

DM  
SILV.1

---

1996

DISSERTAÇÃO APRESENTADA PARA CUMPRIMENTO PARCIAL DA OBTENÇÃO  
DO GRAU DE MESTRE EM COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL PELO  
INSTITUTO SUPERIOR DE PSICOLOGIA APLICADA

Fernando M. T. da Silva

**Análise do Clima e Cultura Organizacional**  
no  
**Banco Comercial Português**

ORIENTADOR: Prof. Doutor Albino Lopes

Instituto Superior de Psicologia Aplicada

---

Lisboa, 1996

Centro de Documentação do I.S.P.A.  
T.M. 0000104  
Doc. 9571

## AGRADECIMENTOS

Ao consultar no dicionário o sentido da palavra agradecer verifiquei que ela significa «manifestar gratidão».

De facto esta página destina-se a manifestar gratidão às pessoas que, de uma forma directa ou indirecta, ajudaram, decisivamente, na realização deste trabalho.

Assim, em primeiro lugar, gostaria de manifestar toda a minha gratidão ao Exmo. Presidente do Conselho de Administração do Banco Comercial Português, Senhor Eng. Jorge Jardim Gonçalves que, com a sua autorização, permitiu a recolha dos dados que possibilitaram a construção deste trabalho. Em segundo lugar gostaria de agradecer todo o apoio e ajuda dispensada pelos meus colegas da Direcção de Qualidade. Em terceiro lugar queria, igualmente, manifestar a minha gratidão aos colegas que, ao despenderem um pouco do seu tempo para o preenchimento do questionário tornaram possível transformar aquilo que não passava de um projecto em trabalho. Em quarto lugar gostaria de agradecer aos meus amigos pela confiança que sempre me fizeram sentir. Em quinto lugar agradeço ao meu muito amigo Sr. João Miranda pela infundável paciência para rever o texto que lhe fui enviando. Em sexto lugar não poderia esquecer o grande e decisivo apoio que sempre recebi do Prof. Doutor Albino Lopes. Em sétimo lugar gostaria de agradecer ao Prof. Doutor Correia Jesuino por todos os ensinamentos e sugestões transmitidas. Para terminar não poderia deixar de manifestar toda a gratidão à minha família, em particular à minha mulher e à minha filha, pelo inesgotável suporte emocional com que, da sua parte, sempre tive a felicidade de poder contar.

# ÍNDICE

I. Introdução	Pág.
1- Contexto da escolha do tema	5
2 - O que se procura avaliar	9
II. Enquadramento Teórico	
1 - Noção antropológica de cultura e relacionamento com a cultura organizacional	16
2 - Definições de cultura organizacional	22
3 - Elementos da cultura organizacional	31
3.1 - Valores	32
3.2 - Crenças e pressupostos	38
3.3 - Ritos, rituais e cerimónias	41
3.4 - Histórias e mitos	46
3.5 - Tabus	49
3.6 - Heróis	50
4 - Tipos de culturas organizacionais	53
5 - Sub-culturas organizacionais	
5.1 - Tipos de sub-culturas organizacionais	63
5.2 - A sub-culturas profissionais	67

	Pág.
5 - Processo de tratamento da informação	125
IV. Dados	127
V. Resultados	
1. Teste das Hipóteses apresentadas	136
2. Extração dos Factores relevantes	151
3. Análise de Variância das Percepções do Clima e Cultura	157
VI. Discussão dos resultados	167
VII. Conclusões	174
VIII. Bibliografia	176

	Pág.
6 - Culturas nacionais e as organizações	72
7 - Clima Organizacional	76
7.1 - Definições de clima organizacional	81
7.2 - Dimensões do clima organizacional	87
7.3 - Clima e Cultura - complementares ou antagónicos	92
8 - Hipóteses	96
III. Método	
1 - Desenho da Investigação	98
2 - Caracterização da organização onde se realizou o estudo	100
2.1 - Cronograma do Banco Comercial Português	109
3 - Sujeitos	
3.1 - Composição da amostra	111
3.2 - Número de intervenientes na amostra	112
3.3 - Método de selecção da amostra	113
4 - Equipamento / Instrumento	
4.1 - Equipamento e Software	114
4.2 - Instrumento de recolha de Informação	115
4.3 - Aplicação do questionário	123

## I. INTRODUÇÃO

### 1 - Contexto da escolha do tema

Na verdade, não foi pacífica, a escolha do tema deste trabalho. Na maioria dos casos as pessoas, "na minha situação", são confrontadas com um conjunto de sentimentos que vão desde a angústia à vontade indomável de mudar o mundo, de encontrar explicação, mais ou menos científica, para todos os fenómenos que nos rodeiam, sejam eles antigos ou actuais.

É obviamente necessário, para um inequívoco entendimento, clarificar o que significa - "na minha situação". De facto esta pequena frase pretender introduzir uma dupla dimensão relacionada com a circunstância de estar a frequentar o mestrado em Comportamento Organizacional e ser, em simultâneo, quadro de uma grande organização.

Naturalmente quando estudante e durante a abordagem das diferentes matérias que compõem a estrutura curricular do curso, vários temas vão sendo sucessivamente eleitos como passíveis de virem a constituir o assunto base para a realização da dissertação.

Por outro lado, agora no "papel" de quadro de uma grande organização, são várias as questões para as quais se procuram, de forma decidida, resposta, situando-se esta a diferentes níveis da organização a que pertencemos.

Correndo o risco de ser acusado de pretenciosismo, arriscava, no entanto, uma definição para este estado de semi-euforia funcional : *aprendiz de analista organizacional*.

Como parte integrante desta nova "função" considero-me, ao mesmo tempo, um intérprete, um descodificador e um desmontador do significado da organização contemporânea.

A este estado que, por analogia, considero de algum romantismo, sucedeu, naturalmente outro mais realista e, sobretudo, muito mais pragmático.

Para esta alteração muito contribui a minha experiência profissional desenvolvida a diferentes níveis e em diferentes organizações.

Assim, quando prestei serviço militar, ao escolher uma força de elite (Corpo de Tropas Paraquedistas) senti de uma forma bastante real aquilo que todos unanimemente designavam por tradição, com a consequente transmissão de ritos, rituais, cerimónias e, inevitavelmente, dos seus heróis.

Poder-se-ia considerar um pouco abusiva, se não forçada, a aproximação, nesta perspectiva, daquilo que na sociedade castrense é a tradição, com a questão da cultura organizacional.

Deal e Kennedy (1982) afirmam que, na organização, nenhuma ocorrência é um evento trivial, alertando para o facto de que no contexto de trabalho qualquer evento pode ser administrado. Complementando a afirmação anterior transcrevo, dos mesmos autores, um parágrafo, em que nos é transmitida uma visão objectiva sobre vários elementos que compõem a cultura:

**"Os ritos, rituais e cerimónias são exemplos de actividades planeadas que têm consequências práticas e expressivas, tornando a cultura organizacional mais tangível e coesa"(Deal e Kennedy, 1982, p 120).**

Assim, parece-me não só possível como legitima a aproximação que realizei.

Posteriormente ingressei numa organização completamente diferente operando no sector financeiro - o Banco Totta e Açores.

Só mais tarde me foi possível avaliar a experiência recolhida, na passagem por esta organização.

Durante a minha permanência, ouvi, sempre que algo não estava de acordo com determinada orientação, comentários do tipo "- vê-se mesmo que era do Lisboa e Açores", ou ainda "- Os do Totta Aliança são sempre assim".

Estas frases, utilizadas frequentemente, evidenciam que apesar da fusão verificada entre o Totta Aliança e o Lisboa e Açores ter ocorrido muitos anos antes (entrei para esta organização em 1982 e saí em 1986) as diferenças culturais entre as duas organizações ainda se faziam sentir com uma certa intensidade.

Como é sabido, nas fusões, o mais difícil de ajustar são, ao contrário do que seria de supor, os aspectos culturais (Buono e Bowditch, 1985).

Segundo Hampden-Turner (1990) a cultura de empresa já foi comparada a um daqueles borrões de tinta em que vemos sempre aquilo que queremos. Este autor vai mais longe e afirma que nas grandes organizações se usa a cultura para explicar por que razão nada parece dar resultado, ou porque é que os concorrentes têm tanto êxito.

Para terminar este sub-capítulo, no qual apresento as razões que motivaram a escolha deste tema, não poderia deixar de referir outra experiência, que se tem revelado de uma riqueza ímpar, que foi o participar na criação e desenvolvimento de uma instituição que, até à data, é uma história de sucesso no sector bancário nacional e internacional, o Banco Comercial Português.

No Banco Comercial Português tive o raro privilégio de participar na sua construção (ingressei no Banco cinco dias após a abertura ao público do seu primeiro balcão). Essa construção assentou, em termos humanos, num conjunto diversificado de pessoas, oriundas de múltiplas empresas e, conseqüentemente, impregnadas de experiências e valores diferentes.

Pese embora essa diversidade, sentíamos todos, em simultâneo, uma força invisível que nos impelia a concretizar os objectivos traçados e que eram,

basicamente, a construção de um projecto diferente e inovador que agitasse, no bom sentido, a forma de fazer banca em Portugal.

Metaforicamente poderia afirmar que essa força, invisível mas presente, foi o cimento que permitiu ajustar, em torno de um projecto comum, as pedras que tornaram possível a construção do edifício que é o actual grupo.

Para analisar, de forma objectiva, todas as características que a organização evidenciava é necessário recorrer à teoria defendida por Ouchi (1982, citado por Lopes e Reto, 1990) que considerava, como um tipo de mecanismo de integração, o chamado *Controlo pelo Clã*.

Este controlo significa que a empresa pode funcionar como um verdadeiro grupo primário. Nesta perspectiva a vida dos indivíduos na organização não estaria dependente de um simples contrato mas o indivíduo e a organização estariam em autêntica simbiose natural. A cooperação necessária a este modelo de funcionamento radica num sentimento de pertença de todos à comunidade empresarial. A nível dirigente assume-se, como sendo uma das suas principais funções, a gestão dessa pertença utilizando, para tal, quer os mecanismos simbólicos, quer a partilha da informação e do poder. Assim, estamos em presença de uma relação contratual de ordem psicológica mais do que económica. Em última análise poder-se-ia afirmar estarmos em presença da área privilegiada da gestão pela cultura.

Naturalmente, a escolha de Cultura Organizacional como tema desta dissertação ficou a dever-se, quase exclusivamente, ao interesse que se foi construindo sobre esta matéria, o qual foi, indiscutivelmente, influenciado pelas experiências vividas, tendo, no entanto, de reconhecer que a importância do tema no desenvolvimento e consolidação das organizações é por demais evidente, justificando por si só, se outras razões não existissem, a sua escolha para esta dissertação.

## 2 - O que se procura avaliar

Ao analisar as questões culturais nas organizações Robbins (1979) evidencia a oposição existente entre culturas fracas e culturas fortes.

Na sequência deste estudo o autor considera que as culturas fortes têm um grande impacto no comportamento dos colaboradores, o que está relacionado com a redução da rotatividade .

Assim, considera que numa cultura forte os valores fundamentais da organização são intensamente apoiados e amplamente partilhados. Neste sentido uma cultura forte tem uma influência muito grande sobre o comportamento dos indivíduos, uma vez que o alto grau de intensidade e partilha cria um elevado controlo comportamental, sendo o colaborador visto como um mero executor, centrando a sua atenção ao nível da cultura externa à organização (Hofstede 1987, Jesuino 1986, Tayeb 1988) e ao nível do simbólico existente na vida passada e actual da organização (Schein 1985, Thévenet 1986).

Ao entendermos a cultura como homogénea, com valores claros que são por todos partilhados, num natural esforço de socialização, estamos a centrar-nos no modelo de "*Corporate Culture*".

Contudo, por outro lado, podemos considerar as culturas como pluralistas em relação aos valores e modos de funcionamento de diferentes grupos, isto é estamos a considerar o modelo de sub-culturas, que apesar de procurar, como a anterior, a integração social , será baseada ao contrário nas idiossincrasias profissionais (sub- culturas profissionais).

Esta perspectiva implica uma negociação para superar as divergências de interesses e também de objectivos , aceitando os indivíduos como agentes activos, possuidores de uma identidade própria.

De uma forma directa estamos a realizar uma análise baseada nas subculturas existentes no interior da organização, sejam elas de natureza profissional (dos produtivos, administrativos etc.) de natureza funcional (da produção, vendas ou do marketing) ou de natureza hierárquica (dos Quadros Directivos, Técnicos ou da Base), sendo este o seu contributo para a construção e transformação da cultura organizacional (Sainsaulieu 1987) .

Se nos centrarmos na corrente da "Corporate Culture "teremos de considerar, como fez Peters (1982) que a eficácia das organizações varia pelo facto da sua cultura ser forte. Naturalmente, a integração social que esta propicia está na base da sua elevada performance.

A figura 1 apresenta, de forma esquemática, para simplificar a análise das duas perspectivas, os pressupostos, níveis de análise e métodos utilizados por ambas.

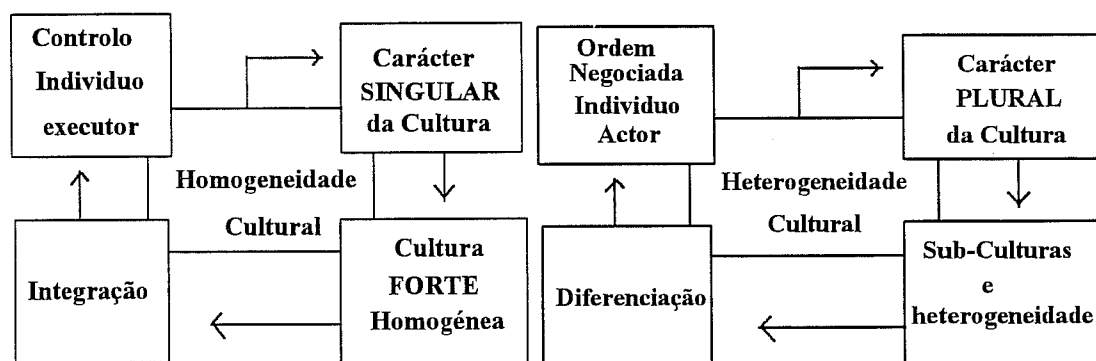


Figura 1- Proposta de representação dos pressupostos, níveis de análise e métodos da cultura organizacional .

Como ficou dito existem autores, como Peters (1982), que defendem a existência de uma relação directamente proporcional entre a performance económica e a força da cultura, isto é, consideram que uma "cultura forte" potencia a obtenção de bons resultados económicos.

Ao reflectir mais profundamente sobre esta questão apercebi-me da sua importância e pertinência tendo decidido aprofundar a análise. Na pesquisa que posteriormente realizei fui confrontado com um estudo realizado por Kotter e Heskett (1992) em 207 empresas de 22 áreas industriais nos Estados Unidos da América, no qual estes autores demonstram existirem algumas situações onde a relação directa e linear entre "cultura forte" e performance económica positiva é posta em causa, ou seja os resultados obtidos não suportam esta teoria.

Numa primeira abordagem concluem pela existência de duas situações distintas:

- "Corporate Cultures" que ajudam a obtenção de bons resultados económicos;
- "Corporate Cultures" que prejudicam a obtenção dos resultados económicos.

No referido estudo é defendido que "em organizações com fortes culturas, os gestores tendem a caminhar energicamente na mesma direcção de uma forma bem coordenada. Esse alinhamento, motivação, organização e controlo podem ajudar o desempenho, mas só se as actividades resultantes se adaptarem a uma estratégia de negócio inteligente para o ambiente específico em que a organização opera. O desempenho não será intensificado se os modos comuns de fazer negócio não se adaptarem às necessidades do produto de uma

organização , mercado de serviços, mercado financeiro ou mercado de trabalho" (Kotter e Heskett p.142).

Reflectindo sobre o transcrito pode-se verificar a ênfase dada pelos autores à adequação da organização à envolvente onde a cultura desempenha um papel importantíssimo nessa adaptação.

Por outro lado e complementarmente afirmam que nas "culturas fortes" onde a prática se não adaptou ao contexto da organização as pessoas podem ser levadas a comportar-se de forma destrutiva, reduzindo ou mesmo aniquilando a possibilidade da organização sobreviver e prosperar.

Numa outra vertente estes autores defendem que, apesar de existirem culturas estratégica ou contextualmente apropriadas, estas não poderão promover desempenhos excelentes durante longos períodos a não ser que contenham normas e valores que ajudem as organizações a adaptarem-se a um ambiente em constante mutação.

Basicamente apontam como factor destabilizador e responsável pelo desajuste a resistência à mudança evidenciada por algumas culturas de organizações, as quais durante os anos 40, 50 e 60 tinham posições fortes no mercado e que nos últimos 10, 20 anos, como consequência das alterações verificadas no mundo dos negócios, têm decaído.

Defendem que as culturas incapazes de se adaptarem são caracterizadas, em grandes organizações, como arrogantes, retraídas e burocraticamente centralizadoras, sendo todas suportadas por um sistema de valores que dá mais importância ao interesse próprio do que aos clientes, accionistas, empregados ou à boa liderança.

Em jeito de conclusão parece-me evidente que os resultados obtidos por estes autores põem em causa, sobretudo, a relação "determinista" cultura forte e performance económica, ou seja evidenciam que não basta possuir uma cultura

forte para se obterem bons resultados económicos, sendo necessário que a cultura permita à organização adaptar-se à envolvente.

Parece-me, contudo, interessante e pertinente evidenciar que deste estudo sai reforçada a noção de que a cultura poderá influenciar os resultados económicos da organização.

No caso da organização objecto de estudo nesta tese, ela parece apresentar características que permitem defini-la como uma organização com uma "cultura forte" parecendo-nos que essa cultura tem permitido a adaptação da organização à envolvente e, ao incorporar os valores e normas, possibilita a obtenção de consideráveis resultados ao longo de um período relativamente curto (10 anos), quando comparados com os resultados evidenciados pelas restantes instituições bancárias a operar em Portugal. Os resultados têm sido considerados, por inúmeras publicações da especialidade nacionais e internacionais, um caso ímpar em Portugal, tendo, o Banco Comercial Português, sido considerado como "case study" pelo INSEAD.

Contudo, apesar das anteriores considerações, parece-me importante sublinhar que na verdade, entre os diversos autores consultados, a questão da performance económica estar directamente relacionada com os aspectos da Cultura organizacional não é, na verdade, consensual, o que significa que as opiniões divergem quanto à relação que se pode estabelecer entre ambas.

Apesar do objectivo desta tese não ser o de encontrar solução(ões) para esta problemática parece-me, no entanto, importante e oportuno reflectir mais profundamente sobre esta questão com o objectivo de tentar apresentar o problema em toda a sua dimensão.

Assim, ao consultar as diversas obras necessárias para a preparação desta tese, foi possível construir uma visão que nos parece apontar, basicamente, para a existência de duas correntes principais, que consideram:

- a Cultura como uma prática de gestão que leva à obtenção de resultados nunca alcançados, isto é, considera-a como um meio para implementar a eficácia organizacional;

- a Cultura como uma corrente teórica, e que via nela as bases de uma revolução paradigmática.

Se, por um lado, nos centrássemos na corrente que considera a questão da Cultura como uma corrente teórica, então poderia não fazer sentido realizar uma investigação que assentasse em aspectos de ordem organizacional directamente relacionados/influenciados pelas percepções que os colaboradores, colocados em níveis diferenciados, têm sobre a Cultura da organização a que pertencem.

Por outro lado, se nos centrarmos na corrente que procura ligar as questões culturais com a eficácia organizacional, então parece-nos que o presente estudo, utilizando um questionário desenvolvido e aplicado em diversos países europeus cuja a base de construção é o modelo dos valores contrastantes de Quinn com a designação "FOCUS 93", poderá fazer sentido, uma vez que se procurarão aprofundar aspectos relacionados com as percepções de Clima e Cultura organizacionais, existentes no seio de uma organização.

Nesta perspectiva parece-nos estarmos, de facto, perante um problema que resultará, em larga medida, da falta de consenso sobre a problemática que envolve a Cultura e Clima Organizacional e a performance económica.

No entanto, procurando afastar-me da tentativa de explicação destas questões uma vez que, repito, não são o objectivo desta tese, existe um aspecto que me parece ser gerador de consenso, entre os diversos autores, e que se pode resumir na importância que todos reconhecem às questões do Clima e Cultura na

manutenção das organizações face aos desafios que a envolvente quotidianamente lhes coloca.

Assim, parece-me importante e interessante, apesar das anteriores considerações, tentar analisar na organização objecto de estudo, em diferentes níveis da estrutura, qual a percepção que os colaboradores aí situados têm sobre a Cultura e Clima, isto é, se as percepções são uniformes ou, se pelo contrário, existem diferentes percepções por parte dos grupos em análise .

Na verdade pretende-se, para além de tentar verificar a hipótese que adiante será apresentada, avaliar, em dois grupos diferentes (colaboradores colocados na área comercial ou nos serviços centrais) a percepção de cada um sobre a cultura e clima organizacional e, caso se verifiquem diferenças, reflectir no sentido de tentar descortinar qual o significado dessas diferenças e, sobretudo, lançar pistas que potenciem uma discussão alargada face às possíveis implicações que daí possam advir para a organização.

## II. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### 1 - Noção Antropológica de Cultura e relacionamento com a Cultura Organizacional

Titieve (1963) considera que o termo cultura pode ser usado em, pelo menos, dois sentidos diferentes. O primeiro pode ter em conta os aspectos não biológicos da humanidade no seu conjunto . O segundo pode considerar, apenas, a forma de vida de um determinado grupo de homens e mulheres.

Este autor acrescenta que, em qualquer dos casos os antropólogos usam o termo cultura para descrever a série completa dos instrumentos não geneticamente adquiridos pelo homem, assim como todas as facetas do comportamento adquiridas após o nascimento.

Importa, contudo, referir que cultura e biologia diferem em todos os seus aspectos ; ou seja, a cultura não se transmite geneticamente como, por exemplo, a cor dos olhos que caracteriza o indivíduo e permanece idêntica ao longo da vida . Não tem de ser imutável durante toda a vida, podendo, pelo contrário, ser modificada ou abandonada de acordo com o desejo de um indivíduo.

Neste sentido e uma vez que a cultura e a biologia humanas funcionam de acordo com princípios totalmente diferentes, não é de surpreender que, por vezes, elas tenham diferentes objectivos ou padrões de valores.

Para o aprofundamento desta abordagem é necessário recorrer a mais alguns conceitos, igualmente fornecidos pela Antropologia Cultural, nos quais vamos encontrar várias correntes teóricas, que privilegiam aspectos diferentes da mesma questão.

Partindo, pois, do conceito de cultura, consideremos a existência de uma *Antropologia Cognitiva* cujo fundamento assenta nos conhecimentos

*Compartilhados*, uma *Antropologia Simbólica* cujo fundamento assenta nos *Significados Compartilhados* e, por último, uma *Antropologia Estrutural*, que faz recair os seu fundamentos nos *Processos Psicológicos Inconscientes*.

Pretendendo realizar uma aproximação, entre os conceitos antropológicos e as questões relacionadas com o universo organizacional teremos de analisar o que refere Smircich (1983), já que, para esta autora, existem pressupostos subjacentes aos conceitos de "organização", "cultura" e "natureza humana" como se pode verificar na figura 2.

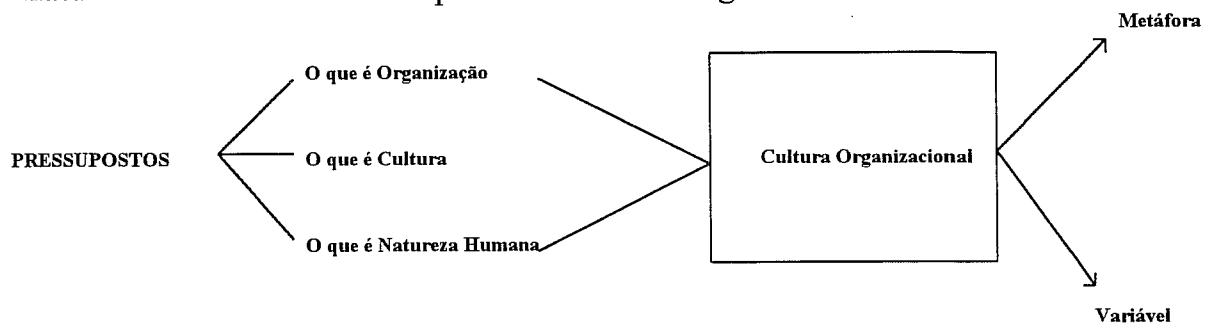


Figura 2 - Tipos de pressuposto que influenciam a Cultura Organizacional

Fonte: Smircich "Concepts of culture and organizational analysis "Administrative Science Quarterly, vol 28 n<sup>o</sup>3, 1983.

Ao combinarmos estes pressupostos somos forçados a encarar a Cultura Organizacional de duas formas:

**a) como uma metáfora, considerando cultura algo que a organização é;**

**b) como uma variável, ao considerar a cultura algo que a organização tem.**

Ao aprofundar esta duas visões é possível identificar cinco áreas básicas de pesquisa cultural:

1. Administração Comparativa (across societies);
2. Cultura Corporativa;
3. Cognição Organizacional;

#### 4. Simbolismo Organizacional

#### 5. Processos Inconscientes e Organização

Seria interessante e ,em simultâneo, importante verificar o relacionamento entre estas áreas e a corrente antropológica bem como saber qual o conceito de Organização assumido na Teoria Organizacional correspondente.

Para que tal seja possível é necessário recorrer novamente à visão que Smircich (1983), tem desse relacionamento.

Assim, a tabela 1 apresenta, esquemática e resumidamente, essa visão.

Conceitos de Cultura na Antropologia	Tópicos na Pesquisa Organizacional e Administrativa	Conceitos de Organização na Teoria das Organizações
Cultura é um instrumento ao serviço das necessidades biológicas e psicológicas do homem. Ex: <b>Funcionalismo - Malinovski</b>	<b>"Cross-Culture" ou Administração Comparativa</b>	Organizações são instrumentos sociais para a realização de tarefas. Ex: <b>Teoria Clássica da Administração</b>
Cultura funciona como um mecanismo adaptativo-regulador. Ela unifica o indivíduo nas estruturas sociais. Ex: <b>Funcionalismo - Estrutural Radcliffe-Brown</b>	<b>Cultura Corporativa</b>	Organizações são organismos adaptativos existentes nos processos de troca com o ambiente. Ex: <b>Teoria Contingencial</b>
Cultura é um sistema de cognições compartilhadas. A mente humana gera a cultura pelo significado de um número finito de regras Ex: <b>Etnociência - Goodenough</b>	<b>Cognição Organizacional</b>	Organizações são sistemas de conhecimentos. A organização repousa na rede de significados subjectivos que os membros organizacionais compartilham. Ex: <b>Teoria da Cognição Organizacional</b>
Cultura é um sistema de símbolos e significados compartilhados. A acção simbólica necessita de ser interpretada, lida e decifrada para ser entendida. Ex: <b>Antropologia Simbólica - Geertz</b>	<b>Simbolismo Organizacional</b>	Organizações são modelos de discurso simbólico. A organização é mantida através de formas simbólicas, tais como a linguagem que facilita compartilhar os significados e as realidades. Ex: <b>Teoria do Simbolismo Organizacional</b>
Cultura é uma projecção da infra-estrutura universal da mente. Ex: <b>Estruturalismo - Levi-Strauss</b>	<b>Processo Inconscientes e Organização</b>	Formas e práticas organizacionais são manifestações de processos inconscientes. Ex: <b>Teoria da Transformação Organizacional</b>

Tabela 1 - Conceitos de cultura e de organizações nas diferentes correntes

Fonte: Adaptado de Linda Smircich. "Concepts of Culture and Organizagtional analysis" Administrative Science Quarterly, vol 28 n<sup>o</sup>3, 1983, p342.

Quando confrontado com a identificação de cinco áreas pareceu-me interessante verificar qual o tratamento que a questão cultural tem em cada uma delas.

Em primeiro lugar ao analisarmos a *Administração Comparativa* verificamos que a ênfase está no contexto cultural mais amplo e na sua influência sobre os membros da organização, os quais fazem uma espécie de transposição deste contexto amplo para o universo organizacional, e estruturam as suas actividades com base no que para eles foi transposto.

Em segundo lugar na *Cultura Corporativa* esta é considerada como uma variável interna . Nesta perspectiva as organizações são vistas como instrumentos sociais que produzem bens e serviços e, como subprodutos, também produzem artefactos culturais distintos, tais como rituais , lendas e cerimónias.

Estas duas correntes apresentam, na verdade, pontos comuns, uma vez que ambas assumem o paradigma funcionalista e, com ele, alguns pressupostos:

- o mundo social apresenta-se e expressa-se em termos de relacionamentos gerais e contingênciais;

- ambas consideram a organização como um organismo (na primeira, cultura é parte do ambiente, enquanto que na segunda, ela é resultado de uma ratificação ou promulgação humanas);

- organização e cultura são abordadas através do estudo de modelos de relacionamentos dentro e fora das fronteiras organizacionais ;

- nas duas, o interesse subjacente é a busca de previsibilidade, de controlo organizacional.

Em terceiro lugar na *Cognição Organizacional* procura-se determinar quais as regras e, em simultâneo, descobrir de que modo os membros de uma cultura vêem o mundo e o descrevem. Consideram a cultura como um "master contract" que inclui a auto-imagem da organização bem como as regras constitutivas e reguladoras que organizam as crenças e acções à luz desta auto-imagem.

Em quarto lugar no *Simbolismo Organizacional* procura-se investigar o modelo de discurso simbólico, no qual é necessário interpretar, ler ou decifrar a organização. O enfoque principal está em detectar de que forma a experiência se torna significativa. Neste sentido teremos de considerar:

- como os indivíduos interpretam e entendem as suas experiências e de que maneira esta interpretação está ligada à acção;

- uma análise dos processos básicos, através dos quais os grupos chegam a partilhar interpretações para realizar as experiências que permitem a organização das actividades;

- como criar e manter um sentido de organização atingindo interpretações comuns das situações que coordenam a acção. Assim, poderíamos entender a liderança como a administração de significados e a "modelagem" de interpretações

Em quinto e último lugar, nos *Processos Inconscientes e Organização* a ênfase recai sobre os processos psicológicos inconscientes. As formas de

organização e as práticas organizacionais são consideradas como projecções dos processos inconscientes e são analisadas como referência ao "jogo" (interplay) entre processos fora da consciência e as suas manifestações inconscientes.

Para concluir esta análise baseada na Antropologia Cultural, parece-me importante referir a posição defendida por Sathe (1983) para quem a influência desta ciência pode ser encarada em duas perspectivas.

A primeira considera a cultura como algo que é directamente observável nos membros de uma comunidade, ou seja, nos seus padrões de comportamento, discurso e no uso de objectos materiais. A segunda define cultura como algo que é partilhado na mente dos membros da comunidade, como as crenças, valores e ideias que as pessoas sustentam em comum.

Ao analisar o que, sobre esta matéria, afirma Schein (1992) é interessante verificar que existe uma aproximação entre a posição deste autor e o que defende Sathe (1993) uma vez que Schein (1992) considera que a maneira mais útil de pensar no conceito de Cultura é visualizá-la como uma aprendizagem acumulada e partilhada por determinado grupo, integrando globalmente comportamentos, emoções e elementos cognitivos do funcionamento psicológico dos seus membros.

## **2 - Definições de Cultura Organizacional**

### **Quando e Como surge o interesse pela Cultura Organizacional ?**

No final dos anos 70 verificou-se um crescente aumento de interesse pela Cultura Organizacional, podendo, eventualmente, considerar-se ser esta a época inicial dos estudos sobre a matéria.

Este interesse ficou a dever-se a um fenómeno, que alguns teóricos designaram por crise generalizada e que foi o visível enfraquecimento que a supremacia americana e europeia, em termos de gestão, teve face à nova potência económica - o Japão.

Para, em termos históricos, reflectir sobre os primeiros autores que abordaram este tema, que mais tarde será tratado pela escola de Desenvolvimento Organizacional, é necessário considerar o que sobre ele escreveram (Larçon e Reitter 1979 e Reitter e al. 1988, citados por Lopes e Reto 1990) que afirmam ser C.Barnard e P.Selznick os primeiros a lançar algumas questões.

Neste sentido Barnard (1938) considera que a tarefa do executivo é administrar significados.

Por outro lado Selznick (1957) analisa a incorporação de valores na estrutura organizacional através do estabelecimento da missão, programa de actividades, recrutamento selectivo e processo de socialização.

Complementarmente, outros autores vão, ao ocupar-se do desenvolvimento desta questão, realizar inúmeras investigações que serão um sólido sustentáculo para o desenvolvimento e consolidação da Cultura Organizacional como aspecto relevante e decisivo da vida organizações.

Entre estes autores está McGregor (1960) que investigou de que maneira os pressupostos sobre a natureza humana influenciam a vida organizacional;

Likert (1974) por seu turno vai apresentar quatro tipos de culturas e a maneira como o grupo exerce pressão para que os membros se submetam às regras; Clark (1972) considera a saga organizacional como a compreensão colectiva de certo grupo constituído formalmente, sendo que estas sagas poderão ser criadas de cima para baixo.

Será, contudo na década de 80 que a Cultura Organizacional irá conhecer um amplo desenvolvimento, suportado sobretudo pela introdução deste conceito nas práticas de gestão, o que acontece através da tomada de consciência da importância dos factores culturais na gestão efectiva das organizações.

A consolidação do conceito de Cultura Organizacional vai ser, então, reforçada pela convicção de que esta serve como factor de diferenciação organizacional permitindo evidenciar a empresa bem sucedida face à empresa mal sucedida, sendo o sucesso ou insucesso influenciados pela articulação harmoniosa entre os objectivos estratégicos e a Cultura Organizacional .

Ao observar a evolução desta realidade somos confrontados com uma alteração significativa nas práticas de gestão, pois considera-se que factores não económicos influenciam, de forma decisiva, os factores económicos.

De uma forma geral poderemos afirmar que, nesta época, existe uma acentuada preocupação com o aumento da eficácia num mundo onde a concorrência assume proporções assombrosas.

Como consequência, ao nível da produção de trabalhos e num período compreendido entre 1979 e 1984 , verificar-se-á uma acentuação eminentemente prática como foi comprovado pelo estudo realizado por (Barley e al. , 1988) que, ao analisarem uma amostra de 192 trabalhos teóricos e práticos sobre o

tema levados a cabo nos Estados Unidos, verificaram que eles são sobretudo de aplicação prática.

Assim, concluíram que, basicamente, existem dois sentidos nos trabalhos produzidos:

- O primeiro, centrado essencialmente, nas práticas de gestão vai criar uma complexidade acrescida à gestão tradicional, alertando os gestores, para a importância que determinadas variáveis, até então desprezadas, vão assumir;

- o segundo, com uma acentuação mais teórica, vai centrar-se no estudo do simbólico e da construção social de sistemas de significados.

Em última análise a primeira corrente considerou a cultura como um meio de implementar a eficácia organizacional e a segunda, via na cultura as bases de uma revolução paradigmática.

Curiosamente, a cultura organizacional tem sido encarada de diferentes modos enquanto prática de gestão. Alguns autores consideram-na como mais um fenómeno de "moda" (Thévenet, 1990) , enquanto outros, pelo contrário, a consideram como uma metáfora organizacional, que tem servido para explicar a realidade organizacional.

Para concluir a questão das diferentes abordagens em relação à cultura organizacional é necessário clarificar que se a perspectiva for "moda de gestão ", então ter-se-á de considerar que esta serve para extrair resultados nunca experimentados apesar desta perspectiva incorporar um carácter temporalmente definido como prática.

Se, por outro lado, a considerarmos como metáfora, esta vem utilizar fenómenos organizacionais, por exemplo normas e valores, que até à data não

tenham sido considerados como decisivos, em articulação com os objectivos de tipo tecnológico e estruturais.

Existe, contudo, uma terceira forma de encarar a cultura organizacional que basicamente é sustentada por uma corrente teórica que vê nela uma forma de ultrapassar a ineficácia dos paradigmas clássicos.

