

2003

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

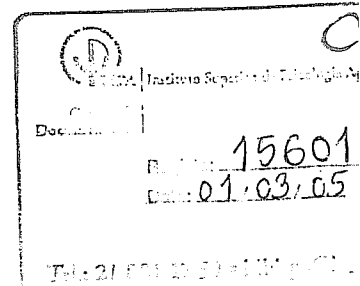
Joaquim José Assis Pacheco dos Santos

A CULTURA ORGANIZACIONAL  
NA MARINHA DE GUERRA PORTUGUESA  
NA PERSPECTIVA DO MODELO DOS VALORES CONTRASTANTES

ORIENTADOR: Prof. Dr. Jorge Correia Jesuíno

Instituto Superior das Ciências do Trabalho e da Empresa

Lisboa, 2003



## AGRADECIMENTOS

A minha opção de vida tem-me trazido alegrias únicas, pertencer ao Corpo de Oficiais da Marinha de Guerra Portuguesa é um privilégio, redobrado por servir no Corpo de Fuzileiros.

O meu primeiro agradecimento vai para a Marinha de Guerra Portuguesa que me possibilitou esta fase de formação tão importante para a minha carreira.

Por vezes, esta condição tem exigências únicas que relegam a família e os demais interesses e responsabilidades para um plano de subalternidade.

Este trabalho iniciado em finais de 1995, devido à deslocação para uma comissão internacional foi suspenso em meados de 1996, tendo sido muitas vezes recomeçado e outras tantas suspenso, na sequência de mais uma missão dentro ou fora de Portugal.

Muitas foram as ausências, algumas superiores a um ano, ausências do país de casa, da família e de disponibilidade para a conclusão deste trabalho.

Embora sempre presente a necessidade de o concluir, várias vezes a dúvida existiu, mas sempre alguém me incentivou a não desistir.

Em Setembro de 2002, reuniram-se as condições pessoais que permitiram a sua conclusão.

Devo uma palavra de especial apreço ao Professor Dr. Correia Jesuíno pelo encorajamento, pela disponibilidade, pela confiança e pelo interesse patenteados em todas as circunstâncias, os quais foram determinantes para a conclusão desta etapa.

Numa vida feita de muitas ausências em casa, também este trabalho teve o seu contributo, mas sei que o Duarte, a Maria Inês e a Adriana foram o melhor estímulo e só por isso valeu a pena.

# ÍNDICE

<b>I - INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>II - ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....</b>	<b>4</b>
Capítulo 1 - <b>As Organizações.....</b>	<b>4</b>
1. A Cultura nas Organizações.....	4
2. As Organizações Teorias e Âmbitos.....	7
3. Metáforas e paradigmas Organizacionais.....	14
Capítulo 2 - <b>A Cultura Organizacional.....</b>	<b>18</b>
2.1 Dos Primeiros Contributos à Actualidade.....	18
2.2 Enquadramento Teóricos dos Estudos de Cultura Organizacional.....	24
2.3 Enquadramentos de Cultura Organizacional, Síntese.....	59
Capítulo 3 - <b>O Modelo dos Valores Contrastantes.....</b>	<b>79</b>
3. O Modelo dos Valores Contrastantes.....	79
Capítulo 4 - <b>Objectivos do Estudo e Hipóteses.....</b>	<b>96</b>
4. Objectivos do Estudo e Hipóteses.....	96
<b>III - MÉTODO.....</b>	<b>102</b>
1. Sujeitos.....	102
2. Design.....	106
3. Instrumentos.....	108
4. Procedimento.....	112

<b>IV - ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....</b>	<b>114</b>
1. Características do Instrumento de C. O. ....	114
2. Análise e discussão dos resultados do Instrumento de C. O. ....	117
3. Características do Instrumento de E. O.....	147
4. Análise e discussão dos resultados do Instrumento de E. O. ....	151
<b>V - CONCLUSÕES.....</b>	<b>178</b>
<b>VI - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>183</b>
<b>VII – ANEXOS.....</b>	<b>194</b>
ANEXO A – NOTA DE SUPORTE AOS QUESTIONÁRIOS.....	194
ANEXO B – DADOS BIOGRÁFICOS.....	195
ANEXO C – INSTRUMENTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL.....	196
ANEXO D – INSTRUMENTO DE EFICÁCIA ORGANIZACIONAL.....	198

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1- Estratégias e Estilos de Processamento de informação.....	84
FIGURA 2 - Predisposições, Orientações filosóficas e utilizações da informação.....	85
FIGURA 3 - Enquadramento dos Valores Contrastantes de Eficácia Organizacional.....	90
FIGURA 4 - Enquadramento dos Valores Contrastantes de Cultura Organizacional.....	95
FIGURA 5 – Distribuição percentual dos sujeitos por Classe.....	102
FIGURA 6 - Distribuição percentual dos sujeitos por Antiguidade.....	103
FIGURA 7 - Distribuição percentual dos sujeitos por Vínculo Organizacional.....	103
FIGURA 8 - Distribuição percentual dos sujeitos por Posição Hierárquica.....	104
FIGURA 9 - Distribuição percentual dos sujeitos por Funções.....	104
FIGURA 10 - Distribuição percentual dos sujeitos por Idade.....	105
FIGURA 11 - Distribuição percentual dos sujeitos por Habilitações Literárias.....	105
FIGURA 12 – Relações entre Variáveis Independentes e Variáveis Dependentes.....	107
FIGURA 13 – Perfil da C. O. dos Oficiais da MGP.....	117
FIGURA 14 - Perfil da C. O. por Classe.....	120
FIGURA 15 - Perfil da C. O. por Antiguidade.....	128
FIGURA 16 - Perfil da C. O. por Posição Hierárquica.....	136
FIGURA 17 - Perfil da C. O. por Vínculo Organizacional.....	139
FIGURA 18 - Perfil da C. O. por Funções.....	143
FIGURA 19 - Perfil da E. O. dos Oficiais da MGP.....	151
FIGURA 20 - Perfil da E. O. por Classe.....	154
FIGURA 21 - Perfil da E. O. por Antiguidade.....	160
FIGURA 22 - Perfil da E. O. por Posição Hierárquica.....	166
FIGURA 23 - Perfil da E. O. por Vínculo Organizacional.....	170
FIGURA 24 - Perfil da E. O. por Funções.....	174

## ÍNDICE DE QUADROS

QUADRO 1- C. O. Consistência interna da subescala Apoio.....	115
QUADRO 2 - C. O. Consistência interna da subescala Inovação.....	115
QUADRO 3 - C. O. Consistência interna da subescala Regras.....	115
QUADRO 4 - C. O. Consistência interna da subescala Objectivos.....	116
QUADRO 5 - C. O. Consistência interna subescalas (APO), (INV), (RGR), (OBJ)....	116
QUADRO 6 - Médias, D. P., Máxi. e Mín. das Variáveis. de C. O. na MGP.....	117
QUADRO 7 - Comparação de médias das variáveis de C. O. por Classe.....	119
QUADRO 8 - Análise de variância às variáveis de C. O. por Classe.....	122
QUADRO 9 - Teste de Scheffe factor Apoio por grupo (Classe).....	122
QUADRO 10 - Teste de Scheffe factor Inovação por grupo (Classe).....	122
QUADRO 11 - Teste de Scheffe factor Regras por grupo (Classe).....	123
QUADRO 12 - Teste de Scheffe factor Objectivos por grupo (Classe).....	123
QUADRO 13 - Comparação de médias das variáveis de C. O. por Antiguidade.....	127
QUADRO 14 - Análise de variância às variáveis de C. O. por Antiguidade.....	130
QUADRO 15 - Teste de Scheffe factor Apoio por grupo (Antiguidade).....	130
QUADRO 16 - Teste de Scheffe factor Inovação por grupo (Antiguidade).....	130
QUADRO 17 - Teste de Scheffe factor Regras por grupo (Antiguidade).....	131
QUADRO 18 - Teste de Scheffe factor Objectivos por grupo (Antiguidade).....	131
QUADRO 19 - Análise de variância às variáveis de C. O. por Antiguidade (COTC)....	133
QUADRO 20- Teste de Scheffe factor Apoio por grupo (Antiguidade).....	133
QUADRO 21 - Teste de Scheffe factor Objectivos por grupo (Antiguidade).....	133
QUADRO 22 - Comparação de médias das variáveis de C. O. por P. Hierárquica.....	135
QUADRO 23 - Análise de variância C. O. por P. Hierárquica.....	137
QUADRO 24 - Comparação de médias das variáveis de C. O. por V. Org.....	138

QUADRO 25 - Análise de variância C. O. por V. Org.....	140
QUADRO 26 - Análise de variância C. O. por V. Org. ( CFUZ) .....	141
QUADRO 27 - Comparação de médias das variáveis de C. O. por Função.....	142
QUADRO 28 - Análise de variância C. O. por Função.....	144
QUADRO 29 - Teste de Scheffe factor Apoio por grupo (Função).....	145
QUADRO 30 - Teste de Scheffe factor Regras por grupo (Função).....	145
QUADRO 31 - Teste de Scheffe factor Objectivos por grupo (Função).....	145
QUADRO 32 - Estrutura Factorial do questionário de E. O.....	147
QUADRO 33 – Matriz factorial do questionário de E. O. ....	148
QUADRO 34 - E. O. Consistência interna da subescala Apoio.....	149
QUADRO 35 - E. O. Consistência interna da subescala Inovação.....	149
QUADRO 36 - E. O .Consistência interna da subescala Regras.....	149
QUADRO 37 - E. O. Consistência interna da subescala Objectivos.....	150
QUADRO 38 - E .O .cons. interna das subescalas (APO), (INV), (RGR), (OBJ).....	150
QUADRO 39 - Média, D. P., Máx. e Mín. das Variáveis de E. O. na MGP.....	151
QUADRO 40 - Comparação de médias das variáveis de E. O. por Classe.....	153
QUADRO 41- Análise de variância E .O. por Classe.....	156
QUADRO 42 - Teste de Scheffe factor Apoio por grupo (Classe).....	156
QUADRO 43 - Teste de Scheffe factor Inovação por grupo (Classe).....	156
QUADRO 44 - Teste de Scheffe factor Regras por grupo (Classe).....	157
QUADRO 45 - Teste de Scheffe factor Objectivos por grupo (Classe).....	157
QUADRO 46 - Comparação de médias das variáveis de E. O. por Antiguidade.....	159
QUADRO 47 - Análise de variância E. O. por Antiguidade.....	162
QUADRO 48 - Teste de Scheffe factor Apoio por grupo (Antiguidade).....	162
QUADRO 49 - Teste de Scheffe factor Inovação por grupo (Antiguidade).....	162
QUADRO 50 - Teste de Scheffe factor Regras por grupo (Antiguidade).....	163
QUADRO 51 - Análise de variância por Antiguidade (COTC).....	164

QUADRO 52 - Comparação de médias das variáveis de E. O. por P. Hierárquica.....	165
QUADRO 53 - Análise de variância E. O. por P. Hierárquica.....	167
QUADRO 54 - Comparação de médias das variáveis de E. O. por V. Org.....	169
QUADRO 55 - Análise de variância E. O. por V. Org.....	171
QUADRO 56 - Análise de variância E. O. por V. Org. (CFUZ) .....	172
QUADRO 57 - Comparação de médias das variáveis de E. O. por Função.....	173
QUADRO 58 - Análise de variância E. O. por Função.....	175
QUADRO 59 - Teste de Scheffe factor Inovação por grupo (Função).....	176
QUADRO 60 - Teste de Scheffe factor Regras por grupo (Função).....	176

## I - INTRODUÇÃO

A Marinha de Guerra Portuguesa (MGP) é uma organização secular com uma rica e gloriosa história, onde a presença do passado se respira em expressões, frases típicas, símbolos, uniformes, artefactos, edifícios, cerimónias, rituais, lemas, heróis e comportamentos típicos, cujo passado se confunde com a história do país, sendo e fazendo parte da mesma.

Todas estas longas tradições convivem no presente feito de mudanças cada vez mais frequentes apelando a uma rápida capacidade de resposta, nem sempre possível pela inércia estrutural.

Sendo uma organização à escala nacional, congrega gente de todas as regiões do país, de diferentes níveis académicos e diferentes proveniências sociais, com distintos objectivos, uns desejando pertencerem aos quadros, outros apenas para cumprirem o Serviço Militar Obrigatório (SMO).

Recentemente esta organização castrense abriu as suas portas a cidadãos do sexo feminino, o que constitui uma novidade de digestão nem sempre fácil, onde foi necessário recorrer a conhecimentos de experiências semelhantes em outros países, tal como aconteceu com a chegada de novos meios navais de tecnologia de ponta, tendo sido significativo o esforço de actualização e de apreensão de novas tecnologias e métodos de trabalho.

Decorrente de alterações legislativas, o universo de uma parte importante dos efectivos da Marinha de Guerra Portuguesa, o Serviço Militar Obrigatório (SMO), agora designado Serviço Efectivo Normal (SEN), irá ser extinto em 2003,

restando poucos anos e recursos para se proceder a uma total profissionalização das funções desempenhadas pelos indivíduos SEN, o que constituirá de resto, uma mudança profunda na organização.

Durante o início da década de 80 o estudo da cultura organizacional conheceu uma forte dinâmica impulsionada por razões de ordem gestionária, tendo por base a crença nem sempre devidamente fundamentada, de que na cultura organizacional residia a chave para a excelência organizacional. Posteriormente os estudos arriaram caminho e recomendaram maior prudência na aceitação desta premissa.

Mais pacífica é a constatação de que a cultura organizacional permite compreender a complexidade das organizações e nesse sentido proporciona elementos muito ricos, que possibilitam aos gestores estratégicos, compreender a natureza da sua organização e em algumas perspectivas mais arrojadas conceber as organizações como culturas.

No actual contexto organizacional, a crescente complexidade associada a um desabrochar constante de novas tecnologias e métodos de gestão, redefinem a cada momento os conceitos de trabalho, emprego, profissão e de organização.

Este contexto é caracterizado pela coexistência de múltiplos factores contraditórios e paradoxais, oferecendo-nos o Modelo dos Valores Contrastantes de Quinn e associados (1983; 1985) uma excelente abordagem que permite olhar a cultura organizacional, numa perspectiva relativamente simples, quantitativa, abrangente e em sintonia com os grandes modelos teóricos das organizações.

É neste enquadramento em que o “peso” do passado se confronta com novos desafios presentes e futuros, ao ponto de organizações congéneres da MGP

terem já redefinido as suas missões clássicas militares, para missões de natureza eminentemente humanitária, de controlo, limitação e fiscalização de conflitos internacionais, que se afigura muito pertinente conhecer melhor a cultura organizacional da Marinha de Guerra Portuguesa, oferecendo o Modelo dos Valores Contrastantes uma excelente perspectiva.

Neste sentido, o presente trabalho assume-se como um contributo de diagnóstico organizacional, para a caracterização da cultura organizacional, permitindo uma melhor compreensão da organização, proporcionando assim mais elementos que apoiem importantes decisões que se exigem, tendo em conta os valores passados e presentes e os desafios e exigências do futuro.

O objectivo deste trabalho é caracterizar o perfil da cultura organizacional da Marinha de Guerra Portuguesa, avaliando a existência de subculturas de natureza profissional, de antiguidade, de posição hierárquica, de vínculo profissional e de natureza funcional.

## II - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### CAPÍTULO 1

#### As Organizações

##### 1. A Cultura nas Organizações

O conceito de cultura tem estado ligado de forma crescente ao estudo das organizações (Smircich, 1983). A intersecção entre as diferentes perspectivas da teoria organizacional e as correntes teóricas da antropologia cultural é particularmente evidente nas diferentes direcções percorridas pelo estudo da cultura organizacional.

Sendo a cultura um conceito oriundo da antropologia, onde não é consensual o seu significado, a definição e delimitação do conceito de cultura organizacional não se afigura de resposta imediata sem recurso a um enquadramento das condições que propiciaram a sua emergência e desenvolvimento.

A contextualização das condições que fizeram emergir e desenvolver o conceito de cultura organizacional, exige o entrecruzar de múltiplos factores e conceitos abordados pelas teorias da gestão, da psicologia social, da psicossociologia das organizações, do comportamento organizacional, da

antropologia cultural e da sociologia, o que torna este objecto de estudo, multidisciplinar e interdisciplinar, passível de ser melhor entendido quando utilizada uma macroperspectiva organizacional.

A teoria das organizações, no âmbito da qual se pretende desenvolver este estudo de cultura organizacional, assenta em dois grandes paradigmas conceptualizadores das organizações, paradigmas no sentido de paradigma atribuído por Kuhn (1970). Trata-se dos paradigmas clássico ou "mecanicista" e do paradigma sistémico ou "orgânico" em torno dos quais se desenvolveram diversas teorias, escolas, modelos e metáforas subjacentes a algumas dessas teorias.

O modelo dos valores contrastantes como instrumento de diagnóstico de cultura organizacional, apela a conceitos de uma grande latitude no âmbito organizacional, exigindo o conhecimento das principais teorias organizacionais e das respectivas filiações ideológicas.

Constitui-se como objectivo deste capítulo fazer uma breve revisão da teoria organizacional, de modo a simplificar a utilização do Modelo dos Valores Contrastantes (MVC), que faz apelo a quatro modelos de teorias sobre organizações, os quais importa enquadrar no contexto da teoria organizacional.

Por sua vez a conceptualização de cultura organizacional, ao ser feita por diferentes autores com perspectivas muito diferenciadas e de aceitação mútua não muito pacífica, reclama mais de uma exposição das diferentes posições, exige uma explicação para tal disparidade.

A caracterização das condições que fizeram emergir ou reaparecer o tema de cultura organizacional nos finais da década de setenta, fazendo dele o tema

quente na década de oitenta, constituem o objectivo do capítulo 2, no qual serão revistos dez enquadramentos distintos do conceito de cultura organizacional, no sentido de ajudar a compreender muitas das contradições que surgem da utilização deste conceito de uma forma descontextualizada e facultar uma visão mais abrangente da aplicação e manipulação do conceito de cultura organizacional.

Esta revisão de enquadramentos conduz-nos a uma síntese do conceito de cultura organizacional com o qual termina o capítulo 2.

Segue-se o capítulo 3 com o desenvolvimento do Modelo dos Valores Contrastantes e concluindo-se o Enquadramento Teórico com a caracterização do problema e definição dos objectivos do estudo e das hipóteses propostas.

## 2. Organizações Teorias e Âmbitos

Bilhim (1995) considera que os estudos organizacionais compreendem três linhas de pesquisa, cada qual concebida a partir de diferentes tradições intelectuais. A primeira das linhas liga-se ao estudo das organizações formais e é descrita como Teoria Organizacional.

Esta linha de pesquisa incide sobre áreas de investigação empírica, altamente orientadas para a concepção e gestão das organizações e os seus investigadores são sobretudo gestores.

Uma segunda linha de estudos alimentada a partir dos estudos de Max Weber, é de cariz eminentemente sociológico, sendo a terceira linha a mais preocupada com o comportamento humano em contexto organizacional, tem uma perspectiva psicológica, embora também tenha sido alimentada por trabalhos de sociólogos (op. cit.).

Hall (1982), com base numa categorização de Pugh (1966) propõe uma classificação das teorias organizacionais em: teoria da administração englobando os trabalhos de Fayol, Urwick, Gulick, Mooney, Reily e Taylor; teoria estrutural contendo os trabalhos de Weber, Zelznick, Goldner e Merton; teoria do grupo de Mayo e Lewin; teoria individual de Maslow e Herzberg; teoria da tecnologia de Lawrence e Lorsch; e teoria económica de Cyert e March.

Mintzberg (1995) analisando a estrutura organizacional como sendo a relação estabelecida entre os membros da organização, considera existirem quatro

escolas teóricas: a Escola Clássica da Gestão (Fayol, Gulick, Urwick); a Escola da Gestão Científica do Trabalho (Taylor); a Escola das Relações Humanas (Mayo, Roethlisberger, Dickson, Likert); o grupo de investigadores da Teoria da contingência (Lawrence e Lorsch, Woodward, Hickson).

Hodge (1988) considera ser Max Weber o pai da Teoria Organizacional, e categoriza a teoria das organizações na: Escola Clássica englobando os trabalhos de Max Weber, Taylor e Fayol; Escola Behaviorista com os trabalhos de Mayo, Follet, Barnard, McGregor, Maslow, Herzberg e Lewin; Escola Sistémica com os trabalhos de Bertalanffy, Norbert Weiner, Jay Forrester e Martin Starr; Escola Contingencial com os trabalhos de Woodward, Thompson, Lawrence e Lorsch.

Koontz, O'Donnell, e Weihrich (1986) numa abordagem eminentemente gestionária consideram que a teoria da administração é suportada pelas teorias de Taylor e Fayol, às quais se juntaram os contributos; de enfoque sociológico à administração numa linha iniciada em Max Weber, Durkheim e Pareto, e que teriam exercido uma influência considerável nas experiências de Mayo e Roethlisberger que realizaram os estudos de Hawthorne; o enfoque ou contribuição dos Behavioristas encontrando-se entre eles McGregor, Lickert, Argyris, Blake e Mouton, Tannenbaum, Bennis, Fidler e Herzberg; a contribuição da Teoria dos Sistemas de Von Bertalanffy, especialmente com os trabalhos de Katz e Kahn.

Chievenato (1993), estabelece uma categorização de teoria das organizações em: Teorias clássicas, englobando os trabalhos de Taylor e Fayol; Teoria das Relações Humanas com os trabalhos de Mayo, Roethlisberger e Lewin; Teorias Neoclássicas com os trabalhos de Drucker, Newman e Dale; Teoria

Burocrática com os trabalhos de Weber, Merton e Selznic; Teoria Estruturalista com os trabalhos de Thompson, Etzioni, Parsons e Blau; Teoria Comportamental com os trabalhos de Lewin, McGregor Likert, e Argyris; Teoria dos Sistemas com os trabalhos de Bertalanffy, Wiener, Kast, Katz e Kahn; Teoria da Contingência com os trabalhos de Burns, Lawrence e Lorsch.

Bertrand (1991), categoriza a teoria Organizacional em seis abordagens; Abordagem Mecanicista onde integra os trabalhos de Taylor, Fayol e Weber; Abordagem Humanística onde coloca os trabalhos de Mayo, Lewin, Likert, McGregor, Maslow, Blake e Mouton, Barnard e Selznic; Abordagem Sistémica onde coloca os trabalhos de Bertalanffy, Boulding, Rosenzweig, Katz e Kahn; Abordagem Política onde coloca os trabalhos de March, Simon, Crozier e Friedberg; Abordagem Cultural onde coloca os trabalhos de Peters, Weick, Frost e Ouchi; Abordagem Cognitiva onde coloca os trabalhos de Simon, March, Bateson, Cyert e Olson.

Morgan (1996) oferece uma excelente perspectiva global da teoria organizacional recorrendo a um conjunto de metáforas ou imagens como o próprio autor designa, dividindo a teoria organizacional em duas macroperspectivas, a perspectiva "mecânica" e a perspectiva "orgânica". Estas duas perspectivas maiores caracterizam, duas formas distintas de conceptualizar as organizações.

A perspectiva mecanicista profundamente influenciada pela revolução industrial com base no papel determinante das máquinas e no subsequente aumento da produtividade na agricultura e na indústria, deixou marcas profundas no pensamento e imaginação das pessoas.

Estas marcas produziram uma influencia determinante nos cientistas, levando-os a pensar, interpretar e articular as suas teorias sobre o mundo natural de forma mecanicista. Do mesmo modo o fizeram, psicólogos e filósofos a propósito de teorias sobre a mente e comportamento (Morgan, 1986).

A perspectiva orgânica sustenta-se no potencial explicativo fornecido pela analogia feita entre a organização e os organismos vivos, onde como qualquer ser vivo que compete pela sobrevivência com os demais organismos do meio ambiente, também as organizações competem com as suas congêneres pela sua sobrevivência, vencendo esta competição as mais adaptadas ao meio ou aquelas com maior capacidade de adaptação.

Ao transpor-se esta perspectiva biológica para o contexto das organizações, onde os diferentes modelos organizacionais se confrontam em contextos e ambientes diversos competindo pela sobrevivência a qual é função da capacidade de adaptação da organização, é colocada em causa uma premissa fundamental dos modelos mecanicistas a sua universalidade.

Outro elemento de importância capital na visão "orgânica" por contraste com a perspectiva "mecânica" onde os indivíduos são pagos para terem comportamentos especificados, é de que os indivíduos e os grupos em contexto organizacional precisam de satisfazer necessidades, para além das materiais, de índole psicológica, grupal e social, de natureza mais abstracta e simbólica mas que influenciam de forma determinante a satisfação dos interpretes organizacionais.

A terceira característica fundamental desta perspectiva "orgânica" é a capacidade de adaptação, própria dos organismos, desejável, possível e absolutamente necessária no contexto das organizações, permitindo-lhes

sobreviver num meio económico e social mais turbulento após a grande depressão de 1929, especialmente complexo no pós-guerra, onde os sindicatos agora agentes importantes apontam o modelo Taylorista como forma sofisticada de exploração dos empregados pelos interesses patronais.

É neste enquadramento entre modelos "Mecânicos e Orgânicos" que Morgan (1986) enquadra nos primeiros, a Teoria da Burocracia de Max Weber, a Teoria da Organização Científica do Trabalho de Taylor, e a Teoria Clássica da Administração de Fayol, Money e Urwick.

As restantes teorias, modelos organizacionais e enfoques teóricos são colocados numa perspectiva orgânica, nomeadamente os trabalhos de Mayo, o campo do Comportamento Organizacional, os trabalhos de Eric Ttrist e Ken Bamforht, a teoria Sistémica de Katz e Kahn, e os modelos contingênciais de Burns e Stalker e de Lawrence e Lorsch.

Morgan (1986) dá igualmente saliência a outros enfoques organizacionais de maior especificidade, (e.g.) as organizações como sistemas de processamento da informação e tomada de decisão, as organizações como cérebros, as organizações como culturas, as organizações como sistemas políticos.

Apesar da grande latitude que caracteriza o enquadramento feito pelos diversos autores sobre teorias das organizações, há suficiente sobreposição entre os enquadramentos para a sua coexistência e complementaridade.

Neste contexto é relativamente pacífico o enquadramento de Quinn e Rohrbaugh (1983) ao categorizam a Teoria Organizacional em modelos racionais e modelos naturais, numa clara correspondência aos modelos mecânicos e orgânicos.

Os autores encontraram correspondência e sustentação para o seu enquadramento na Teoria dos Sistemas Sociais de Parsons (1962), na relação entre diferenciação e integração, tendo verificado também a similitude do seu enquadramento com o proposto para a eficácia organizacional por Gouldner (1959), na relação expressa entre sistemas naturais e sistemas racionais.

No enquadramento proposto por Quinn e Rohrbaugh (1983), os modelos racionais são orientados por valores de integração, formalização e controle, subdividindo-se no modelo dos Objectivos Racionais com um macro-foco externo, e no modelo dos Processos Internos, com um micro-foco de orientação interna.

Estes modelos, ambos de raiz teórica "mecanicista" podem de forma sintética associar-se respectivamente: o Modelo dos Objectivos Racionais, aos modelos clássicos de organização e de gestão de Taylor (1970) e Fayol (1954) de enfoque gestor; o Modelo dos Processos Internos aos modelos organizacionais burocráticos e estruturalistas de Weber (1947), Selznick (1965) e Merton (1968) de enfoque sociológico.

Os modelos naturais orientados para valores como a diferenciação, espontaneidade e flexibilidade, subdividem-se, no Modelo dos Sistemas Abertos orientado para o ambiente externo e no Modelo das Relações Humanas com uma orientação interna.

Sendo ambos os modelos naturais de raiz teórica "organicista", podem associar-se respectivamente: o Modelo das Relações Humanas ao modelo homónimo de Elton Mayo (1944) de enfoque comportamental e sociológico; e o Modelo dos Sistemas Abertos, aos modelos organizacionais sistémicos de Katz e

Kahn (1966 ) e contingênciais de Lawrence e Lorsch (1967) com o enfoque na relação ambiente-estrutura-resultados.

Ainda que o MVC seja objecto de maior detalhe no capítulo 3, verifica-se o potencial alcance deste enquadramento, que está relacionado com paradigmas mais genéricos e permite a ligação e compreensão entre abordagens distintas com as de Parsons (1959) e de Goldner (1959).

### 3. Metáforas e Paradigmas Organizacionais

A cultura organizacional tem sido considerada como a metáfora emergente no contexto da literatura organizacional em particular a partir da década de oitenta (Vala Monteiro e Lima, 1988).

A conceptualização de cultura organizacional como nova metáfora no contexto da literatura organizacional insere-se numa prática de recurso à operação metafórica muito comum nas ciências sociais e em particular na teoria das organizações. As diferentes metáforas que encontramos neste contexto têm alicerces, alcances e impactos distintos, pelo que se justifica dedicar particular atenção a este conceito de metáfora quando aplicado ao contexto organizacional.

O recurso a metáforas nas ciências sociais em particular no campo da teoria organizacional tem sido uma prática crescente, à qual se tem dado particular atenção em anos recentes. As metáforas são um instrumento que permite enquadrar fenómenos complexos (Alvesson, 1993).

As teorias sobre as organizações, tal como outros objectos sociais têm geralmente subjacentes metáforas (Morgan, 1986).

"Na operação metafórica, a substituição ou deslocamento contextual é o elemento mais activo, daí resultando efeitos paradoxais" (Berg, 1985, cit. in Gomes, 1994, p. 281).

"Ao relacionar um fenómeno com algo familiar, a metáfora coloca-o num outro contexto tornando salientes algumas das suas propriedades e deixando outras na penumbra. Se não muda o objecto ou fenómeno observado, muda o

contexto em que o mesmo é observado se não muda o observado muda o observador" (Gomes, 1994, p. 281).

Gomes (1994) considera que em contexto organizacional o conceito de metáfora é utilizado tendo em vista dois objectivos:

- dar sentido a um modelo que permite olhar para um fenómeno organizacional ou de aspectos particulares das organizações que de outra forma permaneceriam obscuros, trata-se de um novo “insight” que permite e cria novas formas de olhar velhos e novos problemas;
- funcionar como um mecanismo a partir da qual a experiência é seleccionada e codificada, proporcionando aos seus utilizadores um quadro de referência que lhes permite interpretar a realidade.

A primeira perspectiva corresponde às metáforas que Schon (1979) chama de metáforas generativas, enquanto que a segunda perspectiva corresponde aquelas que Berg (1985), denomina de metáforas fundadoras.

A segunda perspectiva está bem mais próxima do que se considera um paradigma, (i.e.) um quadro de referência estável em torno do qual uma comunidade de cientistas desenvolve uma actividade coerente, tanto no que se refere à definição dos problemas, como aos métodos utilizados para os resolver (Kuhn, 1970, cit. in Jesuíno, 1994).

A distinção entre metáforas generativas e metáforas fundadoras é particularmente importante, porque além de mostrar duas aplicações possíveis para a utilização de metáforas, mostra que há uma abrangência de alcance muito distinto quando se fala em metáforas generativas e metáforas fundadoras tendo estas últimas um alcance paradigmático.

Assim ao considerarmos metaforicamente as organizações como máquinas, organismos, cérebros, teatros, arenas de poder ou como culturas, não estamos a falar de metáforas de igual importância.

As metáforas da "máquina" e do "organismo" mais do que um enfoque ou forma particular de vislumbrar as organizações, representam os dois grandes paradigmas no contexto da literatura organizacional, paradigmas esses em torno dos quais se desenvolveram conjuntos de teorias de pressupostos e raízes teóricas semelhantes

As restantes metáforas organizacionais inserem-se num destes dois paradigmas, representando normalmente uma corrente teórica, um "insigth", uma forma particular de abordar alguns aspectos organizacionais, não tendo um alcance explicativo para o todo que é a organização.

Alvelsson (1993) sugere que o uso de metáforas apresenta também algumas limitações e perigos que importa sublinhar:

- o uso de metáforas de grande valor apelativo mas de pouco valor teórico;
- o uso de metáforas com alto poder de sedução mas que não ofereçam nenhuma nova perspectiva, quando os assuntos são abordados de uma forma ligeira;
- o desviar da atenção dos pontos focais da análise;
- a super-simplificação de fenómenos complexos pela sua comparação com objectos de natureza bem mais simples.

Em síntese, as metáforas, particularmente em contexto organizacional são de importância capital ao compararem objectos sociais de natureza abstracta, com objectos mais familiares, deste modo iluminando aspectos que de outra forma

muito dificilmente seriam entendidos, contudo podem ter alcances teóricos muito diferentes, representam sempre uma forma particular de análise de objectos sociais e conseqüentemente ao iluminarem alguns aspectos ofuscam outros, tal facto tem de estar presente no trabalho do investigador, que deve ter também em conta os perigos do seu uso pouco cuidado.

## CAPITULO 2

### A CULTURA ORGANIZACIONAL

#### 2.1 Dos Primeiros Contributos à Actualidade

O tema da cultura organizacional que no final da década de setenta e em particular na década de oitenta, se tornou num tema quente no contexto da literatura da gestão e das organizações, não era até aí uma temática inédita. Já durante as décadas de cinquenta e sessenta vários autores na literatura organizacional se haviam referido este conceito ainda que num contexto diferente.

Elliot Jacques (1951) utilizando uma designação diferente “cultura da empresa”, tinha já abordado esta temática.

“A cultura da empresa é o seu modo habitual e tradicional de pensar e agir, mais ou menos partilhado por todos os seus membros, que deverá ser apreendido e aceite ao menos em parte pelos novos membros afim de serem aceites na empresa”, (Elliot Jacques, 1951, p. 216).

Os nomes de Barnard e Selznick, são indicados como aqueles que primeiro apontaram os problemas que mais tarde vieram ser tratados pela Escola de Desenvolvimento Organizacional na década de setenta e retomados pela Gestão pela Cultura nas décadas de oitenta e noventa (Larçon e Reitter, 1979, cit. in Lopes e Reto, 1990).

Bertrand (1991) considera que Barnard (1938) ao classificar um membro de uma organização como um membro de um sistema social cujas características transcendem o somatório das contribuições individuais, está a lançar as bases do que posteriormente se viria a conceptualizar como cultura organizacional.

Numa perspectiva relativamente próxima das perspectivas mais actuais, considera-se a ideologia da organização como um dos mecanismos que permite à empresa atingir os seus objectivos e define-se como um conjunto de crenças e ideias desenvolvidas pela organização e que servem de justificação ou barreira racional para as acções da empresa (Selznick, 1948, cit. in Etzioni, 1964).

Likert (1971) ao considerar os quatro perfis organizacionais baseados nos processos decisoriais, sistema de comunicações, relacionamento interpessoal e sistema de recompensas e punições, estava a caracterizar perfis de cultura organizacional típicos de determinadas organizações.

Para Trice e Beyer (1993) a primeira tentativa de compreender as organizações em termos culturais remonta aos anos 30 ao citar os estudos de Hawthorne de Mayo e Warner tendo tido seguimento com os trabalhos de Whyte (1955) com o conhecido estudo de “Strett Corner Society.” Os autores salientam também os trabalhos de Powdermaker (1950), Roy (1955), Caudill (1958) e Richardson (1961) que se inserem na perspectiva cultural em ambiente organizacional, mas que não saíram da penumbra até ao final da década de 60.

Nos finais da década de sessenta e durante os anos de setenta, alguns estudos na perspectiva cultural Trice, Belasco e Alutto (1969), Turner (1971) e em particular os estudos efectuados por Pettigrew (1973) sobre a introdução de computadores numa grande firma de venda a retalho e que vieram a ser

publicados num artigo de 1979, lançaram as bases que permitiram delinear o conceito de cultura organizacional.

Ao definirem Desenvolvimento Organizacional (DO) como “o esforço de longo alcance, apoiado pela gestão de topo com vista ao melhoramento dos processos de renovação e de resolução de problemas da organização, particularmente, através de um diagnóstico e de uma gestão mais eficaz e colaborativa da cultura da organização” French e Bell (1973, p. 21) estavam a referir-se ao conceito de cultura organizacional.

O conceito de cultura organizacional proposto por estes autores, e partilhado na sua essência por muitos outros autores do DO estava já bastante próximo das conceptualizações mais recentes, assim por cultura entendiam ser os padrões de valores predominantes as atitudes, as crenças, os pressupostos, as expectativas, as actividades, as interacções, as normas e sentimentos (incluindo as emoções) e artefactos.

Mas é sobretudo nos finais da década de 70, que o estudo da cultura organizacional tem origem e tem amplo desenvolvimento na década de 80, (Neves e Jesuíno, 1994).

No início dos anos oitenta os trabalhos de Ouchi e Pascale & Athos, colocavam em evidência os desafios colocados pelo Japão às empresas Americanas evidenciado a relação entre a cultura, organização e a sua gestão (Bilhim, 1995).

Denison (1990) salienta que obras como “Teoria Z” (Ouchi, 1981), “The Art of Japanese Management” (Pascale & Athos, 1981), que colocavam em evidência os desafios lançados pelo Japão à indústria americana, e continuada por “In

Search of excellence” (Peters & Waterman, 1982), “Corporates Cultures” (Deal & Kenedy, 1982) e “Change Masters” (Kanter, 1983), tiveram um grande impacto ao sublinharem a importância dos factores culturais como responsáveis pelo sucesso de grandes empresas.

O proliferar de estudos sobre cultura organizacional inscreve-se em três linhas conceptuais distintas: enquanto moda gestionária; metáfora organizacional; e metáfora paradigmática (Lopes e Reto, 1990; Gomes, 1994).

Enquanto moda no âmbito das teorias da gestão, esta perspectiva da cultura organizacional, é encarada como uma prática ou técnica de gestão predominantemente de origem Americana, tendo como catalisadores a procura de respostas em factores culturais para modelos de gestão mais eficazes, assente na crença de a cultura ser o factor/variável responsável pela dicotomia entre empresas bem sucedidas e menos bem sucedidas (Lopes e Reto, 1990; Gomes, 1994; Neves e Jesuíno, 1994).

A gestão pela cultura ou Corporate Culture como se consagrou chamar a esta moda, foi particularmente desenvolvida pelas escolas de “Management” Americanas quando a supremacia económica Americana e Europeia deu lugar a uma nova potência económica, o Japão (Lopes e Reto, 1990).

Também Gomes (1994), aponta como justificação para o grande interesse e aceitação desta moda, a ameaça do Japão.

“É nesta perspectiva que surge a moda da gestão pela cultura, a qual surge na sequência de outras modas mais antigas, mas simultaneamente breves como a teoria Y a gestão por objectivos, o orçamento de base zero” (Thevenet, 1984, cit. in Lopes e Reto, 1990).

Outras áreas há, que encaram a problemática da cultura como uma nova metáfora que permite aumentar a inteligibilidade dos fenómenos organizacionais como rituais, mitos e símbolos, até então inabordados, menosprezados e ignorados (Lopes e Reto, 1990; Gomes, 1994).

Estamos em presença de uma nova metáfora que pode trazer à luz aspectos até à pouco negligenciados ou pura e simplesmente ignorados, que poderão aumentar a inteligibilidade de fenómenos organizacionais e comportamentos organizacionais tais como, rituais, mitos, símbolos, etc. (Morgan, 1986).

Uma última abordagem de natureza epistemológica, suscita a questão de saber se a cultura organizacional é um novo paradigma emergente no contexto organizacional (Lopes e Reto, 1990; Gomes, 1994).

Esta nova perspectiva paradigmática assente no potencial explicativo da conceptualização da organização como cultura, poderia ajudar a superar insuficiência explicativa dos modelos clássicos.

O panorama actual é caracterizado por uma extensa profusão de estudos de grande diversidade conceptual e com múltiplas perspectivas nem sempre mutuamente aceites de forma pacífica, é neste contexto que seguidamente se tentará ordenar toda uma vasta produção científica, analisando dez diferentes enquadramentos e comparando-os finalmente numa síntese.

Nessa síntese, que tenta integrar a diversidade das diferentes abordagens, pretendem-se salientar os aspectos mais importantes da cultura organizacional, como o conceito, as definições, os propósitos dos investigadores, as categorias empíricas e ramos de investigação, os conteúdos, as metodologias, os níveis de

análise, os contextos de desenvolvimento da cultura organizacional, as funções da cultura organizacional e o papel dos actores organizacionais.

## 2.2 Enquadramento Teórico dos Estudos de Cultura Organizacional

A extensa produção de trabalhos sobre cultura organizacional, sobretudo durante a década de 80, caracterizou-se e manifestou-se num conjunto de abordagens conceptualmente distintas, expressas numa extensa panóplia de definições e reflectida numa multiplicidade de estudos com perspectivas, níveis, focos, objectos e métodos de análise muito distintos, resultantes porventura em última análise dos propósitos e do percurso académico de quem se debruça sobre esta temática.

Num quadro tão complexo e diversificado é imperativo que se faça um enquadramento teórico de todas estas abordagens que possa clarificar e delimitar o alcance e as limitações das diferentes abordagens teóricas, práticas, e teórico-práticas e integrar toda uma vasta produção científica num conjunto equilibrado e coerente.

Constitui-se como objectivo deste sub-capítulo do trabalho a recolha de vários enquadramentos de cultura organizacional cuja finalidade é poder efectuar uma síntese que enquadre as diferentes perspectivas, evidenciando as suas diferenças conceptuais, os aspectos particulares de cada perspectiva, as consequências ao nível da pesquisa, da metodologia e da análise e dos propósitos subjacentes a cada uma das perspectivas encontradas.

Assim serão apresentados detalhadamente dez enquadramentos de cultura organizacional, tendo-se constituído como preocupação fundamental para a selecção dos trabalhos, a tentativa de representar um leque de perspectivas

diferenciadas, bem como um conjunto de autores com percursos académicos distintos.

### O enquadramento de Smircich

Na perspectiva apresentada por Smircich (1983) o reconhecer do simbólico como algo inalienável nas organizações, do mesmo modo que o é na perspectiva da cultura justifica a analogia e a pertinência de as organizações serem abordadas numa perspectiva cultural.

Smircich (1985) tenta sustentar que a cultura pode ser um novo paradigma para entendermos as organizações e a nós mesmos, mas isto não será possível se por um lado apropriarmos o conceito de cultura numa perspectiva do paradigma sistémico das organizações, somando a cultura como mais um factor de contingência como o são a estrutura, a liderança e a estratégia.

A autora chama também a atenção para os erros que resultam da apropriação do conceito de cultura da antropologia, onde coexistem múltiplas perspectivas e ainda do perigo da apropriação directa deste conceito da antropologia visando servir de sustentáculo paradigmático para a construção da análise organizacional, sem ter em devida conta as características deste novo contexto.

Smircich (1983) propõe um enquadramento das diferentes concepções de cultura organizacional, considerando que as diferentes concepções e subsequentes perspectivas de análise de cultura organizacional, resultam em primeira instância da concepção que se tem da organização no âmbito da teoria organizacional e da

cultura na sua perspectiva antropológica, assim a autora associa as distintas concepções de cultura e organização, as primeiras provenientes da antropologia e as segundas da teoria organizacional, que por sua vez determinaram as diferentes perspectivas de concepção e análise da cultura organizacional que agrupa em cinco vertentes.

Nas primeira vertente a cultura é vista como sendo um instrumento que serve as necessidades humanas, quer físicas quer biológicas, tendo como exemplo o Funcionalismo de Malinowski, correspondendo uma perspectiva de organização como sendo um instrumento social para o alcance de missões, tendo como exemplo a teoria clássica da gestão, a esta associação está subjacente a perspectiva da cultura organizacional consagrada com os nomes de "Cross-Cultural" ou "Comparative Management".

Nesta vertente podem ser considerados dois focos de estudo, um macro que examina as relações entre cultura e estrutura organizacional e um micro que investiga as semelhanças e diferenças entre os gestores de diferentes culturas.

Neste contexto a cultura organizacional é algo importado para a organização pelos indivíduos que assim transpõem para a organização factores culturais nacionais, pelo que a cultura é encarada como uma variável independente, cuja utilidade prática do seu estudo é particularmente reconhecida pelas organizações multinacionais.

Na segunda vertente a cultura é vista funcionando como um mecanismo de adaptação-regulação, unindo o indivíduo às estruturas sociais, tendo como exemplo o Funcionalismo-Estrutural de Radcliffe-Brown, correspondendo uma perspectiva de organização como sendo um organismo adaptativo, existindo por

processos de troca com o ambiente, tendo como exemplo a teoria contingencial, a esta associação corresponde a perspectiva de estudo de cultura organizacional consagrada como "Corporate Culture".

Nesta perspectiva as organizações são vistas como produtoras de bens e serviços e simultaneamente produtoras de artefactos culturais, como rituais, lendas e cerimónias.

