

ÁREA CIENTÍFICA DE RECURSOS HUMANOS (RH)  
**A CULTURA ORGANIZACIONAL COMO GERADORA DE  
DESENVOLVIMENTO LOCAL**

Elsa Maria Nunes Barbosa ([elsa.barbosa@estig.ipbeja.pt](mailto:elsa.barbosa@estig.ipbeja.pt))  
Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Beja  
Área Departamental de Ciências Empresariais  
Rua Afonso III, 1-3  
7800 Beja

**ABSTRACT**

The organizational culture contributes for the differentiation between well succeeded organizations and those with less success, because it permits to the organizations to create values based on attitudes that may mobilize a motivated workforce for accomplishing both organizational a personal objectives. With this concept it is possible to study organizations through its symbolic perspective and understand some organizational realities until then were unknown or ignored. This reality permits understand how the “symbolic” can influenciate the behavior and organization of the enterprise structure. Namely, the capacity that symbolic reality has to produce synergies able to reinforce its identity in a context of local development.

**KEYWORDS:** Organizational culture, subcultures, maintenance and contrasting values.

**1. O CONCEITO DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

O interesse pelo estudo da cultura organizacional tem origem nos finais dos anos 70 e conhece um amplo desenvolvimento na década de 80 “... como forma de contrabalançar a excessiva racionalidade analítica predominante nos modelos de organização.” (Chambel e Curral, 1995, p. 178). Na origem deste interesse está a tomada de consciência por parte de teóricos e práticos, da importância dos factores culturais nas práticas de gestão, através da criação de modelos teóricos integrados da cultura organizacional, e a crença no facto de a cultura organizacional constituir um factor de diferenciação das organizações bem sucedidas das menos bem sucedidas, sendo uma “boa cultura” de empresa um factor explicativo do sucesso económico. Perante os cenários de fusões e aquisições a que temos vindo a assistir nos últimos anos e o sucesso ou insucesso destas iniciativas, torna evidente a importância de conhecer os aspectos culturais de um contexto organizacional e a necessidade de entender a relação dos mesmos com a eficácia organizacional. Tal constatação traduz a existência de factores não económicos que motivam e mobilizam fortemente os trabalhadores, como sejam os valores, a tradição, a história, a personalidade do líder, os símbolos, o estatuto, os pressupostos básicos, entre outros aspectos.

O conceito de cultura organizacional é um termo que assume diferentes significados para diferentes investigadores e que, segundo Smircich (1983), poderão ficar a dever-se a “... differences in the basic assumptions that researchers make about both “organization “ and “culture”.” (p. 339)

Contudo, a definição proposta por Schein (1985) é a que se apresenta como mais consensual em termos de compreensão do conceito e que é a seguinte:

“ A Cultura Organizacional é o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e uma vez que os pressupostos tenham funcionado o suficientemente bem para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correcta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas. (1985, p.3)

De acordo, com a sua definição de cultura organizacional, é possível distinguir três níveis fundamentais nos quais a cultura se manifesta: os artefactos observáveis, os valores e os pressupostos básicos.

O **nível 1** refere-se aos elementos que são mais visíveis mas que são frequentemente indecifráveis sem acesso ou compreensão dos pressupostos profundos das culturas de grupo. Estes elementos ou artefactos podem ir desde a disposição física, o modo de vestir, a forma como as pessoas se dirigem umas às outras, a sua intensidade emocional, as manifestações como as recordações da empresa, os produtos, a sua filosofia e os relatórios anuais. Os artefactos são palpáveis, mas são difíceis de decifrar correctamente, já que as pessoas reagem a eles de forma diferente.

O **nível 2** refere-se aos valores e normas que são frequentemente conscientes e explicitamente articulados e servem muitas vezes como veículos de conduta normativa do comportamento dos membros em certas situações chave. À medida que os valores vão ficando reforçados, estes passam para o nível das crenças, assumindo-se como pressupostos considerados como certos e verdadeiros.

O **nível 3** refere-se às bases fundamentais dos pressupostos ou sistema de significados de uma cultura onde o que era meramente um valor passou a ser visto como uma realidade fundamental, inconsciente, considerada como certa e que determina as percepções, os processos de pensamento, os sentimentos e comportamento.

Através da figura 1 é possível observar cada um dos níveis culturais analisados por Schein e a maneira como eles interagem.

Sendo a cultura organizacional objecto de diferentes definições e conceptualizações, encontram-se alguns pontos não consensuais na literatura relativamente à sua definição. A saber: a organização tem ou é uma cultura? (cultura como variável ou como metáfora); devemos falar em cultura ou subculturas organizacionais? (cultura unitária ou cultura plural); será possível mudar a cultura organizacional? (cultura como elemento rígido ou maleável).

