

**CULTURA ORGANIZACIONAL**

OLIVÉRIO DE PAIVA RIBEIRO \*

**INTRODUÇÃO**

Numa análise antropológica, tal como refere Neves (2000), o termo “cultura” começou por ser definido como um componente do sistema social, o qual se manifesta pelo modo de vida e pelos artefactos, onde se incluem o saber, a crença, a arte, a moral, a lei, os costumes, hábitos, assumidos pelo homem como membro da sociedade.

Esta concepção de cultura pluralista e sócio-cultural que permaneceu de 1900 a 1950, subdividiu-se em duas correntes, sendo a primeira, mais simples, um conjunto de padrões culturais, criada pelos indivíduos que interagem, realçada pelas estruturas padronizadas da cultura, traduzida nos artefactos e comportamentos. A segunda, mais complexa, associada às formas de organização económica, política e social, sistemas de religião, tipo de linguagem, filosofias, direito, ciência e arte. Esta considera a cultura como um conjunto de estruturas sociais, integrada numa rede ou sistema de relações sociais, sendo cada sistema estrutural, uma unidade funcional, que contribui de modo harmonioso para a sua existência e continuidade.

Mais recentemente, o conceito de cultura passou da perspectiva funcionalista para a estruturalista, com ênfase na componente simbólica e cognitiva, a qual ajuda as pessoas a perceber, sentir e agir, através dos processos mentais, resultantes de um sistema partilhado de símbolos e significados.

Múltiplos trabalhos indiciam o crescente interesse sobre a cultura organizacional, na perspectiva de uma possível explicação do sucesso e insucesso das organizações e sua implicação na motivação e desempenho dos seus colaboradores, de modo a promover a eficácia das mesmas. (Dawson, 1995), (Mabey e Salaman, 1995).

O sentido de que a cultura das organizações é fundamental para o seu sucesso e que essas mesmas organizações são muito mais do que simples recursos financeiros, estruturas físicas, equipamentos, normas e procedimentos é reforçado por muitos autores. As organizações são também compostas por estruturas humanas e sociais, com vida própria, que crescem, desenvolvem-se e adaptam-se às exigências da envolvente em que se inserem, interna e externa, mediata em termos de perspectiva económica, tecnológica, cultural, política e demográfica, e imediata nas áreas de análise do cliente, mercado, concorrentes ou sectores de actividade. (António, 2003)

---

\* Assistente do 2º triénio da Escola Superior de Saúde do Instituto Superior Politécnico de Viseu.

Vários são os autores em cujos trabalhos se salienta a importância da cultura, quer na dimensão nacional, quer organizacional, tais como Hofstede, Ouchi, Pascale e Athos, Peters e Waterman, Ueno e Sekaran, Desphandé, sendo de realçar a opinião de Denison (1990), o qual refere ser comum a todos, a componente da dimensão comportamental da organização, ou seja, a manifestação das crenças, valores e princípios subjacentes, que se revelaram úteis no passado e que perduram em virtude da utilidade presente e futura, não só na vertente financeira, mas também associada à componente da Gestão de Recursos Humanos.

O conceito e desenvolvimento do termo “*Cultura Organizacional*”<sup>1</sup> fica marcado com Pettigrew na década de 70, passando a ter grande desenvolvimento a partir da década de 80, atendendo à grande turbulência a que as organizações Americanas estavam sujeitas e a sua incapacidade de competir com organizações de outros países, nomeadamente Japonesas, ao fracasso dos modelos racionalistas da gestão das organizações, assentes em estudos e métodos quantitativos, limitadores da introdução de mudanças nas organizações, ao nível do seu comportamento social e psicológico.

De acordo com Robbins (1999) cultura organizacional não seria mais do que um sistema de significados partilhados, conjunto de características chave que uma organização valoriza, onde se incluem sete características básicas, as quais reflectem a sua essência.

Nesse conjunto de características temos a salientar a “*inovação e tomada de riscos*” a que todos os seus membros se deverão comprometer ou empenhar, face ao estímulo que lhes é solicitado, a “*atenção a detalhes*” dispensada e demonstrada na análise do seu desempenho e na precisão com que é executado, a “*orientação para os resultados*”, ou seja, o grau com que as administrações se empenham nos resultados ou produção, mais do que nas técnicas e processos usados para a sua obtenção, a “*orientação para as pessoas*”, ou seja em que medida as acções e decisões das administrações têm em consideração o seu efeito sobre as pessoas da organização, em termos de resultados esperados, a “*orientação para as equipas*”, mais do que para as pessoas em termos individuais, a “*agressividade*” não em termos de sociabilidade mas de competitividade e por último a “*estabilidade*” ou grau de ênfase dado à manutenção do *status quo* em comparação com o crescimento.