Apesar de não descurarem o contexto cultural mais vasto no qual as organizações estão inseridas, o ênfase da pesquisa situa-se no âmbito organizacional, no qual assumem particular importância as características sócio-culturais desenvolvidas no interior da organização. Aqui a organização é concebida num enquadramento da teoria sistémica onde conjuntamente com variáveis como estrutura, tamanho, tecnologia e liderança, com o reconhecer da ocorrência de processos simbólicos nas organizações, se vieram juntar variáveis como a cultura.

Assim concebida como variável interna à organização, feita de valores e crenças fundamentais partilhadas pelos membros da organização, a cultura preenche importantes funções como: dar sentido de identidade aos membros da organização; facilitar o comprometimento a um nível supra-individual; proporcionar um sistema de estabilização social; servir de instrumento que pode guiar e aperfeiçoar comportamentos.

Nesta perspectiva, a cultura organizacional funciona como mecanismo de adaptação do indivíduo às estruturas organizacionais, enfatiza o valor dos instrumentos simbólicos que quando usados podem mobilizar e canalizar as

energias das pessoas, consubstanciando-se numa forma mais subtil de legitimar o controle e a actividade da gestão.

Na terceira vertente a cultura é vista como sendo um sistema cognições partilhadas, tendo como exemplo a etnociência de Goodenough, correspondendo uma perspectiva de organização, como sendo um sistema de conhecimentos que repousam numa rede de significados subjectivos partilhados pelos membros da organização, tendo como exemplo a teoria da cognição organizacional, a esta associação corresponde a perspectiva de estudo de cultura organizacional da cognição organizacional.

Na quarta vertente a cultura é vista como um sistema partilhado de símbolos e significados. Esta acção simbólica carece de ser interpretada, lida ou decifrada no sentido de ser compreendida, tendo como exemplo a antropologia simbólica de Geertz, sendo as organizações concebidas como padrões de discursos simbólicos, sustentadas por modas simbólicas, tais como uma linguagem que proporcione significados e realidades partilhadas, correspondendo à teoria organizacional simbólica e a perspectiva de estudo da cultura organizacional que lhe está subjacente é o simbolismo organizacional.

Na quinta vertente a cultura é vista como uma projecção de uma infra-estrutura mental inconsciente e universal, tendo como exemplo o estruturalismo de Levi-Strauss, correspondendo à teoria transformacional das organizações, sendo as formas e práticas organizacionais, manifestações de processos inconscientes e a perspectiva de estudo de cultura organizacional que lhe está subjacente é a dos processos inconscientes.

Sintetizando na tipologia apresentada por Smircich (1983), a autora sugere que os vários conceitos de cultura organizacional se enquadram em duas perspectivas com orientações distintas:

- a cultura encarada como uma variável organizacional, podendo ser uma variável independente ou dependente, respectivamente, se o foco da análise estiver dentro ou exteriormente à organização, correspondendo às duas primeiras concepções de cultura organizacional apresentadas, representando a cultura algo que *a organização tem*;

- a cultura como metáfora conceptualizadora da organização, correspondendo às três últimas concepções de cultura organizacional apresentadas, representando a cultura algo que *a organização é*.

### O enquadramento de Sonja

Sonja (1991) propõe um enquadramento de cultura organizacional que subdivide os estudos em três perspectivas, respectivamente a perspectiva holística, a perspectiva de variável e a perspectiva cognitiva, considerando-as uma herança das diferentes concepções de cultura no campo da antropologia.

Das diferentes abordagens conceptuais da cultura no campo da antropologia, três tiveram uma influência determinante na literatura da gestão e das organizações: a perspectiva Configuracionista de (Benedict, Kroeber e Kuckhohn) correspondendo à perspectiva holística de cultura organizacional; a orientação Fenomenológica "perspectiva manifestatória" incluindo o Funcionalismo de (Boas, White, Malinowski e Radcliffe-Brown) correspondendo

à perspectiva de cultura organizacional como variável; a perspectiva Ideológica ou Cognitiva incluindo o Simbolismo de (Goodenough, Kessing e Gertz) correspondendo à perspectiva cognitiva de cultura organizacional (Sonja, 1991).

Na perspectiva holística a cultura organizacional é definida como uma forma padronizada de pensar, sentir e reagir que é adquirida e transmitida sobretudo por símbolos, esta perspectiva integra aspectos cognitivos, emotivos, comportamentais, bem como artefactos que constituem um todo unificado, a cultura.

O coração da cultura consiste na tradição derivada da sua história, embora esta perspectiva aceite e integre a natureza dinâmica e evolutiva da cultura.

Ainda nesta perspectiva, resultante da sua abrangência dois focos se perfilam assentes em diferentes pressupostos acerca de cultura:

- Um dos focos dirigido aos aspectos visíveis e tangíveis da cultura, tende a tratar a cultura como uma variável e caracteriza a cultura como algo que a organização tem e que pode ser controlada, gerida e inclusivamente modificada;

- O outro foco dirigido a aspectos invisíveis e mais intangíveis, tende a considerar a cultura como algo que a organização é, e deste modo, as organizações carecem de ser entendidas e estudadas numa perspectiva cultural.

Na perspectiva de cultura como variável, o foco é dirigido a expressões ou manifestações de cultura, expressões essas, que podem tomar forma de comportamentos físicos, verbais ou práticas, artefactos e os seus significados subjacentes.

O ênfase desta perspectiva encontra-se em manifestações tangíveis de cultura sejam elas comportamentais, artefactos ou manifestações simbólicas, neste

sentido a cultura é geralmente definida como “a maneira como fazemos as coisas por aqui”.

Na perspectiva cognitiva o foco é dirigido para as ideias, conceitos, crenças, valores e normas.

No campo da antropologia e sociologia estes aspectos cognitivos da cultura têm sido descritos como: “conhecimento organizado”; “a forma de pensar que as pessoas têm na sua mente”; “os modelos de percepção, integração e interpretação do conhecimento”; “as ideias e teorias que usam colectivamente para dar sentido à sua realidade física e social”.

Desta perspectiva a cultura refere-se ao que as pessoas aprendem, ao que têm na mente e não em relação ao que fazem e produzem.

Numa perspectiva gestionária alguns autores referem-se a um conjunto partilhado de entendimentos, a um sistema publica e colectivamente aceite de significados de um grupo, ou um conjunto de entendimentos partilhados por uma comunidade.

Outros definem cultura como um conjunto de valores partilhados, ou um conjunto partilhado de normas e expectativas, ou como um conjunto de crenças e expectativas partilhadas pela maioria dos membros de uma organização, ou como um conjunto de pressupostos tidos em comum pelos membros de um grupo.

Apesar da abrangência dos conceitos, a cultura em contexto organizacional é considerada como uma construção social de regras que guiam a percepção e o pensamento e que fornecem mapas cognitivos que padronizam o processo de decisão, mapas cognitivos esses que emergem de um processo de interacção

social, este corpo de conhecimento então criado, com o tempo é passado a outras gerações.

Em síntese, a autora enquadra as diferentes perspectivas da cultura organizacional em três perspectivas distintas, perspectiva holística, perspectiva de cultura como variável e perspectiva cognitiva, as quais são uma herança de três perspectivas de cultura na antropologia, a perspectiva Configuracionista, perspectiva Fenomenológica e perspectiva Ideológica ou Cognitiva cujos objectos de estudo e pesquisa foram herdados pelas três perspectivas de cultura organizacional.

No enquadramento de Sonja (1991) é comum a qualquer das três perspectivas de cultura organizacional, a concepção de cultura como sendo homogénea, a sua génese e centração na figura do líder e o facto de ser amplamente partilhada pelos indivíduos na organização.

A autora considera que tal como na antropologia, onde nenhuma das perspectivas capta inteiramente a realidade, também no contexto organizacional isoladamente as perspectivas "ideológicas" (cognitiva) e "manifestatória" (aspectos tangíveis), apenas retratam parte da realidade, sendo desejável que mais investigação haja numa perspectiva holística.

### O enquadramento de Martin

Martin (1992) cujo enquadramento tem por base as diferentes direcções seguidas pelos autores na pesquisa da cultura organizacional as quais divide em três perspectivas, integração, diferenciação e fragmentação, lamenta a inexistência de uma definição comum de cultura organizacional e de um paradigma teórico

partilhado pelos investigadores, embora considere estes factos mais como um elevado potencial de pesquisa do que uma fragilidade.

Apenas as insuficiências e limitações de natureza teórica de pesquisadores, teóricos e práticos poderão limitar o alcance destas três perspectivas quando analisadas de uma forma mutuamente exclusiva, ao invés de o serem num contexto de complementaridade em que as limitações de uma perspectiva, são a força e grandeza das outras perspectivas que lhe são complementares.

Um conjunto de preocupações e enviesamentos metodológicos estão na base do que a autora considera as razões para se terem desenvolvido tais perspectivas com abordagens ao estudo radicalmente diferentes e que considera serem de duas ordens, a idiossincricidade do significado das manifestações culturais por parte dos membros de uma cultura e a interpretação que o investigador faz desses elementos.

Os membros de uma organização podem conceptualizar de forma diferente objectos de cultura e dessa forma o investigador obter informação deturpada sobre esses objectos, ou podem deliberadamente dificultar, adaptar ou deturpar a informação se o investigador lhes parecer distante, conotado com os interesses da elite dirigente, ou se pertencer a um grupo sócio-económico ou étnico distinto.

Por parte do investigador o seu percurso teórico “background” pode impedi-lo de interpretar correctamente informação a que não está sensível e sobretudo se este “background” é responsável pela conceptualização que faz de cultura organizacional.

Assim alguns investigadores têm conceptualizações tão distantes que por vezes estudam fenómenos distintos, outros partindo de conceptualizações

semelhantes, não partilham o mesmo entendimento do significado dos objectos de estudo (do conteúdo da cultura) que afirmam e estudam formalmente, mas que entendem e interpretam de forma diferente.

Muitos definem cultura de uma forma mais abrangente abarcando múltiplos aspectos de natureza substancialmente diferente, enquanto outros tentam delimitar o conceito por forma a poderem distingui-lo de conceitos relacionados como normas, clima e valores.

Em suma a autora considera estas três perspectivas derivadas de categorias empíricas de pesquisa e divide-as em estudos conduzidos nas perspectivas da integração, diferenciação e fragmentação.

Os estudos conduzidos na perspectiva da integração possuem três características: todas as manifestações de cultura mencionadas são interpretadas como consistentemente reforçadoras delas mesmas; todos os membros partilham um largo consenso organizacional; a cultura é descrita como um domínio onde tudo é claro onde não há lugar para ambiguidade.

Os estudos conduzidos na perspectiva da diferenciação descrevem as manifestações de cultura como inconsistentes por vezes. O consenso ocorre apenas no contexto ou em limites de subculturas e que frequentemente conflituam umas com as outras. A ambiguidade não interfere com a clareza existente dentro das fronteiras destas subculturas.

Os estudos conduzidos a partir da perspectiva da fragmentação centram-se na ambiguidade como a essência da cultura. Quer o consenso quer o conflito, parecem flutuar, não havendo um largo consenso partilhado a nível organizacional ou de subculturas.

Desenvolver fronteiras estanques entre as três perspectivas é muitas vezes uma consequência da formação específica dos autores, uma preferência pessoal, ou uma forma de propiciar uma determinada coerência para a publicação, leitura e entendimento dos trabalhos.

Esta classificação dos estudos em três perspectivas pode revelar-se perversa quando for incorrectamente utilizada, sobretudo quando se ignoram as limitações de cada uma das perspectivas e se super-simplifica o objecto de estudo, cada perspectiva representa apenas uma forma particular de estudo, pretendendo dar ênfase a determinados aspectos da cultura organizacional.

A autora sugere que devem ser encorajados os estudos que combinem as três perspectivas ou que se cruzem estudos feitos a partir de cada uma delas, por forma a que seja possível ultrapassar as limitações de cada perspectiva, conseguindo-se deste modo obter uma visão mais abrangente da cultura organizacional.

### O enquadramento de Louis

Louis (1985) apresenta um enquadramento a partir de três componentes básicas do conceito da cultura: o conteúdo da cultura, a unidade de análise e a relação entre as duas componentes anteriores.

Enquanto que da primeira componente, o conteúdo da cultura, resultaram diferentes definições de cultura e daquilo que é composta, as quais são uma herança dos diferentes objectos de estudo abraçados por diferentes correntes de

antropólogos, da segunda e terceira componentes resultaram níveis de análise, fronteiras de estudos e locais onde potencialmente emergem culturas.

A antropologia debruçou-se sobre tribos primitivas e geograficamente isoladas, onde a definição e delimitação da unidade de análise, suas fronteiras e a comparação com unidades semelhantes estavam implicitamente feitas, deste modo emergiram e evidenciaram-se naturalmente os aspectos peculiares destes grupos, aspectos geralmente partilhados numa perspectiva de homogeneidade.

Estas condições particulares ao terem sido importadas directamente da antropologia para o contexto organizacional, sem terem sido acauteladas as características deste novo contexto, tais como as interdependências das organizações com o ambiente, enformaram a concepção de cultura organizacional, o seu estudo e a aplicação destes conhecimentos às organizações por uma parte importante dos investigadores.

Assim ao considerar-se a organização como tendo uma cultura única e partilhada de uma forma homogénea entre os seus membros, podemos encontrar ao nível da pesquisa de cultura organizacional dois erros sistemáticos: o primeiro ao recolherem-se dados e informação de uma qualquer fonte organizacional e daí extrapolar conclusões para a organização; o segundo ao considerar-se a organização como a única fonte de toda a informação de natureza cultural aí obtida.

A autora considera que a maioria dos investigadores focaliza o seu estudo num ou noutro aspecto particular de cultura organizacional, havendo perspectivas e finalidades distintas entre investigadores, o que atesta a vastidão do tema da cultura organizacional, eventualmente demasiado vasto, para ser abrangido por

uma perspectiva única e propõe um enquadramento que divide os estudos em três níveis, denominando-os pelos níveis, natural, finalizado e reflexivo.

Os estudos conduzidos no nível natural, definido por Gomes (1994) como nível descritivo, visam a descrição da cultura organizacional e subdividem-se em três focos: origens; manifestações; e efeitos da cultura organizacional.

Os estudos conduzidos a partir do nível finalizado, definido por Gomes (1994) como nível interventivo, no seu foco gestor, visam a gestão da cultura organizacional.

Por último, o nível reflexivo, ou nível interpretativo (Gomes, 1994) focaliza-se na clarificação da natureza do conceito de cultura organizacional.

A definição e delimitação da unidade de análise, é na perspectiva da autora mais um elemento decisivo que carece de esforço acrescido afim de poder enquadrar o estudo.

Deste modo considera vários contextos “locus de cultura” potenciais fontes de fenómenos culturais nas organizações e que agrupa em dois níveis distintos, nível trans-organizacional e nível intra-organizacional, sem contudo deixar de salientar que estes “locus de cultura” são indissociáveis da conceptualização que se faz de cultura organizacional, que por sua vez é primordialmente herdada das conceptualizações de cultura no âmbito da antropologia.

Ao nível trans-organizacional há a considerar fontes de dimensão nacional como sejam as culturas nacionais, as etnias, as regiões, os grupos sectoriais e os grupos profissionais.

Ao nível intra-organizacional são considerados cinco “locus” ou contextos específicos onde a cultura se pode desenvolver: o “locus de cultura” das elites dirigentes; o “locus de cultura” resultante da divisão estrutural; o “locus de cultura” resultante de níveis hierárquicos ou de cargos particularmente específicos; o “locus de cultura” resultante de uma estrutura particular tal como um departamento ou unidade dentro da organização com manifestas características particulares; o “locus de cultura” resultante de uma interacção entre membros de grupos formalmente distintos (o grupo de jogadores de bridge à hora de almoço).

A autora reconhece a herança e transposição do conceito de cultura da antropologia para o contexto organizacional, em que muitos dos enviesamentos encontrados são resultado desta apropriação conceptual, que nem sempre ponderou as propriedades do novo contexto.

Loius (1985) propõe um enquadramento em que surgem em plano de evidência os propósitos dos investigadores ao abordarem a cultura organizacional, que podem ser, conhecer, intervir, explicar ou interpretar correspondendo, respectivamente aos níveis, natural, finalizado e reflexivo.

Enquanto no primeiro nível o conhecimento da cultura é em si uma finalidade, nos dois níveis seguintes este conhecimento é o objecto de estudo com propósitos de intervenção ou interpretação.

Particular importância é também dada aos contextos específicos onde podem emergir e desenvolver-se fenómenos culturais, que se manifestam em ambiente organizacional, considerando estarem a dois níveis, nível trans-organizacional e nível intra-organizacional.

## O Enquadramento de Van Maanen e Barley

Van Maanen e Barley (1985) consideram que a expressão cultura organizacional, resulta de um potencial metafórico suscitado pela justaposição destes dois conceitos que permitem redirigir a atenção para novos conceitos.

Falar-se em cultura implica falar de um colectivo que partilha fronteiras comuns e aspectos comunais, que são identificados por contraste com outras comunidades, neste sentido é válida a sugestão de que as organizações têm uma única e unitária cultura.

Contudo a demonstração empírica desta constatação ao nível da organização não se afigura muito fácil, em virtude das organizações serem marcadas por práticas culturais, que não as abrangem como um todo, nem à totalidade dos seus membros.

Ao considerar-se o contexto organizacional, as suas especificidades tornam difícil sustentar uma perspectiva de cultura unitária e homogénea, tal situação apenas seria possível e concebível se todos os membros da organização lidassem com os mesmos problemas, adoptassem as mesmas explicações e soluções comuns e se apenas existisse um único comportamento consensualmente aprovado.

No pressuposto anterior os autores consideram possível a existência de uma forte cultura no sentido de unitária e homogénea, mas apenas em certos períodos da história da organização, em particular no seu início quando a diferenciação é mínima.

Os autores sugerem uma representação de cultura organizacional feita de diagramas de Venn, onde cada subcultura corresponderia a um círculo e que eventualmente se sobreporia pelo menos em parte a outro ou outros círculos, correspondendo a outras subculturas de uma organização. A uma zona de intersecção maior corresponderia a uma cultura unitária e homogénea, ao passo que uma zona ténue de intersecção invalidaria a possibilidade de se falar de uma cultura unitária, remetendo para uma maior diversidade cultural, feita de uma multiplicidade de subculturas.

Uma cultura unitária é fundamentalmente um conceito da antropologia enquanto que a noção de subculturas é predominantemente sociológica, não obstante os autores considerarem a similitude dos processos de emergência de cultura e subculturas.

Os autores consideram haver quatro domínios de análise conjuntamente responsáveis pela génese, manutenção e transmissão de cultura: o contexto ecológico; o diferencial de interacção; as interpretações colectivas; a capacidade reprodutora e adaptativa da cultura.

O contexto ecológico é o primeiro catalisador para a génese de cultura e refere-se ao espaço físico, temporal e ao contexto social, no qual o grupo se insere e lhe determina problemas específicos, exigências, expectativas e às forças históricas pertinentes.

Dado um contexto ecológico, determinados padrões de interacção emergem, que podem ser vistos como uma rede de trocas e de elos de comunicação entre os membros e não membros de um dado grupo, a quem se atribui uma dada cultura. Quando a razão das interacções entre os elementos desse

grupo é superior em relação às interações com os não membros e essa interação é resultado de problemas relacionados com o contexto ecológico, então uma fronteira comum de referência emergirá no grupo.

O contexto ecológico e o diferencial de interação são ambos substratos estruturais do desenvolvimento de interpretações colectivas desenvolvidas por entre os membros de um dado grupo.

Qualquer universo social consiste numa colecção de sinais isentos de significado até serem captados e interpretados pelos membros de um colectivo. A interpretação destes objectos é a essência da cultura. Só quando os membros de um grupo reconhecem significados similares para facetas da sua situação, é que podem então, criar pela interação respostas únicas para problemas, que posteriormente encontraremos na forma de regras, rituais e valores.

A capacidade reprodutiva e adaptativa da cultura por sua vez centra-se nos indivíduos, que constituem o grupo a quem se atribui a cultura. Enquanto o grupo é necessário para gerar e sustentar a cultura, apenas um só indivíduo é preciso para a transportar. Os padrões culturais de comportamento e interpretação deixam de existir quando não se constituem como resposta repetida para problemas diários. Do mesmo modo, a resistência de uma cultura vai até onde houver capacidade do seu conteúdo se transmitir às gerações vindouras.

As culturas não são estáticas e contemplam espaço para a criação de novas formas inovadoras de interpretação e novas estratégias de acção.

Os autores salientam que a cultura organizacional é simultaneamente estruturalista e interaccionista, as teorias estruturalistas salientam a importância da estrutura para com os entendimentos colectivos e subvalorizam a interação e

interpretação, enquanto que as teorias interacionistas se situam no meio do processo da elaboração da cultura, saltando por cima de factores estruturais que ensombram as interacções e que escapam ao controle das pessoas e pertencem a um tempo que não é o presente.

Patente em todo o enquadramento destes autores está a perspectiva dominante de cultura organizacional feita de subculturas mais ou menos diferenciadas e neste âmbito examinam os seis processos sociais que consideram estar na base da génese das subculturas: a segmentação; a importação; a inovação tecnológica; a diferenciação ideológica; os movimentos contra-culturais; os filtros da carreira.

A segmentação refere-se às consequências naturais da organização estruturada com base numa racionalidade técnica, das quais resultam estratégias de funcionalidade, especialização, automação, profissionalização, padronização e especificação.

A importação refere-se às aquisições e fusões entre organizações onde acontecem fenómenos semelhantes a uma colonização, onde se criam novas alianças e onde novas ou antigas culturas se constituem como novas subculturas.

A inovação tecnológica cria em determinadas organizações novos nichos de oportunidades, a que alguns aderem com base nas suas capacidades, sendo como que alienados num novo contexto e que outros rejeitam ou são incapazes de se adaptar, criando assim terreno fértil para novas subculturas.

A diferenciação ideológica lida sobretudo com concepções sobre objectos organizacionais, como a natureza do trabalho, a escolha da tecnologia mais

apropriada, a diferença entre paradigmas científicos ou qual a estratégia mais adequada para a organização.

Os movimentos contra-culturais são um processo semelhante ao da diferenciação ideológica, com a diferença de este se gerar normalmente dentro de um grupo e os movimentos contra-culturais se desenvolvem em várias subculturas e sub-grupos que desafiam a cultura ou culturas dominantes.

Os filtros de carreira intimamente ligados à progressão hierárquica levam os indivíduos a optarem por padrões culturais esperados e desejados no novo nível e aos colegas mais antigos desse nível a imolarem comportamentos e práticas desajustadas dos recém promovidos.

#### O Enquadramento de Trice e Beyer

Trice e Beyer (1993) propõem um enquadramento em que é patente a preocupação em conceptualizar cultura organizacional e definir a "latitude e longitude," respectivamente sobre aquilo que faz sentido e pode ser abordado no âmbito da cultura organizacional, (i.e.) o que é cultura organizacional, de que é feita e quais os factores que potenciaram a emergência do conceito, o seu desenvolvimento, a proliferação de estudos, a diversidade das abordagens e finalidades das mesmas, (i.e.) como emergiram e se desenvolveram os estudos da cultura organizacional.

A preocupação dos autores chega ao ponto de clarificarem as fronteiras da cultura organizacional, definindo o que é, e renegando aquilo que não é cultura organizacional e que muitas vezes é tratado como tal.

Assim, a cultura organizacional é vista como um conjunto mais ou menos articulado de ideias que ajudam individualmente e colectivamente lidar com as incertezas e ambiguidades, que se consubstanciam em ideologias que fornecem respostas para lidar com perguntas tais como: (o que é isto?); (como vai decorrer se optarmos por esta maneira?); (como deveria ser?).

Estas ideologias que constituem a essência da cultura organizacional, não são sistemas de crenças racionais, mas antes conjuntos implícitos tidos como certos e indiscutíveis, de crenças, valores e normas.

Estes conjuntos de crenças, valores e normas, são de maior carga emocional e mais resistentes à mudança do que as crenças racionais, porque emergem em circunstâncias que não podem ser completamente entendidas ou previstas, assegurando aos indivíduos alguma confiança e segurança para enfrentar ameaças colocadas por incertezas.

Como corolário ao estimular algumas acções e reprimindo outras, as ideologias canalizam as acções dos indivíduos que na maioria das vezes, tendem a repetir padrões de comportamento aparentemente bem sucedidos, organizando-os em repostas previsíveis e evitando alguns perigos e conflitos.

As culturas são um fenómeno colectivo que incorporam as respostas das pessoas perante a incerteza e o caos inevitáveis na experiência humana.

As respostas resultantes incidem em duas grandes categorias: um sistema de crenças partilhadas de grande carga emocional a que chamamos ideologias; as "formas culturais" entidades observáveis, acções através das quais os membros duma cultura expressam e comunicam a substância da sua cultura.

Uma vez que por interacção social as pessoas nas organizações desenvolvem a "substância cultural e as formas culturais" implicitamente as culturas organizacionais emergem nestas circunstâncias.

As organizações como qualquer outra colectividade social tendem a produzir e preservar respostas partilhadas, bem como experiências partilhadas perante a incerteza e caos.

Colectivamente os indivíduos de uma cultura transportam consigo certas ideologias de como lidar com problemas recorrentes e incertezas. Esta partilha de ideologias emerge através de experiências colectivas e de repetida interacção social ao longo do tempo.

Os autores identificam seis importantes características da cultura: carácter colectivo; carga emocional; sustentada pela história; implicitamente simbólica; dinâmica; implicitamente imprecisa.

Como consequências, resultados ou funções das culturas organizacionais identificam: a gestão de incertezas colectivas; a criação ordem social; a criação de continuidade; a criação de comprometimento e identidade colectiva; o encorajamento ao etnocentrismo.

Os autores separam o conceito de cultura organizacional, e refutam quaisquer confusões ou misturas com outros conceitos adjacentes, mas distintos como: clima organizacional; pensamento de grupo; estrutura social; ou mesmo a classificação e conceptualização de cultura organizacional como uma nova metáfora no contexto da literatura organizacional.

Ao recusarem esta última perspectiva de que a cultura não é uma nova metáfora, explicitamente afirmam que na sua concepção, a cultura organizacional

é algo que uma organização é, portanto não algo que a organização tem, colocando a cultura organizacional numa posição de novo paradigma organizacional.

Quanto à oposição entre a visão de cultura única e de uma cultura feita de subculturas, os autores consideram este facto resultante da própria forma de conceptualizar a cultura e que em muitas organizações é possível partilhar ambas as perspectivas.

Tal como anteriormente na dicotomia entre cultura única e multi-culturas, também nas dicotomias entre consenso e controvérsia, entre elementos únicos e universais de cultura e entre culturas rígidas e flexíveis, os autores consideram estas manifestações resultantes de pontos de vista e de análise conceptualmente distintos.

Apesar destas controvérsias resultantes de perspectivas e concepções distintas os autores reiteram a opinião de outros autores, afirmando que estas perspectivas distintas não são mutuamente exclusivas, mas antes complementares, quando se pretende compreender a cultura organizacional em toda a sua amplitude.

### O Enquadramento de Vala, Monteiro e Lima

Vala, Monteiro e Lima (1988) fazem o seu enquadramento a partir de uma abordagem eminentemente psicossociológica, considerando a cultura organizacional do ponto vista metafórico, no sentido em que contribui para um

melhor entendimento da complexidade actual das organizações, redirigindo a atenção para factores até então negligenciados.

De acordo com os autores, dentro da psicossociologia das organizações tem-se assistido a uma abertura progressiva às perspectivas cognitivas e simbólicas com manifestações diversas tais como: crítica ao determinismo tecnológico que durante muito tempo foi dominante na análise organizacional; crescente penetração do interaccionismo simbólico e da etnometodologia na análise e no diagnóstico empresariais.

Esta abertura às perspectivas simbólica e cognitiva, quando entrecruzada com a passagem do nível de análise individual ao organizacional e inter-organizacional facilitaram a elaboração de teorias sobre culturas organizacionais no interior da psicossociologia das organizações, também facilitadas no âmbito da psicologia social a partir dos anos sessenta com o desenvolvimento do paradigma da cognição social.

“Trata-se de um conjunto de novas teorias que abordam os processos de representação e de inferência, que subjazem à apropriação e construção de objectos sociais” (Vala, Monteiro e Lima, 1988, p. 664).

Este movimento colocado a um nível de análise intergrupar e ideológico permite a passagem da cognição social ao estudo do pensamento social.

A este nível, trata-se de compreender através de que processos os indivíduos não só processam a informação, com também, constróem doutrinas ou teorias sobre objectos sociais (Moscovici, 1984, cit. in Vala, Monteiro e Lima, 1988) e pensam e argumentam com base nessas teorias (Bilig, 1985, cit. in Vala, Monteiro e Lima, 1988).

Neste âmbito a psicologia social foi conduzida a um diálogo com a antropologia, com a sociologia do conhecimento e com a história das mentalidades.

Deste modo pela via da cognição social ou por via dos estudos sobre lógica do pensamento social em contexto organizacional, também a psicologia social ao debruçar-se sobre fenómenos organizacionais propiciou condições para que se faça o recurso teórico e empírico para o conceito de cultura organizacional.

Mantendo uma linha de coerência dentro desta abordagem psicossociológica, os autores reconhecem na antropologia a génese do conceito, mas declaradamente seleccionam as perspectivas de cultura estreitamente ligadas às perspectivas da psicologia social cognitiva.

Deste modo focalizam o seu objecto de estudo nas perspectivas, simbólica (Geertz, 1973), e cognitiva (Goodenough, 1971), de cultura.

Estas perspectivas, apesar de distintas e até opostas no âmbito da antropologia, ao nível organizacional podem realçar-se os pontos comuns, como o facto de ambas as perspectivas considerarem a cultura como sistemas de ideias e de separarem analiticamente os conceitos de cultura e de estrutura social, o que reflecte bem a raiz teórica interaccionista em detrimento dos aspectos estruturalistas da cultura.

Vala, Monteiro e Lima (1988) citando uma clássica apropriação do conceito de cultura organizacional eminentemente psicossociológica de Schein (1985) através da definição proposta por este autor, consideram que esta não é clara, quanto à distinção entre cultura e estrutura, podendo eventualmente a estrutura ser considerada uma manifestação da cultura organizacional.

Ao nível da pesquisa de cultura organizacional, os autores consideram haver três linhas distintas: a primeira que relaciona o papel das culturas nacionais com a cultura da organização; a segunda linha associa a cultura ao papel da história, dos fundadores e líderes históricos e actuais na organização; a terceira linha acentua a componente dinâmica da cultura e o papel de todos os actores organizacionais na edificação da cultura ou subculturas, ao trazerem para a organização a sua anterior cultura, competências escolares e ainda à situação, condições de trabalho e estratégias subjacentes às relações de poder (Sainsaulieu, 1977, cit. in Vala, Monteiro e Lima, 1988).

As duas primeiras linhas sublinham a dependência dos actores organizacionais em relação à matriz de interpretação proposta pela história ou imposta pela estrutura do poder, dentro de uma perspectiva metateórica próxima do que Moscovici (1979), chamou de paradigma funcionalista no contexto dos processos de influência social.

Nesta perspectiva a saliência da cultura organizacional reside no seu papel integrador e estabilizador, o que saliente-se, é perfeitamente consonante com os processos de influência social de normalização e conformismo.

A terceira linha de pesquisa está mais próxima da perspectiva designada por paradigma genético (Moscovici, 1979) que salienta o papel dos actores na construção de modelos de interpretação da realidade, num processo de negociação constante, onde são simultaneamente alvos e fontes de influência e deste modo participam de forma activa na dinâmica da cultura das suas organizações.

## O Enquadramento de Neves e Jesuino

Neves e Jesuino (1994) salientam o carácter colectivo e grupal da cultura organizacional, pelo que sustentam, que é desse modo que é aprendida, compartilhada e padronizada, sendo fundamentada no simbolismo das suas manifestações fenomenológicas, cujo significado desempenha uma função integradora e adaptativa no seio da organização.

As características citadas ao apresentarem semelhanças com o próprio conceito de organização nomeadamente a padronização, a aprendizagem e o simbolismo, justificam assim em parte a generalização da afirmação de que a organização tem, ou é uma cultura.

O enquadramento proposto pelos autores resulta da distinção conceptual que fazem ao considerarem a organização como sendo ou como tendo uma cultura, o que em sua opinião determina importantes consequências ao nível da metodologia de estudo adoptada por cada uma das conceptualizações.

Na perspectiva da cultura como algo que a organização é os estudos remetem para a etnografia, levando à observação e análise da organização na sua especificidade cultural, com o objectivo de fazer a sua reconstituição tão fiel quanto possível, enquanto que a perspectiva da cultura como algo que a organização tem, remete para métodos comparativos e modelos causais, sendo a cultura considerada uma variável independente, uma entre outras variáveis susceptível de explicar a eficácia organizacional.

Das duas perspectivas, a perspectiva de que a cultura é algo que a organização tem, consagrada como “corporate culture” vê a cultura como um

subsistema interno responsável pela adaptação do indivíduo à organização como um todo e da organização ao seu meio envolvente, tratando-se de uma ferramenta sofisticada de controlo da gestão e que ao nível da investigação enfatiza temas como o fundador, contexto social, performance organizacional, fusões e aquisições.

A perspectiva da cultura organizacional de que a cultura é algo que a organização é, acentua a dimensão plural e diversidade da cultura no contexto organizacional e estuda a diferenciação da cultura no seio da organização. Neste sentido a organização é uma cultura, que integra diversas subculturas, o que implica uma autonomia individual ou grupal e uma pluralidade de comportamentos e matrizes, trata-se de uma abordagem de natureza mais descritiva que visa questões epistemológicas sobre a natureza do conceito de cultura organizacional.

Em suma, este enquadramento partindo de conceito de cultura cujo conteúdo assenta em duas dimensões, uma fenomenológica e outra substantiva, deriva em dois ou modelos ou “paradigmas de cultura organizacional” (Neves e Jesuíno, 1994) que procurando ambos uma identidade colectiva forte, divergem quanto aos pressupostos, níveis de análise e metodologias.

No modelo da “corporate culture” a procura de uma forte integração social é feita através de uma única, singular e forte cultura, a qual desempenha o papel de controle de comportamento dos indivíduos entendidos como meros executores, centrando-se na análise da cultura externa à organização e na vida passada e presente da organização.

O modelo das subculturas procura igualmente uma integração social, mas assenta nas idiossincrasias profissionais, o que implica uma ordem negociada na superação de interesses e de objectivos e a aceitação dos indivíduos como agentes activos e possuidores de uma identidade própria.

O nível de análise utilizado é o das subculturas existentes no interior da organização, podendo ser de natureza profissional, funcional, hierárquica, etc.

### O Enquadramento de Lopes e Reto

Lopes e Reto (1990) numa abordagem eminentemente gestionária, sublinham em primeiro lugar a emergência no final dos anos setenta da empresa como núcleo cultural, numa visão contrastante com a empresa feita de racionalidade, de técnica e espaço de alienação que caracterizava as organizações, em particular as empresas até aos anos sessenta.

Esta nova concepção da empresa como pólo de desenvolvimento social, resulta de acordo com os autores de um conjunto de factores de ordem diversa e que se conjugaram:

- a crise ideológica dos anos sessenta e choque petrolífero de 1973, os quais puseram em causa a ordem existente, o próprio Estado-providência e a consequente recentração das iniciativas na sociedade civil;
- a falência do modelo tradicional de organização e gestão particularmente visível ao nível das grandes organizações;
- a valorização das pequenas e médias empresas com maior autonomia e a reorganização das grandes empresas em sub-unidades autónomas ao nível

produtivo mas unificadas do ponto de vista estratégico e financeiro, esta autonomia e relativa independência das sub-unidades aponta para um refinar de uma lógica integrativa feita a partir da gestão do simbólico e da utilização de técnicas de comunicação.

É neste contexto que os autores consideram ter surgido a necessidade do recurso a novas técnicas de gestão das quais a mais saliente parece ser a gestão pela cultura.

Este deslocar evidente das preocupações dos sistemas técnicos para os sistemas humanos ao nível prático da gestão e teórico na teoria das organizações, da empresa tradicional à empresa como núcleo cultural, corresponde segundo os autores a três grandes etapas conceptualizadoras das organizações:

- a organização enquanto sistema fechado em que o foco das preocupações se centra nos processos de transformação a partir de uma racionalidade estritamente técnica e universalista, subjacente aos interesses dos grupos dirigentes em que eram banidos os interesses divergentes, o que no fundo corresponde à teoria clássica das organizações;

- a organização enquanto sistema aberto dependente do meio ambiente com o objectivo claro da sobrevivência, tendo preocupações de ordem técnica, estrutural e humana por forma a que a organização seja o mais adaptada possível ao meio, sendo na opinião das correntes contingenciais o próprio meio e a situação a determinar as variáveis a ter em conta pela organização;

- a organização enquanto sistema auto-produzido e auto-referenciado em que a cultura surge como variável de referência e responsável pelos resultados.

Ao centrarem-se na produção científica de cultura organizacional os autores recorrendo a conclusões de estudos efectuados por Barley, Meyer e Gash (1988) e corroborados pelos trabalhos de Larçon e Reitter (1979) salientam a existência de duas vertentes. Uma de natureza mais prática e de origem predominantemente Americana centrada nas práticas gestionárias e que enfatiza o papel da variável cultura. A outra de cariz mais teórico que sublinha o estudo do simbólico e da construção social de sistemas de significados.

Enquanto o primeiro grupo vê a cultura como uma técnica da gestão capaz de melhorar a eficácia organizacional, lidando com problemas de integração interna e da mudança pela pressão externa numa perspectiva de melhorar a sua eficácia, o segundo grupo vê a cultura organizacional como sendo a base de uma revolução paradigmática e lida com problemas de ordem sobretudo interna.

Estas duas vertentes correspondem a duas conceptualizações distintas da cultura organizacional, a primeira à qual se convencionou chamar genericamente "Corporate Culture" vê a cultura como um subsistema da organização que permite aos indivíduos adaptarem-se à estrutura global, permitindo igualmente à organização adaptar-se ao meio envolvente.

Na segunda vertente, a organização é considerada ela mesma uma cultura, (i.e.) um sistema de conhecimentos que cada um dos seus membros pode interpretar através dos seus mecanismos mentais (Reitter et al., 1988, cit. in Lopes e Reto, 1990).

Os autores introduzem também a noção de identidade que, paralelamente aos estudos de cultura organizacional se desenvolveu sobretudo em França e que tem

a ver com a associação da ideia da organização com a estrutura do funcionamento psicológico do indivíduo.

Neste âmbito a organização e em particular a empresa são lugares de aprendizagem cultural “ao ponto de influenciarem em profundidade o indivíduo na sua auto-estima, na forma de se compreender e estruturar de forma definitiva o seu modo de agir face ao presente e futuro” esta perspectiva reforça a importância da organização como lugar de reestruturação de si mesmo e do seu grupo (Sainsalieu, 1977, cit. in Lopes e Reto, 1990, p. 35).

Esta perspectiva da identidade mesmo ao nível organizacional não tem uma conceptualização pacífica, havendo quem advogue tratar-se de uma parte da cultura organizacional, a que torna a organização única, enquanto a cultura pode conter aspectos divergentes e até antagónicos, a identidade é uma corrente única.

Outros vêem a identidade como o núcleo profundo da organização de natureza semelhante ao nível dos pressupostos básicos proposto por Schein (1985) na sua definição de cultura organizacional.

### O Enquadramento de Gomes

Para Gomes (1994) o proliferar de estudos e o entusiasmo gerado em torno do tema da cultura organizacional desde o início da década de 80, implicam uma clarificação do conceito, de qual a sua génese social e teórica, que objectivos visa o seu estudo, legitimando a questão de saber qual o estatuto da cultura organizacional.

Para alguns a cultura organizacional é apenas mais uma moda gestionária, para outros uma nova metáfora que permite pensar dimensões da vida organizacional até então não abordadas, havendo os que sustentam tratar-se de um novo paradigma organizacional.

Este debate é alimentado pelo confronto de correntes e orientações que se situam a diferentes níveis de análise e apresentam diferentes concepções de cultura organizacional (Gomes, 1991).

Estas correntes vão desde aqueles para quem não faz sentido falar de uma cultura na organização diferente da cultura societal ou nacional, aos que por outro lado entendem que a organização não é redutível a um mero receptáculo das culturas societais e que ela própria está na origem de cultura, podendo ser entendida com meio gerador e "portador de cultura" (Louis, 1983, cit. in Gomes, 1991, p.34) até aos que enfatizam a pluralidade cultural no contexto organizacional, nele evidenciando a presença de sub-culturas ou mesmo de contra-culturas.

A pautar o confronto entre estas três posições estão duas orientações distintas designadas pelos paradigmas da "integração e paradigma da diferenciação" (Martin et al, 1985, cit. in Gomes, 1991, p. 35).

No paradigma da "integração" ao sobrevalorizar-se a centralidade e impacto do líder no processo de criação cultural, aponta-se para as organizações como dotadas de uma cultura homogénea e consensual e sugere-se a possibilidade de haver vantagem numa cultura forte, única e unitária geradora de coesão e integração. A cultura organizacional é geralmente descrita em termos de significados partilhados, sistemas de crenças, de símbolos e de mitos, ou de outras

manifestações simbólicas que podendo evoluir com o tempo funcionam como uma espécie de "cimento" (Thevenet, 1986, cit. in Gomes, 1991, p. 36) ou de "cola social" (Smircich, 1983, cit. in Gomes, 1991, p. 36).

Nesta orientação a cultura organizacional reflecte habitualmente a perspectiva das suas elites dirigentes, dos seus líderes de referência ou fundadores, sendo esta "strong culture", dominante, unitária e coesa, vista como vantajosa e deste modo directamente correlacionada com a eficácia organizacional e por isso abordada como modelo de organização e técnica gestonária.

Dentro desta orientação duas ramificações se desenvolveram, aquela em que os investigadores não admitem falar da existência de cultura nas organizações distinta da cultura da sociedade e aquela em que a organização desenvolve a sua própria cultura.

A primeira ramificação está reflectida em trabalhos que tendem a explicar a influência das culturas nacionais na gestão das organizações multinacionais.

Esta ramificação também designada por "Cross-Cultural ou "Comparative Management" cuja focalização incide no extra-organizacional e no seu impacto no intra-organizacional, tem dois micro-focos, um ligado à relação cultura nacional e estrutura organizacional, o outro ligado ao estudo das diferenças de atitudes dos gestores de diferentes culturas, sendo vista a cultura organizacional como variável independente e neste contexto fazendo mais sentido falar de cultura nas organizações do que, da cultura das organizações.

No segundo ramo dentro do paradigma da integração, vulgarmente designado por "Corporate Culture", a variável cultura tal como outras variáveis organizacionais contribui para o balanço sistémico, assumindo particular

importância a sua descrição afim de posteriormente serem estabelecidas relações entre ela e as demais variáveis, é aqui que faz sentido falar de cultura das organizações como algo que elas têm.

A abordagem do "paradigma da diferenciação" remete para um nível de análise intra-organizacional e considera visão do "paradigma da integração" como uma visão monolítica (Martin, 1985, cit. in Gomes, 1991) em que a perspectiva das elites dirigentes tende a ofuscar a pluralidade e heterogeneidade inerentes às organizações.

Esta capacidade e legitimidade da direcção de definir a realidade, deixa de ser exclusiva ao transpormos a concepção unitária para concepção plural de cultura organizacional. Assim vista a organização, várias definições de realidade emergiriam e deste modo o estudo de cultura organizacional deveria estar estreitamente ligado ao estudo do conflito organizacional.

Esta perspectiva de diversidade e conflitualidade cultural nas organizações, aponta a organização como uma instituição de aprendizagem e mudança cultural, ao mesmo tempo que confere aos actores organizacionais um papel activo na construção e transformação da organização (Sainsaulieu, 1980, cit. in Gomes, 1991).

O confronto entre estas concepções de cultura, unitária e plural, tem a sua origem no objecto de análise e no seu contexto da acção, (i.e.) na concepção plural, a organização funciona como contexto para a acção grupal e individual e o nível de análise é intra-organizacional, ao passo que na concepção unitária, a organização (ou a sua acção de organizar) é o objecto de análise num contexto de relações inter-organizacionais (Sainsaulieu, 1980, cit. in Gomes, 1991).

### 2.3 Enquadramentos de Cultura Organizacional, Síntese

Os diferentes enquadramentos de cultura organizacional apresentados anteriormente colocaram em evidência a dificuldade já expressa de definir e enquadrar o tema.

