A CULTURA ORGANIZACIONAL EM PORTUGAL: DE DIMENSÃO OCULTA A PRINCIPAL ACTIVO INTANGÍVEL

Albino Lopes¹

Resumo: A cultura organizacional tornou-se um dos temas mais correntes dos congressos, textos e palestras das escolas de gestão, no decurso dos últimos 30 anos, sem que o tema se encontre, entretanto, devidamente desocultado para os profissionais e para os estudiosos da matéria. A sua popularidade, como moda em gestão, emergiu nos anos 80, a partir da interpretação feita por estudiosos americanos do sucesso da gestão japonesa, como resultado da adaptação às contingências nacionais dos princípios anglo-saxónicos da condução científica dos negócios, e em particular do taylorismo associado à medição da qualidade. Neste artigo são passados em revista os principais autores e é proposta uma definição e uma grelha de leitura integradas, a fim de se poder ler, numa única matriz interpretativa as determinantes da cultura nacional, profissional e organizacional. Optou-se, assim, por reverter a tendência natural para a polissemia dos temas mais complexos, procedendo, naturalmente, a opções, questionáveis a diversos títulos. A proposta reflecte a nossa convicção de que, numa era marcada pela diferenciação organizacional, a cultura desempenha um papel integrador, substituindo figuras mais arcaicas de construção da coesão interna, no seio das organizações como é o caso da hierarquia ou do mercado. A partir de alguns estudos empíricos propõe-se, ainda, uma chave de leitura da cultura organizacional portuguesa, caracterizando-a com base numa abordagem preferencialmente clínica e etnográfica. Arrisca-se, enfim, uma ideia/valor âncora da cultura organizacional portuguesa. Designamo-la de cultura adaptativa em lugar de apontar a cultura de regras como suporte do edifício cultural das organizações portuguesas. As virtualidades desta âncora cultural, integrando a capacidade de empatia e a inventividade dos portugueses, apesar da fraca apetência para o planeamento e gestão por processos, podem conduzir-nos, como povo, na senda da esperança de fazer dela, um

¹ Professor Associado com Agregação ISCSP-UTL. E-mail: alopes@iscsp.utl.pt

dos activos intangíveis mais determinantes da gestão das pessoas no nosso país.

Palavras-chave: cultura organizacional; integração pela cultura; activo intangível.

Abstract: *The organizational culture has become one of the most recurring topics in the congresses, texts and lectures of the business schools, in the course of the last 30 years, without the subject having been, however, properly unveiled to the professionals and the scholars that work on it. Its popularity, as management fad, emerged in the 1980s, from the interpretation of American scholars on the success of the Japanese management, as a result from the adaptation to the national contingencies of the Anglo-Saxon beginnings of the scientific management of businesses, and, in particular, of the Taylorism associated to the measurement of quality. In this paper, the main authors are reviewed and it is proposed an integrated definition and reading grid, in order to be able to read, within a single interpretative matrix, the determinants of the national, professional and organizational culture. It was, thus, opted to revert the natural tendency to the polissemic of the more complex subjects, proceeding, naturally, to questionable options at various titles. The proposal reflects our conviction that, in an era marked by the organizational differentiation, the culture plays an integrating role, substituting more archaic figures of construction of internal cohesion, within the organizations, as is the case of the hierarchy or the market. From a few empirical studies it is proposed, also, a reading key of the Portuguese organizational culture, characterizing it on the basis of an approach preferentially clinical and ethnographic. It is risked, at last, an anchor idea/value of the Portuguese organizational culture. We designate it as adaptive culture instead of pointing towards the culture of rules as support of the cultural edifice of the Portuguese organizations. The virtualities of this cultural anchor, integrating the ability of empathy and the inventiveness of the Portuguese, due to the weak appetite towards the planning and management by process, may lead us, as a people, in the quest of the hope of making that cultural anchor one of the intangible assets more determining of the management of people in our country.*

Keywords: organizational culture; integration by culture; intangible asset.

INTRODUÇÃO E PROBLEMA

Gerir é produzir bens e serviços com e pelas pessoas, sendo determinante conhecer os processos e as tarefas (e outras dimensões tangíveis) a executar mas, sobretudo, conhecer as pessoas e a cultura que elas mobilizam para os poderem realizar. Torna-se, assim, incontornável estudar a cultura das organizações, como um activo intangível mas mobilizável, bem como dos profissionais que nelas interagem. Efectivamente, apesar dos avanços teóricos de cerca de 30 anos de estudo, a cultura organizacional continua a ser uma variável ainda difícil de desocultar, se atendermos aos estudos de E. Schein.

Consideramos indispensável começar pela procura de uma definição, tantas são as propostas com as quais, desde o início, nos confrontamos² (Lopes & Reto, 1990), não tendo esta matéria deixado, entretanto, de se complexificar, como reconhece Geertz (2001). Para simplificar, invocaríamos apenas três das principais referências (G. Hofstede; E. Schein e R. Sainsaulieu), propondo a definição de cultura organizacional como uma programação mental, com todas as suas implicações em termos de crenças, de criação de sentido e de expressão através de artefactos e de padrões de comportamento, ajustadas aos grupos de pertença. Deste modo, socorremo-nos:

- De Hofstede (1991)³ para situar a cultura nacional como um programa comum de uma colectividade humana, que permite distinguir, uns dos outros, os membros de diferentes categorias de pessoas (nação ou grupo étnico, podendo ainda ser aplicado a categorias de género, grupos etários, classes sociais, profissão ou ofício, uma organização de trabalho ou mesmo uma família);

- De Schein (1992)⁴, propõe-se analisar os pressupostos valorativos que fazem da cultura uma estrutura social única e dotada de identidade, (entendendo por cultura organizacional o conjunto de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna, e que funcionou bem durante o tempo necessário para serem considerados válidos e ensinados aos novos membros, como a forma correcta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses mesmos problemas);

² A primeira referência à existência de uma cultura organizacional deve-se a E. Jacques, Professor do Tavistock Institut, nos anos 50; mas a divulgação do conceito ocorre, apenas, com o filósofo social britânico C. Handy, em 1976, na sua obra “Understanding Organizations”.