Com o objectivo de contrariar, em parte, a perspectiva de "moda de gestão" chamo a atenção para a estabilidade temporal e desenvolvimento que o tema conheceu como prática de gestão.

Assim, Lopes e Reto (1990) referem que "a prática da gestão pela cultura, considerada quer como moda quer como metáfora, parecem ser reveladoras de que algo mudou profundamente no paradigma tradicional da empresa e da gestão".

De entre as posições teóricas mais importantes sobre este tema, mereceu-me especial destaque o conceito de Schein (1985) que refere a Cultura Organizacional como o modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo inventou, descobriu ou tem desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Os pressupostos têm funcionado bem o que é suficiente para os considerarem válidos, sendo ensinados aos outros membros como a maneira correcta para se perceber, pensar e sentir em relação aos problemas.

O autor evidencia, nesta abordagem, a intenção de avançar para além dos comportamentos observáveis e dos valores que podem ser justificados conscientemente. Apesar de admitir a importância destes últimos vai, no entanto, privilegiar os pressupostos subjacentes que são inconscientes e que determinam como os membros de um grupo percebem, sentem e pensam.

Poder-se-ia, naturalmente, perguntar : *O que são os pressupostos ? Como se formam ?*

Segundo este autor, os pressupostos são eles próprios respostas aprendidas, originadas em valores compartilhados. Neste sentido um valor leva a um comportamento e como o comportamento origina a resolução de problemas, então esse valor vai-se transformando gradualmente num pressuposto subjacente sobre como as coisas realmente são. Este, por sua vez, à medida que se vai interiorizando como verdade, ultrapassa o nível da consciência, ou seja, passa a ser uma verdade inquestionável.

Para Schein (1984) a cultura subdivide-se em três níveis:

1º - **Artefactos e Criações** : tecnologia, arte, modelos de comportamentos visíveis e audíveis. Apesar de visíveis, esses elementos não são frequentemente decifrados;

2º - **Valores** : conscientes em alto grau;

3º - **Pressupostos básicos sobre**: relacionamento com o ambiente; natureza da realidade, tempo e espaço; natureza da natureza humana; natureza dos relacionamentos humanos. Estes elementos são taken for granted, invisíveis e anteriormente conscientes.

Ao analisar, em pormenor o que este autor defende, poderemos concluir que ele situa a um nível profundo e inconsciente aquilo que designa por suposições básicas, que segundo ele são o verdadeiro conceito de cultura. Por outro lado, num nível intermédio, encontramos os valores que, ao serem validados física ou socialmente, poderão transitar quer para um nível mais profundo ou mais superficial e consciente. Estes serviriam as funções morais e normativas do grupo.

Por último os artefactos são, na verdade, os mais visíveis de todos os níveis apresentados.

A figura 3 dá-nos uma visão esquemática de cada um dos níveis culturais analisados por Schein bem como a forma como eles interagem.

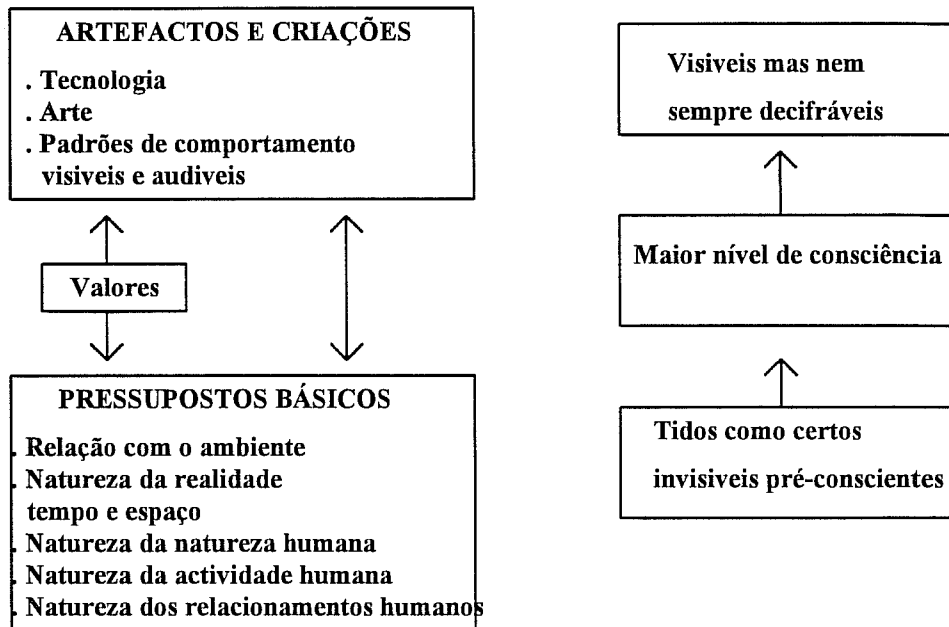


Figura 3 - Níveis da Cultura e suas interações

Fonte: Adaptado de Edgard Schein. "Coming to a New Awareness of Organization Culture" Sloan Management Review, 1984,p.4

Para Goffman (1958,1967) e Van Maanen (1979) cultura organizacional é o conjunto das regularidades comportamentais observáveis quando as pessoas interagem.

Na perspectiva de Deal e Kenndy (1982) cultura são os valores dominantes aceites por uma organização.

Por outro lado e numa visão bastante curiosa Ouchi (1981) considera que a filosofia que guia a política das organizações no que respeita aos empregados e clientes é a cultura da organização.

Na perspectiva de Pettigrew (1979) cultura organizacional é um sistema de significados aceites publicamente e colectivamente por um dado grupo num determinado tempo. Este sistema de termos, formas, categorias e imagens revela às pessoas a sua própria identidade. Em suma este autor ao analisar a organização como um sistema contínuo que tem passado, presente e futuro, vai tomar em consideração o papel dos empreendedores na definição dos primeiros patamares estruturais da organização e vai defender que existe uma correspondência biunívoca, ou seja, o homem cria cultura e é criado por ela .

Para Hofstede (1982) a cultura é uma programação mental e colectiva que distingue nas respostas ao ambiente os membros de um grupo humano de outro.

Esta definição encerra uma dupla vertente que se justapõe, isto é, ter-se-á de considerar a dimensão da cultura nacional que "molda" as pessoas, individualmente ou em grupo (nação) em, se é permitido, ajustamento com a cultura organizacional que, por seu turno, "chancela" de forma vinculada a componente funcional num universo mais limitado mas nem por isso menos abrangente.

A consciencialização da importância das culturas nacionais na implementação das organizações, sobretudo das multinacionais, criando aquilo que, com algum arrojo, se poderia designar por aculturação organizacional, levou-me a consagrar um sub-capítulo a este tema.

Podia, com este parágrafo, terminar este sub-capítulo uma vez que de uma forma genérica se pode considerar que estamos perante perspectivas dualistas, suportadas, por uma visão que aponta para a identificação da cultura através dos comportamentos, ou como uma dimensão anterior aos

comportamentos, sendo, no entanto, bastante clara a sua função - guiar de alguma forma a acção.

Complementarmente, existe outra dimensão impossível de ignorar por força da sua função aglutinadora de um grupo ao ponto de permitir a sua diferenciação de outros.

Contudo, pareceu-me interessante introduzir mais algumas definições que acrescentam algo de novo.

Assim, Louis (in Kilmann et al, 1985) refere-se, em primeiro lugar, à compreensão, artefactos e comportamentos compartilhados; em segundo lugar, ao grupo; em terceiro, e último lugar, ao relacionamento entre o grupo e a compreensão, artefactos e comportamentos compartilhados.

Ao aprofundar esta visão somos levados a concluir que este autor considera a existência de várias culturas nos locais de trabalho devendo ser analisadas:

- a) as raízes ou os lugares onde em primeiro lugar os entendimentos são compartilhados;
- b) a extensão da interiorização atingida pelos entendimentos.

Por outro lado Koontz e Weihrich (1990) , definem cultura organizacional como o padrão de comportamento compartilhado pelas crenças e valores que os membros têm em comum. A cultura poderia, assim, ser inferida a partir do que as pessoas fazem, dizem ou pensam da organização onde estão inseridas.

Bowditch e Buono (1992) definem-na, mais uma vez, como o padrão compartilhado de crenças e suposições, introduzindo um nível diferente situado

nas expectativas tidas pelos membros da organização, bem como a sua maneira característica de perceber os artefactos da organização e o ambiente.

Ter-se-ão, igualmente, de considerar as normas, papéis e valores como elementos externos ao indivíduo.

Estes autores vão introduzir dois conceitos:

- Cultura Organizacional Objectiva;
- Cultura Organizacional Subjectiva.

A primeira enquadra sobretudo os artefactos criados por uma organização, nos quais se incluem, por exemplo, as condições físicas proporcionadas aos colaboradores, as viaturas colocadas à disposição dos executivos e que de alguma forma vai permitir reflectir sobre os valores da organização.

A segunda considera o padrão compartilhado de crenças, suposições e expectativas tidas pelos membros da organização, bem como a sua maneira característica de perceber os artefactos da organização e o ambiente.

A cultura organizacional subjectiva incorpora os heróis, os mitos, histórias, tabus, ritos, e rituais.

Estes autores vão mais longe e, apesar de considerarem que ambas são importantes para a plena compreensão de uma dada organização, dão realce à cultura organizacional subjectiva na medida em que esta oferece uma base mais nítida para se caracterizarem e interpretarem as semelhanças e diferenças entre as pessoas e as organizações. Os autores ressaltam que apesar da cultura objectiva poder apresentar semelhanças entre organizações a cultura subjectiva é exclusiva de cada empresa.

### 3 - Elementos da Cultura Organizacional

Os elementos são, na verdade , um dos pilares fundamentais da cultura organizacional, uma vez que fornecem aos membros da organização uma forma de estes a perspectivarem, ou se preferirmos são os elementos que facilitam a interpretação da empresa pelos seus membros.

Neste sentido poder-se-á considerar que os elementos são responsáveis pela coesão em torno dos comportamentos definidos como válidos para a organização, provocando, em simultâneo, a disseminação espontânea desses comportamentos pelos demais membros .

Assim, neste sub-capítulo serão abordados, detalhadamente, os elementos da cultura organizacional que com maior frequência são referidos sempre que se estuda o tema.

São eles:

- *os valores;*
- *crenças e pressupostos;*
- *ritos, rituais e cerimónias;*
- *histórias e mitos;*
- *tabus;*
- *heróis.*

### 3.1 - *Valores*

Ao analisarmos as definições de cultura apresentadas por autores como (Shein, 1985; Deal e Kennedy, 1982) verificamos que os valores estão, nelas, claramente incluídos o que nos leva a concluir que para estes autores os valores são pressupostos básicos da cultura organizacional.

Assim, segundo Deal e Kennedy (1982) os valores, para além de serem as crenças e os conceitos básicos formam o coração da cultura, definindo, em termos concretos, o sucesso para os colaboradores, estabelecendo os padrões que eles deverão alcançar.

Para estes autores, os gestores nas companhias de sucesso, falam abertamente sobre os valores, evitando, no entanto, qualquer tentativa de desvio, uma vez que eles representam a essência da filosofia da organização, fornecendo, em simultâneo, a direcção comum a todos os membros transformando-se num guia para o comportamento quotidiano.

Mantendo esta linha de raciocínio é importante verificar a influência dos valores na organização:

a) os valores e crenças de uma organização indicam que questões são prioritariamente observadas;

b) os valores desempenham um papel igualmente importante na determinação do limite da ascensão das pessoas na organização;

c) os valores e crenças compartilhados também exercem um importante papel na comunicação, ao mundo exterior, do que este pode esperar da organização.

Segundo Hougonier (in Thévenet, 1986) a cultura é um sistema de valores implícitos que os elementos da organização, a todos os níveis, são capazes de exprimir se para tanto lhes for dada oportunidade.

Poder-se-á inferir, a partir desta definição, que a cultura é o conjunto de valores compartilhados por todos no seio da organização; aliás, num contexto mais amplo, Rokeach (1973) defende que os valores humanos estão incluídos tanto na cultura como na sociedade, da qual as organizações são parte integrante e, naturalmente, na própria personalidade.

Aprofundando a questão dos valores compartilhados (Posner et al, 1985) realizaram uma pesquisa, envolvendo 1500 gestores americanos em diferentes áreas de actividade, onde procuraram verificar a ligação entre os valores pessoais e organizacionais.

A partir das conclusões do estudo inicial foi desenvolvida outra investigação no sentido de apurar se os valores compartilhados fazem diferença, tendo-se concluído que essa afirmação é verdadeira, como se poderá ver na figura 4.

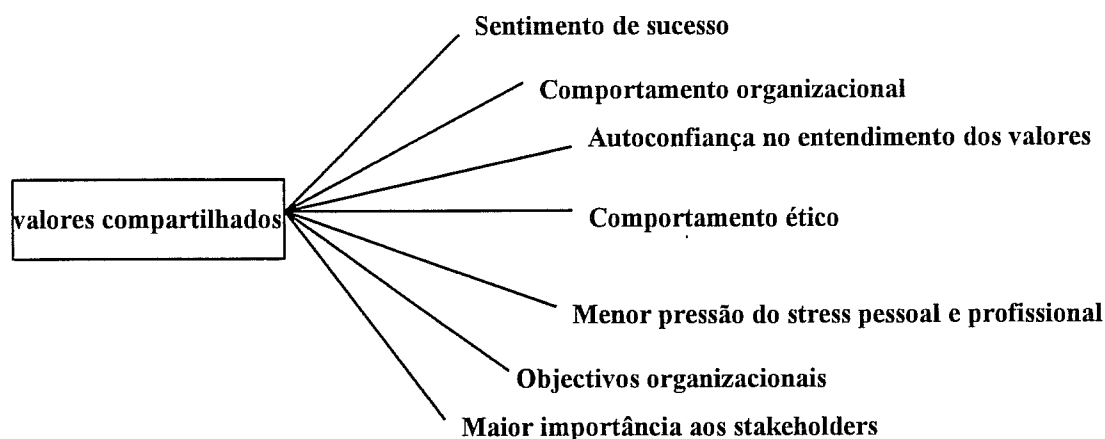


Figura 4. Os valores compartilhados fazem diferença

Fonte: (Posner et al., 1985, pp.293-309 )

Vejamos pois quais as relações que se estabelecem:

a) *Os valores compartilhados estão relacionados com sentimentos de sucesso pessoal.* A compatibilização entre os valores pessoais e organizacionais tem guindando muitos gestores ao sucesso .

b) *Os valores compartilhados estão relacionados com o comprometimento organizacional.* Os gestores que sentem os seus valores compatíveis com os da organização tenderão a conservar-se nela mais tempo .

c) *Os valores compartilhados estão relacionados com a autoconfiança no entendimento pessoal e valores organizacionais.* A percepção da relação estreita entre os valores pessoais e organizacionais aumenta a consciencialização e entendimento dos valores da organização, o que origina uma maior influência junto dos superiores, colegas e subordinados.

d) *Os valores compartilhados estão relacionados com o comportamento ético.* Quanto maior for a compatibilidade entre os valores pessoais e organizacionais, maior será a tendência para concordar que os valores organizacionais são orientados por elevados padrões éticos. Quando esta compatibilidade é fraca ocorre precisamente o contrário.

e) *Os valores compartilhados estão relacionados com sentimentos de stress pessoal.* Quando os gestores se apercebem de que os seus valores são compatíveis com os da organização tendem a sentir que as pressões do trabalho não afectam substancialmente a sua vida fora da organização.

f) *Os valores compartilhados estão relacionados com os objectivos organizacionais*. A compatibilidade entre estes dois objectivos (pessoal versus organizacional) faz aumentar a ligação aos objectivos e metas da organização.

g) *Os valores compartilhados estão relacionados com os stakeholders organizacionais*. Os gestores com grande compatibilidade de valores dão maior importância aos accionistas, proprietários e consumidores do que aqueles que não sentem aquela compatibilização. Esta importância vai verificar-se, também, em relação aos colaboradores, colegas e técnicos.

Rokeach (1973) considera que valores são, de facto, crenças duráveis num determinado comportamento ou num estado final de existência que é pessoal ou socialmente preferível a outro. Este autor vai separar claramente os valores instrumentais (como atingir um estado final que se deseja) dos terminais (estado final em si).

Para Thévenet (1986) os valores estão para além da crença, o que faz com que adquiram uma intervenção e uma operacionalidade concretas na organização.

Este autor vê os valores, basicamente, como aquilo que a organização considera o bem.

Hofstede (1973), por outro lado, põe em causa a racionalidade dos valores, na medida em que estes são atribuídos tanto aos indivíduos como às organizações (nesta perspectiva funcionarão como normas) e antecipadamente programados na nossa vida e por esta razão não racionais.

Ele vai distinguir valores desejados de valores desejáveis, ou seja fá-lo para evidenciar a diferença entre o que de facto desejamos e aquilo que pensamos dever desejar, estando, os primeiros, mais próximos de concretização.

Sainsaulieu (1977) atribui às organizações e ao trabalho organizado o papel de influência sobre as escalas de valores mais gerais, tais como a educação e familiares das pessoas. No que respeita à pertença à organização afirma este autor: "é fonte de valores variados mas reais porque aí se encontram os mais conjugados de uma socialização e de uma independência"(Sainsaulieu, 1977).

Para reforçar os conceitos referidos anteriormente, temos de analisar o que referem Peters e Waterman (1982) que consideraram a criação de valores como um dos oito atributos característicos das organizações de excelência, o que por si só evidencia a sua importância na sobrevivência das organizações.

Complementarmente os autores referem que a sobrevivência das organizações não fica a dever-se à habilidade dos seus gestores, nem tão pouco à forma como se organizam, mas sim ao poder daquilo que designam por crenças e, sobretudo, pela influência que essas crenças exercem nos colaboradores.

Ao desenvolver esta vertente apresentam três pressupostos para a sobrevivência das organizações:

- possuir um sólido conjunto de crenças no qual se baseiem todas as políticas e acções;

- fidelidade a estas crenças;

- deverá, para responder às solicitações do mercado, estar preparada para mudar tudo em relação a si mesma, com excepção dessas crenças.

Assim, poderemos, para concluir esta questão, considerar que os valores são definições do que é importante para que a organização atinga o sucesso.

De uma forma geral verifica-se que existe uma forte "personalização" dos valores de organização para organização o que não obsta a que eles apresentem algumas características comuns, como:

- a importância do cliente;
- padrão de desempenho excelente;
- qualidade e inovação;
- a importância da motivação intrínseca dos colaboradores.

Na sequência do que anteriormente foi referido poder-se-á afirmar que, quanto maior for a durabilidade dos valores mais forte será o seu poder de penetração e de reforço a partir de outros elementos da cultura que neles são baseados. É importante referir que do processo de "cristalização" dos valores são criados diversos "subprodutos" como por exemplo as histórias, os mitos, os rituais e cerimónias entre outros.

### 3.2 - Crenças e pressupostos

Estes termos têm sido utilizados, com alguma frequência, como sinónimos no sentido de expressar aquilo que é tido como verdade inquestionável na organização.

Recorrendo, novamente, ao trabalho realizado por Peters e Waterman (1982) apresento, na figura 5 o esquema elaborado por estes autores nas empresas de excelência, sobre o conteúdo das crenças .

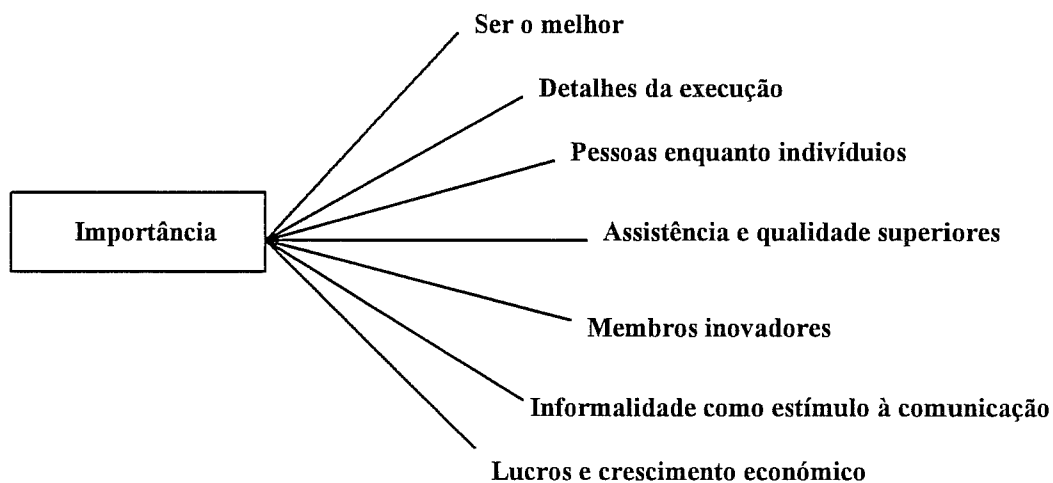


Figura 5 - Conteúdo das empresas de excelência

Fonte : Peters e Waterman "In search of excellence "1982

Para estes autores é da responsabilidade dos gestores o reforço destas crenças o que poderá e deverá ser realizado através das suas acções no sentido de evitar que existam discrepâncias entre aquilo que se apregoa através dos discursos realizados e a prática organizacional efectiva.

Schein (1984) defende que são os pressupostos, não os valores, os responsáveis centrais da cultura. Para ele quando um grupo ou organização

consegue resolver os seus problemas colectivos este processo contém uma visão do mundo, um mapa cognitivo e algumas hipóteses sobre a realidade.

Se acontece haver sucesso na resolução dos problemas, então essa visão do mundo passa a ser considerada como a correcta, o que a transforma em válida. A formação deste conjunto de pressupostos está intimamente ligada à necessidade humana de consistência e ordem, isto, claro, se existir o tempo suficiente para que o grupo consolide uma tal formação. No interior da organização estes pressupostos formam-se em relação ao produto bem sucedido, aos consumidores, ao mercado, as funções realmente importantes na organização, à forma de organização e ao modo como as pessoas deverão ser geridas e motivadas.

Para este autor a cultura como o conjunto de pressupostos é um processo em formação uma vez que essa aprendizagem está a acontecer em contínuo sobre, por exemplo, como se relacionar com o ambiente e como administrar as questões internas.

Importa realçar que este processo contínuo não altera as coisas que foram aprendidas e que se manifestam como estáveis no seio do grupo.

Assim, os pressupostos fazem a cultura organizacional servir a função secundária de estabilizar os ambientes internos e externos do grupo e, uma vez que a estabilidade é procurada pelo grupo como uma espécie de defesa contra a ansiedade derivada da incerteza e da confusão, as partes mais profundas da cultura ou não sofrem alterações ou mudam muito lentamente.

Ainda sobre os pressuposto é interessante verificar o que refere Dyer (in Killmann et al., 1985), que cria cinco categorias :

1ª) **Natureza dos relacionamentos** : Como são assumidos os relacionamentos entre os membros da organização ? São, primeiramente, lineares, entre pares ou individualistas por natureza?

2ª) **Natureza humana**: os seres humanos são considerados basicamente bons, maus ou nem uma coisa nem outra ?

3ª) **Natureza da verdade**: a verdade é revelada pelas figuras da autoridade externa ou ela é determinada por processo pessoal de investigação e teste ?

4ª) **Ambiente**: o ser humano pode dominar o ambiente ou deve ser submetido por ele ? É possível o homem ter um relacionamento harmónico com o ambiente ?

5ª) **Universalismo/Particularismo**: devem os membros de uma organização ser avaliados de acordo com os mesmos padrões ou a certos indivíduos deve ser dispensado um tratamento preferencial ?

Para este autor a cultura deve ser examinada a partir dos artefactos, perspectivas, valores e pressupostos. Não obstante, a chave para a compreensão está em descodificar o conjunto de pressupostos compartilhados pelos seus membros e descobrir de que maneira estes se encaixam num modelo cultural ou paradigma para formar uma *gestalt* ou *ethos* único.

### *3.3 - Ritos, Rituais e Cerimónias*

Para abordar esta questão irei recorrer, como inicialmente fiz, à teoria desenvolvida por Deal e Kennedy (1982) que afirmam que nenhuma ocorrência na organização é um evento trivial e que no contexto de trabalho qualquer evento pode ser administrado.

Por estas razões os autores consideram que Os ritos, rituais e cerimónias são exemplos de actividades planeadas que têm consequências práticas e expressivas, tornando a cultura organizacional mais tangível e coesa.

Como consequência e partindo do pressuposto de que as realizações na organização ao merecerem reconhecimento levam os colaboradores a realizarem maiores feitos, estes autores conferem aos ritos, rituais e cerimónias um papel importante na expressão da cultura, porque:

- comunicam claramente quais os comportamentos a adoptar assim como quais os padrões de decoro aceitáveis;
- chamam a atenção para a forma como os procedimentos são executados;
- estabelecem a maneira como as pessoas podem divertir-se;
- exercem uma influência visível e penetrante;
- apresentam o lado criativo da cultura que encoraja inovações e em simultâneo liberta tensões, auxiliando na aproximação das pessoas o que origina a redução de conflitos e a criação de novos valores;

- guiam o comportamento através da dramatização dos valores básicos, uma vez que por de trás de cada ritual está um mito que simboliza a crença central da organização;

- exibem e fornecem experiências a serem lembradas pelos colaboradores e as cerimónias são destacadas como eventos extraordinários onde o brilho existente resulta das estrelas da organização.

É, no entanto, importante referir que os rituais no trabalho não são responsáveis por resultados directos ao contrário das mudanças sociais. Apesar desta realidade ser inquestionável estes fornecem um sentimento de segurança e identidade comuns emprestando, às actividades quotidianas, um significado que é por todos, não só entendido, mas, sobretudo partilhado.

Desenvolvendo a questão dos ritos e rituais Trice e Beyer (in Kilmann et al, 1985) vão analisar estes fenómenos de acordo com o objectivo pretendido e chegam à conclusão que os mais comuns são os apresentados na figura 6.

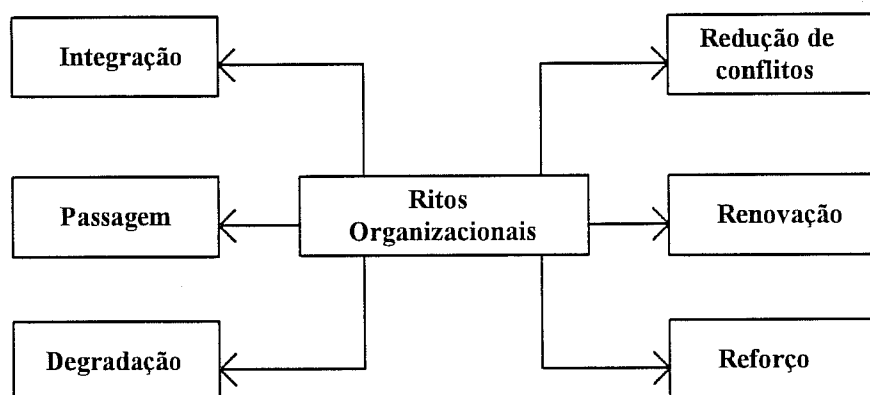


Figura 6 - Ritos organizacionais mais comuns.

Fonte: Trice e Beyer "Studing Organizational Culture Rites and Cerimonials" Academy of Management Review, vol.9, nº4, 1984.

Numa análise mais pormenorizada, sobre os diversos ritos apresentados na figura anterior, podemos conhecer um pouco mais sobre a sua utilização, bem como sobre quais os objectivos implícitos que se pretendem atingir com cada um deles.

1) **Ritos de passagem**: são utilizados para facilitar a mudança de status quer na entrada quer na reconversão funcional das pessoas.

Objectivos implícitos: minimizar as mudanças na forma como as pessoas executam novos papéis sociais e restabelecer o equilíbrio das relações sociais em processo.

2) **Ritos de degradação** : são utilizados para dissolver identidades sociais e retirar o seu poder como, por exemplo, nos casos de demissão, afastamento de um alto executivo ou denúncias públicas de falhas ou incompetências.

Objectivos implícitos: fornecer conhecimento público de problemas existentes e quais os seus detalhes; defender as fronteiras do grupo através da redefinição dos seus membros e reafirmar a importância e valor das regras definidas.

3) **Ritos de reforço** : evidenciar publicamente os resultados positivos, reforçando as identidades sociais e seu poder.

Objectivos implícitos: fornecer reconhecimento público às realizações individuais, bem como motivar esforços similares; realçar o valor social da observância das regras.

4) **Ritos de renovação** : procura renovar as estruturas sociais e aperfeiçoar o seu funcionamento como, por exemplo, programas de desenvolvimento organizacional, assistência ao colaborador etc.

Objectivos implícitos: evidenciar aos colaboradores que algo está a ser feito em relação aos problemas; distinguir a natureza dos problemas, dirigir atenção para alguns problemas e omitir outros; legitimar e reforçar os sistemas de poder e autoridade existentes.

5) **Ritos de redução de conflitos** : são utilizados para restaurar o equilíbrio em relações sociais perturbadas, reduzindo os níveis de conflito e agressão em casos de disputa colectiva.

Objectivos implícitos: desviar a atenção da resolução de problemas, isolando quer o conflito quer os seus efeitos. No fundo destina-se a restabelecer o equilíbrio das relações afectadas pelo conflito emergente.

6) **Ritos de integração** : incentivar e reviver sentimentos comuns e manter as pessoas envolvidas com o sistema social. É frequentemente utilizado nas festas de Natal.

Objectivos implícitos: libertar emoções e promover o abrandamento temporário das normas; voltar a assegurar e reafirmar, através do controlo, a moral das normas.

Ainda, sobre estas questões, os autores atrás referidos, dando uma ênfase especial à questão da mudança cultural, consideram que as organizações deverão estar sempre atentas à possibilidade de, com naturalidade, criar novos ritos e novos "guiões" a serem recomendados a todos os colaboradores.

Estes, para além de recomendados, deverão ser aceites, aprendidos e, sobretudo, interiorizados no processo global de ressocialização.

Com o objectivo de alargar as referências a estes elementos da cultura organizacional gostaria de referir (Bosche et al., 1984) que consideram existir três categorias de ritos:

a) **Ritos de entrada:** Estão intimamente ligados com modelos de socialização específicos de cada organização: a apresentação da empresa, seminários de acolhimento, etc.

b) **Ritos de passagem :** Destinam-se a marcar as mudanças de estatuto das pessoas na organização através de cerimónias específicas.

c) **Ritos de partida :** São utilizados para definir claramente as fronteiras da organização . Os mecanismos utilizados são normalmente as cerimónias de exaltação em situações de aposentação normal. Noutro sentido poderão ser utilizados em cerimónias de humilhação, clarificam e reforçam os valores do grupo dominante.

### *3.4 - Histórias e mitos*

Todos os colaboradores, mesmo os mais recentes, já tiveram acesso a uma ou outra história que atravessou, em todos os sentidos, a organização.

As histórias, como narrativas baseadas em eventos, têm funções que vão desde a informação sobre a organização até ao realce dado à forma como determinado comportamento se ajusta perfeitamente ao ambiente organizacional, passando pelo reforço dos comportamentos existentes.

Numa perspectiva talvez mais esotérica, os mitos, apesar de se referirem a histórias consistentes com os valores da organização, não são, no entanto, sustentados por factos.

Nesta vertente poder-se-á considerar o mito como resultado de uma particularidade dos tempos heróicos da organização (fundação, período difícil que atravessou, etc.) que, apesar desta característica, representem um importante papel no realce dos valores da organização.

Sobre estas questões Wilkins (1984) desenvolve uma teoria na qual a diferença entre as organizações bem sucedidas e as que não conseguem sucesso reside no facto de as primeiras possuírem um claro e inequívoco conjunto de exemplos concretos de acções de gestão já realizadas, o que provoca uma constante presença da filosofia de gestão junto dos colaboradores. Para este autor as histórias exercem um papel relevante na divulgação dos exemplos que se materializam na consolidação da cultura.

Para ele as histórias apresentam as seguintes características:

- ♦ são concretas uma vez que detalham pessoas específicas, acções específicas, para além de descrições da época e do lugar;

- ♦ são do conhecimento comum entre grupos de pessoas na organização;
- ♦ os indivíduos acreditam nas histórias e por essa razão estas tornam-se do conhecimento comum; são uma espécie de contrato social na organização, uma vez que estão relacionadas com a maneira de agir e o modo como essa forma de agir é tratada, recompensada ou punida.

Este autor reflecte, igualmente, sobre quais as funções das histórias, concluindo que elas são múltiplas e destacando as seguintes:

1) **As histórias como mapas:** Elas auxiliam os colaboradores a perceber como as actividades são asseguradas por determinado grupo. Estes mapas são especialmente úteis aos recém admitidos uma vez que fornecem uma ideia sobre os limites de segurança dentro da organização. Com elas aprendem quais são as excepções às regras e quais as regras passíveis de serem violadas sem que isso represente grave "ofensa "e quais as que são "sagradas".

2) **As histórias como símbolos:** Fazem parte de acontecimentos concretos que são exemplos dos objectivos e princípios partilhados. O autor considera que as organizações modernas, apesar de complexas, necessitam de coesão afim de garantir que os diversos indivíduos e mesmo as unidades e sub-unidades cooperem para o bem da organização no seu todo, ou seja, é absolutamente imperioso, contrariando a tendência natural das organizações grandes e complexas, ultrapassar os limites impostos pelas unidades e sub-unidades projectando o esforço no sentido da realização dos objectivos globais.

As histórias, neste contexto, servem para simbolizar a orientação e os valores que unificam os participantes.

3) **As histórias como guiões (scripts):** Na maior parte dos casos as histórias são vistas como guiões que informam o colaborador sobre quais os comportamentos e atitudes aceitáveis ou, por outro lado, o que este pode esperar da organização. Podem, também, ensinar que tipos de decisões são aceites em determinadas situações.

O compartilhar das histórias clássicas parece fornecer, tanto ao gestor como ao colaborador, um sentido concreto do que é importante para a organização fornecendo em simultâneo, um vocabulário comum que tende a ajudar as pessoas de diferentes níveis a comunicar mais fluentemente.

As histórias são consideradas muito poderosas uma vez representam experiências de outras pessoas, podendo ser usadas para preencher algumas lacunas na vida dos colaboradores.

Segundo este autor, porque apresentam detalhes concretos, são bastante persuasivas e são mais rapidamente memorizadas, perdorando muito mais tempo do que as ideias abstractas.

As histórias, assim como os valores, apresentam traços comuns e de uma forma geral abordam temas relacionados com a igualdade entre os membros da organização, segurança e controlo.

De uma forma geral o que foi afirmado sobre as história poderá ser aplicado aos mitos, apesar de estes serem considerados como interpretações de valores não fundamentados em factos específicos.

### 3.5 - *Tabus*

Os tabus, como elementos da cultura utilizados para orientar comportamentos, vão demarcar as chamadas áreas de proibição, isto é, vão acentuar o aspecto disciplinar da cultura evidenciando o não permitido.

Apesar da sua reconhecida importância só encontrei, na bibliografia utilizada por mim, uma referência a este elemento cultural.

Assim, Deal e Kennedy (1982) descrevem os tabus como rituais que não funcionam, considerando aspectos discriminatórios da sociedade que se vão reflectir nas organizações provocando, por exemplo, a exclusão de indivíduos de raça diferente da maioritariamente existente ou ainda exclusões por questões de ordem sexual. Naturalmente que estas exclusões vão prejudicar o desenvolvimento das funções dos excluídos, uma vez que determinadas decisões são tomadas em reuniões informais às quais estes grupos não têm acesso.

Ao rever o que escrevi, sobre este elemento, tentei reflectir sobre quais seriam as razões para ter encontrado somente esta referência.

Sem encontrar razões com fundamento científico descortinei uma que me poderá ajudar a diminuir a sensação de desapontamento.

A razão é sustentada por um sentimento de retraimento das organizações em abordar abertamente questões delicadas para a sua imagem e equilíbrio.

