

O Individualismo: Do Senso Comum à Dimensão Cultural

CARLOS ALVES MARQUES (*)

Em Portugal, quando se fala de Individualismo o senso comum tende a conotar o conceito com falta de solidariedade, «yupismo», carreiristas, valores individuais que se sobrepõem aos colectivos e outras conotações de tonalidade negativa ou mesmo pejorativa.

Ao contrário de outros países, onde o Individualismo é elevado a valor central da sociedade, do tipo John Wayne ou Rambo, as reacções negativas encontradas em Portugal são esperadas e compreensíveis no contexto da Cultura Portuguesa, de acordo com os resultados dos «Cross-Culture Studies» publicados até agora, como veremos mais adiante.

No entanto, no âmbito das teorias do «Management», e com mais rigor no «Cross Cultural» ou «Comparative Management Model», o Individualismo é uma variável da Cultura nacional ou regional, i.e. uma das variáveis culturais que influencia e condiciona os valores das organizações numa dada nação ou região.

Foi neste contexto que foi formulada e proposta por Hofstede (1984), enquanto variável independente. Mas a sua formulação é igualmente possível em termos de variável dependente se integrada no quadro do «Corporate Culture» (Schein, 1986; Huse & Cummings 1985; Louis, 1985). Neste caso, o Individualis-

mo será uma das dimensões culturais, provavelmente, influenciável pela organização.

A reflexão que se segue começará por centrar-se no conceito de Individualismo proposto por Hofstede e possíveis consequências para a gestão de pessoal em Portugal.

Para além desta reflexão, procuraremos ainda abordar as relações entre trabalho Individual e trabalho de Equipa, e suas consequências para a gestão, e ainda o papel do Indivíduo enquanto elemento activo e estruturante da realidade organizacional e de trabalho, no quadro das concepções do Homem Psicológico inicialmente propostas por Handy (1985).

1. O INDIVIDUALISMO E SUAS CONSEQUÊNCIAS PARA A GESTÃO EM PORTUGAL

1.1. *Dimensões Culturais*

No quadro da política de desenvolvimento da IBM, Hofstede elaborou um amplo inquérito aplicado aos Serviços de Venda e Pós-Venda de todos os países onde a empresa operava (53 países).

O inquérito assentou num questionário normalizado, que na sua versão final colocava questões sobre: Satisfação no Trabalho, Percepção da Or-

(*) Professor Auxiliar, ISPA. Director da UIPOG.

ganização e do Trabalho e Objectivos e Crenças Pessoais.

Da análise factorial dos resultados globais obtidos em cada país, Hofstede encontrou 3 Factores explicativos de 49% da variância desses resultados. De notar que a utilização deste procedimento estatístico quando aplicado a resultados globais dum país é bastante criticado por alguns metodólogos, os quais alegam que estes resultados não têm existência real provocando a criação de epifenómenos metodológicos. Hofstede defende-se argumentando que a sua análise não se situa a nível individual mas a um nível inter-grupo, chamando-lhe análise factorial ecológica.

Os 3 factores foram interpretados da seguinte forma:

1.º factor (24%): Individualismo e fraca Distância Hierárquica

2.º factor (13%): Masculinidade

3.º factor (12%): Controlo da Incerteza.

(Entre parêntesis é apresentada a variância explicada por cada factor).

Exemplos de itens com maior peso nos factores (Bollinger & Hofstede, 1987):

1.º factor

- Importância do tempo para a vida profissional ou familiar (.82)

- Salário mais importante que trabalho interessante (.82)

- A empresa não é responsável pelos seus empregados (.78)

- Fraca percentagem dos que preferem chefes autocratas e paternalistas (-.76)

- O pessoal não teme expressar o seu desacordo com as chefias (.75)

- Forte percentagem dos que preferem o chefe consultivo (.74)

2.º factor

- Fraca importância da boa relação com a chefia directa (-.71)

- Importante um salário elevado (.68)

- Importante ver os méritos reconhecidos (.60)