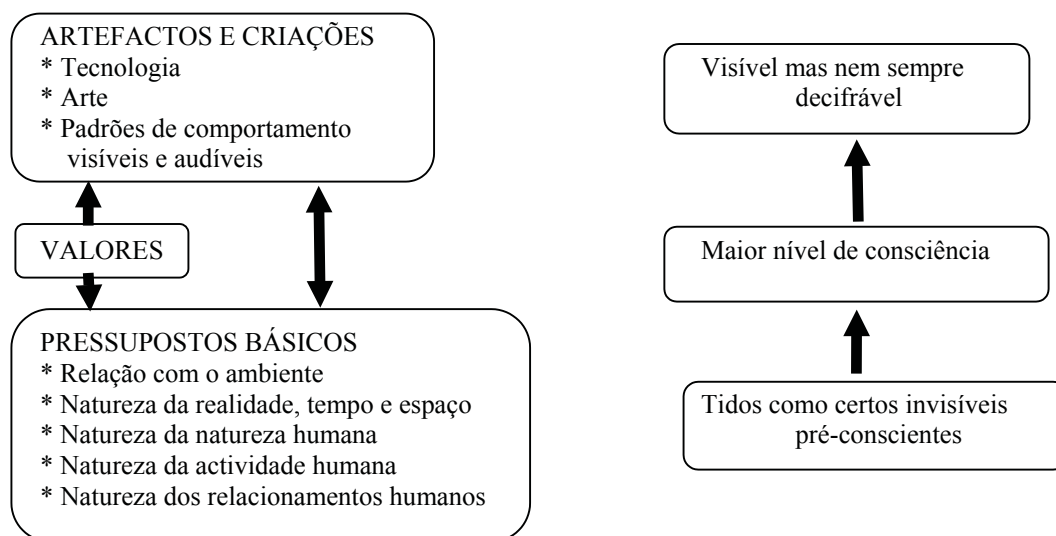


Figura 1 - Níveis da cultura e suas interações (adaptado de Schein, 1984)

### 1.1 CULTURA ORGANIZACIONAL COMO METÁFORA OU COMO VARIÁVEL

Sobre a questão da empresa ter ou ser uma cultura, Thévenet (1997) sugere que a empresa ao ter uma cultura, esta a par de outros patrimónios, seria um subsistema do sistema global, uma variável pertinente da análise organizacional, à semelhança das tecnologias, das estruturas, dos produtos, dos homens e que deve ser gerida de modo a aumentar a eficácia organizacional. Seria interessante estabelecer relações entre este subsistema e os outros: cultura e tecnologia, cultura e estruturas, entre outros, conforme pode ser observado mais adiante, aquando da descrição dos estudos efectuados sobre a cultura organizacional.

A expressão “a empresa é uma cultura” entende que a empresa funcionaria como uma cultura, ou seja, a cultura seria uma maneira de interpretar e descrever a empresa. Segundo esta perspectiva passar-se-ia de uma abordagem sistémica e funcional para uma análise antropológica ou etnológica, onde se pretende descrever as organizações através de:

- \* uma abordagem cognitiva, onde se vai à procura dos conhecimentos comuns utilizados pelos membros da organização para perceber, classificar e analisar fenómenos e comportamentos;
- \* uma abordagem simbólica, onde se procura determinar como os membros da organização chegaram a partilhar um sentido comum da realidade, como a experiência adquirida se tornou pertinente e se passou a partilhar uma visão comum;
- \* uma perspectiva de cenário, onde se tentam descobrir os cenários em que actua a organização e que estruturam, desde o início, a sua história.

De acordo com Gomes (1994), a organização não é uma entidade concreta, objectiva e exterior aos indivíduos que dela fazem parte. Pelo contrário, a organização vai sendo construída pela acção e, sobretudo, pela interacção dos membros. Assim, a organização é uma cultura por ser um sistema de conhecimentos que os seus membros utilizam para interpretar a realidade organizacional. Tal sistema inclui elementos cognitivos (informação sobre a realidade) e elementos simbólicos (significados partilhados).

## 1.2 CULTURA ORGANIZACIONAL UNA OU PLURAL

Sainsaulieu (citado por Pimentel, 1988) sugere que as culturas organizacionais apresentam especificidades em termos de relações interpessoais, hierárquicas e de grupo, ou seja, é possível identificar uma complexidade cultural dentro da empresa, onde coexistem subculturas a diversos níveis. Crozier (citado por Pimentel, 1988) defende a ligação entre a cultura nacional e a prática de relações de trabalho, já diferentes instituições apresentam uniformidade na aplicação de relações de trabalho, como seja o individualismo, a centralização e o formalismo. À semelhança de Crozier, também Hofstede (citado por Pimentel, 1988) defende que a cultura nacional exerce efeito sobre a organização da empresa. Assim, a cultura seria uma característica das sociedades nacionais, enquanto que as subculturas se manifestariam nas profissões, nas sociedades locais e nas organizações. Ou seja, as culturas nacionais influenciam a estrutura mental dos indivíduos bem como poderão ter consequências sobre as motivações no trabalho, as relações de autoridade, a concepção informal da empresa e o tipo de estruturas formais.