É com base nestas características que segundo o autor, as organizações definem a sua cultura, podendo cada uma das características variar numa escala, de acordo com a

---

<sup>1</sup> “Yet in order for people to function within any given setting they must have a continuing sense of what that reality is all about in order to be acted upon. Culture is the system of such collectively accepted meanings operating for a given group at a given time... and the offspring of the concept of culture I have in mind are symbol, language, ideology, belief, ritual, and myth”. (Pettigrew, 1979)

percepção, sentimentos ou entendimentos partilhados, do modo como os serviços ou produtos são efectuados e os comportamentos assumidos pelos seus membros.

A cultura organizacional não procura traduzir o grau de satisfação dos seus membros num processo de avaliação, mas sim a percepção que os seus membros têm das suas características, isto é, se os seus membros a vêem como potenciadora de crescimento ou se pelo contrario a inibe, se promove a inovação ou se a restringe, sendo assim na sua perspectiva, meramente descritiva.

Entende-se assim que a cultura organizacional deva ser um sistema cujo significado é partilhado por todos os seus membros, expressa por valores centrais, os quais irão caracterizar a “personalidade” da organização, ou seja, a sua cultura dominante.

Quando esses valores são fortemente partilhados por todos os seus membros, assumindo um forte compromisso com os mesmos, mais forte será a cultura dessa organização, a qual pressupõe uma unidade de propósito, levando à coesão e lealdade com a organização, evitando-se assim a rotatividade dos seus membros e o enfraquecimento da sua cultura.

De referir ainda que a “*cultura nacional*” se sobrepõe à “*cultura organizacional*”, de acordo com Wilkins (1983). Nesta perspectiva, salienta-se que os valores sobre que assenta a cultura das pessoas a nível individual representam acima de tudo valores de âmbito nacional, ou seja, a cultura de um povo sobre a cultura de uma organização. Neste contexto, as organizações têm que ter em consideração a cultura dos seus membros, se quiserem realmente ter uma cultura organizacional.

## PERSPECTIVAS TEÓRICAS

A cultura organizacional, de acordo com Chiavenato (2000) engloba aspectos formais, facilmente perceptíveis, relacionados com as políticas, directrizes, procedimentos, objectivos, estruturas e tecnologias existentes, e aspectos informais, relacionados com as percepções, sentimentos, atitudes, valores, interacções informais e normas grupais, caracterizados por um “*iceberg*”, aos quais estão associados à parte visível, observável, os aspectos formais, orientados para aspectos operacionais e de tarefas, enquanto os segundos, invisíveis ou ocultos, relacionados com as questões afectivas, emocionais, orientados para aspectos sociais e psicológicos, por vezes difíceis de interpretar e compreender, transformar ou mudar.

Torna-se assim evidente a importância do ambiente em que se insere a organização, na complexidade das suas pressuposições, crenças, comportamentos,

histórias e mitos, os quais representam o modo particular do funcionamento e desenvolvimento de tarefas da organização.

Para Schien (1992), a cultura organizacional tem subjacentes três níveis:

- Os *artefactos* a que corresponde tudo o que se vê, ouve ou sente na organização, ou seja, os produtos, serviços, tecnologias e padrões comportamentais dos seus membros, visíveis e audíveis, mitos e histórias;
- Os *valores compartilhados* a que correspondem os valores relevantes que se tornam fundamentais para conduzirem as pessoas na realização das suas tarefas, servindo como que a justificação do seu desempenho, normalmente criados pelos fundadores das organizações, validados pelo meio físico ou pela partilha social do grupo;
- Finalmente, os *pressupostos básicos*, associados a algo mais profundo e íntimo, oculto nos membros da organização, tais como as percepções, valores e sentimentos, os quais definem a que prestar atenção, o que significam as coisas, que acções a tomar em diferentes situações, bem como definem como reagir emocionalmente ao que se passa, que identificam a **identidade** da organização.