³ Para Hofstede, cultura tem o sentido de programação da mente.

⁴ E. Schein inspira-se da intuição topológica de S: Freud, para criar a sua tipologia de três níveis de profundidade da cultura organizacional: pressupostos básicos, valores e artefactos.

- De Sainsaulieu (1977)⁵, para caracterizar as bases da criação de uma identidade cultural dos grupos profissionais, (e entende que a cultura profissional se constrói de modo progressivo, no seio de um processo grupal longo, moldado pela tradição transmitida em família e pela socialização no local de trabalho).

Como valor âncora deste edifício cultural de uma dada colectividade, socorremo-nos da abordagem de D'Iribarne (1992)⁶. A cultura é concebida pelo autor como um sistema de conceitos que permitem aos indivíduos atribuírem sentidos às suas vivências. Assim termos como liberdade, igualdade, justiça ou responsabilidade pode evocar sentidos muito diferentes consoante os contextos, e daí a preferência por uma noção de cultura política. A abordagem interpretativista, como é conhecida, consiste em traçar um inventário das culturas políticas, do seu enraizamento na história e dos seus mais aspectos distintivos. Procuraremos, enfim, realizar uma síntese integrativa das perspectivas enunciadas acima, recorrendo ao “Modelo dos Valores Contrastantes” de R. Quinn e colaboradores, para com este ensaiar uma leitura dos principais pontos fortes e limitações das organizações que operam no contexto da cultura portuguesa.

Esta perspectiva de síntese teórica, implica fazer opções necessariamente discutíveis, na medida em que privilegiamos certos autores em detrimento de outros. Pensamos que as perspectivas seleccionadas se complementam, e que a ideia de um valor âncora (principal preocupação teórica de Ph. D'Iribarne) pode funcionar como chave para a descodificação desta realidade extremamente complexa. Assumimos, ainda, que a síntese proposta se baseia numa abordagem genético-funcionalista, admitindo que a cultura nacional constituiria a base de partida para que os líderes e os colaboradores portugueses possam, em cada organização, construir uma grelha de leitura partilhada e eficaz da realidade vivida. A gestão da cultura é, ainda, uma realidade chamada a evoluir, de acordo com as exigências do contexto em que operam, manipulando as variáveis da cultura profissional (através da Formação Profissional Contínua) e da cultura organizacional (principalmente através de variáveis como a Liderança). Não há, pois culturas superiores (como a “ética protestante” ou a “cultura japonesa”); apenas existem culturas que importa aprender a gerir.

Existem (e continuarão!) discussões intermináveis sobre o estatuto epistemológico da categoria de cultura organizacional, bem como acerca da distinção entre uma perspectiva mais funcionalista (ter uma cultura) ou mais genética (ser uma cultura). Desde há muito (Lopes & Reto, 1990) optámos por uma tentativa de síntese das duas perspectivas, dado que reputamos

⁵ R. Sainsaulieu tem sido, injustamente, um autor pouco relevado nesta temática da criação e gestão da cultura organizacional.

⁶ O autor foi por nós retomado para o estudo da cultura moçambicana com a tese de doutoramento de A.C. Calapez, no ISCTE, na qual é proposto o conceito de Lógica do Afecto.

indispensável para os gestores de pessoas se poderem orientar no seio deste conjunto teórico pouco integrado, até porque, uma década após as primeiras formulações, ele se encontrava em estado de perfeito caos conceptual (Martin, 1992). Terá sido em boa parte este caos teórico que contribuiu para que a cultura organizacional se mantivesse, em países como o nosso, como uma “variável oculta” e desvalorizada pela prática gestonária, mau grado a sua entrada na gíria corrente, de forma quase compulsiva.

Colocamos, deste modo, como questão central a ideia segundo a qual a cultura condiciona as representações dos indivíduos, razão pela qual se imporia uma adaptação local das práticas de gestão, dado que aquelas de dispomos quase sempre são transpostas de um ambiente anglo-saxónico (Chevrier, 2003). Práticas transpostas, sem adaptação cultural, equivalem a espécies exóticas que se transformam, habitualmente, em predadoras do melhor que uma cultura local possui⁷. Daí a necessidade que sentimos de proceder a uma adaptação da gestão da e pela cultura, à realidade nacional, na sequência da proposta de uma síntese explicativa a que procederemos.

1. Cultura Nacional – G. Hofstede

A cultura organizacional integra, em cada país, de acordo com G Hofstede, E. Hall, E. Schein e tantos outros que estudam as bases das cultura nacionais, símbolos, heróis, ritos, valores e convicções fundamentais (constituindo estes últimos, o nível mais profundo).

A cultura organizacional, de acordo Hofstede, integra, de um modo específico a cada cultura nacional, os seguintes elementos ou categorias:

- Símbolos⁸ (palavras, objectos e gestos com significado convencional);
- Heróis (pessoas reais ou imaginárias, presentes ou já desaparecidas, identificadas como modelos de comportamento);
- Ritos (actividades eventualmente supérfluas, mas socialmente significativas no contexto cultural);
- Valores (o nível mais profundo de uma cultura, os quais equivalem a sentimentos amplos, muitas vezes inconscientes e indiscutíveis, envolvendo categorias éticas, estéticas, ideológicas, compartilhadas pelos membros de um grupo e/ou pelos seus líderes).

⁷ Do nosso ponto de vista, foi o que se passou com a burocracia weberiana transposta sem adaptações para a cultura nacional. Gerou-se um “monstro”, nunca até hoje verdadeiramente dominado.