Recordo-me, por exemplo, de erros provocados na indústria farmacêutica que causaram graves deformações nos fetos (Talidomida) e por isso mesmo serão matéria tabu, ou seja, estamos perante a construção de um tabu sobre outro tabu. Afastando o espectro do pretenciosismo, parece-me justificável que as organizações se não disponibilizem para falar abertamente sobre as suas "tragédias".

Talvez por esta razão exista tão pouca informação sobre os tabus e, com alguma ironia, afirmo "poderá ser um inultrapassável tabu falar sobre tabus".

### *3.6 - Heróis*

Com alguma naturalidade poderemos considerar que nesta "galeria" de heróis estão, por direito próprio, os fundadores. Para termos uma visão alargada do que pretendo afirmar bastará reflectir sobre o que diz Schein (1983) quando defende que "O fundador de uma organização cria simultaneamente um grupo e dada a sua força ou a sua personalidade, começa a criar uma cultura".

Ainda segundo este autor a melhor cultura organizacional reflectirá sempre uma grande interacção entre as hipóteses e as teorias iniciais dos fundadores e o que o grupo aprende através das suas próprias experiências.

Sobre esta questão Lopes e Reto (1990) consideram que este papel fulcral dos líderes iniciais continua na maior parte das empresas mesmo depois do seu desaparecimento físico, através de sagas e mitos. Os fundadores, como figuras marcantes, são mitificados e transformados em heróis.

Estes autores consideram que, a função dos líderes é demonstrar que o sucesso não só é possível, mas que é humano.

Se consideramos o que sobre esta questão defendem Deal e Kennedy (1982) verificamos que para eles os heróis personificam os valores e concentram a força da organização. Para estes autores a diferença entre os gestores e os heróis reside no facto de os primeiros conduzirem a organização e os segundos a terem criado, isto é, estes últimos tiveram a coragem e a persistência de fazer aquilo que todos procuravam mas que tiveram medo de realizar.

Existem dois tipos de heróis: os criados e os natos. Os primeiros são situacionais, o que significa que nascem com uma situação e os seus exemplos são utilizados no dia -a -dia. Os segundos têm uma influência mais profunda ou, se preferirmos, mais filosófica e por esta razão muito mais duradoura.

É, em meu entender, importante referir que nem todos os heróis são, como seria de supor, carismáticos. Revelam-se, algumas vezes, pessoas de trato difícil para não dizer insensíveis, apesar da admiração e confiança que conseguem inculcar nos seus colaboradores.

Para terminar é interessante verificar o que sobre este assunto referem Peters e Waterman (1982) que relatam vários exemplos de empresas de excelência que criam os seus heróis (campeões) através das mais diversas formas, mas com o mesmo objectivo que se poderá resumir na ideia de que todas procuram formas de influenciarem positivamente o comportamento dos membros da organização.

Para eles a forma de criar estes heróis (campeões) é conseguida através da socialização dos gestores por forma a acreditarem que são destinados a ser heróis (campeões) , mantendo, em simultâneo, um controlo sobre o que realmente é significativo e importante.

Para concluir a análise deste elemento da cultura organizacional parece-me pertinente formular uma pergunta que, apesar de genérica, permite uma visão mais nítida da importância, no seio das organizações, dos heróis.

A pergunta é :

### **Quais as funções dos heróis ?**

Basicamente as funções dos heróis são:

- ⊕ transformar em concreto o conceito abstracto de sucesso, ou seja, é atingível e humano o que significa que os demais membros poderão seguir o exemplo;
- ⊕ construir e fornecer modelos;

- ⊕ simbolizar a organização para o mundo exterior;
- ⊕ preservar o que a organização tem de melhor;
- ⊕ estabelecer padrões de desempenho;
- ⊕ fornecer uma influência duradoira motivando assim os colaboradores.

Como se pode inferir, do anteriormente exposto, os heróis são um elemento catalisador das organizações, congregando em torno dos valores uma força quase suficiente para catapultar a organização.

Gostaria contudo de deixar aqui uma reflexão relacionada com o facto de, em meu entender, os heróis não serem um produto das organizações, ainda que as organizações sejam, em larga medida, produto dos heróis.

#### **4 - Tipos de culturas organizacionais**

Ao debruçar-me sobre este aspecto específico verifiquei a existência de uma multiplicidade de visões, interpretações e teorias.

Esta multiplicidade advém de questões particulares relacionadas com os investigadores que aprofundaram este assunto. Estes, metaforicamente, recortam a realidade detendo-se depois em pedaços específicos desta.

Não obstante a diversidade, é interessante analisar o que alguns autores referem sobre esta questão .

Hampden-Turner (1990) formula, a propósito, uma interessante pergunta:

#### **Será útil encerrar as culturas em categorias ?**

Para ele muitos especialistas e consultores pensam que todas as culturas de empresa correspondem a uma gama de tipos ideais.

Do seu ponto de vista as classificações realizadas por Deal e Kennedy, Harrison e Handy , são as que têm maior êxito.

A estas, acrescentarei as realizadas por Sethia e Von Glinow , Donnelly e Hampden-Turner.

Assim e mantendo a mesma sequência da enumeração abordarei, em primeiro lugar, o que referem Deal e Kennedy (1982) que introduzem uma análise de "tipo quadrante" onde se observam duas variáveis : Grau de Risco e velocidade do "feedback".

O grau de risco está directamente associado às actividades da organização, ou seja importa ter em linha de conta a dimensão do risco que é necessário assumir. Por outro lado a velocidade do feedback está relacionada com a rapidez com que a organização e os seus colaboradores conhecem os

resultados relativos ao risco assumido, no fundo a informação resultante da avaliação das decisões tomadas e estratégias assumidas.

Na figura 7 estão representados, esquematicamente, os quatro quadrantes referidos por estes autores.

<b>G R A U R I S C O</b>	<b>A L T O</b>	<b>CULTURA MACHO</b>	<b>CULTURA APOSTE É A SUA COMPANHIA</b>
	<b>B A I X O</b>	<b>CULTURA TRABALHO DURO</b>	<b>CULTURA PROCESSO</b>
		<b>RÁPIDA</b>	<b>L E N T A</b>
<b>VELOCIDADE DE FEEDBACK</b>			

Figura 7 - Quadrantes Simples

Fonte: Deal e Kennedy "Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life ", in Turner , 1982, p.29

A cultura Macho "Tough Guy/ Macho" é caracterizada por um acentuado individualismo onde são assumidos grandes riscos, recebendo um feedback muito rápido sobre as suas acções.

Esta cultura tende a ser jovem estando a ênfase na velocidade e não na resistência ao tempo. Os elementos com sucesso são aqueles que conseguem tomar decisões rápidas e assumir o risco . Neste caso a competição interna é bastante forte, ou seja , faz-se sentir muitas vezes como uma guerra onde os vencedores são caracterizados pela energia, envolvimento e busca do melhor.

A sua principal fraqueza reside no facto de ser orientada para o curto prazo, na existência de uma competição interna geradora de falta de cooperação e na dificuldade em aprender com os erros.

A cultura Trabalha duro/ diverte-te muito "Work hard/ Play hard" é caracterizada pela combinação entre o baixo risco e rápido feedback.

Esta cultura é encontrada sobretudo nas empresas de vendas onde o sucesso resulta da persistência . Os bem sucedidos são os super vendedores considerados pelo volume de vendas que propiciam à organização. Existe, por oposição à anterior, uma ênfase clara na equipa que produz volume e onde o indivíduo possui pouca importância

Esta cultura apresenta, igualmente, algumas fraquezas que são :

- como a importância está no volume poder-se-á assistir a uma quebra na qualidade;

- o elevado envolvimento pode levar ao esquecimento de que o sucesso de hoje poderá ser o fracasso de amanhã, sobretudo se considerarmos as questões relacionadas com a alta tecnologia;

- acentuação da perspectiva de curto prazo;

- uma tendência para um maior comprometimento das equipas com as acções do que com a organização o que de alguma forma poderá significar abandonos em alturas difíceis.

A cultura Aposte é a sua Companhia "Bet-your company" é caracterizada pelo alto risco com um lento feedback , isto é engloba aquelas organizações onde o investimento é muito elevado e a resposta/retorno só se irá verificar após uns anos. Existe um enfoque claro no futuro e as decisões são ponderadas em função de um longo prazo, sendo suportadas por inúmeros estudos. As pessoas apresentam uma resistência muito grande ao lidar com a ambiguidade resultante do pouco feedback . Respeitam, com facilidade, a autoridade e a competência técnica e partilham com fluidez os conhecimentos.

Por último a Cultura de Processo "Process culture" é caracterizada por baixo risco e baixo feedback. Nesta, a falta de feedback "obriga" os colaboradores a uma maior atenção a como fazer as coisas em detrimento do que fazer. Aqui os acontecimentos triviais podem assumir grande importância. Os valores são suportados pela perfeição técnica . Os bem sucedidos têm uma tendência para proteger a integridade do sistema mais do que a deles próprios

Os autores analisados em segundo lugar são Harrison e Handy. Harrison, segundo Hampden-Turner (1990) , concebe uma cultura de função dirigida centralmente e com um elevado grau de formalização. Por outro lado, Handy, citado igualmente por Hampden Turner, denomina a cultura anterior de "Apolo", deus grego . Neste caso ambas as culturas são burocráticas; caso se tratasse, por exemplo, de uma unidade fabril, ela seria dirigida cientificamente e todos os movimentos seriam estudados com rigor.

Na cultura de poder de Harrison, que para Handy assume o nome de "Zeus", a cultura é vista como uma aranha no centro de uma teia formada por colegas informais em sintonia com o chefe . O autor dá o exemplo das empresas de corretagem tradicionais britânicas ou, por outro lado, das empresas

estruturadas em torno de um fundador brilhante. Para os autores esta tal cultura é verbal e intuitiva.

Para Harrison a cultura da tarefa, que para Handy assume a designação de "Atenas", é suportada por grupos de projecto interdisciplinares organizados em torno da tarefa. É uma forma descentralizada de trabalhar que, no entanto, é formalizada pelas disciplinas que devem ser ligadas.

Por último Harrison designa a cultura descentralizada como atomista, reservando-lhe Handy a designação de "Dionisíaca". Este autor sublinha o facto da relação mantida entre espíritos livres, unidos por interesses comuns, ser caracterizada por laços de afectividade e respeito. Esta cultura seria típica em especialistas independentes que se ligam por conveniência mútua ou necessidade de estímulo verificada como acontece, por exemplo nas empresas de consultoria.

Basicamente, para estes autores, os factores que determinam cada tipo de cultura podem ser definidos pelo seu grau de formalização e centralização.

As figuras 8 e 9 apresentam, em termos esquemáticos, as diversas culturas definidas pelos autores atrás citados.

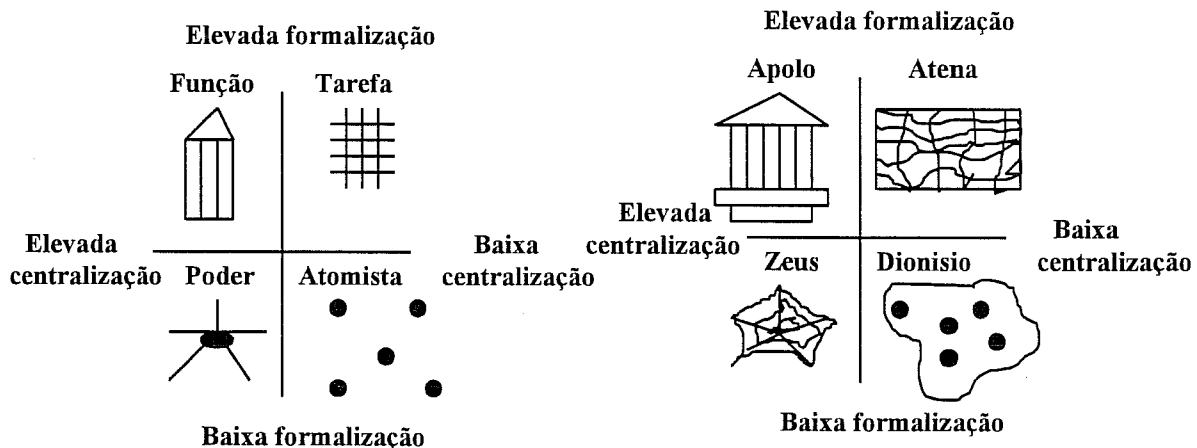


Figura 8 - Culturas Roger Harrison

Figura 9 - Quadrantes Culturais Charles Handy

Fonte: Hampden-Turner "Cultura de Empresa" Editorial Presença, 1993, p.31

Os trabalhos realizados por Sethia e Von Glinow (in Kilmann e al., 1985) vão incidir na Gestão de Recursos Humanos, em particular sobre o Sistema de Recompensas.

Numa leitura superficial poderíamos ser levados a concluir que, na verdade, a inclusão, dos trabalhos destes autores, na tese seria um pouco despropositada. Contudo, parece-me acertado inclui-los uma vez que, ao estudarem o Sistema de Recompensas, analisam a relação pessoas versus performance, a partir da qual são produzidos quatro tipos de culturas.

Os autores consideram que cultura é um conjunto de valores, crenças e pressupostos básicos, compartilhados e relativamente duradouros na organização.

Por outro lado, consideram como Sistema de Recompensas as recompensas disponíveis e o critério através do qual os membros da organização podem habilitar-se a recebê-las.

Assim, a relação entre este sistema e a cultura ocorre quando:

1º - a cultura de uma organização pode influenciar o sistema de recompensas directamente através da filosofia de recursos humanos. Para estes autores o inverso também se verifica;

2º - o Sistema de Recompensas influencia a cultura de forma directa através da qualidade dos recursos humanos.

A figura 10 dá-nos a visão desse relacionamento.

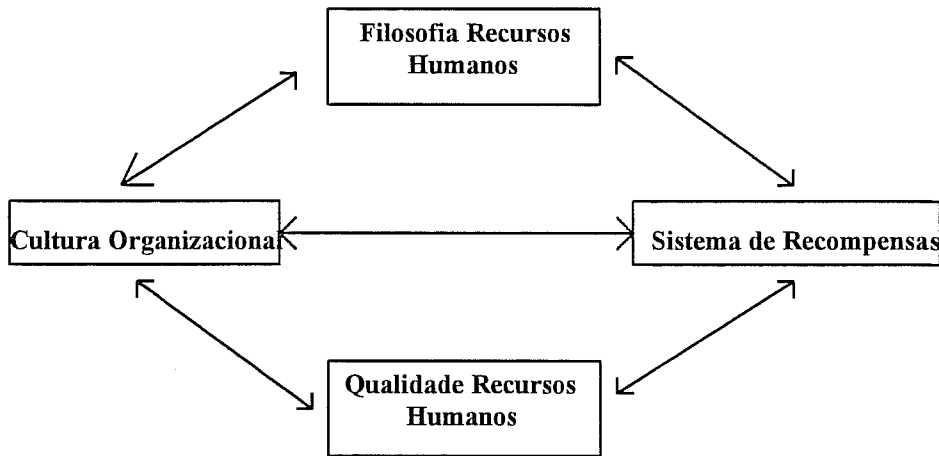


Figura 10 - Relacionamento entre cultura e sistema de recompensas.

Fonte: (adaptado de Sethia e Von Glinow, citado por Kilmann et al. , 1985, p.405)

Estes autores definem, em primeiro lugar, a cultura **Apática** que é caracterizada pela indiferença, reflectindo um estado geral de desmotivação e cinismo tendo, igualmente, uma liderança inepta. A sobrevivência destas organizações é problemática, podendo, no entanto, sobreviver graças à força da sua posição no mercado, em função do seu tamanho ou em ambientes protegidos.

Em segundo lugar definem a cultura **Cuidadosa** caracterizada pela preocupação com o bem estar dos seus membros , apesar de não apresentar elevados padrões de desempenho. Vai assumir uma postura eminentemente paternalista, que está presente na filosofia dos fundadores.

Em terceiro lugar definem a cultura **Exigente** caracterizada por uma orientação para o desempenho/ sucesso, onde, com alguma frieza, as pessoas são dispensáveis. Verifica-se que os incentivos são geralmente bons baseando-se, sobretudo, em componentes financeiras que estão directamente relacionadas com o desempenho.

Estas organizações apresentam um elevado índice de competitividade no mercado.

Em quarto e último lugar definem a cultura **Integrativa** caracterizada por uma elevada preocupação com as pessoas combinada com uma também elevada expectativa sobre o desempenho, reforçando-se estes dois factores mutuamente.

Vai verificar-se, novamente , uma acentuada tendência para as recompensas financeiras que geralmente são superiores à média do mercado.

Esta característica vai acentuar-se na medida em que estas organizações se orientam para atrair e reter pessoas com talento.

Outro autor analisado é Donnelly (1984) que estabelece uma relação entre cultura e planeamento.

Neste sentido a cultura começa a definir-se quando os dirigentes tem disponibilidade para trabalhar na definição de políticas ou formas de relacionamento que, em larga medida, são imutáveis.

Para este autor existem dois tipos de gestores: os sofisticados e os não sofisticados. Os primeiros estudam e praticam a gestão que ele apelidou de científica. Os segundos nada sabem sobre gestão mas aparentam saber .

Assim, os tipos culturais definidos pelo autor são:

1. - *Cultura Excelente* : é planeada e tanto as pessoas como a organização têm um sentido de missão. Os planos são divulgados às pessoas dando, assim, a conhecer porquê e qual o destino, fazendo-as sentir-se parte integrante da equipa. Nestas organizações o planeamento está directamente relacionado com procedimentos, padrões de operações, desempenho e com a avaliação.

2. - *Cultura Vaga/ Indistinta "Fuzzy"*: acontece nas organizações onde se verifica uma constante mudança na equipa dirigente verificando-se uma total ausência de rumo. Esta cultura verifica-se mais frequentemente em empresas em fase de maturidade ou, por outro lado, nas altamente reguladas. Manifesta-se através do comportamento do dirigente em fase de saída evitando a inovação.

3. - *Cultura Horrível "Awful"*: é caracterizada por crises constantes verificando-se uma enorme confusão, trabalhando as pessoas para responder às emergências. O ambiente é, geralmente, desagradável e frustrante.

Para concluir este sub-capítulo resta-me apresentar o modelo de Hampden-Turner (1990) segundo o qual a função principal da cultura é tentar mediatizar dilemas.

Para este autor os problemas com que a organização é confrontada assumem a forma de dilemas, isto é "deve-se desenvolver mais rapidamente produtos para vencer a concorrência, ou mais lentamente para ganhar em qualidade". Para ele a cultura da organização é constituída por dilemas idênticos ao anterior.

A cultura acentua o que pode ou não ser verdade, devendo viver com as consequências dessas afirmações. Para este autor as culturas, apesar de mudarem, devem manter, em simultâneo, uma continuidade, ou seja estabelecem um equilíbrio entre valores mas devem ser capazes de se inclinar numa direcção.

Considera-as como cibernéticas que cometem erros e fazem correcções e são totalidades, devendo cada parte conter o modelo do todo.

Ligam as pessoas entre si , mas cada indivíduo tem um papel especial, verificando-se que estas diferenças são mais ou menos sinérgicas.

Para este autor mesmo a maneira de classificar culturas é estruturada em dilemas e por essa razão a cultura, idealmente, deve reconciliar o dilema.

Considera o autor que a informalidade deve ser reconhecida e absorvida numa compreensão mais formal de maneira a não desperdiçar as suas descobertas.

Para ele a cultura de clã aproveita o melhor das burocracias e dos mercados , acentuando que só a falta de habilidade impede que uma empresa mais descentralizada seja igualmente melhor coordenada e centralizada.

Considera igualmente, que uma cultura fraca só poderá mediatizar um problema de um modo viciado, ou seja pode sobrevalorizar o aumento de rendimento à custa da satisfação produzida pelo produto ou permitir uma excessiva informalidade do sistema sem orientar os resultados para o desenvolvimento de produtos e, por estas razões, o autor vaticina que não poderão durar muito tempo.

## 5 - Sub-culturas Organizacionais

### 5.1 - Tipos de sub-culturas organizacionais

Ao considerar a empresa como um sistema político-cultural, estamos a aceitar o pressuposto teórico que sustenta a existência das sub-culturas organizacionais, sendo estas produzidas pelas próprias organizações.

Van Maanem e Bradeley (1985, in Lopes e Reto, 1990), definem sub-cultura "como uma sub-série de membros da organização que interagem regularmente com uma outra. Identificam-se eles próprios como um grupo distinto no interior de uma organização, partilhando um conjunto de problemas comuns entendidos como problemas de todo o grupo, os quais resolvem de maneira rotineira na base de pressupostos colectivos e próprios desse mesmo grupo".

As sub-culturas organizacionais, como tema de investigação teórica, conheceram um importante desenvolvimento realizado por diferentes autores em diferentes ambientes organizacionais e, também, em diferentes direcções, ou seja verifica-se que as investigações abordam desde as fontes de cultura até à criação de tipologias complexas.

Para Lopes e Reto (1990) a diferenciação intergrupala que suporta as sub-culturas deve ser entendida à luz das teorias das relações intergrupos e da categorização social defendida por Tajfel (1982).

Neste caso estamos a realizar, de facto, uma incursão pela Psicologia Social uma vez que as teorias das relações intergrupos e da identidade permite perspectivar de forma diferente as questões organizacionais. Assim, podemos concluir que, na verdade, é nas relações intergrupos que os indivíduos

percepcionam a sua pertença a determinado grupo o que permite estabelecer comparações com outros.

Para aprofundar a abordagem deste tema é necessário observar o que referem Lopes e Reto (1990) sobre o "locus of cultures "que mais frequentemente são considerados como produtores de sub-culturas organizacionais.

1<sup>a</sup> - Cultura de elite versus subculturas de base (no sentido que lhe atribui Van den Hove (1985) quando se refere a organizações do tipo de burocracias profissionais: a sub-cultura de direcção é dominante face às outras sub-culturas).

Basicamente estamos em presença de uma divisão vertical face a oposição funcional entre elas;

2<sup>a</sup> - Sub-culturas como produto da divisão departamental da empresa, em resultado da burocracia e da racionalidade técnica assente na perspectiva de Mintzberg (1982);

3<sup>a</sup> - Sub-culturas produzidas pela divisão horizontal e das categorias profissionais (Sainsaulieu, 1977). Lopes e Reto (1990) consideram que esta distinção é particularmente importante nos países com uma tradição de forte estratificação social;

4<sup>a</sup> - Sub-culturas resultantes das unidades autónomas (descentralização de empresas ou fusões) . Este problema colocado ao nível transcultural , deu origem a que se encarassem as culturas nacionais com se de verdadeiras sub-culturas se tratasse no interior de uma mesma empresa multinacional (Hofstede. 1986);

5<sup>a</sup> - Sub-culturas derivadas da modernização tecnológica (Van Maanem e Bradley, 1985);

6<sup>a</sup> - Sub-culturas resultantes da diferença ideológica (Van Maanen, Bradley e Morgan);

7<sup>a</sup> - Sub-culturas resultantes do ciclo de vida das organizações (Schein 1985).

Numa visão complementar e considerando a existência de sub-culturas funcionais, atendendo a que as várias estruturas organizacionais influenciam de forma diferente os autores, teremos, então, de procurar outras tipologias.

Assim, Pumpim (in Lopes e Reto, 1990) caracteriza quatro sub-culturas organizacionais que resultam dos diferentes sectores da organização: Custos, Tecnologia, Clientes e Colaboradores.

Nesta perspectiva ao verificar-se um domínio de certos sectores da organização, seria esta conduzida ao encontro da sua própria identidade bem como da sua configuração cultural.

De uma forma geral podemos concluir que numa organização coexistem em funcionamento várias sub-culturas organizacionais que, ao manterem uma estável articulação entre elas, permitem de forma consistente, atingir as metas e objectivos da organização que as criou.

Por um lado as diferenciações (horizontal, vertical ou profissional) vão permitir um reforço claro da identidade do grupo no seio de um todo que na maior parte das situações, caso elas não existissem, tenderia a submergir os colaboradores, o que poderia resultar em massificação.

Esta massificação conduziria a uma "letargia organizacional" onde a inércia seria a muito custo vencida.

Contudo é importante referir que os efeitos positivos resultariam, em larga medida, da articulação entre as diferentes sub-culturas existentes no seio da organização, isto é o ajustamento necessário para garantir funcionalidade organizacional.

Caso se não verifique ajustamento, ou seja se as sub-culturas estiverem centradas na conquista ou alargamento do seu "espaço vital", então poderemos estar em presença de um factor de desagregação.

Por tudo isto será interessante analisar, na organização objecto de estudo, se, de facto, existem sub-culturas e, a existirem, de que formas elas percebem a cultura organizacional que é comum.

Contudo este trabalho não se limita unicamente a esta questão mas procura ir um pouco mais além analisando outras características e fenómenos organizacionais que serão abordados no capítulo próprio.

## 5.2 - As sub-culturas Profissionais

Sainsaulieu (1977), autor europeu, vai construir a sua tipologia a partir das identidades profissionais. O início dos seus estudos, remonta a 1977, antes mesmo destas questões serem abordadas nos Estados Unidos da América.

A tipologia por ele proposta vai clarificar o sentido de algumas mudanças verificadas ao nível das identidades profissionais no interior das organizações. Para ele existem quatro mitos fundamentais a partir dos quais os comportamentos das diferentes categorias profissionais se estruturam, sendo que essa estruturação é feita em torno de dois eixos: individualismo versus colectivismo.

Neste sentido o colectivismo é suportado pela necessidade de segurança apenas possível no grupo de iguais e é baseado nas vivências informais e nos saberes práticos que são adquiridos na organização.

Por outro lado o individualismo está directamente ligado à necessidade de liberdade e mobilidade, apresentando-se como o prolongamento da ideologia dominante na sociedade.

Sainsaulieu (1977) distingue, no seio das organizações, três dimensões sociais que são consideradas indispensáveis para a construção da identidade: a **dimensão afectiva**, a **condição de similitude** e o **poder**.

Assim, a **dimensão afectiva** corresponde à partilha de valores quando está presente a proximidade afectiva. A **condição de similitude** provoca a intervenção das componentes cognitiva e afectiva da identidade na comparação com outros. O **poder**, apesar de ser sentido como desigual pelos sujeitos durante as relações de trabalho claramente definidas, vai determinar as bases da diferenciação bem como as estratégias de jogo pessoal na procura da positividade.

Para este autor existe uma multiplicidade de identidades na organização que se revelam no seu carácter individual e/ou colectivo. Isto é quando a experiência evidencia um não reconhecimento pessoal como resultado das estratégias para a distinção positiva do "eu", parece ser a união em colectividade a responsável por fazer emergir uma identidade colectiva.

Pelo contrário quando as condições ajudam o reconhecimento individual será, por sua vez, a identidade individual que se evidencia e define a lógica de acção. Na verdade é esta a base teórica que suporta os quatro modelos culturais deste autor que são fundamentados sobre identidades colectivas e explicados por: posição hierárquica, condições de trabalho e organização técnica da produção (qualificação/ categorias profissionais).

A tabela 2 apresentada dá ideia da distinção que Sainsaulieu faz em relação as sub-culturas profissionais.

Tipo de Cultura	Categorias profissionais	Características
Cultura de Retraimento	Serventes e operários indiferenciados Jovens/Mulheres/Emigrantes	Relações interpessoais definidas pela fraqueza. Relações colectivas do tipo Separatismo. Isolacionismo face aos colegas. Aceitação do chefe hierárquico. O trabalho possui um valor económico e a regra implica o único modo de defesa da própria identidade. Procura de dimensões positivas da identidade fora do espaço de trabalho.
Cultura de Fusão	Operários semi-qualificados ou especializados com pouco acesso às fontes de poder	Relações interpessoais caracterizadas pela quantidade e pela afectividade. Relações de grupo onde predomina o grupo e a decisão unânime. Aceitação do Chefe autoritário e de um líder carismático. Valores de massa, luta, camaradagem e igualdade. O seu poder só encontra expressão sob a forma do colectivo.
Cultura de Negociação	Operários de profissão, profissionais qualificados	Relações interpessoais baseadas na quantidade, na afectividade e na cognição . Relações colectivas de grupo e respeito pela maioria. Aceitação do líder cultural. Valores de ofício, de debate colectivo, autonomia e liberdade com responsabilidade.
Cultura de Afinidades	Quadros técnicos e empregados	Relações interpessoais baseadas na afectividade e cognitividade. Relações colectivas caracterizadas pelo separatismo. Aceitação de um chefe hierárquico liberal. O trabalho é uma ocasião de sucesso pessoal. Valores: pessoas , espírito de casa, relações afectivas.

Tabela 2 - Sub-culturas profissionais de Sainsaulieu

Fonte : Lopes e Reto "Identidade da empresa e gestão pela liderança "Edições Sílabo, 1990, p.65

Ao analisar em pormenor a teoria deste autor é interessante verificar que intercategorias e intracategorias, considerando nestas últimas os diferentes níveis de qualificação, existem diferenças que podemos considerar significativas.

Se considerarmos que estas diferenças estão relacionadas com as que se prendem com o acesso a uma identidade, então elas adquirem um significado acrescido.

Este autor defende que, no seio das organizações, são criados espaços de aprendizagem de, por exemplo, normas, valores, e ideologias e, apesar de considerar que as qualificações externas não são de desprezar, não as considera suficientes para justificar a diferenciação que se verifica na organização.

É importante realçar que, apesar desta ressalva, o autor considera que os espaços criados na organização são claramente distintos dos familiares ou educacionais.

De uma forma curiosa somos levados a concluir que existem, em simultâneo, produtos culturais e produtos tecnológicos.

Neste sentido o modelo psicossociológico de Sainsaulieu (1977) considera como interventores a racionalidade, a carga afectiva emanada das relações de trabalho, bem como as pressões das acções colectivas nas mudanças e a transformação e reforço de novas atitudes e conhecimentos.

Para este autor a organização, ao facilitar a aprendizagem das normas, facilita igualmente a aprendizagem de capacidades estratégicas, sem que estas impliquem a perda da identidade resultando, pelo contrário, num reforço da sua positividade.

Basicamente, Sainsaulieu (1977) considera que as sub-culturas profissionais estão assentes em quatro tipos de valores:

1º - o trabalho;

2º - a regra;

3º - o tempo;

4º - o espírito de casa e a identificação.

Como seria previsível, estes valores vão ser considerados de forma distinta pelos diferentes grupos existentes na organização, o que vai permitir, em larga medida, justificar parte da diversidade registada no seu interior.

Considero importante referir que o autor coloca algumas interrogações sobre a validade do modelo apresentado em situações de, por exemplo, crise económica, grandes alterações tecnológicas e profundas alterações em geral, avançando, com um considerável cuidado, na análise de resultados em pesquisas futuras.

Sobre esta questão (Lopes e Reto, 1990, p.65) referem que "até à crise económica dos anos 1973/1975 as organizações apresentavam-se como um mundo dicotómico que, se utilizarmos a imagem das sub-culturas, poderíamos agrupar entre duas sub-culturas antagónicas: a sub-cultura de direcção e a sub-cultura de base. A novidade dos anos 70 e 80 consiste na verificação de que este dualismo se desestruturou e assistimos a um duplo movimento: por um lado dá-se uma penetração do espírito individualista e meritocrático entre os operários qualificados e especializados, e por outro lado as reacções de natureza colectivista invadiram o mundo dos quadros".

Parece-me, contudo, importante notar que, apesar das evidências anteriormente referidas não devemos ignorar o enquadramento realizado por

este autor apesar de em alturas críticas, as configurações perderem alguma nitidez, o que não significa que tenham desaparecido.

No entanto, elas, podem assumir novos valores ou se preferirmos novas configurações.

O próprio Sainsaulieu que em 1977, no respeitante aos quadros, evidenciava como características comuns o individualismo e a meritocracia (valores idênticos aos da sub-cultura de direcção) verifica, em 1985, o aparecimento de fenómenos generalizados de alheamento face ao trabalho e à empresa apontando agora, como traço dominante desta sub-cultura dos quadros, o separatismo.

Como se pode analisar, apesar da alteração introduzida ao nível dos valores partilhados por esta sub-cultura ter sido radical, ela vai manter-se por força de outros elementos de identificação grupal.

## 6 - Culturas nacionais e as organizações

Na primeira vez que tive acesso ao estudo sobre as culturas nacionais e as organizações fiquei com a nítida sensação de que este só faria sentido para as organizações multinacionais uma vez que estas transportam consigo a matriz sócio-cultural do país onde estas nasceram.

Posteriormente, ao analisar mais em pormenor esta teoria, verifiquei que, na verdade, esta questão também é importante e pertinente no que concerne às organizações que não apresentam essa dimensão multinacional.

Sobre esta questão Lopes e Reto (1990) revelam que "o interesse pelas culturas nacionais enquanto variável explicativa das estruturas empresariais tem uma tripla origem. Por um lado as empresas multinacionais verificaram a impossibilidade de gerir da mesma formas as suas diferentes filiais espalhadas pelo mundo. Por outro o milagre económico japonês impôs a necessidade de estudar a cultura japonesa de modo a encontrar explicações para a performance extraordinária das suas empresas. Por último a mundialização crescente da economia confronta todo o tecido empresarial com este problema tornando cada vez mais diluída a fronteira entre empresas regionais, nacionais e multinacionais". Estes autores vão mais longe e entendem que esta viragem leva a poder considerar-se a cultura nacional como sub-cultura e igualmente como determinante macro-cultural.

Face à importância da questão considerei que deveria incluir, quase como referência obrigatória, os estudos realizados por Hofstede (1980) em relação às questões transculturais com vista a aumentar a compatibilização entre a cultura dessas organizações e a dos países onde elas se implementam, procurando atingir um objectivo muito claro - a optimização das políticas de gestão.

Estes estudos foram realizados no período compreendido entre 1967 e 1973, tendo sido analisados 72 países entre os quais Portugal.

A partir desta pesquisa foi possível identificar basicamente quatro dimensões de valores que, segundo o autor, permitem encontrar alguma explicação para as diferenças verificadas.

Assim, as dimensões são:

a) *Distância de poder* - Representa a extensão na qual a sociedade aceita a realidade de que o poder é distribuído desigualmente nas organizações e na própria sociedade, onde existem privilégios e onde a autoridade pessoal absoluta é aceita. Considera que estrutura vertical, relacionamento lateral mínimo, dependência de cadeia de comando, regras e procedimentos estabelecidos pelos superiores são considerados como naturais e aceites com mais facilidade em alguns países. Assim, nos países onde esta dimensão é forte, os subordinados têm maior respeito pelos superiores, esperam que as instruções sejam dadas e revelam-se mais hesitantes em contradizer/argumentar com os chefes.

No fundo poder-se-á resumir a um aspecto por demais evidente que é a diferença de oportunidades que acompanha necessariamente cada indivíduo, por mais igualitária que seja a sociedade.

b) *O Controlo da incerteza* - Representa a extensão na qual a sociedade se sente ameaçada pelas situações incertas e ambíguas. As diferentes culturas apresentam diferentes coeficientes de aversão ao risco.

Nos países com alta aversão ao risco tentam evitar situações incertas, proporcionando carreiras estáveis e estabelecem regras mais formais não tolerando ideias e comportamentos desviantes. Neste caso, por exemplo, um

sistema de controlo normativo que oriente o comportamento de forma detalhada provavelmente funcionará melhor. À medida que o poder e o "status" são conferidos aos grupos que lidam com as maiores fontes de incerteza ambiental assim as relações intergrupais no interior das organizações são influenciadas.

Assim, em resumo o controlo da incerteza é mais forte ou mais fraco conforme a educação acentua ou atenua o medo perante o futuro incerto.

c) *Individualismo versus Colectivismo* - Representa a maneira como o indivíduo está ligado à estrutura social, ou seja, se esse laço é mais rígido ou mais flexível no sentido de oferecer oportunidades para evidenciar comportamentos individuais.

No caso de sociedades com perfil mais individualista é suposto que cada indivíduo responda por si próprio. Por outro, lado nas sociedades com um perfil mais colectivista, espera-se que o "nós" seja mais importante do que o "eu", uma vez que ali os relacionamentos são mais estáveis e por isso valorizados e atribui-se maior confiança às decisões tomadas pelo grupo.