- Importância do trabalho estimulante (.60)

3.º factor (fraco Controlo da Incerteza)

- As regras de empresa podem ser um freio (.76)

- Fraca tensão nervosa no trabalho (.62)

- Pensa continuar menos de 5 anos na mesma empresa (.59)

- As decisões individuais são melhores (-.50)

Por razões teóricas, Hofstede (1984) vai subdividir o 1.º factor em duas dimensões, a saber: Distância Hierárquica e Individualismo. Apesar de na nossa análise estarmos mais interessados na dimensão Individualismo em Portugal, dada a sua complementaridade de resultados não deixaremos de abordar também a dimensão Distância Hierárquica.

Abordando de forma muito sintética as duas dimensões culturais que não são objecto deste trabalho e respectivas consequências para a gestão em Portugal, diremos:

- O conceito de *Controlo da Incerteza* contém no essencial 3 índices: «Stress» no trabalho, necessidade de ter Regras Estáveis e importância da Antiguidade na empresa. Para quem conhece a realidade empresarial portuguesa, nomeadamente das grandes empresas, não espanta que Portugal seja um dos campeões mundiais nesta dimensão, 2.º lugar logo a seguir à Grécia.

Globalmente, os Países Latinos e o Japão são países com forte Controlo da Incerteza por oposição aos países Anglo-Saxónicos e Escandinavos. Naqueles países, como em Portugal, existe uma forte necessidade de criar segurança, evitar riscos e baixa tolerância à incerteza, típica de sociedades fechadas.

Nos países com fraco controlo da incerteza, como os EUA ou Reino Unido, as pessoas aceitam mais facilmente riscos pessoais, com maior tolerância em relação a ideias diferentes e iniciativa individual, e as orientações são mais pragmáticas visando conhecimentos úteis no imediato.

Nas empresas, os países com Controlo da Incerteza elevado mostram: fraca ambição em progredir na carreira, preferência por chefia mais velha (correlação com Idade dos dirigentes: .75) e especialista na carreira, preferência pelas grandes empresas, tendência para evitar a concorrência entre os empregados, resistência à mudança.

De notar, que as dimensões culturais não têm um carácter positivo ou negativo em si mesmas, e assim diferentes países respondem de forma diversa à necessidade de forte controlo da incer-

teza: a França, por exemplo, acentuando a importância dos aspectos legislativos, o Japão pondo a tónica nos aspectos tecnológicos, outros países reforçando as orientações religiosas.

Em termos estratégicos, consideramos que para Portugal a orientação mais interessante seria a japonesa, dada a similitude nesta dimensão cultural e os efeitos positivos da tecnologia no nível de vida.

- O conceito de *Masculinidade* relaciona-se com as hipóteses de aceder a postos mais elevados, ter maior salário, possibilidade de se aperfeiçoar e estar a par dos desenvolvimentos técnicos. Na população estudada por Hofstede constatou-se que as mulheres preferiam ter um bom ambiente de trabalho, quer em termos materiais, quer humanos.

Portugal (45.º em 53 países) aparece, conjuntamente com os países nórdicos, como um país de cultura feminina, por oposição a países como o Japão, Áustria, Itália, Suíça e Irlanda.

Em termos de trabalho, as culturas femininas, e por conseguinte a portuguesa, privilegiam cooperação entre trabalhadores, reuniões de trabalho agradáveis e a integração no grupo.

1.2. *O Individualismo em Portugal e suas consequências para a Gestão*

Como vimos atrás, o Factor com maior capacidade explicativa da variância (24%) dos resultados inter-países foi interpretado por Hofstede como Individualismo, onde veio posteriormente a distinguir uma dimensão de Distância Hierárquica.

As sociedades Comunitárias caracterizam-se por valorizarem o tempo passado em grupo, como por exemplo os Países da América Latina e o Japão, enquanto as sociedades Individualistas privilegiam o tempo que cada um tem para a sua vida pessoal, como são o caso dos EUA, Austrália, Canadá, Holanda, França, Reino Unido, Itália e Suíça.