⁸ Ao nível da cultura nacional os símbolos constituem-se em linguagem, enquanto, em termos de cultura organizacional, correspondem a abreviaturas, gírias, formas de se apresentar, de vestir e de consideração (estatuto social).

Hofstede (1991) considera, nomeadamente, que as pessoas que começam a trabalhar numa organização (particularmente se são jovens), embora a generalidade do seu sistema de valores se encontre já firmemente enraizada, serão, por sua vez, socializadas segundo a prática do seu contexto profissional, nomeadamente ao nível dos valores básicos, podendo ser, a socialização, mais superficial, no que respeita a símbolos, heróis e ritos. Concentra a sua pesquisa nos valores⁹, como as variáveis que melhor caracterizam as culturas nacionais, dado que estes tendem a prevalecer nas organizações dos respectivos países, independentemente de serem locais ou transnacionais. São eles:

- A **Distância Hierárquica** (significando até que ponto os membros de uma sociedade aceitam a distribuição desigual de poder, o que afecta o comportamento dos menos poderosos em relação aos mais poderosos e vice versa);

- O **Controlo da Incerteza** (correspondendo ao grau de desconforto que os membros de uma sociedade sentem face à incerteza e à ambiguidade, bem como a uma preferência por situações mais ou menos estruturadas);

- O **Individualismo versus colectivismo** (representando a preferência por uma estrutura social associativa, dado que cada indivíduo apenas pode contar consigo mesmo e com a sua família, enquanto o colectivismo significa a expectativa e a preferência por comportamentos sociais de solidariedade, em que cada indivíduo espera que seus parentes ou grupo a que pertença cuidem dele, em troca de valores inspirados na lealdade);

- A **Masculinidade versus Feminilidade** (expressando a preferência pelo sucesso de natureza material, a competitividade, a agressividade, a preocupação com o elevado desempenho individual e a planificação das actividades, ao passo que a feminilidade concede uma preferência pela qualidade de vida, as relações humanas, a dedicação, a solidariedade e a criatividade, a partir de meios relativamente modestos);

- **Dinamismo Confuciano ou orientação a longo prazo versus orientação a curto prazo** (correspondendo a primeira aos valores de austeridade e tenacidade, de respeito pelas tradições e pelo conformismo social, do tipo “o medo face ao que se pode vir a dizer de si”).

G. Hofstede estuda, de modo particular, as consequências da cultura nacional relativamente a três dimensões fundamentais da gestão de pessoas:

⁹ Fornecem-se em anexo os indicadores dos principais países com os quais pode ser útil comparar a cultura portuguesa.

Figura 1 – Estilo de Liderança

Figura 2 – Motivação

Figura 3 – Estrutura Organizacional

Quanto às práticas¹⁰ nas organizações, Hofstede indica-nos como variáveis mais características, e que correspondem aos símbolos, mitos e ritos, as seguintes:

¹⁰ Diversas contribuições poderiam ser convocadas, ainda, dentro desta perspectiva da cultura organizacional aberta pelo autor holandês, destacando-se nomeadamente os trabalhos de HALL (1999) no campo da comunicação intercultural. Pelo seu interesse prático apontam-se as três dimensões por ele encontradas:

- O relacionamento em contexto rico (uso da alusão, do não-dito, da informação implícita) ou pobre de uma comunicação;
- A relação com o tempo (monocronismo – uma coisa de cada vez versus polícronismo);
- A relação com o espaço (distância física fraca ou considerável, entre os indivíduos em comunicação).

- **Maior interesse pelos meios versus maior interesse pelos fins** (o que significa, no primeiro caso uma preferência por rotinas técnicas e burocráticas, face a uma preferência pelos resultados);

- **Interesse pelo indivíduo versus interesse pela função** (ou seja, uma preocupação com a produtividade e com o bem estar do indivíduo ou, no caso, da função, uma preocupação apenas relativa à produtividade);

- **Corporativismo versus espírito de equipa** (levando no primeiro caso as pessoas a identificarem-se mais com a profissão/carreira e, no segundo caso, a privilegiarem os objectivos da organização);

- **Sistema aberto versus sistema fechado** (uma dimensão ligada ao tipo de comunicação externa e interna e à preocupação com o acolhimento dos estranhos ou dos recém-chegados);

- **Controlo interno rígido versus controlo interno flexível** (aspecto que corresponde à importância atribuída à formalização e à pontualidade dentro da organização);

- **Pragmatismo versus rigidez nas relações** (nomeadamente no que diz respeito aos clientes e que corresponde a um máximo de flexibilidade face a uma grande rigidez na aplicação dos normativos).

Estas práticas organizacionais representam dimensões mais superficiais e susceptíveis de fragmentação, no sentido de Martin (1992), mas sendo também mais fáceis de gerir do que os valores. Quando alguns autores falam em cultura forte (Kotter & Heskett, 1992), é aos valores que se referem e não tanto aos aspectos que aqui apresentámos como mais superficiais.

2. Cultura Profissional – R. Sainsaulieu

A cultura profissional, ao criar familiaridade com um mesmo universo técnico, induz preocupações, laços associativos, saberes e competências comuns, no seio de uma determinada classe profissional, desempenhando um papel catalisador da comunicação e dos comportamentos.

Com a sua obra de referência, *L'Identité au Travail*, R. Sainsaulieu torna-se o pioneiro do estudo das dimensões culturais presentes ao nível do trabalho e da profissão. A partir de inquéritos e de observação participante, em empresas públicas e privadas, o autor tipifica processos identitários em função dos meios de que os actores sociais dispõem para jogar jogos de influência organizacionais, de modo a garantir os respectivos interesses no seio das interações de trabalho, inscrevendo-se, deste modo, na lógica das pesquisas de Crozier (1963). A partir desta variável, R. Sainsaulieu formaliza a proposta de quatro tipos ideais de condições de acesso ao poder negocial (enquanto núcleo estruturante do comportamento organizacional), que em seguida se especificam.