Este conceito de cultura organizacional, de acordo com Hatch (1993), foi considerado como estático por não integrar uma característica essencial à cultura, que é a sua dinâmica, tal como não faz a interligação entre os seus níveis. Por tal motivo, dotou-o com um quarto nível designado por *símbolos*, diferenciando-o dos artefactos pelo (significado) que pode assumir, ou seja, a forma como o significado é produzido e utilizado pelas pessoas da organização. Como exemplo, é dado o “*bouquet de rosas*”. Como artefacto, é um conjunto de flores e como símbolo, pode assumir diferentes significados subjectivos, significativos de apreço, admiração, simpatia ou outro.

De acordo com Chiavenato (2000), podemos verificar a existência de duas vertentes básicas na cultura das organizações. A “*formal*”, assente nos múltiplos órgãos que a constituem, nos cargos desempenhados pelos seus membros, na hierarquia da autoridade e responsabilidade dos mesmos, os objectivos, as estruturas e tecnologias postas à disposição na organização. A “*informal*”, assente nos *grupos informais* que se desenvolvem no seu seio, com interesses similares ou opostos, as *atitudes e comportamentos* assumidos, manifestando percepções favoráveis ou desfavoráveis, as *normas de trabalho* que diferentes grupos podem assumir, independentemente das definidas institucionalmente, as quais também poderão favorecer ou não a organização como um todo, e por último, os *padrões de liderança*, conferindo autoridade por vezes informal e como contra poder. Estas poderão ou não colidir com o poder e liderança formal.

Verificamos assim que dentro de uma organização, o termo cultura pode representar a distinção entre duas organizações, mesmo tratando-se de instituições cujos objectivos e ramos sejam comuns ou semelhantes. Representa também a identidade dos seus membros, o comprometimento de um grupo pertencente à organização em detrimento do interesse individual de cada um. A cultura da organização traduz os padrões comportamentais e os actos a executar mais apropriados.

No fundo a cultura da organização traduz, tal como refere Robbins (1999). “*o sentido e o controle que guia as atitudes e comportamentos dos empregados*”.

Ao caracterizar-se uma cultura organizacional, apenas se descrevem os padrões comportamentais, desempenhos e objectivos ou razão da existência, de toda a instituição. Como se viu, não se avalia nem a satisfação dos seus membros, nem a eficácia da mesma. Apenas traduz o grau de compromisso organizacional, procurando aumentar a coerência de comportamentos, bem como a forma de realização das tarefas, procurando a máxima eficiência e eficácia, rumo à excelência.

Tendo em perspectiva a eficácia das organizações, esta tem gerado algumas disfunções que não poderão ser desprezíveis. Nas organizações dinâmicas, onde a mudança é acelerada, a cultura predominante pode tornar-se problemática e poderá não ser a mais apropriada. No processo de transformação, podem surgir barreiras à mudança quando a cultura predominante é forte.

As alterações e mudanças sobre costumes, tradições e formas de agir enraizadas na organização, sustentadas desde a sua fundação, limitam a implementação de uma nova visão para a mesma.

A cultura organizacional das instituições tem como estrutura de suporte e consolidação, o processo de selecção dos seus membros, os critérios de avaliação, o desenvolvimento de capacidades pelo treino, o desenvolvimento de carreiras e promoções, bem como todo um processo de regulação e controle, no sentido do ajustamento entre os que apoiam e os que desafiam essa mesma cultura.

As práticas de selecção, as acções da gestão de topo, bem como os métodos de socialização são o suporte para a manutenção cultura da organização.

O processo de selecção para a contratualização de pessoas, tem por base as competências, os conhecimentos, habilidades e capacidades dos candidatos para o desempenho de funções na organização, mas também é feita em função da avaliação do decisor face à adaptação dos valores dos indivíduos aos valores organizacionais, de modo a torná-los compatíveis. A incompatibilidade de valores deve levar tanto a organização, quanto os indivíduos, à não selecção ou renúncia dos cargos.

Por outro lado, as acções das administrações têm também grande impacto na cultura organizacional, através do seu comportamento, estabilidade, forma de comunicação e transmissão de normas e procedimentos.

Do processo de adaptação dos indivíduos à cultura da organização, relativamente aos seus usos, costumes e procedimentos, resulta a melhor ou pior socialização. O momento da integração dos indivíduos é crucial, levando a dois possíveis resultados, após um período de integração mais ou menos alargado, formal ou informal, individual ou colectivo, fixo ou variável, seriado ou aleatório, de envolvimento ou despojamento. O primeiro, atendendo às características da própria socialização, leva à adaptação do funcionário à cultura da organização e o segundo, por motivos opostos, leva à rotulagem de ‘inadaptado’ ou ‘rebelde’ na organização, passando a ser discriminado no seio da cultura vigente da organização.