Daqui se conclui da importância de ajustar as estruturas de organização das empresas às especificidades culturais nacionais.

Assim, é possível acentuar a pluralidade cultural da empresa, que se manifesta a diversos níveis através de sistemas de representações comuns que coexistem na estrutura de trabalho, capaz de produzir, transformar e difundir as suas próprias representações sociais, não se limitando a ser um mero receptáculo de formas culturais recebidas do exterior.

De acordo com Sainsaulieu “... a empresa é um tecido de subgrupos que possuem as suas formas de representação, uma relação peculiar para com a empresa e o trabalho, a sua maneira de encarar a vida na organização, as suas percepções e o seu património comum de experiências e de análises dessas experiências.” (citado por Thévenet, 1997, p. 29) As subculturas, segundo Thévenet (1997) poderão resultar de uma observação que permite agrupar os actores segundo os modos de representação comuns, de discurso e de apreensão da realidade de modo semelhante.

A existência destas subculturas tem, em si mesma, valor pedagógico, ou seja, a cultura é o resultado de um processo de criação, de experimentação, de selecção de normas e de maneiras de fazer, de respostas aos acontecimentos que lhe fornecem uma bordagem relativamente unificada da realidade.

De acordo com Chambel e Curral (1995) algumas das subculturas que encontramos nas organizações são as seguintes: subculturas funcionais e profissionais (formadas por especialistas da mesma área), departamentais (formadas por especialistas de áreas diferentes), hierárquicas (formadas por elementos do mesmo nível hierárquico, que partilham o mesmo nível de poder e de estatuto na organização) e de oposição (formadas por grupos que por natureza estão em oposição com o grupo dominante).

Para os defensores da “corporate culture”, segundo Thévenet (1997), a cultura é este conjunto de componentes (valores, ritos, símbolos, mitos) que confere personalidade e identidade às empresas. Ajudam a compreender melhor os outros subsistemas porque permitem, de certa forma, avaliá-los. Na opinião de Chambel e Curral (1995) “... a organização precisa de ter uma cultura integrada para poder sobreviver no meio externo.” (p. 189)

A questão de saber se as organizações têm uma cultura una ou plural, está na origem de duas perspectivas teóricas distintas. Uma que defende que a cultura organizacional é consistente, consensual e clara, designada de *perspectiva integradora*. Segundo esta perspectiva os valores são coerentes com as práticas formais da organização que, por sua vez, são coerentes com normas, histórias e rituais, atribuindo os seus membros o mesmo significado aos acontecimentos da organização e interpretação sobre o que devem fazer e porque o devem fazer, promovendo o sentimento de lealdade e a dedicação ao grupo. A outra vê a cultura de uma organização como sendo naturalmente inconsistente, formada por diferentes subculturas, designada de *perspectiva diferenciadora*. Nesta perspectiva, a partilha de significados e de interpretações pode existir, mas apenas dentro de cada subcultura. As diferentes subculturas coexistem numa organização de um modo paralelo, sem relação umas com as outras, de um modo harmonioso ou em conflito permanente. Segundo esta perspectiva, a coordenação ao nível organizacional requer uma constante negociação entre as subculturas.

### 1.3 CULTURA ORGANIZACIONAL COMO ELEMENTO RÍGIDO OU MALEÁVEL

A cultura pode ser entendida como um elemento rígido, no sentido em que tende a permanecer estável ao longo do tempo ou então é submetida a muito pequenas alterações. De acordo com Thévenet (1997) os etnólogos e semiólogos da empresa, elaboram uma noção de cultura ligada aos seus valores iniciais, às mensagens, cenários postulados pelos fundadores e a um longo processo de aprendizagem, deixando antever que a cultura é relativamente estável ou susceptível apenas de leves mudanças e que, de modo algum, poderá ser linearmente alterada. A cultura representa postulados, valores e princípios que os membros da empresa consideram naturais. Mudar de cultura implica desprender-se de pontos de referência enraizados. É humano agarrar-se à maneira de encarar a vida e o universo quotidiano.

Mas por outro lado coloca-se a questão se será possível mudar a cultura, de que natureza serão as mudanças possíveis e em que condições poderão ocorrer. Quando se pensa em mudança de cultura, esta poderá ocorrer de diversas formas, através de mudança de sinais, de logotipo para exprimir uma nova cultura e uma nova concepção da empresa, mudança de declaração de princípios, celebração de sucessos comerciais, paragem ou lançamento de actividades carregadas de sentido, campanhas de publicidade institucional. Actualmente assiste-se à emergência da gestão simbólica ou através da cultura, que procura explorar os sinais no sentido de tentar mudar a cultura, estando esta tentativa de mudança muitas vezes associada à ideia da cultura ideal, que se caracteriza pela equidade, obra comum e adaptação.