- **Cultura de Alheamento:** os trabalhadores moldam a sua identidade profissional, de preferência, fora do contexto de trabalho. A sua estratégia de

acção passa pelo paradoxo da presença ausência; a organização é de tipo instrumental, ou seja, ganhar um vencimento que lhe permita viver uma vida inteiramente desfasada da vida de trabalho. O autor identificou o alheamento como a estratégia de uma determinada categoria de profissionais, dotada de fracas qualificações, com dificuldades de progressão e, mais especificamente, as mulheres, os emigrantes os serventes e os jovens insuficientemente socializados.

- **Cultura de Fusão:** existe uma categoria de profissionais com qualificações elementares mas pertinentes para a organização, e que, se enquanto indivíduos isolados são facilmente descartáveis, quando organizados sindicalmente, por exemplo, em conjunto, se tornam dificilmente substituíveis. Trata-se de trabalhadores fabris ou de escritório, com algum grau de especialização e essencialmente vocacionados para a produção em série, fazendo operações repetitivas. Cultivam uma camaradagem e uma solidariedade exemplares, entre colegas de trabalho, e forjam lideranças fortes e orientadas para a manutenção da coesão grupal. Este grupo, no período do pós-guerra, foi o grande esteio do sindicalismo reivindicativo associado à emergência do Estado Social.

- **Cultura de Negociação** (ou de solidariedade democrática): os profissionais qualificados e os quadros médios que asseguram a estrutura produtiva das organizações experienciam uma capacidade de influência individual essencialmente associada às competências e responsabilidades que exercem. A sua força negocial interna, ao invés do grupo anterior, centrado na ideia de colectivo, permite-lhes balancear de maneira muito equilibrada a afirmação individual (competição a nível cognitivo) e a capacidades de estabelecer alianças solidárias (cooperação entendida em sentido afectivo). Esta classe profissional forneceu, no decurso da revolução industrial, os quadros do sindicalismo, os encarregados industriais e sobretudo a base do empreendedorismo.

- **Cultura de Afinidades Selectivas** (ou de meritocracia): este modelo identitário está quase totalmente baseado no individualismo e no fraco sentido da solidariedade grupal. É específico de quadros técnicos que se orientam pelo sentido de ascensão social e de carreira pessoal que prefere muitas vezes a mobilidade externa à de serviço e de trabalho com sentido de realização. Em termos discursivos, este grupo profissional promove uma retórica comunicacional associada à meritocracia.

Figura 4 – Dominância da Tecnologia mecânica e de uma centração de carácter centrípeto

Figura 5 – Dominância das NTIC e de uma centração de carácter centrífugo

Como tivemos a oportunidade de referir (Lopes & Reto, 1990), este modelo teórico permite colocar a hipótese de uma divisão horizontal da organização, separando profundamente o alto e a base da pirâmide organizacional (quanto às qualificações profissionais), por um lado, e da esquerda para a direita da mesma pirâmide (no que respeita à ideologia mais colectivista, dos operários especializados e dos profissionais qualificados, face a uma mais individualista dos quadros e dos profissionais de baixas qualificações).

O equilíbrio entre tendências terá sido adquirido durante o período dos “30 anos gloriosos” que se seguiram à 2ª Grande Guerra – com os quadros e os trabalhadores com fracas qualificações a apresentarem uma orientação externa, e os restantes, com orientação interna. Um desequilíbrio parece, entretanto, inevitável, como antes dissemos, com a cultura profissional a orientar-se agora para uma certa homogeneidade individualista (predominância simultânea de quadros e de pessoas pouco qualificadas, com uma destruição massiva de empregos geradores de culturas mais colectivistas e solidárias). De acordo com as nossas hipóteses (Lopes & Reto, 1990), estaria a crescer a dificuldade da gestão da cultura de coesão organizacional, ampliada pelo paradoxo da sua maior necessidade. Os movimentos colectivistas, quando emergem no seio dos quadros remetem para uma defesa da carreira e não já da organização. A cultura individualista aparece acompanhada pelo estímulo da precariedade por razões financeiras e de rapidez de mutação tecnológica, a qual se tem traduzido pela designada política de deslocalização industrial. Em consequência, assistimos a uma potenciação da obsolescência das competências profissionais, geradora de uma maior exposição à cultura de alheamento. A novidade é que tão alheado parece estar o professor, por exemplo, como o segurança. Tudo isto ocorre sem o desenvolvimento da cultura de meritocracia, o que poderia reverter-se, se, entretanto, todos os profissionais fossem igualmente qualificados. A localização

deste paradoxo revela uma questão pertinente que nos deve merecer algum detalhe¹¹.

O desenvolvimento da Organização Aprendiz (Lopes & Picado, 2010), que poderia resolver o referido paradoxo, tem-se revelado uma miragem, em países como Portugal, como amplamente têm comentado organismos internacionais como a OCDE. Os nossos líderes industriais, em Portugal como noutros países europeus, parecem pouco atentos a uma Gestão Estratégica das Pessoas, orientados como estão para uma oposição entre desenvolvimento de competências e novas qualificações académicas. Entregou-se ao sistema educativo a responsabilidade da formação de competências, quando estas se desenvolvem sobretudo em contexto de trabalho. A representação colectiva parece afinar, igualmente, pelo mesmo, com a aposta a deslocar-se para o projecto e a carreira pessoal, a começar pela gestão universitária, cuja função social é entendida, agora, como a de se substituir às organizações produtivas para a criação das identidades profissionais do futuro.

3. Cultura Organizacional – R. Quinn

R. Quinn e colaboradores (quase sempre ligados à Universidade de Michigan) têm vindo a propor um modelo de gestão de competências de liderança e de cultura, como duas faces de uma mesma realidade, na linha do que igualmente defende Schein. Recorde-se que aquele modelo foi recentemente classificado como um dos 40 mais importantes, no domínio da gestão (Have et al., 2003). A sua abordagem parece ter as virtualidades necessárias para sobre ela procedermos à síntese que nos propomos, apreciando-a de forma detalhada.