Ao considerar-se um enquadramento da cultura organizacional no âmbito da teoria organizacional podemos abranger cumulativamente e interactivamente quaisquer apropriações e enquadramentos sejam eles das “ciências comportamentais” (psicologia, sociologia, antropologia) (Chievenato, 1993, p. 124), sejam as apropriações do conceito no âmbito da gestão, uma vez que a teoria organizacional entrecruza contributos de todas estas ciências.

Ao fazer-se um enquadramento desta macro-perspectiva da teoria organizacional, muitas das diferenças e contradições, conceptuais, analíticas, metodológicas e propositais do estudo da cultura organizacional, se tornam inteligíveis, coerentes, coexistentes e sobretudo complementares.

O crescente interesse e proliferar dos trabalhos sobre cultura organizacional no final da década de setenta, encontrou terreno fértil quer no campo da gestão empresarial, quer nos ambientes académicos.

Este interesse suscitado por factores económicos e empresariais, decorrentes da constatação do sucesso japonês, em contraste com o declínio do modelo de gestão americano nos finais da década de setenta, teve por base a aceitação da crença de que implicitamente, estariam na base, factores de ordem cultural (Gomes, 1991).

O amplo desenvolvimento que o tema teve nos anos posteriores também no contexto da psicologia organizacional, ficou a dever-se à abertura às perspectivas cognitivas e simbólicas, entrecruzadas com a passagem do nível estritamente individual aos níveis de análise organizacional e interorganizacional, que facilitaram a edificação de teorias sobre culturas organizacionais, também favorecido no caso da psicologia social, com o desenvolvimento do paradigma da cognição social a partir do anos 60 que veio permitir as condições de uma aproximação às organizações enquanto culturas (Vala Lima e Monteiro, 1988).

A insuficiência explicativa dos modelos clássicos, abriu também espaço para o desenvolvimento de novas teorias “efectivamente com a diminuição acentuada da eficácia dos modelos universalistas de (Taylor e Weber) e até de certos modelos contingenciais (Woodwort), a gestão pela cultura reivindica-se de particularismos, de referências à história concreta de cada empresa e à necessidade procurar uma coerência entre o modo de resolver o problemas e o projecto da empresa” (Lopes e Reto, 1989, p. 180).

Assim criadas as condições de emergência do conceito de cultura organizacional a partir dos finais da década de 70, assistiu-se a uma enorme divulgação de trabalhos sobre o tema, onde as diversas perspectivas desenvolvidas reflectiam a herança e apropriação do conceito da cultura a partir da antropologia cultural, onde coexistem conceptualizações muito distintas. Esta apropriação do conceito cultura nem sempre ponderou devidamente as características intrínsecas do contexto organizacional.

As opções por diferentes conceptualizações antropológicas de cultura, resultaram da importação feita por diferentes áreas científicas apropriadoras com

finalidades diversas (Sonja, 1991) onde, entre e dentro das quais coexistiam por vezes perspectivas distintas de conceptualizar as organizações (Smircich, 1983), traduzindo-se este entrecruzar de conceitos de cultura e de organização, numa diversidade apreciável de perspectivas de estudo e concepção de cultura organizacional.

Ao multiplicarem-se os trabalhos e as perspectivas de estudo sobre o tema a preocupação de enquadramento conceptual emergiu, sendo possível aceitar uma divisão em dois grandes paradigmas de estudo de cultura organizacional, "o paradigma da integração e o paradigma da diferenciação" (Martin et al. , 1985, cit. in Gomes, 1991, p. 35).

Neves e Jesuíno (1994) utilizando uma nomenclatura semelhante, subdividem os estudos de cultura organizacional também em duas posições teóricas distintas designando-as por "paradigmas de cultura organizacional"

Esta divisão tem um alcance que extravasa o âmbito restrito do estudo da cultura organizacional e que a perspectiva para uma relação com a antropologia, sociologia, psicologia, gestão e conseqüentemente com a teoria organizacional.

Assim entendidos, os estudos sobre cultura organizacional conduzidos dentro do paradigma da integração, relacionam-se com perspectivas epistemológicas das ciências referidas dentro de uma perspectiva mais lata das ciências sociais com o paradigma funcionalista e com o positivismo (Bilhim, 1995).

Nesta perspectiva o paradigma da integração de cultura organizacional relaciona-se com as teorias funcionalistas no âmbito da teoria organizacional, sobretudo na vertente gestionária, como são as teorias clássicas subjacentes à

metáfora da "máquina", ou sistêmicas e contingências subjacentes à metáfora do "organismo", com o funcionalismo e funcionalismo estrutural na antropologia (Smircich, 1983), com o "behaviorismo" no âmbito da psicologia, em particular com o paradigma funcionalista em psicologia social (Moscovici, 1979) e com o funcionalismo no âmbito da sociologia.

Na perspectiva do paradigma da diferenciação, a relação no âmbito das ciências sociais é com o idealismo e antipositivismo (Bilhim, 1995) e a cultura organizacional relaciona-se com o etnocentrismo, antropologia simbólica e estruturalismo no âmbito da antropologia (Smircich, 1983), com o interacionismo simbólico e com a cognição social no âmbito da psicologia social (Vala, Monteiro e Lima, 1988), com o paradigma genético no âmbito da psicologia e sociologia (Moscovici, 1979) e posiciona-se como uma nova metáfora organizacional, que alguns autores reputam de novo paradigma num contexto maior da teoria organizacional.

### **Cultura organizacional o conceito.**

No âmbito do paradigma integração a cultura organizacional é concebida como algo que a organização *tem*, servindo um propósito, variando numa perspectiva que é particularmente acarinhada no âmbito da gestão, em que é considerada uma técnica ou modelo gestão, embora como fenómeno de moda (Lopes e Reto, 1990), até uma perspectiva em que é enquadrada dentro da teoria sistémica das organizações em que Smircich (1983) considera a cultura organizacional como mais um elemento do balanço sistémico, (i.e.) mais uma variável deste balanço e um subsistema interno da empresa.

Nesta perspectiva a cultura organizacional é algo que a organização *tem*, devendo ser tratada como mais uma variável organizacional, que uma vez conhecida deve controlada e gerida (Sonja, 1991).

Do lado do paradigma da diferenciação a cultura organizacional é concebida e apresentada como algo que a organização *é*, correspondendo a uma nova forma de compreender as próprias organizações tratando-se assim de uma nova metáfora conceptualizadora (Smircich 1983).

Neves e Jesuíno (1994), consideram que quando se entende a cultura como algo que a organização *é* se acentua a sua dimensão plural mais preocupada com a diferenciação cultural no seu seio.

Gomes (1991) nesta vertente conceptual da diferenciação, afirma que a cultura organizacional num contexto da teoria das organizações predominantemente guiada pelas metáforas da máquina e do organismo é a metáfora emergente e numa perspectiva fundadora de alcance paradigmático.

Do forma muito semelhante Lopes e Reto (1990) consideram esta perspectiva de cultura organizacional mais teórica e a base de uma revolução paradigmática no âmbito organizacional.

Sonja (1991) considera que os autores que focalizam os seus estudos nos aspectos intangíveis, tendem a considerar as organizações como *sendo* culturas que precisam ser entendidas numa perspectiva cultural.

### **Cultura organizacional as definições.**

As definições do conceito de cultura organizacional subjacentes a esta divisão entre paradigma da integração e paradigma da diferenciação tendem a reflectir as suas filiações teóricas sendo relativamente comum no âmbito do

paradigma da integração sobrevalorizarem as “formas culturais” (Trice e Beyer, 1993, p.2), as manifestações culturais quer sejam comportamentos, artefactos ou símbolos (Sonja 1991), manifestações tangíveis ou aspectos fenomenológicos (Neves e Jesuíno, 1994).

Nesta perspectiva Sonja (1991, p.20) define a cultura organizacional como "a maneira como fazemos as coisas por aqui", Siehl e Martin (1990, p. 243) como "cola social ou normativa que mantém a organização unida", Dyer (1986, p. 202) como o "conjunto de valores suposições partilhados por um grupo", Deal e Kennedy (1988, p. 19) como "os valores dominantes aceites por uma organização", Pettigrew (1979, p. 572) como um "sistema de significações colectivamente aceite por um grupo num determinado período", Hofstede (1984, p. 145) com uma “programação mental e colectiva que distingue nas respostas ao ambiente os membros de grupos distintos”.

Dentro desta linha orientada para as "manifestações culturais" encontramos uma ramificação ligada ao estudo simbólico ou comportamento simbólico, em que a cultura é predominantemente um produto de operações simbólicas, em detrimento da interacção social, em que a manipulação dos símbolos e do seu significado subjacente é proeminente (Sonja, 1991).

No âmbito do paradigma da diferenciação as definições tendem a sobrevalorizar os aspectos “substantivos da Cultura” (Neves e Jesuíno, 1994), de natureza cognitiva, como o conhecimento organizado (Sonja, 1991), “os mapas cognitivos” (Keessing, cit. in Sonja, 1991).

Nesta perspectiva Smircich (1983, p. 416) define a cultura organizacional como “os sistemas de símbolos e significados partilhados e a projecção de infra-

estruturas mentais inconscientes”. Como “um sistema de conhecimentos que cada um dos seus membros pode interpretar através dos seus mecanismos mentais” (Reitter et al.,1988, cit. in Lopes e Reto, 1990).

Não obstante esta distinção conceptual e de definição do conceito de cultura organizacional, segundo Sonja (1991) encontram-se muitos investigadores que partindo de definições de cultura organizacional de natureza holística, tentando enquadrar numa mesma definição aspectos fenomenológicos e substantivos, mas que conduzem geralmente os seus estudos numa perspectiva do "paradigma da integração" e que são na maioria investigadores da área da gestão.

Nesta linha Shein (1985, p.12) define cultura organizacional como um "padrão de suposições básicas inventadas, descobertas ou desenvolvidas, por um dado grupo à medida que este aprende a lidar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funciona suficientemente bem para ser considerado válido e deste modo para ser ensinado aos novos membros como a maneira correcta de perceber pensar e sentir em relação a esses problemas".

Esta abordagem de cultura organizacional subdivide-se em três níveis de análise: nível dos artefactos e padrões de comportamento, nível dos valores e nível dos pressupostos básicos.

Numa abordagem conceptualmente muito semelhante Dyer (1986), caracteriza quatro níveis de análise: nível dos artefactos, nível das perspectivas, nível dos valores e nível das suposições.

### **Cultura organizacional características.**

A cultura organizacional do ponto de vista da integração é apresentada e caracterizada como homogénea, consensual, única e unitária (Gomes, 1991). As

manifestações são interpretadas de forma consistente e reforçadora, todos os membros partilham um largo consenso organizacional e a cultura é descrita como um domínio onde tudo é claro onde não há lugar para ambiguidade (Martin, 1992), como sendo um mecanismo aperfeiçoado de controle, que visa uma integração social através de uma única, singular e forte cultura (Neves e Jesuíno, 1994).

Maanen e Barley (1985) advogam que ao caracterizar-se e atribuir-se a cultura a um colectivo, presume-se a existência de fronteiras e fazem-se contrastar as propriedades intrínsecas deste colectivo com as de outros grupos, legitimando a sugestão de que as organizações carregam uma única e unitária cultura.

A cultura organizacional do ponto de vista da diferenciação é caracterizada como integrando diversas subculturas, acentuado a dimensão plural, implicando maior autonomia individual e grupal, maior diversidade de comportamentos e divergência de matrizes (Neves e Jesuíno, 1994).

Martin (1992) que no âmbito do paradigma aqui designado por diferenciação considera haver duas linhas de pesquisa, os estudos conduzidos na perspectiva da "Diferenciação" e da "Fragmentação," sendo a cultura organizacional na linha da "Diferenciação" caracterizada por vezes como inconsistente, onde o consenso apenas ocorre dentro das fronteiras da subculturas, que frequentemente estão em conflito, na perspectiva mais radical da "Fragmentação" o foco de estudo assenta sobre a ambiguidade.

Para Gomes (1991) esta orientação faz ressaltar a heterogeneidade e conflitualidade inerente aos processos organizacionais, apontando para as

organizações como um conjunto de subculturas que se entrecruzam em maior ou menor grau de convergência.

Numa posição muito semelhante Van Maanen e Barley (1985) consideram que as organizações são compostas e transportam várias subculturas, cujo grau de intersecção determina o grau de diversidade cultural e a possibilidade de se falar numa cultura organizacional, no caso de existência de uma vasta área de intersecção entre as subculturas .

Ainda na linha do paradigma da diferenciação, numa abordagem idiossincrática encontra-se Sainsaulieu (1997), considerando que a organização é para os seus membros um local e aprendizagem cultural, onde convivem multiculuturas organizacionais sustentadas nos patrimónios culturais distintos dos indivíduos e no contexto das suas relações na organização: posição, função, competência escolar e capacidade de modelação de estratégias face ao poder.

Comparando a génese teórica destas duas perspectivas Van Maanen e Barley (1985) consideram que "cultura unitária" é fundamentalmente uma ideia da antropologia ao passo que a perspectiva plural da cultura organizacional feita de subculturas é sobretudo uma ideia da sociologia, noção idêntica também partilhada por Sonja (1991) para quem os estudos na perspectiva sociológica advogam uma menor homogeneidade cultural em comparação com os estudos antropológicos.

### **Cultura organizacional propósitos.**

Relativamente aos propósitos dos investigadores Louis (1985) fornece um excelente enquadramento classificando estes estudos nos níveis: natural ou descritivo, com três focos: origens, manifestações e resultados da cultura

organizacional; proposital com o foco gestor; reflexivo com o foco da natureza do conceito.

Comparando o enquadramento anterior com o proposto de Martin et al. (1985) entre paradigmas de integração e diferenciação evidenciando os propósitos dos investigadores, nos estudos conduzidos dentro do paradigma da integração situam-se sobretudo os focos origens, manifestações e resultados do nível natural e o foco gestor do nível proposital, que contribuem para que seja possível intervir, por controle, mudança, desenho de concepção e gestão cultural.

Ao nível reflexivo no foco natureza do conceito, encontram-se sobretudo os estudos enquadrados dentro do paradigma da diferenciação, onde emergem preocupações conceptuais sobre natureza da cultura organizacional.

#### **Cultura organizacional categorias empíricas ou ramos de investigação.**

No que concerne às categorias empíricas ou ramos de investigação, dentro do paradigma integração encontram-se duas ramificações, a primeira cujos promotores se recusam a aceitar quaisquer influências ou manifestações de cultura nas organizações que não sejam as das culturas nacionais, sociais ou sectoriais, nos quais as organizações se inserem e que se consagrou com o nome de "Cross Cultural" ou "Comparative Management" e a segunda ramificação, dos que considerando a cultura como variável, a englobam tal como outras variáveis no balanço sistémico, tendo esta ramificação tomado a designação de "Corporate Culture" (Smircich, 1983).

Dentro do paradigma da diferenciação enquadram-se os estudos sobre subculturas ou de contra-culturas (Gomes, 1991), ou multiculturais (Sainsalieu

1977) reflectindo uma perspectiva de pluralidade cultural existente nos contextos organizacionais.

### **Cultura organizacional o conteúdo.**

Relativamente ao conteúdo da cultura organizacional a maioria dos autores considera existirem duas dimensões fundamentais, as dimensões fenomenológicas e substantivas (Neves e Jesuíno, 1994), as expressões de cultura e as ideias (Sonja, 1991), as formas culturais e a substância (Trice e Bayer, 1993).

Estas dimensões têm habitualmente uma relação próxima com os objectos de estudo partilhados pelos investigadores que conduzem os seus trabalhos a partir do paradigma da integração ou da diferenciação.

Os estudos de "Cross Cultural" e "Corporate Culture" partilham geralmente a mesma natureza das dimensões teóricas do conteúdo da cultura, debruçando-se sobretudo sobre a dimensão fenomenológica ou manifestações tangíveis, contudo debruçam-se sobre diferentes objectos de estudo. Os estudos de "Cross Cultural" com dois micro-focos debruçam-se respectivamente sobre as diferenças entre culturas e estruturas organizacionais e sobre as diferenças entre atitudes de gestores pertencentes a diferentes culturas (Smircich, 1983).

Para Sonja (1991) os estudos conduzidos na perspectiva da "Comparative Management" consideram a cultura organizacional como variável, debruçam-se sobre as manifestações tangíveis do conceito de cultura e têm preferencialmente como objectos de estudo, as expressões comportamentais, as práticas, os artefactos, a linguagem, os discursos, o calão, as lendas, as histórias e sobrevalorizam a figura do fundador e actuais líderes.

A abordagem decorrente do paradigma da diferenciação tende a privilegiar os aspectos substantivos do conteúdo da cultura organizacional, numa vertente que Sonja (1991) designa por perspectiva cognitiva tomando por objectos de estudo, as ideias partilhadas, modelos de percepção, de integração e interpretação que dão sentido à realidade física e social, mapas cognitivos que fornecem padrões de decisão emergindo de processos de interacção orientados para a resolução de problemas.

Esta corrente ligada sobretudo aos aspectos substantivos, de natureza mais abstracta e cognitiva focando aspectos intangíveis, centra particular atenção na forma como “implica uma ordem negociada na superação da divergência de interesses e objectivos e a aceitação dos indivíduos como agentes activos e possuidores de uma identidade própria” (Neves e Jesuíno, 1994, p. 329).

Não obstante esta preferência dos autores em optarem por dimensões e objectos de estudos uns mais centrados na dimensão fenomenológica e outros na dimensão substantiva, respectivamente aqueles que se enquadram dentro do paradigma da integração e dentro paradigma da diferenciação, seria erróneo fazer esta classificação de forma tão redutora.

Efectivamente alguns estudos no âmbito das perspectivas da “Corporate Culture” e do “Comparative Management” cujo propósito é em particular a intervenção organizacional, definem a cultura organizacional como um “sistema de significados partilhados e de valores subjacentes” (Neves e Jesuíno, 1994, p. 329) ou como “um conjunto de crenças, costumes, sistemas de valores, normas comportamentais e processos de trabalho que são únicos em cada orgnização” (Tunstall, 1983, cit. in Sonja, 1991, p. 18), como “uma programação mental

colectiva que distingue nas respostas ao ambiente os membros de um grupo humano dos de outro” (Hofstede, 1984, p.56), remetendo para a dimensão substantiva e para objectos de estudo de natureza cognitiva e menos tangíveis.

### **Cultura organizacional a metodologia de estudo.**

Quanto à metodologia adoptada, na perspectiva de integração, segundo Neves e Jesuino (1994), os estudos são conduzidos numa linha metodológica de comparação e por modelos causais, tendo a cultura um estatuto de variável independente podendo ser vista como causa, efeito ou factor moderador na vida organizacional. Numa linha semelhante Smircich (1983) considera que nesta perspectiva a cultura organizacional é tratada como variável, embora considere que nos estudos na perspectiva de “Cross Cultural” se trate de uma variável dependente e de variável independente na perspectiva da “Corporate Culture”.

A organização concebida como sendo uma cultura integrando várias culturas, (i.e.) no âmbito do paradigma da diferenciação reclama uma metodologia etnográfica através da observação e análise visando a reconstituição da organização (Neves e Jesuíno, 1994).

Numa abordagem semelhante Louis (1985) considera que os estudos que visam uma perspectiva integradora na busca do que é comum entre vários sub-contextos, reclamam uma metodologia comparativa e quando o objectivo é o entendimento da cultura referente a um dado contexto específico a metodologia direcciona-se para a busca do que único e particular.

### **Cultura organizacional níveis de análise.**

Os estudos conduzidos por cada um dos paradigmas remetem para níveis de análise distintos, na perspectiva da integração em que a cultura é tida como

algo que a organização tem, os níveis de análise vão desde o nível extra-organizacional, a influência que as culturas nacionais, societais, ou regionais têm na organização, a um nível interorganizacional, salientando as diferentes culturas entre organizações congéneres Gomes (1991), até um nível de análise estritamente organizacional em que a unidade de análise é a própria organização, ao nível do simbólico existente na vida passada e actual da organização (Schein, 1985; Thévenet, 1986, cit. in Neves e Jesuíno, 1994).

No âmbito do paradigma da diferenciação estamos ao nível de análise intraorganizacional, falando-se de subculturas ou contra-culturas (Gomes, 1991). Sainsaulieu (1987) adopta uma classificação semelhante, falando de subculturas de natureza profissional, funcional e hierárquica.

Gomes (1991) numa perspectiva muito pertinente, em função do nível de análise adoptado considera adequado usar os termos "cultura nas organizações", "cultura das organizações" e "culturas organizacionais" respectivamente para os estudos conduzidos nas linhas de "Cross-Cultural", "Corporate Culture" e "Subculturas".

### **Cultura organizacional contextos de desenvolvimento.**

Relativamente aos contextos propiciadores do desenvolvimento de cultura ou culturas organizacionais no âmbito dos paradigmas da integração e diferenciação, iremos encontrar contextos distintos, intimamente ligados ao nível de análise preconizado pelos investigadores.

Utilizando uma nomenclatura de Louis (1985), os "locus" ou contextos específicos de desenvolvimento da cultura organizacional são: ao nível de análise transorganizacional, as culturas nacionais, as etnias, as religiões, os grupos

sectoriais; ao nível organizacional, as elites dirigentes na sua capacidade privilegiada e dominante para “definir a realidade” designadamente na figura do fundador, na história da organização, na figura dos líderes actuais, nas perspectivas culturais dos gestores de culturas nacionais e societais distintas e na forma como estas elites concebem e estruturam a organização.

No que concerne aos estudos situados ao nível intraorganizacional são considerados cinco “locus” ou contextos específicos onde a cultura se pode desenvolver, “o locus de cultura” das elites dirigentes, “o locus de cultura” resultante da divisão estrutural, “o locus de cultura” resultante de níveis hierárquicos ou de cargos particularmente específicos, o “locus de cultura” resultante de uma estrutura particular tal como um departamento ou unidade dentro da organização com manifestas características particulares e o “locus de cultura” resultante de uma interacção entre membros de grupos formalmente distintos (o grupo de jogadores de bridge à hora de almoço) (Louis, 1985).

Van Maanen e Barley (1985) apontam seis processos sociais que consideram estar na base da génese das subculturas: a segmentação; a importação; a inovação tecnológica; a diferenciação; ideológica; os movimentos contra-culturais; os filtros da carreira.

Sainsaulieu (1977) integra numa tipologia de subculturas, factores exógenos às organizações como a cultura anterior dos membros, as suas competências escolares e factores endógenos como, as divisões de natureza profissional, hierárquica, e funcional.

### **Cultura organizacional, que funções?**

A proliferação de estudos de cultura organizacional legitima questionar a sua aplicabilidade empresarial, organizacional e científica, importa saber se o conhecimento acumulado se constituiu como um meio que permite ajudar a gestão, se é um modelo de gestão e em que circunstâncias, se constitui um fim em si mesmo, ou se constituiu uma nova forma de entender interpretar e conceptualizar as organizações.

Trata-se, antes de mais, saber que tipo de resultados são de esperar ao estudar-se cultura organizacional, quais as implicações resultantes para as organizações, como se usam esses dados e em que condições.

Na concepção e caracterização de cultura organizacional subjacente ao paradigma da integração está implícita a ideia de funcionalidade que se constitui como objectivo dos estudos, segundo os quais a cultura organizacional assumida como uma variável entre outras no contexto organizacional pode ser causa, efeito ou moderador dos e nos resultados organizacionais (Neves e Jesuíno, 1994), segundo Gomes (1991), quando assim entendidas as organizações, dotadas de uma cultura forte, tal facto traduzir-se-á em coesão e integração.

Numa linha semelhante Frost, et al. (1991) consideram que os trabalhos conduzidos na perspectiva da integração, servem para reduzir a tensão organizacional e conseqüentemente aumentam o envolvimento dos indivíduos, contendo implícita a promessa de que uma combinação entre maior consistência, largo consenso organizacional e clareza de objectivos, podem traduzir-se em altos níveis de lealdade, harmonia e comprometimento. Como corolário uma cultura de integração seria a chave da produtividade.

Trice e Beyer (1993) considerando que a cultura organizacional ao fornecer um conjunto articulado de ideias que permite às pessoas lidar individual ou colectivamente perante as incertezas e ambiguidades estão a caracterizar a sua funcionalidade. Além da gestão de incertezas colectivas os autores apontam para a cultura como geradora de ordem social, criadora de identidade colectiva, de comprometimento e responsável pela continuidade.

Smircich (1983) citando (Schwartz e Davis, 1991; Tichy, 1982) classifica nesta perspectiva, a cultura como instrumento de gestão, através do qual a gestão estratégica pode influenciar directamente o curso da organizações, a cultura preenche ainda outras funções, como dar sentido de identidade aos membros da organização, facilitar o comprometimento a um nível supra-individual, proporcionar um sistema de estabilização social e servir de instrumento que pode guiar e aperfeiçoar comportamentos.

Ao definir cultura organizacional Shein (1985) caracteriza automaticamente a sua funcionalidade, ajudando a enfrentar os problemas de adaptação externa e integração interna, fornecendo aos novos membros a maneira adequada de perceber, entender, pensar e sentirem relação a esse tipo de problemas.

Uma aplicação muito comum dos estudos conduzidos dentro do paradigma da integração, são estudos de natureza psicossociológica que tratam de problemas relacionados com a fusão de empresas, Vala, Lima e Monteiro (1988).

Neves e Jesuíno (1994) salientam que sendo objectivo quer dos modelos de integração quer da diferenciação uma identidade colectiva forte, os primeiros procuram uma forte integração através de uma única singular e forte cultura.

Se no âmbito do paradigma da integração o objectivo dos estudos tem na funcionalidade da cultura organizacional o factor preponderante, no âmbito do paradigma da diferenciação o objectivo dos estudos da cultura organizacional nem sempre se evidencia de forma clara e unívoca.

Muitos autores vêm na cultura uma nova metáfora organizacional que permite olhar para factores até então inabordados, salientando a insuficiência de modelos anteriores (Gomes, 1991; Lopes e Reto, 1989; Morgan, 1996), outros vêem na cultura organizacional a emergência de um novo paradigma no âmbito das teorias organizacionais (Gomes, 1991; Smircich, 1983; Trice e Byer, 1993).

Neves e Jesuíno (1994) consideram que também o modelo das subculturas procura a integração social, mas desta vez sustentado nas idiosincrasias profissionais.

### **Cultura organizacional, os actores organizacionais.**

Importa por último clarificar qual o papel dos actores organizacionais na criação e desenvolvimento das culturas.

No contexto do paradigma da integração, os membros organizacionais são sobretudo alvos da cultura que as elites ou os fundadores criaram e desenvolveram de acordo com os seus interesses, numa clara alusão às teorias dos processos de influência social os indivíduos têm de ser “normalizados” e estar em “conformidade,” posição a que Vala et al. (1988, p. 669) consideram ser de “dependência dos actores organizacionais em relação aos significados ou à matriz teórica que lhes é proposta pela história da empresa ou pelo poder tal como nela se encontra estruturado”.

Numa perspectiva próxima Van Maanen e Barley (1985) consideram que qualquer modelo de cultura organizacional é simultaneamente estruturalista e interaccionista, sendo a perspectiva estruturalista conceptualmente mais próxima do designado paradigma da integração, na qual salientam a importância do contexto e história para com os entendimentos colectivos.

Relativamente ao papel dos indivíduos Gomes (1991) considera que quando retiramos à direcção a exclusividade da capacidade de definir a realidade e optamos por uma concepção de organização plural, confere-se maior relevo aos outros actores organizacionais.

Vala et al. (1988) salientam que nos estudos conduzidos no âmbito do paradigma da diferenciação, se destaca o papel activo dos sujeitos na construção e transformação da cultura organizacional. Nesta segunda perspectiva por oposição à primeira, os sujeitos por um processo de negociação constante envolvendo as diferentes unidades são vistos simultaneamente como alvos e fontes de influência.

Van Maanen e Barley (1985) argumentam que quando se confere maior relevo aos aspectos estruturais da cultura, está-se a desvalorizar a interacção conflito e ambiguidade e consequentemente o papel determinante que os indivíduos têm no processo da construção das ideias.

De entre os autores que maior relevo confere ao papel dos indivíduos no processo de construção e transformação cultural, Sainsaulieu (1977, 1980) considera a organização como uma instituição de aprendizagem e de mudança cultural. Sainsaulieu (1980) classifica as organizações não apenas como locais de trabalho, mas como sistemas de acção socialmente construídos onde imperam

interacções estratégicas. A organização e as relações de trabalho funcionam como espaço de interacções estratégicas através de um processo de negociações constante, referindo-se o autor à organização não como nível de análise mas como contexto da acção dos indivíduos.

## CAPÍTULO 3

### O MODELO DOS VALORES CONTRASTANTES

O contexto actual das organizações é caracterizado por um ritmo vertiginoso de mudança, tensão e transformação ao qual estão associadas contradições e aspectos paradoxais.

Enquanto a gestão destes aspectos paradoxais assume particular importância, havendo evidências de que os gestores de companhias excelentes parecem ter a capacidade de gerir melhor estes aspectos paradoxais, as teorias de gestão não contemplam toda uma complexidade que possibilite assimilar aspectos tão paradoxais como autonomia e controle, satisfação e produtividade, criatividade e padronização (Van de Ven, 1983, cit. in Quinn e McGrath, 1985).

Ao fornecerem modelos explicativos para os fenómenos, nomeadamente os organizacionais, as teorias propostas assentam num modelo de racionalidade, em que por razões de consistência e coerência interna tendem a eliminar os factores contraditórios.

Quinn & McGrath (1985) apontam para a necessidade de uma teoria que possa abranger simultaneamente aspectos de estabilidade e mudança organizacionais e que considere as tensões e conflitos inerentes aos sistemas humanos.

Pensar em termos contraditórios não é uma inclinação natural das pessoas, natural é ser “Schimogenic” (Bateson, 1979), (i. e.) explicar um dado fenómeno

através de uma construção lógica, preservando a consistência interna na tomada de decisão, o que exclui o pensamento contraditório.

Por oposição ao pensamento “Schimogenic” o pensamento “Janusian” é um processo no qual duas ideias ou dois conceitos aparentemente contraditórios, podem ser igualmente operacionalizados, o que envolve a geração simultânea de uma antítese, (i.e.) a integração de opostos (Rothenberg, 1979, cit. in Quinn & McGrath, 1985).

É primordial um enquadramento, que sirva como ferramenta que permita simultaneamente lidar com fenómenos lineares e paradoxais e com transformação e equilíbrio, posicionando-se o modelo dos valores contrastantes como a solução mais equilibrada.

A abordagem dos valores contrastantes como teoria de processamento de informação, assume que todo o conhecimento abstracto é organizado em torno de um enquadramento consistente de valores preceptivos e que esta articulação destes valores em muito contribui para a compreensão humana.

Este modelo de processamento de informação sustenta que ao receber-mos informação do ambiente, o sistema preceptivo em primeiro lugar estabelece duas diferenciações elementares a propósito da informação recebida:

- 1ª diferenciação, o padrão de informação é familiar ou é desconhecido?
- 2ª diferenciação, a informação requer ou não uma acção ou resposta imediata?

Feitas estas duas primeiras diferenciações então será seleccionada uma de quatro estratégias:

- 1ª se a informação é familiar e exige acção imediata, a estratégia consiste em recorrer a uma solução anteriormente já adoptada com sucesso;
- 2ª se a informação não é familiar mas exige acção imediata usa-se uma estratégia intuitiva, escolhendo-se a linha de acção que pareça ser a mais apropriada e que se vai modificando à medida que os resultados desta linha de acção vão surgindo, eventualmente carecendo de correcções e adaptações baseadas nas informações recebidas e que se constituem como uma aprendizagem;
- 3ª se a informação não é familiar e não exige acção imediata, a estratégia apropriada é procurar a informação nos outros;
- 4ª se a informação recebida é familiar e não exige resposta ou acção imediata, então a estratégia apropriada é manter o actual padrão de comportamento e manter a vigilância;

As pessoas não costumam sentir-se igualmente confortáveis em cada uma das situações e tendem a preferir determinadas estratégias que estão associadas às suas necessidades e motivação, contudo não é clara a razão pela qual estas necessidades e motivações determinam a predisposição por uma dada orientação estratégica no processamento da informação pelos indivíduos.

Quinn e McGrath (1985) recorrendo aos trabalhos de Jung (1971), Driver e Rowe (1979) e de Mitroff e Mason (1982), consideram que de acordo com as estratégias de informação adoptadas é possível caracterizar quatro estilos de processamento de informação:

- processamento racional, aqui dá-se preferência às situações caracterizadas pela certeza, necessidade de resposta imediata e à

necessidade de independência e sucesso. As decisões são normalmente sustentadas em regras leis e princípios lógicos, tomadas de forma rápida, normalmente irreversível e perspectivadas numa lógica de orientação para objectivos;

- processamento adaptativo, a preferência é dada às situações caracterizadas pela reduzida certeza, necessidade de resposta imediata e pela necessidade de diversificação, risco, excitação e crescimento. As decisões são tomadas rapidamente com base na informação disponível, tendo em conta múltiplas perspectivas que se vão adaptando à medida que nova informação se encontra disponível, perspectivadas numa orientação de criatividade, risco e crescimento que facilitam e legitimam a adaptação externa;

- processamento consensual ou grupal, a preferência é dada a situações caracterizadas por baixa certeza, necessidade de resposta a longo prazo e pela necessidade de relacionamento e pela dependência mútua. As decisões são tomadas tendo em conta uma multiplicidade de perspectivas, recorrendo à integração de diversas opiniões na busca de soluções, esta perspectiva é orientada através da afiliação, enfatizando a harmonia e consideração pelo individual;

- processamento hierárquico, aqui a preferência é dada a situações caracterizadas pela alta certeza, necessidade de resposta a longo prazo e pela necessidade de previsibilidade e segurança. As decisões são tomadas de forma muito focalizada, exigindo bastante tempo na sua análise científica e sistemática, por forma a obter-se a melhor solução possível,

esta perspectiva é orientada através da segurança, ordem e rotina, enfatizando a padronização e a perpetuação do sistema.

Estes quatro estilos de processamento de informação podem ser visualizados em quatro quadrantes organizados em torno de dois eixos, sendo o eixo vertical referente à orientação entre fenómenos com grande variabilidade no topo (vs.) fenómenos já ordenados na base, sendo o eixo horizontal referente à orientação para micro-fenómenos internos na esquerda do eixo, (vs.) observação de macro-fenómenos externos na direita (Figura 1).

Adoptando estes modos ou estilos de processamento de informação, as pessoas organizam a sua percepção em torno de várias predisposições ou inclinações perceptuais, em que cada predisposição perceptual tem uma correspondente antagónica (Figura 2).

O oposto da predisposição perceptual “ideográfica” é a inclinação “nomotectica” e o oposto ao modo “prescritivo” é o modo “descritivo”.

O enquadramento resultante não enaltece apenas os contrastes dos modos antagónicos, ele sublinha a importância das predisposições perceptuais vizinhas de um dada inclinação, com os quais partilha algumas características.

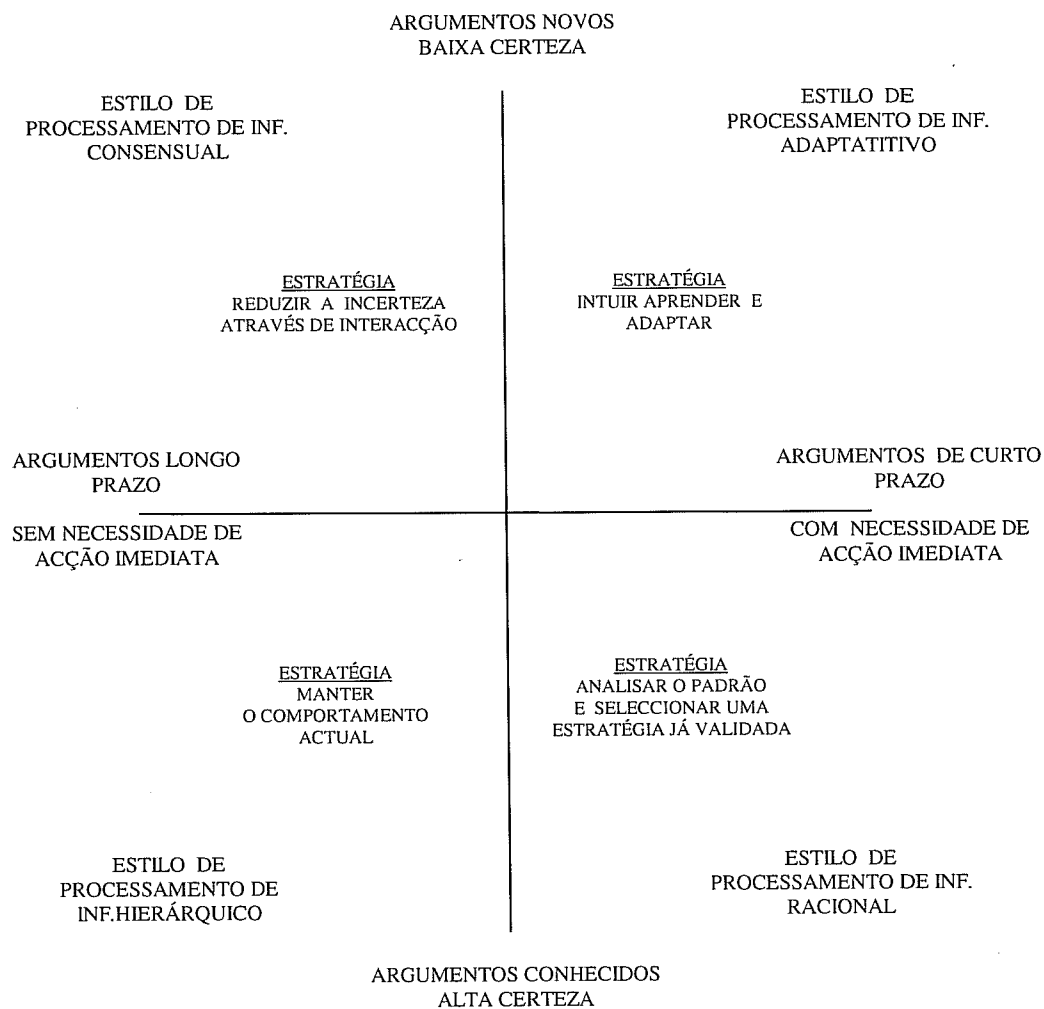
Deste modo a predisposição “Prescritiva” partilha com o modo de “Funcionalismo” o ênfase no foco externo e partilha com a predisposição “Longitudinal” o ênfase na flexibilidade e variabilidade.

Estas propriedades possibilitam uma perspectiva global do processamento da informação e constituem a base do enquadramento dos valores contrastantes.

A Figura 2 mostra a relação entre estilos de processamento de informação, predisposições perceptuais e orientações filosóficas. O modelo dos valores

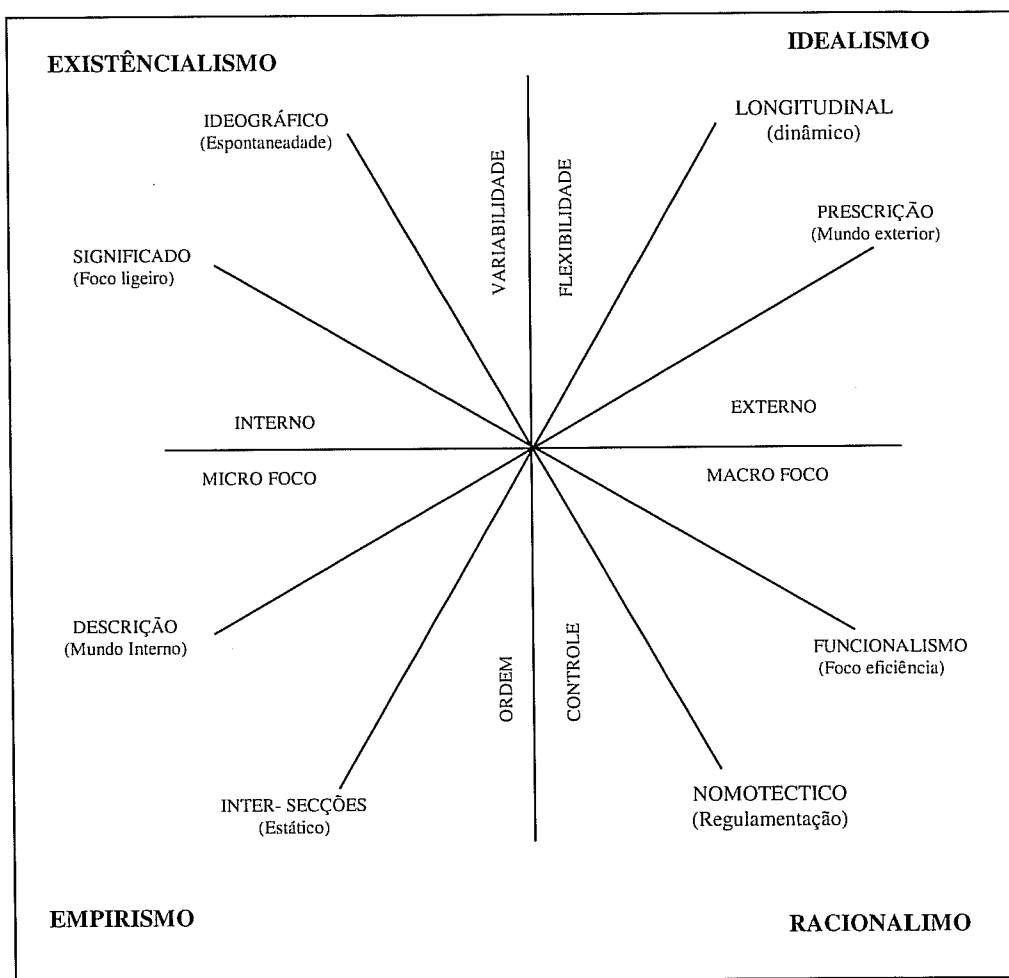
contrastantes assume, que as pessoas ou interpretarem a acção social usam os estilos de cada um dos quadrantes (Quinn e McGrath, 1985).

FIGURA 1 - Estratégias e Estilos de Processamento de Informação.



Nota. Adaptado de “the transformation of organizational cultures: A competing values perspective”, de R. E. Quinn e M. McGrath. In organizational Culture: the meaning of life in the workplace (p.318), de P. J. Frost, L. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, J. Martin (Eds.)1985, Newbury Park, CA: Sage.

FIGURA 2 - Predisposições, Orientações metafísicas e utilizações da informação.



Nota. Adaptado de “the transformation of organizational cultures: A competing values perspective”, de R. E. Quinn e M. McGrath. In *organizational Culture: the meaning of life in the workplace* (p.321), de P. J. Frost, L. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, J. Martin (Eds.)1985, Newbury Park, CA: Sage.

As pessoas organizam preferencialmente a sua percepção, adoptando um ou mais modelos, ou estilos de processamento da informação, comparativamente e complementarmente têm menor tendência a usarem o estilo ou estilos opostos.

Estes estilos de processamento de informação podem ser extraordinariamente úteis quando constatamos que as expectativas contraditórias que ocorrem nas organizações, conduzem a diferentes formas de organização.

Ao longo do desenvolvimento da teoria organizacional emergiram quatro noções de organização paralelamente com os quatro processos de processamento de informação, são geralmente enquadramentos e perspectivas, (i.e.) são pressupostos resultantes do que se acredita ser uma boa gestão (Quinn, 1988).

Estas quatro noções ou formas de organização sustentadas em quatro estilos diferentes de processamento de informação são:

- organização do tipo empresarial, cujos gestores orientados para objectivos definidos encorajam a produtividade. O apelo à definição de objectivos, permite estabelecer um paralelo com o processamento de informação racional;
- organização tipo adocracia, privilegiando gestores inovadores e virados para o progresso, aptos a correr riscos e a desenvolver uma visão de futuro, subjacente está o processamento de informação adaptativo;
- organização tipo clã, caracteriza-se por possuir gestores facilitadores e mentores que incentivam a interacção através do trabalho em equipa, enquadrando-se por isso no processamento de informação consensual;
- organização hierárquica, cujos gestores se encontram orientados para coordenar, mostram-se conservadores e cautelosos, com grande vínculo às técnicas utilizadas. Estão assim reflectidas as preferências do processamento de informação hierárquico.

No contexto da literatura organizacional o conceito de eficácia assume uma centralidade e importância fundamental que suscita a maior atenção de todos quantos se debruçam sobre organizações, não havendo qualquer teoria ou modelo

que não lhe reserve um lugar de destaque (Goodman and Pennings, 1977, cit. in Quinn e Rohrbaugh, 1983).