Um processo de mudança de cultura tem inerente a si mesmo uma aprendizagem, que de acordo com Thévenet (1997) implica três estádios. O primeiro, caracteriza-se pela apreensão, em que se regista e retém as novas realidades culturais, formando-se a memória com reserva que serão eventualmente utilizadas mais tarde. O segundo, caracteriza-se pela compreensão, que é a capacidade para ligar as informações entre si, e constitui o mecanismo intelectual essencial. O terceiro, caracteriza-se pelos comportamentos próprios e que é a capacidade para fazer passar o que se assimilou para as atitudes pessoais, sendo este estádio o mais lento.

Aquando do estabelecimento da alteração da cultura e para que esta obtenha o sucesso pretendido, alguns princípios de intervenção devem estar presentes, nomeadamente, a noção de que a empresa tem uma cultura e para que intervir nela própria é importa envolver o maior número possível de pessoas, no sentido de sensibilizar as pessoas a uma nova abordagem cultural bem como a afirmação dos novos valores, sendo orientada para a acção e com uma perspectiva positiva.

São apontados diversos factores capazes de desencadear o processo de mudança da cultura. Os líderes são os únicos verdadeiros criadores de cultura, de acordo com Schein (1985), já que criam uma cultura imprimindo-lhes a sua “marca” e procuram geri-la de acordo com a realidade da evolução da empresa. Os acontecimentos resultantes das forças do contexto e do mercado colocam a empresa em situação de perigo de sobrevivência, obrigando-a a efectuar geralmente mudanças culturais profundas. Os

processos de fusões e aquisições também são mencionados como potenciais factores geradores de mudança cultural, através da empresa adquirida pela empresa compradora que estende a zona de influência dos seus valores, ou então, pelo desenvolvimento de valores, modos de pensar e de tratar os problemas de gestão que correspondem aos objectivos do comprador. As empresas vivem momentos difíceis que põem em causa a sua própria existência ou, pelo menos, a capacidade para cumprirem convenientemente a sua missão. Esses acontecimentos provocam, por vezes, mudanças culturais importantes, naturalmente imprevisíveis.

As mudanças culturais também se podem ficar a dever às grandes etapas da evolução da empresa. Assim, na fase de criação da empresa, os factores de evolução da cultura andam associados ao desenvolvimento da empresa que elabora as suas maneiras de resolver os problemas. No período de desenvolvimento, as evoluções da cultura irão estruturar-se à volta de programas devidamente planeados de desenvolvimento organizacional, onde se observa uma pequena evolução da cultura, resultado de situações novas ou de inaptações evidentes. Na fase de maturidade, conhecem-se e devem isolar-se os traços culturais que continuam a ser pertinentes e eficazes para a organização, devendo qualquer evolução ou mudança ser possível apenas a partir da cultura existente.

## **2. FORMAÇÃO E MANUTENÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Na opinião de Teixeira (1998) podem ser apontados os seguintes elementos como contribuindo para a formação da cultura organizacional. O contributo da história da empresa para a sua cultura revela-se no conhecimento que os empregados e os gestores têm do passado e da “forma como as coisas se fazem”, resultado de um processo de aprendizagem e interiorização de acções e comportamentos. Normalmente, traduz um conjunto de valores, inicialmente estabelecidos por um líder carismático, que se vão reforçando, muitas vezes de forma subtil, ao longo do tempo. Podendo contribuir para esta “sedimentação” a perspectiva da cultura como elemento rígido. O ambiente é outro dos factores que contribui para a formação da cultura organizacional. Já que mediante o ambiente que se vive em termos organizacionais tende a enfatizar os valores vigentes na organização. Assim, para uma organização que actua em ambiente de grande estabilidade, eventualmente “regulado”, terá tendência para ter uma cultura caracterizada por elevada formalização e rigidez. Situação inversa pode ocorrer com organizações que actuem em ambientes de grande instabilidade que tenderão a desenvolver uma cultura que se adapta mais facilmente às rápidas e constantes mudanças, o que normalmente se traduz em maior flexibilidade, menor formalização das relações e maior autonomia. A política de gestão de recursos humanos em termos de recrutamento, promoções ou aumentos salariais também contribuem de forma significativa para a formação da cultura de empresa, já que as organizações têm tendência a recrutar e reter as pessoas com características similares às dos empregados que se revêem na sua maneira de ser.

A cultura mantém-se e reproduz-se através da socialização de novos membros e que nas palavras de Teixeira (1998) “... é o processo de adaptação dos novos empregados à cultura da empresa” (p. 175). Este processo começa logo no processo de recrutamento e selecção, em que as organizações procuram novos membros que tenham já os pressupostos, crenças e valores certos e adequados à organização. O ideal era que isto se verifica-se; no entanto, e na generalidade dos casos, os novos membros não conhecem as “regras” suficientemente bem para serem capazes de realizar as suas tarefas, e assim, precisam primeiro de ser treinados e socializados.