Nos países de cultura Comunitária, as pessoas preferem ter possibilidade de aprender e aperfeiçoar-se, ter boas condições materiais de trabalho e utilizar os conhecimentos e capacidades no trabalho, i.e. um conjunto de variáveis dependentes da empresa ou organização.

Em contraste, nos países Individualistas pri-

vilégia-se ter tempo suficiente para a vida pessoal e familiar, grande autonomia para organizar o trabalho e desempenhar um trabalho estimulante que dá a sensação de auto-realização, i.e. um conjunto de variáveis independentes da organização.

Inevitavelmente, transpor modelos de gestão de países individualistas (ex. EUA) para países com culturas comunitárias (ex. países da América Latina), ou vice-versa, pode implicar graves erros e grande probabilidade de insucesso. Assim, enquanto nos países individualistas o conflito é perspectivado como uma forma saudável de resolver problemas, nos países comunitários é vivenciado como negativo, sendo necessário criar intermediários que salvaguardem as imagens de toda a gente.

Portugal ocupava na década de 70, o 35.º lugar em 53 países considerados, sendo por conseguinte um país de cultura essencialmente comunitária.

Na sua tentativa de explicar as origens do Individualismo, Hofstede (1984) encontrou uma forte correlação (.68) entre o PNB e o índice de cultura individualista. I.e., quanto mais rico e desenvolvido é um país maior a tendência para assumir uma cultura Individualista. Não sendo a correlação esclarecedora do tipo de relação causal, a análise diacrónica realizada pelo autor permitiu determinar que, ao contrário do defendido por alguns teóricos americanos, é a criação de riqueza que induz maiores níveis de individualismo.

Analisando a situação portuguesa, e ainda que não existam dados empíricos comprovativos, não será difícil de imaginar que o crescimento da riqueza nacional verificado nos últimos anos provocou um aumento dos índices do Individualismo.

A esta evolução não será estranho o contraste que se verifica entre muitas novas e antigas empresas actuando em Portugal, quer no sector industrial, quer no sector de serviços. A estas diferentes culturas empresariais corresponderão certamente diferentes médias de idades dos membros das empresas. Não porque a idade seja, em si mesma, um determinante dos comportamentos mas porque determinados «cohorts» viveram os períodos críticos de socialização (escola e primeiro emprego) num contexto de desenvolvimento económico completamente diferente.

QUADRO 1
Consequências do Individualismo na Gestão da Empresa

MENTALIDADE COMUNITÁRIA	MENTALIDADE INDIVIDUALISTA
As relações dos indivíduos numa organização fazem-se numa base moral	As relações fazem-se numa base de cálculo pessoal
Os empregados só se interessam pela empresa se esta se ocupar deles como numa família	Os empregados não desejam que a empresa se ocupe deles durante toda a vida
A vida da empresa assenta na lealdade e sentido do dever	A vida da empresa assenta na iniciativa individual
A promoção só se faz no interior	A promoção faz-se no interior e no exterior
Os gestores não se preocupam com a moda e ideias novas em termos de gestão de empresas	Os gestores mantêm-se a par das últimas ideias e tentam implementá-las
As decisões são tomadas em função das relações pessoais dos responsáveis	As decisões são tomadas de uma forma idêntica para toda a gente

(Bollinger & Hofstede, 1987)

Assim nas novas empresas é de prever a existência de uma cultura mais individualista por contraste com empresas mais antigas compostas por membros socializados numa cultura mais comunitária.

Mais em particular, é de prever também um certo choque cultural nas grandes empresas públicas ou ex-públicas. O choque cultural será tanto maior nas ex-públicas quanto os novos accionistas privilegiarem uma lógica de mercado fortemente concorrencial.

Não se trata aqui de defender a cultura individualista mas antes de saber prever as tendências de evolução das mentalidades, sabendo integrar os pontos fortes da cultura tradicional portuguesa com as novas tendências resultantes das evoluções tecnológicas e económicas de Portugal e da União Europeia.