Quinn e Rohrbaugh (1983) consideram a eficácia organizacional como um construto de central importância cuja definição é muito abrangente, atestado por uma revisão da literatura sobre eficácia organizacional onde Campbel (1977) identificou 30 critérios diferentes reflectindo a diferença de pontos de vista e sobretudo as diferenças conceptuais dos investigadores.

O recurso aos trabalhos de Scott (1977), Seashore (1979), e Cameron (1978) cujo objectivo consistia em trazer alguma integração sobre o construto da eficácia reflectindo simultaneamente consenso e o desacordo não se mostrou igualmente satisfatório (Quinn e Rohrbaugh, 1983). Não obstante o esforço desenvolvido pelos autores em sintetizarem e integrarem as diferentes posições em relação ao construto da eficácia as perspectivas oferecidas pelos teóricos eram distintas e conseqüentemente o construto da eficácia permanecia confuso (op. cit).

Perante este impasse Quinn e Rohrbaugh (1983) optaram por uma mudança de estratégia no estudo da eficácia, que basicamente consistiu em perguntar a especialistas como pensavam acerca da eficácia, em vez de questionar como eram as organizações eficazes.

O foco de estudos transferiu-se das estruturas operacionais das organizações para a estrutura cognitiva dos investigadores, reduzindo assim significativamente o enviesamento dos critérios da eficácia seleccionados caso a caso pelos investigadores e derivados das entrevistas aos membros organizacionais.

Quinn e Rohrbaugh (1983) utilizando uma lista de 30 critérios de Campbell (1977) por ser resultante da maior e mais completa revisão da literatura organizacional, estes dados foram colocados a um grupo de especialistas organizacionais, afim destes eliminarem alguns dos critérios de acordo com as seguintes regras: (1) não compreender o nível de análise organizacional; (2) não ser um elemento singular mas um composto de vários critérios; (3) não ser um construto mas uma operacionalização; (4) não ser um critério de eficácia organizacional.

Após esta fase, os 17 critérios remanescentes foram associados em todos os pares possíveis, aos quais um novo grupo de investigadores e teóricos teve de se pronunciar acerca da semelhança ou afastamento entre cada par de critérios de eficácia associados.

Esta informação foi analisada utilizando uma análise multivariada tendo emergido três dimensões, cada uma das quais reflectindo diferentes ênfases organizacionais, representados por contrastes: 1º ênfase, o foco organizacional, representado pelo contraste entre o ênfase dado à orientação pessoal interna (vs.) a orientação organizacional externa; 2º ênfase, a preferência por uma estrutura, representada pelo contraste entre estabilidade e controle (vs.) flexibilidade e mudança; 3º ênfase, o grau de proximidade com os resultados organizacionais almejados, representado pelo contraste entre meios (vs.) fins.

Este estudo foi por sua vez replicado com uma amostra maior e mais diversificada de especialistas organizacionais, tendo os resultados sido congruentes com o primeiro estudo, sugerindo fortemente que estes especialistas organizacionais partilham um enquadramento teórico implícito ou mapa cognitivo

e conseqüentemente o critério da eficácia pode ser caracterizado com base nestas três dimensões.

Tal como referido anteriormente a eficácia representa o tema central na teoria organizacional. Tomando este construto como ponto de partida através das três dimensões contrastantes obtidas, obtemos uma representação gráfica em torno dos eixos flexibilidade/controlado e da orientação externa/interna dos quais resultam quatro quadrantes.

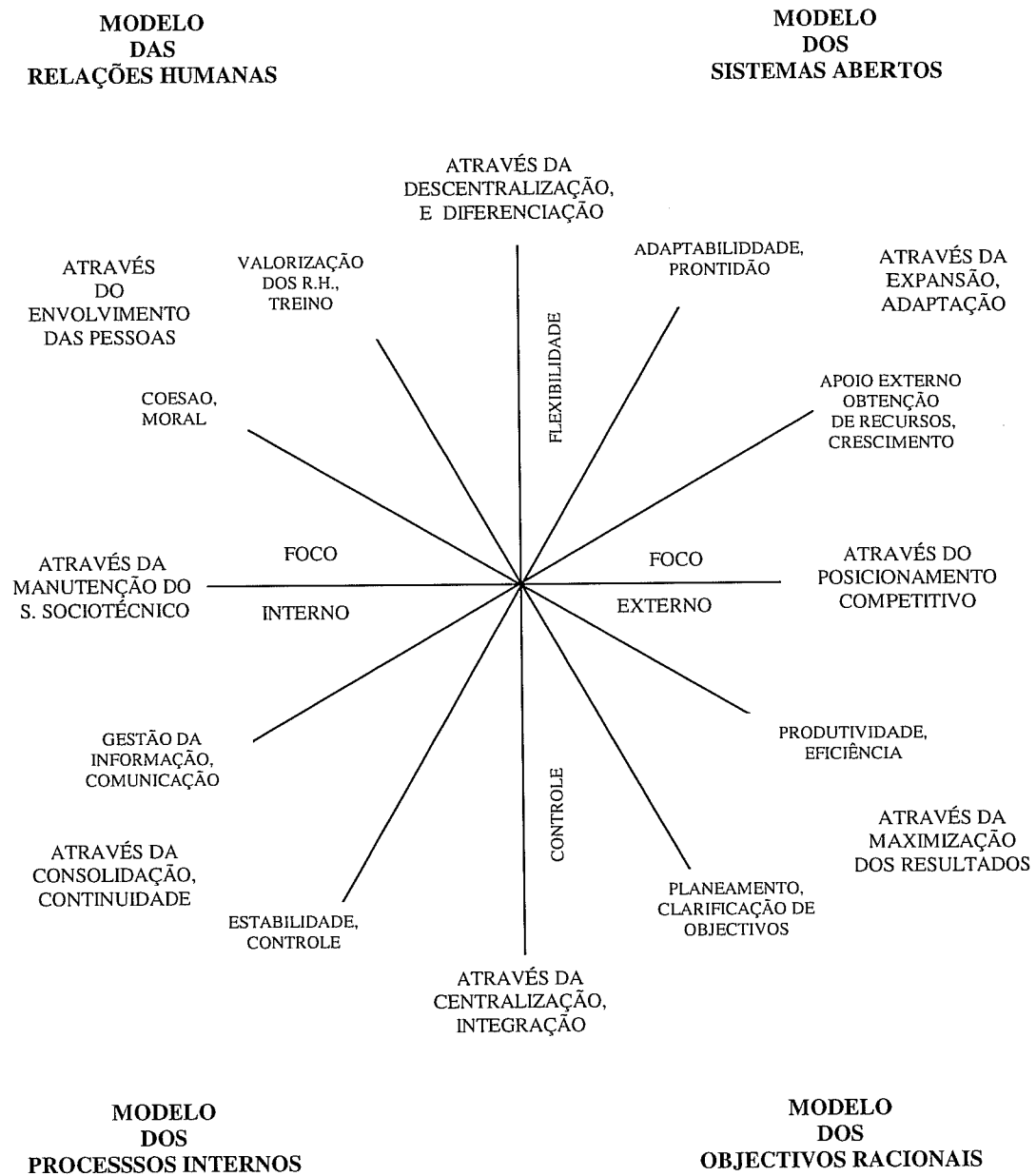
Nas características encontradas em cada quadrante, imediatamente se reconhecem as características de dilemas básicos na vida organizacional, flexibilidade (vs.) estabilidade, ordem e controle (vs.) inovação e mudança.

Este enquadramento suscitou imediata comparação entre as características dos quatro quadrantes e as características de modelos teóricos organizacionais, associado-se facilmente a cada um destes quadrantes as características de cada um dos quatro grandes modelos teóricos sobre organizações (Figura 3).

No quadrante inferior direito é caracterizado o modelo dos “Objectivos Racionais” em que a estrutura organizacional privilegia o controle e o foco organizacional é externo, tendo como meios o planeamento e a definição dos objectivos para se atingir produtividade e eficiência.

No quadrante superior direito é caracterizado o modelo dos “Sistemas Abertos” em que a estrutura organizacional privilegia a flexibilidade sendo o foco organizacional externo, tendo como meios a flexibilidade e prontidão para atingir maior crescimento e obtenção de recursos.

FIGURA 3 - Enquadramento dos Valores Contrastantes: Eficácia Organizacional.



Nota. Adaptado de Beyond rational management (p.48) de R. E. Quinn, 1998, S. Francisco: Jossey-Bass.

No quadrante superior esquerdo é caracterizado o modelo das “Relações Humanas” em que a estrutura organizacional privilegia a flexibilidade, o foco organizacional é interno, tem como meios a coesão e moral para alcançar o desenvolvimento dos recursos humanos.

No quadrante inferior esquerdo é caracterizado o modelo dos “Processos Internos” em que a estrutura organizacional privilegia o controle, o foco organizacional é interno, utiliza como meios a gestão de informação e comunicação, afim de atingir a estabilidade e controle.

Cada um destes modelos reflecte uma orientação para um estilo de processamento de informação e consequentemente uma forma de organizar (Quinn, 1988).

O modelo organizacional dos “Objectivos Racionais” está implicitamente ligado ao modo de organizar que se designou por “Empresarial” e deste modo tem subjacente preferencialmente um estilo de processamento de informação do tipo “Racional,” em que o planeamento e definição de objectivos são meios para atingir produtividade e eficiência.

O modelo dos “Sistemas Abertos” está intimamente ligado ao modo de organizar designado por “Adocracia,” subjacente a um estilo de processamento de informação “Adaptativo,” em que a adaptabilidade e prontidão são meios para alcançar maior crescimento, obtenção de recursos e apoio externo.

O modelo das “Relações Humanas” está estreitamente relacionado como modo de organizar designado por “Clã,” subjacente a um estilo de processamento de informação “Consensual,” em que coesão e moral são meios para alcançar o desenvolvimento dos recursos humanos.

O modelo dos “Processos Internos” está associado ao modo de organizar designado por “Hierárquico,” subjacente ao estilo de processamento de informação homónimo “Hierárquico,” em que gestão de informação e a comunicação são meios de se obter maior estabilidade e controle.

Este enquadramento de análise organizacional sustentado num quadro teórico implícito ou mapa cognitivo partilhado pelos especialistas organizacionais, baseia-se no modo de processamento da informação e designa-se por modelo dos valores contrastantes, devido aos critérios serem portadores de mensagens conflitantes (Quinn, 1988).

Surpreendentemente este enquadramento da eficácia organizacional permitia a comparação e relação com dois paradigmas organizacionais de maior alcance.

No enquadramento Parsoniano, em qualquer sistema de acção encontramos dois eixos de continuidade um relacionado com a integração (vs.) diferenciação das partes, sendo outro relacionado com a orientação interna (vs.) orientação externa. Nos quatro quadrantes resultantes existem quatro dos pré-requisitos ou funções identificadas por Parsons (1959), justificando as associações: entre o Modelo dos Sistemas Abertos com a função adaptativa; entre o Modelo dos Objectivos Racionais com a função de alcance dos objectivos; entre o Modelo dos Processos Internos com a função integradora; entre o Modelo das Relações Humanas com a função da gestão de tensão e manutenção dos padrões.

O paradigma traçado por Goldner (1959) dividindo a análise organizacional em Modelos Racionais representando o ênfase em comportamentos formais planeados e Modelos Naturais representando o ênfase

no comportamento espontâneo, reflecte novamente dois eixos independentes um referente à orientação diferenciação (vs.) integração sendo o outro relativo à orientação interna (vs.) externa.

Deste modo justificam-se as associações: entre o Modelo dos Sistemas Abertos e Modelo das Relações Humanas com os Sistemas Naturais sendo o primeiro modelo de orientação externa e o segundo de orientação interna; entre o Modelo dos Objectivos Racionais e o Modelo dos Processos Internos com os Sistemas Racionais sendo o primeiro modelo de orientação externa e o segundo de orientação interna.

O enquadramento dos valores contrastantes foi sendo sucessivamente aplicado a diferentes problemas, sofrendo ligeiras adaptações a partir do modelo de eficácia organizacional de Quinn e Rohrbaugh (1983), enquadrando temas como liderança (Quinn, 1984) e cultura organizacional (Quinn e Kimberly, 1984).

A experiência recolhida, permitiu com ligeiras alterações adaptar o modelo a diferentes situações e problemas organizacionais, relativamente à cultura organizacional, os indicadores de desempenho foram ligeiramente reavaliados e modificados, sobretudo os ligados ao eixo horizontal onde o foco externo reflectia uma orientação para a competição, envolvimento e urgência numa perspectiva de curto prazo, o foco interno reflectia a orientação para a manutenção coordenação e equilíbrio numa perspectiva de longo prazo (Quinn, 1998).

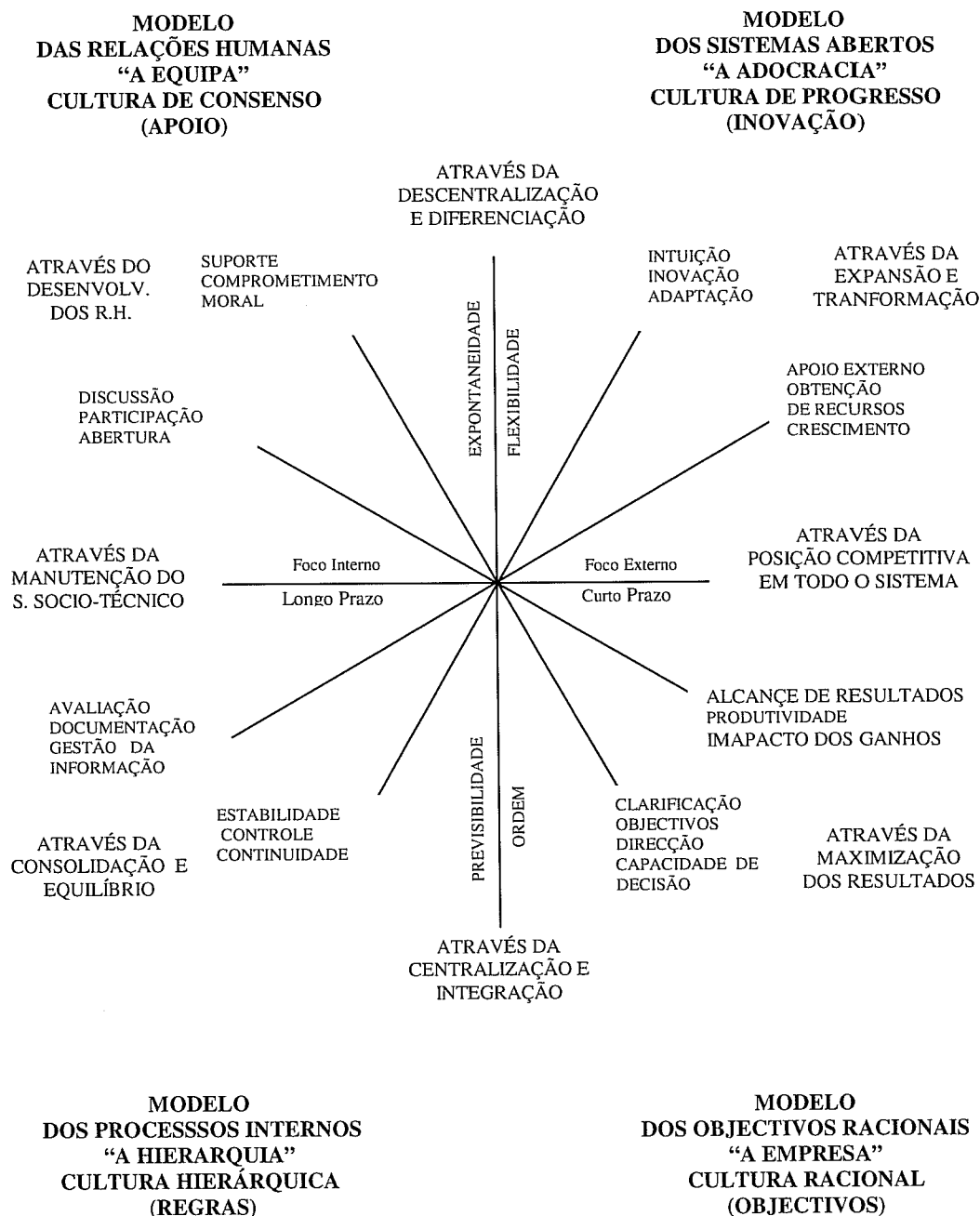
Quinn e McGrath (1985) apresentam um modelo de quatro quadrantes que se propõe a analisar os conflitos ou valores em contraste da vida organizacional, harmonia (vs.) competitividade e flexibilidade (vs.) controlo, preconizando a existência de quatro tipos de cultura organizacional:

- Cultura Racional, caracterizada por uma ênfase de orientação para o externo e para o controle e em que a clarificação dos objectivos, direcção e capacidade de decisão, constituem os meios para alcançar fins como produtividade, alcance de resultados e impacto dos ganhos, numa perspectiva de maximização dos resultados;
- Cultura de Progresso, caracterizada por uma ênfase de orientação para a flexibilidade e para o externo, na qual a intuição, inovação e adaptação, são meios para alcançar fins, como crescimento, aquisição de recursos e suporte externo, numa perspectiva de expansão e transformação;
- Cultura de Consenso, caracterizada por uma ênfase de orientação para a flexibilidade e para o interno, em que a participação, a abertura e discussão, são os meios para atingir fins, como o comprometimento, o moral e o suporte, numa perspectiva de desenvolvimento dos recursos humanos;
- Cultura Hierárquica, caracterizada por uma ênfase de orientação para o controle e para o interno, em que a medição, documentação e gestão da informação, são os meios que asseguram fins, como estabilidade, controlo e continuidade numa perspectiva de consolidação e equilíbrio.

De modo muito semelhante Quinn (1988) irá apresentar um enquadramento de cultura organizacional com base no modelo dos valores contrastantes (Figura 4). No presente estudo a Cultura Racional será designada por Cultura dos Objectivos (OBJ), a Cultura de Progresso pela Cultura de

Inovação (INV), a Cultura de Consenso por Cultura de Apoio (APO), e a Cultura Hierárquica por Cultura das Regras (RGR).

FIGURA 4 – Enquadramento dos Valores Contrastantes: Cultura Organizacional.



Nota. Adaptado de *Beyond rational management* (p.52) de R. E. Quinn, 1998, S. Francisco: Jossey-Bass.

## CAPÍTULO 4

### OBJECTIVOS DO ESTUDO E HIPÓTESES

Os diversos posicionamentos de estudo e análise de cultura organizacional revistos, dividem-se genericamente em duas posições conceptualmente distintas:

- uma conceptualizando a organização como possuindo uma cultura, a qual sendo gerida de forma adequada traduzir-se-á em resultados como eficácia, desempenho, satisfação, motivação, compromisso e envolvimento;
- a segunda perspectiva é ela própria conceptualizadora da organização, passando a organização ser uma cultura numa metáfora conceptualizadora, indo em alguns dos casos, ao ponto de se potencializar com esta abordagem, a emergência de um novo paradigma organizacional.

A primeira perspectiva dentro da abordagem sistémica das organizações, vê a cultura como mais uma variável do contexto organizacional, podendo até ser vista como um aperfeiçoamento dos mecanismos de controle, com finalidades de adaptação e integração dos membros de uma organização.

A segunda perspectiva, para além da cultura como sendo algo que a organização é, legitima a existência de subculturas dentro da própria organização, mantendo a finalidade de adaptação e integração dos indivíduos à organização, dando simultaneamente lugar à existência de conflitos e negociação como forma de crescimento desenvolvimento de pessoas e da própria organização.

Louis (1985) considera cinco contextos onde as subculturas podem emergir e se podem desenvolver, “o locus de cultura” das elites dirigentes, “o locus de cultura” resultante da divisão estrutural, “o locus de cultura” resultante de níveis hierárquicos ou de cargos particularmente específicos, o “locus de cultura” resultante de uma estrutura particular, o “locus de cultura” resultante de uma interacção entre membros de grupos formalmente distintos.

Van Maanen e Barley (1985) examinaram seis processos sociais que consideram estar na base da génese das subculturas: a segmentação; a importação; a inovação tecnológica; a diferenciação ideológica; os movimentos contra-culturais; os filtros da carreira.

Sainsaulieu (1977) integra numa tipologia de subculturas, factores exógenos às organizações como a cultura anterior dos membros e as suas competências escolares e factores endógenos como, as divisões de natureza profissional, hierárquica, e funcional.

Nesta perspectiva é legítimo questionar a existência de subculturas na Marinha de Guerra Portuguesa, onde o grupo de Oficiais que desempenham os cargos de comando, direcção e gestão, está formalmente constituído em sub-grupos, profissionais, de nível hierárquico, de vínculo organizacional, de antiguidade e de natureza funcional, com base em critérios muito idênticos aos citados nos parágrafos anteriores.

Os Oficiais pertencem a diferentes quadros específicos designados por Classes, correspondendo essas Classes a grupos profissionais que são basicamente cinco: Classe de Marinha; Classe de Engenheiros; Classe de Administração Naval; Classe de Fuzileiros; Classe de Oficiais Técnicos.

A Classe de Marinha tem uma preparação que os habilita ao comando e condução de navios, aos quais entre outras, correspondem as funções de comando de Unidades Navais.

A Classe de Engenheiros tem uma preparação típica de engenharia mecânica aplicada a plataformas marítimas, aos quais entre outras, correspondem as funções de direcção técnica na área da Engenharia Naval.

A Classe de Administração Naval tem uma preparação no âmbito da gestão económica e financeira, aos quais correspondem entre outras, as funções de direcção logística, administrativa e financeira.

A Classe de Fuzileiros tem uma preparação no âmbito das operações militares anfíbias que os habilita ao comando de diversos escalões de combate de forças anfíbias, aos quais correspondem entre outras, as funções de comando de Unidades de Fuzileiros.

A Classe de Oficiais Técnicos tem uma preparação diversificada no âmbito das suas Sub-Classes ou ramos técnicos, as quais têm uma natureza tecnológica e que entre outras funções, correspondem as de supervisão técnica.

Os Oficiais das quatro primeiras Classes têm geralmente o grau académico de Licenciatura, enquanto os Oficiais Técnicos têm o grau de Bacharel ou outro.

Os Oficiais da MGP estão divididos em três grandes níveis hierárquicos, Oficiais gerais nos cargos de gestão estratégica, Oficiais superiores nos cargos de gestão intermédia e Oficiais subalternos em lugares de gestão funcional.

Fazem parte da MGP, Oficiais dos quadros permanentes, (i.e.) Oficiais com um vínculo laboral permanente cuja formação profissional é obtida dentro da

organização e Oficiais contratados que pertencem apenas por um período máximo de oito anos aos quadros de Oficiais, cuja formação é apenas parcialmente feita na MGP.

Tal como sugerido por Trice e Beyer (1993) em muitas organizações coexistem uma cultura global, e simultaneamente várias subculturas.

Martin (1985) considera que desenvolver fronteiras estanques entre as diferentes perspectivas da cultura organizacional é muitas vezes uma consequência da formação específica dos autores, uma preferência pessoal, ou uma forma de propiciar uma determinada coerência para a publicação, leitura e entendimento dos trabalhos

Sabendo que estas distinções resultam em primeiro lugar da conceptualização da organização e da cultura, com correspondentes níveis e focos de análise, diferentes metodologias e resultados, tal permite aventar, que estas perspectivas não são mutuamente exclusivas.

Com base na revisão, a questão suscitada, é de que é possível na Marinha de Guerra Portuguesa verificarmos a existência de uma cultura organizacional genérica, correspondendo a uma zona apreciável de intersecção de subculturas nos diagramas de Venn propostos por Van Maanen e Barley (1985), facilmente reconhecida e enquadrada numa cultura padrão das propostas no modelo de Quinn e Spreitzer (1991), na qual a um nível de análise intra-organizacional coexistem diferentes subculturas de natureza profissional, hierárquica, de vínculo organizacional, de antiguidade, e de natureza funcional, em ambos os casos com funções de adaptação e integração organizacional.

Neste contexto constituem-se como objectivos deste trabalho:

1 - Caracterizar a cultura organizacional da Marinha de Guerra Portuguesa.

2 - Avaliar a existência de subculturas organizacionais associadas à formação profissional, à antiguidade organizacional, à posição hierárquica, ao vínculo organizacional e ao tipo de funções.

### **HIPÓTESES**

A partir da questão suscitada, utilizando dois instrumentos com base no modelo dos valores contrastantes de Quinn (1988), o presente trabalho coloca as seguintes hipóteses:

H1 - Há um perfil de cultura organizacional, cujas características percebidas, são amplamente partilhadas pelos Oficiais da Marinha de Guerra Portuguesa.

H2 - A percepção das diferentes orientações da cultura organizacional é diferente entre Oficiais de diferentes Classes (subculturas Profissionais), no caso presente entre Oficiais das Classes de Marinha (CMAR), Classe de Engenheiros (CENG), Classe de Administração Naval (CADN), Classe de Fuzileiros (CFUZ) e Classe de Oficiais Técnicos (COTC).

H3 - A percepção das diferentes orientações da cultura organizacional é diferente entre Oficiais de diferentes Antiguidades (subculturas de Antiguidade), no caso presente entre Oficiais com menos de 5 anos de antiguidade, de 6 anos a 10 anos de antiguidade, de 11 a 20 anos de antiguidade, de 21 a 30 anos de antiguidade e com mais de 30 anos de antiguidade.

H4 - A percepção das diferentes orientações da cultura organizacional é diferente entre Oficiais com diferente Posição Hierárquica (subculturas de Posição Hierárquica), no caso presente entre Oficiais Superiores (OSUP) e Oficiais Subalternos (OSALT).

H5 - A percepção das diferentes orientações da cultura organizacional é diferente entre Oficiais com diferente Vínculo Organizacional (subculturas Vínculo Organizacional), no caso presente entre Oficiais dos Quadros Permanentes (OQP) e Oficiais em Regime de Contrato (ORC).

H6 - A percepção das diferentes orientações da cultura organizacional é diferente entre Oficiais com diferentes Funções (subculturas Funcionais), no caso presente entre Oficiais com Funções Operacionais (OOPR), Oficiais com Funções de Apoio Logístico (OAPL), Oficiais com Funções de Formação (OFRM) e Oficiais com Funções Administrativas (OADM).

### III - MÉTODO

#### 1. Sujeitos

A amostra é composta por 212 Oficiais pertencentes à Marinha de Guerra Portuguesa de uma população total de 1308 oficiais, dos quais 524 são da Classe de Marinha (40%), 198 da Classe de Engenheiros (15.1%), 110 da Classe de Administração Naval (8,4%), 120 da Classe de Fuzileiros ( 9,2%) e 356 da Classe de Oficiais Técnicos (27,3%). É uma amostra estratificada pretendendo reflectir a composição da população por Classes e é composta 212 Oficiais dos quais, 72 são da Classe de Marinha (34%), 40 da Classe de Engenheiros (18.8%), 19 da Classe de Administração Naval (8,9%), 27 da Classe de Fuzileiros (12.7%) e 54 da Classe de Oficiais Técnicos (25.4%).

FIGURA 5 - Distribuição percentual dos sujeitos por Classe

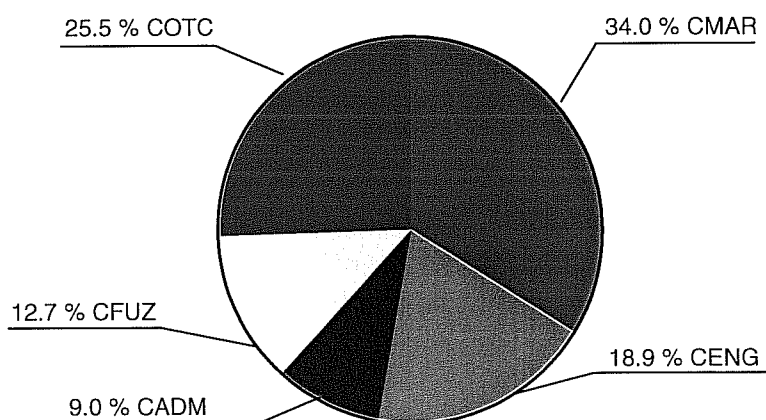


FIGURA 6 - Distribuição percentual dos sujeitos por Antiguidade

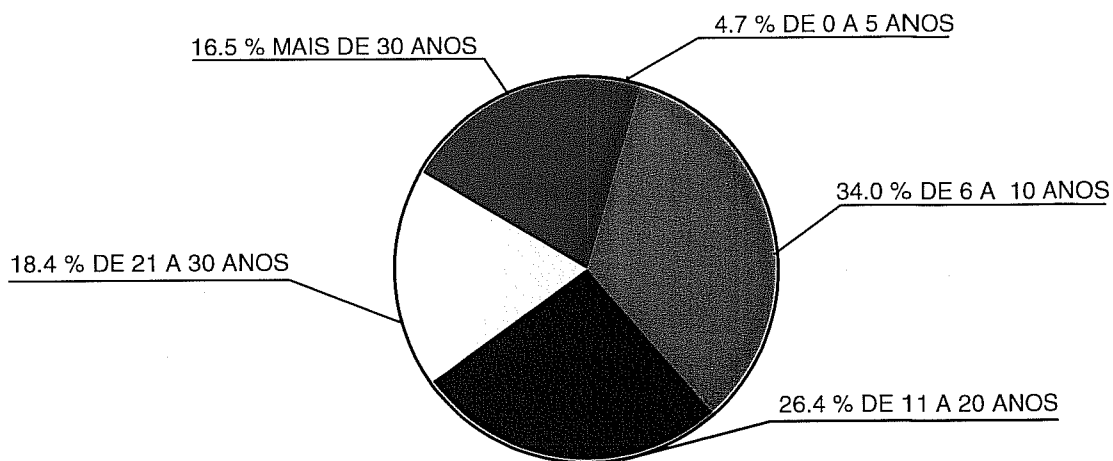


FIGURA 7 - Distribuição percentual dos sujeitos por Vínculo Organizacional

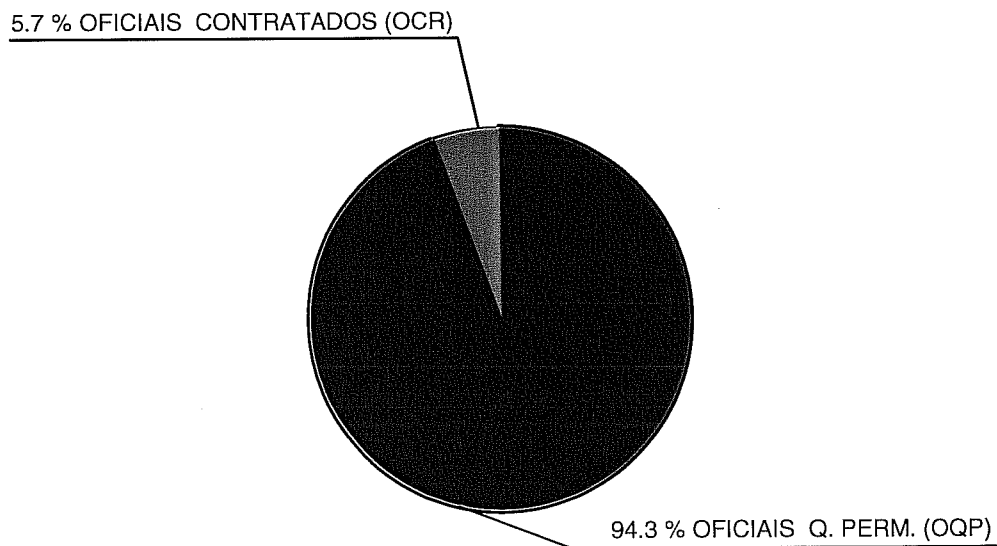


FIGURA 8 - Distribuição percentual dos sujeitos por Posição Hierárquica

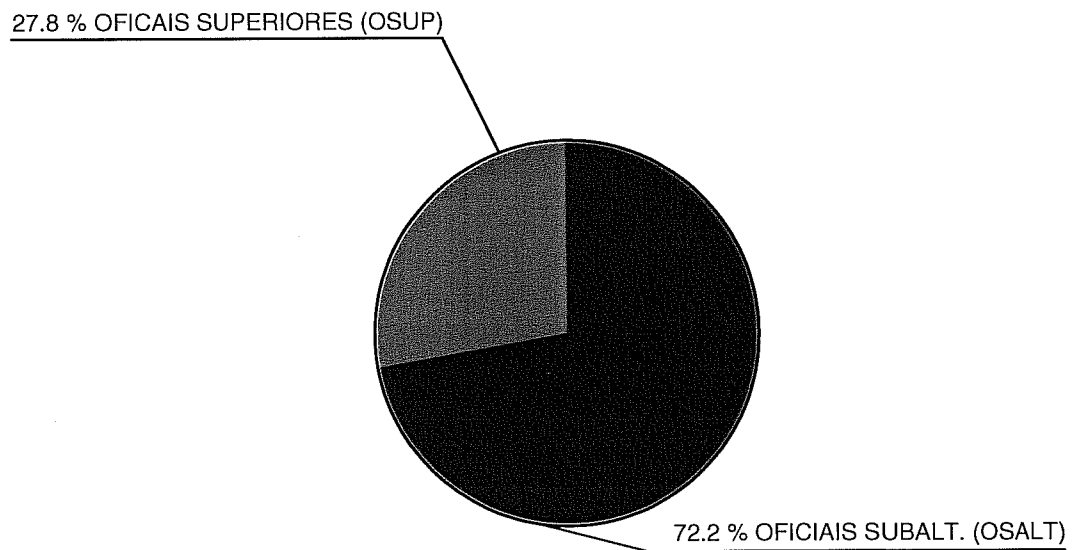


FIGURA 9 - Distribuição percentual dos sujeitos por Funções

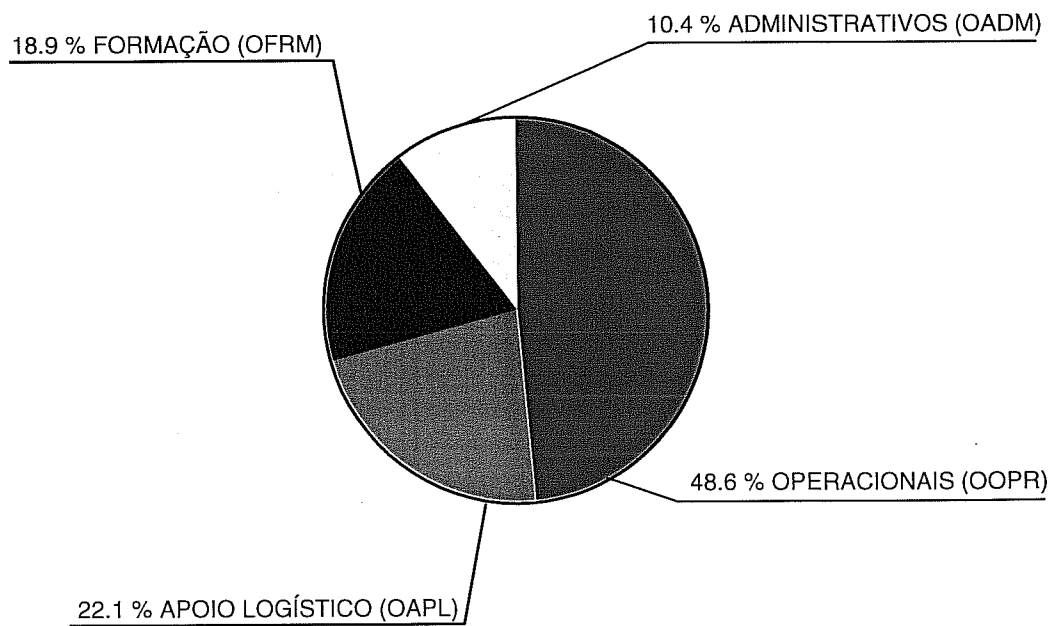


FIGURA 10 – Distribuição percentual dos sujeitos por Idade

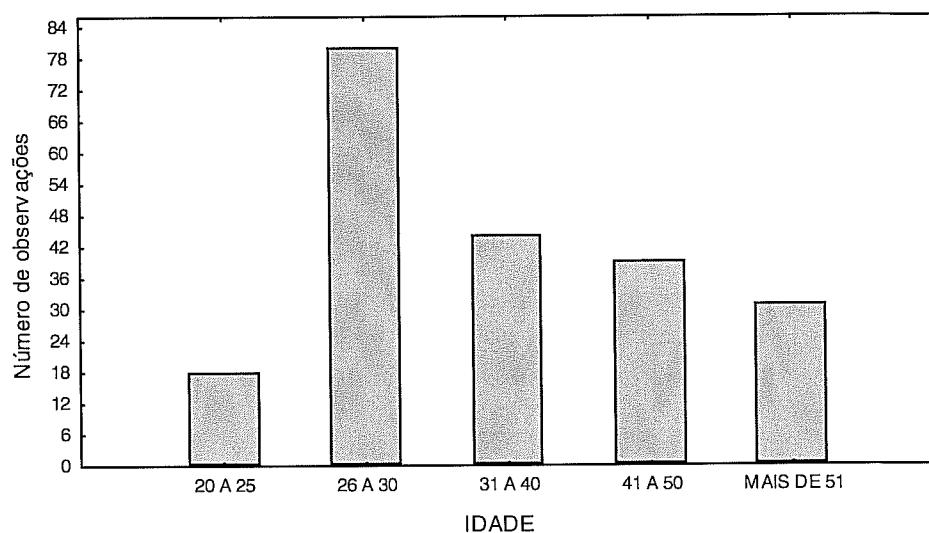
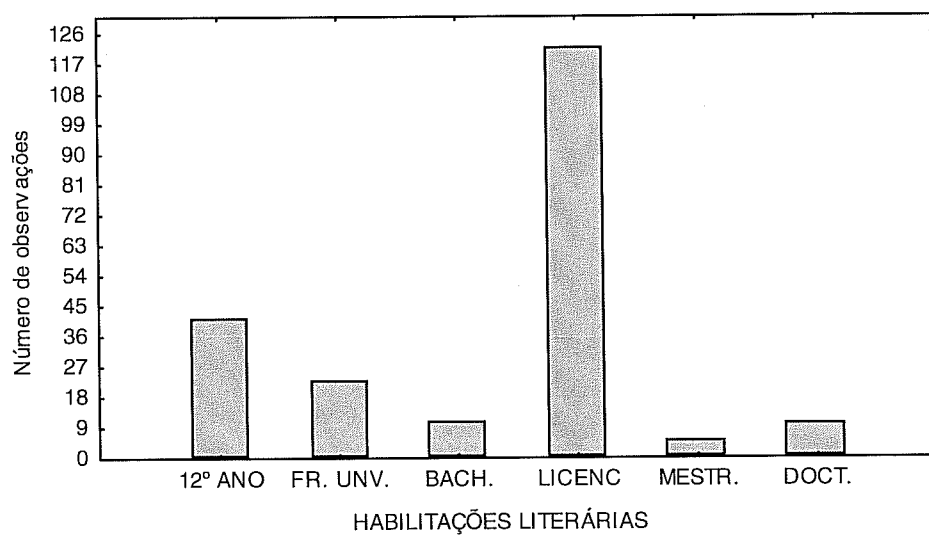


FIGURA 11 – Distribuição percentual dos sujeitos por Habilitações Literárias



## 2. Design

De acordo com as hipóteses suscitadas constituem-se variáveis dependentes as quatro orientações do modelo dos valores contrastantes contidas simultaneamente nos dois instrumentos utilizados (cultura organizacional e eficácia organizacional) nomeadamente, Apoio, Inovação, Objectivos e Regras.

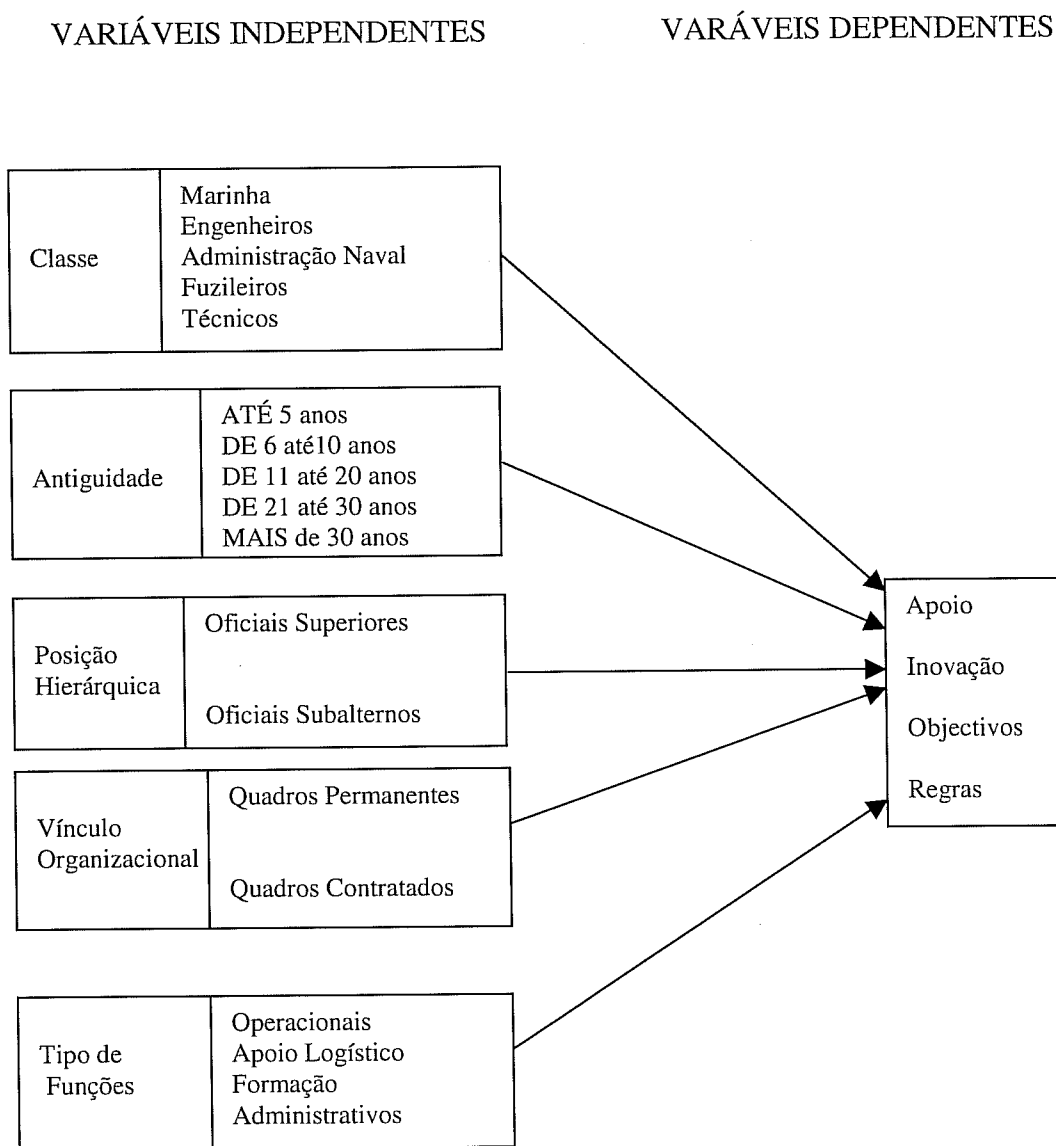
Constituem-se como variáveis independentes:

- a Classe de Oficiais (Subcultura Profissional - Classe de Marinha, Classe de Engenheiros, Classe de Administração Naval, Classe de Fuzileiros e Classe de Serviços Técnicos);
- a Antiguidade (Subcultura de Antiguidade – a Antiguidade até 5 anos, a Antiguidade de 6 a 10 anos, a Antiguidade de 11 a 20 anos, a Antiguidade de 21 a 30 anos, e a Antiguidade superior a 30 anos);
- a Posição Hierárquica (Subcultura de Poder – Posição Hierárquica de Oficial Superior, Posição Hierárquica de Oficial Subalterno);
- o Vínculo Organizacional (Subcultura de Pertença – Vínculo de Oficiais dos Quadros Permanentes e Vínculo de Oficiais em Regime de Contratato);
- o Tipo de Funções (Subcultura de Funções – Oficiais com funções Operacionais, Oficiais com funções de Apoio

Logístico, Oficiais com funções de Formação e Oficiais com funções Administrativas.

O esquema da Figura 12, apresenta graficamente a relação acima descrita entre variáveis.

FIGURA 12 – Relações entre Variáveis Independentes e Variáveis Dependentes



### 3. Instrumentos

O instrumento base deste trabalho (Anexo C) é um questionário de diagnóstico de cultura organizacional, desenvolvido por Cameron (1985) e reportado por Quinn (1988), é uma escala ipsativa compreendendo 4 subescalas. Contém seis questões, referentes a seis componentes de cultura organizacional: características genéricas; estilos de liderança; integração organizacional; clima organizacional; critérios de sucesso; estilo de gestão.