## **3. IDENTIFICAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Os primeiros estudos que procuraram clarificar as diversas formas culturais capazes de explicar o conjunto de pressupostos que caracterizam as culturas organizacionais, foram desenvolvidos por Trice (1984) citado por Trice e Beyer (1984), através do seu trabalho sobre os ritos e cerimoniais na cultura organizacional, onde procuram definir um conjunto de características inerentes a diversas formas culturais frequentemente incorporadas nos ritos e cerimoniais promovidos pela organização. Devido à notável falta de uniformidade em “rotular” as formas culturais, definiram-se diversas designações culturais com base nas definições usadas frequentemente, como se pode ver no quadro 1.

---

Ambiente	Aquelas coisas que rodeiam as pessoas fisicamente e lhes fornecem estimulação
----------	---

---

Físico:	sensorial imediata para executar actividades culturalmente expressivas. Objectos materiais fabricados por pessoas para facilitar as actividades culturalmente expressivas.
Artefactos:	Um sistema de vários ritos conectados com uma ocasião ou evento particular.
Cerimónia:	Narrativa completamente fictícia.
Conto Popular:	Narrativa baseada em eventos verdadeiros - frequentemente faz uma mistura do verdadeiro com a ficção.
Histórias:	Movimentos de partes do corpo usados para expressar significados.
Gestos:	Transmissão de uma narrativa de algum evento maravilhoso que é baseado numa história, mas tem incorporado alguns detalhes fictícios.
Lenda:	Uma forma ou maneira particular através da qual os membros de um grupo usam sons vocais e sinais escritos para transmitir significados para os outros.
Linguagem:	Uma narrativa dramática de eventos imaginados, usada para explicar origens ou transformações das coisas. Também uma crença inquestionável a respeito de benefícios práticos de certas técnicas e comportamentos que não são sustentados pela demonstração dos factos.
Mito:	Relativamente elaborado, dramático; conjunto de actividades planeadas que consolidam várias formas de expressões culturais num só evento, executado através das interacções sociais, geralmente para o benefício de uma audiência.
Rito:	Conjunto detalhado e padronizado de técnicas e comportamentos que lida com as ansiedades, mas que frequentemente produz consequências intencionais de importância prática.
Ritual:	Uma narrativa histórica que descreve as realizações impares de um grupo e seus líderes – geralmente em termos históricos.
Saga:	Qualquer objecto, acto, evento, qualidade ou relação que serve de veículo de um significado, geralmente representando uma outra coisa.
Símbolo:	

Quadro 1 - Definições das formas culturais frequentemente estudadas (adaptado de Trice e Beyer, 1984)

Trice e Beyer (1984) acentuam a importância dos ritos e cerimoniais como forma de influenciar os comportamentos e significados manifestados pelos membros das organizações e identificadores dos valores subjacentes a essas organizações. Assim, desenvolveram uma tipologia de ritos organizacionais capazes de socializar os indivíduos, com comportamentos considerados “normalizados” naquela organização e facilitadores do relacionamento interindividual, regularizando comportamentos e identificando o que é valorizado na organização e o que não é permitido. Assim, no quadro 2 são identificados os principais tipos de ritos, suas consequências e significados dessas mesmas consequências e exemplos da actividade organizacional desencadeada para promover ou restringir cada um dos tipos de ritos organizacionais.

Conforme se pode ver no quadro, os diversos tipos de ritos podem ser usados para facilitar a preservação e continuidade da cultura, assim como, para facilitar a mudança dos valores culturais.

Tipos de ritos	Consequências	Significado das consequências	Exemplos
<b>Ritos de passagem</b>	Facilitam a transição de papel ou estatuto	*minimiza as alterações na forma como a pessoa desempenha as funções sociais *restabelece o equilíbrio das relações sociais	Promoções, transferências, formação, etc.
<b>Ritos de degradação</b>	Dissolve a identidade organizacional e o seu poder	*reconhecer publicamente que os problemas existem e discuti-los *Definir os limites do grupo definindo quem lhe pertence * reafirmar a importância social e o valor de quem está envolvido	Despromoções, despedimentos, etc.
<b>Ritos de reconhecimento</b>	Realça as identidades sociais e o seu poder	*espalha as boas notícias na organização *reconhece publicamente o desempenho individual e motiva outros a fazer o mesmo	Prémios de recompensa pelo desempenho conseguido

<b>Ritos de renovação</b>	Reforçar a estrutura social e melhorar o seu funcionamento	*sossega os membros de que algo vai ser feito *foca a atenção mais nuns problemas que em outros *reforça e existência de sistemas de poder e autoridade	Actividades de mudança organizacional
<b>Ritos de redução de conflito</b>	Reduzir o conflito e a agressão	*desvia a atenção dos problemas resolvidos *restabelece o equilíbrio nas relações sociais perturbadas	Reuniões de negócios, etc.
<b>Ritos de integração</b>	Encoraja sentimentos comuns que unem os membros ao sistema social	*reafirmam a riqueza das normas e costumes em uso *permitem quebrar várias normas temporariamente	Festas, almoços, jantares, etc.

