirigentes) e informais (do afectivo).

Condições de um nascimento fulgurante:

Emergência do conceito de CE/2

- Contudo, o primeiro a utilizar o conceito de cultura associada à organização foi Elliot Jacques, do Instituto Tavistock de Londres (**1951**). Segundo ele, a empresa é um sistema sociotécnico constituído por:
 - estrutura social formal (hierarquia, sistema consultivo, etc.)
 - «a maneira de pensar e de fazer habitual», ou seja, a cultura da empresa;
 - e a personalidade, ou seja, o comportamento dos seus membros.
- ➡ Os 3 elementos não são estáticos: interagem e modificam-se.

Condições de um nascimento fulgurante:

Emergência do conceito de CE/3

- ❑ Depois desta produção de **1951** a cultura de empresa quase desaparece dos escritos sobre gestão e organizações.
- ❑ O debate é relançado por Pettigrew (**1979**), também do Instituto Tavistock de Londres, com a publicação de um artigo intitulado: “On studying organizational cultures”.
- ❑ Contudo, entre 1951-70, não houve total desinteresse sobre a cultura de empresa. Apenas se orientou o debate para a cultura como variável externa.



A cultura como variável externa (1951-70)

- ❑ Surge associada ao movimento da gestão comparada entre países, devido aos processos de multinacionalização.

- ❑ Principais preocupações subjacentes:
 - ❑ Etnocentrismo: preocupação em demonstrar a superioridade do modelo americano (taylorismo-fordismo).

 - ❑ Verdadeiramente não se procuram perspectivas novas de gestão, que pudessem emergir da confrontação entre culturas diferentes.



A cultura como variável externa:

um novo enfoque a partir da década de 70 / 1

- O Japão é o centro de interesse:
 - procura-se compreender o sucesso económico fulgurante («o milagre nipónico»), que contrastava com a grave crise das grandes empresas fordistas americanas e europeias.
- Primeiro foco de atenção: os equipamentos tecnológicos (os robots), bem como os mecanismos económicos e de gestão particulares do Japão (Yoshino, 1968; Guillain, 1969, etc.).

A cultura como variável externa:

um novo enfoque a partir da década de 70 / 2

- O interesse faz-se também no sentido da identificação da sociedade do «wâ», capaz de produzir harmonia, consenso e gerar competitividade.
 - Em 1958, Abegglen, na sua obra *The Japanese Factory*, havia já chamado a atenção para a imbricação da cultura local na gestão das empresas.
- Na época, foi caracterizada de feudalismo, paternalismo, qualquer coisa pouco desejável.



O regresso à cultura como variável interna/1:

- O interesse pela cultura japonesa renovou a tendência culturalista da gestão para a vertente interna da empresa.
- 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.

O regresso à cultura como variável interna/2:

- ❑ O sucesso do Japão aliou-se à necessidade de explicar a crise das empresas americanas e europeias nos anos 70.
- ❑ É o período do questionamento dos modelos de gestão tradicionais e sua substituição por receitas igualmente mais ou menos universais - um novo **modelo de gestão**.
- ❑ Período dos *best-sellers*: livros de “receitas” para o sucesso.

O regresso à cultura como variável interna/3:

- Várias obras realçam a importância da cultura de empresa:
 - Deal, Terrence e Kennedy, Allan: *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading MA: Addison-Wesley, 1982.
 - Ouchi, W. G.: *Theorie Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Reading (Mass.), Addison-Wesley, 1981.
 - Pascale, Richard e Athos, Tony: *The Art of Japanese Management*, 1981.
 - Tom Peters e Bob Waterman: *Na Senda da Excelência*, 1982.

Teorias sobre cultura de empresa

Ouchi: Teoria Z

As empresas americanas e japonesas

- O autor mostra que nos EUA existem empresas que se afastam do tipo A (modelo de gestão americano) e aproximam-se do tipo Z (modelo japonês).
 - Estas apresentam boas performances, porque apelam à integração, à participação e à cultura.
 - As empresas americanas bem-sucedidas possuem características socioculturais semelhantes às 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.