Estamos perante a forma como cada sociedade acentua ou esbate os traços de familiaridade ou de amizade.

d) *Masculino versus Feminino* - Representa a extensão na qual certa sociedade privilegia a realização, o heroísmo, a determinação (assertiveness) e o sucesso material, por oposição à preferência por relacionamentos, modéstia, preocupação com os outros, qualidade de vida. Nas sociedades caracterizadas como mais masculinas verifica-se que mesmo as mulheres apresentam um mais elevado grau de preferência pela aquisição de coisas, dinheiro e uma forte determinação e investimento nas suas carreiras profissionais.

O grau de masculinidade ou feminilidade depende sobretudo da maneira como se diluem ou são acentuadas as diferenças de papéis entre os dois sexos.

São, na verdade, estas as principais dimensões isoladas pelo autor que defende que as organizações criam e desenvolvem as suas próprias culturas com os seus sistemas de valores predominantes (em larga escala influenciados pela personalidade dos seus fundadores) e considera que as subsidiárias de organizações multinacionais acabam por desenvolver uma cultura que apelida de híbrida, ou seja, que reflecte a cultura organizacional internacional e a cultura nacional local. Refere ainda que, no caso das multinacionais bem integradas e com uma forte cultura, pode-se verificar grande similaridade entre os seus membros apesar de origens raciais diferentes o que se ilustra com a frase "ele é o homem típico da Sheell, mesmo que seja japonês".

Para terminar a referência ao estudo realizado por Hofstede (1980) poderíamos ser levados a concluir que uma das implicações deste estudo está relacionada com a capacidade que as organizações multinacionais apresentam de poder prever determinados problemas de ordem cultural local podendo assim responder antecipadamente adequando o desenho das estruturas de controlo explícitas ou não por forma a conquistar com maior facilidade a aceitação e lealdade.

Esta situação, por outro lado, significa um maior domínio das possíveis reivindicações dos grupos internos e com uma maior previsibilidade do tipo de satisfação que poderão oferecer no sentido de reduzir essas reivindicações ou mesmo evitar que elas cheguem a eclodir.

## 7- Clima organizacional

O título desta tese evidencia uma dupla dimensão, isto é, aborda duas problemáticas existentes no seio das organizações - Cultura e Clima organizacional.

Esta duplicidade determina, por razões que se prendem com propósitos de sistematização, uma abordagem dupla, ou seja, neste capítulo abordarei a questão do clima de uma forma individualizada, apesar de reservar um sub-capítulo para tratar da complementaridade ou antagonismo do Clima organizacional versus a Cultura organizacional.

Na verdade o conceito de Clima é um conceito relativamente recente, surgindo por vezes envolvido em controvérsia motivada, sobretudo, pela forma indiferenciada como alguns autores o abordam.

Naturalmente que a questão do Clima está intimamente ligada à necessidade dos responsáveis das organizações por um lado conhecerem e por outro compreenderem o que permanentemente influencia o comportamento dos indivíduos nas organizações.

Quando refiro a influência comportamental pretendo realçar que estamos no plano individual e/ou grupal, sendo que a influência poderá ser positiva ou negativa.

Assim e na perspectiva de que o Clima influencia o comportamento dos indivíduos e dos grupos, somos confrontados com duas vertentes: Schneider (1985) considera que procurar conhecer através de metodologias válidas o que de mais periférico intervém na influência comportamental dos indivíduos na organização é actuar no domínio do Clima; (Vala, Monteiro e Lima 1988) consideram que tentar conhecer, através do maior aprofundamento, o contexto cultural que caracteriza a vida organizacional e que influencia o comportamento

dos indivíduos na organização, estamos no domínio da Cultura que consideram como um conceito mais abrangente onde o Clima é parte integrante como a sua dimensão perceptiva.

Por outro lado Brunet (1983) refere, sobre esta questão, que o indivíduo surge imerso no clima particular da organização e conclui que a previsão do comportamento individual baseada unicamente nas características pessoais é insuficiente o que leva muitas vezes a concluir que o comportamento é dependente, em larga medida, da situação.

Importa reter a ideia de que o Clima organizacional é de capital importância para :

- a) o desenvolvimento de uma organização;
- b) a evolução da organização;
- c) adaptação desta ao meio ambiente.

Antes de iniciar a abordagem da definição de Clima organizacional parece-me acertado apresentar as características do conceito de clima uma vez que este, no interior das organizações, pode decompor-se em estruturas organizacionais, dimensão da organização, formas de comunicação, estilo de liderança e formas de direcção.

Neste sentido Brunet (1983) considera que a soma destes elementos propicia a formação do Clima que, dotado com as suas próprias características, representa a personalidade da organização com influência no comportamento dos indivíduos que constituem a sua força viva.

Assim, a tabela 3 apresenta as características do conceito de Clima.

- é um conceito molecular e sintético como a personalidade
- é uma configuração particular de variáveis situacionais
- os elementos que o compõem podem mudar apesar deste continuar o mesmo
- tem uma conotação de continuidade mas não de forma tão permanente como a cultura, podendo mudar depois de uma intervenção particular
- é determinado na maior parte das vezes pelas características, as condutas, as atitudes, as expectativas de outras pessoas e pelas realidades sociológicas e culturais da organização
- é fenomenologicamente exterior ao indivíduo que, pelo contrário pode sentir-se como um agente que contribui para a sua natureza
- é fenomenologicamente distinto da tarefa de tal forma que se podem ver diferentes climas nos indivíduos que efectuam a mesma tarefa
- está baseado nas características da realidade externa tal como a percebe o observador e o actor (a percepção não é sempre consciente)
- pode ser difícil descreve-lo com palavras apesar dos seus resultados poderem ser facilmente identificados
- tem consequências sobre o comportamento
- é determinante directo do comportamento porque actua sobre as atitudes e expectativas que são determinantes directos do comportamento.

Tabela 3 - Características do conceito de clima organizacional

Fonte: Taguiri "The concept of organizational climate" Harvard Business School, Boston 1968 in Brunet "Le climat de travail dans les organizations "Agence d'Arc Inc. 1983, p.13

É interessante verificar que o conceito de Clima como, conceito abstracto, foi introduzido, ao nível da psicologia organizacional, nos anos 60 por Gellerman (1960) apesar das suas origens não estarem claramente identificadas, verificando-se uma certa confusão com a noção de Cultura e algumas vezes com a noção de liderança, sendo que os efeitos do Clima são mais explícitos do que os seus determinantes.

Por outro lado e na sequência de várias investigações foi possível verificar que o conceito de clima foi constituído por uma amálgama de pensamentos que por sua vez são originários de duas importantes escolas - Escola da Gestalt e a Escola Funcionalista.

A primeira baseia-se, sobretudo, na organização da percepção, sendo o comportamento do empregado influenciado pela percepção do meio de trabalho e da envolvente.

A segunda, ao contrário considera que o pensamento e o comportamento dos indivíduos dependem do ambiente que o rodeia, representando as diferenças individuais um papel importante na adaptação do indivíduo ao meio.

Assim, nesta perspectiva, o empregado interaccua com o meio e participa na determinação do clima .

Para terminar esta abordagem é importante referir que as duas escolas , quando estudam a questão do Clima organizacional, acentuam o equilíbrio que os indivíduos tentam estabelecer com o mundo que os rodeia, ou seja, estes têm necessidade de informação do ambiente de trabalho por forma a conhecer as variantes existentes na organização e assim alcançar um nível de equilíbrio com a envolvente que os rodeia.

Com o objectivo de ilustrar a multiplicidade de estudos realizados sobre este tema é interessante considerar o trabalho de revisão da literatura executado por Brunet (1983) onde ele apresenta, em onze autores diferentes, uma variação de dimensões compreendida entre um mínimo de cinco e um máximo de onze.

Retomando a ideia inicial de que o Clima vai influenciar os comportamentos dos grupos e das organizações com reflexos nítidos ao nível da produtividade é considerada para Schneider (1985) a partir de Kurt Lewin que com Lippitt e White's vão em 1939 fazer referência à questão do Clima .

Posteriormente dois autores Glick (1985) e Rousseau (1988), evidenciam os estudos de Argyris em 1958 , Forehand e Gilmer em 1964 que ao caracterizarem as percepções que os empregados possuíam das suas organizações, abordam o conceito de Clima.

Neste sentido Schein (1990) evidencia que o conceito de Clima apresenta uma característica que é a de se prestar à observação e medidas directas em oposição a outros fenómenos, porventura menos acessíveis, através destas metodologias.

Para concluir é importante atender ao que refere Brunet (1983) que considera que "o Clima é definido segundo a medida perceptiva dos atributos organizacionais. Desta forma a percepção do meio de trabalho serve de marco de referência mediante o qual o empregado interpreta as exigências do seu meio e escolhe os comportamento que deve adoptar.

Assim, também a estrutura e os processos organizacionais são as grandes variáveis que compõem o Clima e definem todas e cada uma das suas dimensões.

O Clima constitui a personalidade de uma organização e contribui para a imagem que esta projecta aos seus empregados e ao exterior".

Este autor vai mais longe e afirma que, em relação ao clima, poderão existir variações na percepção originadas pelo tipo de profissão ou mesmo pelo nível hierárquico ocupado na organização.

Como se conclui pelo anteriormente referido existem variações quanto à percepção de clima em função de duas variáveis: Posição hierárquica e tipo de profissão.

Como em relação à questão da cultura, onde se verificam diferentes percepções originadas por sub-culturas existentes no seio da organização, também no clima existem variações.

Neste sentido parece-me que esta dupla realidade, se assim quisermos chamar-lhe, vai fazer com que os objectivos iniciais da tese se mantenham com uma pertinência acrescida uma vez que, na organização objecto de estudo, poder-se-ão verificar algumas das aludidas variações e é interessante identificar a sua intensidade .

Naturalmente que para além deste objectivo primário existem algumas hipóteses que a seu tempo explicitarei e cuja validade procurarei demonstrar.

## 7.1 - Definições de Clima organizacional.

Para iniciar a abordagem da definição de Clima organizacional teremos de considerar o que defendem James e Jones (1974) que identificam três modos diferentes de investigar sobre o Clima organizacional.

Estes três modos resultam noutras tantas visões sobre o Clima organizacional :

- a) medida múltipla de atributos organizacionais;
- b) medida perceptiva dos atributos organizacionais;
- c) medida perceptiva dos atributos individuais.

A figura 11 apresenta esquematicamente as visões referidas anteriormente que fornecem uma possível definição de Clima organizacional.

Avaliação do Clima Organizacional	Objectivo	Atributos organizacionais	Atributos pessoais
		Medida objectiva	
	Perceptivel	Medida perceptiva dos atributos organizacionais	Medida perceptiva dos atributos individuais

Figura 11 - Definição de Clima Organizacional Fonte: James e Jones - "Organizational climate: a review of theory and research" Psychological Bulletin, 81, 1974

Assim, e ao aprofundar as diferentes abordagens destes autores, verificamos o seguinte:

### ***Medida múltipla dos atributos organizacionais***

Considera o Clima como um conjunto de características que : descrevem uma organização e a distinguem das outras; são relativamente estáveis no tempo; influenciam o comportamento dos indivíduos dentro da organização.

Assim, esta definição vai considerar que o objectivo dos atributos organizacionais é a representação da natureza física da organização. Por esta razão o Clima é convertido num sinónimo de ambiente organizacional.

### ***Medida perceptiva dos atributos individuais***

Representa uma definição dedutiva do Clima organizacional que responde à polémica que vincula a percepção do Clima aos valores, atitudes e opiniões pessoais dos empregados e considerando, inclusivamente, o seu grau de satisfação.

Esta tese defende o clima como elemento meramente individual relacionado mais com os valores e necessidades dos indivíduos do que com as características da organização. Isto significa que o indivíduo percebe o clima unicamente em função das necessidades que a organização pode satisfazer.

Assim, o clima não poderia ser estável no tempo nem uniforme no interior de um departamento ou organização, variando de acordo com o humor dos indivíduos.

### *Medida perceptiva dos atributos organizacionais*

Considera o clima como uma medida perceptiva dos atributos organizacionais, com uma série de características definidoras que: são percebidas a propósito de uma organização e das suas unidades; podem ser deduzidas a partir da forma como a organização e as suas unidades actuam com os seus membros e a sociedade. Deste modo, as variáveis como estrutura e processo organizacional interactuam com a personalidade do indivíduo afim de produzirem percepções e, através da avaliação dessas percepções, ser possível analisar a relação entre as características próprias da empresa e o rendimento que esta obtém dos seus empregados.

O indivíduo, ao formar as suas percepções sobre o clima, actua como um filtro de informação utilizando a que provem:

- 1) dos acontecimentos que se verificam junto dele e das características da sua organização;
- 2) das suas características pessoais.

Apesar do conceito de clima organizacional poder ser definido de múltiplas formas isso não significa que a sua importância no seio da organizações não esteja estabelecida com nitidez.

Assim e como este reflecte de forma abrangente os valores, atitudes e crenças dos indivíduos, é crucial que o gestor seja capaz de analisar e mesmo diagnosticar o clima da sua organização.

Deverá fazê-lo por três ordens de razões:

1) Avaliar as fontes de conflito, de stress, de insatisfação que contribuem para o desenvolvimento de atitudes negativas face à organização;

2) Iniciar ou parar uma alteração que indique ao gestor quais os elementos específicos sobre os quais deve dirigir as suas intervenções;

3) Incentivar o desenvolvimento da sua organização e prever os problemas que poderão surgir.

Para concluir esta questão parece-me pertinente voltar a referir que numa organização poderão coexistir vários Climas diferentes. Esta poderá ter tantos climas como departamentos ou unidades variando aqueles proporcionalmente ao seu grau de descentralização, isto é, quanto mais descentralizada for a organização maior será o número de climas que existirá na organização.

Apesar das definições avançadas o conceito de clima não revela um imobilismo conhecendo, pelo contrário, uma evolução que poderei designar como evolução cronológica.

Para ilustrar essa evolução cronológica parece-me plenamente justificado referir a análise realizada por Rosseau (1988) que avança com alguns autores datas e variações do conceito de clima organizacional.

Em primeiro lugar apresenta Forehand e Gilmer (1964) para quem as características de clima : distinguem uma organização de outra ; perduram ao longo do tempo; influenciam o comportamento das pessoas nas organizações.

No fundo representa a personalidade da organização.

Em segundo lugar refere Friedlander e Margulies (1969) para quem o clima é: as características organizacionais percebidas que intervêm entre a organização e o comportamento.

Em terceiro lugar refere Campbell et al. (1970) para quem clima é um conjunto de atitudes e expectativas descrevendo características estáticas da organização bem como comportamentos e contingências resultantes.

Em quarto lugar são referidos Schneider e Hall (1972) para quem as percepções individuais da organização afectadas pelas características da organização e do indivíduo são o clima .

Em quinto lugar são apresentados James e Jones (1974) que vêm o clima como as representações cognitivas e psicológicas da situação: percepções.

Em sexto lugar apresenta Schneider (1975) para quem o clima são as percepções ou interpretações significativas que ajudam os indivíduos a conferir sentido ao mundo e a saber como se comportar.

Em sétimo lugar são apresentados Payne, Finemam e Wall (1976) para quem clima é o consenso sobre descrições individuais de uma organização.

Em oitavo lugar apresenta James et al. (1978) que considera o clima como o somatório das percepções da organização por parte dos seus membros.

Em nono lugar refere Litwin e Stringer (1978) para quem clima é considerado como um processo psicológico que intervém entre as características organizacionais e o comportamento.

Em décimo lugar são referidos Joyce e Slocum (1979) que consideram que o clima é:

- 1) perceptivo;
- 2) psicológico;
- 3) geral;
- 4) descritivo;
- 5) não avaliativo;
- 6) não acção.

Em décimo primeiro lugar são referidos James e Sell (1981) para quem o clima são as representações cognitivas individuais de ambientes semelhantes expressos em termos de significado psicológico e individual.

É um atributo do indivíduo que é aprendido e resistente à mudança.

Em décimo segundo lugar são referidos Schneider e Reichers (1983) para quem o clima é uma avaliação da percepção molar ou inferências feitas por investigadores a partir de percepções mais parcelares.

Por fim em décimo terceiro lugar é referido Glick (1985) que considera que clima organizacional é um termo genérico para um amplo conjunto mais organizacional do que psicológico de variáveis que descrevem o contexto para as acções individuais. Como é possível observar, a evolução cronológica do conceito de clima deixa transparecer uma certa oposição entre os que o consideram como uma medida objectiva e, por outro lado, os que o consideram como medida perceptiva ou ainda como resultado de factores individuais.

O Clima como medida objectiva é defendido por (Forehand e Gilmer 1964), sendo que, na vertente perceptiva, temos que considerar o que defendem (Friedlander e Margulies 1969) e, na perspectiva que defende o clima como resultante dos factores individuais, estão (James e Jones 1974; Schneider 1975; James e Sell 1981)

Para concluir a abordagem da definição do conceito de clima verificamos que apesar da longevidade evidenciada pelo conceito são, no entanto, muito variadas as interpretações existentes.

Apesar desta multiplicidade é por demais evidente a importância que este conceito tem no desenvolvimento das organizações e no regulamento dos comportamentos dos indivíduos quando centrados na componente organizacional e, como foi possível demonstrar anteriormente, são também diversas as dimensões atribuídas a este conceito.

## 7.2 - Dimensões do clima organizacional

Antes de avançar na abordagem das dimensões é interessante analisar quais são e como interactivam os componentes do clima organizacional.

Os componentes analisados são:

- o comportamento dos indivíduos e dos grupos;
- a estrutura organizacional;
- os processos organizacionais.

A interacção destes elementos é responsável pela criação do clima que, por sua vez, vai influenciar o comportamento dos indivíduos e grupos resultando uma influência directa no rendimento organizacional.

Assim, a figura 12 apresenta, de forma esquemática, os componentes e os resultados originados pela referida interacção.

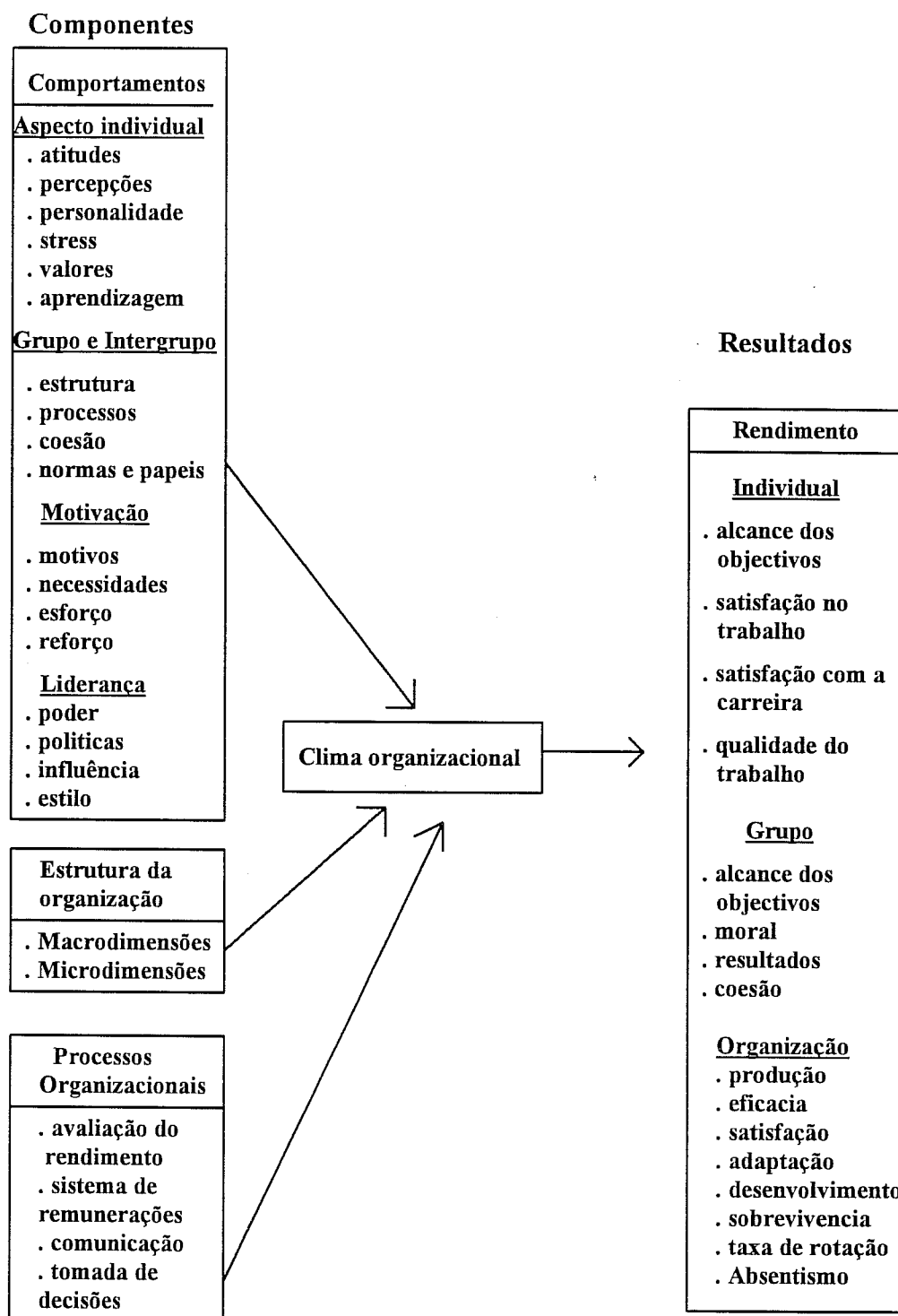


Figura 12 - Componentes e resultados do clima organizacional

Fonte: Adaptado de Gibson "Organizations: structure, process, behavior" in Brunet "Le climat de Travail dans les organizations" Agence d'Arc Inc., 1983 p.40

Para terminar a análise dos componentes do clima é interessante verificar que as características individuais dos empregados funcionam como um filtro para, através dos fenómenos ocorridos na organização e dos comportamentos, analisar e construir as percepções sobre o clima.

No fundo poder-se-á considerar o clima como um fenómeno circular, isto é, os resultados produzidos vêm confirmar as percepções dos empregados.

Assim, teremos de considerar as atitudes, as percepções, a personalidade, a resistência à pressão (stress), os valores e o nível de aprendizagem dos empregados como absolutamente imprescindíveis para a interpretação do que os rodeia uma vez que esta realidade também é afectada pelos resultados obtidos pela organização.

Podemos concluir que o clima é, de facto, constituído por vários componentes e a identificação desses componentes revela-se de importância capital para uma correcta avaliação da forma como os empregados vêm a realidade organizacional que os rodeia.

Após a análise dos componentes do clima é pertinente abordar a questão das dimensões do clima organizacional identificadas por um conjunto de autores.

Neste sentido temos de considerar, como anteriormente foi referido, o estudo realizado por Brunet (1983) no qual ele identifica um conjunto de dimensões que variam, de autor para autor, entre duas e onze .

Assim, a tabela 4 apresenta as dimensões consideradas para determinado autor. Contudo é importante realçar que, apesar de serem detectadas algumas dimensões comuns a alguns autores, não existe um consenso sobre quais as dimensões que deverão ser avaliadas a fim de realizar um diagnóstico do clima organizacional.

Forehand e Gilmer	Tamanho da organização, Estrutura organizacional, Complexidade sistemática da organização, Estilo de liderança, Orientação para os fins.
Friedlander e Margulies	Empenho, Obstáculos, Intimidade, Espírito de trabalho, Ênfase posta sobre a produção, Confiança, Consideração.
Gavin	Estrutura organizacional, Obstáculo, Recompensa, Espírito de trabalho, Confiança e consideração dos administradores, Riscos e desafios.
Lawler e al.	Competência/eficácia, Responsabilidade, Nível prático concreto, Riscos, Impulsividade.
Likert	Métodos de comando, Natureza das forças de motivação, Natureza dos processo de comunicação, Natureza dos processos e influência e interação, Tomada de decisões, Fixação dos objectivos e directrizes, Processos de controlo, Objectivos de resultados e aperfeiçoamento.
Litwin e Stringer	Estrutura organizacional, Responsabilidade, Recompensa, Risco, Apoio, Normas, Conflito.
Meyer	Conformidade ,Responsabilidade, Normas, Recompensa, Claridade organizacional, Espírito de trabalho.
Payne e al.	Tipo de organização, Controlo.
Schneider e Bartlett	Apoio proveniente da direcção, Interesse pelos novos empregados, Conflito, Independência dos agentes, Satisfação, Estrutura organizacional
Pritchard e Karasick	Autonomia, Conflito contra cooperação, relações sociais, Estrutura organizacional, Recompensa, Relação entre rendimento e remuneração, Níveis de ambição da organização, Status, Flexibilidade e inovação, Centralização, Apoio.
Steers	Estrutura organizacional, Reforço, Centralização de poder, possibilidade de cumprimento, Formação e desenvolvimento, Segurança face ao risco, Abertura contra a rigidez, Status e moral, Reconhecimento e retroalimentação, Competência e flexibilidade organizacional.
Halpin e Crofts	Coesão entre o corpo docente, Grau de compromisso do corpo docente, Moral do grupo, Abertura de espírito, Consideração, Nível afectivo das relações com a direcção, Importância da produção

Tabela 4 - Dimensões do clima organizacional

Fonte: Brunet "Le climat de travail dans les organizations "Agence d'Arc Inc. 1983 pp 44-45.

Após uma análise cuidada da tabela anterior é possível verificar que, das dimensões referidas existe uma que é comum a metade dos autores analisados - a Estrutura Organizacional.

Na verdade e recordando o que foi anteriormente citado, esta presença não significa de modo nenhum uma uniformidade de opiniões, mesmo porque esta

dimensão está ausente na outra metade dos autores, mas, por outro lado, não deixa de ser interessante tentar descortinar ou se preferirmos levantar algumas pistas que permitam compreender o porquê desta presença.

Se nos detivermos sobre as diferentes abordagens da definição de clima podemos verificar que , basicamente, este é considerado como uma medida perceptiva sendo que as percepções poderão variar de acordo com as características que a organização apresenta podendo, no entanto, apresentar um certo distanciamento da realidade.

Assim e como se trata de um processo sobretudo avaliativo que necessita de suportes efectivos (básicos) para sustentar essa avaliação, os quais radicam primeiramente na estrutura da organização, ou seja, no tipo de estrutura com que o colaborador é confrontado , esta torna-se no factor determinante para a construção/projecção de análises mais amplas e abrangentes.

Neste sentido e como estamos perante a partilha da percepção dos atributos organizacionais, existe um atributo (dimensão) que por se perfilar como imprescindível provavelmente origina esta presença acentuada.

Na verdade uma tal justificação tem um cunho empírico resultando sobretudo de uma visão estruturada em pressupostos organizacionais primários, não sendo, no entanto, este primarismo confundível com insignificância ou com inocuidade.

### 7.3 - Clima e cultura - complementares ou antagônicos

Durante a realização deste trabalho, à medida que crescia o número de obras consultadas, foi possível construir uma visão e em simultâneo formar uma opinião clara sobre uma realidade irrefutável que basicamente se resume em que - Cultura e Clima são algumas vezes tratados de forma perfeitamente indiferenciada.

Assim, Buono e Bowditch (1992) afirmam que ambos os termos são, às vezes, utilizados como sinónimos. No entanto para estes autores entre cultura e clima existem consideráveis diferenças que são as seguintes:

- como consideram que o clima é uma medida sobre até que ponto as crenças e expectativas dos colaboradores estão a ser cumpridas então o clima é um indicador de concretização das crenças e expectativas;

- por outro lado cultura é por eles considerada como a natureza das crenças e expectativas.

Nesta perspectiva poder-se-ia considerar que o clima é parte integrante da cultura organizacional que lhe está subjacente.

Complementando esta perspectiva (Vala, Monteiro, Lima, Caetano, 1994) citando Schneider (1985) e Rousseau (1988) referem que o conceito de cultura organizacional é mais amplo e mais profundo do que o conceito de clima, podendo este último ser considerado como uma dimensão da cultura relacionada com os aspectos especificamente perceptivos.

Schneider (1975, p.474) afirma que o conceito de clima "pertence claramente ao domínio da teoria cognitiva segundo a qual o homem é conceptualizado como uma criatura pensante que organiza o seu mundo de forma racional".

Numa abordagem complementar realizada por este autor em 1985 é possível encontrar uma outra distinção relacionada com a questão do recurso aos métodos quantitativos quando se investiga o clima ao contrário das investigações sobre as culturas organizacionais que assentam sobretudo em métodos qualitativos.

Ao aprofundar esta distinção somos confrontados com uma ideia que acentua a vertente positivista dos estudos sobre clima em oposição à vertente construtivista dos estudos sobre cultura organizacional.

Contudo (Vala, Monteiro, Lima, Caetano, 1994) referem que está por demonstrar a pertinência desta correlação.

Sobre esta questão Schneider (1985, p.596) defende uma posição diferente assente no pressuposto de que "a escolha não é entre etnométodo (qualitativo) e psicometrico (quantitativo). Os investigadores preferem investir em vias para tirar proveito da aplicação de todos os instrumentos de pesquisa e não apenas de uma parte".

Por outro lado Taguiri (1968) citado por Brunet (1983) considera que o clima apresenta como uma das suas características a continuidade mas não de uma forma tão permanente como a cultura podendo, no entanto, mudar depois de uma intervenção específica.

Desta perspectiva poder-se-á inferir que o clima apresenta uma maior flexibilidade sem que daí resultem sobressaltos ou desajustes para a organização, ou seja as variações que o clima pode sofrer não provocarão danos

passíveis de pôr em perigo a sobrevivência da própria organização, não sendo possível dizer o mesmo em relação à cultura.

Para Schein (1990) o conceito de cultura organizacional é recente e o seu aparecimento ficou a dever-se sobretudo à necessidade de explicar o sucesso das empresas de uma potência emergente - o Japão face às empresas americanas e europeias, considerando que a investigação sobre o clima apresenta uma maior tradição.

Como foi afirmado no início deste sub-capítulo existem autores que abordam cultura e clima de forma indiscriminada como é o caso de Glick (1985) que identifica clima com cultura uma vez que ambos os conceitos representam um conjunto de variáveis no ambiente organizacional.

Para este autor existe no entanto algo que permite diferenciar estes dois conceitos e que são as disciplinas científicas que estão na base de cada um .

Pelo lado da cultura teríamos como disciplina básica a Antropologia e mesmo o interacionismo simbólico, enquanto que o clima teria como disciplina básica a Psicologia social de Lewin. As diferenças acentuar-se-iam também ao nível metodológico uma vez que para investigar em termos de clima ter-se-ia que recorrer a métodos quantitativos enquanto que a investigação da cultura far-se-ia pelo recurso a métodos qualitativos, com, aliás, já tinha sido defendido por Schneider (1985).

No tocante a este aspecto é importante referir Hofstede (1990) que considera que o método quantitativo pode também ser usado no estudo da cultura o que permite analisar o significado que diferentes pessoas dão aos mesmos acontecimentos possibilitando, assim, comparar as culturas entre si.

Por outro lado Rosseau (1988) considera que os conceito de Clima e Cultura estão ligados por força de processos sociais comuns, isto é, são

responsáveis por esta realidade o interacionismo simbólico e a socialização organizacional.

Desta situação emerge talvez a justificação para que, na literatura existentes sobre cultura e clima, apareçam variáveis como crenças descritivas, normas sociais e valores (Ashforth 1985).

Se analisarmos com algum cuidado as teorias existentes poderemos ser levados a concluir que estes dois conceitos são desenvolvidos em paralelo na organização, do que resulta uma complementaridade.

Assim, poder-se-á considerar que os dois conceitos não são, na verdade, antagónicos mas complementares

Neste sentido somos impelidos a considerar, justamente, que ambos os conceitos são imprescindíveis para uma correcta avaliação da organização, ou seja, da combinação de ambos resulta uma visão mais abrangente e nítida do comportamento das pessoas no seio da organização, disponibilizando áreas de diagnóstico organizacional tendente a facilitar o entendimento dos comportamentos em diferentes situações.

Apesar de ser possível realizar diagnósticos sobre clima e cultura em separado poder-se-á considerar que para uma análise mais precisa da organização é necessário considerar ambas as vertentes - cultura e clima.

## 8 - Hipóteses

Peters e Waterman (1982) consideram, como já vimos, 8 atributos caracterizadores das empresas de excelência colocando, em segundo lugar, a proximidade ao cliente. Na minha opinião este atributo tem a ver com a necessidade de centrar toda a actividade da organização na resposta às solicitações do cliente (mercado) através, sobretudo, da sua área comercial.

Por outro lado Kotter e Heskett (1992) defendem a ideia de que as culturas fortes auxiliam a performance, proporcionando o tipo de estrutura e de controlos necessários ao funcionamento, sem que a organização fique dependente de uma burocracia sufocante e potencialmente atrofiadora da motivação e da inovação.

Por outro lado, Pumpim (in Lopes e Reto, 1990) caracteriza quatro sub-culturas organizacionais que resultam dos diferentes sectores da organização: Custos, Tecnologia, Clientes e Colaboradores.

De uma forma geral poderíamos considerar que numa organização coexistem em funcionamento várias sub-culturas organizacionais que, ao manterem uma estável articulação entre elas, permitem de forma consistente, atingir as metas e objectivos da organização que as criou.

Assim, e utilizando um instrumento baseado no modelo de valores contrastantes da cultura organizacional de Quinn (1988) e no modelo de clima organizacional de (De Cock, Bouwen e De Witte, 1986) procurar comprovar a seguinte hipótese:

Que existem diferentes percepções de cultura e clima organizacional entre elementos de diferentes sub-culturas organizacionais que, no caso vertente,

se traduzem em colaboradores que estão em contacto com os clientes (área comercial e área operacional dos balcões) e colaboradores que integram áreas de apoio e serviços centrais.

Basicamente considero que se poderá fazer sentir junto dos elementos que estão em contacto directo com os clientes uma visão assente sobretudo na **Cultura de Inovação**, enquanto que os outros elementos poderão apresentar uma visão próxima da **Cultura Racional**.

Em resumo é esta a hipótese genérica que vou procurar comprovar com a análise que farei aos resultados recolhidos com as respostas aos questionários.

### III. Método

#### 1. Desenho da Investigação

A maioria das investigações levadas a cabo no âmbito da Psicologia Social e das Organizações apresenta um conjunto de três tipos de variáveis:

- Variáveis Independentes;
- Variáveis Dependentes;
- Variáveis de Controlo.

A presente investigação vai, igualmente, apresentar a mesma tipologia de variáveis.

Assim, o desenho desta investigação possibilitou que cada uma das variáveis se possa traduzir da seguinte forma:

- Variável Independente ..... Organização; - Banco Comercial Português com a sua estratégia desenvolvida e implementada pela Direcção de acordo com os valores culturais claros a partir dos quais se procurou criar uma estrutura sólida que possibilitasse a consecução dos objectivos definidos.

- Variáveis Dependentes ..... Resultados; - Em termos de Cultura e Clima reais medidos através de variáveis de Cultura e Clima contidas no questionário já utilizado em anteriores situações e noutras instituições.

- Variáveis de controlo ..... Grupos funcionais. - Assente sobretudo em dois grandes grupos - Colaboradores colocados em "Front-Office" e colaboradores colocados em "Back-office".

## 2. Caracterização da organização onde se realizou o estudo

A minha primeira tarefa, neste ponto, será a de identificar com clareza a organização objecto deste trabalho.

Pareceu-me, no entanto, pouco ambicioso confinar, de forma absoluta o assunto, à restrita descrição daquela organização.

Decidi, pois, alargar o seu âmbito, incluindo igualmente, aqui, para além das razões que determinaram a escolha, uma pequena resenha histórica, em forma de cronograma e a caracterização do tipo de cultura da organização escolhida.

Assim, para que a exposição tenha uma sequência lógica, começo por assentar no nome da organização que vai ser objecto do estudo :

### o BANCO COMERCIAL PORTUGUÊS.

As razões subjacentes a esta escolha poderão ser agrupadas, para uma mais fácil compreensão, em três níveis, aparentemente independentes mas que de facto se entrecruzam formando aquilo que, de uma forma genérica e abstracta, considero ser o sustentáculo da minha ligação à organização.