Quadro 2 - Tipos e consequências dos ritos organizacionais (adaptado de Trice e Beyer, 1984)

#### 4. TIPOLOGIAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional pode ser visualizada através de várias tipologias. Estas normalmente são identificadas a partir de quadrantes de estruturas dimensionais, e que podem resultar da combinação de eixos unipolares e bipolares. Assim, entre as tipologias culturais mencionadas na literatura, são de salientar as tipologias de Deal e Kennedy (1982), de Harrison (1972), de Handy (1987) e de Hampden-Turner (1993), com dimensões unipolares e as tipologias de Denison (1990) e de Quinn e colaboradores (1983), com dimensões bipolares.

No presente estudo, a nossa escolha centrou-se na tipologia de Quinn e colaboradores, normalmente conhecida pelo modelo dos valores contrastantes, “ em virtude de ser uma tipologia rica em termos de referências teóricas e metodológicas.” (Neves, 1996, p. 182).

##### 4.1 A TIPOLOGIA DE QUINN E COLABORADORES

Ao tentarem clarificar o conceito de eficácia, Quinn e Rohrbaugh (1983) desenvolveram o modelo dos valores contrastantes, através de um estudo exploratório, onde se pedia a um grupo de teóricos e investigadores para caracterizarem o conceito de eficácia. Os resultados do estudo permitiram identificar os factores de eficácia organizacional em torno de três eixos ou dimensões.

Assim, a dimensão contrastante **flexibilidade / controle** relaciona-se com a estrutura organizacional e pode variar desde a ênfase colocada ao nível da flexibilidade até à ênfase colocada ao nível da estabilidade. Este eixo pode ser entendido como a resposta ao seguinte dilema: orientação para a abertura e a mudança ou para a estabilidade e a autoridade.

A dimensão contrastante **orientação interna / orientação externa** preocupa-se com o bem estar e desenvolvimento das pessoas e requer informação apropriada, valorizando a estabilidade na estrutura do trabalho, em oposição ao desenvolvimento e bem-estar da organização, ao alcance de objectivos, aquisição de recursos e competição. Esta dimensão pode ser traduzida pelo seguinte dilema: preocupação com o desenvolvimento e o bem-estar das pessoas ou com a própria organização em termos da sua competitividade.

A orientação contrastante **meios / fins** relaciona-se com a colocação da ênfase organizacional ao nível dos processos (por exemplo: planeamento e definição de objectivos) ou ao nível dos resultados finais (por exemplo: produtividade). Esta dimensão pode ser traduzida pelo seguinte dilema: preocupação com os processos ou com os resultados.

Estes três eixos de pólos opostos representam dilemas com que as organizações se deparam ao longo da sua existência e caberá aos gestores nas organizações fazer a integração destas várias tensões. Esta relação contrastante entre as três séries de valores e o critério de eficácia é mostrado na figura 2.

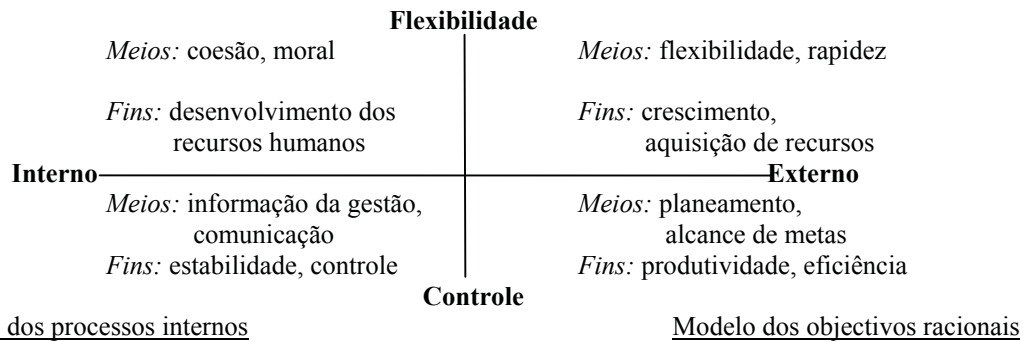


Figura 2 - Modelo dos valores contrastantes de Quinn e colaboradores

A integração destas três dimensões torna possível a identificação de quatro modelos básicos da eficácia organizacional.

Assim: o **modelo das relações humanas** coloca uma grande ênfase na flexibilidade e no foco interno e irá dar importância aos critérios de coesão e moral (como meios) e desenvolvimento de recursos humanos (com fim). O **modelo do sistema aberto** coloca uma grande ênfase na flexibilidade e no foco externo e irá dar importância aos critérios de flexibilidade e rapidez (como meios) e crescimento, aquisição de recursos e apoio externo (como fins). O **modelo dos objectivos racionais** coloca uma grande ênfase no controle e foco externo e irá dar importância aos critérios de eficácia de planear e alcançar metas (como meios) e produtividade e eficiência (como fins). O **modelo dos processos internos** coloca uma grande ênfase no controle e no foco interno, e irá dar importância ao papel de informação da gestão e comunicação (como meios) e estabilidade e controle (como fins).