Numa segunda perspectiva, Schein (1984) considera que:

*“Cultura organizacional é o padrão de pressupostos básicos que um dado grupo inventou, descobriu e desenvolveu, aprendendo a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e que têm funcionado suficientemente bem para serem considerados suficientemente válidos e serem ensinados aos novos membros como o modo correcto de compreender, pensar e sentir, em relação a esses problemas”.*

Neste contexto, Martin (1992) sistematiza a literatura sobre a cultura organizacional, em três categorias – *integradora*, *diferenciadora* e *fragmentada*, tal como se pode ver no quadro 1.

A perspectiva *integradora* faz da homogeneidade e harmonia os seus princípios base, face aos benefícios que a sua concretização propiciam aos indivíduos e às organizações. A cultura é vista como um “*cimento social*” que une todas as pessoas da organização, como um conjunto de convicções claras, consistentes e consensuais por todos partilhado.

A perspectiva *diferenciadora*, a cultura organizacional considera a divergência como sua essência, pondo em causa a homogeneidade e o consenso da perspectiva *integradora*. Segundo a autora anteriormente citada, a divergência de opinião, promotora de conflitos de interesses, pode levar à existência de culturas e sub culturas, que tanto conduz ao consenso como à completa exclusão, sendo por tal motivo propiciadoras e condutoras para a harmonia da organização. Esta dependerá não só da coexistência da sub cultura na cultura organizacional, como também nas diferenças de poder e nos próprios conflitos de interesse. Esta considera que a existência de conflitos de interesse e de diferentes visões entre as pessoas, não são causadores de não harmonia nas organizações. Fundamental é também a partilha de opiniões das sub culturas, caracterizadoras dessa mesma cultura.

Quadro 1: Perspectivas de abordagem da cultura organizacional de Martin

Elementos	Perspectivas de abordagem		
	Integradora	Diferenciadora	Fragmentada
<i>Essência</i> <i>Consenso</i>	Homogeneidade e harmonia A nível de organização	Diferença e conflito A nível de grupo	Ambiguidade Multiplicidade de visões e ausência de consenso
<i>Manifestações</i> <i>Matriz cultural</i> <i>Ambiguidade</i>	Relações de consistência Uma e única Excluída  Organização	Relações de inconsistência Várias e grupais Canalizada para fora das subculturas	Falta de clareza e complexidade Múltiplas Enfatizada
<i>Unidade de análise</i>		Grupo	Indivíduo

Fonte: Neves (2000)

Na perspectiva fragmentada, o indivíduo é o principal foco de análise. Assim, a cultura organizacional é vista como “*uma teia de indivíduos, relacionados casualmente de um modo ténue pelas suas posições mutantes, numa variedade de problemas, dependendo o seu envolvimento cultural, dos problemas activos a cada momento*”. A cultura organizacional é vista de acordo com o momento e indivíduos que a integram. Sendo o indivíduo a principal unidade de referência, as suas posições são mutantes, em função dos problemas que se lhe deparam, face às constantes contradições entre situações e pelo facto das organizações serem constituídas por uma diversidade de sistemas sociais e organizacionais, como tal ambígua e sujeita a mudanças.

Tendo por base a citação, a cultura organizacional deve ser analisada sobre vários níveis, sendo o primeiro visível, relacionado com a estrutura das organizações em termos arquitectónicos, tecnologias utilizadas, atitudes e comportamentos das pessoas, ou seja, a imagem transmitida pelos diferentes elementos constituintes da organização. O segundo, associado aos valores assumidos conscientemente pelos actores internos e reconhecidos externamente, sendo necessária a pesquisa sobre os mesmo, na forma de entrevistas, questionários ou análise de conteúdo documental. O terceiro nível, tem subjacentes os comportamentos assumidos, a forma como são percebidos, pensados e

sentidos, sendo que estes podem efectivamente ser assumidos inconscientemente e como tal, difíceis de analisar e discutir.

Numa segunda análise, verificamos que as culturas só existem na base da existência de grupos, com valores assumidos, objectivos, regras e problemas comuns, face aos interesses partilhados, e na integração de novos membros que perfilhem estes mesmos pressupostos. A cultura vai assim sendo construída, sob a forma de aprendizagem acumulativa e integradora, com origem num fundador o qual envolve novos membros no processo, criando e desenvolvendo a história.