Ultrapassando a fria e por vezes estéril relação empregador - empregado, elas situam-se, sem receio de exagero, ao nível afectivo, passando, claramente, para além do plano estritamente funcional.

Neste sentido , no primeiro nível, estão as razões que me ligam a esta organização. Construídas de forma gradual, têm como alicerces o respeito mútuo e a crença inabalável nos objectivos do projecto de banco que se pretendia construir. Naturalmente que a estes sentimentos iniciais outros se foram juntando, permitindo a criação de um forte sentimento de pertença.

O segundo nível contém as razões que genericamente designo por "*As Razões da Excelência*".

Estas têm como propósito evidenciar as características da organização em estudo, afastando, no entanto, inequivocamente, o espectro da mistificação que de uma forma despropositada serviria unicamente para iludir a realidade organizacional.

Peters e Waterman (1982) ao estudarem as empresas de excelência vão enumerar oito atributos caracterizadores, que são:

- 1 - *Uma inclinação para a acção;*
- 2 - *Estarem próximas do cliente;*
- 3- *Autonomia e espírito de empresa;*
- 4 - *Produtividade pelas pessoas;*
- 5- *Mãos à obra pela criação de valores;*
- 6 - *Manter-se no rumo que se domina;*
- 7 - *Formas simples e equipas pequenas de administração;*
- 8 - *Propriedades simultaneamente apertadas e flexíveis.*

Na verdade são estas as "*Razões da Excelência*" uma vez que me parece constituírem efectivamente alguns dos atributos que caracterizam o Banco Comercial Português e que são frequentemente difundidas nas reuniões gerais onde está presente a maioria dos responsáveis pela gestão da organização.

Acresce, ao anteriormente referido, um aspecto que considero como caracterizador da organização em estudo e poderá constituir-se como um factor determinante da evolução da própria organização. Esse aspecto é o "*Processo de Melhoria da Qualidade*" que procura desenvolver um trabalho assente na busca

constante de novas e melhores formas de satisfazer as necessidades e expectativas dos Clientes Externos e Internos.

Pretendo, no entanto, esclarecer que a aproximação que realizei entre as características intrínsecas do Banco Comercial Português e os oito atributos enunciados pelos autores anteriormente citados, nada tem de apologético, limitando-me eu, unicamente, à análise das particularidades da organização e procurar o seu enquadramento em termos teóricos.

Sobre este assunto Hampden-Turner (1990) refere que as culturas incorporaram as necessidades e aspirações dos membros do grupo, tornando o processo de formação cultural inerentemente satisfatório, transformando-o numa importante fonte de motivação. Este autor refere ainda que a cultura pode ser um ambiente adequado à libertação das potencialidades de todos os membros do grupo e um sistema de recompensa pela execução de tarefas. Em suma, ele considera que as culturas podem premiar a excelência.

De facto, no seio do Banco Comercial Português, existe uma forte ligação aos valores contidos no que refere este autor, como facilmente se pode inferir das várias declarações/entrevistas que o Presidente do Conselho de Administração tem realizado ao longo da vida da organização.

Numa vertente complementar e face ao que foi possível avaliar, penso podermos considerar o Banco Comercial Português como possuidor de uma "Cultura Forte". Para tentar demonstrar ou, se preferirmos, fundamentar, em termos teóricos, a anterior classificação, parece-me indispensável atender no que afirmam Kotter e Heskett (1992) ao considerarem que, " numa organização com uma cultura forte quase todos os gestores partilham um conjunto relativamente consistente de valores e métodos de fazer negócio e os novos elementos adoptam com facilidade esses valores. Nesta cultura o novo executivo é mais

facilmente corrigido pelos seus subordinados do que pelos seus chefes em caso de violação das normas da organização" (Kotter e Heskett 1992, p15).

Estes autores referem que a organizações com culturas fortes são vistas por pessoas fora da organização como detentoras de " um certo estilo" (Kotter e Heskett 1992, p15).

Naturalmente, sobre esta última questões seria quase desnecessário evidenciar o que quer que fosse uma vez que, sobre esta matéria, já foram escritos inúmeros artigos, em revistas e jornais nacionais e internacionais, que referem, entre outras coisas, o "estilo" do Banco Comercial Português.

Parece-me, no entanto, interessante sublinhar o muito que se tem escrito e dito sobre, por exemplo, o "estilo" do BCP face à gestão de Recursos Humanos uma vez que a tradicional Direcção de Pessoal não existe na sua estrutura organizacional.

Por outro lado Deal e Kennedy ( 1992) consideraram a Tandem Computers como um exemplo típico de organização com cultura forte uma vez que esta foi fundada sobre um bem ordenado conjunto de conceitos e práticas de gestão e apesar de não possuir um quadro formal de regras os colaboradores trabalham de forma produtiva na mesma direcção motivados pela partilha de pontos de vista comuns. Consideram, igualmente, que esta cultura se mantém porque " os gestores gastam uma parte considerável do seu tempo na formação onde comunicam a filosofia de gestão e a essência da organização, sendo que as conquistas, obtidas de forma consistente, são reconhecidas e amplamente publicitadas através de diversas formas, sejam elas boletins, revistas ou mesmo festas onde são utilizados rituais que simbolizam a cultura.

Ao procurar classificar a Cultura do BCP, através dos aspectos evidenciados pelos autores, parece-nos ser possível encontrar práticas idênticas

nas duas instituições que nos poderão possibilitar considerar o Banco Comercial Português como detentor de uma Cultura que se nos afigura forte.

Assim, quanto à primeira característica, também, no BCP, não existe um quadro formal onde se enunciam as regras, mas existem, na verdade, conceitos e práticas de gestão muito claras, que são evidenciadas, por exemplo, no Relatório e Contas do ano de 1994, onde no espaço " Uma palavra do Presidente" a dado passo é referido "... Sempre hierarquizámos os objectivos do banco por uma ordem que colocava em primeiro lugar a Qualidade, em segundo a Rendibilidade e, em terceiro, a Dimensão. Sem prejuízo da prioridade conferida à qualidade e à rendibilidade, procurámos, consistentemente, consolidar ganhos de dimensão, que nos permitissem entrar no grupo dos maiores bancos portugueses, por forma a assumir uma posição de relevo na cena financeira portuguesa...".

Em relação à segunda característica também no BCP a formação é assegurada por colaboradores de diferentes áreas e níveis de responsabilidade e, nesta, para além dos ensinamentos técnicos também se procura incutir, nos novos elementos, os princípios que norteiam a organização que passaram a integrar. Parece-me, igualmente importante, sublinhar que todos os elementos presentes nas formações são, no início, recebidos por um elemento do Conselho de Administração e no final pelo Presidente.

Quanto à terceira característica também no BCP são utilizados vários meios para evidenciar os resultados obtidos considerados relevantes para a vida da organização.

Assim, existem os seguintes meios de divulgação:

- Relatório e Contas ( Anual);

- Folha Informativa (Trimestral);
- Demonstração de Resultados (Trimestral);
- Revista de Imprensa ( Semanal);
- Cartas do Presidente do Conselho de Administração ( Sempre que existe algo importante a assinalar);
- Correio electrónico ( Diário).

Ao reflectir mais profundamente sobre, por um lado, os instrumentos utilizados na divulgação dos aspectos mais relevantes da vida da instituição e, por outro, sobre a caracterização efectiva da cultura do banco, procurando aprofundar o nível de análise, considerei que poderia ser pertinente e, em simultâneo, interessante analisar no período entre 1986 e 1994 as rubricas "Uma Palavra do Presidente" e "Relatório do Conselho de Administração" contidas nos Relatórios e Contas em busca de informação que possibilitasse caracterizar a cultura da organização baseada, sobretudo, nas mensagens que estas rubricas continham.

Assim, realizou-se, sobre os ditos documentos, uma análise de conteúdo através da qual se procurou compilar informação relevante para o caso vertente.

Dessa análise foi possível compilar um conjunto de extractos, que me parecem ser, passíveis de possibilitar a caracterização da cultura do Banco Comercial Português, ou seja, tentar descortinar e enquadrar, em função do enquadramento teórico anteriormente apresentado, as mensagens contidas, nos referidos documentos, susceptíveis de se constituírem em fontes credíveis que nos permitissem assentar num perfil estável da Cultura do Banco Comercial

Português. Os estratos recolhidos, após compilação, são apresentados no quadro 1.

Ano	Unidades de Registo
1986	<p>(...) pela nossa parte, aceitaremos sempre a regra de que ser ultrapassado, na inovação e no progresso, é poder confiar que rapidamente seremos arrastados para um desenvolvimento que merecemos.</p> <p>(...) conjunto de profissionais prestigiados, oriundos das várias instituições de crédito que compõem o sistema bancário nacional e cujo conhecimento de mercado era indicador da qualidade de serviço que o Banco apostava em oferecer aos segmentos de clientes a quem preferentemente se dirigia (...)</p>
1987	<p>... a posição do maior Banco privado nacional...</p> <p>(...) continuo reforço da estrutura operativa seja na componente humana, vertente tecnológica ou no refinamento dos objectivos puramente comerciais (...)</p>
1988	<p>(...) atitude muito activa na detecção, avaliação, selecção e exploração de todas as oportunidades de negócio compatíveis com a nossa estratégia de desenvolvimento (...)</p> <p>(...) ao qual tivemos a satisfação de testemunhar a mobilização e o empenhamento de todos os colaboradores. É por isso que, com legítima realização pessoal cada um, ao seu nível, pode, no final do ano, rever-se na sua quota- parte de contributo para este objectivo colectivo, que foi globalmente concretizado (...)</p> <p>(...) posição cimeira no contexto dos maiores bancos portugueses que é, aliás, unanimemente reconhecido(...)</p> <p>... privilegiar o cliente e a coloca-lo como primeiro e mais importante destinatário das nossas preocupações (...)</p> <p>(...) como reflexo desta atitude é já perceptível na identidade do Banco uma componente de estabilidade e maturidade que não limitam a criatividade, o entusiasmo e versatilidade características da juventude de uma organização que ainda não completou os três primeiros anos de actuação(...)</p>
1989	<p>(...) A observância de critérios de prudência e de rigor na gestão do tecido social do Banco tem sido preocupação dominante e molda a atitude que se tem procurado inculcar nos novos elementos que, em cada ano, se juntam a um quadro de pessoal ainda em crescimento...</p>
1990	<p>... um projecto que teve como vectores principais a qualidade, a inovação e o dinamismo; uma aposta decisiva nas pessoas...</p> <p>(...) aprofundamento das interacções das empresas do grupo; novos investimentos em instalações e equipamentos; grande esforço de formação dos quadros, permanente melhoria da qualidade do serviço...</p>
1991	<p>(...) a excelência dos recursos humanos tem sido assumida, desde o início, como um factor crítico do sucesso e de sustentação da dinâmica de expansão prosseguida no ano de 1991 foram admitidos 1296 novos colaboradores, número que adicionado às admissões efectuadas desde o arranque da actividade (...) para além das suas funções específicas, em média cada 2 colaboradores do banco incumbiu a árdua tarefa de acolher, integrar, formar, acompanhar e motivar um novo colaborador, assegurando, simultaneamente, um elevado espírito de unidade e de fidelidade à identidade e cultura do Banco - independentemente da categoria profissional, das responsabilidades assumidas, do posicionamento na organização ou da localização geográfica (...)</p> <p>(...) a salvaguarda da posição de promotor e agente da mudança, que é reconhecida de forma generalizada e constitui o fundamento e razão dos resultados alcançados e a explicação da posição que, em tão curto espaço o Banco logrou atingir no contexto do sector financeiro português justificará cuidados acrescidos (...)</p>
1992	<p>(...) concentração de esforços num processo de melhoria da Qualidade (...)</p> <p>(...) sempre assumimos tais factos como sinais muito encorajadores de que o rumo do Banco se mantinha na direcção certa e de que, atenta à evolução da conjuntura envolvente, são seguros os caminhos a percorrer no horizonte imediatamente mais próximo e que já podemos distintivamente divisar (...)</p>
1993	<p>(...) conseguir, neste contexto desfavorável, os índices de crescimento que lográmos obter, tanto no Banco como na generalidade das empresas associadas, é algo que não pode deixar de ser assinalado, nesta oportunidade, como reconhecimento pelo grande profissionalismo, motivação e capacidade de realização das nossas estruturas comerciais (...)</p> <p>(...) independentemente destes acontecimentos o Banco Comercial Português prosseguiu uma estratégia de prestação de um serviço de qualidade diferenciada, ajustado às necessidades financeiras dos clientes baseado na competência e disponibilidade dos recursos humanos (...)</p>
1994	<p>(...) sempre hierarquizámos os objectivos do Banco por uma ordem que colocava em primeiro lugar a Qualidade, em segundo, a Rendibilidade e, em terceiro, a Dimensão (...)</p>

Quadro 1 - Análise de conteúdo das rubricas " Palavra do Presidente" e " Relatório do Conselho de Administração"

Ao longo desta compilação parece-me ser possível encontrar várias referências sobre o que afirma Hampden-Turner (1990) quando considera que a cultura poderá ser o ambiente adequado à libertação das potencialidades e um sistema de recompensa pela execução de tarefas. Ele considera que as culturas podem premiar a excelência. Na verdade é o que acontece, por exemplo, nos estratos dos relatórios de 1988 e 1993.

Noutra vertente, isto é, se atendermos no que referem Kotter e Heskett (1992) quando caracterizam uma cultura forte onde quase todos os gestores partilham um conjunto relativamente consistente de valores e métodos de fazer negócio, parece-me, também, ser possível identificar várias referências das quais destaco as verificadas nos relatórios de 1986, 1988, 1990, 1994.

Tomando, igualmente, em consideração o que referem Deal e Kennedy (1992) quando enumeram os aspectos que os levaram a considerar a "Tandem Computers" como uma organização de "Cultura Forte" parece-me, novamente, ser possível encontrar, na já anteriormente referida compilação, referências enquadráveis no que afirmam os autores, sobretudo nos aspectos relacionados com a não existência de um quadro formal de regras e no tempo gasto na formação e transmissão da filosofia de gestão e essência da organização.

Contrariamente ao que aconteceu com as referências dos outros autores, neste caso, não parece ser possível individualizar qual, ou quais, relatórios apresentam determinado aspecto uma vez que se afigura que todos eles encerram um aspecto referido por Deal e Kennedy (1992).

Por outro lado, no que concerne a eventos, anualmente é realizada uma festa, que se destina a celebrar o Aniversário de fundação do banco, na qual são atribuídos prémios, designados por "Prémios de Excelência" aos colaboradores

que mais se distinguiram. Parece-me importante sublinhar que o "feito" que motivou a atribuição é amplamente e publicamente divulgado.

Face à análise que realizámos parece-nos ser possível considerar que poderemos estar presente uma instituição com uma "Cultura Forte".

No terceiro e último nível estão os motivos que eu chamo, "*Razões Funcionais*".

Estas, como o próprio nome indica, estão intimamente ligadas com as facilidades resultantes do facto de ser quadro desta organização: O acesso às listagens, a partir das quais foi possível extrair as amostras para o estudo; facilidades na utilização do correio interno para envio e recolha dos questionários e, sobretudo, o facto de ser conhecido na organização, o que por si só ajuda, de forma bastante considerável, na obtenção de respostas em tempo considerado útil.

## **2.1 - Cronograma do Banco Comercial Português**

1985 - Constituição, por 205 accionista individuais e empresas , do Banco Comercial Português com um capital social de 3,5 Milhões de Contos

1986 - Abertura ao público dos primeiros balcões das redes de Particulares e Empresas em Lisboa e Porto.

1987 (Março) - Aumento de capital para 5,5 Milhões de Contos

1987 (Setembro) - Aumento de capital para 7 Milhões de Contos

1988 (Junho) - Aumento de capital para 10 Milhões de Contos

1988 (Outubro) - Aumento de capital para 12 Milhões de Contos

1989 (Início) - Lançamento da rede Grandes Empresas e Institucionais (Corporate Banking)

1989 (Abril) - Aumento do capital para 30 Milhões de Contos

1989 (Primeira metade) - Lançamento da rede de Private Banking

1989 (Novembro) - Lançamento da NovaRede

1990 - Aquisição pelo BCP da maioria das acções da Companhia Investimentos e Serviços Financeiros (CISF)

1990 (Março) - Aumento de capital para 66 Milhões de Contos

1990 - Lançamento da Companhia de Seguros Ocidental

1991 (Dezembro) - Registo do "Form 20-F" junto da and Exchange Commission (SEC)

1992 (Abril) - Lançamento da rede Comércios e Empresários

1992 - Em associação com a CARIPLO abertura do Banco de Investimento Imobiliário (B.I.I.)

1992 - Criação em França em associação com Banco Popular Español do Banco Popular Comercial

1993 - Transformação da CISF em CISF-BI (Banco de Investimento)

1993 - Criação da BCP- Leasefactor

1993 - Cruzamento de participações entre o Banco Central Hispanoamericano e BCP, da qual resultou a aquisição por parte do BCP de 50% do capital do Banco Banif de Gestion Privada em Espanha.

1994 (Maio) - Lançamento do Banco 7 - O primeiro banco em Portugal a operar exclusivamente pelo telefone

1994 (Novembro) - Criação do CrédiBanco

### 3. Sujeitos

#### 3.1 - Composição da amostra

A composição da amostra da tese assenta em quatro categorias profissionais existentes no Banco Comercial Português, que representam uma população total de 1779 sujeitos.

As categorias profissionais são:

1<sup>a</sup> - *Quadros Directivos*- Que incluem Directores Gerais, Directores Gerais Adjuntos, Directores Centrais, Directores Centrais Adjuntos, Directores, Directores Adjuntos e Sub-Directores.

2<sup>a</sup> - *Técnicos*- Que incluem técnicos da Direcção de Sistemas e de outras Direcções do Banco

3<sup>a</sup> - *Caixas* -Composta exclusivamente por caixas colocados em balcões.

4<sup>a</sup> - *Administrativos* - Que incluem administrativos colocados em balcões e Serviços Centrais.

### 3.2 - Número de intervenientes na amostra

O número de intervenientes na amostra varia em função da dimensão da população em estudo.

Assim, na tabela 5 é apresentada a dimensão das amostras seleccionadas para a realização da tese.

Categoria Profissional	População (N)	Dimensão da amostra (n)	% da amostra
Quadros Directivos	295 (*)	100	34 %
Técnicos	234 (*)	80	34%
Caixas	681 (*)	205	30%
Administrativos	569 (*)	200	35%
<b>Total</b>	<b>1779</b>	<b>585</b>	<b>33%</b>

(\*) Valores de Outubro 1994

Tabela 5 - Intervenientes nas amostras construídas.

Importa referir que dos 585 sujeitos seleccionados se obteve um total de 300 respostas.

### 3.3 - Método de selecção da amostra

A principal preocupação de quem prepara uma amostra é que ela seja representativa, isto é, que possa ser tratada como se fosse a própria população.

Neste sentido e apesar ser difícil criar uma amostra perfeitamente representativa, é possível aumentar significativamente a hipótese de o conseguir utilizando para tal a chamada - *amostragem probabilística*.

Em primeiro lugar foi utilizada a **amostragem estratificada**, ou seja, foram construídos, da população existente, quatro estratos - Quadros Directivos, Técnicos, Caixas e Administrativos.

Em segundo lugar, para os dois primeiros estratos (Quadros Directivos e Técnicos), na construção da amostra foi utilizando também o **método de amostragem aleatória**.

Em terceiro lugar, para os dois outros estratos (caixas e administrativos) foi realizada uma **segunda estratificação** de acordo com a localização geográfica do sujeito, criando dois estratos - num grande centro urbano, fora de um grande centro urbano.

Após esta estratificação e para a construção das amostras foi igualmente o utilizado **método de amostragem aleatória**.

## 4 - Equipamento / Instrumento

### 4.1 - Equipamento e Software

O equipamento utilizado foi o seguinte :

Personal Computer em versão "stand alone" com processador 486 DX a 66 Mhz e como impressora de suporte uma HP SLIII lazer.

O Software utilizado foi o seguinte:

Para tratamento de texto - WindWord versão 3.1 a operar em plataforma Windows da Microsoft;

Para tratamento estatístico - SPSS for Windows versão 6.0 da SPSS inc. 1989 operando em plataforma Windows da Microsoft.

## 4.2 - Instrumento de recolha de informação

O instrumento utilizado para a avaliação realizada na organização objecto de estudo desta tese é designado por FOCUS 93.

Esta designação é constituída a partir das iniciais da designação "First Organizational Culture Unified Search "que basicamente representa um projecto de investigação que teve o seu inicio em Abril de 1989 na Universidade de Lovaina e que se vai aprofundar com a participação de inúmeros investigadores espalhados por toda a Europa incluindo Portugal totalizando 16 países.

Segundo os investigadores que realizaram este projecto de investigação, ele estava destinado a:

- desenvolver um instrumento standardizado nas diferentes línguas nacionais para a medição da cultura organizacional baseado num quadro teórico comumente aceite (teoria dos valores contrastantes de Quinn e modelo de clima organizacional de De Cock, Epuwen e De Witte);

- promover a análise do impacto diferencial das culturas nacionais e organizacionais no funcionamento das organizações;

- desenvolver e testar estratégias comportamentais para promover culturas "adequadas" e para evidenciar as capacidades de gestão;

- formular directrizes para a gestão e para os consultores de gestão relativas ao modo de influenciar a cultura organizacional.

Ainda segundo os seus autores e tendo como base estas intenções que podemos apelidar de genéricas foram formulados objectivos mais específicos:

- construir um instrumento para a cultura organizacional;
- obter uma visão do impacto diferencial da cultura nacional e organizacional destinada a um diagnóstico das organizações;
- formular directivas para gerir estas diferenças culturais.

Para concluir os estes investigadores esperavam o seu projecto possibilitasse, no final, o aparecimento de:

- um instrumento facilmente aplicável para o diagnóstico da cultura organizacional no interior de empresas ou departamentos;
- a possibilidade de proceder à comparação de organizações em toda a Europa;
- directrizes para a gestão da cultura organizacional;
- directrizes para como ter em conta o contexto do País na gestão da cultura organizacional.

Este instrumento foi construído para poder ser aplicado em quatro diferentes sectores de actividade - Financeiro/Seguros, Industrial, Saúde e Fornecimento de Refeições (Hotelaria).

Antes de abordar mais em pormenor a análise do instrumento parece-me pertinente abordar os aspectos fundamentais do modelo de valores contrastantes de Quinn.

O modelo apresentado por este autor tem como pressuposto básico a apreciação da eficácia organizacional uma vez que esta envolve diversas dimensões e considerações. Como resposta à não existência de um critério ideal para avaliar a eficácia organizacional surge , numa tentativa de integrar empiricamente os diversos critérios reflectidos na literatura sobre a eficácia e o desempenho organizacionais, o modelo de valores contrastantes o qual resultou de uma série de estudos onde vários teóricos organizacionais foram levados a fazer julgamentos sobre a semelhança de diferentes critérios de desempenho organizacional.

Assim e utilizando técnicas de análise multivariada foram encontradas três dimensões:

1ª - Controlo - Flexibilidade;

2ª - Interno - Externo;

3ª - Meios-Fins.

Da integração destas dimensões resulta um modelo onde são bem identificáveis quatro tipos de culturas, como se pode ver na figura 13.

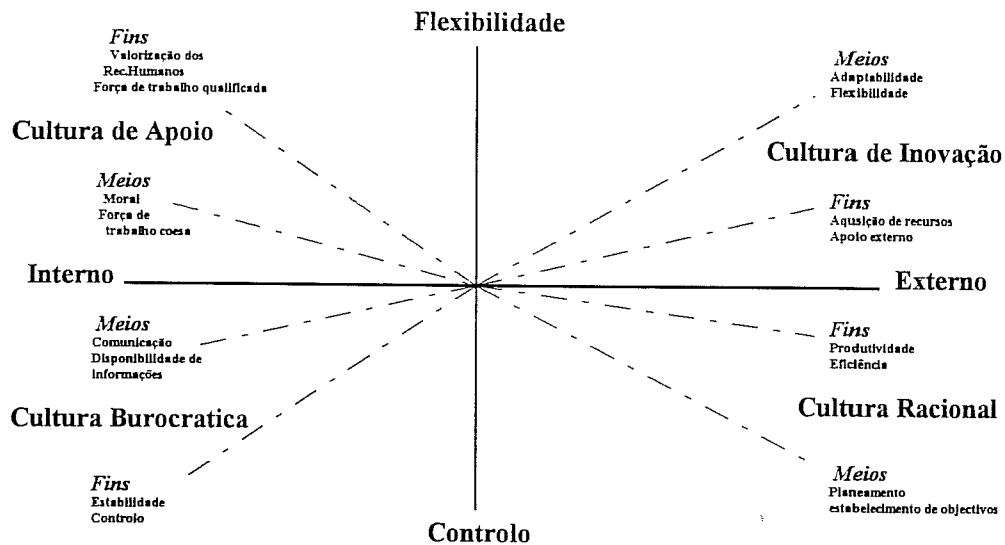


Figura 13 - Modelos de Cultura Organizacional

Fonte: Adaptado de Quinn in Bowditch e Buono "Elementos de Comportamento Organizacional" Pioneira - São Paulo 1992 p.195

Com base nas três dimensões referidas e numa análise mais profunda podemos considerar:

1ª - *Controlo - Flexibilidade* - Esta dimensão, que está relacionada com a estrutura organizacional, indica até que ponto a organização dá importância ao controlo, favorecendo, portanto, a estabilidade, a ordem e a previsibilidade ou se, por outro lado, privilegia a flexibilidade, ou seja, favorece a inovação, a adaptação e a mudança;

2ª - *Interna - Externa* - Esta dimensão reflecte o enfoque da organização e poderá apresentar uma ênfase interna na coordenação e nos membros da organização, ou variar até uma ênfase externa sublinhando a importância do bem estar e o desenvolvimento da organização como um todo;

3ª - *Meios - Fins* - Esta dimensão evidencia a ênfase diferenciada nos processos e procedimentos importantes como, por exemplo, o planeamento e o

estabelecimentos de metas e os resultados finais como, por exemplo, produtividade e rentabilidade.

Após esta abordagem sobre as diversas dimensões definidas por Quinn (1988) considero interessante fazer uma reflexão sobre as quatro culturas evidenciadas no modelo representado na figura 13.

Assim, somos confrontados com quatro culturas: Cultura de Apoio; Cultura de Inovação; Cultura Racional; Cultura Burocrática.

**Cultura de Apoio** - Esta cultura caracteriza-se por acentuar a orientação para a flexibilidade e para o interno, verificando-se que a participação e o consenso que são geradores de espírito de grupo, constituem os meios através dos quais se atingem os fins propostos. Existe uma preocupação no desenvolvimento dos recursos humanos.

**Cultura de Inovação** - Esta cultura caracteriza-se por acentuar a orientação para a flexibilidade e para o externo, verificando-se que a flexibilidade e rapidez de resposta constituem os meios através dos quais se atingem os fins propostos. Existe uma preocupação no crescimento e aquisição de recursos.

**Cultura Racional** - Esta cultura caracteriza-se por acentuar a orientação para o externo e para o controlo, verificando-se que o planeamento e a fixação de objectivos constituem os meios através dos quais se atingem os fins propostos. Existe uma preocupação na produtividade e na eficácia.

**Cultura Burocrática** - Esta cultura caracteriza-se por acentuar a orientação para o controlo e para o interno, verificando-se que os sistemas de informação para a gestão constituem os meios através dos quais se atingem os fins propostos. Existe uma preocupação na estabilidade, controlo e continuidade.

Para terminar, o modelo de valores contrastantes vai acentuar não a congruência das organizações mas sim a complexidade, contradição e paradoxo que caracterizam as organizações actuais. Assim e porque as organizações não atingem a congruência perfeita existe no seu seio uma tensão expressa sob a forma de contradições e dilemas que colocam em permanente desafio a capacidade dos gestores.

Para ilustrar as tensões acumuladas poder-se considerar como exemplo a contradição e tensão resultantes da maximização dos valores da cultura adaptativa face ao surgimento, em simultâneo e com grande espontaneidade, dos valores da cultura burocrática sendo que, da formalização da organização, resulta a transformação da cultura adaptativa em burocrática.

Terminada que está a referência ao quadro teórico de suporte a partir do qual foi construído o instrumento, irei de seguida analisar em pormenor as características do referido instrumento.

O instrumento é composto por três partes distintas:

1ª parte - variáveis para avaliação do Clima organizacional;

2ª parte - variáveis para avaliação da Cultura organizacional;

3ª parte - Informações adicionais.

A primeira parte é composta por um conjunto de quarenta variáveis divididos em dois blocos : as seis primeiras (da 1 à 6), enquadradas pela frase "Quantas pessoas ..." apresentava aos sujeitos as seguintes possibilidades de resposta:

ninguém; poucas; algumas; muitas; quase todas; todas.

0        0        0        0        0        0

Bastando, para assinalar a resposta pretendida, fazer uma cruz sobre o circulo existente por baixo de cada resposta.

No inicio desta parte é apresentado um pequeno texto onde se explica como deverá, o sujeito, responder às questões que lhe são colocadas ao longo do questionário.

O segundo bloco é composto por trinta e quatro variáveis (7 à 40), enquadradas pela frase "Com que frequência ..." apresentava aos sujeitos as seguintes possibilidades de resposta:

nunca; raramente; por vezes; com frequência; quase sempre; sempre.

0        0        0        0        0        0

Bastando, para assinalar a resposta pretendida, fazer uma cruz sobre o circulo existente por baixo de cada resposta.

A segunda parte é constituída por um conjunto de trinta e cinco variáveis (1 a 35) que apresentava aos sujeitos as seguintes possibilidades de resposta:

de modo nenhum; raramente; um pouco; bastante; muito; muitíssimo.

0                    0                    0                    0                    0                    0

Bastando, para assinalar a resposta pretendida, fazer uma cruz sobre o círculo existente por baixo de cada resposta.

No início desta parte é apresentado um pequeno texto onde se explica como deverá, o sujeito, responder às questões que lhe são colocadas ao longo do questionário.

A terceira e última parte é designada por Informações Adicionais e divide-se em dois blocos.

O primeiro bloco apresenta variáveis de carácter demográfico : idade; formação escolar; área de formação; experiência profissional; sexo.

O segundo bloco apresenta variáveis organizacionais: antiguidade; posição hierárquica; departamento; tipo de organização; localização geográfica.

Para terminar parece-me importante referir que a folha de rosto tem um pequeno um texto onde se explica o que se está a avaliar , qual o objectivo do estudo, a confidencialidade dos dados e qual será a utilização dos resultados obtidos.

### 4.3 - Aplicação do questionário

A aplicação do questionário foi realizada através de envio por correio interno para os locais de trabalho dos sujeitos seleccionados na amostra.

A decisão de utilizar este procedimento é justificada por duas razões:

1º - grande dispersão geográfica dos sujeitos;

2º - facilidade de expedição e recepção.

Na verdade bastará reflectir sobre a primeira razão para avaliar da impossibilidade funcional em utilizar qualquer outro método de aplicação, tanto mais que o número de sujeitos incluídos na amostra é bastante considerável.

Ao anteriormente exposto acrescem dois factos: os sujeitos estarem dispersos por todo o território nacional; ser só uma pessoa quem os podia aplicar.

A segunda razão não é, em meu entender, de desprezar uma vez que a facilidade em utilizar a rede interna de distribuição de correio, que considero bastante boa, facilitou o processo nos dois sentidos - no envio e na recepção, o que significa que os sujeitos utilizaram a mesma via para expedirem a resposta.

Por todas estas razões pareceu-me o método mais expedito e fiável de aplicar o questionário.

A aplicação do questionário aconteceu no início do mês de Outubro de 1994 dividido em quatro fases:

1ª - envio do questionário para os quadros Directivos (1/10/94);

2ª - envio para os Técnicos (7/10/94);

3ª - envio para os caixas (14/10/94);

4ª - envio para os administrativos (14/10/94).

A recepção de respostas decorreu durante Outubro (2ª quinzena) , Novembro e Dezembro.

O "cut-off" realizou-se em meados de Dezembro com um total de 300 respostas, cuja distribuição é apresentada na tabela 6.

Nível hierárquico	Nª de respostas	% do total
Quadros Directivos	78	26,0
Técnicos	54	18,0
Caixas	69	23,0
Administrativos	99	33,0
Total	300	100,0

Tabela 6 - Distribuição das resposta obtidas

## 5. - Processo de Tratamento de Informação

O tratamento estatístico da informação recolhida foi realizado através de um programa informático cuja designação é - SPSS (Statistical Package for Social Sciences) na versão para Windows.

Tendo como ferramenta básica o programa acima referido foi possível tratar estatisticamente 300 questionários sendo, o seu tratamento, realizado em diferentes fases ordenadas de acordo com a sequência de apresentação dos resultados:

1<sup>a</sup> - **Análise das frequências** que possibilitaram a construção dos gráficos que permitem evidenciar as características da amostra utilizada recorrendo á estatística descritiva;

2<sup>a</sup> - **Teste t** às duas componentes - Cultura e Clima organizacional, com o objectivo de testar as hipóteses apresentadas isolando as variáveis onde as diferenças de percepção, da Cultura e Clima, entre os grupos era significativa;

3<sup>a</sup> - **Análise Factorial** pelo método dos componentes principais procurando fazer emergir os principais factores que, com base no modelo dos valores contrastantes de Quinn, se faziam sentir, na opinião dos inquiridos, na organização em estudo;

4<sup>a</sup> - **Análise de Variância** realizada em duas etapas:

1<sup>a</sup> - análise de variância destinada a identificar, utilizando a chave de resolução do FOCUS 93, na Cultura e no Clima em que factor as diferenças de percepção entre os grupos;

2<sup>a</sup> - nova análise de variância utilizando os scores obtidos na primeira análise como variáveis a fim de identificar em que factores a diferença de percepção, entre os grupos, era significativa.

## IV. DADOS

Após a realização da análise das frequências e recorrendo à estatística descritiva foi possível compilar o primeiro conjunto de dados que nos possibilita caracterizar, de acordo com as variáveis de carácter demográfico e as de carácter organizacional, a amostra utilizada neste estudo.

Assim, e segundo os dados recolhidos a caracterização da amostra é a seguinte:

### 1. Idade

A média de idade é 31,1 anos, sendo a idade mínima de 21 anos e a máxima é de 57 anos, cuja distribuição é apresentada no gráfico 1.

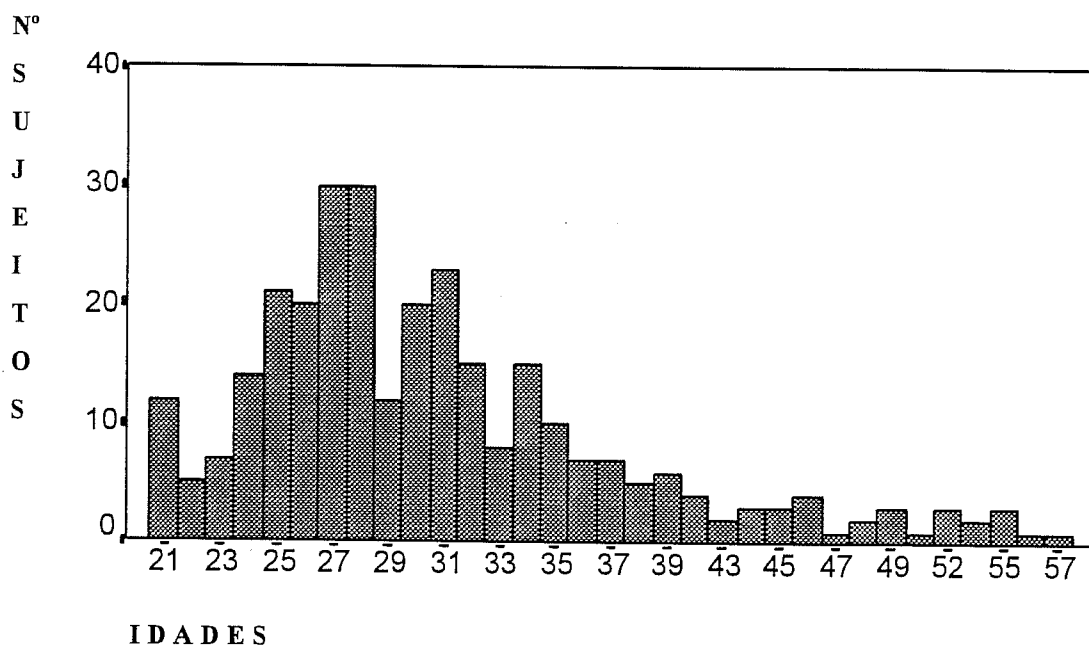


Gráfico 1 - Idades

## 2. Formação escolar

Os resultados obtidos são:

Secundário - 14%

12º Ano - 51,3%

Superior - 34,7%

Os valores de formação escolar estão representados no gráfico 2 .