Ninguém contestará a importância da «lealdade e sentido do dever» típica das organizações comunitárias mas será hoje possível sobreviver sem «iniciativas individuais» a todos os níveis da organização? É na integração destes dois parâmetros aparentemente antagónicos que se jogará o sucesso das empresas portuguesas e não na opção por um deles.

Nas culturas comunitárias, as relações de «confiança» sempre constituíram um ponto char-

neira dos negócios e da gestão. Mas será possível a um país ou organização em desenvolvimento ignorarem as «novas ideias de gestão» ou as «novas tecnologias»? Porque têm de ser incompatíveis «relações de confiança» e «inovação»?

À semelhança do Japão, a Portugal, e às Empresas Portuguesas, não convirá ignorar os pontos fortes da sua cultura nacional, que por exemplo tornaram famosos os seus emigrantes (académicos ou não especializados) nos países de acolhimento. Mas teremos também de saber adoptar novas mentalidades e comportamentos que facilitem e até potencializem o desenvolvimento económico e bem estar dos portugueses.

Ao nível das Empresas, se já aceitamos a formação profissional como chave do seu sucesso, teremos também de saber implementar formas de auto-organização do trabalho, redutoras de custos e potenciadoras da eficácia, novos modelos de gestão mais adaptados a mercados fortemente concorrenciais e mobilizadores de toda a inteligência existente nas empresas.

Por razões teóricas, Hofstede (1984) distinguiu no 1.º Factor uma outra dimensão cultural: *Distância Hierárquica*. Individualismo correlaciona-se fortemente com fraca Distância Hierárquica.

QUADRO 2

Consequências em matéria de organização de E. do factor distância hierárquica

CURTA DISTÂNCIA HIERÁRQUICA	GRANDE DISTÂNCIA HIERÁRQUICA
Tendência para a descentralização	Tendência para a centralização
Organização piramidal achatada	Organização fortemente piramidal
Funções de chefia pouco numerosas	Muitas chefias
Leque salarial apertado	Leque salarial amplo
Estratos sociais mais baixos com alta qualificação	Com pouca qualificação profissional
Operários e empregados de escritório: Mesmo estatuto	Empregados de escritório com estatuto social superior

(Bollinger & Hofstede, 1987)

A Distância Hierárquica consiste na percepção que o subordinado tem do poder do seu chefe e determina o comportamento deste.

Itens relacionados com esta dimensão:

- «Onde trabalha o pessoal tem medo de expressar frequentemente o seu desacordo?»
- Tipo de chefe preferido.
- Avaliação do chefe actual.

Portugal, tal como os países europeus e americanos de cultura latina, apresenta índices de grande distância hierárquica. Nestes países: (a) Os empregados temem expressar desacordo junto das chefias; (b) Percepcionam os seus chefes como autoritários ou paternalistas; (c) Muitos deles preferem este tipo de chefias ou do tipo democrata de acordo com o «System 4» de Likert.

Em países com curta distância hierárquica, como os germânicos, escandinavos e anglo-saxónicos, os empregados: (a) percebem menos chefes autoritários ou paternalistas; (b) preferem trabalhar com chefe do tipo consultivo.

Nos países com forte distância hierárquica a autoridade tende a assentar na Imposição e Referência, por contraste com as autoridades de Recompensa, Legítima (lei) e Competência típicas dos países com curta distância hierárquica.

1.3. *Outros dados encontrados em Portugal*

Recentemente realizámos em Portugal (Alves Marques, 1991) um estudo sobre Valores e Percepções Organizacionais. Este trabalho desenvolveu-se em duas grandes empresas portuguesas, envolvendo uma amostra de 452 pessoas em três regiões: Porto, Lisboa e Évora.

Neste estudo pudemos verificar uma grande homogeneidade de Valores em relação à Vida e em relação ao Trabalho em todo o país.