Conclusão retirada do livro de **Ouchi**:

- ❑ A filosofia de uma empresa pode ir ao encontro dos valores da cultura da sociedade de acolhimento, desde que bem elaborada e desde que diferencie com clareza o que é importante do que não é.
- ❑ Este pensamento inspirou o desenvolvimento dos círculos de qualidade.

Ouchi

Receitas subentendidas:

- 1) Os trabalhadores integrados são a chave de uma competitividade acrescida.
- 2) Há convergência natural entre os interesses do indivíduo e da organização.
- 3) A participação/envolvimento pode funcionar tanto nos EUA como no Japão, ainda que as duas sociedades se diferenciem ao nível dos valores culturais.

Pascale e Athos (1981) / 1

Professores de gestão e consultores da McKinsey

- McKinsey : grande empresa americana de consultoria que desenvolveu o modelo dos 7 S's, de modo a suportar o trabalho desenvolvido nas empresas pelos seus consultores (Pascale e Athos, 1981; Peters e Waterman, 1982).
- Elementos do modelo 7-S da McKinsey:
 - structure
 - strategy
 - systems

“hard elements”

 - style of management
 - skills
 - staff
 - shared values

“soft elements”

Pascale e Athos (1981) / 2

Professores de gestão e consultores da McKinsey

- ❑ Perante o insucesso dos círculos de qualidade implementados nos EUA, consideram que a chave do sucesso no Japão está mais no **sentido da gestão** do que nas tradições e homogeneidade cultural da população.
- ❑ Na sua óptica as empresas de sucesso nos EUA têm gestores que fazem as coisas da mesma forma que os gestores do Japão.

Tom Peters e Bob Waterman *Na Senda da Excelência (1982) / 1*

- Um dos atributos das empresas de sucesso é possuírem uma cultura forte: “o domínio e a coerência da cultura são, sem exceção, 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, procedimentos ou regras detalhados.

Tom Peters e Bob Waterman *Na Senda da Excelência (1982) / 2*

- ❑ Nestas empresas, as pessoas que estão numa posição inferior ao longo da linha hierárquica sabem o que se espera delas 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 de regalias especiais.

Tom Peters e Bob Waterman *Na Senda da Excelência (1982) / 3*

- Identificaram nas empresas “excelentes” oito novos princípios de gestão:
 - 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
 - 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
 - associação da flexibilidade e rigor (centralização em relação aos valores fundamentais e descentralização pela autonomia a nível de grupo de desenvolvimento ou fábrica).

Tom Peters e Bob Waterman *Na Senda da Excelência (1982) / 4*

- A sua teoria, embora controversa, tornou-se famosa com o modelo dos 7 S's da McKinsey que divulgou a ideia de “valores partilhados”, factores explicativos do desempenho superior das organizações.
- Uma situação muito vulgar é a existência de conflitos e tensões nas organizações, resultantes daquilo que designaram por:
 - Triângulo Frio (Estratégia, Estrutura, Sistemas)
 - e Quadrado Quente (Valores Culturais, Capacidades, Estilo, Pessoal).

Tom Peters e Bob Warteman :

Diagrama dos Sete S's de Mckinsey



Tom Peters e Bob Waterman *Na Senda da Excelência (1982) / 5*

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

Tom Peters e Bob Waterman *Na Senda da Excelência (1982) / 6*

- Para desenvolver uma **cultura capaz de uma estratégia coerente** é necessário:
 - contratar o pessoal adequado
 - formá-los, treiná-los
 - geri-los adequadamente, i.e, segundo as suas expectativas
 - seleccionar valores a partilhar (o cliente em primeiro lugar)
 - instalar os sistemas correctos
 - melhorar a estrutura (menos hierarquia, mais equipas, centralização e descentralização ...).

Tom Peters e Bob Waterman *Na Senda da Excelência (1982) / 7*

- ❑ As empresas excelentes são as que combinam rigidez com relaxamento, competição com cooperação, direcção de cima com participação de baixo.
- ❑ 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.
- ❑ Esta obra, tal como as anteriores, integra uma corrente designada de *Corporate Culture*.