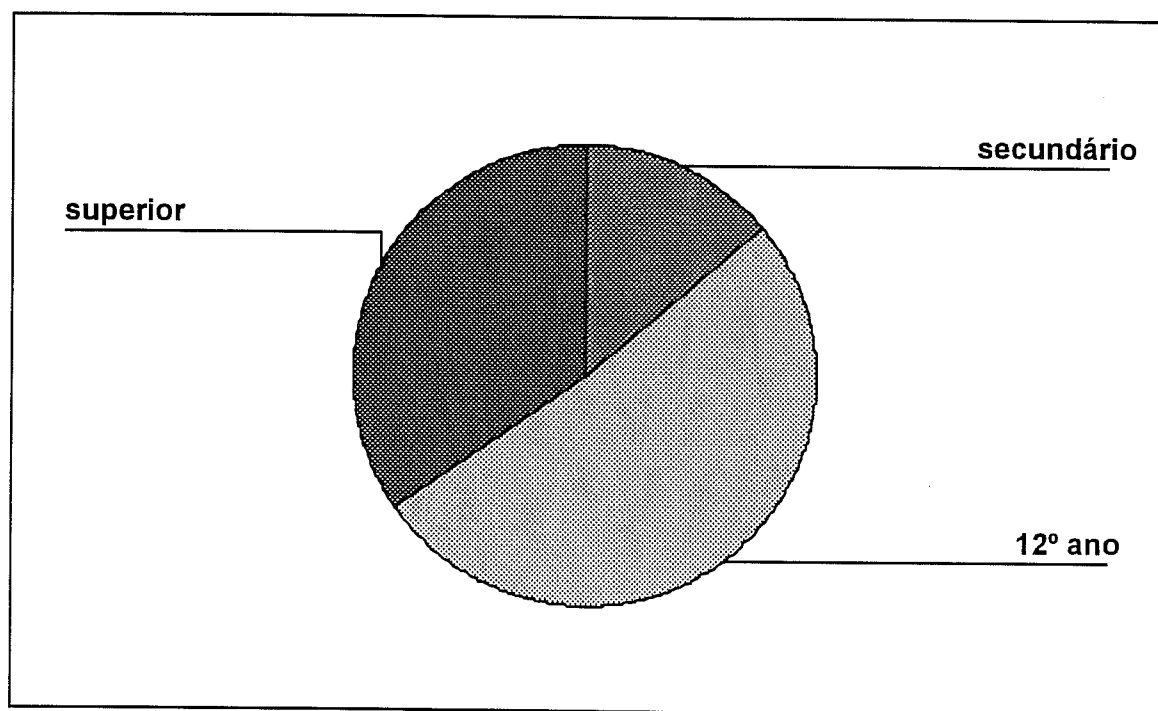


Gráfico 2 - Formação escolar

### 3. Área de formação

Preparação para profissão específica - 10%

Preparação para função administrativa - 15,3%

Técnicas e tecnologia - 24%

Ciências Sociais e Humanas - 42,7%

Ciências Positivas - 8%

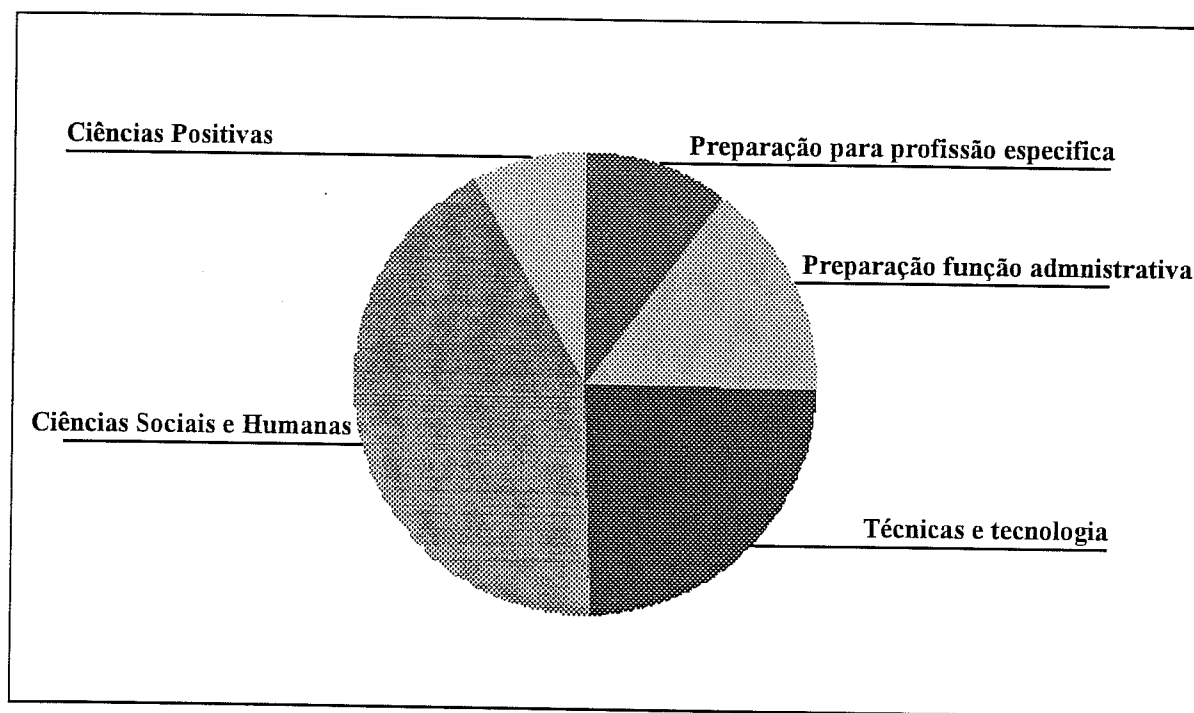


Gráfico 3 - Área de formação

#### 4. Experiência profissional (números de anos)

No tocante à experiência profissional verificamos que a média é de 8,63 anos sendo o valor mais baixo 1 e o mais alto 35 anos.

Verifica-se, igualmente, que 87,3% da amostra se situa, em termos de experiência profissional, até aos 15 anos.

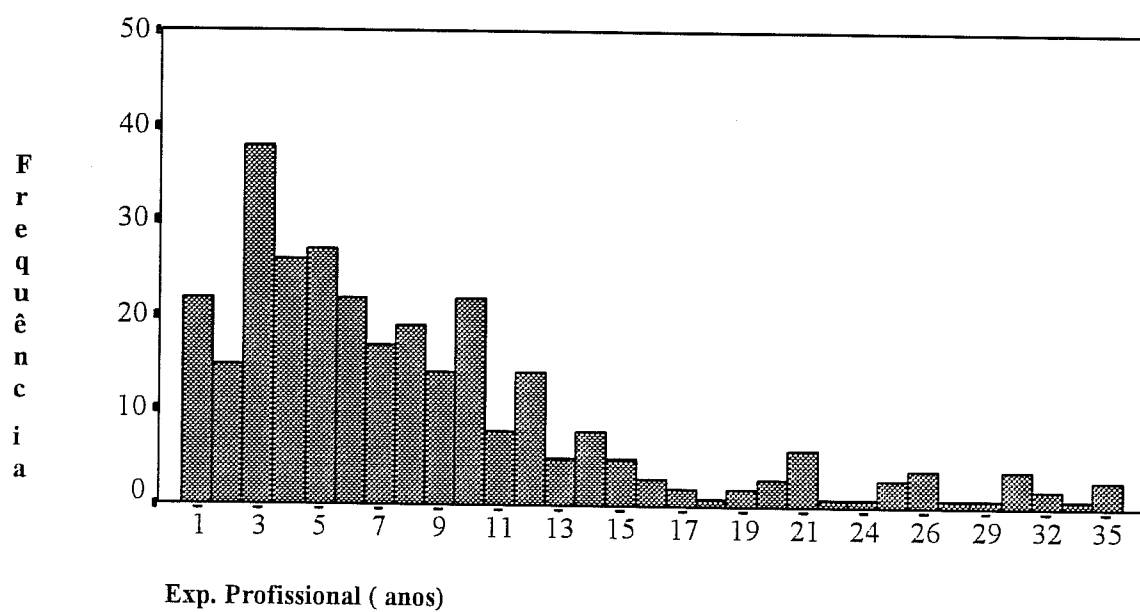


Gráfico 4 - Experiência profissional

## 5. Sexo

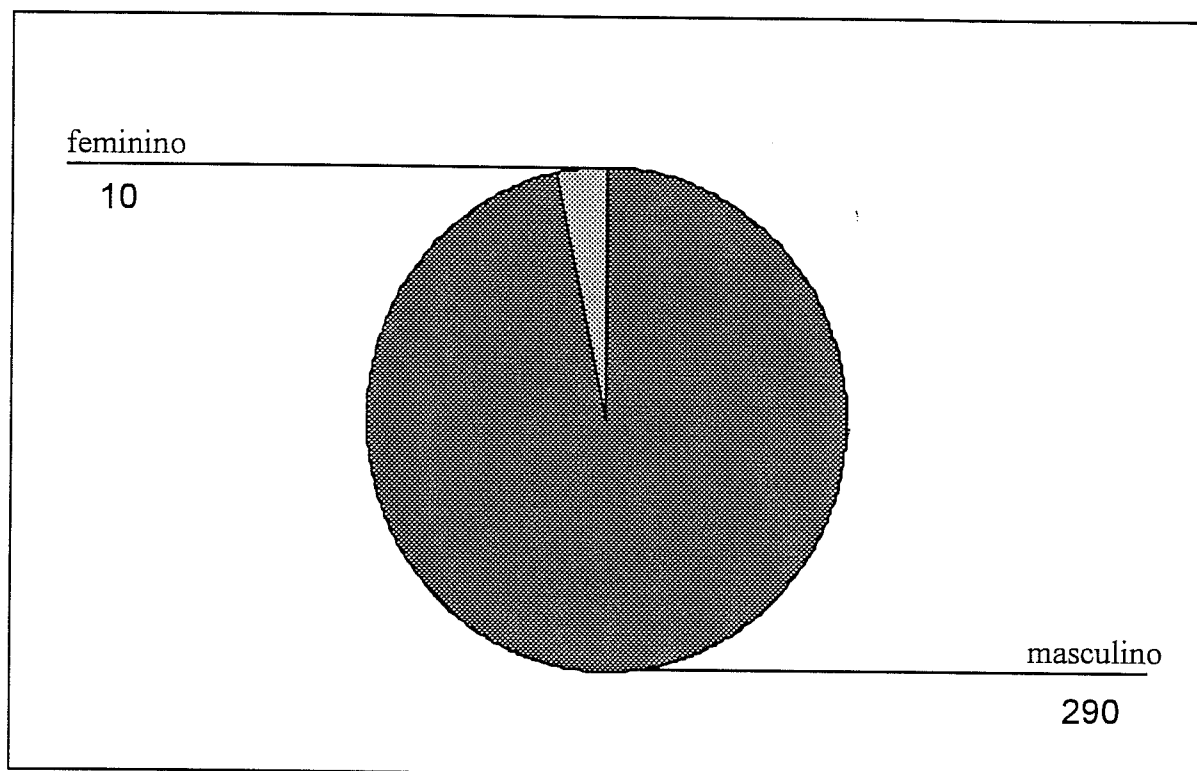


Gráfico 5 - Sexo

## 6. Antiguidade

A antiguidade média é de 2,99 anos, sendo interessante verificar que no escalão dos 2 aos 5 anos estão 45% dos sujeitos que responderam e no escalão dos 5 aos 10 anos estão 34,7%.

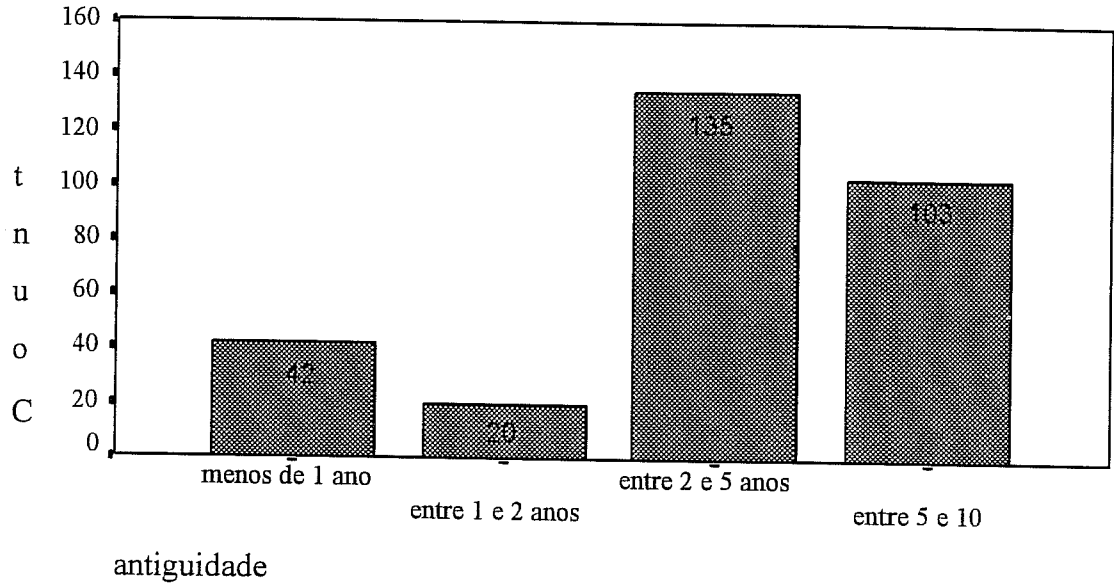


Gráfico 6 - Antiguidade (valores absolutos)

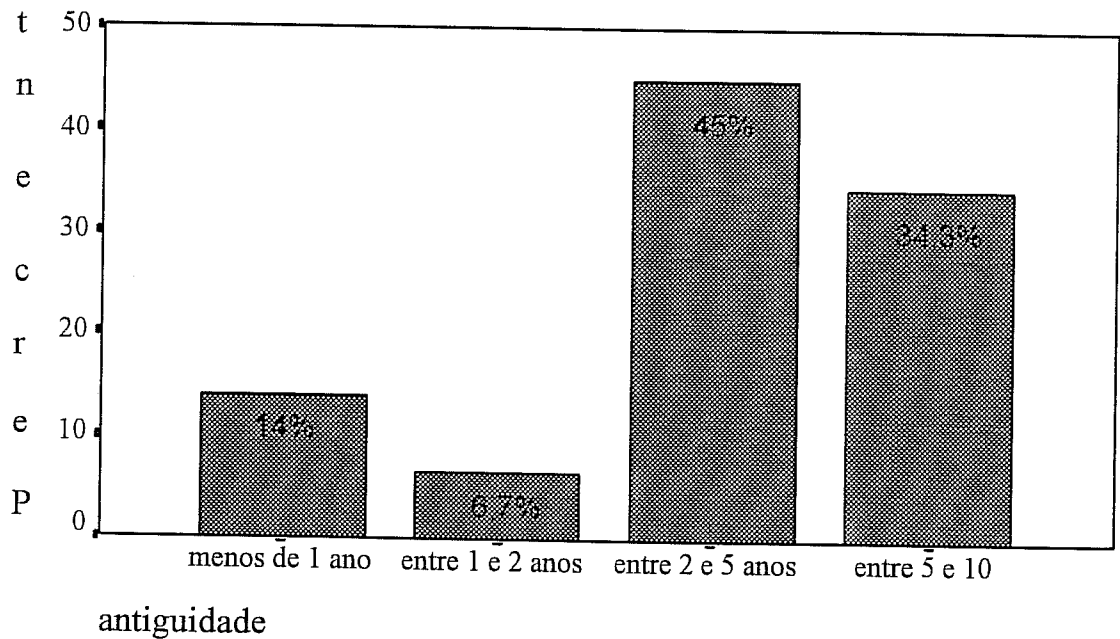


Gráfico 7 - Antiguidade (valores em percentagem)

## 7. Posição hierárquica

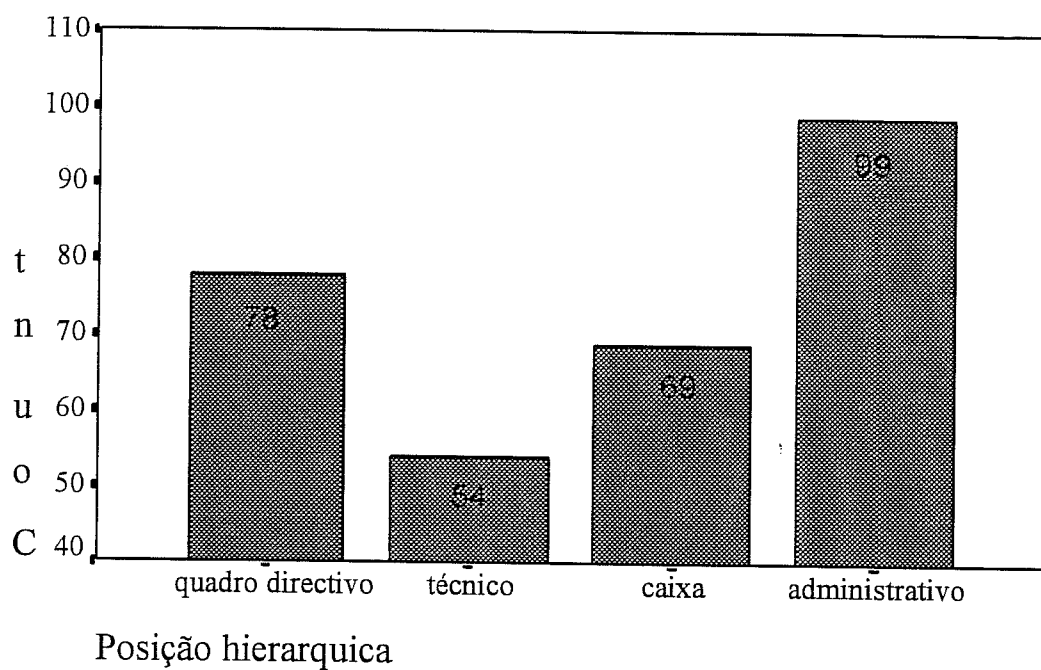


Gráfico 8 - Posição hierárquica (valores absolutos)

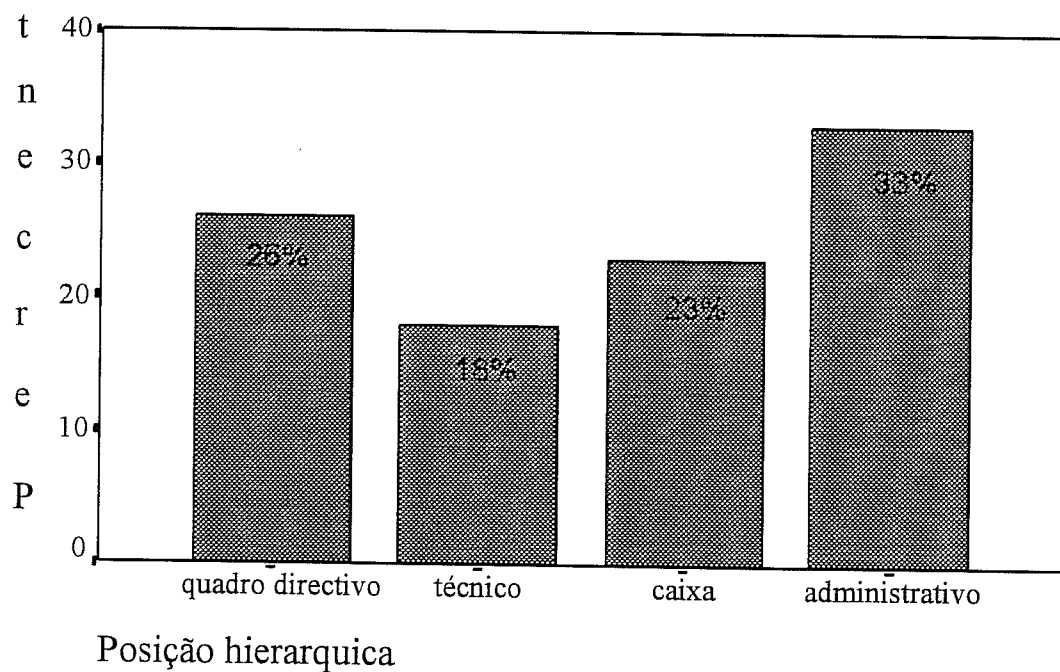


Gráfico 9 - Posição hierárquica (valores percentuais)

## 8. Departamento

É interessante verificar que dos sujeitos que responderam 54,3% estão na Área Comercial (balcões) e 45,7% em Áreas de apoio e serviços centrais, como se pode ver no gráfico a seguir apresentado.

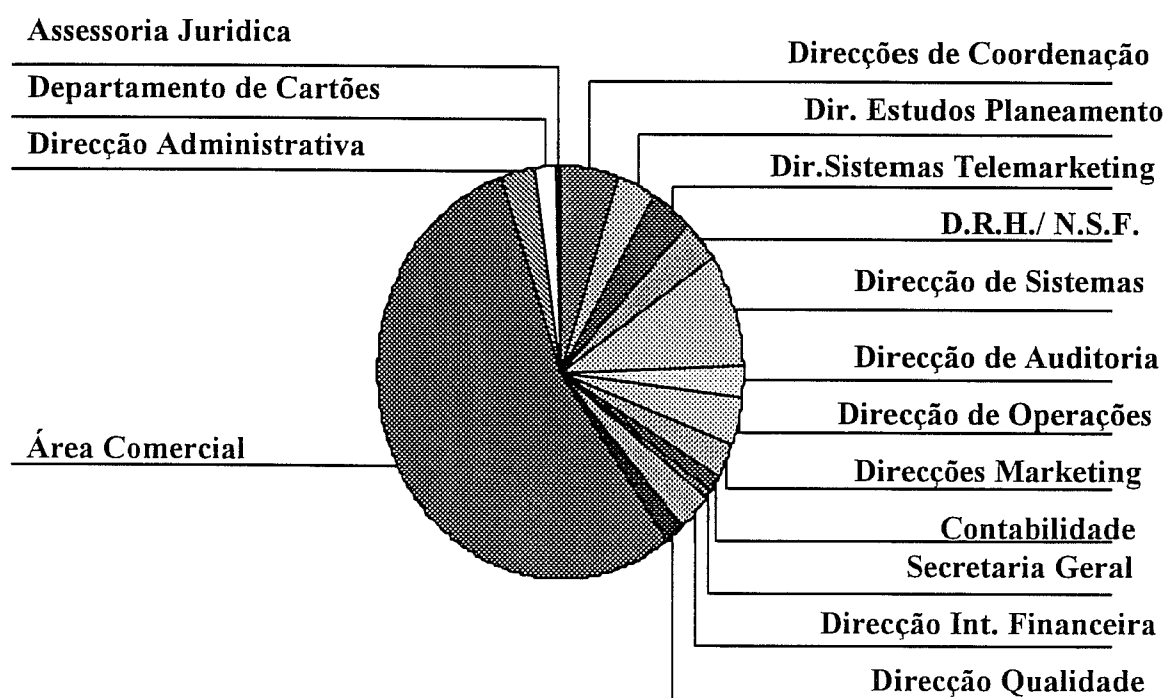


Gráfico 10 - Departamento

## 9. Tipo de organização

A resposta foi unânime - Banco. A inclusão desta variável destinou-se a controlar a origem da resposta, isto é, para determinar que estamos a tratar respostas somente do banco.

## 10. Localização geográfica

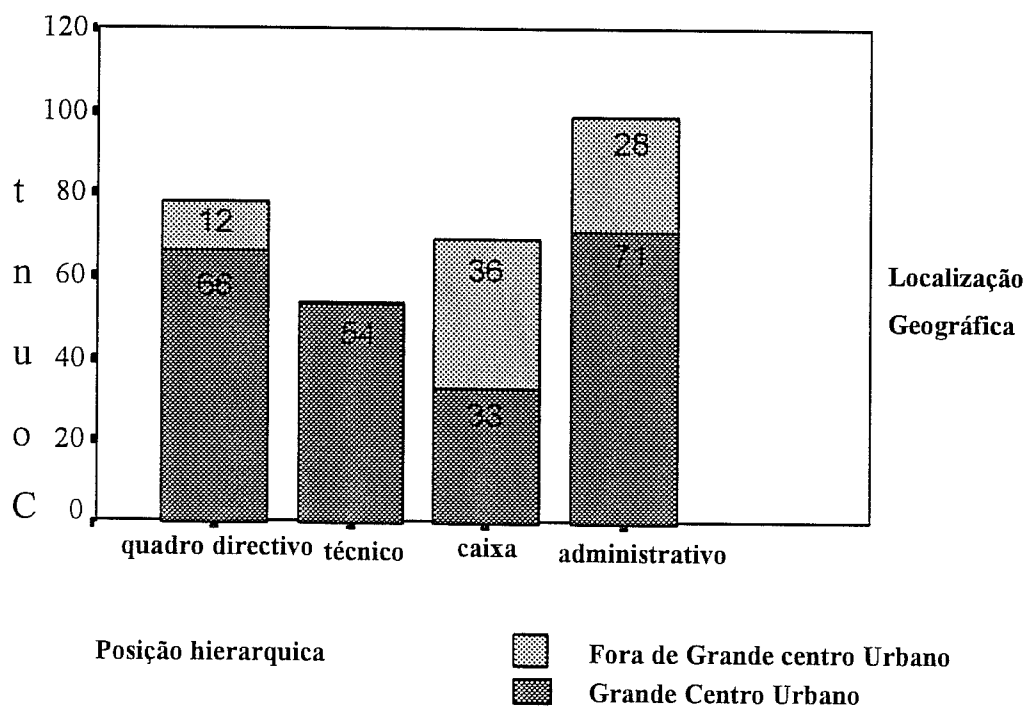


Gráfico 11 - Posição hierárquica versus localização geográfica

## V. RESULTADOS

### 1. Teste das hipóteses apresentadas

Com base na grelha internacional de resolução do "Focus 93", e recorrendo à estatística descritiva, foi possível apresentar, de forma esquemática, a visão que cada um dos grupos tem da organização de acordo com o modelo dos valores contrastantes de Quinn.

Os valores recolhidos, através da soma das médias das variáveis que concorrem para cada um dos valores do Clima são apresentados na tabela 7. Os valores relativos à Cultura são apresentados na tabela 8.

Importa sublinhar que em ambos os quadros é também apresentada a média geral.

Esta compilação permite realizar uma análise às diferenças que cada variável apresenta nos diferentes grupos de acordo com o modelo dos valores contrastantes de Quinn.

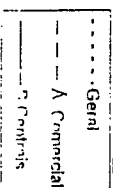
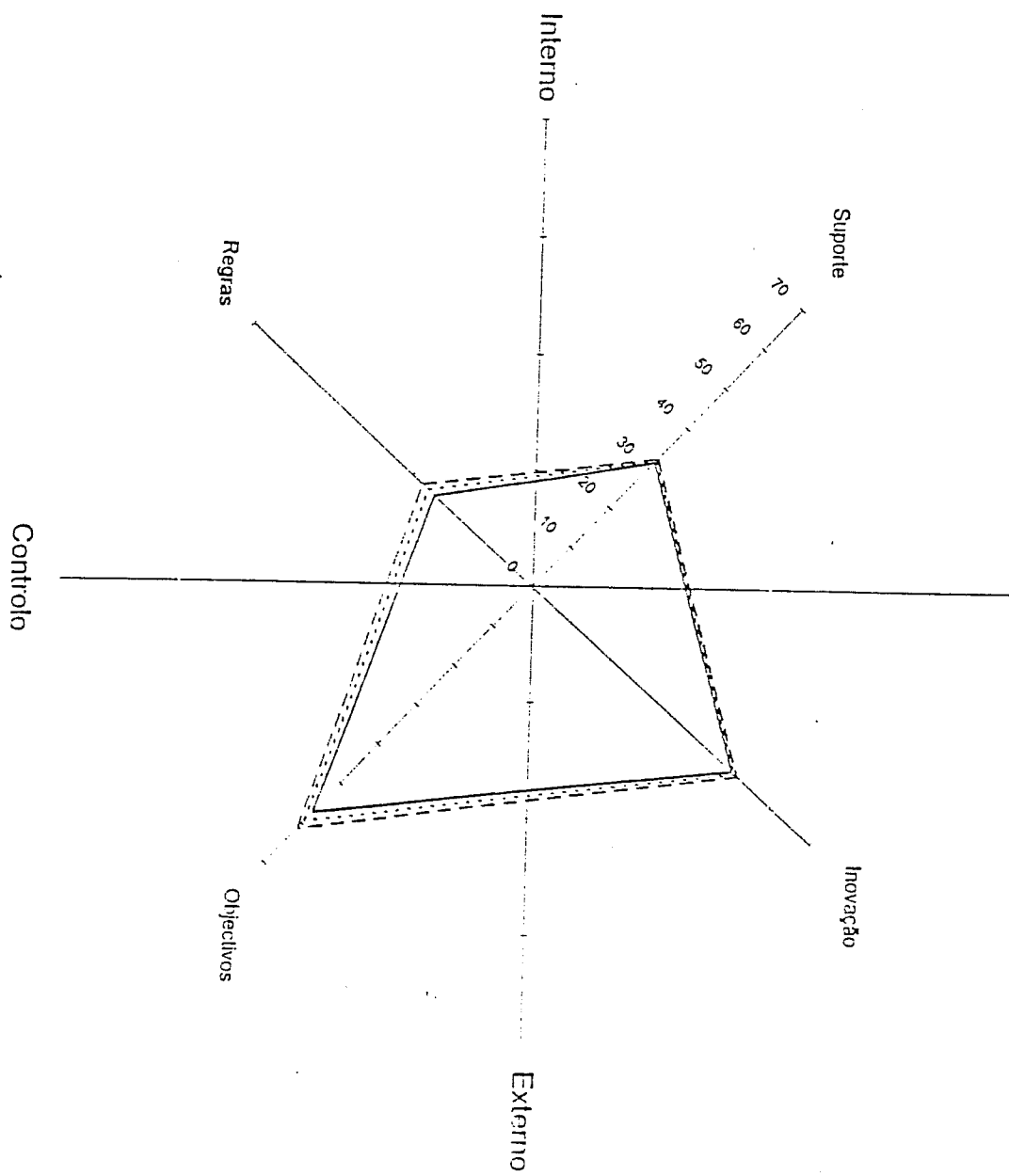
Cada item está arrumado por valores e a média total é utilizada, em seguida, para possibilitar a construção dos gráficos como se pode ver pela numeração dos mesmos.

A apresentação das diferenças será realizada através de representações gráficas que foram construídos com base nos valores compilados nas tabelas anteriormente referidas.

<b>Clima - Suporte</b>			
<b>Variáveis</b>	<b>Média Geral</b>	<b>Média A. Comercial</b>	<b>Média S. Centrais</b>
que falharam, lhes é dada nova oportunidade	3,9667	3,9755	3,9562
com problemas pessoais são ajudadas	4,09	4,0368	4,1533
que desejam progredir, são apoiadas pelos superiores	3,7467	3,9264	3,5328
se estimulam as críticas construtivas	4,0267	4,1104	3,927
os chefes se preocupam com os problemas pessoais dos subordinados	3,9333	4,0123	3,8394
se procura resolver os conflitos sociais	4,0602	4,1358	3,9708
se encorajam novas ideias sobre a forma de organizar o trabalho	4,11	4,1902	4,0146
as práticas de gestão permitem liberdade na sua forma de trabalhar	4,17	4,184	4,1533
<b>Total</b>	<b>32,1036</b>	<b>32,5714</b>	<b>31,5474</b>
<b>Clima - Inovação</b>			
<b>Variáveis</b>			
procuram novas maneiras de fazer o seu trabalho	5,28	5,3006	5,2555
procuram novas formas de resolver os problemas	4,7767	4,7914	4,7591
pode mudar o trabalho	4,5933	4,638	4,5401
esta instituição procura novos mercados para os seus produtos	3,2533	3,2638	3,2409
se investe em novos produtos	3,37	3,3374	3,4088
as exigências exteriores pressionam a investigação e o desenvolvimento	4,7633	4,865	4,6423
elementos imprevistos externos proporcionam boas oportunidades	4,9	5,092	4,6715
o meio envolvente exige mudanças no seu trabalho	4,33	4,5215	4,1022
a emp./instituição utiliza bem a tecnologia para melhorar os seus produtos	5,1533	5,2638	5,0219
a emp./instituição procura oportunidades no meio exterior	3,3367	3,2147	3,4818
a emp./instituição aproveita bem as capacidades dos seus trabalhadores para melhorar os seus produtos/serviços	3,5567	3,5706	3,5401
a emp./instituição procura novos mercados para novos produtos/serviços	3,68	3,7607	3,5839
<b>Total</b>	<b>50,9933</b>	<b>51,6195</b>	<b>50,2481</b>
<b>Clima - Regras</b>			
<b>Variáveis</b>			
as actividades laborais são predizíveis	4,12	4,1411	4,0949
a Direcção enfatiza a estabilidade nas suas operações	3,7667	4,3252	3,1022
as instruções são escritas	4,8867	5,092	4,6423
as comunicações seguem a cadeia hierárquica ( cadeia de comando)	4,6933	4,9693	4,365
as tarefas são executadas de acordo com os procedimentos	5,04	5,2883	4,7445
a Direcção segue as regras instituídas	3,7467	3,7853	3,707
<b>Total</b>	<b>26,2534</b>	<b>27,6012</b>	<b>24,6559</b>
<b>Clima - Objectivos</b>			
<b>Variáveis</b>			
são responsáveis pelo alcance dos objectivos	4,5733	4,9141	4,1679
recebe instruções precisas relacionadas com o trabalho	4,1	4,2025	3,9781
é avaliado o desempenho	4,7067	4,6871	4,7299
a Direcção define os objectivos de cada trabalhador	4,08	4,2086	3,927
é avaliada a competitividade em comparação a outras organizações	4,21	4,362	4,0292
a avaliação é feita em função do grau em que os objectivos são atingidos	4,2333	4,362	4,0803
se utiliza a competição entre colegas de trabalho como forma de elevar os padrões de desempenho	3,5333	3,5399	3,5255
a Direcção especifica os objectivos a alcançar	4,7967	5,135	4,3942
tem uma ideia clara da forma como o seu desempenho será avaliado	4,0467	4,9092	3,9927
existem critérios objectivos para medir o seu desempenho	4,03	4,184	3,8467
tem de produzir resultados de acordo com os padrões específicos	4,4067	4,6748	4,0876
a sua recompensa depende do seu desempenho	4,3467	4,4479	4,2263
existe consenso quanto aos objectivos do trabalho	4,4733	4,5399	4,3942
existe competição entre empregados para obterem melhores resultados	3,9567	3,9877	3,9197
<b>Total</b>	<b>59,4934</b>	<b>61,3375</b>	<b>57,2993</b>

Tabela 7. - Médias do Clima e Média geral dos dois grupos.