A única discrepância constatada consiste numa maior orientação para Valores Sociais da região de Évora quando comparada com Lisboa e Porto, mais orientadas para o Indivíduo. Esta especificidade da região de Évora é facilmente relacionável com o mapa político do país. Ainda que trabalhando com conceitos diferentes, é de sublinhar a convergência deste resultado com a relação encontrada por Hofstede (1984) entre cultura Individualista e riqueza dum país ou região. Mesmo a um nível regional verifica-se em Portugal uma relação entre Culturas Comunitária/Individualista e riqueza das regiões.

No entanto, a grande conclusão do estudo aponta para uma grande consistência dos Valores nas três regiões portuguesas estudadas.

I.e., as «famosas» diferenças culturais do país (v.g.: «O Porto trabalha, Lisboa diverte-se e o Alentejo descansa») não têm confirmação empírica ao nível dos Valores em relação à Vida e

ao Trabalho. No essencial, os Portugueses procuram na Vida e no Trabalho as mesmas coisas, demonstrando uma grande identidade nacional quanto a «objectivos desejáveis».

Então, será que não existem especificidades culturais nas várias regiões de Portugal?

A nossa experiência subjectiva de trabalho nas regiões diz-nos que existem e os dados obtidos no estudo supra citado também o indiciam. A intuição diz-nos que gerir pessoas no Porto, em Lisboa ou em Évora, implica adaptarmo-nos às especificidades culturais destas regiões. O que falta saber é a que nível se encontram as diferenças, já que ao nível dos Valores não existem diferenças significativas.

No estudo de 1991, constatámos grandes diferenças na Percepção de dimensões Organizacionais entre Lisboa e Porto.

Os empregados do Porto, de ambas as empresas estudadas, percebem: (a) Menos comportamentos de apoio por parte das suas chefias; (b) Chefias menos orientadas para a produção; (c) Menos rigidez na aplicação das regras organizacionais; (d) Maior importância atribuída pelas empresas a acontecimentos sociais; (e) Mais convencionalismo na forma de vestir e no relacionamento com as chefias; (f) Uma imagem mais positiva das Empresas e das Administrações.

Estes dados parecem comprovar a existência de especificidades culturais a Lisboa e ao Porto. Falta comprovar empiricamente de onde provêm estas diferenças na Percepção Organizacional. As Hipóteses estão formuladas e aguardam-se disponibilidades financeiras e temporais para a realização do estudo.

1.4. *Consequências das dimensões culturais*

A Cultura é frequentemente definida como o conjunto de valores, normas e crenças partilhadas por um dado grupo social.

Uma vez provada a ineficácia do conceito de Valor no contexto organizacional (Alves Marques, 1991), restam como provavelmente úteis as Normas e as Crenças. Estas constituirão uma grelha mental em função da qual são avaliadas as realidades de trabalho e organizacionais.

O Individualismo, como as outras dimensões culturais, constituirá assim um referencial para a percepção organizacional, para os interesses e

comportamentos nas empresas, para as reacções afectivas e representações ideais das múltiplas dimensões organizacionais.

As dimensões culturais encontradas por Hofstede vêm reforçar as perspectivas da actual Psicologia Organizacional, segundo as quais, nas organizações, o Homem não é um sujeito passivo, manipulável a belo prazer pelos gestores. O Homem é um sujeito activo, que interpreta o contexto organizacional e de trabalho e nele se comporta de acordo com o seu quadro mental. Às teorias do Homem Contingencial sucedem-se as do Homem Psicológico (Handy, 1985).

Pela intuição ou através de dados empíricos, só é possível gerir com sucesso conhecendo e adaptando-se às características culturais duma dada população.

Mas a adaptação acomodatória à cultura em vigor numa dada organização, se se tratar de uma cultura fechada em si mesma, pode conduzir o gestor e a organização a ignorarem ou não saberem antecipar as inovações tecnológicas e de mercado, comprometendo a capacidade concorrencial da sua organização e, a médio prazo, a própria sobrevivência.