Edgar Schein

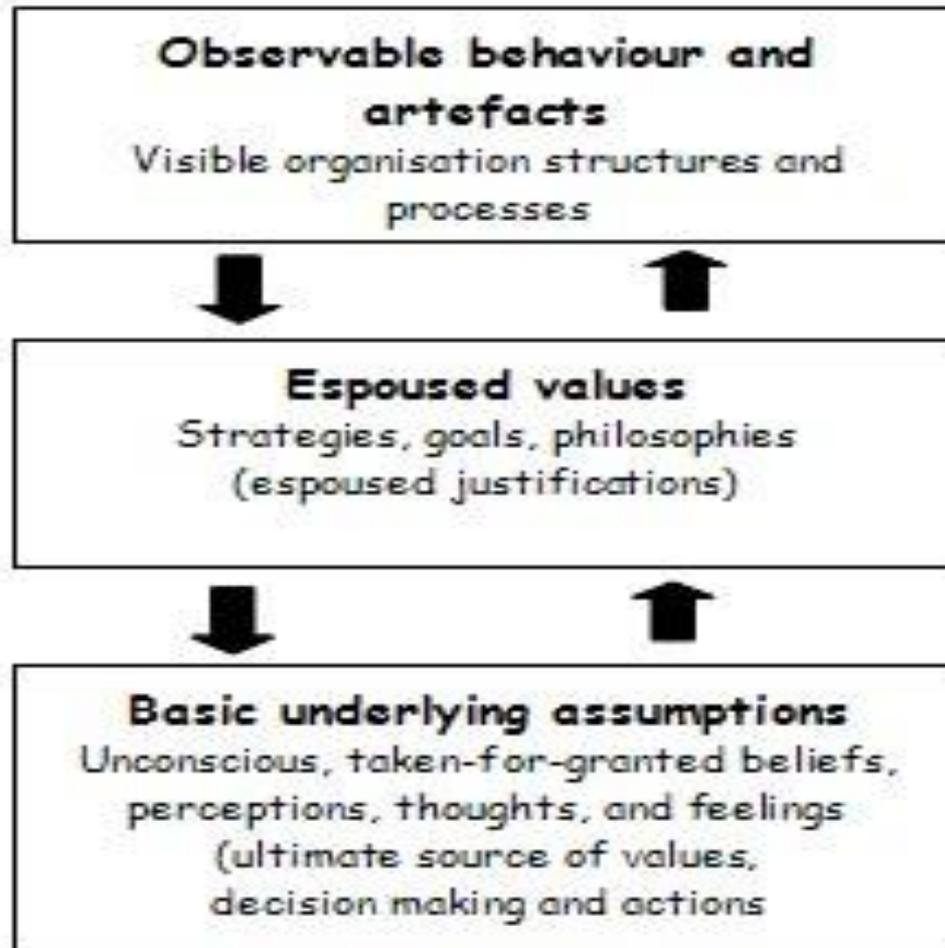
(Psicólogo social e das organizações norte-americano)

- Parte da ideia de que as pessoas nas organizações partilham coisas que podem ser associadas à cultura de uma organização, tais como:
 - A regularidade de comportamentos, quando as pessoas interagem;
 - As normas de grupo, i.é, os padrões e valores implícitos;
 - A filosofia formal (políticas e princípios ideológicos);
 - As regras do jogo;
 - O clima organizacional;
 - O saber-fazer;
 - As metáforas, os símbolos, os significados partilhados (explicações emergentes).