Em cada questão suscitada, relativa a uma das seis características de cultura organizacional, são descritos quatro cenários típicos de quatro culturas padrão do modelo dos valores contrastantes, o respondente dividirá 100 pontos por cada um dos cenários, na proporção em que cada um se assemelha com a organização com a qual compara estes cenários.

Os resultados das seis questões referentes a cada cenário (subescala), são obtidos pela soma dos seis scores correspondentes a cada uma das quatro orientações de cultura em cada questão, sendo este resultado dividido por seis, obtendo-se um score final das quatro componentes de cultura, a soma das quatro componentes obtidas pelas somas parciais dos quatro cenários é igual a 100.

O score obtido pela soma das seis scores relativos a cada uma das quatro orientações de cultura organizacional da organização escolhida, reflecte a proximidade ou afastamento da cultura desta organização, em relação às orientações das culturas padrão no modelo dos valores contrastantes e configura o

perfil da organização escolhida de acordo com as orientações da cultura nomeadamente, Objectivos, Inovação, Apoio e Regras.

As quatro subescalas são compostas pelos seguintes itens:

a. Apoio (APO)

- 1- CDAP características dominantes da cultura de Apoio
- 2- LOAP liderança organizacional da cultura de Apoio
- 3- IOAP integração organizacional da cultura de Apoio
- 4- COIAP clima organizacional da cultura de Apoio
- 5- CSAP critérios de sucesso da cultura de Apoio
- 6- EGAP estilo de gestão da cultura de Apoio

b. Inovação (INV)

- 1- CDIN características dominantes da cultura de Inovação
- 2- LOIN liderança organizacional da cultura de Inovação
- 3- IOIN integração organizacional da cultura de Inovação
- 4- COIN clima organizacional da cultura de Inovação
- 5- CSIN critérios de sucesso da cultura de Inovação
- 6- EGIN estilo de gestão da cultura de Inovação

c. Regras (RGR)

- 1- CDRG características dominantes da cultura de Regras
- 2- LORG liderança organizacional da cultura de Regras
- 3- IORG integração organizacional da cultura de Regras
- 4- CORG clima organizacional da cultura de Regras
- 5- CSRG critérios de sucesso da cultura de Regras
- 6- EGRG estilo de gestão da cultura de Regras

#### d. Objectivos (OBJ)

- 1- CDOB características dominantes da cultura de Objectivos
- 2- LOOB liderança organizacional da cultura de Objectivos
- 3- IOOB integração organizacional da cultura de Objectivos
- 4- COOB clima organizacional da cultura de Objectivos
- 5- CSOB critérios de sucesso da cultura de Objectivos
- 6- EGOB estilo de gestão da cultura de Objectivos

Tendo por base o estudo de Cameron (1985), Quinn (1988) salienta a forte associação entre cultura e eficácia organizacional usando este questionário, o que legitima o uso de um segundo instrumento de eficácia organizacional.

O segundo instrumento (Anexo D) designado por “Organizational Effectiveness Instrument” de Quinn (1988), é um instrumento que utiliza uma escala tipo Likert e permite uma medição independente de cada uma das orientações do modelo.

A escala utilizada parte de uma escala de 38 itens de Rorbaugh (1981) que utilizando uma análise factorial pelo método das componentes principais com rotação de varimax, resultou na extracção de 8 factores com coeficientes de fidelidade entre .82 e .87.

Rohrbaugh (1981) e Quinn (1988) consideraram 8 sub-escalas enquanto Quinn e Spreitzer (1991) apenas consideraram 4 sub-escalas, no presente estudo e por conveniência, consideram-se 4 sub-escalas (Apoio, Inovação, Regras e Objectivos).

A escala utilizada neste estudo partindo da escala de eficácia organizacional de Quinn (1988) com 16 itens, é desdobrada em 32 itens tal como sugerido pelo autor, sendo cada um codificado numa escala de 1 a 7.

Este instrumento destinado à medição eficácia organizacional tem quatro subescalas correspondendo às quatro orientações do modelo dos valores contrastantes (Objectivos, Inovação, Apoio e Regras), cujo resultado é obtido pelo valor médio da soma dos 8 itens que compõem cada subescala e operam a medição numa perspectiva de meios e fins relativos a cada orientação:

1- Apoio (APO), medindo, participação e abertura pelos itens (2, 10, 19, 1) e comprometimento e moral pelos itens (8, 15, 24, 32);

2- Inovação (INV), medindo, inovação e adaptação, pelos itens (7, 12, 21, 27) e apoio externo e aquisição de recursos, pelos itens (11, 16, 20, 25);

3- Regras (RGR) medindo, documentação e gestão da informação itens (3, 9, 18, 30) e estabilidade e controle pelos itens (1, 6, 17, 26);

4- Objectivos (OBJ), medindo, direcção, clarificação de objectivos pelos itens (4, 13, 22, 29) e produtividade e realização, pelos itens (5, 14, 23, 28).

## 4. Procedimento

Foi solicitado aos órgãos superiores da Marinha de Guerra Portuguesa, a autorização para a realização do estudo, sendo feita a recolha de dados durante o período de Março a Junho de 1996.

Durante o mês de janeiro de 1996 foram acordadas as datas da passagem dos questionários com os Comandos das grandes Unidades em Terra e com os Comandos das Unidades Navais onde prestavam serviço a maioria dos seleccionados.

Nas datas previamente acordadas, foram entregues os questionários em envelope fechado aos seleccionados, reunidos em local próprio e foram-lhes concedidos 30 minutos para efectivarem as suas respostas, tempo que excedeu largamente o utilizado pela maioria dos respondentes.

Não foram prestados quaisquer esclarecimentos sobre o preenchimento dos questionários, visto estas constarem na introdução dos mesmos e de forma a não criar situações desiguais em relação aos seleccionados, que receberam o questionário por carta.

Aos indivíduos seleccionados colocados em unidades geograficamente periféricas ou distantes, foi enviada uma carta contendo os questionários e uma nota (Anexo A) informando que os destinatários tinham sido seleccionados para a resposta aos questionários enviados compostos pela secção A (dados biográficos, Anexo B) e pelas secções B e C (questionários de cultura organizacional Anexo C e questionário de eficácia organizacional Anexo D), que estavam superiormente

autorizados a fazê-lo, que a sua resposta não era obrigatória, garantindo a confidencialidade dos dados, o prazo e as instruções para a respectiva devolução.

Foram seleccionados 320 indivíduos, 209 pertencentes a grandes Unidades em Terra e a Unidades Navais e 111 pertencentes a Unidades periféricas que responderam por correspondência interna.

Dos (209) seleccionados, nos dias da passagem dos questionários registou-se a ausência de 26 indivíduos e 21 optaram por não responder, 162 responderam e devolveram directamente os questionários, dos quais, 11 indivíduos responderam incorrectamente pelo menos a um questionário, nesses casos os dois questionários não foram considerados para o estudo.

Dos (111) seleccionados que receberam os questionários pelo correio interno da Marinha de Guerra Portuguesa, 38 não responderam, 73 responderam e devolveram os questionários, dos quais 12 estavam incorrectamente preenchidos e por essa razão não considerados para este estudo.

No total de 320 seleccionados 26 indivíduos não foram contactados, 59 optaram por não responder, tendo sido recepcionadas 235 repostas, das quais 23 não foram consideradas, por pelo menos um questionário não estar correctamente preenchido, remanescendo 212 respostas válidas para este estudo.

## IV - ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Da aplicação dos dois instrumentos, resultou um conjunto de dados expostos em Quadros e Figuras, correspondendo à percepção da cultura organizacional e eficácia organizacional que os diferentes grupos comparados de Oficiais da Marinha de Guerra Portuguesa, revelaram com base no modelo dos valores contrastantes de Quinn (1988), sendo apresentados os dados e discutidos separadamente para cada um dos dois instrumentos utilizados, remetendo-se a comparação dos resultados obtidos em cada instrumento para as conclusões

### 1. Características do Instrumento de Cultura Organizacional

Sendo uma escala ipsativa, as medidas não são independentes, logo as correlações entre mediadas são espúrias, conseqüentemente inapropriadas para uma análise factorial (Jonson, Wood, Blinkhorn, 1988, cit. in Quinn e Spreitzer, 1991).

No presente estudo foram consideradas quatro subescalas, (Apoio, Inovação, Regras e Objectivos). Afim de avaliar a fidelidade das quatro subescalas utilizou-se o método da consistência interna avaliada pelo alfa de Croanbach, sendo os coeficientes apurados respectivamente de .71, .73, .78 e .68, valores de grande expressividade (Quadros 1, 2, 3 e 4).

QUADRO 1 – Consistência interna da subescala Apoio

SUBESCALA APOIO					
Summary for scale:		Mean=157.15	Std.Dv.=72.87	Valid N:212	
Cronbach alpha: .71		Standardized alpha: .71		Average inter-item corr.: .30	
ITENS	Mean if deleted	Var. if deleted	Stdv. if deleted	Itm-Totl Alpha	Correl. If deleted
CDAP	129.08	3838.81	61.95	.46	.667030
LOAP	137.81	4667.68	68.32	.09	.770778
IOAP	123.32	3639.75	60.33	.47	.660914
COAP	130.03	3781.31	61.49	.50	.652878
CSAP	133.63	3628.13	60.23	.59	.626143
EGAP	131.86	3735.85	61.12	.58	.632756

QUADRO 2 – Consistência interna da subescala Inovação

SUBESCALA INOVAÇÃO					
Summary for scale:		Mean=87.86	Std.Dv.=50.46	Valid N:212	
Cronbach alpha: .73		Standardized alpha: .73		Average inter-item corr.: .31	
ITENS	Mean if deleted	Var. if deleted	Stdv. if deleted	Itm-Totl Alpha	Correl. If deleted
CDIN	72.12	1770.21	42.07	.51	.68
LOIN	71.04	1723.22	41.51	.55	.66
IOIN	77.23	1959.65	44.26	.49	.69
COIN	69.74	1614.21	40.17	.55	.66
CSIN	74.22	2130.02	46.15	.23	.75
EGIN	74.92	1929.77	43.92	.47	.69

QUADRO 3 – Consistência interna da subescala Regras

SUBESCALA REGRAS					
Summary for scale:		Mean=253.168	Std.Dv.=96.58	Valid N:212	
Cronbach alpha: .78		Standardized alpha: .78		Average inter-item corr.: .38	
ITENS	Mean if deleted	Var. if deleted	Stdv. if deleted	Itm-Totl Alpha	Correl. If deleted
CDRG	209.61	6093.68	78.06	.69	.71
LORG	213.37	7957.84	89.20	.25	.81
IORG	214.52	6315.23	79.46	.63	.73
CORG	209.79	6419.99	80.12	.63	.73
CSRG	208.41	7164.78	84.64	.41	.78
EGRG	210.12	6378.94	79.86	.60	.73

QUADRO 4 – Consistência interna da subescala Objectivos

SUBESCALA OBJECTIVOS					
Summary for scale:		Mean=103.43		Std.Dv.=60.34	
Cronbach alpha: .66		Standardized alpha: .68		Average inter-item corr.: .26	
ITENS	Mean if deleted	Var. if deleted	StDv. if deleted	Itm-Totl Alpha	Correl. If deleted
CDOB	90.60	2808.88	52.99	.41	.61
LOOB	79.00	2681.59	51.78	.27	.66
IOOB	86.24	2619.25	51.17	.50	.57
COOB	91.77	2711.21	52.06	.54	.57
CSOB	85.14	2680.69	51.77	.31	.64
EGOB	84.38	2629.03	51.27	.36	.62

Num estudo efectuado por Quinn Spreitzer (1991) utilizando um instrumento ipsativo de cultura organizacional com base no modelo dos valores contrastantes e em tudo semelhante ao utilizado neste estudo, apenas diferindo no número de dimensões de cultura medidas (4 no estudo dos autores e seis no presente estudo) obtiveram valores de consistência interna muito próximos aos do actual estudo (Quadro5).

QUADRO 5 – Consistência interna das subescalas: Apoio, Inovação, Regras e Objectivos

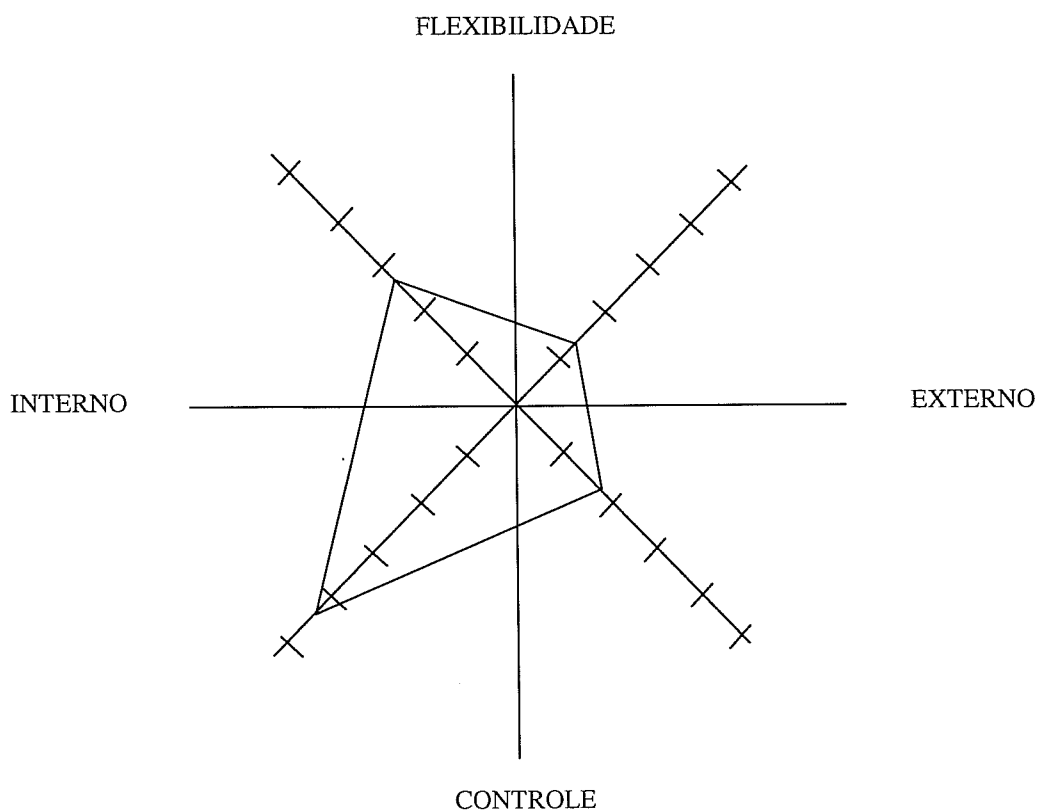
Subescalas	$\alpha$ - Croanbach	
	Estudo actual	Quinn e Spritzer (1991)
APOIO	.71	.74
INOVAÇÃO	.73	.79
REGRAS	.78	.73
OBJECTIVOS	.66	.71

## 2. Análise e Discussão dos Resultados do Instrumento de C. O.

QUADRO 6 - Médias, D.P. Máx. e Mín. das Variáveis de C.O. na MGP

Variáveis	Nº itens	N	Média	DP	Mínimo	Máximo
APOIO	6	212	26.10	12.10	5.00	61.70
INOVAÇÃO	6	212	14.61	8.47	0.00	48.30
REGRAS	6	212	42.29	15.98	9.20	86.70
OBJECTIVOS	6	212	17.24	9.97	0.00	58.30

FIGURA 13 – Perfil da C. O. dos Oficiais da Marinha de Guerra Portuguesa



Como se pode verificar pelos valores apresentados no Quadro 6 e pelo correspondente perfil apresentado na Figura 13, a percepção das características de cultura organizacional tem um vértice pronunciado na variável Regras, sucedendo-lhe respectivamente em importância os vértices das variáveis Apoio, Objectivos e Inovação.

Estes resultados configuram um perfil de cultura organizacional dos Oficiais Marinha de Guerra Portuguesa do tipo Cultura Hierárquica (Quinn e Spreitzer, 1991).

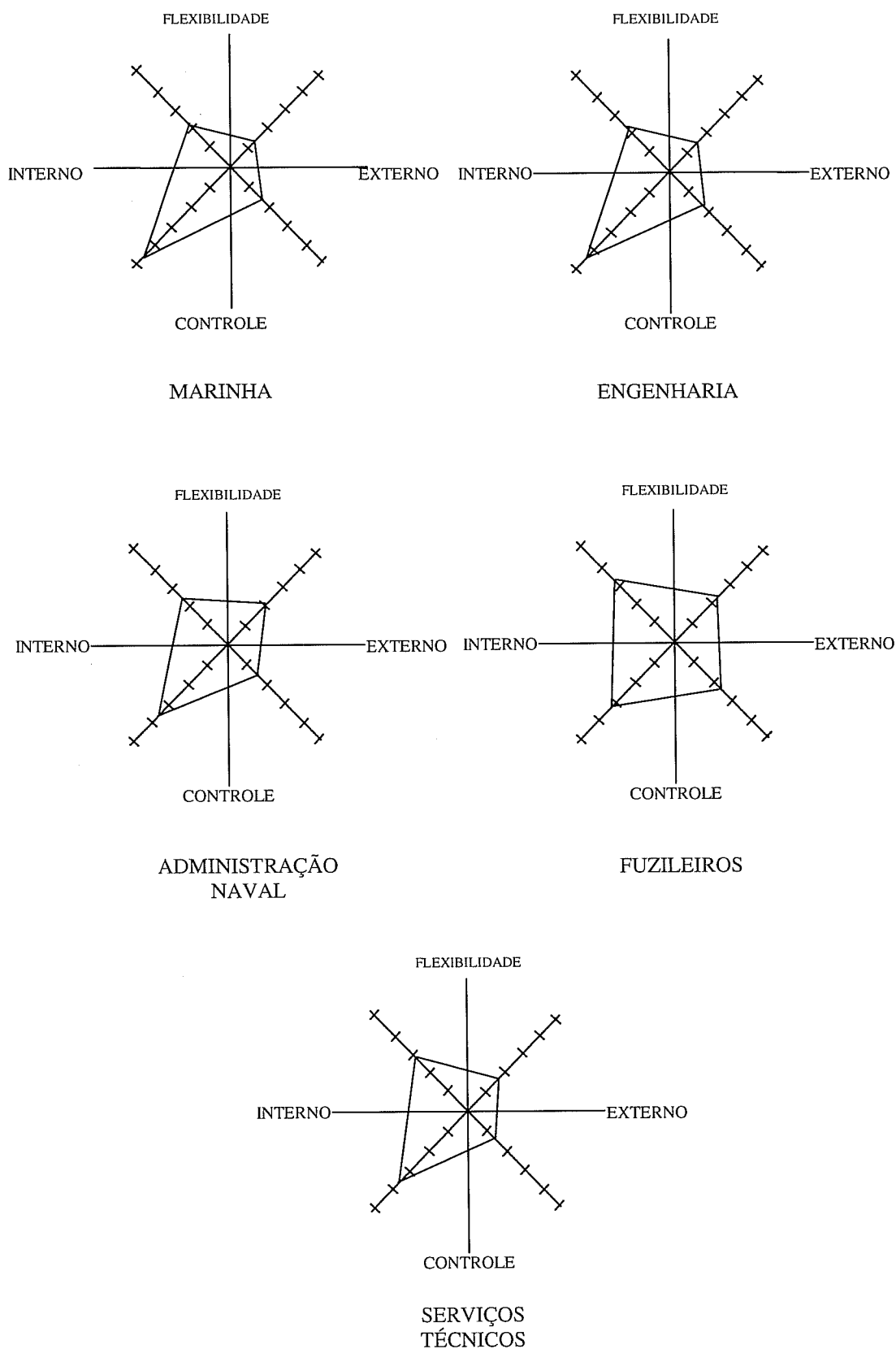
No entanto, há a realçar que esta configuração com evidentes semelhanças ao modelo padrão dos autores, revela na variável Apoio uma preponderância superior à configuração padrão, (i.e.) sendo a preponderância da variável Regras a que tipifica a Cultura da Marinha de Guerra Portuguesa como uma Cultura Hierárquica, há a registar a peculiaridade do peso da variável Apoio, indiciando tratar-se de um padrão de cultura que conjuga o forte controle com algum espaço para flexibilidade, dada a considerável importância atribuída às relações humanas e seu desenvolvimento.

O peso excessivo do foco interno reflecte uma ausência de orientação para a competitividade, verificando-se que a organização tem uma orientação para argumentos de ordem interna de tratamento a longo prazo, em que a gestão da informação, comunicação, documentação, através de uma política de consolidação e continuidade são meios para o alcance da estabilidade, controle e coordenação (Quinn e McGrath, 1985; Quinn, 1988).

QUADRO 7 – Comparação de médias das variáveis de C. O. por Classe

VARIÁVEIS DE CULTURA ORGANIZACIONAL		GERAL	OF.	OF.	OF.	OF.	OF.
		MÉDIA	CMAR	CENG	CADN	CFUZ	COTC
		N=212	N=72	N=40	N=19	N=27	N=54
VARIÁVEL APOIO		26.10	23.12	23.14	24.85	32.211	29.69
7ITENS DA C. DE APOIO							
CDAP	CARC. DOM. APOIO	28.07	23.88	26.19	24.94	38.22	31.05
LOAP	LIDER.ORG. APOIO	19.33	20.43	18.44	18.73	21.00	17.90
IOAP	INTEG.ORG. APOIO	33.82	30.63	27.24	36.31	42.29	37.83
COAP	CLIMA.ORG. APOIO	27.12	25.13	28.32	25.31	26.00	30.00
CSAP	CRIT. SUC. APOIO	23.51	18.66	17.14	21.15	33.22	30.66
EGAP	EST. GEST. APOIO	25.28	19.66	21.62	22.47	32.51	32.87
VARIÁVEL INOVAÇÃO		14.61	12.74	12.46	21.02	12.90	17.29
ITENS DA C. DE INOV.							
CDIN	CARC. DOM. INOV.	15.74	14.15	11.32	21.90	15.95	18.85
LOIN	LID. ORG. INOV.	16.81	15.73	13.82	21.00	12.62	21.07
IOIN	INTEG. ORG. INOV.	10.62	9.27	9.90	12.11	8.91	13.27
COIN	CLIMA ORG. INOV.	18.11	14.15	17.82	27.32	15.77	21.55
CSIN	CRIT SUC. INOV.	13.63	13.33	11.50	20.42	12.99	13.55
EGIN	EST. GEST. INOV	12.93	11.08	10.40	20.95	11.10	15.37
VARIÁVEL REGRAS		42.29	46.96	46.69	37.30	34.79	38.30
ITENS DA C. DEREGRAS							
CDRG	CAR. DOM. REGRAS	43.55	48.73	49.95	36.79	32.07	40.03
LORG	LID.ORG. REGRAS	39.79	38.94	40.45	40.84	32.81	43.55
IORG	INT. ORG. REGRAS	38.64	41.18	46.87	36.05	30.77	34.01
CORG	CLIM. ORG. REGRAS	43.37	47.95	44.47	36.37	46.14	37.51
CSRG	CRIT. SUC. REGRAS	44.75	50.44	51.85	38.00	31.33	40.98
EGRG	EST. GEST. REGRAS	43.04	51.62	46.75	39.32	35.62	33.88
VARIÁVEL OBJECTIVOS		17.24	17.44	18.01	16.69	21.70	14.35
ITENS DA C. DE OBJEC.							
CDOB	CAR. DOM. OBJECT.	12.82	12.97	12.85	16.35	15.42	10.07
LOOB	LID. ORG. OBJECT.	24.42	25.16	27.60	19.41	35.22	17.46
IOOB	INT. ORG. OBJECT.	17.18	18.37	16.30	16.24	19.65	15.33
COOB	CLIM. ORG. OBJECT.	12.75	12.75	9.652	10.98	13.75	14.81
CSOB	CRIT. SUC. OBJECT.	18.28	17.20	19.85	20.64	24.14	10.87
EGOB	EST.GEST. OBJECT.	19.04	17.66	21.67	17.25	22.42	17.88

FIGURA 14 - Perfis da C. O. por Classe



Da análise e comparação das médias obtidas nas quatro variáveis de cultura organizacional entre os cinco Grupos de Classe (Classe de Marinha, Classe de Engenheiros, Classe de Administração Naval, Classe de Fuzileiros e Classe de Oficiais Técnicos), verifica-se a existência de diferenças nas médias do Quadro 7 e nos perfis constantes na Figura 14.

Os perfis das Classes de Marinha, Engenheiros e de Administração Naval, embora semelhantes e conformes com o perfil global da organização (Cultura Hierárquica), apresentam algumas diferenças entre si que importa explorar.

Os perfis da Classe de Fuzileiros e da Classe de Oficiais Técnicos, ainda que se possam enquadrar no perfil de uma Cultura Hierárquica são os que mais se afastam do perfil global da organização e consequentemente dos perfis das Classe de Marinha, Engenheiros e Administração Naval, sendo que o afastamento é mais notório para a Classe de Fuzileiros.

Afim de testar a hipótese H2: de que existem diferentes percepções de cultura organizacional entre Grupos de diferente formação profissional (i.e.) Grupos de Classe, realizou-se uma análise de variância às quatro variáveis de cultura organizacional, Apoio, Inovação, Regras e Objectivos, agrupando os Grupos a serem comparados por Classe:

Grupo 1 (Classe Marinha);

Grupo 2 (Classe de Engenheiros);

Grupo 3 (Classe de Administração Naval);

Grupo 4 (Classe de Fuzileiros);

Grupo 5 (Classe de Oficiais Técnicos).

Os resultados constantes no Quadro 8 demonstram haver diferenças significativas entre Grupos comparados de Classe nos factores Apoio, Inovação, Regras e Objectivos.

QUADRO 8 - Análise de variância às variáveis C.O. por Classe

FACTORES	SS Effect	df Effect	MS Effect	SS Error	Df Error	MS Error	F	P
APOIO	2725.38	4	681.34	28213.68	207	136.29	4.99	.000725*
INOVAÇÃO	1685.24	4	421.31	13452.99	207	64.99	6.48	.000062*
REGRAS	5201.65	4	1300.41	48723.69	207	235.38	5.52	.000303*
OBJECTIVOS	1020.04	4	255.01	19975.11	207	96.49	2.64	.034795*

Afim de aferir entre que grupos se verificavam essas diferenças realizou-se para cada factor o teste de Scheffe, sendo os resultados apresentados nos Quadros 9, 10, 11 e 12.

QUADRO 9 - Teste de Scheffe factor Apoio por Grupo (Classe)

GRUPO CLASSE	G_1:CMAR	G_2:CENG	G_3:CADN	G_4:CFUZ	G_5:COTC
	N=72	N=40	N=19	N=27	N=54
	M=23.121	M=23.145	M=24.821	M=32.211	M=29.694
G_1: CMAR		1.000000	.988478	.020320*	.047638*
G_2:CENG	1.000000		.991867	.048830*	.128547
G_3:CADN	.988478	.991867		.349449	.654259
G_4:CFUZ	.020320*	.048830*	.349449		.933175
G_5:COTC	.047638*	.128547	.654259	.933175	

QUADRO 10 - Teste de Scheffe factor Inovação por Grupo (Classe)

GRUPO CLASSE	G_1:CMAR	G_2:CENG	G_3:CADN	G_4:CFUZ	G_5:COTC
	N=72	N=40	N=19	N=27	N=54
	M=12.742	M=12.467	M=21.026	M=12.900	M=17.294
G_1: CMAR		.999889	.003992*	.999993	.046545*
G_2:CENG	.999889		.006983*	.999733	.087381
G_3:CADN	.003992*	.006983*		.025621*	.557070
G_4:CFUZ	.999993	.999733	.025621*		.257319
G_5:COTC	.046545*	.087381	.557070	.257319	

QUADRO 11 - Teste de Scheffe factor Regras por Grupo (Classe)

GRUPO CLASSE	G_1:CMAR	G_2:CENG	G_3:CADN	G_4:CFUZ	G_5:COTC
	N=72	N=40	N=19	N=27	N=54
	M=46.969	M=46.695	M=37.300	M=34.793	M=38.304
G_1: CMAR		.999991	.205570	.016825*	.046488*
G_2:CENG	.999991		.308670	.049200*	.147132
G_3:CADN	.205570	.308670		.989872	.999553
G_4:CFUZ	.016825*	.049200*	.989872		.917999
G_5:COTC	.046488*	.147132	.999553	.917999	

QUADRO 12 - Teste de Scheffe factor Objectivos por Grupo (Classe)

GRUPO CLASSE	G_1:CMAR	G_2:CENG	G_3:CADN	G_4:CFUZ	G_5:COTC
	N=72	N=40	N=19	N=27	N=54
	M=17.443	M=18.017	M=16.695	M=21.704	M=14.356
G_1: CMAR		.999053	.999068	.451185	.551056
G_2:CENG	.999053		.993638	.686542	.527502
G_3:CADN	.999068	.993638		.575832	.938548
G_4:CFUZ	.451185	.686542	.575832		.042468*
G_5:COTC	.551056	.527502	.938548	.042468*	

Relativamente à variável Apoio verifica-se que é percebida de maneira significativamente diferente ente o Grupo (Classe de Fuzileiros) e os Grupos (Classe de Marinha e Classe de Engenheiros), sendo também significativa a diferença de percepção desta variável entre o Grupo (Classe de Oficiais Técnicos) e o Grupo (Classe de Marinha).

Na variável Inovação o Grupo (Classe de Administração Naval) difere dos Grupos (Classe de Marinha, Classe de Engenheiros e Classe Fuzileiros), o Grupo (Classe de Oficiais Técnicos) difere do Grupo (Classe de Marinha).

Quanto à variável Regras, à semelhança da variável Apoio, verifica-se também que o Grupo (Classe de Fuzileiros) difere dos Grupos (Classe de Marinha e Classe de Engenheiros), o Grupo (Classe de Oficiais Técnicos) difere do Grupo (Oficiais da Classe de Marinha).

Na variável Objectivos o Grupo (Classe de Fuzileiros) difere do Grupo (Classe de Oficiais Técnicos).

Globalmente regista-se que o Grupo (Classe de Fuzileiros) difere dos Grupos 1 e 2 (Classe de Marinha e Classe de Engenheiros) nas variáveis Apoio e Regras, difere do Grupo 3 (Classe de Administração Naval) na variável Inovação e difere do Grupo 5 (Classe de Oficiais Técnicos) na variável Objectivos.

O Grupo 3 (Classe de Administração Naval) difere dos Grupos 1, 2 e 4 (Classe de Marinha, Classe de Engenheiros e Classe de Fuzileiros) na variável Inovação.

O Grupo 5 (Classe de Oficiais Técnicos) difere do Grupo 1 (Classe de Marinha) nas variáveis Apoio, Inovação e Regras e difere do Grupo 4 (Classe de Fuzileiros) na variável Objectivos.

Os Grupos (1,2,3) são compostos exclusivamente por Oficiais licenciados pela Escola Naval e não obstante terem conteúdos programáticos muito diferentes, não apresentam entre si diferenças significativas com excepção para a variável Inovação em que o Grupo 3 (Classe de Administração Naval) difere dos demais, o que pode estar relacionado com o facto de ser o Grupo que mais relações profissionais estabelece com o exterior da Marinha, nomeadamente no âmbito dos contratos de aquisições de bens e serviços, necessitando de maior flexibilidade e adaptação ao funcionamento do mercado, enquanto que o âmbito profissional dos Grupos 1, 2, 4 e 5 é restrito à MGP ou a outras Marinhas, onde os padrões de desempenho são muito semelhantes e muito estruturados.

O Grupo 4 (Classe de Fuzileiros) sendo composto em parte (25%) por Oficiais oriundos da Escola Naval e nos outros (75%) por Oficiais de outras

origens com formações diversas, é também o Grupo que mais Oficiais em Regime de Contrato (ORC) comporta, factores que explicam em parte as diferenças com os Grupos 1 e 2 nas variáveis Apoio e Regras. As diferenças para o Grupo 3 na variável Inovação foram já explicadas e as diferenças com o Grupo 5 na variável Objectivos serão explicadas posteriormente.

O Grupo 4 (Classe de Fuzileiros) ainda que semelhante a uma Cultura Hierárquica constitui uma subcultura de Marinha, é consideravelmente diferente das demais Classes, com relevo para o peso decrescente na variável Regras correspondendo a uma menor importância nos aspectos burocráticos, típica de forças expedicionárias e forças especiais e com um maior peso na variável Apoio, resultante de um fortíssimo espírito de corpo, coesão e moral de grupo, também muito comum a forças especiais que passam muitos períodos de privação e de risco em grupo e em situações de isolamento.

É de salientar que há também um peso importante na variável Objectivos que consubstancia elevados índices de cumprimento de missões, e da importância que o alcançar dos objectivos traçados tem para este Grupo 4, qualidade que é amplamente reconhecida dentro da Marinha de Guerra Portuguesa à Classe de Fuzileiros, com a designação de espírito de missão.

O Grupo 5 (Classe de Oficiais Técnicos) é composto por Oficiais oriundos de diversas proveniências, sobretudo por sargentos e praças com formação técnico-profissionalizante que foram anteriormente radaristas, electricistas, mecânicos, artilheiros, entre muitas outras especialidades técnicas e que através de uma formação complementar de nível Bacharel, atingem a Classe de Oficiais muito mais tarde que as restantes Classes.

O Grupo 5 (Classe de Oficiais Técnicos) ainda que semelhante a uma cultura Hierárquica constitui uma subcultura da MGP, este grupo difere do Grupo 1 (Classe de Marinha) nas variáveis Apoio, Inovação e Regras e difere na variável Objectivos do Grupo 4 (Classe de Fuzileiros).

As diferenças para o Grupo 1 (Classe de Marinha) podem ser explicadas devido a este ser o Grupo mais numeroso, mais antigo na Marinha e também o mais conforme com o perfil global da organização e ser o Grupo de referência, sendo o Grupo 5 (Classe de Oficiais Técnicos) o mais heterogéneo na sua constituição e na formação dos seus elementos.

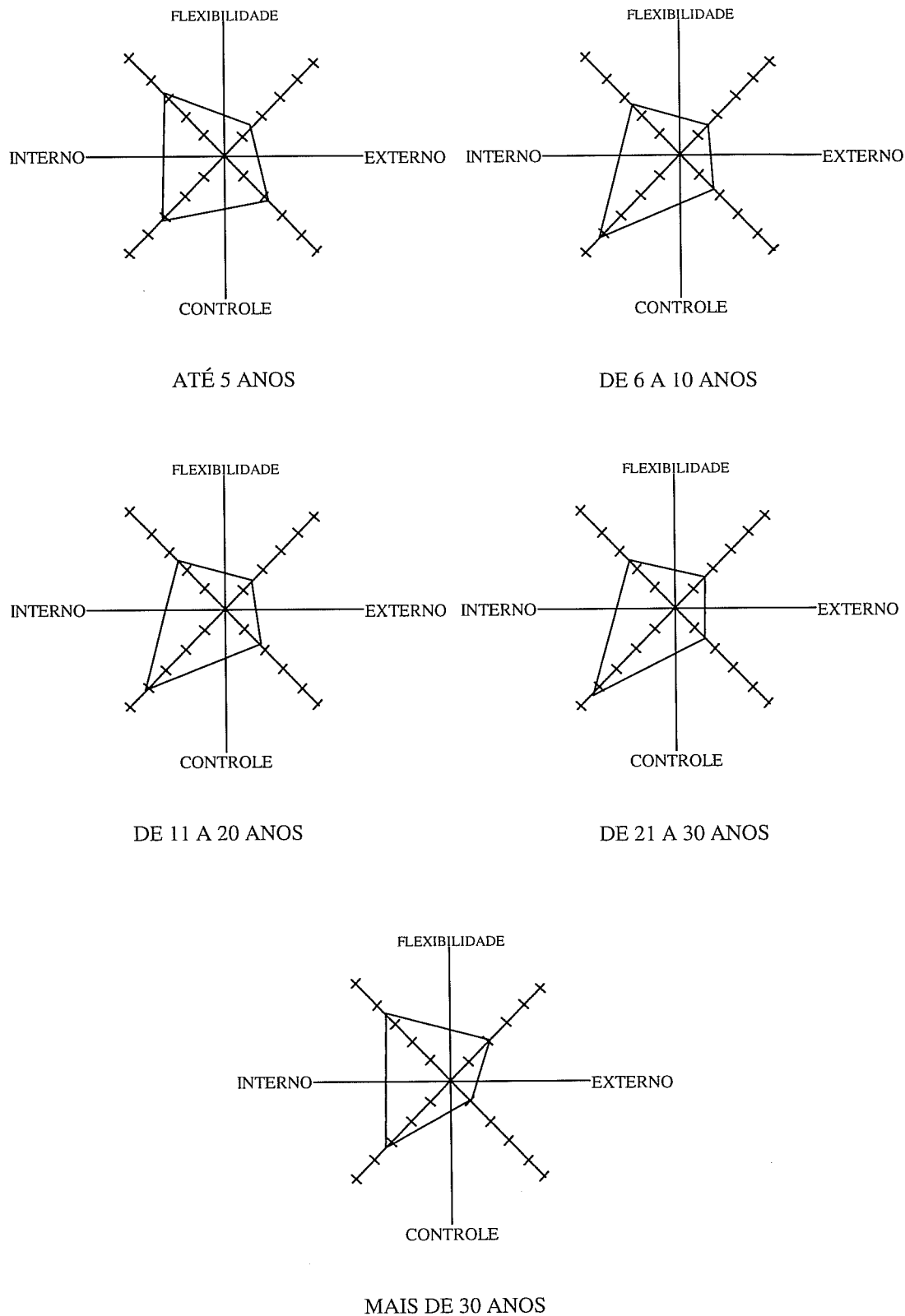
As diferenças do Grupo 5 (Classe de Oficiais Técnicos) para o Grupo 4 (Classe de Fuzileiros) são explicadas em virtude do Grupo 4 ser aquele que mais importância dá à concretização de objectivos, conjugado como o facto do Grupo 5 ser aquele em que os seus membros ao transitarem de outras carreiras para a carreira de Oficiais, mudam substancialmente de conteúdos funcionais e em que a adaptação às novas funções torna mais difícil a percepção dos seus objectivos funcionais e organizacionais.

Em síntese verifica-se a existência de subculturas de Classe, (i.e.) subculturas profissionais, entre os Grupos de Classe de Oficiais, que estão associadas à proveniência dos oficiais, relativamente à sua Escola de Formação de base, a qual parece funcionar como poderoso órgão enformador de cultura organizacional, mais do que o conteúdo programático da formação académica e profissional das diferentes Classes.

QUADRO 13 - Comparação de médias das variáveis de C. O. por Antiguidade

VARIÁVEIS DE CULTURA ORGANIZACIONAL		GERAL MÉDIA	DE 0 A 5 ANOS MÉDIA	DE 6 A 10 ANOS MÉDIA	DE 11 A 20 ANOS MÉDIA	DE 21 A 30 ANOS MÉDIA	MAIS DE 30 ANOS MÉDIA
		N=212	N=10	N=72	N=56	N=39	N=35
VARIÁVEL APOIO		31.33	24.57	24.13	22.76	34.67	29.69
ITENS DA C. DE APOIO							
CDAP	CARC. DOM. APOIO	28.07	36.00	27.56	26.30	25.02	33.054
LOAP	LIDER.ORG. APOIO	19.33	16.50	18.20	18.88	20.35	22.05
IOAP	INTEG.ORG. APOIO	33.82	43.50	34.96	30.30	27.51	41.37
COAP	CLIMA ORG. APOIO	27.12	21.50	25.55	28.20	22.61	35.25
CSAP	CRIT. SUC. APOIO	23.51	37.50	19.99	20.09	18.82	37.45
EGAP	EST. GES. APOIO	25.28	33.000	20.96	23.05	22.30	38.85
VARIÁVEL INOVAÇÃO		14.61	13.85	13.97	13.39	14.01	18.75
ITENS DA C. DE INOV.							
CDIN	CARC. DOM. INOV.	15.74	14.00	16.40	13.20	15.33	19.37
LOIN	LIDER. ORG. INOV.	16.81	8.500	15.97	15.27	17.17	22.94
IOIN	INTEG. ORG. INOV.	10.62	9.500	11.43	8.042	8.487	15.77
COIN	CLIMA ORG. INOV.	18.11	22.50	16.82	15.50	17.61	24.25
CSIN	CRIT SUC. INOV.	13.63	17.50	12.03	14.15	13.71	14.91
EGIN	EST. GEST. INOV	12.93	11.00	11.34	13.68	11.76	16.85
VARIÁVEL REGRAS		42.29	33.580	44.05	42.50	47.16	35.38
ITENS DA C. DE REGRAS							
CDRG	CAR. DM. REGRAS	43.55	34.00	44.42	45.60	47.82	36.48
LORG	LID.ORG. REGRAS	39.79	35.50	37.75	41.56	40.97	41.05
IORG	INT. ORG. REGRAS	38.64	29.50	38.14	39.60	48.00	30.34
CORG	CLM.ORG. REGRAS	43.37	44.50	45.67	42.67	48.74	33.45
CSRG	CRIT. SUC. REGRAS	44.75	21.00	49.75	42.83	48.15	40.51
EGRG	EST. GES. REGRAS	43.04	37.00	48.26	42.79	49.46	27.28
VARIÁVEL OBJECTIVOS		17.24	22.01	17.97	20.02	16.07	11.21
ITENS DA C. DE OBJECT.							
CDOB	CAR. DM. OBJECT.	12.82	16.00	11.92	15.18	11.82	11.11
LOOB	LID. ORG. OBJECT.	24.42	39.50	28.90	24.58	21.48	13.94
IOOB	INT. ORG. OBJECT.	17.18	17.50	15.95	21.99	16.00	13.22
COOB	CLIM. OR. OBJECT.	11.65	11.50	12.49	13.92	11.02	7.057
CSOB	CRIT. SC. OBJECT..	18.28	24.00	18.41	23.36	19.30	7.142
EGOB	EST.GEST. OBJECT.	19.04	19.00	20.10	20.76	16.46	17.02

FIGURA 15 – Perfis da C. O. por Antiguidade



Da análise e comparação das médias obtidas nas quatro variáveis de cultura organizacional entre os cinco Grupos de Antiguidade, Grupo 1 (de 0 a 5 Anos), Grupo 2 (de 6 a 10 anos), Grupo 3 (de 11 a 20 anos), Grupo 4 (de 21 a 30 anos) e Grupo 5 (mais de 30 anos), verifica-se a existência de diferenças nas médias do Quadro 13 e nos perfis constantes na Figura 15.

Os perfis dos Grupos (2, 3 e 4) são conformes com o perfil global da organização (Cultura Hierárquica), apresentando ligeiras diferenças entre si e diferem na conformidade dos perfis dos Grupos (1 e 5), sendo que estas diferenças são mais expressivas no Grupo 5.

Para testar a hipótese H3: de que existem diferentes percepções de cultura organizacional entre Grupos de diferente Antiguidade organizacional (i.e.) Grupos de diferentes graus de permanência na organização, realizou-se uma análise de variância às quatro variáveis de cultura organizacional, Apoio, Inovação, Regras e Objectivos, agrupando os Grupos a serem comparados por Antiguidade:

Grupo 1 (de 0 a 5 Anos);

Grupo 2 (de 6 a 10 anos);

Grupo 3 (de 11 a 20 anos);

Grupo 4 (de 21 a 30 anos);

Grupo 5 (mais de 30 anos).

Os resultados apresentados no Quadro 14 demonstram haver diferenças significativas entre Grupos de Antiguidade nos factores, Apoio, Inovação, Regras e Objectivos.

QUADRO 14 - Análise de variância às variáveis de C.O. por Antiguidade

FACTORES	SS Effect	df Effect	MS Effect	SS Error	Df Error	MS Error	F	P
APOIO	3663.27	4	915.81	27275.80	207	131.76	6.95	.000029*
INOVAÇÃO	732.683	4	183.17	14405.54	207	69.59	2.63	.035390*
REGRAS	3582.83	4	895.70	50342.51	207	243.20	3.63	.006398*
OBJECTIVOS	2022.64	4	505.66	18972.50	207	91.65	5.51	.000307*

Afim de aferir entre que grupos se verificavam essas diferenças realizou-se para cada factor o teste de Scheffe, sendo os resultados apresentados nos Quadros 15, 16, 17 e 18.