2. TRABALHO INDIVIDUAL E EM EQUIPA

Para o senso comum, falar de Individualismo é de certa forma sobrepor o trabalho individual ao trabalho em equipa.

Como acabámos de constatar é de esperar em Portugal entre as gerações mais idosas algumas reticências em relação a recompensas individuais e um privilegiar das vivências grupais.

Não espanta que, durante vários anos, as organizações e seus membros aceitassem, sem contrariedades de maior, o lema de a «trabalhadores com categorias iguais salários iguais» independentemente do mérito e dos resultados do trabalho.

Esta situação desmotivadora do esforço individual, facilitava, no entanto, o relacionamento e bem-estar dos membros das várias equipas, proporcionando agradáveis situações de convívio, potencializadoras de razoáveis níveis de satisfação mas geradoras de dificuldades ao nível da motivação, dos resultados do trabalho e da melhoria da produtividade.

Entretanto, algumas empresas tem introduzido

progressivamente Sistemas de Avaliação Individual do Desempenho, saindo dum Modelo quase Não-Avaliativo para um Modelo exclusivamente baseado no Indivíduo, i.e. «ou tudo ou nada».

Se muito do trabalho nas organizações assenta no desempenho individual, muito outro existe onde a cooperação e interdependência das tarefas exige um forte «espírito de equipa». Ora a maioria dos Sistemas de Incentivos implementados nas empresas portuguesas ignora este tipo de trabalho.

Teoricamente, é possível supor que a inexistência de incentivos ao nível dos grupos decorra da ausência de confirmação empírica da maior eficácia do trabalho em equipa quando comparada com a soma dos trabalhos individuais.

Por *Trabalho em Equipa* entendemos (Sundstrom et al., 1990) «grupos de indivíduos interdependentes que partilham a responsabilidade de resultados específicos nas suas organizações».

Assim sendo, os incentivos grupais só são úteis quando a organização do trabalho exige ou impõe interdependência de tarefas.

As recensões dos estudos sobre *desenvolvimento do trabalho em equipa* (v.g. De Meuse & Liebowitz, 1981) mostram resultados pouco consistentes quanto aos dois principais critérios de eficácia do trabalho em equipa: «performance» e «viabilidade do grupo» (v.g. comunicação e coesão).

Assim na recensão realizada em 1990 por Sundstrom et al. (1990) sobre 13 estudos realizados na década de 80 (não esquecer que os insucessos tendem a não ser publicados), os autores verificaram que só foram relatadas 4 melhorias de «performance» nos 9 estudos que consideraram este critério e 8 melhorias da «viabilidade grupal» em 10 estudos controlando esta variável.

I.e., só em algumas circunstâncias o desenvolvimento do trabalho em equipa melhora a eficácia do grupo de trabalho, sendo mais sensível o critério «viabilidade grupal» (relações interpessoais) que a produtividade.

Será que o trabalho e «espírito» de equipa são entidades inúteis para o «Management»? Não nos parece.

Existem várias razões possíveis para os insucessos:

- Em 1.º lugar, a natureza do trabalho e a forma como está organizado.

O trabalho e «espírito» de equipa são essenciais perante tarefas interdependentes desempenhadas por diferentes indivíduos em que o sucesso global e final depende de cada um. Quando esta condição não se verifica, é de esperar que o desenvolvimento do trabalho em equipa só produza efeitos ao nível das variáveis de bem-estar («viabilidade grupal»).

- Em 2.º lugar, a eficácia do trabalho em equipa vai também depender da adequabilidade dos graus de integração e diferenciação (Lawrence & Lorsch, 1969) do grupo à organização em função da tarefa. I.e., do grau de permeabilidade e ligação à organização (v.g.: Círculos de Qualidade) versus o grau de autonomia e identidade (v.g.: Restruturações em função do Mercado) necessários ao sucesso na tarefa.