Cameron and Quinn (2005) referem que cada cultura é composta por uma linguagem única, símbolos, regras, e sentimentos etnocêntricos. O conceito de cultura organizacional pertenceria, assim, à abordagem funcional do alicerce sociológico, mas os autores aludem, igualmente, que aquela é um atributo da própria organização, sendo espelhada pelo que é valorizado na organização, pelos estilos de liderança dominantes, linguagem, símbolos, procedimentos, rotinas e definições de sucesso organizacional. Julgamos detectar na definição os pressupostos da perspectiva genético-funcionalista: a organização tem e é, em simultâneo, uma cultura. Só em parte a gestão pode controlar a cultura, devendo sobretudo respeitar a sua dinâmica intrínseca, para a poder gerir.

Quinn and Rohrbaugh (1983) desenvolveram o modelo dos valores contrastantes quando procuravam uma definição da eficácia organizacional. O referido modelo é composto por duas dimensões: foco interno e integração vs foco externo e diferenciação (eixo horizontal); flexibilidade e mudança vs estabilidade e

¹¹ O sistema educativo manteve-se elitista e não é compensado por uma formação profissional de qualidade.

controlo (eixo vertical da figura, abaixo apresentada). De referir que o CVF era inicialmente composto por mais uma dimensão (meios versus fins), a qual, entretanto, viria a perder importância explicativa. As duas dimensões formam quatro quadrantes, os quais reflectem quatro tipos de cultura distintos: clã ou relações humanas, adhocracia ou sistemas abertos, hierarquia ou processos internos, e mercado ou objectivo racional (Cameron & Quinn, 2005). Para o diagnóstico da cultura da organização existe uma pluralidade de questionários muito divulgados que pretendem medir a força e o equilíbrio dos quadrantes, que em seguida se explicitam. O modelo completo é apresentado a partir de um esquema conceptual em que se delimita, de maneira precisa a zona de equilíbrio, em que a força expressiva de cada quadrante deverá exercer-se.

- **Cultura de mercado ou objectivo racional:** modelo com grande predominância entre 1900 e 1925, correspondendo ao apogeu do taylorismo (Quinn et al., 1996), sendo o critério de eficácia, a produtividade e o lucro, e a ênfase, em processos como a definição clara dos objectivos, a análise racional e a tomada de decisões.

- **Cultura de hierarquia ou processos internos:** de acordo com Quinn et al. (1996), este modelo tem por base a burocracia, que se deve às contribuições de Max Weber, e à unidade de comando de Henri Fayol (entre 1926 e 1950). Os autores referem que o critério de eficácia é a estabilidade e a continuidade; a ênfase é em processos como a definição de responsabilidades, a medição, a documentação e a protecção de registos.

- **Cultura de clã ou relações humanas:** este modelo de cultura emerge no terceiro quarto do século vinte (1950 e 1975), sendo a ênfase deste modelo no comprometimento, na coesão, e na moral (Quinn et al., 1996). Os critérios de eficácia são, de acordo com os autores, a equidade e a abertura.

- **Cultura de adhocracia ou sistemas abertos:** este modelo emerge no último quarto do Século XX (1975 - 2000) e num sistema deste tipo, a organização compete num ambiente de negócios turbulento e ambíguo, pelo que o critério de eficácia organizacional é a adaptabilidade e o apoio externo (Quinn et al., 1996). Segundo os autores, os processos chave são a adaptação política, a resolução criativa de problemas, a inovação, e a gestão da mudança.

Nenhuma organização conseguirá sobreviver, porém, com a ênfase apenas num destes quadrantes, pelo que se deverá otimizar todos os tipos mantendo-os na zona óptima.

Figura 6 – Modelo com delimitação da zona positiva vs zona negativa

Fonte: Adaptado de Quinn et al. (1996)

4. Síntese das diferentes abordagens culturais

Procedendo a uma sobreposição dos quadrantes, exceptuando a dimensão “dinamismo confuciano”, controversa neste contexto, obteríamos o seguinte tendo, igualmente, em consideração os valores encontrados para o nosso país:

- O quadrante dos Processos Internos, com a sua ênfase nas Regras, pode ser alinhado com a Cultura de Alheamento (algo do género como “faço uma coisa porque as regras a isso me forçam, mas sem adesão pessoal”) e com a Distância Hierárquica elevada (ou, não me compete questionar a hierarquia);

- No quadrante Objectivo Racional, o alinhamento seria feito com a cultura de meritocracia ou de Afinidades Selectivas e com o Controlo da Incerteza elevado, traduzindo-se por uma apetência pelos objectivos de carreira e não com uma identificação com os do colectivo (mais distantes);

- Quanto ao quadrante Relações Humanas (Apoio), estaríamos a falar de uma Cultura de Fusão, conjugada com um elevado Colectivismo (procurando interacções fortemente sinérgicas dentro do meu grupo de pertença e excluindo os restantes grupos);

- No de Sistemas Abertos/Cultura de Inovação, o alinhamento far-se-ia com a Cultura de Negociação (soluções consensuais, processo gerador de alternativas) e com a Cultura de Forte Feminilidade (atenta ao pormenor, à capacidade adaptativa e à aptidão para o improviso em situações onde outros facilmente entrariam em bloqueio).

6. Gestão da Cultura: o Caso Português

A sobreposição acima proposta obtém algum apoio empírico? Vejamos duas situações específicas, com base em dois dos modelos apresentados e a interpretação que retiramos a partir de Sainsaulieu.