Flexibilidade

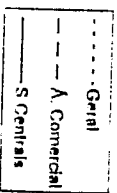
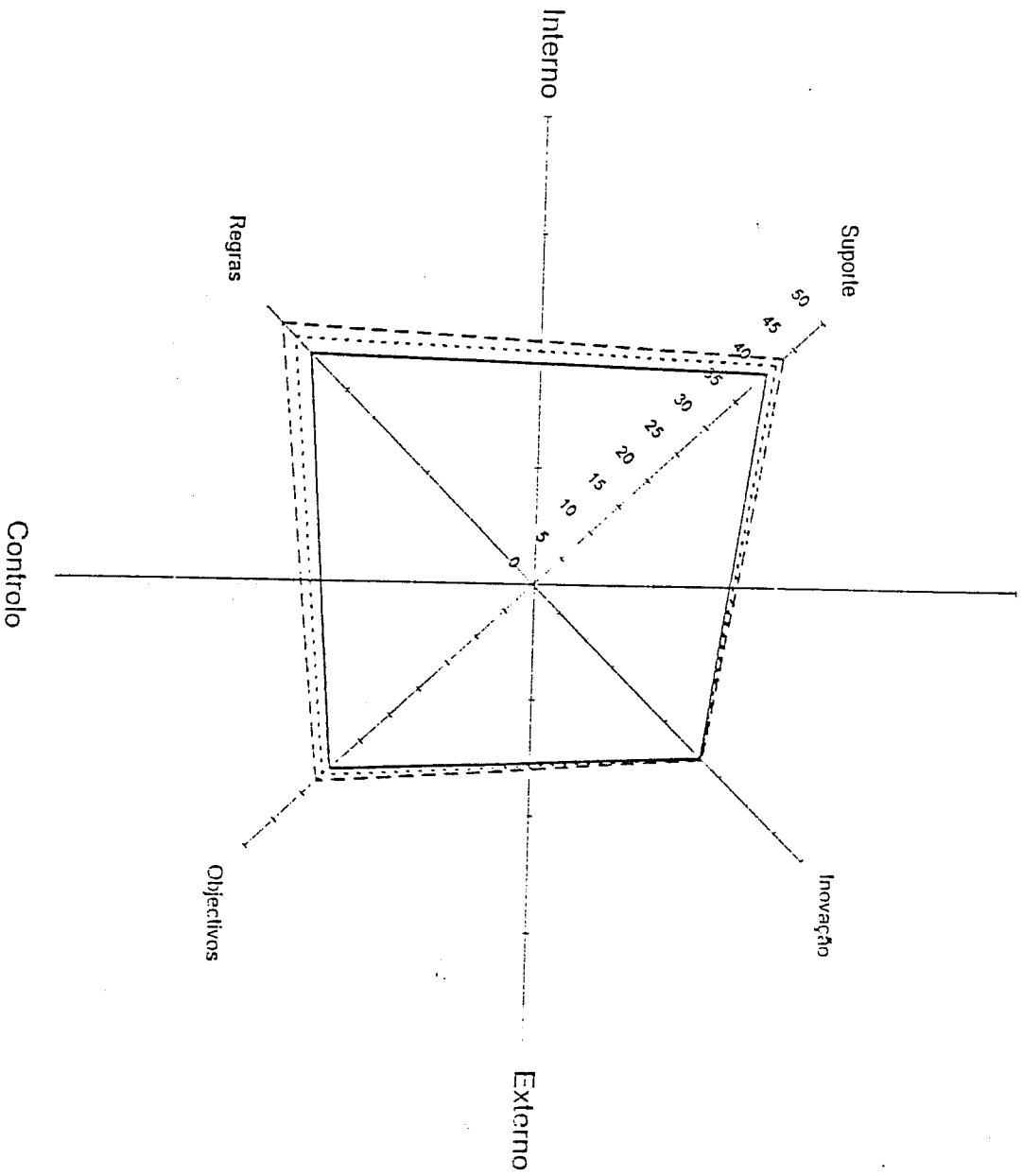


<b>Cultura - Suporte</b>			
<b>Variáveis</b>	<b>Média Geral</b>	<b>Média A. Comercial</b>	<b>Média S. Centrais</b>
compreensão mútua	4,2767	4,3313	4,2117
comunicação/contactos informais	4,2	4,3497	4,0219
aceitação do erro	3,9267	4,0552	3,7737
atenção aos colegas	4,2467	4,3497	4,1241
confiança mútua	4,4933	4,6871	4,2628
apoio mútuo na resolução dos problemas de trabalho	4,49	4,681	4,2628
harmonia interpessoal	4,3167	4,4601	4,146
atmosfera agradável	4,4167	4,5276	4,2847
apoio mútuo em problemas não relacionados com o trabalho	3,7467	3,7423	3,7518
Clima familiar	3,8267	4,0552	3,5547
<b>Total</b>	<b>41,9402</b>	<b>43,2392</b>	<b>40,3942</b>
<b>Cultura - Inovação</b>			
<b>Variáveis</b>			
assunção de riscos	4,1706	4,1656	4,1765
abertura à crítica	3,85	3,9018	3,7883
na vanguarda da nova tecnologia	5,467	5,4294	5,2482
flexibilidade	4,22	4,2209	4,219
as velhas ideias são postas em causa	3,7633	3,638	3,9124
procura novos mercados	5,25	5,2883	5,2044
pioneirismo	5,0867	5,1656	4,9927
<b>Total</b>	<b>41,6873</b>	<b>31,8096</b>	<b>31,5415</b>
<b>Cultura - Regras</b>			
<b>Variáveis</b>			
unidade de comando	4,8233	4,9202	4,708
cumprimento das normas	4,7067	4,9939	4,365
regras formalmente impostas	4,4233	4,7423	4,0438
cumprimento das regras	4,6967	4,9877	4,3504
procedimentos estabelecidos	4,6367	4,9141	4,3066
formalização	4,2233	4,4479	3,9562
adesão às normas	4,53	4,8344	4,1679
regulada pelos procedimentos	4,4633	4,7239	4,1533
rigidez	3,4567	3,6626	3,2117
atenção à autoridade	4,7367	4,9264	4,5109
<b>Total</b>	<b>44,6967</b>	<b>47,1534</b>	<b>41,7738</b>
<b>Cultura - Objectivos</b>			
<b>Variáveis</b>			
objectivos claros	4,96	5,1963	4,6788
orientação para a tarefa	4,36	4,5767	4,1022
auto-responsabilização pelo desempenho	4,8367	5,0184	4,6204
desempenhos elevados	4,7133	4,8037	4,6058
trabalho compensado	3,9933	4,0061	3,9781
eficiência	4,9733	5,0859	4,8394
avaliação do desempenho	4,4433	4,4601	4,4234
funções claras	4,21	4,4172	3,9635
<b>Total</b>	<b>36,4899</b>	<b>37,5644</b>	<b>35,2116</b>

Tabela 8. Média da Cultura e Média Geral dos dois grupos

393280818357

Flexibilidade



Como facilmente se verifica, pelos valores apresentados nas tabelas 9 e 10, entre os dois grupos existem algumas diferenças de percepção do Clima e da Cultura organizacional. Contudo, ao analisarmos as representações esquemáticas, verificamos que estas se aproximam, apresentando uma evidente similitude. No entanto ao procedermos à justaposição dos gráficos verificamos que o Clima segue em sentido oposto à Cultura, isto é, a Cultura centra-se na vertente interna da organização enquanto o Clima se centra na vertente externa. Poder-se-á considerar que existe um esforço da organização em corrigir este centramento na vertente interna. Assim, numa leitura baseada nas representações gráficas é interessante verificar que em ambos os grupos, no que diz respeito à componente do Clima, a tendência dominante é a Cultura Racional secundada pela Cultura de Inovação. Por outro lado na componente da Cultura destacam, como tendência marcante da organização em estudo a Cultura Burocrática, sendo evidente que a outra tendência marcante se situa na Cultura de Suporte. Face aos dados presentes e numa reflexão cuidada é possível verificar que ambos apresentam uma visão centrada em valores muito próximos. Parece-me, contudo, interessante verificar que, apesar desta proximidade em termos gerais, existem diferenças em relação a aspectos particulares do Clima e da Cultura organizacional sendo a Área Comercial a que apresenta valores mais elevados. Após o tratamento e análise dos dados em relação aos dois grupos considerou-se que poderia ser interessante analisar qual a percepção que, agora numa perspectiva de sub-culturas profissionais, os Quadros Directivos, Técnicos, Caixas e Administrativos tinham do Clima e Cultura organizacional e se, entre eles, existiam diferenças relevantes. Assim, nesta análise complementar decidiu-se utilizar a mesma metodologia, isto é, recorrendo à análise das médias foi, igualmente, possível realizar a representação gráfica comparativa dos quatro grupos em análise com base na grelha de resolução do

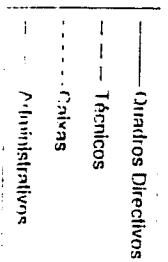
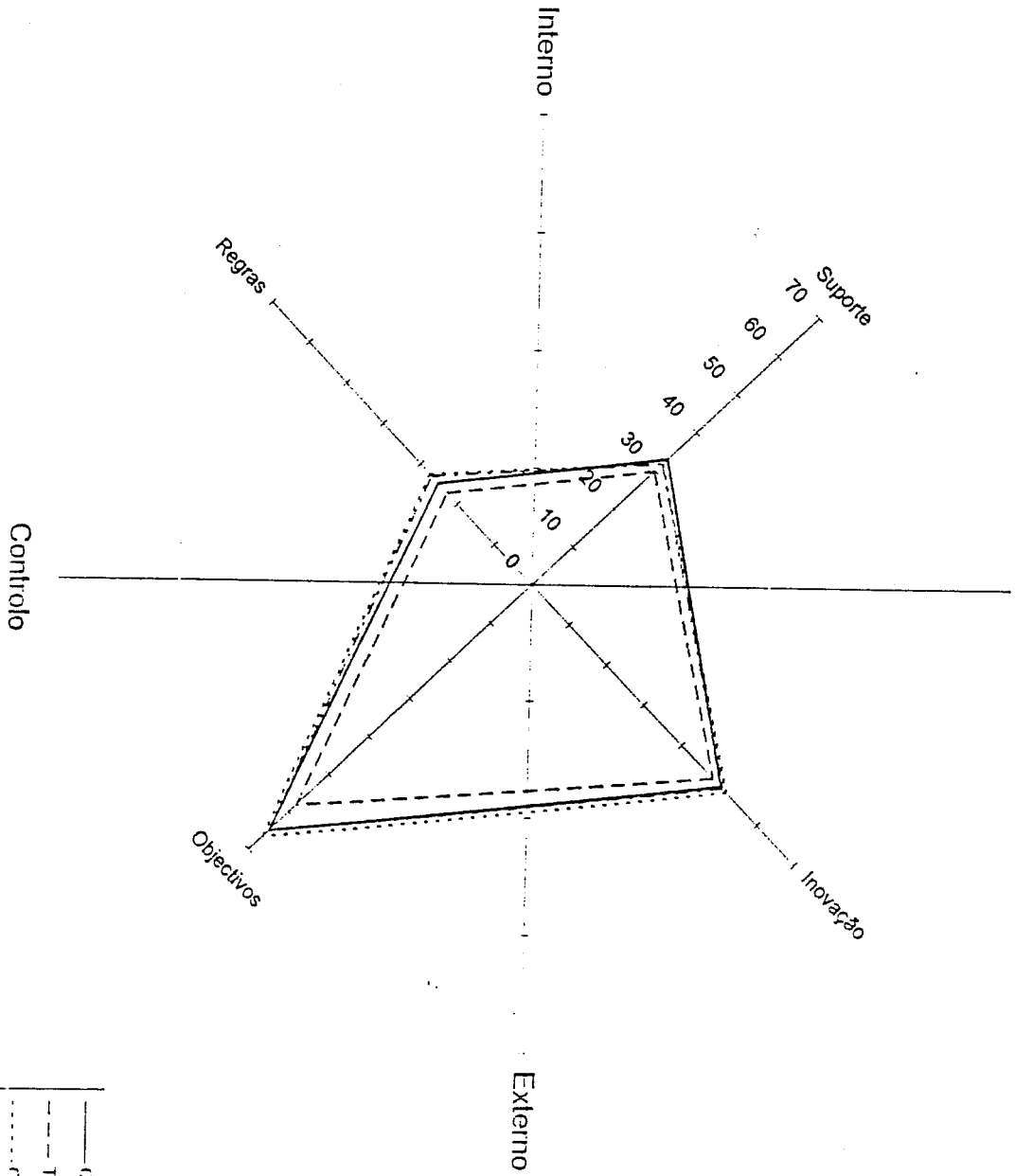
FOCUS 93. Os dados obtidos permitiram a construção da tabela 9 para o Clima e da tabela 10 para a Cultura o que possibilitou a apresentação nas páginas seguintes a duas representações gráficas.

<b>Clima - Suporte</b>	<b>Q.Direct.</b>	<b>Técnicos</b>	<b>Caixas</b>	<b>Administra.</b>
<b>Variáveis</b>				
que falharam, lhes é dada nova oportunidade	4	3,7	4	3,9
com problemas pessoais são ajudadas	4,4	3,9	3,8	4
que desejam progredir, são apoiadas pelos superiores	3,9	3,4	3,9	3,6
se estimulam as críticas construtivas	4	3,6	4	4,1
os chefes se preocupam com os problemas pessoais dos subordinados	4	3,6	4	3,9
se procura resolver os conflitos sociais	4,2	3,8	3,9	4
se encorajam novas ideias sobre a forma de organizar o trabalho	4,1	3,8	4,1	4,2
as práticas de gestão permitem liberdade na sua forma de trabalhar	4,4	4	4,1	4
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>29,8</b>	<b>31,8</b>	<b>31,7</b>
<b>Clima - Inovação</b>				
<b>Variáveis</b>				
procuram novas maneiras de fazer o seu trabalho	3,5	3,2	3,4	3,7
procuram novas formas de resolver os problemas	3,7	3,4	3,7	3,7
pode mudar o trabalho	3,5	3,4	3,2	3,1
esta instituição procura novos mercados para os seus produtos	5,1	5,1	5,4	5,3
se investe em novos produtos	4,7	4,7	4,8	4,7
as exigências exteriores pressionam a investigação e o desenvolvimento	4,5	4,4	4,7	4,6
elementos imprevistos externos proporcionam boas oportunidades	3,3	3,1	3,2	3,2
o meio envolvente exige mudanças no seu trabalho	3,5	3,4	3,3	3,2
a emp./instituição utiliza bem a tecnologia para melhorar os seus produtos	4,7	4,5	4,9	4,7
a emp./instituição procura oportunidades no meio exterior	4,6	4,4	5,3	5
a emp./instituição aproveita bem as capacidades dos seus trabalhadores para melhorar os seus produtos/serviços	4,3	3,8	4,5	4,4
a emp./instituição procura novos mercados para novos produtos/serviços	4,9	4,9	5,4	5,2
<b>Total</b>	<b>50,3</b>	<b>48,3</b>	<b>51,8</b>	<b>50,8</b>
<b>Clima - Regras</b>				
<b>Variáveis</b>				
as actividades laborais são predizíveis	3,7	3,5	3,8	3,7
a Direcção enfatiza a estabilidade nas suas operações	3,9	3,9	4,1	4,3
as instruções são escritas	3,7	2,8	4,2	3,8
as comunicações seguem a cadeia hierárquica (cadeia de comando)	4,6	4,3	5	5,1
as tarefas são executadas de acordo com os procedimentos	4,4	4	5	4,9
a Direcção segue as regras instituídas	4,9	4,3	5,4	5,2
<b>Total</b>	<b>25,2</b>	<b>22,8</b>	<b>27,5</b>	<b>27</b>
<b>Clima - Objectivos</b>				
<b>Variáveis</b>				
são responsáveis pelo alcance dos objectivos	4,3	4	5,1	4,6
recebe instruções precisas relacionadas com o trabalho	4	3,6	4,2	4,2
é avaliado o desempenho	4,8	4,5	4,6	4,6
a Direcção define os objectivos de cada trabalhador	4,4	3,4	4	4,1
é avaliada a competitividade em comparação a outras organizações	4,1	3,6	4,5	4,3
a avaliação é feita em função do grau em que os objectivos são atingidos	4,3	3,8	4,3	4,2
se utiliza a competição entre colegas de trabalho como forma de elevar os padrões de desempenho	3,7	3,2	3,6	3,4
a Direcção especifica os objectivos a alcançar	4,7	4	5,3	4,8
tem uma ideia clara da forma como o seu desempenho será avaliado	4,4	3,8	3,8	4
existem critérios objectivos para medir o seu desempenho	4,2	3,5	4,1	4
tem de produzir resultados de acordo com os padrões específicos	4,2	3,7	4,8	4,5
a sua recompensa depende do seu desempenho	4,4	4	4,2	4,5
existe consenso quanto aos objectivos do trabalho	4,3	4,2	4,6	4,5
existe competição entre empregados para obterem melhores resultados	4	3,7	4	3,9
<b>Total</b>	<b>64,9</b>	<b>58,1</b>	<b>66,5</b>	<b>64,9</b>

Tabela 9 - Médias do Clima e Média dos quatro grupos.

CLIMA - QUATRO GRUPOS

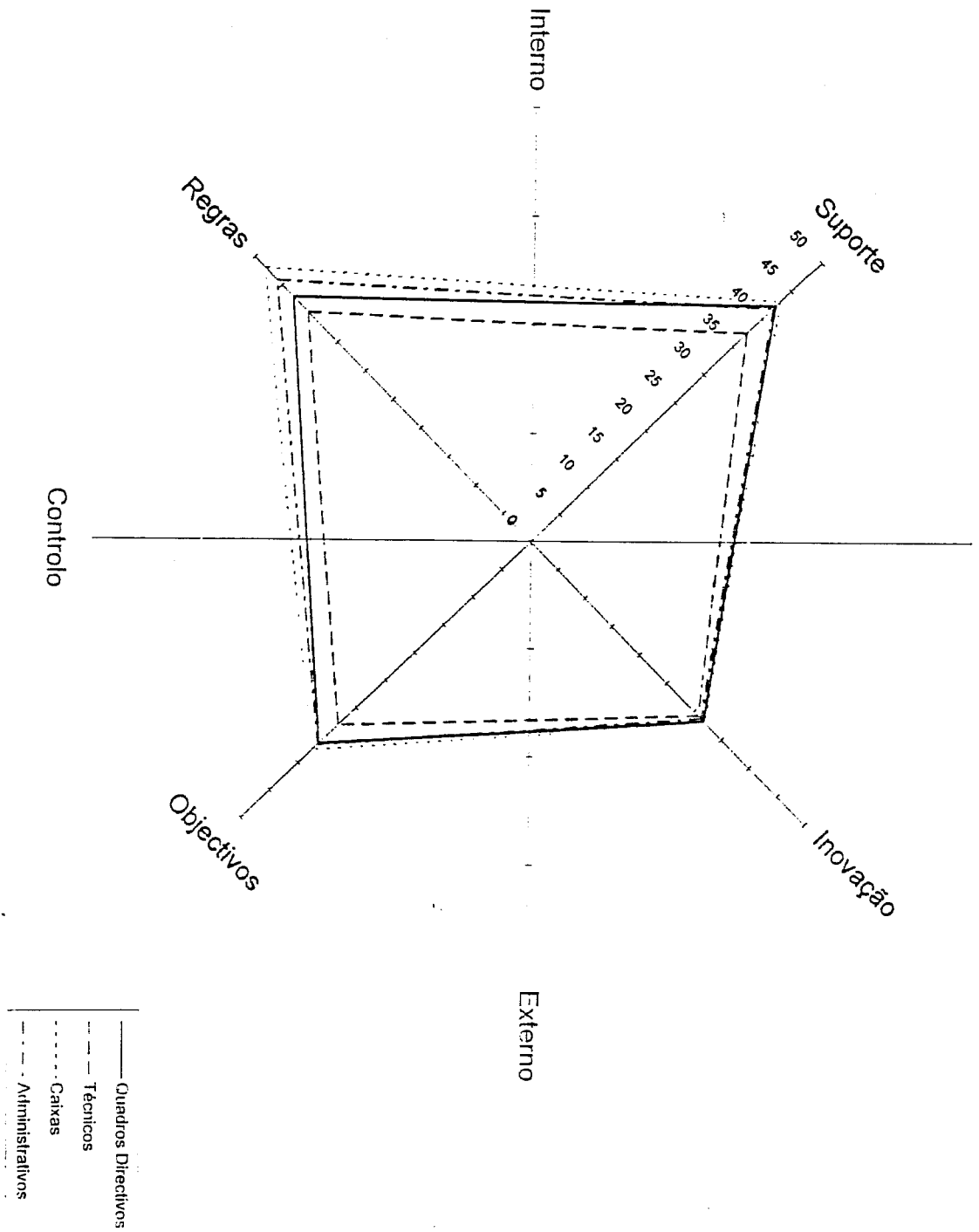
Flexibilidade



<b>Cultura - Suporte</b>	<b>Q.Direct</b>	<b>Técnicos</b>	<b>Caixas</b>	<b>Administ.</b>
<b>Variáveis</b>				
compreensão mútua	4,7	3,6	4,3	4,2
comunicação/contactos informais	4,3	3,6	4,3	4,1
aceitação do erro	4	3,6	4	3,9
atenção aos colegas	4,2	3,8	4,3	4,3
confiança mútua	4,3	3,9	4,7	4,6
apoio mútuo na resolução dos problemas de trabalho	4,3	4	4,8	4,5
harmonia interpessoal	4,2	4	4,6	4,3
atmosfera agradável	4,4	4,1	4,5	4,4
apoio mútuo em problemas não relacionados com o trabalho	3,9	3,5	3,6	3,7
Clima familiar	3,8	3,3	4	3,8
Total	42,3	37,4	43,1	41,8
<b>Cultura - Inovação</b>				
<b>Variáveis</b>				
assunção de riscos	4,1	4	4,2	4,2
abertura à crítica	3,9	3,6	4	3,7
na vanguarda da nova tecnologia	5,4	5,2	5,4	5,3
flexibilidade	4,3	4,1	4,2	4,1
as velhas ideias são postas em causa	3,7	3,9	3,7	3,6
procura novos mercados	5,2	5	5,3	5,2
pioneirismo	5,1	4,9	5,1	5,1
Total	31,7	30,7	31,9	31,2
<b>Cultura - Regras</b>				
<b>Variáveis</b>				
unidade de comando	4,9	4,4	5	4,8
cumprimento das normas	4,5	4	5,1	4,9
regras formalmente impostas	4,1	4	4,8	4,5
cumprimento das regras	4,5	4	5	4,9
procedimentos estabelecidos	4,5	4,2	5	4,6
formalização	4,1	3,9	4,4	4,3
adesão às normas	4,3	3,8	4,9	4,7
regulada pelos procedimentos	4,2	3,9	4,8	4,5
rigidez	3,1	3,3	3,8	3,4
atenção à autoridade	4,4	4,4	4,9	4,9
Total	36,4	33,1	37,6	36,6
<b>Cultura - Objectivos</b>				
<b>Variáveis</b>				
objectivos claros	4,8	4,4	5,2	5,1
orientação para a tarefa	4,3	3,8	4,7	4,4
auto-responsabilização pelo desempenho	4,7	4,3	5,1	4,9
desempenhos elevados	4,7	4,4	4,8	4,7
trabalho compensado	4,3	3,7	3,9	3,8
eficiência	4,8	4,7	5	5,1
avaliação do desempenho	4,7	4,2	4,4	4,3
funções claras	4,1	3,6	4,5	4,3
Total	43	40,3	48,1	45,9

Tabela 10 - Média da Cultura dos quatro grupos

Flexibilidade



Ao analisar a representação gráfica da percepção do Clima dos dois grupos ( área comercial/serviços centrais) em comparação com a dos quatro grupos (quadros Directivos, Técnicos, caixas e administrativos) verificamos que, apesar de apresentar as mesmas tendências, as diferenças nos quatro grupos são mais notórias. No que diz respeito à Cultura verificamos existir idêntica situação, isto é, nos quatro grupos as diferenças são também mais notórias. Neste caso poder-se-ia formular uma questão - *Será possível que as diferenças de percepção em relação ao Clima e Cultura organizacional resultam de aspectos de ordem funcional ?* Numa análise comparativa parece-nos ser essa a explicação mais plausível para justificar as diferenças obtidas nesta segunda análise. Posteriormente, realizou-se o Teste t que teve como objectivo principal testar a hipótese apresentada: se existia variação de percepção sobre o Clima e a Cultura organizacional entre os colaboradores colocados nos serviços centrais e os que trabalham na área comercial. Assim, recorrendo à grelha internacional de resolução do "Focus 93" foram agrupadas as variáveis que contribuem para a avaliação dos quatro valores contrastantes definidos na teoria e que serviram de modelo ao questionário. Após a selecção das variáveis a testar e para ser possível a realização do Teste t foi necessário definir quais os grupos que vão ser comparados. Na definição dos grupos a comparar foi utilizada a variável Dep com os seguintes valores: - **Group 1 : 13 (área comercial)**

- **Group 2 : 14 (serviços centrais)**

Após a obtenção dos resultados e numa análise prévia foi possível verificar que, para o Clima e para a Cultura, existem diferentes percepções nos grupos em questão. Esta verificação mostra que, na verdade, o instrumento poderá ser utilizado em casos desta natureza e que, no caso vertente, tudo indica que a hipótese formulada tem efectivamente alguma razão de ser. Contudo, é importante sublinhar que as diferenças encontradas não são generalizadas, o que

significa que estão directamente relacionadas com aspectos específicos do Clima e da Cultura da organização. Após a análise dos dados e obedecendo aos agrupamentos derivados da grelha internacional de resolução do "Focus 93 "foi possível apresentar, para o Clima , os "scores" da tabela 11.

**Suporte**

que desejam progredir e são ajudados		Grupo 1 - Área Comercial		Grupo 2 - Serviços Centrais	
t- value	2 - Tail Sig	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
3,30	,002	4,0368	1,217	4,1533	1,070

**Inovação**

a emp/instituição procura oportunidades no exterior		Grupo 1 - Área Comercial		Grupo 2 - Serviços Centrais	
t- value	2 - Tail Sig	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
3,62	,000	5,0920	1,005	4,6715	1,001
a emp/instituição aproveita bem as capacidades dos seus trabalhadores para melhorar os produtos/serviços					
t- value	2 - Tail Sig	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
3,32	,001	4,5215	1,135	4,1022	1,052

**Regras**

as instruções são escritas		Grupo 1 - Área Comercial		Grupo 2 - Serviços Centrais	
t- value	2 - Tail Sig	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
8,12	,000	4,3252	1,369	3,1022	1,238
as comunicações seguem a cadeia hierárquica (cadeia comando)					
t- value	2 - Tail Sig	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
3,79	,000	5,0920	1,005	4,1533	1,070
as tarefas são executadas de acordo com os procedimentos					
t- value	2 - Tail Sig	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
5,69	,000	4,9693	,827	4,3650	,984
a Direcção segue as regras instituídas		Grupo 1 - Área Comercial		Grupo 2 - Serviços Centrais	
t- value	2 - Tail Sig	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
5,07	,000	5,2883	,837	4,7445	,993

**Objectivos**

são responsáveis pelo alcance dos objectivos		Grupo 1 - Área Comercial		Grupo 2 - Serviços Centrais	
t- value	2 - Tail Sig	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
5,52	,000	4,9141	1,173	4,1679	1,160
a Direcção especifica os objectivos a alcançar					
t- value	2 - Tail Sig	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
5,78	,000	5,1350	1,039	4,3942	1,159
tem que produzir resultados de acordo com padrões específicos					
t- value	2 - Tail Sig	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
4,90	,000	4,6748	1,012	4,0876	1,054

Tabela 11 - Teste t Clima Organizacional

Ao analisar os dados recolhidos para o Clima verificamos que, na verdade, se registam diferenças entre os grupos que, no entanto, não são generalizadas mas sim pontuais, isto é, verificam-se em variáveis específicas, sendo de realçar que a componente **Regras** apresenta o maior número de variáveis, quatro, onde se registam diferenças. Por sua vez a componente **Objectivos** apresenta três variáveis onde se registam diferenças entre os grupos. No que diz respeito à **Inovação** é de referir que as diferenças só se verificam em duas variáveis. Por último no **Suporte** verificamos existir diferença numa única variável.

Utilizando a mesma metodologia para a Cultura Organizacional, foi possível obter os "scores" apresentados na tabela 12.

## Suporte

confiança mútua		Grupo 1 - Área Comercial		Grupo 2 - Serviços Centrais	
t- value	2 - Tail Sig	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
3,99	,000	4,6871	,920	4,2628	,918
apoio mútuo na resolução dos problemas de trabalho					
t- value	2 - Tail Sig	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
4,02	,000	4,6810	,894	4,2628	,902
harmonia interpessoal					
t- value	2 - Tail Sig	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
2,95	,003	4,4601	,938	4,1460	,904
clima familiar					
t- value	2 - Tail Sig	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
3,99	,000	4,0552	1,129	3,5547	1,043

## Regras

cumprimento das normas		Grupo 1 - Área Comercial		Grupo 2 - Serviços Centrais	
t- value	2 - Tail Sig	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
6,19	,000	4,9939	,828	4,3650	,915
regras formalmente impostas					
t- value	2 - Tail Sig	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
6,28	,000	4,7423	,920	4,0438	,992
cumprimento das regras					
t- value	2 - Tail Sig	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
6,60	,000	4,9877	,786	4,3504	,871
procedimentos estabelecidos					
t- value	2 - Tail Sig	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
6,81	,000	4,9141	,732	4,3066	,800
formalização					
t- value	2 - Tail Sig	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
4,95	,000	4,4479	,847	3,9562	,865
adesão às normas					
t- value	2 - Tail Sig	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
6,74	,000	4,8344	,811	4,1679	,888
regulada pelos procedimentos					
t- value	2 - Tail Sig	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
6,00	,000	4,7239	,788	4,1533	,848
rigidez					
t- value	2 - Tail Sig	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
3,79	,000	3,79	1,167	3,2117	,895
atenção à autoridade					
t- value	2 - Tail Sig	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
4,03	,000	4,9264	,733	4,5109	1,001

## Objectivos

objectivos claros		Grupo 1 - Área Comercial		Grupo 2 - Serviços Centrais	
t- value	2 - Tail Sig	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
5,03	,000	5,1963	,769	4,6788	,977
orientação para a tarefa					
t- value	2 - Tail Sig	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
4,64	,000	4,5767	,860	4,1022	,902
auto-responsabilização pelo desempenho					
t- value	2 - Tail Sig	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
4,03	,000	5,0184	,812	4,6204	,884
eficiência					
t- value	2 - Tail Sig	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
2,86	,000	5,0859	,723	4,8394	,760
funções claras					
t- value	2 - Tail Sig	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
4,02	,000	4,4172	,928	3,9635	1,010

Tabela 12 - Teste t Cultura Organizacional

Ao analisar os dados recolhidos para a Cultura verificamos que, na verdade, se registam diferenças entre os grupos que, no entanto, não são generalizadas mas sim pontuais, isto é, verificam-se em variáveis específicas, sendo de realçar que a componente **Regras** apresenta nove variáveis onde se registam diferenças. Por outro lado a componente **Objectivos** apresenta, por sua vez, cinco variáveis onde se registam diferenças. Por último a componente **Suporte** apresenta quatro variáveis nas quais se regista diferenças

Parece-me importante sublinhar que na componente **Inovação** não apresenta qualquer variável onde se verifique diferença.

Para concluir a análise dos dados parece-me interessante evidenciar que ao compararmos o grupo 1 (área comercial) com o grupo 2 (serviços centrais) verificamos que, tanto para o Clima como para a Cultura, naturalmente nas variáveis onde a diferença entre ambos é significativa, a visão do grupo 1 é muito mais intensa, ou se preferirmos, este grupo tem uma visão mais nítida do Clima da Cultura da organização onde desenvolvem a sua actividade profissional.

## 2. Extracção dos Factores relevantes através de Análise Factorial Componentes Principais.

A fim de verificar se os pressupostos do questionário se confirmam, sobretudo se através da análise da variância dos grupos face aos factores extraídos é possível detectar diferenças significativas entre eles e em que direcção vai essa diferença, isto é, se confirma o verificado no teste das médias realizou-se a extracção dos factores mais relevantes.

Assim, como já foi referido, o estudo pretendia avaliar duas realidades - o Clima e a Cultura organizacional.

Com base nesta configuração, após a verificação das frequências, realizou-se a análise factorial da parte do Clima e, em separado, a análise factorial da parte da Cultura. Na análise do Clima foi possível extrair 9 factores com valor próprio (Eigenvalue) superior a 1 que explicam 60,4% da variância.

Factor	Valor próprio (Eigenvalue)	% Variância
1	11,61182	29
2	2,63359	6,6
3	2,11465	5,3
4	1,77961	4,4
5	1,37772	3,4
6	1,23007	3,1
7	1,20177	3,0
8	1,10713	2,8
9	1,08652	2,7
		60,4

Tabela 13 - Extracção de factores do Clima Organizacional

Analisando, complementarmente, através do teste gráfico de Cattell, é possível verificar que ente o factor 4 e o factor 5 existe uma forte quebra do declive, ficando os restantes factores quase em linha recta, confirmando-se, portanto o bem fundado do aproveitamento dos 4 factores extraídos na rotação efectuada. Assim, na extracção da parte referente ao Clima extraíram-se 4 factores que explicam 45,3% da variância.

Na análise da Cultura foi possível extrair 7 factores com valor próprio (Eigenvalue) superior a 1 que explicam 62,5% da variância.

Factor	Valor próprio (Eigenvalue)	% Variância
1	12,52135	35,8
2	2,88946	8,3
3	1,83613	5,2
4	1,26140	3,6
5	1,24626	3,6
6	1,09824	3,1
7	1,02401	2,9
		62,5

Tabela 14 - Extracção de factores da Cultura Organizacional

Analisando complementarmente através do teste gráfico de Cattell é possível verificar que, ente o factor 3 e o factor 4, existe uma forte quebra do declive, ou seja, não se verifica o bem fundado do aproveitamento dos 4 factores subjacentes ao pressuposto teórico.

Assim, na extracção da parte referente à Cultura extraíram-se 3 factores que explicam 49,3% da variância.

No sentido de apurar a adequação da amostra para a análise factorial, realizei, para a Clima e para a Cultura, a estatística Kaiser-Meyer-Olkin através da qual foi possível obter os resultados apresentados na tabela 15.

	Estatística KMO
Clima	.90922
Cultura	.93634

Tabela 15 - Valores da estatística KMO

Os valores apurados para o Clima e Cultura permitem-nos afirmar que a amostra é adequada para análise factorial.

Em seguida e de acordo com as hipóteses teóricas, foi realizada uma análise factorial forçada a quatro factores e, pelas razões já apresentadas, a três

factores tendo sido utilizada, como método de saturação dentro da rotação ortogonal, a rotação varimax tanto para o Clima como para a Cultura.

Assim, utilizando como critério os factores com valor de saturação superior a .40 e sem ambiguidade na distribuição, foi possível extrair, para o Clima, quatro factores cuja a distribuição é apresentada na tabela 16.

VAR	Descritivo	Factor	Factor	Factor	Factor
		1	2	3	4
freq13	se estimulam as criticas construtivas	.74			
freq31	se encorajam novas ideias sobre a forma de organizar o trabalho?	.72			
freq18	os chefes se preocupam com os problemas pessoais dos subordinados	.66			
quantas4	que desejam progredir, são apoiados pelos superiores	.62			
freq26	se procura resolver os conflitos pessoais	.57			
quantas2	com problemas pessoais são ajudados	.55	-.45		
freq36	as práticas de gestão permitem liberdade na sua forma de trabalhar	.54			
quantas1	que falharam, lhes é dada nova oportunidades	.44			
freq20	se utiliza a competição entre colegas de trabalho como forma de elevar os padrões de desempenho?		.57		
freq40	a empresa/instituição procura novos mercados para novos produtos/serviços		.55		
freq8	pode mudar de trabalho?			.49	
freq27	as comunicações seguem a cadeia hierárquica (cadeia de comando)			-.40	
freq28	o meio envolvente exige mudanças no seu trabalho			.43	
freq30	as tarefas são executadas de acordo com os procedimentos			-.52	
freq35	a Direcção segue as regras instituidas			-.40	
freq15	se investe em novos produtos				-.42
freq40	existe competição entre os empregados para obterem melhores resultados				.43

Tabela 16 - Factores do Clima

Com base nos resultados compilados nesta tabela é possível, para o Clima, verificar que o **Factor 1** evidencia, sem ambiguidade, uma forte presença da componente de Apoio.