Schein: definição de cultura

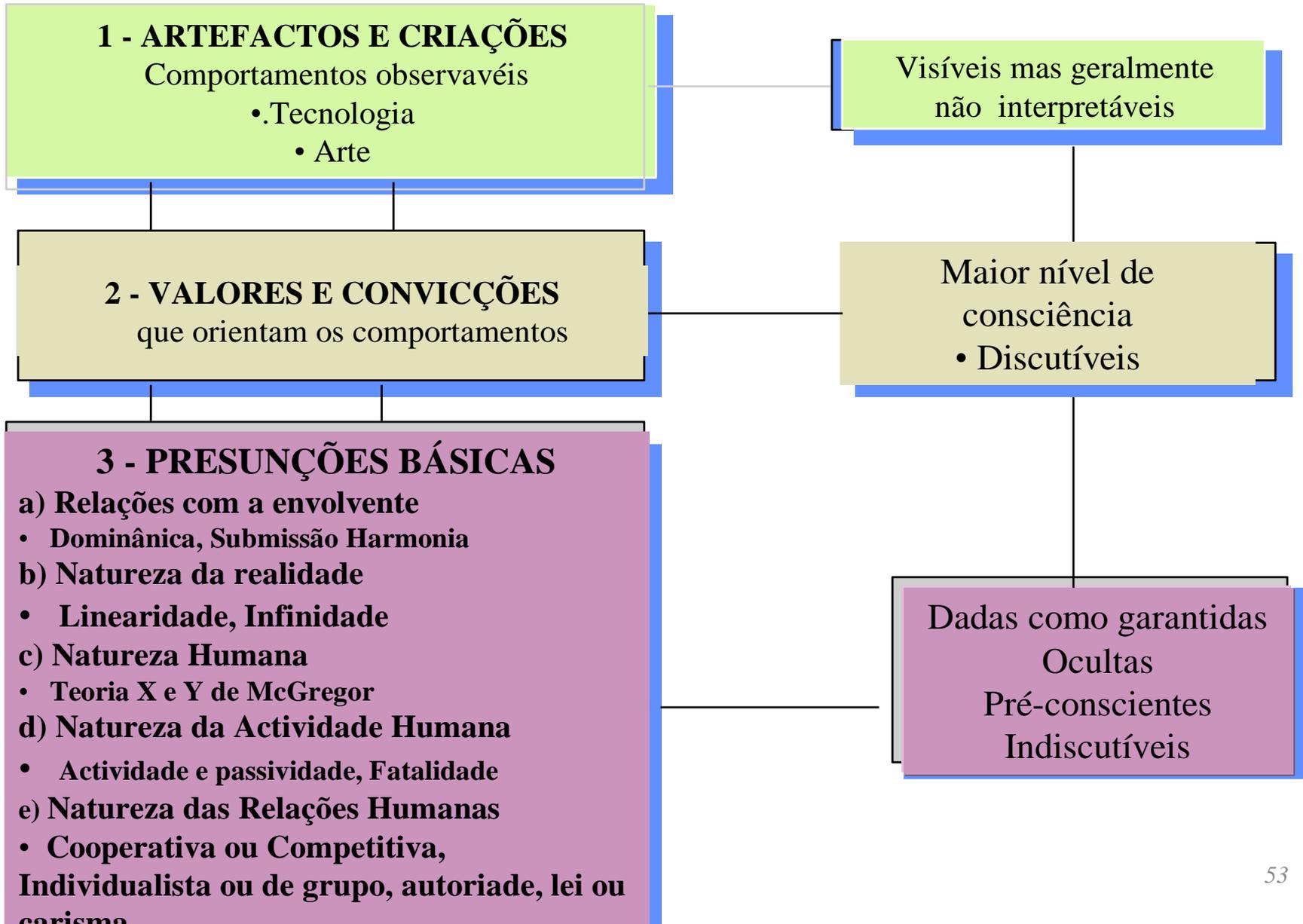
- A **cultura de um grupo** pode ser definida como “uma configuração de suposições básicas partilhadas que um grupo aprendeu à medida que ia resolvendo os seus problemas de adaptação externa e integração interna, que produziu resultados bastantes para ser válida e, por isso, ensinada aos novos membros como a maneira certa de observar, pensar, sentir e resolver problemas” - Schein, E.H. (1992), *Organization Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.