O questionamento de todos os quadros do universo CTT e PT (mais de 2.000), com o modelo de Hofstede, permitiu confirmar as tendências encontradas pelo autor para a população portuguesa, mesmo tratando-se de dirigentes (alta distância hierárquica, alto controlo da incerteza, baixo individualismo e baixa masculinidade), as quais são traduzidas em: receio do poder, medo de assumir riscos, fraco sentido associativo e forte criatividade. O traço distintivo é assim a ausência de associativismo (cada um para si). A cultura profissional destes quadros dirigentes tende pois para um desequilíbrio individualista, mas igualmente de um corte entre dirigentes e dirigidos, em resultado de todo o trabalho operativo ser progressivamente entregue a empreiteiros subcontratantes (Lopes & Reto, 1990).

Quanto ao modelo de Quinn e colaboradores. Em sessões de formação com empresários, no ISCTE, procuramos efectuar um levantamento da representação social que estes apresentavam, acerca da maneira de ser do trabalhador português, bem como da forma de liderar do dirigente português em geral. As pessoas (cerca de 20, por sessão) registavam a sua impressão numa folha em branco. A expressão sucessiva de cada participante, acerca do que escrevera, fornecia os elementos para a construção daquilo que Weick and Bougon (1986) designam como elaboração colectiva de um mapa mental de grupo. Cada expressão era interpretada, com a intervenção determinante do proponente, com base nas categorias correspondentes aos valores contrastantes.

No que respeita à cultura, foram propostas ao grupo, para validação, as categorias seguintes:

- Baixo respeito pelas regras e processos internos;
- Baixo interesse pelo estabelecimento de objectivos;
- Grande oscilação (de muito bom a péssimo) no que respeita ao relacionamento entre as pessoas;
- Forte tendência para o improviso.

Quanto à liderança, os resultados foram os seguintes:

- Baixa centração no cliente;
- Baixa preocupação com procedimentos que visem a qualidade;

- Baixo espírito de trabalho em equipa oscilando, esporadicamente, com o culto do bom clima organizacional;

- Grande propensão para o “desenrascanço”.

Uma vez construído um único mapa mental colectivo, por composição (uma das técnicas admitidas pelos autores) dos diferentes mapas cognitivos individuais (usando a análise de conteúdo temática das frases escritas pelos sujeitos, com recurso a grelha prévia (no caso vertente as categorias de Quinn), o grupo discute-o, apropriando-se dele colectivamente, tendo-se reconhecido, de forma explícita, nas dimensões encontradas¹².

Estes resultados que abaixo se apresentam, divergem substancialmente da leitura que resulta de trabalhos de mestrandos, por nós orientados, a partir do Questionário FOCUS, o qual é, igualmente, utilizado por Neves (1996), e que salienta o enfoque no valor Regras, como o traço distintivo da cultura portuguesa. Procedemos a uma distinção radical entre gerir com base em múltiplas regras e adesão dos colaboradores a estas. Aceitam-se quando a autoridade está (ou poderá estar) presente. Quando as pessoas respondem a questionários de cultura reflectem a gestão desta cultura de regras e não os seus determinantes em termos de valores.

Poderá contraditar-se que os dados aqui referenciados foram obtidos a partir de metodologia etnográfica ou clínica. Defendemo-nos com a proposta de Schein (1996), quando afirma que a falha em levar a cultura suficientemente a sério assenta nos nossos métodos de investigação, que colocam mais ênfase nas abstracções do que em cuidadosas observações etnográficas ou clínicas do fenómeno organizacional.

Passando à análise, consideramos que não deixa de ser curiosa a aproximação entre as quatro abordagens apresentadas sobre o perfil dos dirigentes/empresários portugueses e sobre a forma como lideram a cultura nacional. Por outro lado, verifica-se que as questões associadas à problemática da cultura organizacional constituem uma preocupação presente, no mínimo de forma implícita, na reflexão e na acção dos empresários portugueses. Já não poderá falar-se da “variável esquecida” de que falava Schein nos anos 80.

Se nos socorrermos do esquema de Quinn (2000), para a análise da cultura (ou da gestão da cultura, se preferirmos) reflectida pelos empresários, as dimensões encontradas formariam a figura 7.

¹² A configuração de valores e de formas de gestão encontrados foi confirmada, entretanto, junto de cerca de 160 técnicos de diversas empresas, em ocasiões similares, tendo sido utilizada a mesma abordagem. Esta mesma realidade foi, ainda, encontrada junto de uma centena de dirigentes superiores do Grupo Lena, no decurso do plano de formação de quadros estabelecido com o ISCTE, ao longo dos últimos seis anos.

Figura 7 - Valores a que obedece a liderança da cultura portuguesa

O diagrama mostra um *deficit* nos processos e nos objectivos, o exagero da inovação e a oscilação (de tipo ciclotímico) entre o exagero da preocupação com um bom clima interno e a passagem extemporânea a uma situação de crispação das relações humanas.

A intenção com que se reflecte aqui, sobre a problemática da cultura-tipo das organizações portuguesas (utilizando para o efeito as categorias de Quinn e não as de Hofstede, como seria mais habitual) é a de poder evidenciar a coincidência de perfis entre a cultura e a liderança em Portugal, ou seja, poder fundamentar uma hipótese geral acerca daquilo que designamos de liderança da cultura nas organizações portuguesas.

Acresce que os estudos de alguns colaboradores de Quinn, acerca da implementação das políticas de qualidade nas organizações hospitalares (Zammuto et al., 2000), mostram ainda que estas requerem uma liderança da cultura, que consiga fazer algumas micro-regulações indispensáveis para aproximar o diagrama (figura que une os pontos indicativos dos valores dos diferentes quadrantes) do correcto posicionamento na zona de optimização (isto é, ligeiramente deslocado para o eixo da flexibilidade, como se procura mostrar no Figura 9). Para isso seria necessário estabilizar o quadrante relações humanas e deslocar o conjunto do modelo cuidando melhor dos processos e da planificação/objectivos. Procura-se ainda evitar a tentação bem portuguesa de procurar uma macro-regulação pela via do exagero na acentuação do quadrante regras, sem corrigir o perfil descrito, antes parecendo oscilar de forma bipolar. As Figuras 8 e 9 procuram ilustrar as opções que designamos de macro-regulação (exagerada centração nos processos internos/regras e apelo extemporâneo à figura do “desenrasca”) e de micro-regulação (condução das diferentes culturas

para o seu lugar mais “natural”, ou seja, onde o esforço colectivo esteja mais facilitado, no interior dos dois círculos).