Por outro lado o **Factor 2** apresenta uma tendência bipolar, isto é, confirma o pressuposto teórico dos valores contrastantes mas em que Objectivos e Apoio se opõem. Existe, assim, uma covariação de sinal contrário.

O **Factor 3** apresenta, como aconteceu no Factor 2, a mesma tendência bipolar opondo, neste caso, Inovação a Regras.

O Factor 4 apresenta, igualmente, uma tendência bipolar opondo Inovação a Objectivos.

A consistência interna da componente Clima foi avaliada através do coeficiente alfa de Cronbach cujo o valor é de .93, ou seja, é possível afirmar que tem consistência interna.

No tocante à componente da Cultura foram, como para o Clima, utilizados como critério os factores com valor de saturação superior a .40 sem ambiguidade na distribuição, tendo sido possível identificar três factores cuja distribuição é apresentada na tabela 17.

Var	Descritivo	Factor	Factor	Factor
		1	2	3
apro19	atenção aos colegas	.75		
apro21	confiança mútuo	.72		
apro25	apoio mútuo na resolução dos problemas de trabalho	.70		
apro2	compreensão mútua	.70		
apro26	harmonia interpessoal	.68		
apro33	clima familiar	.67		
apro28	atmosfera agradável	.66		
apro29	apoio mútuo em problemas não relacionados com o trabalho	.63	-.44	
apro16	aceitação do erro	.59		
apro7	comunicação/contactos informais	.59		
apro9	regras formalmente impostas		.56	
apro27	rigidez		.48	
apro35	atenção à autoridade		.45	
apro24	regulada pelos procedimentos		.41	
apro34	pioneirismo			.55
apro14	na vanguarda da nova tecnologia			.49
apro32	procura de novos mercados			.46
apro30	as velhas ideias são postas em causa			.45
apro31	funções claras	.71		
apro6	orientação para a tarefa	.68		
apro3	objectivos claros	.67		
apro23	avaliação de desempenhos	.65		
apro11	desempenhos elevados	.61		
apro13	trabalho recompensado	.60		
apro8	auto-responsabilização pelo desempenho	.59		
apro22	eficiência	.57		

Tabela 17 - Factores da Cultura

Com base nos resultados compilados nesta tabela é possível, para a Cultura, verificar que o **Factor 1** apresenta, como característica, uma ambiguidade, isto é, apresenta em justaposição dois tipos de valores contrastantes o Apoio e Objectivos.

Por outro lado o **Factor 2** evidencia, sem ambiguidade, o factor Regras.

O **Factor 3** evidencia, como aconteceu no Factor2, sem ambiguidade o factor Inovação.

A consistência interna da componente Cultura foi avaliada através do coeficiente alfa de Cronbach cujo valor é de .94, ou seja, é possível afirmar que tem consistência interna.

A fim de podermos controlar a possível influência das sub-culturas profissionais sobre os dois grupos funcionais considerados, procedeu-se igualmente a uma comparação dos quatro grupos anteriormente definidos.

Em relação a estes quatro grupos - Quadros Directivos, Técnicos, Caixas e Administrativos - foi utilizada a mesma metodologia tendo, os factores identificados, a mesma configuração dos identificados para os dois grupos - Área Comercial , Serviços Centrais.

Importa referir que em ambas as situações e com o objectivo de procurar evidenciar com maior nitidez em que factor ou factores as diferenças se mostravam significativas considerou-se pertinente considerar os "scores ", obtidos da análise factorial realizada as duas situações (serviços centrais - área comercial e Quadros Directivos, Técnicos Caixas Administrativos), como variáveis que posteriormente serão utilizados em outras análises estatísticas.

### 3. Análise de Variância das Percepções do Clima e Cultura

Na formulação das hipóteses um dos aspectos que se procurava evidenciar era o da existência ou não de percepções diferentes de Clima e Cultura organizacional entre os elementos que estão em contacto com os clientes (parte operacional dos balcões) e os elementos que prestam serviço nas áreas de apoio e serviços centrais.

Para além destes pressupostos foi igualmente realizada uma avaliação com base nas várias sub-culturas profissionais contidas na amostra utilizada, o que significa que se considerou pertinente realizar o mesmo tipo de análise aos vários níveis existentes - Quadros Directivos, Técnicos, Caixas e Administrativos.

Para extrair elementos que possibilitassem a confirmação ou não da hipótese formulada foi necessário recorrer à análise de Variância (ANOVA).

Assim, para o Clima e para a Cultura organizacional, em ambas as situações, foi utilizado o mesmo procedimento, isto é, os "scores" da análise factorial considerados como variáveis foram utilizados para realizar a análise de variância.

A análise de variância (ANOVA) foi realizada, para os dois Grupos - área comercial - serviços centrais -, da seguinte forma:

#### **Clima**

*Dependent List* - " Scores " como Variáveis.

*Factor* - Departamento (13 Área comercial, 14 Serviços centrais)

## Cultura

*Dependent List* - " Scores " como Variáveis

*Factor* - Departamento (13 Área comercial, 14 Serviços centrais)

Após a compilação dos dados e mantendo a mesma forma de abordagem e metodologia, isto é, analisando o Clima e a Cultura separadamente, foi possível concluir para os dois grupos - **Colaboradores na área comercial e Colaboradores nos serviços centrais** - o seguinte:

### **Clima - Dois Grupos (área comercial - serviços centrais)**

Da análise realizada é possível construir a tabela 18 que evidencia o Factor2 como o factor onde a diferença de percepção entre os dois grupos é significativa.

Var	Descritivo	F Ratio	F Prob
FAC2	Objectivos versus Apoio	65,5	,0000

Tabela 18 - Análise de Variância dos "scores "do Clima

Na tabela anterior é possível verificar que os elementos colocados na Área Comercial valorizam significativamente mais os Objectivos quando contraposto ao Apoio e os colaboradores dos serviços Centrais o inverso o que parece perfeitamente lógico do ponto de vista funcional.

### **Cultura - Dois Grupos (área comercial - serviços centrais)**

Da análise realizada é possível construir a tabela 19 que evidencia o Factor2 como o factor onde a diferença de percepção entre os dois grupos é significativa.

Var	Descritivo	F Ratio	F Prob
FAC2	Regras	76,9	,0000

Tabela 19 - Análise de Variância dos "scores "da Cultura

Na tabela anterior é possível verificar que os colaboradores da Área Comercial valorizam significativamente as Regras do que os colaboradores colocados nos Serviços Centrais.

Posteriormente a análise de variância (ANOVA) foi realizada, para os **quatro Grupos -Quadros Directivos, Técnicos, Caixas e Administrativos** - da forma como a seguir se descreve, tendo, em simultâneo, sido realizado o Teste de Scheffe .

### **Clima - Quatro Grupos ( Quadros Directivos, Técnicos, Caixas e Administrativos)**

*Dependent List* - " Scores " como Variáveis.

*Factor* - Hierarquia (1 Quadros Directivos 2 Técnicos 3 Caixas 4 Administrativos)

## Cultura - Quatro Grupos (Quadros Directivos, Técnicos, Caixas e Administrativos)

*Dependent List* - " Scores " como Variáveis

*Factor* - Hierarquia (1 Quadros Directivos 2 Técnicos 3 Caixas 4 Administrativos)

### Clima - Quatro Grupos.

#### Análise de variância

Var	Descritivo	F Ratio	F Prob
FAC1	Apoio	4,9400	,0023

#### Teste de Scheffe

Mean	Hierar	G	G	G	G
		r	r	r	r
		P	P	P	P
		3	4	2	1
-,2512	Grp 3				
-,0917	Grp 4				
-,0001	Grp 2				
,3431	Grp 1	*	*		

O **Factor 1** que evidencia a componente Apoio é possível verificar que a percepção do grupo 1 (quadros Directivos) diverge da do grupo 3 (caixas) e da do grupo 4 (administrativos), isto é, poder-se-á considerar que os quadros Directivos consideram ser a Cultura de Apoio a mais relevante.

Var	Descritivo	F Ratio	F Prob
FAC2	Objectivos versus Apoio	26,5163	,0000

### Teste de Scheffe

Mean	Hierar	G	G	G	G
		r	r	r	r
		p	p	p	p
		2	1	4	3
-,8288	Grp 2				
-,2054	Grp 1	*			
,2927	Grp 4	*	*		
,4580	Grp 3	*	*		

No que diz respeito ao **Factor 2** que apresenta uma tendência bipolar opondo Objectivos a Apoio, verificamos que entre o grupo 1 (quadros Directivos) e o grupo 2 (Técnicos) existe uma diferença, ou seja, os quadros Directivos dão maior ênfase à oposição, sendo que acentuam a componente de Objectivos em relação à componente Apoio. Poderemos estar em presença de uma leitura, feita pelos quadros Directivos, assente, provavelmente, na necessidade de procurar obter, através do planeamento e estabelecimento de metas, produtividade e eficiência, procurando dar atenção à outra componente oposta que é Apoio. Neste factor verificamos que, também, o grupo 4 e grupo 3, respectivamente administrativos e caixas, se diferenciam dos grupos 1 e 2. No caso vertente verificamos que existem um acentuar dos valores dos Caixas e Administrativos em relação aos Quadros Directivos e Técnicos que se poderá consubstanciar numa leitura mais acentuada da componente Objectivos por parte do Caixas e Administrativos, isto é, reforçam a vertente da Cultura Racional que aparentemente consideram fazer diminuir a componente Apoio. Poder-se-ia questionar - *Será possível os Caixas e Administrativos consideram que ambos os aspectos não serão inversamente proporcionais?*

Var	Descritivo	F Ratio	F Prob
FAC3	Inovação versus Regras	5,4238	,0012

### Teste de Scheffe

Mean	Hierar	G	G	G	G
		r	r	r	r
		p	p	p	p
		1	2	4	3
-,8288	Grp 1				
-,2054	Grp 2				
,2927	Grp 4				
,4580	Grp 3	*	*		

No tocante ao **Factor 3** que apresenta uma tendência bipolar opondo Inovação Versus Regras. Neste factor é possível verificar o grupo 3 (caixas) se diferencia em relação aos Grupos 1 e 2 respectivamente Quadros Directivos e Técnicos. Neste factor assiste-se, curiosamente, a um acentuar, por parte dos caixas, dos valores extremos sendo que essa acentuação é mais nítida na componente Regras. Na componente Inovação voltamos a assistir a uma acentuação do grupo 3 (caixas) não tão distante dos grupos 1 e 2 como na componente anterior. Parece-me curioso verificar que apesar do grupo 3 considerar que existe uma presença nítida da componente burocrática não deixa, por isso de evidenciar uma forte percepção de Inovação, ou seja, parece ser possível avançar com uma explicação baseada, provavelmente, na não anulação, isto é, apesar das Regras se situarem no quadrante Controlo - Interno e a Inovação se situar no quadrante Flexibilidade - Externo poderão, na opinião deste grupo 3, ser concomitantes.

Var	Descritivo	F Ratio	F Prob
FAC4	Inovação versus Objectivos	4,3840	,0049

### Teste de Scheffe

Mean	Hierar	G	G	G	G
		r	r	r	r
		P	P	P	P
		4	2	3	1
-,8288	Grp 4				
-,2054	Grp 2				
,2927	Grp 3				
,4580	Grp 1	*			

No **Factor 4** que apresenta uma tendência bipolar opondo Inovação a Objectivos é possível, em relação a este factor, verificar que a diferença se situa entre o grupo 1 (quadros Directivos) e o grupo 4 (administrativos). Neste caso verifica-se existir por parte dos quadros Directivos um reforço da visão assente na vertente Objectivos sendo que a acentuação na componente Inovação é ligeiramente diferente em relação aos Administrativos.

Poderemos tentar encontrar justificação baseada, sobretudo, na preocupação que os quadros colocam no planeamento e definição de objectivos com vista a obter produtividade e eficiência não privilegiando, por vezes, a busca de recursos no exterior, mas antes gerir com eficiência os recursos existentes no seio da organização .

## Cultura - Quatro Grupos.

### Análise de variância

Var	Descritivo	F Ratio	F Prob
FAC1	Apoio versus Objectivos	4,8290	,0027

### Teste de Scheffe

Mean	Hierar	G	G	G	G
		r	r	r	r
		p	p	p	p
		2	4	3	1
-,2512	Grp 2				
-,0917	Grp 4				
-,0001	Grp 3	*			
,3431	Grp 1	*			

No **Factor 1** que apresenta uma bipolaridade opondo a componente Apoio a Objectivos verificamos que os grupos 3 e 1, Caixas e Quadros Directivos respectivamente, se diferenciam do grupo 2 (Técnicos). Como se pode ver assiste-se, curiosamente, a uma proximidade entre os Caixas e Quadros Directivos no acentuar da Cultura de Apoio centrada na valorização dos recursos humanos e valorizando a força de trabalho qualificada com base na força de trabalho coesa. A curiosidade reside no facto de, em termos da estrutura organizacional, os Quadros Directivos se situarem no topo dessa estrutura enquanto os Caixas se situam na base dessa mesma estrutura.

Poder-se-á compreender este distanciamento originado, provavelmente, por uma postura centrada numa consciencialização grupal que se consubstancia, por parte dos Técnicos, numa forte sub-cultura organizacional que originará esta percepção mais difusa deste componente.

Var	Descritivo	F Ratio	F Prob
FAC2	Regras	29,7410	,0000

### Teste de Scheffe

Mean	Hierar	G	G	G	G
		r	r	r	r
		p	p	p	p
		2	1	4	3
-,8288	Grp 2				
-,2054	Grp 1				
,2927	Grp 4	*	*		
,4580	Grp 3	*	*		

No que diz respeito ao **Factor 2**, que evidencia, sem ambiguidade a componente Regras, este apresenta uma diferença, entre os grupos 4 e 3, respectivamente Administrativos e Caixas, e os grupos 2 e 1, respectivamente Técnicos e Quadros Directivos.

A diferença é notória acentuando, naturalmente, nos grupos 4 e 3 a forte percepção assente na Cultura Burocrática que, poderíamos quase generalizar, caracteriza as instituições bancárias ( Hofstede, 1991).

Contudo, poder-se-ia questionar - *como se justifica a diferença entre os grupos?*

Com base nos dados recolhidos poderemos estar em presença de uma diferença directamente relacionada com a posição funcional dos grupos em questão.

Desenvolvendo a ideia atrás formulada assistimos, por exemplo, no caso dos quadros Directivos, a uma percepção não tão vincada uma vez que a sua posição permitirá, de alguma forma, não sentir tão intensamente o controlo exercido, ou seja, terão uma facilidade resultante da função de principais responsáveis pela transmissão dos valores culturais e sua materialização funcional.

No caso dos Técnicos parece-me possível deduzir que a postura resulta, em larga medida, da autonomia inerente à sua especificidade funcional e, conseqüentemente, beneficiarão da necessidade de num processo que, por vezes, se procura criativo, de uma "liberdade" que permite registar este afastamento da componente Regras, ou se preferirmos da Cultura Burocrática.

Por oposição os Caixas e Administrativos não poderão contar com estas duas realidades o que os poderá levar a acentuar esta componente como dominante na Cultura do Banco Comercial Português.

Para terminar verificamos que o **Factor 3** não regista diferenças entre os grupos .

Em síntese se efectivamente os dois grupos funcionais divergem significativamente na componente do **Clima** no **Factor2 - Objectivos versus Apoio** e na componente da **Cultura** no **Factor2 - Regras**, os dados relativos à divisão entre quatro grupos profissionais parecem indicar que essa divergência poderá ficar a dever-se ao facto de o grupo da Área Comercial estar inflacionado pela presença dos Caixas ( em contacto directo com o Cliente), enquanto que o grupo dos Serviços Centrais estaria deflacionado pela presença dos Técnicos ( sem contacto directo com o Cliente).

No entanto o que todos os resultados confirmam é que o contacto com o Cliente favorece uma percepção mais nítida da cultura organizacional.

## VI. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Antes de entrar na apresentação dos aspectos mais relevantes e passíveis de constituir matéria de discussão, parece-me imprescindível sublinhar que o modelo dos valores contrastantes de Quinn se mostrou adequado ao estudo do Clima e da Cultura de uma organização, evidenciando os seus aspectos particulares e diferenciando uma realidade da outra, e como tal percebida diferentemente, com as práticas organizacionais a apontarem em sentido diferente e a forçarem uma modificação a prazo da própria cultura burocrática, o que está em consonância com o discurso do Presidente que indícia uma postura centrada em valores mais próximos da Cultura de Inovação e Cultura de Apoio

Para além desta realidade existem outros aspectos que nos merecem, igualmente, uma atenção particular e uma reflexão mais alargada.

Nesta perspectiva e tendo presentes os aspectos evidenciados por Kotter e Heskett (1992) no que concerne à problemática da Cultura poder, ou não, potenciar a obtenção de bons resultados financeiros, parece-me não só interessante, mas importante tentar descortinar aspectos nela contidos que nos permitam, de alguma forma, avaliar qual a sua interferência na vida da organização.

Dos dados compilados parece existir um aspecto por demais evidente que se poderia resumir numa única frase - a presença (contacto) com o cliente parece alterar a percepção do Clima e da Cultura.

Com esta afirmação poderemos ser tentados a concluir que, na verdade, esta realidade poderá, em primeiro lugar, não se constituir em matéria

inteiramente nova e, em segundo lugar, não se perfilar como algo significativamente preocupante no seio de qualquer organização.

Contudo se atendermos à organização em estudo, isto é, se nos centrarmos nas suas características particulares, esta realidade poderá assumir contornos passíveis de uma atenção especial.

Num raciocínio abrangente poderemos, no mínimo, lançar algumas questões para as quais seria interessante encontrar respostas que nos permitissem compreender a totalidade no fenómeno.

Neste sentido a primeira pergunta poderia ser *-que alterações funcionais resultarão por via das diferenças de percepção de Clima e Cultura verificadas entre grupos em questão?*

Naturalmente poder-se-ia responder a esta questão com uma outra - *será que de diferentes percepções sobre aspectos particulares do Clima e Cultura organizacional, poderão resultar alterações funcionais?*

Se, por exemplo, atendermos ao que refere, sobre Cultura organizacional, Schein (1985) que considera Cultura como o modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo inventou, descobriu ou tem desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, poderíamos ser forçados a concluir que, na verdade, poderão resultar alterações funcionais, sobretudo no posicionamento da organização afim de consolidar a sua adaptação externa.

Se considerarmos que a adaptação externa poderá ser afectada por aspectos de integração interna então teremos uma perspectiva mais nítida da amplitude e porventura da pertinência da questão, isto é, as possíveis consequências da não interiorização uniforme da Cultura organizacional dos grupos em questão.

Por outro lado se aceitarmos, como defendem inúmeros autores, que a Cultura organizacional funciona como o sustentáculo da organização, ou se preferirmos, é a força que agrega, através dos seus elementos, os diferentes níveis da organização em torno de um projecto amplamente partilhado, então poderemos formular outra questão - *poderão ser, as diferenças detectadas, o embrião de uma divergência progressiva da visão empresarial potencialmente profunda entre os grupos em questão?*

A formulação desta última questão levou-me a ponderar mais profundamente, por um lado nas possíveis consequências caso essa realidade se verificasse e por outro quais os processos ou métodos que poderiam ser utilizados para atenuar ou mesmo irradiar essa tendência.

Quanto às consequências parece-me consensual que para esta, ou qualquer outra organização, as consequências seriam necessariamente nefastas uma vez que poderíamos, com o acentuar dos antagonismos, assistir a uma luta interna que inviabilizaria a integração interna e, no limite, incapacitaria a organização de responder aos desafios que a envolvente inevitavelmente lhe coloca.

Em suma poder-se-ia verificar uma progressiva paralisia da organização com um desfecho previsível e quase inevitável.

Em relação aos métodos ou processos para irradiar esta tendência parece-me importante, em primeiro lugar, reflectir sobre quais os aspectos da Cultura e do Clima onde a diferença é significativa e após essa reflexão tentar descortinar um possível método ou processo que se mostre adequado ao problema.

Antes de abordar a primeira parte da questão parece-me imprescindível clarificar que no que diz respeito ao método ou processo, procurarei enumerar um que seja passível de utilização, neste caso específico, o que não significa que seja este o único adequado.

Assim, é importante realçar que entre os grupos em questão no domínio do Clima a diferença é significativa no Factor2 que apresenta um carácter bipolar opondo Objectivos a Apoio.

Quanto à Cultura verificamos que a diferença é significativa no Factor2 que significa Regras.

Assim sendo, podemos verificar que no que diz respeito ao Clima os valores que se opõem estão posicionados, igualmente, em quadrantes opostos, ou seja o Apoio posiciona-se na vertente interna e flexibilidade, enquanto os Objectivos estão posicionados na vertente externa e no controlo.

Este aspecto vai colocar-nos uma interrogação que se me afigura de grande importância - *será que a diferença de percepção resulta do facto de um dos grupos considerar que estes factores são impossíveis de se verificarem em simultâneo?*

Ao reflectir sobre esta questão foi, de forma perfeitamente natural, sendo construída uma outra que resulta, em larga medida, da necessidade de alargar o âmbito da reflexão e que se traduz no seguinte - *será possível que o grupo em contacto com o cliente apresente uma visão dualista do clima assente em duas vertentes "Cliente Externo" e "Cliente Interno"?*

Se aceitássemos, como resposta válida a esta última questão, o sim, isto é, concordarmos com esta duplicidade, ou se preferirmos, uma focagem "bidireccional" então poderíamos, provavelmente, com maior facilidade descortinar um processo tendente a alterar a diferença verificada entre os grupos em questão.

Assim, poderíamos considerar, por exemplo, o "Total Quality Management", na sua vertente do reforço/interiorização do conceito de "Cliente Interno" como processo utilizável para atenuar as diferenças existentes.

Este processo teria, inevitavelmente, de apresentar de forma clara e quantificável, como acontece nas áreas comerciais face aos Clientes Externos, quais os objectivos preconizados para as áreas de apoio e serviços centrais face aos seus Clientes Internos. Naturalmente este processo teria de ser implementado de forma gradual necessitando, este, de diferentes e constantes avaliações no sentido de identificar e corrigir os desvios detectados.

Parece-me importante referir que a organização em estudo, como já foi referido anteriormente, apresenta um processo idêntico cuja designação é "Processo de Melhoria da Qualidade" onde alguns dos aspectos aqui referidos já estão contemplados, isto é, já estão a ser postos em prática..

Poder-se-ia contudo questionar - *se existe um processo onde o preconizado já está a ser implementado como se justificam os resultados?*

A meu ver os resultados poder-se-ão explicar por três circunstâncias:

- é um processo relativamente recente;
- não se verifica uma quantificação clara dos objectivos a atingir;
- as medições e medidas correctivas não são divulgadas com a amplitude que o assunto merece.

Aliás, para reforçar estes aspectos recordo Kurt Lewin quando refere que num processo de mudança existem três fases distintas:

- descongelamento;
- mudança;
- recongelamento

No caso vertente a organização objecto de estudo poderá encontrar-se em plena fase de mudança.

Neste caso concreto parece-nos ser interessante questionar se a atenuação destas diferenças não poderá ser levada a cabo através de uma intervenção específica.

Sobre esta questão Taguiri (1968) considera que o Clima apresenta como uma das suas características a continuidade mas não de uma forma tão permanente com a Cultura podendo, no entanto, mudar depois de uma intervenção específica.

Poder-se-á inferir, desta perspectiva, que o Clima apresenta uma maior flexibilidade sem que daí possam resultar sobressaltos ou desajustes para a organização, em suma as variações que este regista não porão em risco a sobrevivência da organização ao contrário do que poderá acontecer no caso da Cultura.

No que diz respeito à componente da Cultura verificamos que o factor Regras é aquele onde a diferença se afigura significativa.

Contudo e pese embora esta visão não é minha intenção defender que não se deverá olhar para o desvio verificado na componente do Clima; pretendo tão só evidenciar que os perigos resultantes dos desvios do Clima poderão ser substancialmente menores que os resultantes do desvio verificado na Cultura.

Na verdade sobre a diferença verificada na componente da Cultura é igualmente possível construir algumas questões que se nos afiguram como pertinentes para uma visão clara sobre as questões em análise.

Assim, a primeira seria - *nas áreas em contacto com o Cliente o respeito pela autoridade formal, a racionalidade dos procedimentos e a formalização são mais evidentes?*

A segunda questão seria - *a evidencia resultará de uma maior exposição ao risco?*

A terceira poderia ser - *as regras terão resultados práticos em termos de definição de aspectos funcionais ou são um instrumento meramente teórico?*

Por último poder-se-ia formular uma pergunta muito mais abrangente e que seria - *Será possível utilizar o processo de melhoria da qualidade para atenuar as diferenças que se verificam entre os grupos em análise?*

Naturalmente existe um aspecto que se me afigura como importante e que, por isso, deverá, neste capítulo, merecer algum relevo. Esse aspecto, traduzível numa frase, são as variações registadas nas percepções de Clima e Cultura quando a análise se centrou nas sub-culturas organizacionais.

Neste caso concreto e ao reflectirmos no que refere Pumpim que caracteriza quatro sub-culturas organizacionais que ao coexistirem no seio de uma organização e mantendo uma estável articulação entre elas possibilitam a obtenção das metas e objectivos da organização que as criou.

Em síntese parece-me que em relação às questões construídas ao longo deste capítulo, poderão, se encaradas num contexto de diagnóstico organizacional, assumir um papel importante num olhar cuidado e profundo sobre alguns aspectos particulares que a organização, objecto de estudo, encerra no seu interior e que se poderão configurar como passíveis de merecer um tratamento atento por parte da sua Direcção.

## VII. CONCLUSÃO

Em jeito de conclusão gostaria de sublinhar que à realização desta dissertação estiveram, na medida do possível, sempre subjacentes duas preocupações : rigor e objectividade científica.

Assim, tendo como pano de fundo estes pressupostos, parece-nos ter sido possível construir um trabalho no qual se procurou comprovar, no Banco Comercial Português, as hipóteses formuladas.

Com este trabalho procurou-se, em primeiro lugar, construir uma visão clara sobre a influência do Clima e da Cultura organizacionais no desenvolvimento e consolidação das organizações. Em segundo lugar possibilitar o reforço da visão sobre a importância da Cultura na adequação das organizações face aos desafios que a envolvente constantemente lhes coloca.

Por último, mas nem por isso menos importante, ficou, para mim, nítido que o Clima com o seu carácter mais cognitivo tem, também, um importante papel no seio das organizações, podendo ser medido como a Cultura.

Para realizar as medições anteriormente referidas, e correndo o risco de me repetir, parece-me possível concluir que o modelo dos valores contrastantes de Quinn se mostrou adequado ao estudo da Cultura e do Clima de uma organização, evidenciando de forma notável aspectos particulares desta.

Complementarmente, parece-me também ser possível concluir que o questionário utilizado se revelou, igualmente, adequado a análise do Clima e Cultura Organizacional.

Para terminar considero importante tecer algumas considerações gerais que poderão, se o desejarmos ser consideradas como conclusões.

Assim, do ponto de vista organizacional e apesar de considerar que a apresentação das conclusões dos estudos realizados se poderá revestir de alguma delicadeza, tentarei avançar alguns aspectos que poderão como tal ser encarados.

Desde logo, em primeiro lugar, existe uma conclusão que se poderá, sem querer parecer pretensioso, generalizar e que é - a importância da realização destes estudos no seio das organizações. Esta ideia resulta, sobretudo, da consciencialização das virtudes destes estudos na colocação a descoberto de situações que, de outra forma, não seriam conhecidas pelos responsáveis das organizações.

Parece-me que actualmente, apesar de atenuado, ainda se registam, por parte de alguns responsáveis das organizações, comportamentos de medo face aos estudos, uma vez que estes poderão evidenciar aspectos ou menos favoráveis ou menos atractivos das organizações.

No caso vertente parece-me importante sublinhar, como conclusão, que na organização objecto de estudo este comportamento não se verificou, o que por si só evidencia, por um lado, uma concepção de Gestão actual e ampla, e por outro lado, uma preocupação em conhecer todos os aspectos que poderão determinar a evolução da organização qual quer que seja a sua amplitude.

## VIII. BIBLIOGRAFIA

ADLER, N.,J.(1991), "International Dimensions of Organizational Behavior"2ª edição, PWS-KENT Publishing Company, Boston.

ASHFORTH, B. E. (1985), "Climate formation: issues and extensions", in Academy of Management Review, vol 10 n°4.

AUBREY,C.A.(1985),"Quality Management in Financial Services",Wheaton: Hitchcock Publishing Company.

BOWDITCH,J.L., BUONO,A.F.(1992) "Elementos de Comportamento Organizacional", S.Paulo: Biblioteca Pioneira.

BRYMAN, A., CRAMER, D.(1992) "Análise de dados em Ciências Sociais", Lisboa: Celta Editora.

BRUNET,L.(1983) "El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definicion, diagnóstico y consecuencias", Mexico: Editorial Trillas.

DAVIS, K., NEWSTROM, J.W.(1972) "Human Behavior at Work: Organizational Behavior", Nova York: McGraw-Hill Book Co.

DEAL, T., KENNEDY, A.(1982) "Corporate Culture: the Rites and Rituals of Corporate Life", Massachusets: Addison-Wesley.

DONNELLY, R. (1984) "The Interrelationship of Planning With Corporate Culture on the Creation of Shared Values", *Managerial Planning*, vol 32.

FLEURY, M., FISCHER,R.(1990) "Cultura e poder nas Organizações", São Paulo: Editora Atlas.

GELLERMAN, S.W. (1960) "People, problem and profits", Nova York: Mc Graw Hill.

GREEN, J., D'OLIVEIRA,M.(1982) "Testes Estatísticos em Psicologia", Lisboa: Editorial Estampa.

GLICK, W.(1985) "Conceptualizing and measuring organizational and Psychological climate: Pitfalls in multilevel research" in *Academy of Management Review*, vol 10 nº3.

HAMPDEN-TURNER,C.(1990) "Cultura de Empresa: do círculo vicioso ao círculo virtuoso", Lisboa: Editorial Presença.

HOFSTEDE,G. (1987) "Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organization", in *Revue Francaise de Gestion*, Set/Out.

HOFSTEDE,G. (1980) "Culture's Consequences - International Differences in Work-Related values", Abridged Edition, Sage Publications.

HOFSTEDE,G.,NEUIJEN,B.,OHAYV,D.D. e SANDERS,G.(1990) "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases", in Administrative Science Quarterly 35.

HOFSTEDE,G.(1990) "Cultures and Organization: Software of the Mind", McGraw.Hill Book Co Europe.

JESUINO, J.C.(1986) "Factores culturais e estilos de gestão", in Revista de Gestão Iscte

JAMES, L., JONES, A.(1974) "Organizational Climate: a review of theory and research", in Psychological Bulletin, vol 81 n°12

KILMANN, R.(1985) "Five Steps for Closing Cultures-Gaps",in et alli. Gaining of the Corporate Culture, San Francisco: Jossey.Bass

KOTTER, J.P. HESKETT, J.L.(1992) "Corporate Culture and Performance", Nova York: The Free Press.

LEYENS,J.P.(1979) "Psicologia Social", Lisboa: Edições 70

LIKERT,R.(1961) "Novos Padrões de Administração", São Paulo: Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios.

LOPES, A. RETO, L.(1990) "Identidade da Empresa e Gestão pela Cultura", Lisboa:Edições Sílabo.

MCGREGOR,D.(1960) "O Lado humano da Empresa", São Paulo:Livraria Martins Fontes Editora Ltda.

MITCHELL, T.R., LARSON,J.R.(1987) "People in Organization- An introduction to organizational behavior", Nova York: McGraw-Hill International Editions.

MORGAN, G.(1986) "Images of Organization", Califórnia: Sage Publications.

OLIVEIRA, M. A.(1988) "Cultura Organizacional", São Paulo: Livraria Nobel S.A.

OUCHI,W.(1986) "Teoria Z - Como as empresas podem enfrentar o desafio Japonês", São Paulo: Editora Nobel.

PETERS, T., WATERMAN, JR R.H.(1982) "In Search of Excellence",Nova York: Harper & Row Publishers.

PETTIGREW, A.(1979) "On studying organizational cultures"Administrative Science Quarterly, vol 24.

POSNER, KOUZES, SCHMIDT (1985) "Shared values make a difference - an empirical test of corporate culture", Human Resource Management, vol 24 n°3.

QUINN, R.E. "Beyond Rational Management - Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance", San Francisco: Jossey-Bass Inc, Publishers.

QUINN, R.E., CAMERON,K.(1983) "Organizational Life Cycles and Criteria of Effectiveness - Some preliminary evidence" in Management Science, vol 29 n°1.

QUINN, R.E., MCGRATH,M.R.(1985) "The Transformation of Organizational Cultures"

QUINN, R.E., ROHRBAUGH,J.(1983) "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis" in Management Science, vol 29 n°3.

ROBBINS;S.P."Organizational Behavior"New Jersey:Prentice Hall International Editions.

ROKEACH, M.E. (1973) "The Nature of Human values", Nova York: Free Press.

ROSA, L.(1994) "Cultura Empresarial - Motivação e Liderança: Psicologia das Organizações", Lisboa: Editorial Presença.

ROSSEAU, D. (1988) "The construction of climate in organizational research", in International Review of Industrial and Organizational Psychology.

SAINSAULIEU,R.(1977) "L'Identité au Travail", Paris: Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.

SAINSAULIEU,R.(1997) "Sociologie de l'organization et de l'entreprise", Paris: Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques Dalloz.

SATHE,V.(1983) "Implications of Corporate Culture - a Manager's Guide to Action", in Organizational Dynamics vol 12.

SCHEIN, E.(1984) "Coming to a new awareness of organizational Culture", in Sloan Management Review.

SCHEIN, E.(1985) "Organizational Culture and Leadership - A dynamic View", San Francisco: Jossey-Bass Inc, Publishers.

SCHNEIDER, B.(1985) "Organizational behavior", in Annul Review Psychology.

SCHNEIDER, B.(1990) "Organizational Climate and Culture", San Francisco: Jossey-Bass Inc, Publishers.

SMIRCICH, L.(1983) "Concepts of culture and organizational analysis"Administrative Science Quarterly, vol 28 n<sup>a</sup>3.

TAJFEL, H.(1982) "Grupos Humanos e Categorias Sociais ", Lisboa: Livros Horizonte vol 1.

TAJFEL, H.(1982) "Grupos Humanos e Categorias Sociais ", Lisboa: Livros Horizonte vol 2.

TAGUIRI, R.(1968) "The concept or organizational climate", in R.Taguiri e G.H. Litwin, Organizational climate: explorations of a concept, Boston: Harvard Business Scholl

TAYEB, M."Organizations and National Culture", Londres: Sage Publications.

THÉVENET, M.(1986) "L'audit de la Culture de L'entreprise"Les éditions d'Organization.

TITIEVE, M.(1963) "Introdução à Antropologia Cultural", Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

TRICE, H., BEYER, J.(1984) "Studing Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials", Academy of Management Review, vol 9 nº4.

VALA,J., MONTEIRO,M.B., LIMA,L.L.(1988) "Culturas organizacionais - uma metáfora à procura de teorias", Análise Social vol XXIV.

VALA,J., MONTEIRO,M.B., LIMA,L.L., CAETANO, A.(1994) "Psicologia Social das organizações - Estudos em empresas portuguesas", Oeiras: Celta Editora.

WILKINS, A.(1984) "The Creation of Company Cultures - The Rules of Stories and Human Resource System", Human Resource Management, vol. 23 nº1.