Schein: três níveis da cultura organizacional



EDGAR SCHEIN

NÍVEIS DE ANÁLISE E INTERACÇÃO ENTRE OS NÍVEIS DE CULTURA



Exemplos de manifestações culturais (superfície)

Sinais na relação com o exterior - Atendimento telefónico; presencial
Acolhimento clientes, fornecedores
Comportamentos – Linguagem; Vestuário; Tipo de relações
Modelos de gestão
Modelos organizacionais
Gestão do tempo
Ritos – Festas; anúncios de mudanças
Histórias
Espaço – Arquitectura; gestão do espaço
Sinais gráficos

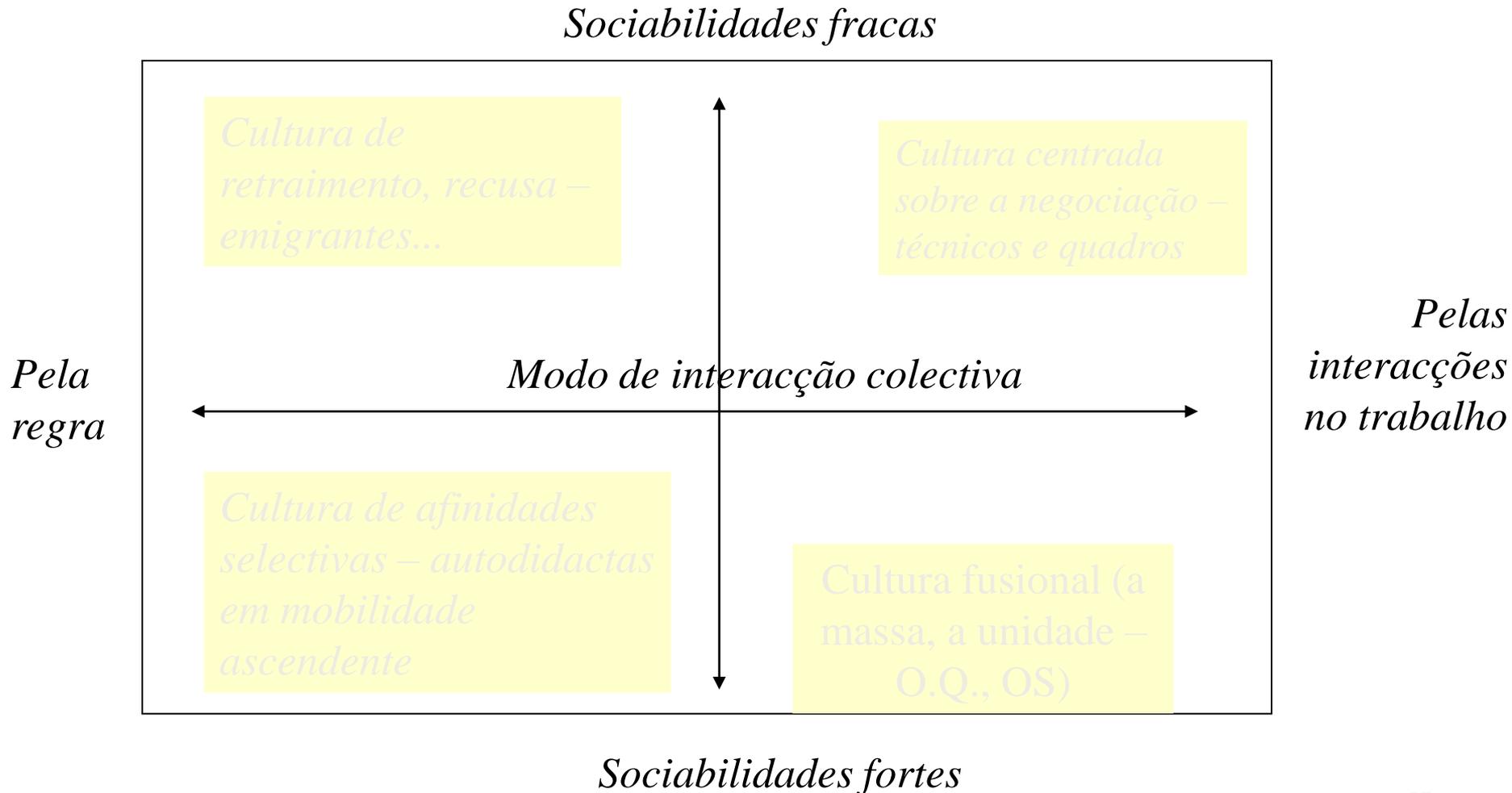
Renaud Sainsaulieu / 1

- Um dos autores europeus que mais atenção deu aos estudos da cultura de empresa (estudou centenas de unidades industriais)
- Efeitos do trabalho sobre o comportamento humano (comportamentos relacionais, e não psicologia individual)
- Ênfase nas **subculturas profissionais**
- Elaborou uma tipologia cujo rigor interno e científico comprovou empiricamente, que permite:
 - Compreender os comportamentos relacionais dos grupos
 - Definir (sub)culturas de empresa e de oficina (subculturas profissionais)
 - Elucidar o sentido das mudanças fundamentais ao nível das identidades profissionais que se processam no interior das organizações.

Renaud Sainsaulieu / 2

- Nos anos 80, relativamente aos anos 60, o autor observou um duplo movimento que desestruturou o antigo mundo dicotómico das classes (quadros-operários):
 - Espírito individual e meritocrático entre os operários.
 - Relações de natureza colectivista entre os quadros, marcados pelo alheamento face ao trabalho e à empresa, i.e., separatismo, em consequência da insegurança do emprego e das mudanças tecnológicas.
 - Antes apenas havia identificado quatro identidades colectivas no trabalho: retraimento, fusão, negociação e afinidades.
 - Depois, identificou seis tipos de identidades colectivas no trabalho: regulamentar, comunitário, profissional, de serviço público, mobilidade, empresarial.

R. Sainsaulieu / 3: Distinguiu dois eixos fundamentais em torno dos quais se estruturam os comportamentos dos diferentes grupos profissionais:



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

Paradigmas conceptuais sobre a gestão pela cultura

A cultura como um instrumento de controlo: paradigma funcionalista e estrutural-funcionalista/1

- Tradição americana (*corporate culture*).