- Em 3.º lugar, as múltiplas variáveis organizacionais podem condicionar a eficácia do trabalho em equipa: uma cultura fortemente individualista e não cooperativa, a gestão dos «feedbacks», a forma como a formação é ministrada, a gestão da informação, o ambiente físico em termos de disposição dos postos de trabalho no espaço, os sistemas fortemente individualizados de recompensas.

Por outro lado, nada nos garante que os resultados recenseados por Sundstrom et al. recolhidos em contextos de cultura anglo-saxónica, se reproduzam em Portugal ou no Japão.

Para além dos factores contextuais descritos, a eficácia do trabalho em equipa depende sobretudo das Normas e Regras de trabalho adoptadas pelo grupo.

Se estas normas são exigentes, de acordo com todos os estudos já realizados desde os «Hawthorne studies» (Roethlisberger & Dickson, 1939), então o estímulo do trabalho e «espírito» de equipa provocará melhorias significativas da «performance».

Por outro lado, e ao contrário do que se verifica com os Valores em relação ao trabalho, a maioria dos autores defende, mas sem suporte empírico, que as Normas podem ser influenciadas exteriormente. A Cultura Organizacional pode ser um dos meios de alterar as Normas do grupo, e aqui os gestores têm um papel fundamental.

Mais do que um problema de fé, se considerarmos que para levar a bom termo um conjunto de tarefas interdependentes é necessário desenvolver o «espírito» de grupo, então deveremos igualmente desenvolver um Sistema de Incentivos baseados nos resultados obtidos pela Equipa.

Os incentivos exclusivamente grupais podem conduzir à desresponsabilização individual mas a sua inexistência, quando as tarefas são fortemente interdependentes e a cooperação mais importante que a competição, pode frustrar os resultados obtidos por uma equipa e, conseqüentemente, pela Organização.

3. COMO MUDAR UMA CULTURA?

Enquanto conjunto de valores, normas e crenças partilhadas por uma população, uma Cultura, organizacional ou nacional, é por definição bastante resistente à mudança.

A maioria dos autores, entre os quais nos incluímos, defendem que aquelas normas sociais raramente mudam por adopção directa de normas exteriores.

A evolução dum cultura organizacional processa-se de forma lenta e gradual, resultando fundamentalmente da introdução de novas condições tecnológicas e económicas (Alves Marques, 1991). Uma Cultura só se pode modificar do exterior.

Em Portugal, a decisão de aderir à então Comunidade Europeia e o recente desenvolvimento económico são factos capitais, certamente com grande impacto na Cultura Portuguesa e na «Corporate Culture» das empresas portuguesas. O problema do desenvolvimento económico não é a mudança das mentalidades mas a mudança do ambiente do Homem que conduz aos novos comportamentos e à nova cultura. Neste contexto, e como já referimos anteriormente, é previsível que as mais novas gerações de portugueses tenham adoptado uma cultura mais individualista e com menor distância hierárquica.

Em contexto organizacional, mais importante que actuar directamente sobre normas e crenças dos trabalhadores é introduzir novas tecnologias ou novas formas de organização do trabalho ou novos sistemas organizacionais. Os novos sistemas e estruturas induzem obrigatoriamente

novos comportamentos cuja adopção será facilitada se acompanhada por adequada formação, quer ao nível do saber-fazer, quer do novo saber-estar. A Formação é um dos componentes fundamentais da mudança sem dor.

4. FRASES SÍNTESE

- Enquanto dimensões culturais, o grau de Individualismo e a correlacionada Distância Hierárquica dum dada população não podem ser ignoradas pela gestão, se esta quer ter sucesso.

- Dada a forte correlação entre Individualismo e Desenvolvimento Económico dum país, é de prever que Portugal obtenha hoje resultados mais elevados nesta dimensão que na década de 70.

- A ser verdade este pressuposto, então a gestão deverá evoluir no sentido de reforçar a iniciativa individual na empresa, as decisões não podem continuar a basear-se nas relações pessoais dos responsáveis e os gestores tem de ser capazes de evoluir quanto a modelos e técnicas de «Management».