QUADRO 15 - Teste de Scheffe factor Apoio por Grupo (Antiguidade)

GRUPO ANTIGUIDADE	G_1: de 0 a 5 anos	G_2: de 6 a 10 anos	G_3: de 11 a 20 anos	G_4: de 21 a 30 anos	G_5: mais de 30 anos
	N=10	N=72	N=56	N=39	N=35
	M=31.330	M=24.574	M=24.130	M=22.767	M=34.671
G_1: de 0 a 5 anos		.552106	.504650	.354109	.956030
G_2: de 6 a 10 anos	.552106		.999726	.959798	.001510*
G_3: de 11 a 20 anos	.504650	.999726		.988091	.001550*
G_4: de 21 a 30 anos	.354109	.959798	.988091		.000773*
G_5: mais de 30 anos	.956030	.001510*	.001550*	.000773*	

QUADRO 16 - Teste de Scheffe factor Inovação por Grupo (Antiguidade)

GRUPO ANTIGUIDADE	G_1: de 0 a 5 anos	G_2: de 6 a 10 anos	G_3: de 11 a 20 anos	G_4: de 21 a 30 anos	G_5: mais de 30 anos
	N=10	N=72	N=56	N=39	N=35
	M=13.850	M=13.976	M=13.391	M=14.018	M=18.754
G_1: de 0 a 5 anos		.999999	.999918	.999999	.612076
G_2: de 6 a 10 anos	.999999		.997120	1.000000	.106476
G_3: de 11 a 20 anos	.999918	.997120		.997965	.067438
G_4: de 21 a 30 anos	.999999	1.000000	.997965		.207483
G_5: mais de 30 anos	.612076	.106476	.067438	.207483	

QUADRO 17 - Teste de Scheffé factor Regras por Grupo (Antiguidade)

GRUPO ANTIGUIDADE	G_1: de 0 a 5 anos	G_2: de 6 a 10 anos	G_3: de 11 a 20 anos	G_4: de 21 a 30 anos	G_5: mais de 30 anos
	N=10	N=72	N=56	N=39	N=35
	M=33.580	M=44.057	M=42.502	M=47.169	M=35.386
G_1: de 0 a 5 anos		.413579	.596699	.200221	.998675
G_2: de 6 a 10 anos	.413579		.988857	.908283	.126151
G_3: de 11 a 20 anos	.596699	.988857		.724907	.347541
G_4: de 21 a 30 anos	.200221	.908283	.724907		.035346*
G_5: mais de 30 anos	.998675	.126151	.347541	.035346*	

QUADRO 18 - Teste de Scheffé factor Objectivos por Grupo (Antiguidade)

GRUPO ANTIGUIDADE	G_1: de 0 a 5 anos	G_2: de 6 a 10 anos	G_3: de 11 a 20 anos	G_4: de 21 a 30 anos	G_5: mais de 30 anos
	N=10	N=72	N=56	N=39	N=35
	M=22.010	M=17.976	M=20.021	M=16.072	M=11.217
G_1: de 0 a 5 anos		.815908	.985049	.548773	.045748*
G_2: de 6 a 10 anos	.815908		.837341	.909249	.021726*
G_3: de 11 a 20 anos	.985049	.837341		.420411	.001516*
G_4: de 21 a 30 anos	.548773	.909249	.420411		.318129
G_5: mais de 30 anos	.045748*	.021726*	.001516*	.318129	

Relativamente à variável Apoio, verifica-se que é percebida de maneira significativamente diferente entre o Grupo 5 e os Grupos (2, 3 e 4). Na variável Inovação o teste de Scheffé não evidencia diferenças significativas entre Grupos de Antiguidade.

Quanto à variável Regras, existem apenas diferenças significativas entre o Grupo 5 e o Grupo 4. No que concerne à variável Objectivos constatam-se percepções significativamente diferentes entre o Grupo 5 e os restantes quatro Grupos.

Genericamente regista-se que os Grupos (2, 3 e 4) apresentam perfis de cultura organizacional muito semelhantes ao perfil global da organização, no Grupo 1 há ligeiras diferenças que contudo não são significativas quando

comparadas com os Grupos anteriores, sendo que o Grupo 5 difere na variável Apoio dos Grupos (2, 3 e 4), na variável Regras difere do Grupo 4, na variável Objectivos difere dos Grupos (1, 2, e 3).

É importante considerar que dos 35 elementos do Grupo 5 (Oficiais com mais de 30 anos de serviço), 33 destes Oficiais são da Classe de Oficiais Técnicos, sendo os restantes, 1 da Classe de Marinha e o outro da Classe de Engenheiros.

Dado o peso da Classe de Oficiais Técnicos no Grupo 5 (mais de 30 anos) importa discriminar se as diferenças se devem ao tempo de Antiguidade, ou se simplesmente se devem ao facto deste Grupo ser constituído quase integralmente por Oficiais da Classe de Oficiais Técnicos.

Assim realizou-se uma análise de variância para a Classe de Oficiais Técnicos às quatro variáveis de cultura organizacional Apoio, Inovação, Regras e Objectivos, agrupando os Grupos a serem comparados por Antiguidade:

Grupo 1 (de 0 a 5 Anos);

Grupo 2 (de 6 a 10 anos);

Grupo 3 (de 11 a 20 anos);

Grupo 4 (de 21 a 30 anos);

Grupo 5 (mais de 30 anos).

Os resultados apresentados no Quadro 19 demonstram haver diferenças significativas para a Classe de Oficiais Técnicos entre Grupos de Antiguidade nas dimensões Apoio, e Regras.

QUADRO 19 - Análise de variância às variáveis de C. O. por Antiguidade (COTC)

FACTORES	SS Effect	df Effect	MS Effect	SS Error	Df Error	MS Error	F	P
APOIO	1603.53	3	534.51	7120.79	50	142.41	3.75	.016527*
INOVAÇÃO	451.60	3	150.53	4282.62	50	85.65	1.75	.167316
REGRAS	1133.07	3	377.69	14807.08	50	296.14	1.27	.292954
OBJECTIVOS	1244.51	3	414.83	5385.14	50	107.70	3.85	.014783*

Afim de aferir entre que Grupos se verificavam essas diferenças realizou-se para cada factor o teste de Scheffe, sendo os resultados apresentados nos Quadros 20 e 21.

QUADRO 20 - Teste de Scheffe factor Apoio por Grupo (Antiguidade)

GRUPO ANTIGUIDADE	G_1: de 0 a 5 anos	G_2: de 6 a 10 anos	G_3: de 11 a 20 anos	G_4: de 21 a 30 anos	G_5: mais de 30 anos
	N=0	N=1	N=7	N=13	N=33
	M=0.000	M=16.700	M=22.271	M=23.838	M=33.970
G_1: de 0 a 5 anos					
G_2: de 6 a 10 anos			.978832	.953427	.569912
G_3: de 11 a 20 anos		.978832		.994214	.150190
G_4: de 21 a 30 anos		.953427	.994214		.095000
G_5: mais de 30 anos		.569912	.150190	.095000	

QUADRO 21 - Teste de Scheffe factor Objectivos por Grupo (Antiguidade)

GRUPO ANTIGUIDADE	G_1: de 0 a 5 anos	G_2: de 6 a 10 anos	G_3: de 11 a 20 anos	G_4: de 21 a 30 anos	G_5: mais de 30 anos
	N=0	N=1	N=7	N=13	N=33
	M=0.000	M=25.000	M=25.114	M=15.462	M=11.315
G_1: de 0 a 5 anos	N=0	N=1	N=7	N=13	N=33
G_2: de 6 a 10 anos			1.000000	.852805	.642231
G_3: de 11 a 20 anos		1.000000		.280835	.024626*
G_4: de 21 a 30 anos		.852805	.280835		.686547
G_5: mais de 30 anos		.642231	.024626*	.686547	

Relativamente à variável Apoio verifica-se que o Teste de Scheffe não permite evidenciar diferenças significativas entre os Grupos, apenas se verificam diferenças na variável Objectivos entre o Grupo 4 e o Grupo 3.

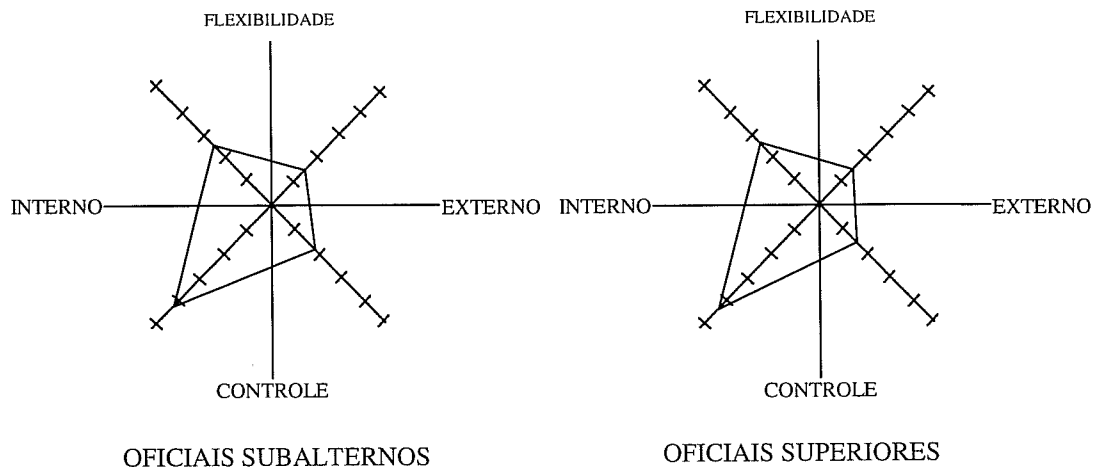
Verifica-se assim que no Grupo Classe dos Oficiais Técnicos, o efeito da Antiguidade é muito reduzido tal como para a totalidade da amostra, não se podendo dissociar as diferenças encontradas com base na Antiguidade entre o Grupo 5 e os Grupos 2, 3 e 4, da pertença dos elementos do Grupo 5 à Classe de Oficiais Técnicos.

Ainda que o Grupo 1 mostre diferenças para os restantes, não sendo contudo significativas, essas diferenças esbatem-se à medida que o tempo de Antiguidade ultrapassa 5 anos. Constata-se que o factor Antiguidade, tem pouco relevo como contexto para a formação de subculturas.

Quadro 22 - Comparação de médias das variáveis de C.O. por Posição Hierárquica

VARIÁVEIS DE CULTURA ORGANIZACIONAL		GERAL MÉDIA	OSALT MÉDIA	OSUP MÉDIA
		N=212	N=153	N=59
VARIÁVEL APOIO		26.10991	26.17	25.93
ITENS DA C. DE APOIO				
CDAP	CARC. DOM. APOIO	28.07	28.84	26.06
LOAP	LIDER.ORG. APOIO	19.33	18.52	21.42
IOAP	INTEG.ORG. APOIO	33.82	35.09	30.52
COAP	CLIMA ORG. APOIO	27.12	26.34	29.13
CSAP	CRIT. SUC. APOIO	23.51	23.80	22.76
EGAP	EST. GESTÃO APOIO	25.28	25.16	25.61
VARIÁVEL INOVAÇÃO		14.61	14.30	15.42
ITENS DA C. DE INOVAÇÃO				
CDIN	CARC. DOM. INOV.	15.74	15.58	16.14
LOIN	LID. ORG. INOV.	16.81	16.06	18.75
IOIN	INTEG. ORG. INOV.	10.62	10.08	12.02
COIN	CLIMA ORG. INOV.	18.11	18.39	17.39
CSIN	CRIT. SUC. INOV.	13.63	13.02	15.21
EGIN	EST. GESTÃO INOV	12.93	12.43	14.22
VARIÁVEL REGRAS		42.29	41.92	43.25
ITENS DA C. DE REGRAS				
CDRG	CAR. DOM. REGRAS	43.55	43.40	43.96
LORG	LID.ORG. REGRAS	39.79	38.96	41.94
IORG	INT. ORG. REGRAS	38.64	38.27	39.62
CORG	CLIM. ORG. REGRAS	43.37	43.92	41.94
CSRG	CRIT. SUC. REGRAS	44.75	43.74	47.35
EGRG	EST. GEST. REGRAS	43.04	43.46	41.97
VARIÁVEL OBJECTIVOS		17.24	17.839	15.69
ITENS DA C. DE OBJECTIVOS				
CDOB	CAR. DOM. OBJECTIVOS	12.82	12.36	14.030
LOOB	LID. ORG. OBJECTIVOS	24.42	26.80	18.25
IOOB	INT. ORG. OBJECTIVOS	17.18	16.90	17.89
COOB	CLIMA ORG. OBJECTIVOS	11.65	11.62	11.73
CSOB	CRIT. SUC. OBJECTIVOS	18.28	19.63	14.79
EGOB	EST.GESTÃO OBJECTIVOS	19.04	19.30	18.39

FIGURA 16 – Perfis da C. O. por Posição Hierárquica



Da análise e comparação das médias obtidas nas quatro variáveis de cultura organizacional entre os dois Grupos de Posição Hierárquica Grupo 1 (Oficiais Subalternos), Grupo 2 (Oficiais Superiores), verifica-se a existência de ligeiras diferenças nas médias do Quadro 22 e nos perfis constantes na figura 16.

Ambos os perfis dos Grupos (1 e 2) são conformes com o perfil global da organização (Cultura Hierárquica), as diferenças de médias entre os dois Grupos para as variáveis Apoio e Inovação são muito reduzidas e um pouco maiores nas variáveis Regras e Objectivos, sendo a variável Objectivos percebida mais intensamente no Grupo (1) que no Grupo (2), sendo a relação inversa para a variável Regras.

Para testar a hipótese H4: de que existem diferentes percepções de cultura organizacional entre Grupos de Posição Hierárquica, (i.e.) nos dois níveis hierárquicos considerados, realizou-se uma análise de variância às quatro

variáveis de cultura organizacional, Apoio, Inovação, Regras e Objectivos, agrupando os Grupos a serem comparados por Posição Hierárquica:

Grupo 1 (Oficiais Subalternos);

Grupo 2 (Oficiais Superiores).

Os resultados apresentados no Quadro 23 demonstram não haver diferenças significativas entre Grupos de Posição Hierárquica nas variáveis Apoio, Inovação, Regras e Objectivos.

QUADRO 23 - Análise de variância às variáveis de C. O. por Posição Hierárquica

FACTORES	SS Effect	df Effect	MS Effect	SS Error	Df Error	MS Error	F	P
APOIO	2.43	1	2.43	30936.63	210	147.31	.016	.897805
INOVAÇÃO	53.60	1	53.60	15084.62	210	71.83	.745	.388641
REGRAS	75.81	1	75.815	53849.52	210	256.42	.295	.587193
OBJECTIVOS	194.45	1	194.45	20800.70	210	99.05	1.96	.162653

Verifica-se que o facto de as diferenças de médias entre Grupos não serem significativas, indicia que com a passagem de nível hierárquico de Oficial Subalterno a Oficial Superior, cujas funções, responsabilidades e perspectivas organizacionais são do ponto de vista teórico muito diferentes, não se assiste a mudanças de percepção da cultura organizacional, verificando-se muita conformidade entre os perfis dos dois grupos com o perfil global da organização.

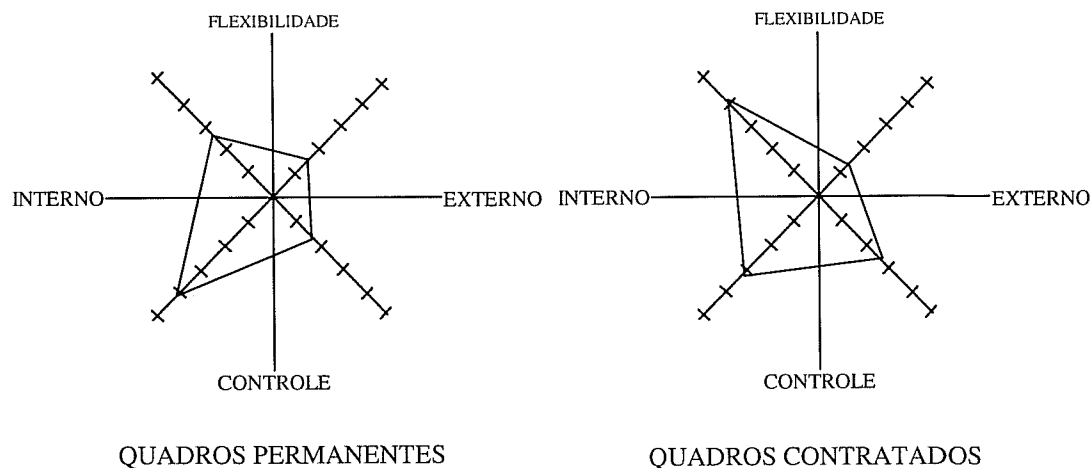
Poderão justificar os resultados encontrados, factores como o crescente peso enformador da permanência organizacional (Antiguidade) e a reduzida tensão para mudança, semelhante nos dois níveis hierárquicos decorrente da uma cultura organizacional, que não favorece a competição e tensão organizacional, as quais seriam percebidas mais intensamente pelos Oficiais situados aos níveis

hierárquicos mais elevados, enquanto que nos níveis hierárquicos mais baixos esse efeitos seriam mais reduzidos (Quinn, 1988).

QUADRO 24 - Comparação de médias das variáveis de C.O. por Vínculo Organizacional

VARIÁVEIS DE CULTURA ORGANIZACIONAL		GERAL MÉDIA	OQP MÉDIA	ORC MÉDIA
		N=212	N=200	N=12
VARIÁVEL APOIO		26.101	25.75	32.04
ITENS DA C. DE APOIO				
CDAP	CARC. DOM. APOIO	28.07	27.22	42.08
LOAP	LIDER.ORG. APOIO	19.33	19.48	16.83
IOAP	INTEG.ORG. APOIO	33.82	33.29	42.58
COAP	CLIMA ORG. APOIO	27.12	27.28	24.33
CSAP	CRIT. SUC. APOIO	23.51	22.88	34.00
EGAP	EST. GESTÃO APOIO	25.28	24.85	32.41
VARIÁVEL INOVAÇÃO		14.61	14.75	12.20
ITENS DA C. DE INOVAÇÃO				
CDIN	CARC. DOM. INOV.	15.74	15.80	14.64
LOIN	LID. ORG. INOV.	16.81	17.32	8.22
IOIN	INTEG. ORG. INOV.	10.62	10.81	7.47
COIN	CLIMA ORG. INOV.	18.11	18.01	19.89
CSIN	CRIT SUC. INOV.	13.63	13.59	14.39
EGIN	EST. GESTÃO INOV	12.93	13.20	8.475
VARIÁVEL REGRAS		42.29	42.94	31.42
ITENS DA C. DE REGRAS				
CDRG	CAR. DOM. REGRAS	43.55	44.46	28.41
LORG	LID.ORG. REGRAS	39.79	40.39	29.83
IORG	INT. ORG. REGRAS	38.64	39.10	31.00
CORG	CLIM. ORG. REGRAS	43.37	43.33	44.00
CSRG	CRIT. SUC. REGRAS	44.75	46.14	21.58
EGRG	EST. GEST. REGRAS	43.04	43.60	33.75
VARIÁVEL OBJECTIVOS		17.24	16.76	25.20
ITENS DA C. DE OBJECTIVOS				
CDOB	CAR. DOM. OBJECTIVOS	12.82	12.64	15.80
LOOB	LID. ORG. OBJECTIVOS	24.42	23.13	46.02
IOOB	INT. ORG. OBJECTIVOS	17.18	17.01	19.89
COOB	CLIMA ORG. OBJECTIVOS	11.65	11.59	12.69
CSOB	CRIT. SUC. OBJECTIVOS	18.28	17.52	30.97
EOB	EST.GESTÃO OBJECTIVOS	19.04	18.61	26.30

Figura 17 - Perfis da C. O. por Vínculo Organizacional



Da análise e comparação das médias obtidas nas quatro variáveis de cultura organizacional entre os dois Grupos de Vínculo Organizacional Grupo 1 (Oficiais dos Quadros Permanentes) e Grupo 2 (Oficiais Contratados), verifica-se a existência de diferenças importantes nas médias do Quadro 24 e nos perfis constantes na Figura 17.

O perfil do Grupo 1 tem uma configuração do tipo Cultura Hierárquica, muito semelhante ao perfil da global da organização, sendo o perfil do Grupo (2) um perfil de uma Cultura de Apoio ainda que possuindo uma forte componente de uma Cultura Hierárquica, comum aos dois Grupos é também o peso excessivo do foco interno.

Para testar a hipótese H5: de que existem diferentes percepções de cultura organizacional entre Grupos de Vínculo Organizacional (i.e.) nos dois Grupos com diferentes vínculos à organização considerados, realizou-se uma análise de variância às quatro variáveis de cultura organizacional, Apoio, Inovação, Regras

e Objectivos, agrupando os Grupos a serem comparados por Vínculo Organizacional:

Grupo 1 (Oficiais dos Quadros Permanentes);

Grupo 2 (Oficiais Contratados).

Os resultados apresentados no Quadro 25 demonstram haver diferenças significativas entre Grupos de Vínculo Organizacional nas variáveis Regras e Objectivos.

QUADRO 25 - Análise de variância às variáveis de C. O. por Vínculo organizacional

FACTORES	SS Effect	df Effect	MS Effect	SS Error	Df Error	MS Error	F	P
APOIO	447.56	1	447.56	30491.51	210	145.19	3.08	.080600
INOVAÇÃO	74.01	1	74.01	15064.21	210	71.73	1.03	.310897
REGRAS	1502.38	1	1502.38	52422.96	210	249.63	6.01	.014973*
OBJECTIVOS	805.84	1	805.84	20189.31	210	96.13	8.38	.004190*

Genericamente regista-se que os Grupos 1 e 2 diferem nas perspectivas de cultura organizacional nas variáveis Regras e Objectivos.

Sendo a configuração do perfil do Grupo (2) Oficiais Contratados muito semelhante ao perfil da Classe dos Oficiais Fuzileiros, é importante considerar que a totalidade dos Oficiais do Grupo 2 (Oficiais Contratados) (ORC) pertencem à Classe de Oficiais Fuzileiros.

Dado o peso da Classe de Oficiais Fuzileiros no Grupo 2 (Oficiais Contratados), as diferenças encontradas entre os Grupos de Vínculo Organizacional podem não ser resultantes desta variável, mas da sua relação de

pertença à Classe de Fuzileiros, no entanto o facto de não haver Oficiais Contratados noutras Classes inviabiliza a comparação deste factor.

Afim de eventualmente se isolar o factor Classe realizou-se uma análise de variância às quatro variáveis de cultura organizacional Apoio, Inovação, Regras e Objectivos, agrupando os Grupos a serem comparados por Vínculo organizacional restringindo-se ao universo dos Oficiais da Classe de Fuzileiros:

Grupo 1 (Oficiais dos Quadros Permanentes);

Grupo 2 (Oficiais Contratados).

Os resultados apresentados no Quadro 26 demonstram não haver diferenças significativas entre Oficiais da Classe de Fuzileiros por Vínculo Organizacional nas variáveis Apoio, Inovação, Regras e Objectivos, não permitindo dissociar as diferenças verificadas na percepção entre Vínculos organizacionais da pertença dos Oficiais Contratados à Classe de Fuzileiros.

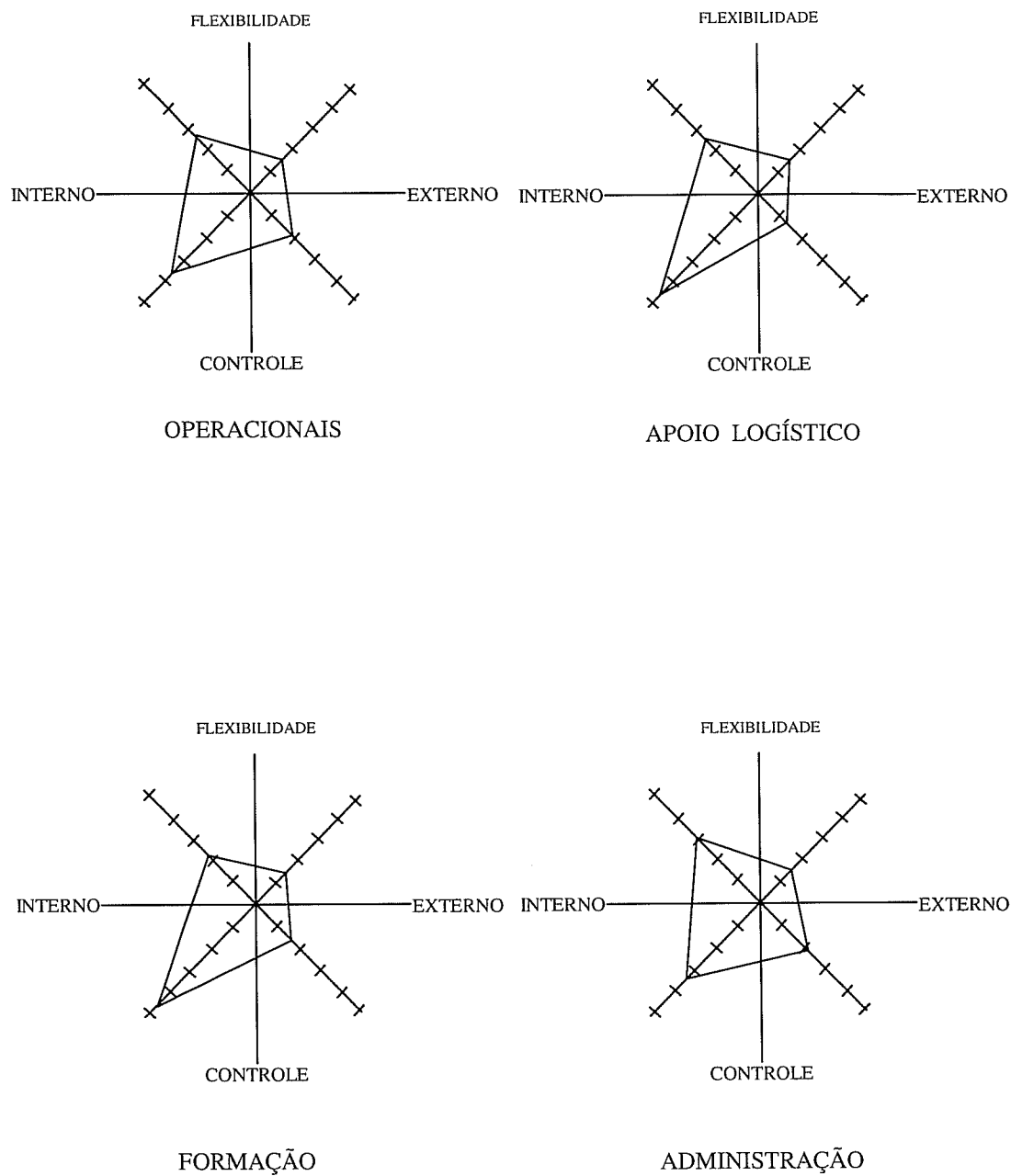
QUADRO 26 - Análise de variância às variáveis de C. O. por Vínculo Organizacional (CFUZ)

FACTORES	SS Effect	df Effect	MS Effect	SS Error	Df Error	MS Error	F	P
APOIO	.62	1	.62	4126.66	25	165.06	.003	.951612
INOVAÇÃO	10.58	1	10.58	1887.51	25	75.50	.140	.711255
REGRAS	244.95	1	244.95	4425.10	25	177.00	1.38	.250516
OBJECTIVOS	264.04	1	264.04	3281.90	25	131.27	2.01	.168474

QUADRO 27 - Comparação de médias das variáveis de C. O. por Função

VARIÁVEIS DE CULTURA ORGANIZACIONAL		GERAL MÉDIA	FUNC. OOPR MÉDIA	FUC. OAPL MÉDIA	FUNC. OFRM MÉDIA	FUNC. OADM MÉDIA
		N=212	N=103	N=47	N=40	N=22
VARIÁVEL APOIO		26.10	26.74	24.09	23.33	32.51
ITENS DA C. DE APOIO						
CDAP	CARC. DOM. APOIO	28.07	30.45	18.76	45.86	38.27
LOAP	LIDER.ORG. APOIO	19.33	18.42	19.65	24.59	18.95
IOAP	INTEG.ORG. APOIO	33.82	36.29	26.04	32.95	45.86
COAP	CLIMA ORG. APOIO	27.12	27.53	29.74	34.45	24.59
CSAP	CRIT. SUC. APOIO	23.51	24.13	23.06	15.13	32.95
EGAP	EST. GESTÃO APOIO	25.28	24.74	27.42	16.22	34.45
VARIÁVEL INOVAÇÃO		14.61	14.41	15.69	13.56	15.13
ITENS DA C. DE INOVAÇÃO						
CDIN	CARC. DOM. INOV.	15.74	15.62	16.91	14.63	16.22
LOIN	LID. ORG. INOV.	16.81	16.63	18.47	12.09	17.36
IOIN	INTEG. ORG. INOV.	10.62	10.71	11.87	34.58	10.22
COIN	CLIMA ORG. INOV.	18.11	18.64	18.27	31.00	20.04
CSIN	CRIT SUC. INOV.	13.63	13.50	13.36	39.18	14.63
EGIN	EST. GESTÃO INOV.	12.93	11.96	15.38	27.40	12.09
VARIÁVEL REGRAS		42.29	39.73	46.80	47.800	34.58
ITENS DA C. DE REGRAS						
CDRG	CAR. DOM. REGRAS	43.55	39.85	52.70	17.76	31.00
LORG	LID.ORG. REGRAS	39.79	36.89	46.25	14.50	39.18
IORG	INT. ORG. REGRAS	38.64	34.86	46.36	24.45	27.40
CORG	CLIMA OR. REGRAS	43.37	41.25	42.51	17.59	40.59
CSRG	CRIT. SUC. REGRAS	44.75	42.50	50.04	14.77	35.54
EGRG	EST. GEST. REGRAS	43.04	42.17	42.00	16.86	34.22
VARIÁVEL OBJECTIVOS		17.24	19.46	13.66	15.43	17.76
ITENS DA C. DE OBJECT.						
CDOB	CAR. DOM. OBJECT.	12.82	14.42	11.91	8.875	14.50
LOOB	LID. ORG. OBJECT.	24.42	28.66	15.91	23.50	24.455
IOOB	INT. ORG. OBJECT.	17.18	18.33	16.20	15.12	17.59
COOB	CLIMA OR.. OBJECT.	11.65	13.00	9.721	8.75	14.77
CSOB	CRIT. SUC. OBJECT.	18.28	20.05	13.94	19.62	16.86
EGOB	EST.GEST. OBJECT	19.04	21.57	15.59	16.50	19.22

FIGURA 18 – Perfis da C. O. por Função



Da análise e comparação das médias obtidas nas quatro variáveis de cultura organizacional entre os Grupos de Função, verifica-se a existência de ligeiras diferenças entre as médias do Quadro 27 e nos perfis da Figura 18. Apresentando todos os perfis conformidade com o perfil global da organização (Cultura Hierárquica), o Grupo 1 (Operacionais) e o sobretudo Grupo 4 (Administração) apresentam diferenças relativamente aos Grupos 2 e 3 (Apoio Logístico e Formação).

Para testar a hipótese H6: de que existem diferentes percepções de cultura organizacional entre Grupos de Função, realizou-se uma análise de variância às quatro variáveis de cultura organizacional, Apoio, Inovação, Regras e Objectivos, agrupando os Grupos a serem comparados por Função:

Grupo 1 (Operacionais);

Grupo 2 (Apoio Logístico);

Grupo 3 (Administração);

Grupo 4 (Formação).

Os resultados apresentados no Quadro 28 demonstram haver diferenças significativas entre Grupos de diferentes Funções nos factores, Apoio, Regras e Objectivos.

QUADRO 28 - Análise de variância às variáveis de C. O. por Função

FACTORES	SS Effect	df Effect	MS Effect	SS Error	Df Error	MS Error	F	P
APOIO	1443.32	3	481.10	29495.74	208	141.80	3.39	.018903*
INOVAÇÃO	109.53	3	36.51	15028.69	208	72.25	.50	.679021
REGRAS	4149.66	3	1383.22	49775.67	208	239.30	5.78	.000816*
OBJECTIVOS	1248.81	3	416.27	19746.34	208	94.93	4.38	.005124*

Afim de aferir entre que Grupos se verificavam essas diferenças realizou-se para cada factor o teste de Scheffe, sendo os resultados apresentados nos Quadros 29, 30 e 31.

QUADRO 29 - Teste de Scheffe variável Apoio por Grupo (Função)

GRUPO TIPO DE FUNÇÕES	G_1: OOPR	G_2: OAPL	G_3: OFRM	G_4: OADM
	N=103	N=47	N=40	N=22
	M=26.742	M=24.091	M=23.333	M=32.514
G_1: OOPR		.660241	.502294	.238081
G_2: OAPL	.660241		.993240	.060681
G_3: OFRM	.502294	.993240		.040381*
G_4: OADM	.238081	.060681	.040381*	

QUADRO 30 - Teste de Scheffe variável Regras por Grupo (Função)

GRUPO TIPO DE FUNÇÕES	G_1: OOPR	G_2: OAPL	G_3: OFRM	G_4: OADM
	N=103	N=47	N=40	N=22
	M=39.740	M=46.806	M=47.803	M=34.586
G_1: OOPR		.084165	.052607	.570963
G_2: OAPL	.084165		.993033	.027128*
G_3: OFRM	.052607	.993033		.017460*
G_4: OADM	.570963	.027128*	.017460*	

QUADRO 31 - Teste de Scheffe variável Objectivos por Grupo (Função)

GRUPO TIPO DE FUNÇÕES	G_1: OOPR	G_2: OAPL	G_3: OFRM	G_4: OADM
	N=103	N=47	N=40	N=22
	M=19.465	M=13.662	M=15.430	M=17.764
G_1: OOPR		.010832*	.179638	.907021
G_2: OAPL	.010832*		.870322	.449569
G_3: OFRM	.179638	.870322		.845980
G_4: OADM	.907021	.449569	.845980	

Genericamente verificamos que o Grupo 4 (Administração) difere do Grupo 3 (Formação) na variável Apoio, difere dos Grupos 2 e 3 (Apoio Logístico e Formação) na variável Regras e o Grupo 1 (Operacional) difere do Grupo 2 (Apoio Logístico) na variável Objectivos.

As diferenças entre o Grupo 4 e o Grupo 3 na variável Apoio podem estar ligadas às exigências de maior formalismo e individualismo em Funções de Formação, quando comparadas com as Funções Administrativas onde o nível de rotatividade é menor e a familiaridade entre os Grupos é maior.

As diferenças entre o Grupo 4 e os Grupos 2 e 3 na variável Regras devem-se ao facto de nas Funções Administrativas se lidar com maior diversidade e mudança visto serem Funções ligadas à gestão de topo conforme apontado por Quinn (1988), enquanto as Funções de Formação e de Apoio Logístico estão na MGP situadas a níveis intermédios da organização, onde a formalização e padronização de procedimentos, são muito evidentes.

A diferença encontrada na variável Objectivos entre o Grupo 1 (Operacionais) e o Grupo 2 (Apoio Logístico) parece resultar do facto do primeiro grupo executar tarefas cujo feed-back é imediato, em que os objectivos são em regra bem definidos e por ser este o Grupo que executa as Funções que são a razão de existência da organização, logo facilmente percepcionáveis e muito valorizadas.

Tal não acontece com o Apoio Logístico, como Função de retaguarda sem o impacto nem a visibilidade das Funções Operacionais, cuja importância não é tradicionalmente valorizada e tida em conta no alcance dos objectivos organizacionais.

Ainda que o Grupo Administração apresente algumas diferenças significativas em parte das variáveis de cultura organizacional, a semelhança do seu perfil cultural com a o perfil global da organização é grande, tratando-se também de uma Cultura Hierárquica.

### 3. Características do Instrumento de Eficácia Organizacional

Para verificação dos pressupostos do modelo teórico procedeu-se a uma análise factorial das componentes principais sem pré retenção de factores, de acordo com o critério de Kaiser, (Bryman e Cramer, 1990) extraindo-se oito factores com valor próprio superior a 1 explicando 68% da variância, conforme o Quadro 32.

QUADRO 32 - Estrutura factorial do instrumento de eficácia organizacional

Factor	Eigenvalue	Variância explicada (%)	Variância acumulada (%)
Factor 1	10.36736	32.39800	32.39800
Factor 2	2.51245	7.85141	40.24942
Factor 3	2.20880	6.90251	47.15192
Factor 4	1.90609	5.95653	53.10845
Factor 5	1.38475	4.32734	57.43579
Factor 6	1.22423	3.82572	61.26151
Factor 7	1.19154	3.72356	64.98506
Factor 8	1.01794	3.18108	68.16614

No presente estudo por conveniência de interpretação e comparação com o primeiro instrumento, foram consideradas quatro subescalas, (Apoio, Inovação, Regras e Objectivos), pelo que se procedeu à pré retenção de quatro factores com rotação de varimax apresentada no Quadro 33.

Constata-se que: o **Factor 1**, com peso próprio de 10,30 explicando 32% da variância, saturando nos itens 11, 16 e 25 evidencia sem ambiguidade o factor Inovação; o **Factor 2** com peso próprio de 2,51 explicando 7,8% da variância, saturando nos itens 2, 7, 10, 21 e 31, embora com alguma ambiguidade evidencia como maior preponderância o factor Apoio em justaposição com menor peso para o factor Inovação; o **Factor 3** com peso próprio de 2,2 explicando 7% da variância, saturando nos itens 1, 3 e 26 evidencia sem ambiguidade o factor

Regras; o **Factor 4** com peso próprio de 1,9 explicando 6% da variância, considerando-se as saturações nos itens 23 e 28 evidência sem ambiguidade o factor Objectivos.

QUADRO 33 - Matriz factorial do instrumento de eficácia organizacional

ITENS	FACTOR 1	FACTOR 2	FACTOR 3	FACTOR 4
EFIORG1	.096590	.211899	.692843	.194363
EFIORG2	-.108516	.809168	.289252	-.080990
EFIORG3	.070581	-.000152	.709511	-.099052
EFIORG4	.218705	.317668	.482875	.117033
EFIORG5	.084358	.194893	.087169	.699397
EFIORG6	.235805	.310538	.425208	.394374
EFIORG7	.328619	.724925	-.055605	.161366
EFIORG8	.186789	.342233	.393546	-.139244
EFIORG9	.013098	-.138772	.508222	-.191484
EFIORG10	-.108516	.809168	.289252	-.080990
EFIORG11	.718804	.174387	.146769	.227408
EFIORG12	.368962	.672189	.042899	.138867
EFIORG13	.262841	.263506	.596281	.239976
EFIORG14	.250552	-.125659	.360271	.449202
EFIORG15	.668113	.172472	.239843	.008547
EFIORG16	.780293	.128735	.125706	.179539
EFIORG17	.103150	.117808	.256273	-.295774
EFIORG18	.155131	.217298	.318100	.199385
EFIORG19	.202905	.644848	.216657	-.060501
EFIORG20	.452379	.421210	.096866	.312875
EFIORG21	.368352	.735135	-.078032	.202232
EFIORG22	.155757	.179764	.425106	.333426
EFIORG23	.090956	-.053696	.095035	.626914
EFIORG24	.661704	.231683	.346292	-.112982
EFIORG25	.807007	.125349	.060304	.117964
EFIORG26	.265396	.220772	.666891	.293285
EFIORG27	.324357	.673793	.071848	.255049
EFIORG28	.027221	.123568	-.019934	.657934
EFIORG29	.314435	.406761	.447906	.296030
EFIORG30	.371944	.276144	.448182	.289307
EFIORG31	.278735	.698114	.313218	.079535
EFIORG32	.646163	.268381	.362468	-.110644

O cálculo do índice de fidelidade foi feito pelo método da consistência interna,  $\alpha$  - Croanbach sendo os coeficientes apurados respectivamente de .82, .86, .74 e .73, valores de grande expressividade (Quadros 34 a 37).

QUADRO 34 – Consistência interna da subescala Apoio

SUBESCALA APOIO					
Summary for scale:		Mean=31.82	Std.Dv.=7.46	Valid N:212	
Cronbach alpha: .82		Standardized alpha: .82		Average inter-item corr.: .39	
ITENS	Mean if deleted	Var. if deleted	Stdv. if deleted	Itm-Totl Alpha	Correl. If deleted
EFIORG2	28.38	41.45	6.43	.59	.80
EFIORG10	28.69	41.01	6.40	.60	.79
EFIORG19	28.12	44.54	6.67	.57	.80
EFIORG31	28.62	41.16	6.41	.70	.78
EFIORG8	26.57	47.18	6.86	.41	.82
EFIORG15	27.55	46.03	6.78	.42	.82
EFIORG24	27.25	44.75	6.69	.52	.81
EFIORG32	27.52	42.16	6.49	.56	.80

Quadro 35 – Consistência interna da subescala Inovação

SUBESCALA INOVAÇÃO					
Summary for scale:		Mean=28.9858	Std.Dv.=8.50284	Valid N:212	
Cronbach alpha: .86		Standardized alpha: .86		Average inter-item corr.: .47	
ITENS	Mean if deleted	Var. if deleted	Stdv. if deleted	Itm-Totl Alpha	Correl. If deleted
EFIORG7	25.50	56.14	7.49	.54	.85
EFIORG12	25.90	57.22	7.56	.68	.84
EFIORG21	25.41	55.95	7.48	.62	.84
EFIORG27	25.28	56.76	7.53	.61	.84
EFIORG11	24.90	54.95	7.41	.64	.84
EFIORG16	25.30	55.06	7.42	.60	.85
EFIORG20	25.64	57.31	7.57	.65	.84
EFIORG25	24.94	55.77	7.46	.59	.85

QUADRO 36 – Consistência interna da subescala Regras

SUBESCALA REGRAS					
Summary for scale:		Mean=35.0519	Std.Dv.=6.83122	Valid N:212	
Cronbach alpha: .749014		Standardized alpha: .747147		Average inter-item corr.: .28	
ITENS	Mean if deleted	Var. if deleted	Stdv. if deleted	Itm-Totl Alpha	Correl. If deleted
EFIORG5	30.52	36.71	6.05	.44	.72
EFIORG14	30.31	37.95	6.16	.42	.72
EFIORG23	30.35	39.60	6.29	.27	.75
EFIORG28	30.17	38.32	6.19	.37	.73
EFIORG4	30.64	36.46	6.03	.44	.72
EFIORG13	31.31	34.64	5.88	.56	.69
EFIORG22	30.73	36.82	6.06	.45	.72
EFIORG29	31.30	34.14	5.84	.55	.69

QUADRO 37 – Consistência interna da subescala Objectivos

SUBESCALA OBJECTIVOS					
Summary for scale:		Mean=33.50		Std.Dv.=6.61	Valid N:212
Cronbach alpha: .72		Standardized alpha: .72		Average inter-item corr.: .26	
ITENS	Mean if deleted	Var. if deleted	StDv. if deleted	Itm-Totl Alpha	Correl. If deleted
EFIORG1	28.75	32.69	5.71	.49	.67
EFIORG6	29.81	33.62	5.79	.52	.67
EFIORG17	28.70	39.33	6.27	.12	.75
EFIORG26	29.39	32.35	5.68	.63	.65
EFIORG3	28.43	34.47	5.87	.49	.68
EFIORG9	29.03	36.80	6.06	.24	.73
EFIORG18	29.88	34.96	5.91	.37	.70
EFIORG30	30.47	32.86	5.73	.50	.67

No estudo efectuado por Quinn Spreitzer (1991) foi também utilizando um instrumento de cultura organizacional com base no modelo dos valores contrastantes, com uma escala tipo Likert, semelhante à escala de eficácia organizacional utilizada neste estudo, os autores obtiveram valores de consistência interna muito próximos dos do actual estudo (Quadro 38).