Figura 8 - Macro-regulação da liderança da cultura portuguesa¹³

¹³ Designamos este modelo de macro-regulação, na medida em que se procura ilustrar a tentativa, dos dirigentes portugueses, em querer mudar o quadro mental das pessoas através de desenvolvidos processos de Leis, Regulamentos e Tecnologias, com os quais se pretende flexibilizar e desburocratizar a cultura organizacional, quando o normal seria admitir que é pela desregulamentação que se forja o caminho da flexibilidade.

Figura 9 - Micro-regulação da liderança da cultura portuguesa¹⁴

Pelas razões invocadas, nunca o valor regras, estando associado a algo de deficitário, poderia ser um elemento âncora do sistema cultural português. Vejamos, em pormenor o ponto de vista de D'Iribarne, procurando nele, apoio para podermos formular uma alternativa credível.

7. A Proposta de Chave de Leitura Cultural de Ph. D'Iribarne

A abordagem interpretativista de Ph. D'Iribarne pretende traçar um inventário da cultura política de um determinado povo, de maneira a fazer emergir as oposições que os actores sociais utilizam para criar sentido nos contextos de trabalho.

¹⁴ Nesta regulação é proposta uma consolidação da área positiva da dos valores associados às Relações Humanas e um deslocamento ligeiro e harmónico para o vector Controlo, parecendo, por isso, ser legítimo apelidá-la de micro. Este esforço com vista a uma deslocação, por ligeira que seja, para o vector do Controlo, pode fazer toda a diferença. Numa conferência do CEO da Siemens Portugal, num encontro promovido pela revista RH Magazine, na Caixagest, estava em causa este problema da relação dos portugueses com a temática das regras e dos objectivos. O Dr. Carlos Melo Ribeiro, que falava após a nossa intervenção, referia a necessidade de estimular os grupos a transformarem-se em equipas criativas tirando partido do espírito criativo nacional, mas também a estar vigilantes quanto ao controlo de objectivos e de regras, na ausência do qual os alemães não levariam a sério a filial portuguesa. A sua expressão era “regras e objectivos quanto baste, porque não é familiar essa cultura, e apostar fortemente na equipa e na criatividade”. Pensamos que não poderia haver melhor testemunho para a defesa da nossa perspectiva da gestão da cultura portuguesa.

Na obra fundadora de 1989 procura estabelecer a chave de leitura da cultura nacional do seu país, designando-a “Lógica da Honra”, por contraposição à “Lógica do Contracto”, própria dos Estados Unidos e à “Lógica do Consenso”, própria da Holanda.

A lógica da honra parte da separação das categorias profissionais e hierárquicas, cada uma remetida para a sua esfera de influência própria, sem se imiscuir nas outras, no respeito das prerrogativas de cada uma.

A lógica do contracto emerge de uma sociedade de iguais, coligados por meio de relações contratuais livremente negociadas. A hierarquia não resulta de uma posição ancestral mas antes da situação contratual em que prestar contas faz parte do trabalho a realizar.

A lógica do consenso, própria da Holanda (nascida da Tratado de Utrech, onde a unanimidade do apoio das províncias à fundação do Estado foi o valor âncora do processo), está suportada no princípio segundo o qual cada um pode exprimir-se livremente nas discussões que precedem as decisões da hierarquia.

De um modo mais abrangente, o autor formula a hipótese segundo a qual as sociedades se pautam pela separação entre a impessoalidade da gestão e o relacionamento humano, com quatro situações possíveis: impessoalidade no exercício profissional, separada do relacionamento, e com boas ou escassas relações pessoais; não separação, e relacionamento pessoal, desde muito bom a sofrível. As culturas germânico-nórdicas e anglo-saxónicas, seriam do primeiro tipo; as latinas, do segundo; as emergentes, sobretudo africanas, com uma lógica do afecto, do terceiro; as emergentes, de países em guerra, ou dominadas por sistemas “terroristas”, do quarto tipo.

Conclusão

Em conformidade com o que foi exposto, parece relativamente seguro que, de acordo com a proposta de Ph. D’Iribarne, a chave de leitura da cultura portuguesa seria a de se tratar de uma **cultura fortemente adaptativa**.

Como pontos fortes aparece-nos a apetência para o imprevisto e a criatividade individual, em condições contextuais de forte ambiguidade, o que corresponde à cultura de dominância da feminilidade e de uma aprendizagem profissional relativamente rápida, específica da cultura profissional; mas de preferência essa vivência cultural emerge em grupo e envolve um acentuado sentido de pequeno grupo de entreajuda (em sintonia com um colectivismo elevado, e permitindo fazer equipa com alguma facilidade). Enfrentar uma hierarquia impositiva implica, porém, um forte desgaste emotivo, pelo que o desenrascanço se opera em situação de autogestão clandestina (diz-se uma coisa e faz-se outra, porventura melhor).

Mas emergem, igualmente, pontos fracos como a baixa capacidade para a planificação e a elaboração amadurecida de processos eficientes (baixo sentido

de organização), associada a um sentido grupal mas que poucas vezes se reflecte em sentido verdadeiramente de equipa.