Neste estruturar da história da organização, torna-se evidente a importância da liderança, no sentido de manter o rumo da mesma e ajustá-la às mudanças, internas e externas, com que se depara. Deve assim a liderança, não só assegurar soluções novas e melhores, continuando a manter segurança no rumo, de modo a fazer superar ansiedades e conflitos, abandonando processos antigos, enquanto os novos vão sendo aprendidos e testados, tal como refere Schein (1986).

Na figura 1, encontram-se diferentes modelos tipológicos da cultura organizacional, de dimensões unipolares. O modelo de Deal e Kennedy (1988) tem por base duas dimensões relacionadas com a alta ou baixa *quantidade e risco* que as organizações têm de correr e a *velocidade de obtenção de informação* cujos pólos são lenta ou rápida, obtendo-se assim os quatro quadrantes correspondentes às culturas de **processo, risco, agressividade e acção**.

Na cultura de processo, há a preocupação do modo de fazer sobre o que fazer, conduzindo ao excesso de burocracia, valorizando a rigidez da hierarquia, elevada formalização e poder de posição como base de autoridade bem como o título profissional são o seu reflexo, não estimulando a criatividade e inovação. Na cultura de risco cuja focalização se centra no futuro, requer competência técnica e autoridade nos processos de decisão, tendo de funcionar em ambientes de alta tensão e pressão. Na cultura de agressividade, a rapidez e curto prazo geram elevada competição interna, individualismo e reduzida cooperação. Na cultura de acção, centrada no cliente, requer organizações dinâmicas, focalizadas no presente e mais preocupadas com a quantidade em detrimento da qualidade.

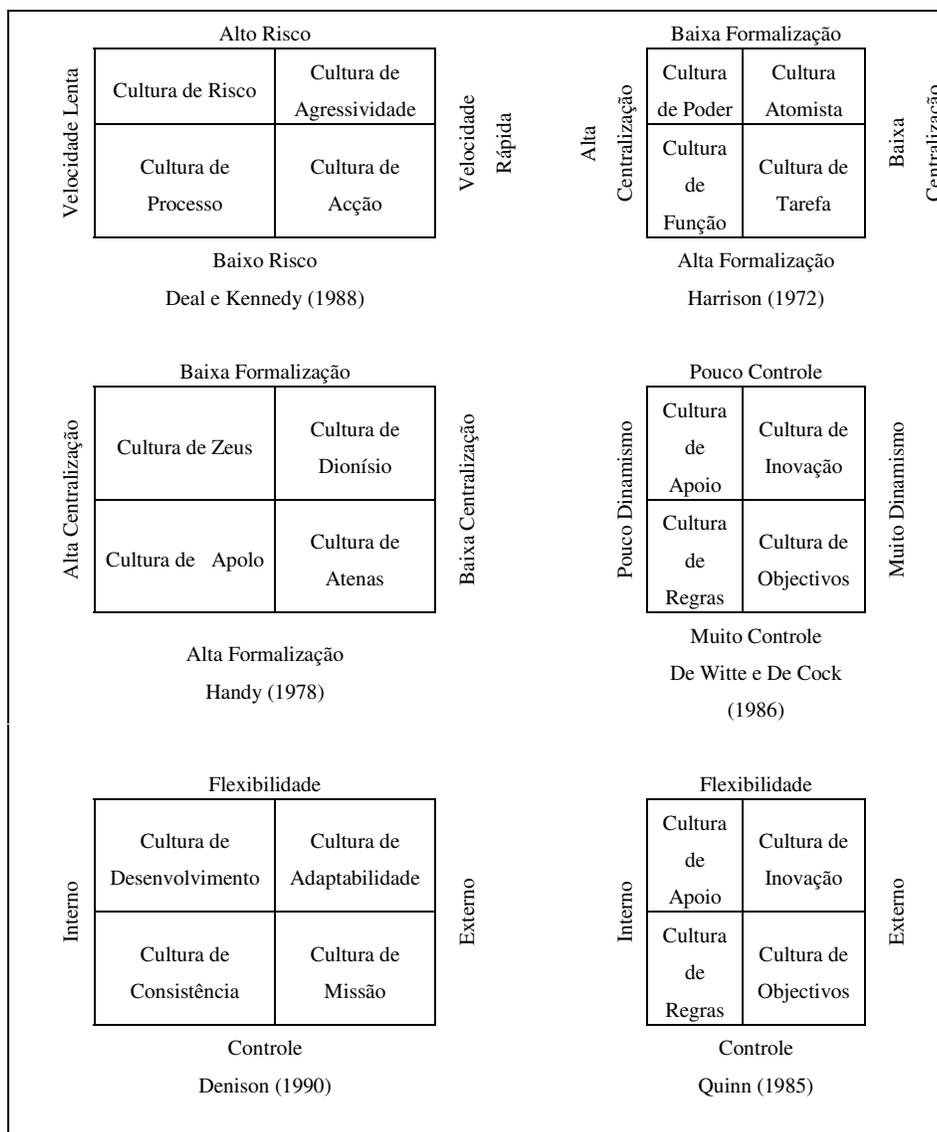


Figura 1: Representação gráfica de modelos tipológicos

Fonte: Adaptação de Neves (2000)