- A cultura enquanto sistema de valores, crenças e normas é pré-determinada.
- Compete aos sujeitos a sua adaptação e conformidade.
- A matriz sócio-cultural definidora da acção colectiva não é auto-produzida pelos actores.
- Os verdadeiros criadores da cultura são os líderes fundadores que formulam as hipóteses fundamentais e definem as formas de resolver os problemas.

Um novo paradigma de gestão: genético e/ou político – cultural/1

- Tradição francesa
- Inspira-se nas concepções dos sistemas auto-produzidos.
- Integra duas correntes:
 - 1) Político-cultural: acentua a existência de subgrupos e de relações de poder.
 - 2) Genética: acentua a ordem negociada, chamando a atenção para o papel activo dos actores na formação e transformação da cultura de empresa.
 - Salienta os processos de inovação, mais do que dependência e de adaptação.

A cultura como um instrumento de controlo: paradigma funcionalista e estrutural-funcionalista/2

- A matriz sócio-cultural é fornecida por uma super-estrutura ideológica segregadora de uma **visão coerente, homogénea e idealizada** sobre o passado da empresa e a estratégia futura.
- Aos líderes sucessores cabe-lhes reinterpretar a cultura original.
- Essa capacidade adaptativa é dependente de processos de socialização, aculturação e adaptação do pessoal à visão da empresa veiculada pelos dirigentes.

Um novo paradigma de gestão: genético e/ou político – cultural/2

- A autonomia dos sujeitos e do micro-social, ainda que constrangidos pela matriz cultural da empresa.
- A dimensão plural das organizações.
- O fenómeno da identidade individual ou grupal no espaço organizacional.
- A cultura organizacional é produzida através de processos negociais abrangentes e permanentes.

A cultura como um instrumento de controlo: paradigma funcionalista e estrutural-funcionalista/3

- Ênfase nos processos de socialização e adaptação.
- Os objectivos principais da cultura são a adaptação da empresa ao meio-ambiente.
- Os mitos, os ritos, heróis e sagas têm como função “racionalizar” as contradições ideológicas, ou seja assumem intenções manipuladoras.

Um novo paradigma de gestão: genético e/ou político – cultural/3

- Defende a ideia da existência de sub-culturas organizacionais (departamento, qualificação, posição hierárquica, etc.)
- Remete para a diferenciação entre identidade e cultura .

(Morgan, Crozier, Friedberg, Sansaulieu)