O modelo centra-se nas tensões e conflitos existentes na vida organizacional, quer a nível organizacional, quer a nível humano, entre as dimensões que se opõem entre si, daí a designação de contrastantes. Se não vejamos: cada um dos quatro modelos tem um pólo oposto. O modelo das relações humanas que valoriza a flexibilidade e a orientação interna, contrasta com o modelo dos objectivos racionais, que valoriza o controle e a orientação externa. O modelo do sistema aberto, caracterizado pela flexibilidade e orientado para o exterior, opõe-se ao modelo dos processos internos, que enfatiza o controle e a orientação interna. No entanto, paralelos entre os modelos são também importantes. Os modelos das relações humanas e dos sistemas abertos partilham uma ênfase na flexibilidade. Os modelos dos sistemas abertos e dos objectivos racionais partilham uma orientação externa. Os modelos dos objectivos racionais e dos processos internos valorizam o controle. E os modelos dos processos internos e das relações humanas, partilham uma orientação interna.

#### 4.1.1 ADAPTAÇÃO DO MODELO DOS VALORES CONTRASTANTES AO ESTUDO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

O modelo dos valores contrastantes foi posteriormente utilizado para explicar a cultura organizacional (Quinn e Kimberly, 1984). A partir da justaposição das duas dimensões referidas (flexibilidade / controle e orientação interna / orientação externa), surgiram quatro tipos de cultura: a cultura de apoio, a cultura de inovação, a cultura por objectivos e a cultura burocrática. Cada uma das quatro orientações de cultura corresponde um dos quatro modelos dos valores contrastantes (ver figura 3).

A **cultura de apoio** insere-se no modelo das relações humanas. Enfatiza a flexibilidade e a orientação interna. Tem como valores centrais a criação e manutenção da coesão grupal, assim como o empenho das pessoas. Os factores motivacionais incluem os sentimentos de pertença, a confiança e a participação. A liderança deve reforçar a participação, consideração e apoio e estimular o trabalho em grupo. O critério de eficácia inclui o desenvolvimento do potencial humano e o envolvimento das pessoas.

Modelo das relações humanas

Modelo dos sistemas abertos

**Flexibilidade**



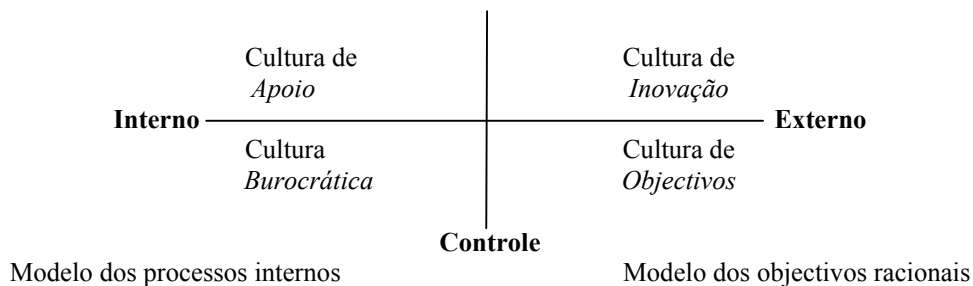


Figura 3 - Modelo dos valores contrastantes adaptado à cultura organizacional

A **cultura de inovação** insere-se no modelo do sistema aberto. Enfatiza a flexibilidade e a mudança e uma orientação externa. Tem como valores dominantes o crescimento, aquisição de recursos, criatividade e adaptação ao ambiente externo. Os factores motivacionais incluem a inovação, iniciativa individual e variedade. A liderança deve reforçar a vontade de correr riscos e a capacidade de desenvolver uma visão estratégica, assim como facilitar a aquisição de recursos, legitimidade e conseguir visibilidade. O critério de eficácia inclui crescimento, desenvolvimento de novos mercados e aquisição de recursos.

A **cultura de objectivos** insere-se no modelo dos objectivos racionais. Enfatiza a produtividade, o desempenho, o alcance de objectivos e a realização. Os seus valores centrais são o prosseguimento e alcance de objectivos bem definidos. Os factores motivacionais incluem a competição e o sucesso no alcance dos fins pré-determinados. A liderança deve ser directiva, orientada para as metas e encorajar a produtividade. O critério de eficácia inclui o planeamento, produtividade e eficiência no funcionamento.

A **cultura burocrática** insere-se no modelo dos processos internos. Valoriza a eficiência, uniformidade, coordenação e avaliação para uma estabilidade interna. Os factores motivacionais incluem segurança, ordem, regras e normas de funcionamento. A liderança tende a ser tradicional e cautelosa, no sentido de assegurar a eficiência, controle e estabilidade como critérios de eficácia.

É importante referir que nenhuma empresa possui apenas um tipo de cultura, reunindo antes, as características pertencentes às diferentes orientações culturais. Contudo, é possível identificar a existência de um ou mais padrões de cultura predominantes e com uma intensidade superior relativamente aos restantes.