QUADRO 38 – Consistência Interna das subescalas: Apoio, Inovação, Regras e Objectivos

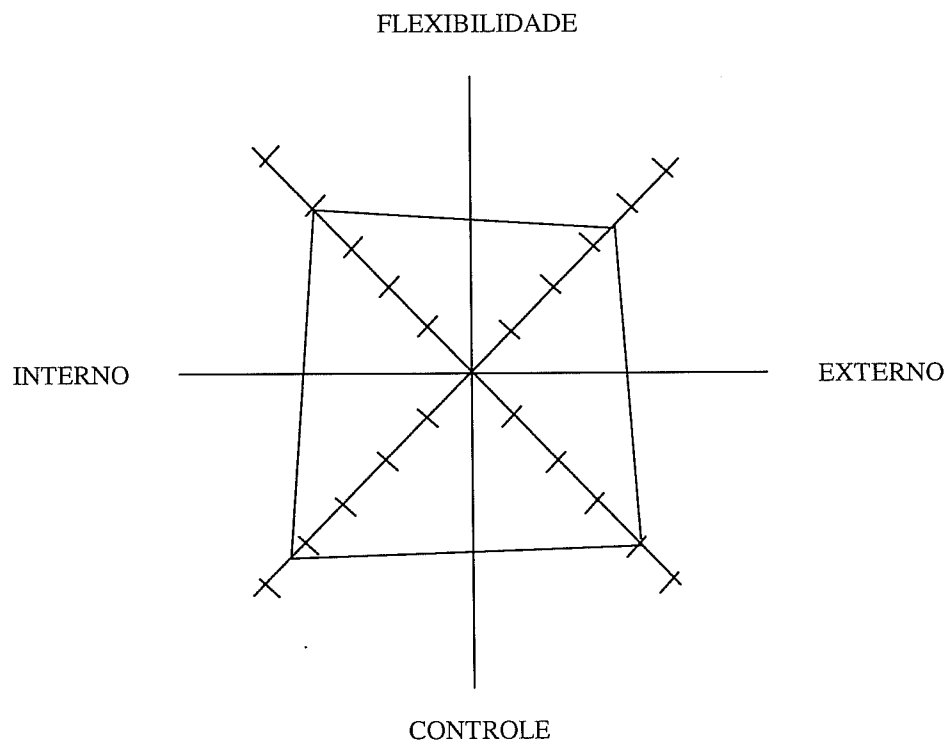
Subescalas	$\alpha$ - Croanbach	
	Estudo actual	Quinn e Spritzer (1991)
APOIO	.82	.84
INOVAÇÃO	.86	.81
REGRAS	.74	.77
OBJECTIVOS	.72	.78

#### 4. Análise e Discussão dos Resultados do Instrumento de E. O.

QUADRO 39 - Médias, d. p., Máx. e Mín. das Variáveis de E. O. na MGP

Variáveis	Nº itens	N	Média	DP	Mínimo	Máximo
APOIO	8	212	3.97	.93	1.62	7.00
INOVAÇÃO	8	212	3.62	1.06	1.12	6.87
REGRAS	8	212	4.38	.85	2.00	6.37
OBJECTIVOS	8	212	4.18	.82	2.00	6.87

FIGURA 19 – Perfil da E.O. dos Oficiais da Marinha de Guerra Portuguesa



Como se pode verificar pelos valores apresentados no Quadro 39 e pelo correspondente perfil apresentado na Figura 19, a percepção da eficácia organizacional tem um quadrante mais pronunciado na variável Regras, sucedendo-lhe respectivamente em importância os vértices das variáveis, Objectivos Apoio e Inovação.

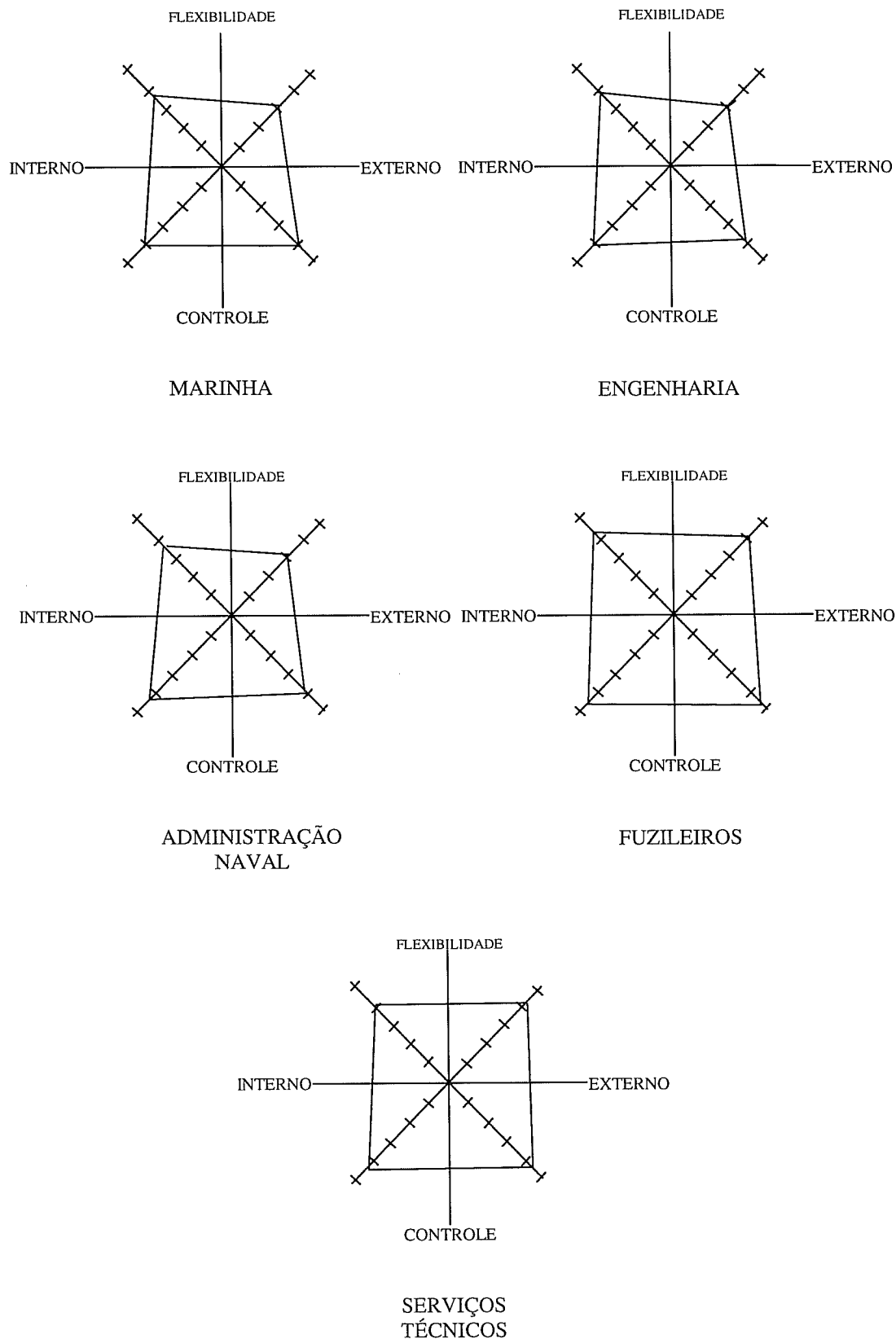
Estes resultados configuram um perfil de cultura organizacional dos Oficiais da Marinha de Guerra Portuguesa que combina características de uma “Cultura Hierárquica” com as características de uma “Cultura de Forte Alcance” (Quinn e Spreitzer, 1991).

Sendo o quadrante mais importante o da variável Regras, e daí as características de uma “Cultura Hierárquica” é também muito importante realçar o peso das outras variáveis todas acima do valor médio, o que atesta a intensidade e legítima a comparação com o perfil de uma organização com uma “Cultura de Forte Alcance”.

QUADRO 40 – Comparação de médias das variáveis de E. O. por Classe

VARIÁVEIS DE EFICÁCIA ORGANIZACIONAL		GERAL	OF.	OF	OF.	OF	OF.
		MÉDIA	CMAR	CENG	CADN	CFUZ	COTC
		N=212	N=72	N=40	N=19	N=27	N=54
VARIÁVEL APOIO		3.97	3.71	3.94	3.84	4.37	4.19
ITENS DA VAR. APOIO							
PARTICIP. E ABERTURA	ITEM 2	3.43	3.22	4.07	3.78	3.07	3.29
	ITEM 19	3.12	2.94	3.75	3.36	2.77	3.00
EMPENHAM. E MORAL	ITEM 10	3.69	3.59	3.60	3.42	4.07	3.79
	ITEM 31	3.19	2.87	3.12	3.15	3.40	3.57
ITEM 8	ITEM 8	5.25	5.167	5.32	5.05	5.55	5.22
	ITEM 15	4.26	3.98	3.65	3.84	5.14	4.81
ITEM 24	ITEM 24	4.56	4.26	4.12	4.05	5.37	5.05
	ITEM 32	4.29	3.65	3.95	4.05	5.62	4.81
VARIÁVEL INOVAÇÃO		3.62	3.35	3.11	3.42	4.12	4.17
ITENS DA VAR. INOVAÇÃO							
INOVAÇÃO E ADAPTAÇÃO	ITEM 7	3.48	3.51	2.75	3.21	3.40	4.12
	ITEM 12	3.08	2.87	2.60	3.31	3.14	3.59
	ITEM 21	3.56	3.41	3.02	3.47	3.48	4.24
	ITEM 27	3.70	3.54	3.22	3.84	4.00	4.07
APOIO EXTERNO E AQUISIÇÃO DE RECURSOS	ITEM 11	4.08	3.51	3.85	3.63	5.37	4.53
	ITEM 16	3.68	3.05	3.35	3.42	5.14	4.12
	ITEM 20	3.33	3.25	2.75	3.00	3.55	3.90
ITEM 25	4.04	3.66	3.40	3.52	4.88	4.77	
VARIÁVEL REGRAS		4.38	4.18	4.14	4.36	4.79	4.62
ITENS DA VAR. REGRAS							
DOCUMENTAÇ. E GESTÃO DA INFORMAÇÃO	ITEM 1	4.74	4.59	4.22	4.89	5.48	4.88
	ITEM 6	3.68	3.30	3.72	3.21	4.18	4.07
	ITEM 17	4.79	4.55	5.00	4.42	5.07	4.94
	ITEM 26	4.10	3.94	3.55	3.89	4.77	4.48
ESTABILIDADE E CONTROLE	ITEM 3	5.06	5.04	4.97	5.10	5.44	4.96
	ITEM 9	4.46	4.51	4.77	3.78	4.77	4.25
	ITEM 18	3.61	3.76	2.82	3.31	4.37	3.72
ITEM 30	3.02	2.62	2.47	3.05	4.14	3.40	
VARÁVEL OBJECTIVOS		4.18	4.04	3.95	3.96	4.78	4.34
ITENS DA VAR.OBJECTIVOS							
DIRECÇÃO E DEFINIÇÃO DE OBJECTIVOS	ITEM 5	4.52	4.34	4.32	4.31	4.48	5.00
	ITEM 14	4.74	4.81	4.17	4.47	5.29	4.87
	ITEM 23	4.69	4.70	4.55	4.57	4.74	4.81
	ITEM 28	4.87	4.65	4.92	5.15	4.92	5.01
PRODUTIV. E RESULTADOS	ITEM 4	4.41	4.31	4.05	4.21	5.07	4.53
	ITEM 13	3.74	3.33	3.62	4.00	4.25	4.01
	ITEM 22	4.31	4.12	3.82	4.47	4.81	4.62
ITEM 29	3.74	3.15	3.65	3.73	4.77	4.09	

FIGURA 20 – Perfis da E. O. por Classe



Da análise e comparação das médias obtidas nas quatro variáveis de eficácia organizacional entre os cinco Grupos de Classe (Classe de Marinha, Classe de Engenheiros, Classe de Administração Naval, Classe de Fuzileiros e Classe de Oficiais Técnicos), verifica-se a existência de diferenças nas médias do Quadro 40 e nos perfis constantes na Figura 20.

A variável Regras é a que apresenta valores médios mais elevados para os cinco Grupos de Classe, seguindo-lhe respectivamente a variável Objectivos para os mesmos Grupos, em terceiro lugar sucede a variável Apoio e em quarto lugar a variável Inovação.

À excepção da variável Inovação nos Grupos (1, 2 e 3) cujos valores são inferiores ao valor médio da escala, ainda que ligeiramente, em todas as outras variáveis e para todos os Grupos de Classe os valores médios são superiores ao valor médio da escala.

Afim de testar a hipótese H2: de que existem diferentes percepções de cultura organizacional entre Grupos de formação profissional (i.e.) entre Grupos de Classe, realizou-se uma análise de variância às quatro variáveis de eficácia organizacional, Apoio, Inovação, Regras e Objectivos, agrupando os Grupos a serem comparados por Classe:

Grupo 1 (Classe Marinha);

Grupo 2 (Classe de Engenheiros);

Grupo 3 (Classe de Administração Naval);

Grupo 4 (Classe de Fuzileiros);

Grupo 5 (Classe de Oficiais Técnicos).

Os resultados constantes no Quadro 41 demonstram haver diferenças significativas entre Grupos de Classe nos factores Apoio, Inovação, Regras e Objectivos.

QUADRO 41 - Análise de variância às variáveis de E. O. por Classe

FACTORES	SS Effect	df Effect	MS Effect	SS Error	Df Error	MS Error	F	P
APOIO	12.35	4	3.08	171.47	207	.828	3.72	.005928*
INOVAÇÃO	39.27	4	9.81	199.08	207	.961	10.20	.000000*
REGRAS	12.96	4	3.24	140.88	207	.680	4.76	.001071*
OBJECTIVOS	15.70	4	3.92	128.46	207	.620	6.32	.000080*

Afim de aferir entre que grupos se verificavam essas diferenças realizou-se para cada variável o teste de Scheffe, sendo os resultados apresentados nos Quadros 42, 43, 44 e 45.

QUADRO 42 - Teste de Scheffe factor Apoio por Grupo (Classe)

GRUPO CLASSE	G_1:CMAR	G_2:CENG	G_3:CADN	G_4:CFUZ	G_5:COTC
	N=72	N=40	N=19	N=27	N=54
	M=3.7135	M=3.9500	M=3.8421	M=4.3796	M=4.1968
G_1:CMAR		.784038	.989738	.035549*	.073059
G_2:CENG	.784038		.996110	.466101	.792477
G_3:CADN	.989738	.996110		.423570	.711247
G_4:CFUZ	.035549*	.466101	.423570		.947720
G_5:COTC	.073059	.792477	.711247	.947720	

QUADRO 43 - Teste de Scheffe factor Inovação por Grupo (Classe)

GRUPO CLASSE	G_1:CMAR	G_2:CENG	G_3:CADN	G_4:CFUZ	G_5:COTC
	N=72	N=40	N=19	N=27	N=54
	M=3.3542	M=3.1188	M=3.4276	M=4.1250	M=4.1736
G_1:CMAR		.829540	.999127	.018535*	.000381*
G_2:CENG	.829540		.864750	.002539*	.000047*
G_3:CADN	.999127	.864750		.231887	.091033
G_4:CFUZ	.018535*	.002539*	.231887		.999757
G_5:COTC	.000381*	.000047*	.091033	.999757	

QUADRO 44 - Teste de Scheffe factor Regras por Grupo (Classe)

GRUPO CLASSE	G_1:CMAR	G_2:CENG	G_3:CADN	G_4:CFUZ	G_5:COTC
	N=72	N=40	N=19	N=27	N=54
	M=4.1823	M=4.1406	M=4.3684	M=4.7963	M=4.6227
G_1: CMAR		.999469	.942752	.030767*	.070383
G_2:CENG	.999469		.912133	.040643*	.101667
G_3:CADN	.942752	.912133		.559046	.855032
G_4:CFUZ	.030767*	.040643*	.559046		.938521
G_5:COTC	.070383	.101667	.855032	.938521	

QUADRO 45 - Teste de Scheffe factor Objectivos por Grupo (Classe)

GRUPO CLASSE	G_1:CMAR	G_2:CENG	G_3:CADN	G_4:CFUZ	G_5:COTC
	N=72	N=40	N=19	N=27	N=54
	M=4.0434	M=3.9437	M=3.9605	M=4.7824	M=4.3426
G_1: CMAR		.981396	.996698	.002234*	.351568
G_2:CENG	.981396		.999996	.001484*	.211768
G_3:CADN	.996698	.999996		.018484*	.509646
G_4:CFUZ	.002234*	.001484*	.018484*		.234307
G_5:COTC	.351568	.211768	.509646	.234307	

Relativamente à variável Apoio, verifica-se que é percebida de maneira significativamente diferente entre o Grupo 4 (Classe de Fuzileiros) e o Grupo 1 (Classe de Marinha) sendo um reflexo do espírito de corpo muito característico das forças especiais.

Na variável Inovação verifica-se que os Grupos 4 e 5 (Classe de Fuzileiros e Classe de Oficiais Técnicos) diferem dos Grupos 1 e 2 (Classe de Marinha e Classe de Engenheiros), facto que estará ligado ao tipo de missões mais estruturadas nas Classes de Marinha e Engenheiros do que na Classe de Fuzileiros onde o risco e a necessidade de adaptação são fundamentais e típicas das Forças Especiais, verificando-se também menos estruturação de funções e de

conteúdos funcionais na Classe de Oficiais Técnicos, atestando a sua origem e formação muito diversificada.

Quanto à variável Regras o Grupo 4 difere dos Grupos 1 e 2, o que pode ser interpretado como o forte sentido de disciplina que caracteriza a Classe de Fuzileiros quando comparada com as Classes de Marinha e de Engenheiros

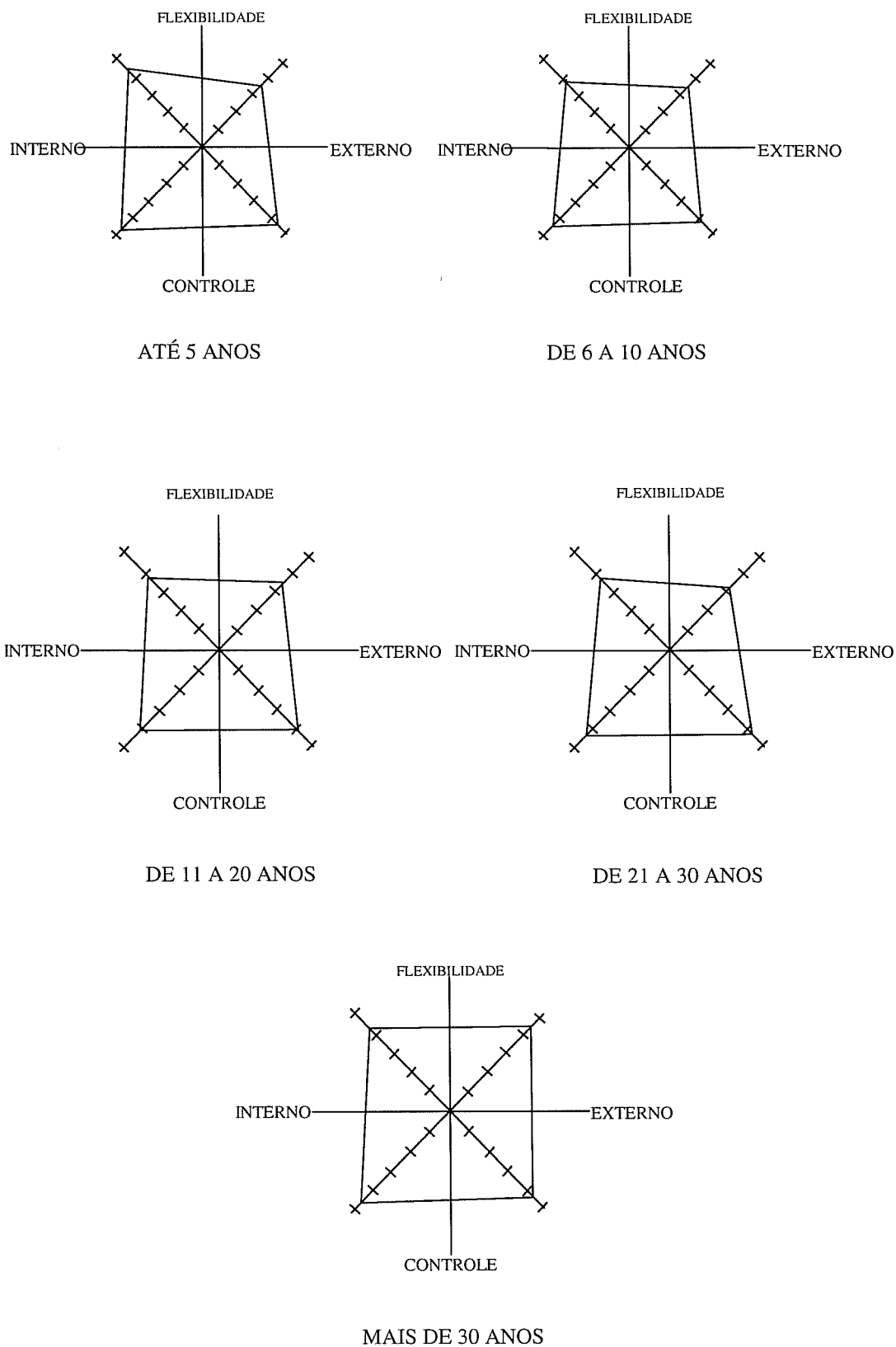
Na variável Objectivos o Grupo 4 difere dos Grupos 1, 2 e 3, o que pode ser entendido como o forte espírito de missão característico da Classe de Fuzileiros em que o alcance dos objectivos é um factor primordial.

O Grupo 4 (Classe de Fuzileiros) constitui uma subcultura de Marinha, é consideravelmente diferente das demais Classes, em que o conjunto das quatro variáveis configura uma cultura de grande equilíbrio onde o valor das Regras (disciplina), dos Objectivos (espírito de missão) e Apoio (espírito de grupo) são mais proeminentes, sendo de salientar que em todas as variáveis este Grupo tem valores acima do valor médio da escala, caracterizando uma subcultura de grande intensidade “cultura muito forte” (Quinn e Spreitzer, 1991).

QUADRO 46 – Comparação de médias das variáveis de E. O. por Antiguidade

VARIÁVEIS DE EFICÁCIA ORGANIZACIONAL		GERAL MÉDIA	DE 0 A 5 ANOS MÉDIA	DE 6 A 10 ANOS MÉDIA	DE 11 A 20 ANOS MÉDIA	DE 21 A 30 ANOS MÉDIA	MAIS DE 30 ANOS MÉDIA
		N=212	N=10	N=72	N=56	N=39	N=35
VARIÁVEL APOIO		3.97	4.46	3.91	3.85	3.78	4.38
ITENS DA VAR. APOIO							
PARTICIPAÇ. E ABERTURA	ITEM 2	3.43	3.30	3.62	3.21	3.28	3.60
	ITEM 19	3.12	3.30	3.09	3.05	3.23	3.14
	ITEM 10	3.69	3.80	3.87	3.42	3.25	4.20
EMPENHAM. E MORAL	ITEM 31	3.19	4.00	2.83	3.17	3.12	3.80
	ITEM 8	5.25	5.70	5.38	5.16	5.05	5.20
	ITEM 15	4.26	5.10	4.11	4.16	3.92	4.91
ITEM 24	ITEM 24	4.56	5.10	4.47	4.33	4.17	5.37
	ITEM 32	4.29	5.40	3.93	4.26	4.20	4.85
VARIÁVEL INOVAÇÃO		3.62	4.08	3.46	3.47	3.29	4.41
ITENS DA VAR. INOVAÇÃO							
INOVAÇÃO E ADAPTAÇÃO	ITEM 7	3.48	3.50	3.70	3.03	2.71	4.60
	ITEM 12	3.08	3.20	2.84	2.89	2.84	4.08
	ITEM 21	3.56	3.30	3.69	3.21	2.74	4.85
	ITEM 27	3.70	4.20	3.55	3.58	3.48	4.28
APOIO EXTERNO E AQUISIÇÃO DE RECURSOS	ITEM 11	4.08	5.10	3.73	4.14	3.76	4.77
	ITEM 16	3.68	5.00	3.30	3.69	3.79	3.94
	ITEM 20	3.33	3.10	3.47	3.10	2.82	4.08
	ITEM 25	4.04	5.30	3.41	4.10	4.17	4.71
VARIÁVEL REGRAS		4.38	4.85	4.43	4.15	4.17	4.71
ITENS DA VAR. REGRAS							
DOCUMENTAÇ. E GESTÃO DA INFORMAÇÃO	ITEM 1	4.74	4.90	5.05	4.19	4.38	5.31
	ITEM 6	3.68	4.20	3.63	3.46	3.56	4.11
	ITEM 17	4.79	4.70	4.37	4.91	5.17	5.05
	ITEM 26	4.10	4.70	3.95	3.89	4.05	4.65
ESTABILID. E ECONTROLE	ITEM 3	5.06	4.90	5.25	4.73	5.20	5.11
	ITEM 9	4.46	4.60	4.34	4.76	4.69	3.94
	ITEM 18	3.61	4.50	3.77	3.33	3.41	3.68
ITEM 30	3.02	4.50	2.69	2.96	3.17	3.22	
VARÁVEL OBJECTIVOS		4.18	4.62	4.13	4.03	4.20	4.38
ITENS DA VAR OBJECTIVOS							
DIRECÇÃO E DEFINIÇÃO DE OBJECTIVOS	ITEM 5	4.52	5.00	4.56	4.12	4.25	5.22
	ITEM 14	4.74	5.70	4.79	4.46	4.71	4.82
	ITEM 23	4.69	4.80	5.11	4.35	4.10	5.02
	ITEM 28	4.87	5.50	5.04	4.73	4.51	5.00
PRODUTIVIDAD, E RESULTADOS	ITEM 4	4.41	4.30	4.72	4.07	4.10	4.68
	ITEM 13	3.74	4.30	3.63	3.58	3.79	3.97
	ITEM 22	4.31	4.10	4.13	4.26	4.30	4.82
ITEM 29	3.74	5.10	3.48	3.64	3.64	4.17	

FIGURA 21 – Perfis da E. O. por Antiguidade



Da análise e comparação das médias obtidas nas quatro variáveis de eficácia organizacional entre os cinco Grupos de Antiguidade Grupo 1 ( de 0 a 5 anos), Grupo 2 (de 6 a 10 anos), Grupo 3 (de 11 a 20 anos), Grupo 4 (de 21 a 30 anos) e Grupo 5 (mais de 30 anos), verifica-se existir diferenças nas médias do Quadro 46 e nos perfis constantes na Figura 21.

A variável Regras é a que apresenta valores médios mais elevados para os cinco Grupos de Antiguidade, seguindo-lhe respectivamente a variável Objectivos para os mesmos Grupos, em terceiro lugar sucede a variável Apoio e em quarto lugar a variável Inovação.

À excepção da variável Inovação nos Grupos 2, 3 e 4 cujos valores são ligeiramente inferiores ao valor médio da escala, em todas as outras variáveis e para todos os Grupos de Antiguidade, os valores médios são superiores ao valor médio da escala.

Para testar a hipótese H3: de que existem diferentes percepções de cultura organizacional entre Grupos de Antiguidade, (i.e.) de graus de permanência na organização, realizou-se uma análise de variância às quatro variáveis de eficácia organizacional, Apoio, Inovação, Regras e Objectivos, agrupando os Grupos a serem comparados por Antiguidade:

Grupo 1 (de 0 a 5 Anos);

Grupo 2 (de 6 a 10 anos);

Grupo 3 (de 11 a 20 anos);

Grupo 4 (de 21 a 30 anos);

Grupo 5 (mais de 30 anos).

Os resultados apresentados no Quadro 47 demonstram haver diferenças significativas entre Grupos de Antiguidade nas variáveis Apoio, Inovação e Regras.

QUADRO 47 - Análise de variância às variáveis de E. O. por Antiguidade

FACTORES	SS Effect	df Effect	MS Effect	SS Error	Df Error	MS Error	F	P
APOIO	10.84	4	2.71	172.98	207	.835682	3.24	.013136*
INOVAÇÃO	31.47	4	7.86	206.88	207	.999424	7.87	.000006*
REGRAS	10.81	4	2.70	143.03	207	.691001	3.91	.004385*
OBJECTIVOS	4.867	4	1.21	139.30	207	.672970	1.80	.128530

Afim de aferir entre que Grupos se verificavam essas diferenças realizou-se para cada variável o teste de Scheffe, sendo os resultados apresentados nos Quadros 48, 49 e 50.

QUADRO 48 - Teste de Scheffe factor Apoio por Grupo (Antiguidade)

GRUPO ANTIGUIDADE	G_1: de 0 a 5 anos	G_2: de 6 a 10 anos	G_3: de 11 a 20 anos	G_4: de 21 a 30 anos	G_5: mais de 30 anos
	N=10	N=72	N=56	N=39	N=35
	M=4.4625	M=3.9167	M=3.8504	M=3.7821	M=4.3857
G_1: de 0 a 5 anos		.537636	.435585	.356467	.999627
G_2: de 6 a 10 anos	.537636		.996739	.968405	.189035
G_3: de 11 a 20 anos	.435585	.996739		.997999	.121305
G_4: de 21 a 30 anos	.356467	.968405	.997999		.094209
G_5: mais de 30 anos	.999627	.189035	.121305	.094209	

QUADRO 49 - Teste de Scheffe factor Inovação por Grupo (Antiguidade)

GRUPO ANTIGUIDADE	G_1: de 0 a 5 anos	G_2: de 6 a 10 anos	G_3: de 11 a 20 anos	G_4: de 21 a 30 anos	G_5: mais de 30 anos
	N=10	N=72	N=56	N=39	N=35
	M=4.0875	M=3.4670	M=3.4732	M=3.2949	M=4.4179
G_1: de 0 a 5 anos		.497720	.525846	.290640	.931390
G_2: de 6 a 10 anos	.497720		1.000000	.944724	.000421*
G_3: de 11 a 20 anos	.525846	1.000000		.947089	.000995*
G_4: de 21 a 30 anos	.290640	.944724	.947089		.000186*
G_5: mais de 30 anos	.931390	.0004210*	.000995*	.000186*	

QUADRO 50 - Teste de Scheffe factor Regras por Grupo (Antiguidade)

GRUPO ANTIGUIDADE	G_1: de 0 a 5 anos	G_2: de 6 a 10 anos	G_3: de 11 a 20 anos	G_4: de 21 a 30 anos	G_5: mais de 30 anos
	N=10	N=72	N=56	N=39	N=35
	M=4.8500	M=4.4375	M=4.1563	M=4.1795	M=4.7179
G_1: de 0 a 5 anos		.706119	.210241	.273292	.995438
G_2: de 6 a 10 anos	.706119		.464015	.656391	.613674
G_3: de 11 a 20 anos	.210241	.464015		.999960	.046738*
G_4: de 21 a 30 anos	.273292	.656391	.999960		.106002
G_5: mais de 30 anos	.995438	.613674	.046738*	.106002	

Relativamente à variável Apoio verifica-se que o teste de Scheffe não permite evidenciar diferenças significativas entre os Grupos, na variável Inovação verifica-se que o Grupo 5 difere dos Grupos 2, 3 e 4, quanto à variável Regras o Grupo 5 difere do Grupo 3.

Globalmente regista-se que o Grupo 5 (mais de 30 anos) se destingue dos restantes grupos em particular dos Grupos 2, 3 e 4, não diferindo significativamente do Grupo 1 (menos de 5 anos).

É importante considerar que dos 35 elementos do Grupo 5 (Oficiais com mais de 30 anos de serviço), 33 destes Oficiais são da Classe de Oficiais Técnicos, sendo os restantes, 1 da Classe de Marinha e o outro da Classe de Engenheiros.

Dado o peso da Classe de Oficiais Técnicos no Grupo 5 (mais de 30 anos) importa discriminar se as diferenças se devem ao tempo de Antiguidade, ou se simplesmente se devem ao facto deste Grupo ser constituído quase integralmente pela Classe de Oficiais Técnicos.

Assim realizou-se uma análise de variância para o Grupo (Classe de Oficiais Técnicos) às quatro variáveis de eficácia organizacional, Apoio, Inovação, Regras e Objectivos, agrupando os Grupos a serem comparados por Antiguidade:

- Grupo 1 (de 0 a 5 Anos);
- Grupo 2 (de 6 a 10 anos);
- Grupo 3 (de 11 a 20 anos);
- Grupo 4 (de 21 a 30 anos);
- Grupo 5 (mais de 30 anos).

Os resultados apresentados no Quadro 51 demonstram não haver diferenças significativas para o Grupo (Classe de Oficiais Técnicos), entre Grupos de Antiguidade nas variáveis, Apoio, Inovação e Regras, não se podendo dissociar as diferenças encontradas entre o Grupo 5 em relação aos Grupos 2, 3 e 4 de Antiguidade da pertença dos elementos do Grupo 5 à Classe de Oficiais Técnicos.

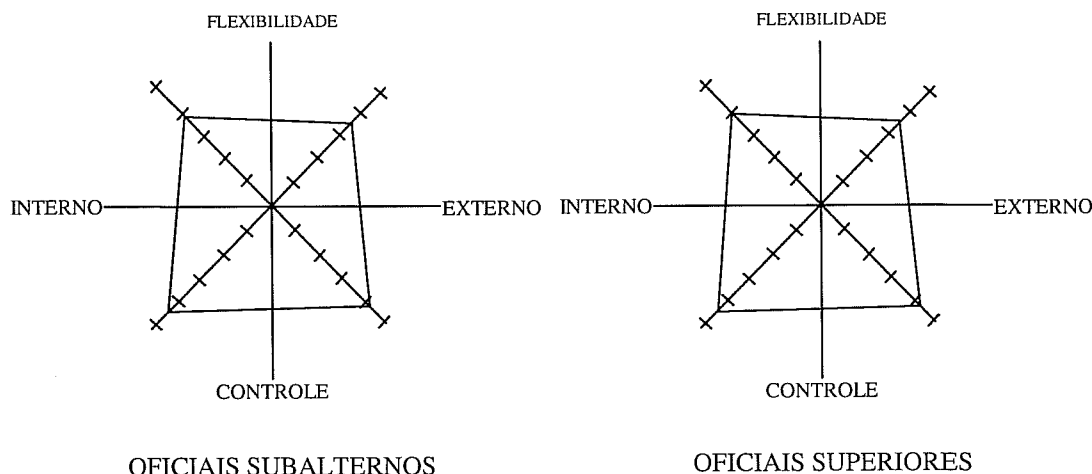
QUADRO 51 - Análise de variância às variáveis de E. O. por Antiguidade (COTC)

FACTORES	SS Effect	df Effect	MS Effect	SS Error	Df Error	MS Error	F	P
APOIO	6.21	3	2.07	42.90	50	.858	2.41	.077578
INOVAÇÃO	7.94	3	2.64	51.28	50	1.02	2.58	.063680
REGRAS	4.11	3	1.37	31.40	50	.62	2.18	.101834
OBJECTIVOS	3.60	3	1.20	30.46	50	.60	1.97	.130187

QUADRO 52 – Comparação de médias das variáveis de E. O. por Posição Hierárquica

VARIÁVEIS DE EFICÁCIA ORGANIZACIONAL		GERAL MÉDIA	OSALT MÉDIA	OSUP MÉDIA
		N=212	N=153	N=59
VARIÁVEL APOIO		3.974	3.95	4.03
ITENS DA VAR. APOIO				
PARTICIPAÇÃO E ABERTURA	ITEM 2	3.43	3.34	3.66
	ITEM 19	3.12	3.01	3.40
	ITEM 10	3.69	3.71	3.62
	ITEM 31	3.19	3.13	3.35
EMPENHAMENTO E MORAL	ITEM 8	5.25	5.22	5.30
	ITEM 15	4.26	4.35	4.05
	ITEM 24	4.56	4.54	4.59
	ITEM 32	4.29	4.28	4.30
VARIÁVEL INOVAÇÃO		3.62	3.66	3.51
ITENS DA VAR. INOVAÇÃO				
INOVAÇÃO E ADAPTAÇÃO	ITEM 7	3.48	3.53	3.352
	ITEM 12	3.08	3.00	3.27
	ITEM 21	3.56	3.67	3.27
	ITEM 27	3.70	3.72	3.64
APOIO EXTERNO E AQUISIÇÃO DE RECURSOS	ITEM 11	4.08	4.13	3.96
	ITEM 16	3.68	3.74	3.52
	ITEM 20	3.33	3.45	3.05
	ITEM 25	4.04	4.04	4.03
VARIÁVEL REGRAS		4.38	4.40	4.30
ITENS DA VAR. REGRAS				
DOCUMENTAÇÃO E GESTÃO DA INFORMAÇÃO	ITEM 1	4.74	4.71	4.79
	ITEM 6	3.68	3.67	3.71
	ITEM 17	4.79	4.62	5.23
	ITEM 26	4.10	4.07	4.20
ESTABILIDADE E ECONTROLE	ITEM 3	5.06	5.03	5.13
	ITEM 9	4.46	4.49	4.40
	ITEM 18	3.61	3.67	3.44
	ITEM 30	3.02	3.04	2.98
VARIÁVEL OBJECTIVOS		4.18	4.16	4.23
ITENS DA VAR. OBJECTIVOS				
DIRECÇÃO E DEFINIÇÃO DE OBJECTIVOS	ITEM 5	4.52	4.59	4.33
	ITEM 14	4.74	4.83	4.50
	ITEM 23	4.69	4.79	4.45
	ITEM 28	4.87	4.96	4.66
PRODUTIVIDADE E RESULTADOS	ITEM 4	4.41	4.45	4.30
	ITEM 13	3.74	3.74	3.72
	ITEM 22	4.31	4.17	4.67
	ITEM 29	3.74	3.72	3.79

FIGURA 22 – Perfis da E. O. Posição Hierárquica



Da análise e comparação das médias obtidas nas quatro variáveis de eficácia organizacional entre os dois Grupos de Posição Hierárquica Grupo 1 (Oficiais Subalternos), Grupo 2 (Oficiais Superiores), verifica-se a existência ligeiras de diferenças nas médias do Quadro 52 e nos perfis constantes na Figura 22.

Para testar a hipótese H4: de que existem diferentes percepções de cultura organizacional entre Grupos de Posição Hierárquica (i.e.) entre os dois níveis hierárquicos considerados, realizou-se uma análise de variância às quatro variáveis de eficácia organizacional, Apoio, Inovação, Regras e Objectivos, agrupando os Grupos a serem comparados por Posição Hierárquica:

Grupo 1 (Oficiais Subalternos);

Grupo 2 (Oficiais Superiores).

Os resultados apresentados no Quadro 53 demonstram não haver diferenças significativas entre Grupos de Posição Hierárquica nas variáveis Apoio, Inovação, Regras e Objectivos.

QUADRO 53 - Análise de variância às variáveis de E. O. por Posição Hierárquica

FACTORES	SS Effect	df Effect	MS Effect	SS Error	Df Error	MS Error	F	P
APOIO	.29	1	.29	183.53	210	.87	.34	.558816
INOVAÇÃO	.96	1	.96	237.39	210	1.13	.84	.357675
REGRAS	.42	1	.42	153.42	210	.73	.58	.446105
OBJECTIVOS	.22	1	.22	143.95	210	.68	.32	.571417

Verifica-se que o facto de as diferenças de médias entre Grupos não serem significativas, indicia que com a passagem de nível Hierárquico de Oficial Subalterno a Oficial Superior, cujas funções, responsabilidades e perspectivas organizacionais são do ponto de vista teórico muito diferentes, não se assiste a mudanças de percepção na cultura organizacional de acordo com o proposto por Quinn (1988), que considera que no percurso dos mais baixos escalões de chefia até aos mais elevados, há uma crescente tensão e complexidade, que para ser gerida necessita que o gestor redefina o seu quadro conceptual e tenha uma percepção mais abrangente e menos funcional da organização.

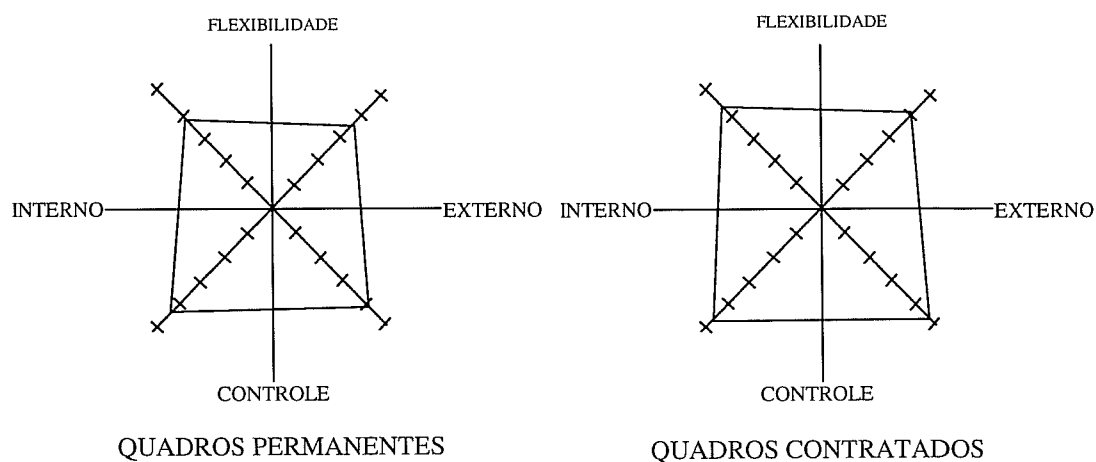
Factores como o peso enformador da permanência organizacional (Antiguidade), que parecem cristalizar a configuração do perfil de cultura organizacional e uma deficiente diferenciação de conteúdos funcionais entre o Grupo de Oficiais Subalternos e o Grupo de Oficiais Superiores, como à partida era suposto existir, poderão justificar os resultados encontrados.

Importa considerar que a comparação entre o Grupo de Oficiais Superiores e o Grupo de Oficiais Subalternos, não reflecte a tradicional dicotomia organizacional entre Chefia/não Chefia, tratando-se em ambos os Grupos de cargos de chefia em diferentes patamares, em que as diferentes funções dos Oficiais Subalternos os vão preparando sucessivamente para o desempenho de funções de Oficiais Superiores, num processo gradual, em que não há uma mudança brusca na natureza das funções, variando apenas o âmbito e o escalão de chefia em que essas funções se exercem, o que parece explicar também a inexistência de diferenças entre os dois níveis Hierárquicos.

QUADRO 54 – Comparação de médias das variáveis de E. O. por Vínculo organizacional

VARIÁVEIS DE EFICÁCIA ORGANIZACIONAL		GERAL MÉDIA	OQP MÉDIA	ORC MÉDIA
		N=212	N=200	N=12
VARIÁVEL APOIO		3.97	3.94	4.37
ITENS DA VAR. APOIO				
PARTICIPAÇÃO E ABERTURA	ITEM 2	3.43	3.45	3.08
	ITEM 19	3.12	3.14	2.91
	ITEM 10	3.69	3.67	4.00
	ITEM 31	3.19	3.15	3.91
EMPENHAMENTO E MORAL	ITEM 8	5.25	5.23	5.58
	ITEM 15	4.26	4.21	5.16
	ITEM 24	4.56	4.50	5.50
	ITEM 32	4.29	4.20	5.83
VARIÁVEL INOVAÇÃO		3.62	3.58	4.12
ITENS DA VAR. INOVAÇÃO				
INOVAÇÃO E ADAPTAÇÃO	ITEM 7	3.48	3.49	3.41
	ITEM 12	3.08	3.06	3.33
	ITEM 21	3.56	3.57	3.50
	ITEM 27	3.70	3.68	4.08
APOIO EXTERNO E AQUISIÇÃO DE RECURSOS	ITEM 11	4.08	4.00	5.50
	ITEM 16	3.68	3.58	5.41
	ITEM 20	3.33	3.32	3.58
	ITEM 25	4.04	3.95	5.50
VARIÁVEL REGRAS		4.38	4.34	4.70
ITENS DA VAR. REGRAS				
DOCUMENTAÇÃO E GESTÃO DA INFORMAÇÃO	ITEM 1	4.74	4.69	5.50
	ITEM 6	3.68	3.64	4.41
	ITEM 17	4.79	4.78	5.00
	ITEM 26	4.10	4.06	4.91
ESTABILIDADE E ECONTROLE	ITEM 3	5.06	5.04	5.41
	ITEM 9	4.46	4.45	4.66
	ITEM 18	3.61	3.55	4.66
	ITEM 30	3.02	2.93	4.66
VARIÁVEL OBJECTIVOS		4.18	4.14	4.70
ITENS DA VAR. OBJECTIVOS				
DIRECÇÃO E DEFINIÇÃO DE OBJECTIVOS	ITEM 5	4.52	4.51	4.75
	ITEM 14	4.74	4.69	5.50
	ITEM 23	4.69	4.68	4.91
	ITEM 28	4.87	4.84	5.50
PRODUTIVIDADE E RESULTADOS	ITEM 4	4.41	4.37	5.08
	ITEM 13	3.74	3.68	4.66
	ITEM 22	4.31	4.30	4.58
	ITEM 29	3.74	3.64	5.50

FIGURA 23 – Perfis da E. O. por Vínculo Organizacional



Da análise e comparação das médias obtidas nas quatro variáveis de eficácia organizacional entre os dois Grupos de Vínculo Organizacional, Grupo 1 (Oficiais dos Quadros Permanentes), Grupo 2 (Oficiais em Regime de Contrato), verifica-se a existência de diferenças importantes nas médias do Quadro 54 e nos perfis constantes na Figura 23.