Gerir a cultura portuguesa, como se vê, não parece revelar-se uma tarefa fácil, na medida em que ela se afasta dos tão elogiados, entre nós, padrões anglo-saxónicos, em praticamente todos os pontos relevantes. O facto de tantos textos terem sido produzidos entre nós, desde há cerca de trinta anos, pouco terá contribuído para a desocultação desta variável determinante da gestão. Em estudos de caso, por nós próprios e por estudantes que connosco têm colaborado, verificamos a importância de medir e de aproximar a gestão da cultura portuguesa à proposta da Figura 9, acima referida, e que se traduz num equilíbrio expressivo de valores, ligeiramente orientado para a flexibilidade, sem descurar o controlo. É esta a configuração que melhor partido pode retirar, da gestão da cultura adaptativa em Portugal.

BIBLIOGRAFIA

- CAMERON, K.S. & QUINN, R. E. (2005), *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, San Francisco: Jossey-Bass.
- CHEVRIER, S. (2003), *Le Management Interculturel*, Paris: PUF, col. Que sais-je?
- CROZIER, M. (1963), *Le Phénomène bureaucratique*. Paris: Seuil.
- D'IRIBARNE, P. (1989), *La logique de l'Honneur*, Paris: Seuil.
- GEERTZ, C. (2001), *Nova luz sobre a antropologia*, Trad. Vera Ribeiro. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- HOFSTEDE, G. (1991), *Cultures and organizations: Software of the mind*. London, England: McGraw-Hill.
- HALL, T. E. (1999), *La Dimensión Oculta*, (19ªed.) Madrid: Siglo XXI Editores.
- HAVE, T. S.; HAVE, W. T.; STEVENS, A. F., VANDER ELST, M. & POLCOYNE, F. (2003). *Key Management Models: The Management Tools and Practices that Will Improve your Business*, London: Prentice-Hall.
- LOPES, A. & RETO, L. (1990), *Identidade de empresa e gestão pela cultura*, Editora Sílabo, Lisboa.
- LOPES, A. & PICADO, L. (2010), *Concepção e Gestão da Formação Profissional Contínua*, Mangualde: Edições Pedagogo;
- KOTTER, J.P. & HESKETT, J.L. (1992), *Corporate Culture and Performance*, New York: Free Press.
- MARTIN, J. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*. New York: Oxford University Press.
- NEVES, J. G. (1996), *Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos*, RH Editora, Lisboa.
- QUINN, R. E. & RHORBAUGH, J. (1983), A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis, *Management Science*, Vol. 29, Nº 3, p. 363-377.
- QUINN, R. E.; FAERMAN, S. R.; THOMPSON, M. P. & MCGRATH, M. R. (1996), *Becoming a Master Manager: A Competency Framework*, 2nd Edition. New York: John Wiley & Sons.
- SAINSAULIEU, R. (1977), *L'identité au travail*, Paris: Presses de la Fondation des Sciences Politiques.
- SCHEIN, E. H. (1996), *Leadership and Organizational Culture*, in Hesselbein F., Goldsmith, M. & Beckhard, R. (Eds.), *The Leader of the Future*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- SCHEIN, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*, (2.ed.) San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

- WEICK, K. E. & BOUGON, M. G. (1986). Organizations as cognitive maps: charting ways to success and failure; in Sims H. P. e Gioia D. A. (Eds.) *The thinking organization: dynamics of organizational social cognition*. S. Francisco: Jossey-Bass.
- ZAMMUTO, R.F., GIFFORD, B. & GOODMAN, E.A. (2000), *Managerial ideologies, organization culture and the outcomes of innovation: a competing values perspective*, N.M. Ashkanasy, C.P.M.

ANEXO

Estudo comparativo - os resultados dos 25 países (de 53) que permitem melhor comparação relativamente a Portugal; Ordenação: de 1 a 112 (escala das dimensões encontradas); Classificação (de entre os 53 países estudados): 1 = máximo; 53 = mínimo

País	Distância hierárquica		Controlo de Incerteza		Individualismo		Masculinidade		Índice Confuciano	
	Ordenação	Classificação	Ordenação	Classificação	Ordenação	Classificação	Ordenação	Classificação	Ordenação	Classificação
Alemanha	35	42-44	65	29	67	15	66	9-10	31	11-12
Áustria	11	53	70	24-25	55	18	79	2		
Bélgica	65	20	94	5-6	75	8	54	22		
Brasil	69	14	76	21-22	38	26-27	49	27	65	5
Dinamarca	18	51	23	51	74	9	16	50		
Espanha	57	31	86	10-15	51	20	42	37-38		
EUA	40	38	46	43	91	1	62	15	29	14
Finlândia	33	46	59	31-32	63	17	26	47		
França	68	15-16	86	10-15	71	10-11	43	35-36		
Grécia	60	27-28	112	1	35	30	57	18-19		
Hong Kong	68	15-16	29	49-50	25	37	57	18-19	96	1
Índia	77	10-11	40	45	48	21	56	20-21	61	6

Irlanda	28	49	35	47-48	70	12	68	7-8		
Israel	13	52	81	19	54	19	47	29		
Itália	50	34	75	23	76	7	70	4-5		
Japão	54	33	92	7	46	22-23	95	1	80	3
México	81	5-6	82	18	30	32	69	6		
Noruega	31	47-48	50	38	69	13	8	52		
Países Baixos	38	40	53	35	80	4-5	14	51	44	9
Portugal	63	24-25	104	2	27	33-35	31	45		
Reino Unido	35	42-44	35	47-48	89	3	66	9-10	25	15-16
Suécia	31	47-48	29	49-50	71	10-11	5	52	33	10
Suíça	34	45	58	33	68	14	70	4-5		
Taiwan	58	29-30	69	26	17	44	45	32-33	87	2
Turquia	66	18-19	85	16-17	37	28	45	31-33		

Nota: para mais fácil compreensão, estão, assinalados a *bold* os resultados para Portugal, bem como os *scores* mais elevados, correspondentes aos países mais desenvolvidos. Verifica-se, pois, a inexistência de um padrão de regularidade que pudesse explicar o desenvolvimento económico ou social.