Sobre esta questão, Quinn et al. (1991), chamam a atenção para o perigo das análises que tendem a realçar apenas as orientações para os padrões culturais de apoio ou inovação, uma vez que considera que a ausência dos restantes padrões culturais poderão originar a não detecção de aspectos menos positivos. Assim, acreditam que só através da existência de um equilíbrio entre os valores contrastantes poderá ser atingida a eficácia organizacional. De acordo com Quinn (1988, p.106) citado por Quinn et al. (1991, p. 128), “Talvez a eficácia seja o resultado da manutenção da tensão criativa entre procuras contrastantes no sistema social. Quando a tensão se perde ... os sistemas começam a perder necessariamente tensões positivas, entrando muitas vezes em círculos viciosos, caracterizados pela diminuição de eficácia.”

## 5. CONCLUSÃO

O estudo do conceito de cultura organizacional teve um grande impulso nos anos 80, devendo-se este interesse sobretudo à vantagem competitiva que a cultura organizacional encerra em si mesma, já que esta pode ser a causa de um melhor desempenho e motivação individual, assim como de uma maior eficácia organizacional.

Este conceito surge através da Antropologia Cultural e vai sendo sucessivamente aplicado à perspectiva organizacional. Contudo, uma grande diversidade de conceitos surgiram sobre o conceito, quer aplicados à Antropologia, quer ao estudo organizacional, daí que a definição do conceito não seja consensual, assim como alguns aspectos em redor do conceito, nomeadamente questões referentes à

cultura entendida como metáfora ou variável, a existência de uma única cultura ou várias culturas a nível organizacional e a cultura entendida como elemento rígido ou maleável.

Procuramos clarificar o conceito de cultura organizacional, mencionando diversos aspectos que podem influenciar a sua formação e manutenção (através do processo de socialização), assim como sugerir algumas formas que nos possam ajudar a identificar a cultura de uma empresa (através de ritos e cerimoniais levados a cabo por uma organização, assim como, analisar os seus aspectos externos e internos).

De seguida a nossa atenção centrou-se na tipologia de Quinn e colaboradores, designada por modelo dos valores contrastantes, que permite caracterizar o funcionamento complexo e paradoxal a que as organizações estão sujeitas, dado que esta foi referenciada por diversos investigadores e utilizada como referência metodológica nos diversos trabalhos de investigação desenvolvidos.

Através do presente estudo procurou-se fazer não só uma actualização de conhecimentos na área que tem vindo a ser alvo de investigação e pesquisa por parte da autora, mas procurou-se também proceder a uma análise crítica sobre a complexa mas fascinante área que é a cultura organizacional.

#### **Bibliografia:**

- Chambel, J. e Curral, L. (1995) *Psicossociologia das Organizações*. Lisboa, Texto Editora.
- Deal, T. E. e Kennedy, A. A. (1982) *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading: Addison-Wesley.
- Denison, D. R. (1990) *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Gomes, A. D. (1994) "Cultura: uma metáfora paradigmática no contexto organizacional" *Psicologia*, IX, 3, 279 - 294
- Hampden-Turner, C. (1993) *Cultura de Empresa*. Lisboa, Ed. Presença.
- Handy, C. (1987) *The Gods of Management*. London: Souvenir Press.
- Harrison, R. (1972) "Understanding your organizations character" *Harvard Business Review*, Mai - Jun, 119 - 128.
- Neves, J. G. (1996) *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos: Portugal no contexto de outros países*. Tese de Doutoramento, Instituto Superior de Ciências Sociais e da Empresa.
- Pimentel, D. (1988) "Sobre a cultura de empresa: contributos para a clarificação de um conceito", *Revista Sociologia*, nº4, 133-146.
- Quinn, R. E. e Cameron, K. (1983) "Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence" *Management Science*, 29, nº1, 33 - 51.
- Quinn, R. E. e Rohrbaugh, J. (1983) "A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis" *Management Science*, 29, nº 3, 363 - 377.
- Quinn, R. E. e Kimberly, J. R. (1984) "Paradox, Planning, and Perseverance: Guidelines for Managerial Practice". In J. R. Kimberly e R. E. Quinn (Eds), *Managing Organizational Transitions*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Quinn, R. E. e Spreitzer, G. M. (1991) "The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life". In R. Woodman e W. A. Pasmore (Eds.), *Research in Organization Change and Development*, vol. 5, 115 - 142, Greenwich: JAI Press.
- Schein, E. H. (1984) "How culture forms, develops and changes" In Kilmann *et al.*, *Gaining Control of the Corporate Culture*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1985) *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Smircich, L. (1983) "Concepts of Culture and Organizational Analysis" *Administrative Science Quarterly*, 38, 339 - 358.
- Teixeira, S. (1998) *Gestão das organizações*. Lisboa, McGraw-Hill.
- Thévenet, M. (1997) *Cultura de empresa, auditoria e mudança*. Lisboa, Editora Monitor.
- Trice, H. M. e Beyer, J. M. (1984) "Studying organizational cultures through rites and ceremonials" *Academy of Management Review*, 9, nº 4, 653 - 669.