Para testar a hipótese H5: de que existem diferentes percepções de cultura organizacional entre Grupos de Vínculo Organizacional, (i.e.) nos dois Grupos com diferente Vínculo Organizacional considerados, realizou-se uma análise de variância às quatro variáveis de eficácia organizacional, Apoio, Inovação, Regras e Objectivos, agrupando os Grupos a serem comparados por Vínculo Organizacional:

Grupo 1 (Oficiais dos Quadros Permanentes);

Grupo 2 (Oficiais Contratados).

Os resultados apresentados no Quadro 55 demonstram haver diferenças significativas entre Grupos de Vínculo Organizacional nas variáveis Apoio, Inovação, Regras e Objectivos.

QUADRO 55 - Análise de variância variáveis de E. O. por Vínculo organizacional

VARIÁVEL	SS Effect	df Effect	MS Effect	SS Error	Df Error	MS Error	F	P
APOIO	3.47	1	3.47	180.35	210	.85	4.04	.045664*
INOVAÇÃO	5.68	1	5.68	232.67	210	1.10	5.12	.024543*
REGRAS	5.89	1	5.89	147.95	210	.70	8.37	.004209*
OBJECTIVOS	6.57	1	6.57	137.60	210	.65	10.02	.001771*

Genericamente regista-se que os Grupos 1 e 2 diferem nas variáveis Apoio Inovação Regras e Objectivos.

Sendo a configuração dos perfis e os valores médios do Grupo 2 (Oficiais Contratados) muito semelhantes ao perfil e valores médios do Grupo (Oficiais da Classe Fuzileiros), é importante considerar que a totalidade dos Oficiais do Grupo 2 (Oficiais Contratados) pertencem à Classe de Fuzileiros.

Dado o peso da Classe de Oficiais Fuzileiros no Grupo 2 (Oficiais Contratados), as diferenças encontradas entre os Grupos de Vínculo Organizacional podem não ser resultantes desta variável mas da sua relação de pertença à Classe de Fuzileiros, no entanto o facto de não haver Oficiais Contratados noutras Classes inviabiliza a comparação deste factor.

Afim de eventualmente se isolar o factor Classe realizou-se uma análise de variância ao Grupo (Oficiais da Classe de Fuzileiros) às quatro variáveis de eficácia organizacional, Apoio, Inovação, Regras e Objectivos, agrupando os Grupos a serem comparados por Vínculo Organizacional:

Grupo 1 (Oficiais dos Quadros Permanentes);

Grupo 2 (Oficiais Contratados).

Os resultados apresentados no Quadro 56 demonstram não haver diferenças significativas entre Oficiais da Classe de Fuzileiros por Vínculo Organizacional nas variáveis, Apoio, Inovação, Regras e Objectivos, não permitindo dissociar as diferenças verificadas na percepção entre Vínculos Organizacionais da pertença dos Oficiais Contratados à Classe de Fuzileiros.

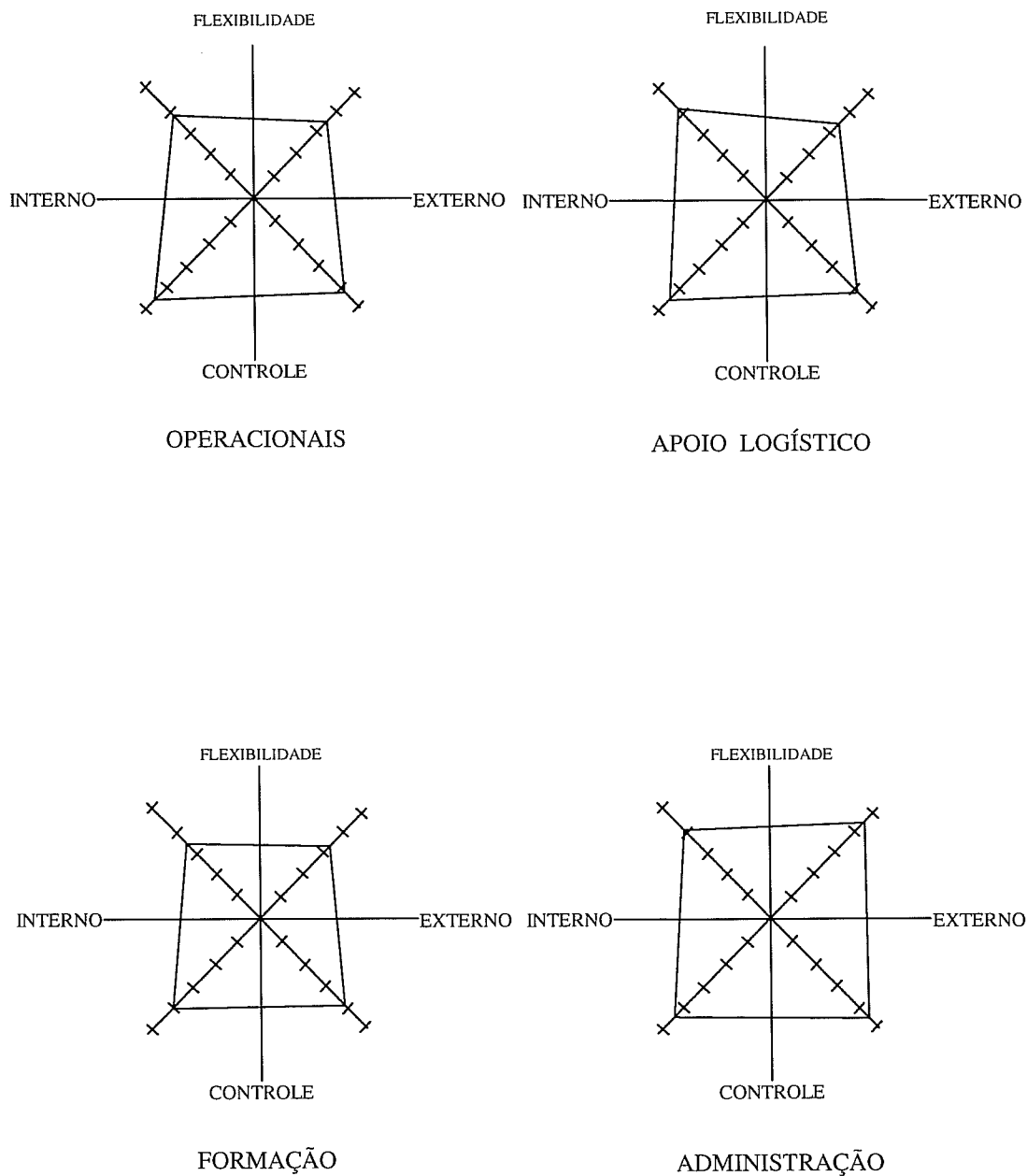
QUADRO 56 - Análise de variância às variáveis de E. O. por Vínculo organizacional (CFUZ)

VARIÁVEL	SS Effect	df Effect	MS Effect	SS Error	df Error	MS Error	F	P
APOIO	.31	1	.31	17.70	25	.70	.44	.512252
INOVAÇÃO	.60	1	.60	20.68	25	.82	.72	.402497
REGRAS	1.53	1	1.53	10.50	25	.42	3.64	.067863
OBJECTIVOS	.33	1	.33	15.53	25	.62	.53	.472030

QUADRO 57 – Comparação de médias das variáveis de E. O. Função

VARIÁVEIS DE EFICÁCIA ORGANIZACIONAL			GERAL	FUNC.	FUC.	FUNC.	FUNC.
			MÉDIA	OOPR	OAPL	OFRM	OADM
			N=212	N=103	N=47	N=40	
DIMENSÃO APOIO			3.97	3.96	4.20	3.68	4.10
ITEMS DA DIMENSÃO APOIO							
SUB- ESCALA MEIOS	PARTIC.	ITEM 2	3.43	3.34	4.36	2.80	3.00
		ITEM 19	3.12	3.07	3.87	2.80	2.36
	ABERT.	ITEM 10	3.69	3.69	4.00	3.40	3.54
		ITEM 31	3.19	3.08	3.51	2.95	3.45
.SUB- ESCALA FINS	EMPENH	ITEM 8	5.25	5.31	5.72	4.70	4.95
		ITEM 15	4.26	4.37	3.68	4.25	5.04
	MORAL	ITEM 24	4.56	4.52	4.44	4.35	5.36
		ITEM 32	4.29	4.28	4.02	4.20	5.09
VARIÁVEL INOVAÇÃO			3.62	3.64	3.38	3.36	4.49
ITENS DA VARIÁVEL INOVAÇÃO							
SUB- ESCALA MEIOS	INOVAÇ.	ITEM 7	3.48	3.53	3.34	2.82	4.77
		ITEM 12	3.08	2.95	3.27	2.65	4.04
	ADAPT.	ITEM 21	3.56	3.58	3.46	2.87	4.95
		ITEM 27	3.70	3.73	3.68	3.45	4.04
.SUB- ESCALA FINS	AP. EXT.	ITEM 11	4.08	4.14	3.65	3.92	5.00
		ITEM 16	3.68	3.80	3.12	3.75	4.18
	OBTENÇ. RECUR.	ITEM 20	3.33	3.34	3.10	3.02	4.36
		ITEM 25	4.04	4.05	3.42	4.42	4.59
VARIÁVEL REGRAS			4.38	4.44	4.45	4.00	4.59
ITENS DA VARÁVEL REGRAS							
SUB- ESCALA MEIOS	DOCUM.	ITEM 1	4.74	4.79	5.00	3.75	5.72
		ITEM 6	3.68	3.68	3.72	3.30	4.27
	GESTÃO INFORM.	ITEM 17	4.79	4.50	5.36	4.85	4.81
		ITEM 26	4.10	4.18	3.97	3.77	4.63
.SUB- ESCALA FINS	ESTAB.	ITEM 3	5.06	5.03	5.19	4.72	5.54
		ITEM 9	4.46	4.66	3.97	4.82	3.95
	CONTR.	ITEM 18	3.61	3.73	3.27	3.57	3.81
		ITEM 30	3.02	3.02	2.89	3.05	3.13
DIMENSÃO OBJECTIVOS			4.18	4.20	4.17	3.98	4.48
VARIÁVEL OBJECTIVOS							
SUB- ESCALA MEIOS	DIREÇ.	ITEM 5	4.52	4.44	4.70	4.22	5.04
		ITEM 14	4.74	5.07	4.06	4.57	4.90
	DEFINIÇ. OJECT.	ITEM 23	4.69	5.00	4.40	4.07	5.04
		ITEM 28	4.87	4.93	5.12	4.47	4.81
.SUB- ESCALA MEIOS	PRODUT.	ITEM 4	4.41	4.63	4.31	3.77	4.72
		ITEM 13	3.74	3.67	4.04	3.45	3.90
	RESULT.	ITEM 22	4.31	4.15	4.95	3.90	4.45
		ITEM 29	3.74	3.65	4.04	3.60	3.81

FIGURA 24 – Perfis da E. O. por Função



Da análise e comparação das médias obtidas nas quatro variáveis de eficácia organizacional entre os quatro Grupos de Função, Grupo 1 (Operacionais), Grupo 2 (Apoio Logístico), Grupo 3 (Formação) Grupo 4 (Administração) verifica-se a existência de diferenças nas médias do Quadro 57 e nos perfis constantes na Figura 24.

Para testar a hipótese H6: de que existem diferentes percepções de cultura organizacional entre Grupos de Função, (i.e.) Grupos resultantes do natureza da Função desempenhada pelos Oficiais na organização, realizou-se uma análise de variância às quatro variáveis de eficácia organizacional, Apoio, Inovação, Regras e Objectivos, agrupando os Grupos a serem comparados por Função:

Grupo 1 (Operacionais);

Grupo 2 (Apoio Logístico);

Grupo 3 (Administração);

Grupo 4 (Formação).

Os resultados apresentados no Quadro 58 demonstram haver diferenças significativas entre Grupos de Função nas variáveis Inovação e Regras.

QUADRO 58 - Análise de variância às variáveis de E. O. por Função

VARIÁVEL	SS Effect	df Effect	MS Effect	SS Error	Df Error	MS Error	F	P
APOIO	6.24	3	2.08	177.58	208	.85	2.43	.065629
INOVAÇÃO	22.05	3	7.35	216.30	208	1.03	7.06	.000151*
REGRAS	7.21	3	2.40	146.63	208	.70	3.40	.018487*
OBJECTIVOS	3.74	3	1.24	140.42	208	.67	1.85	.138961

Afim de aferir entre que Grupos se verificavam essas diferenças realizou-se para cada variável o teste de Scheffe, sendo os resultados apresentados nos Quadros 59 e 60.

QUANDO 59 - Teste de Scheffe factor Inovação por Grupo (Função)

GRUPO FUNÇÃO	G_1: FUC.OPR.	G_2: FUC. AP/.LG.	G_3: FUNC. FOR.	G_4: FUC. ADM.
	N=103	N=47	N=40	N=22
	M=3.64	M=3.38	M=3.36	M=4.49
G_1: FUNC. POR.		.553476	.538662	.006665*
G_2: FUC. AP/.LG.	.553476		.999798	.000694*
G_3: FUC. FOR.	.538662	.999798		.000800*
G_4: FUC. ADM.	.006665*	.000694*	.000800*	

QUADRO 60 - Teste de Scheffé factor Regras por Grupo (Função)

GRUPO FUNÇÃO	G_1: FUC. OPR.	G_2: FUC.AP/.LG.	G_3: FUC. FOR.	G_4: FUC.ADM.
	N=103	N=47	N=40	N=22
	M=4.44	M=4.45	M=4.0094	M=4.5909
G_1: FUNC. POR.		.999895	.052927	.910898
G_2: FUC. AP/.LG.	.999895		.107825	.944509
G_3: FUC. FOR.	.052927	.107825		.081539
G_4: FUC. ADM.	.910898	.944509	.081539	

Relativamente à variável Inovação, verifica-se que o Grupo 4 (Administração) difere dos Grupos 1, 2 e 3 (Operacionais, Apoio Logístico e Formação), quanto à variável Regras o teste de Scheffe, não permite evidenciar as diferenças.

Genericamente regista-se que o Grupo 4 (Administração) difere dos restantes Grupos na variável Inovação parecendo dever-se ao facto de na Função Administrativa se lidar com maior diversidade e mudança visto ser uma Função ligada à gestão de topo conforme apontado por Quinn (1988), enquanto as Funções Operacionais, Apoio Logístico e Formação que estando na MGP situadas

a níveis intermédios da organização, estão sujeitas a maiores constrangimentos de formalização e padronização de procedimentos.

Ainda que o Grupo Administração apresente algumas diferenças significativas numa das variáveis de eficácia organizacional, a semelhança do seu perfil com o perfil global da organização é grande, não se podendo falar de uma subcultura funcional na MGP.

## V - CONCLUSÕES

O presente estudo tinha como objectivos, caracterizar a cultura organizacional da Marinha de Guerra Portuguesa e avaliar a existência de subculturas organizacionais associadas à formação profissional, à antiguidade organizacional, à posição hierárquica, ao vínculo organizacional e ao tipo de funções no universo dos seus Oficiais.

Os resultados obtidos através do instrumento de cultura organizacional e complementados pelos resultados obtidos pelo instrumento de eficácia organizacional, que foram analisados e discutidos anteriormente permitiram atingir os objectivos propostos.

Com os dados recolhidos foi possível caracterizar o perfil da Cultura Organizacional da Marinha de Guerra Portuguesa na perspectiva dos seus Oficiais. O perfil encontrado é um perfil que tipifica a MGP como uma organização de Cultura Hierárquica com grande similitude com o modelo do perfil de Cultura Hierárquica de Quinn e Spreitzer (1991).

Tratando-se de uma organização militar o perfil de cultura organizacional encontrado é naturalmente um perfil esperado, contudo trata-se de um perfil com características muito particulares onde é percebido com grande importância o valor do quadrante Apoio, relacionado com a valorização e desenvolvimento dos recursos humanos, atestando tratar-se de uma cultura muito específica.

A escala de cultura organizacional, é uma escala ipsativa, forçando a uma decisão exclusiva, (i. e.) à medida que atribui valorização a uma vertente da cultura está-se a minimizar a valorização das outras 3 vertentes e por essa razão o perfil obtido empola as características patenteadas pelos respondentes, ainda assim com a virtude de permitir uma melhor discriminação do perfil de cultura organizacional.

Em complementaridade com a escala de cultura organizacional a escala de eficácia organizacional, é congruente com as características de cultura da primeira escala, embora as diferenças entre os quadrantes do modelo dos valores contrastantes estejam mais atenuadas devido ao facto de permitir medições independentes por ser uma escala de Likert.

Esta escala de eficácia organizacional permite ainda medir intensidade, possibilitando que se fale da Cultura da Marinha de Guerra Portuguesa como uma Cultura Forte, obtendo nos quatro quadrantes, valores superiores aos valores médios da escala.

O segundo objectivo do estudo era avaliar a existência de subculturas organizacionais associadas à formação profissional, à antiguidade organizacional, à posição hierárquica, ao vínculo organizacional e ao tipo de funções no universo dos seus Oficiais.

Também este objectivo foi cumprido, ainda que nalguns casos a insuficiência de dados não tenha permitido resultados mais consistentes.

Dos resultados obtidos na escala de cultura organizacional verificou-se a existência de três subculturas de natureza profissional: a subcultura dos Oficiais da Classe de Fuzileiros; a subcultura dos Oficiais da Classe de Oficiais Técnicos;

a subcultura que engloba os Oficiais das Classes de Marinha, de Engenheiros e de Administração Naval, resultados corroborados pela escala de eficácia organizacional.

Estando na base do conceito de Classe, a diferenciação de formação profissional, há que assinalar que o que distingue as três subculturas encontradas, não é em primeira instância o conteúdo programático da formação profissional mas, a Escola de Formação Académica e Profissional responsável pela formação dos Oficiais.

Assim associa-se com facilidade à subcultura dos Oficiais Fuzileiros o tipo de formação ministrada na Escola de Fuzileiros, à Classe de Oficiais Técnicos a formação do tipo profissionalizante ministrada nas Escolas Técnicas da MGP e à subcultura que agrega os Oficiais das Classes de Marinha, Engenheiros e Administração Naval associa-se o tipo de formação ministrada na Escola Naval.

Havendo também um conjunto de Oficiais Fuzileiros, já formados na Escola Naval, constata-se que o seu perfil se aproxima mais do perfil dos Oficiais da subcultura identificada com esta Instituição, corroborando o efeito modelador do tipo de formação ministrada nas diferentes Escolas da MGP.

Relativamente à existência de subculturas de, Antiguidade, Posição Hierárquica, Vínculo Organizacional e Tipo de Funções, na escala de cultura organizacional, não foi possível confirmar a sua existência infirmando as correspondentes hipóteses formuladas, verificando-se que as diferenças encontradas nunca se puderam dissociar do factor Classe, resultados também corroborados pela escala de eficácia organizacional.

No que respeita à dicotomia entre Oficiais dos Quadros Permanentes (vs.) Oficiais em Regime de Contrato, os dados apontam para a necessidade de uma amostra mais alargada e diversificada, afim de se poderem extrair ilações mais consistentes.

No que concerne à dicotomia entre Oficiais Subalternos (vs.) Oficiais Superiores os resultados infirmam a correspondente hipótese e suscitam a questão pertinente da reduzida diferenciação de conteúdos funcionais nestes níveis hierárquicos, quando formalmente por definição essa distinção existe.

O presente estudo tinha por base um problema de natureza conceptual que divide a comunidade científica, a organização ter uma cultura única ou varias subculturas?

Tal como sugerido por Trice e Beyer (1993) em muitas organizações coexistem uma cultura global e simultaneamente várias subculturas, Martin (1985) considera que as diferentes perspectivas da cultura organizacional são uma consequência da formação específica dos autores, uma preferência pessoal, ou uma forma de propiciar uma determinada coerência e entendimento dos trabalhos.

A premissa subjacente é que esta distinção é antes demais resultante do nível de análise de cultura organizacional e neste contexto, verifica-se a existência na Marinha de Guerra Portuguesa de uma cultura organizacional genérica, correspondendo a uma zona de apreciável de intersecção de subculturas (Van Maanen e Barley, 1985).

Esta cultura é facilmente reconhecida no modelo dos valores contrastantes e enquadrada numa cultura padrão das propostas por Quinn e Spreitzer (1991).

A um nível de análise intra-organizacional constatou-se a coexistência de diferentes subculturas de natureza profissional, estes factos legitimam a convicção que estas perspectivas não são mutuamente exclusivas, mas antes complementares.

Tratando-se de uma questão, ainda longe de estar encerrada, considera-se que há necessidade de prosseguir os estudos estendendo de futuro a amostra aos níveis de sargentos e praças, de modo a obter-se uma configuração da Cultura Organizacional da Marinha de Guerra Portuguesa, de maior consistência e com maior riqueza de informação, que sustente devidamente as futuras opções.

## VI - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alvesson, M. (1993). *Culturel perspectives on organizations*. Cambridge: University Press.

Barley, S. R., Meyer, G. W. & Gash, D.C. (1988). *Cultures of culture: Academics, practitioners, and pragmatics of normative control*. *Administrative Science Quarterly*, 33: 24-60.

Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

Bateson, G. (1979). *Mind and Nature*. New York: Bantam Books.

Berg, P. O. (1985). *Organizational Change as Symbolic Transformation Process*. In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg & J. Martin (Eds.), *Organizational Culture*. Beverly Hills: Sage.

Bertrand, I. (1991). *Culture Organizationelle*. Québec: Presse de L'Université du Québec.

Billig, M. (1985). *Prejudice, categorisation and particularisation: from a perceptual to a rhetorical approach*. *European Journal of Social Psychology*, 15: 79-103.

Bilhim, J. A. (1995). *Gestão de Ciência e Tecnologia*. Lisboa: I. S.C.S.P.

Cameron, K. S. (1978). *Mesuring organizational effectiveness in institutions of higher education*. *Administrative Science Quarterly*, 23: 604-632.

Cameron, K. S. (1985). Cultural Congruence Strength and Type: Relationship to Effectiveness. Working paper, Business School, University of Michigan.

Cameron, K. S. (1986). Effectiveness as paradox: consensus and conflict in conceptions of Organizational effectiveness. *Management Science*, vol. 32, (5): 539-553.

Campbell, J. P. (1977). On the Nature of Organizational Effectiveness. In P. S. Goodman and J. M. Pennings (Eds.), *New perspectives on Organizational Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.

Caudill, W. (1958). *The Psychiatric Hospital as a Small Society*. Mass.: Harvard University Press.

Chievenato, I. (1993). *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: McGraw-Hill.

Cunha, M. P. e Marques, C. A. (1993). Cultura organizacional: Respeitar os valores, gerir as normas. *Infobanca*, 19: 4-6.

Deal, T. e Kennedy, A. (1988). *Corporate Cultures*. London: Penguin.

Denison, D. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley & Sons.

Driver, M. J. & Rowe, A. J. (1979). Decision- Making Styles: A New Approach to Management Decision Making. In C. Cooper (Ed.), *Behavioral Problems in Organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

Dyer, W. G. J. (1986). The Cycle of Cultural Evolution in Organizations. In R. H. Kilman, M. Satxon e R. Serpa (Eds.), Gaining Control of the Corporate Culture. São Francisco: Jossey-Bass.

Elliot, J. (1951). Intervention e Changement dans L'Entreprise. Paris: Dunod.

Etzioni, A. (1964). Modern Organizations. New Jersey : Prentice Hall Inc.

Fayol, H. (1954). General and Industrial Management. Londres: Pitman.

French, W. L. & Bell, C. H. (1973). Organization Development Behavioral Science Interventions for Organizational Improvement. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Inc.

Frost, P. J., Moore L. F., Louis, M. R., Lundeborg, C. C. & Martin, J. (1985). Organizational Culture. Beverly Hills, CA: Sage.

Frost, P. J., Moore L. F., Louis, M. R., Lundberg, C. C. & Martin, J. (1991). Reframing Organizational Culture. Newbury Park, California: Sage Publications.

Geertz, L. (1973), The Interpretation of Cultures. New York: Basic Books.

Gomes, A. D. (1988). Cultura tecnológica e Cultura Organizacional. *Análise Psicológica*, 2-3 (VI): 475-491.

Gomes, A. D. (1991). Cultura organizacional: Estratégias de integração e de diferenciação. *Psychologica*, 6: 33-51.

Gomes, A. D. (1994). Cultura: uma metáfora paradigmática no contexto Organizacional. *Psicologia*, 3-4 IX, 3: 279-294.

Goodenough, W. (1971). *Culture language and society*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.

Goodman, P. S. & Pennings, J. M. (1977). *New Perspectives on Organizational Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.

Gouldner, A. (1959). *Organizational Analysis*. In R. K. Merton, L. Broom e L. S. Cottrell (Eds.), *Sociology Today*. New York: Basic Books.

Hall, R. H. (1982). *Organizações: Estrutura e Processos*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil.

Hodge, B. J. & William, P. A. (1988). *Organization Theory*. Boston: Allyn and Bacon.

Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences*. Beverly Hills: Sage.

Jesuino, J. C. (1994). *Psicologia, o que é*. Lisboa: Difusão Cultural.

Jung, C. G. (1971). *Psychological Types*. Princeton, N.J.: Princeton University Press.

Kanter, R. M. (1984). *The Change Masters: corporate entrepreneurs at work*. London: Routledge.

Katz, D. & Kahn R. L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.

Koontz, H., O'Donnell, C. & Wiehrich, H. (1986). *Administração: Fundamentos da Teoria e Ciência*. São Paulo: Pioneira.

Kuhn, T. S. (1970). *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago: Chicago University Press.

Larçon, J. P. & Reitter, R. (1979). *Structures de pouvoir et identité de l'entreprise*. Paris: Editions Fernand Nathan.

Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

Likert, R. (1971). *Novos Padrões de Administração*. São Paulo: Pioneira.

Lopes, A. & Reto, L. (1989). A cultura para além da moda. *Análise Psicológica*, 1-2-3 (VII): 179-189.

Lopes, A. & Reto, L. (1990). *Identidade da Empresa e Gestão pela Cultura*. Lisboa: Edições Silabo.

Louis, M. R. (1985). *An Investigator's Guide to Workplace Culture*. In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg & J. Martin (Eds.), *Organizational Culture*. Beverly Hills: Sage.

Martin, J., Sitkin, S. B. & Boehim, M. (1985). *Founders and the Elusiveness of a Cultural Legacy*. In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg & J. Martin (Eds.), *Organizational Culture*. Beverly Hills: Sage.

Martin, J. (1992). *Cultures in Organizations: Three Perspectives*. New York: Oxford University Press.

Mayo, E. & Lombard, G. F. F. (1944). *Teamwork and labor turnover in the aircraft industry of Southern California*. Boston, Mass.: Grad School of Bus. Admin., Harvard University.

Merton, R. K. (1968). *Social Theory and Social Structure*. London: Free Press.

Mintzberg, H. (1995). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Lisboa: Dom Quixote.

Mitroff, I. & Maason, R. O. (1982). Business Policy and Metaphysics: Some Philosophical Considerations. *Academy of Management Review*, 7: 361-370.

Morgan, G. (1986). *Images of Organization*. Beverly Hills: Sage Publications.

Moscovici, S. (1979). *Psychologie des minorités actives*. Paris: PUF.

Moscovici, S. (1984). The phenomenon of social representations. In R. Farr e S. Moscovici (Eds.), *Social Representations*. Cambridge: Cambridge University Press.

Neves, J. G. & Jesuíno, J. C. (1994). Cultura Organizacional: estudo empírico com base no modelo os valores contrastantes. *Psicologia*, vol. IX, (3): 327-346.

Ouchi, W. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. Reading, M. A.: Addison-Wesley.

Parsons, T. & Shills, E. A. (1962). *Toward a General Theory of Action*. New York: Harper and Row.

Pascale, R.T. & Athos, A . G. (1981). *The art of Japanese management*. New York: Warner Books.

Peters, T. J. & Waterman, R. H. (1982). In search of excellence. New York: Harper & Row.

Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24: 570-581.

Pettigrew, A. M. (1990). Two constructs in search of a role. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture*. San Francisco, Jossey-Bass.

Powdermaker; H. (1950). *Hollywood the dream factory: An anthropologist looks at the movie-makers*. Boston: Little, Brown.

Pugh, D. S. (1966). Moder Organization Theory: A Psychological and a Sociological Study. *Psychological Bulletin*, 66, (21): 235-51.

Quinn, R. E. (1984). Applying the Competing Values Approach to Leadership: Toward na Integrative Framework. In J. G. Hunt, D. Hosking, C. Schriesheim, & R. Stewart (Eds.), *Leaders and Managers: International Perspectivaes on Managerial Behavior and Leadership*. Elmsford, New Yoork. York: Pergamon Press.

Quinn, R. E. (1988). *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*. San Francisco : Jossey-Bass.

Quinn, R. E. & Cameron, K. S. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. *Management Science*, 29: 33-51.

Quinn, R. E. & Cameron, K.S. (1988). *Paradox and transformation: Toward a framework of change in organization and management*. Cambridge, Mass.: Balinger.

Quinn, R. E. & Kimberly, J. R. (1984). Paradox, planing and perseverance: guidelines for managerial practice. In J. R. Kimberly & R. E. Quinn (Eds.), *Managing organizational transitions*. Homewood, IL.: Richard D. Irwin.

Quinn, R. E. & McGrath, M. (1985). The transformation of organizational cultures: a competing values perspective. In P. J. Frost, L. R. Louis, C. C. Lundberg & J. Martin (Eds.), *Organizational culture: The meaning of life in the workplace*. Newbury Park, CA: Sage.

Quinn, R. E. & Rohbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: toward a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29 (3): 363-377.

Quinn, R. E. & Spreitzer, G. M. (1991). The psychometric of the competing values cultures instrument and analysis of the impact of organizational culture on quality of the life. In R. W. Woodman & W. A. Pasmore (Eds.), *Research in Organizational Change and Development*, vol 5: 115-142. Greenwich, CT: JAI Press

Richardson, F. L. W. (1961). Anthropology and human relations in bussiness and industry: In W. L. Thomas (Ed.), *Yearbook of Anthropology*. American Anthropological Association.

Rohrbaugh, J. (1981). Operationalizing the competing values approach. *Public Productivity Review*, 2: 141-159

Rothenberg, A. (1979). *The Emerging Goddess: The Creative Process in Art, Science, and Other Fields*. Chicago: University of Chicago Press.

Roy, Donald. (1952). Quota restriction and gold bricking in a machine shop. *American Journal of Sociology*, 57: 427-442.

Sainsaulieu, R. (1977). *L'indentité au travail*. Paris: Presses de la Fondation Nacionale des Sciences Politiques.

Sainsaulieu, R. (1980). *L'identite et les relations de travail*. In P. Tap (Ed.), *Identités colectives et changements sociaux*. Toulouse: Privat.

Sainsaulieu, R. (1987). *Sociologie de l'organization et de l'entreprise*. Paris: Presses de la Fondation Nacionale des Sciences Politiques et Dalloz.

Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. São Francisco: Jossey-Bass.

Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45 (2): 109-119.

Schon, D. A. (1979). *Generative metaphor: a perspective on problem-setting in social policy*. In Ortony, A. (Ed.), *Metaphor and Thought*. Cambridge: Cambridge University Press.

Scott, W. R. (1977). *Effectiveness of Organizational Effectiveness Studies*. In P. S. Goodman & J. M. Pennings (Eds.), *New Perspectives on Organizational Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.

Seashore, S. E. (1979). *Assessing Organizational Effectiveness with reference to member needs*. Comunicação apresentada no Meetings of the Academy of Management.

Selznic, P. (1965). *Fundamentos da teoria de organização*. In A. Etzioni (Ed.), *Organizações Complexas*. São Paulo: Atlas.

Siehl, C. & Martin, J. (1990). Organizational culture: A Key to financial performance? In B. Schneider (Ed.), Organizational climate and culture. San Francisco: Jossey-Bass.

Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28: 339-358

Smircich, L. (1985). Is the concept of culture a paradigm for understanding organizations and ourselves?. In P.J. Frost, L.R. Louis, C. C. Lundberg & J. Martin (Eds.), Organizational culture: The meaning of life in the workplace. Newbury Park, CA: Sage.

Sonja, A. S. (1991). Cultural Knowledge In Organizations: Existing Perspectives on Culture. Beverly Hills: Sage publications.

Taylor, W. F. (1970). *Princípios da Administração Científica*. São Paulo: Atlas.

Thevenet, M. (1986). *Audit de la culture d'intreprise*. Paris: Les Editions d'Organization.

Trice, H. M. & Beyer, J. M. (1993). *The Cultures of Work Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.

Trice, H. M., Belasco, J. & Alutto, J. A. (1969). The role ceremonials in organizational behavior. *Industrial and Labour Relations Review*, 23.40-51.

Turner, B. A. (1971). *Exploring the industrial subculture*. London: Macmilan.

Vala, J., Monteiro, M. B., e Lima, M. L. (1988). Culturas organizacionais: uma metáfora à procura de teorias. *Análise Social*, vol. XXIV (101-102): 663-687.

Van de Ven, A. (1983). Book review. *Administrative Science Quarterly*, 28: 621-624.

Van Maanen, J. & Barley, S. R. (1985). Cultural Organization: Fragments of a Theory. . In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg & J. Martin (Eds.), *Organizational Culture*. Beverly Hills: Sage.

Weber, M. (1947). *The Teory of Social and Economic Organization*. Glencoe: Free Press.

Whyte, W. F. (1955). *Street corner society*. Chicago, IL:University of Chicago Press.

## VII - ANEXOS

### ANEXO - A

---

## MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL

### MARINHA

---

As teorias sobre organizações têm estado subjacentes ao recurso a metáforas como forma de encarar e de estudar. Assim, as organizações têm sido vistas metaforicamente como Máquinas, Organismos e Sistemas. Hoje em dia, a metáfora emergente considera-as como Culturas.

A crescente importância dada à Cultura Organizacional, como factor que contribuí para uma melhor compreensão da natureza e dinâmicas organizacionais, justifica o esforço dispendido no seu estudo nesta nova abordagem.

O questionário em anexo constitui assim, um Instrumento de Diagnóstico Organizacional, que proporcionará os elementos necessários para a caracterização da Cultura Organizacional nas diferentes Unidades da Marinha de Guerra Portuguesa e simultaneamente, da Organização como um todo.

Ao responder-lhe, está a contribuir para melhorar o nosso conhecimento e compreensão de factores até ao momento não abordados em outros estudos, e que são fundamentais para o estudo e entendimento dos pontos positivos e negativos, da estrutura e dinâmica da organização onde está inserido.

Os elementos recolhidos servirão de base para a elaboração de uma Tese de Mestrado em Comportamento Organizacional, no Instituto Superior de Psicologia Aplicada.

Este questionário é constituído por uma secção A – Dados Biográficos – importantes para fins estatísticos e duas secções B e C, contendo descrições, sobre as quais se pede a sua opinião, sobre a Organização onde trabalha, e onde deverá assinalar com uma cruz ( X ), ou com um valor a atribuir dentro de uma escala, de acordo com a sua opinião.

A sua inclusão na amostra do estudo resultou de um processo de escolha aleatória, tentando constituir uma amostra representativa do universo de oficiais de Marinha. O estudo foi autorizado por despacho próprio do Almirante Director da Superintendência do Serviço de Pessoal.

Refira-se por ultimo, que as suas informações têm um carácter anónimo e confidencial, tendo apenas significado e interesse no âmbito deste estudo .

Dito isto, pedimos-lhe então a sua colaboração no preenchimento e a posterior devolução deste questionário no envelope recebido por correio interno até JUN96, agradecendo a sua disponibilidade.

---

---

## ANEXO – B

SECÇÃO A – DADOS BIOGRÁFICOS

Assinalar com uma cruz, a opção com a qual se identifica:

**1 – IDADE**

- 1 \_\_\_ 20 A 25  
2 \_\_\_ 26 A 30  
3 \_\_\_ 31 A 40  
4 \_\_\_ 41 A 50  
5 \_\_\_ 51 OU MAIS

**2 - ANTIGUIDADE**

( N° de alunos desde a incorporação )

- 1 \_\_\_ ATÉ 5 ANOS  
2 \_\_\_ DE 6 A 10 ANOS  
3 \_\_\_ DE 11 A 20 ANOS  
4 \_\_\_ DE 21 A 30 ANOS  
5 \_\_\_ MAIS DE 30 ANOS

**3 – CLASSE**

- 1 \_\_\_ MARINHA  
2 \_\_\_ ENGENHEIRARIA  
3 \_\_\_ ADMINISTRAÇÃO NAVAL  
4 \_\_\_ FUZILEIROS  
5 \_\_\_ OFICIAL TÉCNICO

**4 - HABILITAÇÕES LITERÁRIAS**

- 1 \_\_\_ ATÉ OA 12° ANO  
2 \_\_\_ FREQUÊNCIA UNIVERSITÁRIA  
3 \_\_\_ BACHARELATO  
4 \_\_\_ LICENCIATURA  
5 \_\_\_ DOUTORAMENTO

**5 – VÍNCULO Á ORGANIZAÇÃO**

- 1 \_\_\_ OFICIAL QP  
2 \_\_\_ OFICIAL RCA

**6 – POSIÇÃO HIERÁRQUICA**

- 1 \_\_\_ OFICIAL SUBALTERNO  
2 \_\_\_ OFICIAL SUPERIOR

**7 – UNIDADES ONDE PRESTA SERVIÇO**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## ANEXO - C

### SECCÃO B

#### CULTURA ORGANIZACIONAL

Cada um dos seis itens que se seguem traduz quatro descrições de organizações. Em cada item, distribua 100 pontos de acordo como cada uma das quatro descrições organizacionais se aproxima com a sua.

Por exemplo, se a organização A é muito parecida á minha, a organização B tem várias semelhanças, a C pouca semelhanças, e a D nenhuma, então devo atribuir 60 pontos á A, 30 pontos á B, 10 pontos á C e 0 pontos á D.

#### 1 - CARACTERÍSTICAS DOMINANTES

- a. \_\_\_ A organização A tem características muito próprias, é como uma família alargada. As pessoas parecem dar muito de si próprias.
- b. \_\_\_ A organização B é muito dinâmica e empreendedora. As pessoas são capazes de tomar iniciativas e correr riscos.
- c. \_\_\_ A organização C é muito estruturada e formal. Aquilo que as pessoas fazem é na sua generalidade rígido por processos burocráticos.
- d. \_\_\_ A organização D tem uma orientação competitiva. A sua principal preocupação é o alcance dos resultados. As pessoas são estimuladas pelo sucesso do alcance dos resultados.

#### 2 – O LÍDER ORGANIZACIONAL

- a. \_\_\_ O líder de topo da organização A é considerado de um modo geral, como um mentor, um facilitador, uma figura parental.
- b. \_\_\_ O líder de topo da organização B é considerada de um modo geral, uma pessoa empreendedora, inovadora, disposta a correr riscos.
- c. \_\_\_ O líder de topo da organização C é considerado de um modo geral, como um coordenador, um organizador e do ponto de vista técnico, uma pessoa de reconhecido prestígio.
- d. \_\_\_ O líder da organização D é considerado de um modo geral, como um indivíduo muito exigente, muito empenhado no alcance dos objectivos organizacionais.

#### 3 – A INTEGRAÇÃO ORGANIZACIONAL

- a. \_\_\_ Aquilo que contribui para a integração organizacional na organização A, é a lealdade e empenhamento. A coesão e o espírito de equipa são características desta organização.
- b. \_\_\_ Aquilo que contribui para a integração organizacional na organização B, é a capacidade de inovação e desenvolvimento. O importante é estar na vanguarda.
- c. \_\_\_ Aquilo que contribui para a integração organizacional na organização C, são os procedimentos formais e as regras. O mais importante é a manutenção da organização.
- d. \_\_\_ Aquilo que contribui para a integração organizacional na organização D, é o ênfase na capacidade de realização dos objectivos. A saliência em relação ás organizações congéneres é uma preocupação fundamental

#### **4 – O CLIMA ORGANIZACIONAL**

- a. \_\_\_\_ O clima da organização A é participativo e confortável. Existe um elevado grau de confiança e abertura
- b. \_\_\_\_ O clima interno da organização B é caracterizado por elevado dinamismo e capacidade de enfrentar novos desafios. É comum o ensaio de novos métodos e processos.
- c. \_\_\_\_ O clima da organização C realça a permanência e a estabilidade. Tudo o que diz respeito a regras é claro e seguido com rigor.
- d. \_\_\_\_ O clima interno da organização D é competitivo. Ênfase em superar as organizações congêneres.

#### **5 – CRITÉRIOS DE SUCESSO**

- a. \_\_\_\_ A organização A, define o sucesso em termos do desenvolvimento dos seus recursos humanos, espírito de equipa e respeito pelas pessoas.
- b. \_\_\_\_ A organização B, define o sucesso pelo desenvolvimento de valências e capacidades únicas, em relação às suas congêneres.
- c. \_\_\_\_ A organização C, define o sucesso em termos de eficiência. É dada muita importância ao alcance dos resultados com custos reduzidos e dentro dos limites temporais pré-estabelecidos.
- d. \_\_\_\_ A organização D, define o sucesso em termos da posição e importância relativa que ocupa, na envolvente nacional.

#### **6 – ESTILO DE GESTÃO**

- a. \_\_\_\_ O estilo de gestão da organização A, é caracterizado pela importância atribuída ao espírito de equipa, ao consenso e à participação.
- b. \_\_\_\_ O estilo de gestão da organização B, é caracterizado pela importância atribuída à iniciativa individual, criando condições para a inovação .
- c. \_\_\_\_ O estilo de gestão da organização C, é caracterizado pela importância atribuída à segurança de emprego, ao tempo na função e à clareza das regras e regulamentos.
- d. \_\_\_\_ O estilo de gestão na organização D, é caracterizado pela grande exigência, produtividade e sucesso, medido pelo alcançar dos resultados determinados pelos objectivos.

## ANEXO - D

SECCÃO CEFICÁCIA ORGANIZACIONAL

A lista a seguir inclui uma série de enunciados que descrevem características de uma organização. Indique a frequência com que elas ocorrem na sua organização. Utilize para o efeito a escala de 1 a 7 correspondendo a uma frequência crescente do valor 1 ao 7, escrevendo à esquerda de cada enunciado o número que considere corresponder à sua avaliação.

---

NADA FREQUENTE	1	2	3	4	5	6	7	MUITO FREQUENTE
----------------	---	---	---	---	---	---	---	-----------------

---

- 1. Há coordenação, supervisão e controle directo na execução das diferentes tarefas.
- 2. Recorre-se à participação dos subordinados nas decisões a tomar.
- 3. Dispõe-se de regras, procedimentos e métodos formais para orientar a execução de tarefas.
- 4. Os objectivos a atingir são claramente entendidos pela maior parte das pessoas.
- 5. Trabalha-se de forma intensa e esforçada.
- 6. Há uma verificação sistemática das diferentes fases da execução das tarefas.
- 7. Dá-se importância à inovação.
- 8. O clima interpessoal é positivo.
- 9. Recorre-se habitualmente a manuais de procedimentos.
- 10. Há um contributo importante dos subordinados na tomada de decisão.
- 11. A organização projecta uma imagem de elevado potencial.
- 12. Dá-se apoio para se testarem novas ideias.
- 13. Os objectivos estão claramente definidos e são perfeitamente conhecidos por todos.
- 14. O mais importante é alcançarem-se os objectivos estipulados.
- 15. Os elementos da organização identificam-se com a mesma.
- 16. A imagem exterior da organização é de grande potencial e dinamismo.
- 17. O ambiente de trabalho é estável e previsível.
- 18. Recorre-se a avaliações quantitativas dos resultados.
- 19. Encoraja-se a tomada de decisão consensual.
- 20. A organização é vista do exterior como um sistema em constante desenvolvimento.
- 21. Encorajam-se as ideias e sugestões inovadoras.
- 22. É fácil explicar os objectivos globais da organização.
- 23. Há uma pressão constante para se obterem melhores resultados.
- 24. Os indivíduos sentem de facto pertencerem à organização onde trabalham.
- 25. A organização é reconhecida no exterior pelo seu trabalho e prestígio.
- 26. Há uma prática de supervisão e coordenação da execução das tarefas.
- 27. As pessoas com ideias novas são bem vindas.
- 28. Em geral o volume de trabalho é intenso.
- 29. Aos diferentes níveis hierárquicos há uma perspectiva comum dos objectivos a alcançar.
- 30. Há estudos e avaliações periódicas dos resultados alcançados pela organização.
- 31. Os subordinados sentem que os seus pontos de vista são valorizados pelos escalões de topo.
- 32. Há um forte espírito de grupo na organização.