- As chefias dificilmente podem continuar a manter estilos autoritários ou falsamente democráticos (ver: falsas chefias que não exercem a sua principal missão) e tenderão a evoluir para estilos consultivos.

- As características culturais dum dada população condicionam a possibilidade de transferência de modelos de «Management» dum cultura para outra.

- O Individualismo enquanto dimensão cultural e enquanto noção do senso comum são conceitos radicalmente distintos: uma empresa, ou país, com maior peso de Individualismo não apresenta nenhum condicionante ao desenvolvimento do Trabalho em Equipa.

- A opção por reforçar o Trabalho em Equipa decorre fundamentalmente da natureza das tarefas e das formas adoptadas de organizar o trabalho e a empresa.

- A alteração das Condições de Trabalho constitui o principal motor da mudança da Cultura dum Empresa.

- A Formação tem um papel central na evolução sem dor do desenvolvimento empresarial e das conseqüentes alterações culturais.

- Os membros dum organização são ele-

mentos activos na interpretação e acção da organização (T. do Homem Psicológico) pelo que só um «Ergonomic Management» poderá rentabilizar toda a inteligência e potencial humano existente na Empresa.

BIBLIOGRAFIA

- Alves Marques, C. (1991). *Value Analysis in Organizational Context*. Tilburg: Tilburg University Press.
- Bollinger, D. & Hofstede, G. (1987). *Les differences culturelles dans le management*. Paris: Les Ed. d'Organization.
- De Meuse, K.P. & Liebowitz, S.J. (1981). An empirical analysis of team-building research. *Group & Organization Studies*, 6: 357-378.
- Handy, C.B. (1985). *Understanding Organizations*. London: Penguin Books.
- Hofstede, G. (1984). *Culture Consequences*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Huse, E.F. & Cummings, T.G. (1985). *Organization Development and Change*. New York: West Publishing Company.
- Lawrence, P.R. & Lorsch, J.W. (1969). *Developing Organizations: Diagnosis and Action*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Louis, M.R. (1985). An investigator's guide to workplace culture. In *Organizational Culture* (P. Frost et al., Eds), Beverly Hills: Sage.
- Roethlisberger, F.J. & Dickson, W.J. (1939). *Management and the Worker*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Schein, E.H. (1986). *Organizational Culture and Leadership*. S. Francisco: Jossey-Bass Publ.
- Sundstrom, E., De Meuse, K.P. & Futrell, D. (1990). Work Teams. *American Psychologist*, 45(2): 120-133.

RESUMO

O Autor procura analisar as consequências do

Modelo de Hofstede para a gestão em Portugal, em especial da dimensão individualismo/Distância Hierárquica.

Complementarmente, expõe as conclusões de um estudo mais recente (1991) realizado em três regiões de Portugal onde se verificou uma forte identidade cultural quanto a valores em relação à Vida e ao Trabalho.

O conceito de Valor enquanto dimensão gerível pelo «corporate culture» é posto em causa, apontando-se como presumivelmente úteis os conceitos de Normas e/ou Crenças em relação ao Trabalho e às Organizações.

O Autor procura ainda demonstrar a compatibilidade entre a dimensão cultural-individualismo, proposta por Hofstede, e o trabalho em equipa.

Por fim defende que a mudança de uma «corporate culture» só se pode realizar do exterior actuando privilegiadamente sobre sistemas e estruturas.

ABSTRACT

The Author analyses the consequences of the Model proposed by Hofstede to the management in Portugal, namely the individualistic and the hierarquic distance vectors.

Subsequently, states the final conclusions achieved in a recent study (1991) undertaken in three different regions of Portugal where it was patent a strong cultural identity as far as values regarding Life and Work.

The concept of Value as a dimension manageable by corporate culture is put into question, being presumably more useful the concepts of Norms and/or Beliefs, in what concerns Work and Organizations.

The Author also tries to demonstrate a compatibility between the cultural dimension-individualism and team-work.

The Author finally defends that the change of a corporate culture can only be achieved from external factors acting mainly in the systems and in the structures.