Harrison (1972) também tem por base duas dimensões. A *formalização* e a *centralização*, baixa ou alta, as quais definem a sua tipologia nos quatro quadrantes em **cultura de função, poder, atomista** e **de tarefa**.

A cultura de função ou burocrática, engloba a elevada formalização e centralização, com base na lógica e no racionalismo, regras e procedimentos, exercício

da autoridade e poder de posição, normalmente apropriada para ambientes estáveis, mas inadaptável em contextos de mudança. A cultura de poder, caracterizada pela alta centralização e baixa formalização, é normalmente verbal e intuitiva, tem como vantagem a adaptação rápida às solicitações do meio, podendo correr o risco de assumir posturas de princípio em que “*os fins justificam os meios*”. A cultura atomista, informal e descentralizada, caracteriza-se pelo mínimo de regras e mecanismos de coordenação, com grande margem de manobra individual, onde o exercício da autoridade assenta no poder de competência. A cultura de tarefa, tem por base valores como a flexibilidade, adaptabilidade, autonomia, cooperação e respeito mútuo, sendo altamente formalizada e pouco centralizada, cujo poder é difuso, sendo típica dos grupos interdisciplinares para desenvolvimento de projectos.

Handy (1978), tem por base as mesmas dimensões de Harrison, mas atribui a cada quadrante o nome de um deus da mitologia grega. A cultura de **Apolo** (deus da razão), **Zeus** (o líder onipotente dos deuses do Olimpo), **Dionísio** (deus da autonomia) e **Atenas**.

A cultura Apolo, de elevada formalização e centralização, burocrática, valoriza mais a função do que a pessoa, onde o poder é legitimado pela posição hierárquica, sendo as regras e procedimentos os principais métodos de influência. A cultura de Zeus, com alta centralização e baixa formalização, verbal e intuitiva, onde o poder se encontra centralizado, com algumas regras e pouca burocracia. A cultura de Dionísio, informal e descentralizada, tem por base o indivíduo, onde o respeito mútuo e auto-responsabilização são o principal critério. A cultura de Atenas, tem também por base a cultura de tarefa de Harrison, permitindo o elevado auto controle em termos de trabalho e tendo os resultados como foco central e principal critério de avaliação.

A tipologia de cultura organizacional de De Witte e De Cock (1986), com origem em duas dimensões unipolares, o *controle* e o *dinamismo*, que variam de muito a pouco, relacionadas entre si, e estruturadas nos quatro quadrantes, constituindo as culturas de **regras**, **apoio**, **inovação** e de **objectivos**.

A cultura de regras caracteriza-se por pouco dinamismo e muito controle, a cultura de apoio por pouco dinamismo e pouco controle, a cultura de inovação por muito dinamismo e pouco controle e por fim, a cultura de objectivos caracteriza-se por muito dinamismo e muito controle.

Dentro das tipologias de dimensões bipolares, referimos a de Denison (1990), com duas dimensões bipolares e relacionadas entre si, sendo uma orientada na relação que as organizações têm com o seu exterior (*orientação externa*), versus a sua própria dinâmica interna (*orientação interna*). A segunda, também bipolar, refere-se ao dilema relacionado com a *abertura à flexibilidade* versus o *controle pela estabilidade*. As duas dimensões acabam por dar origem a diferentes terminologias de cultura organizacional

nos quatro quadrantes. A cultura de **consistência**, de **envolvimento**, de **adaptabilidade** e de **missão**. As duas primeiras mais viradas para a dinâmica interna e as duas últimas para a dinâmica externa. De igual modo e numa segunda perspectiva, a cultura de envolvimento e adaptabilidade enfatizam a capacidade da organização para a mudança e flexibilidade, enquanto a cultura de consistência e de missão se orientam para a segurança e estabilidade.

Assim sendo, parafraseando Neves (2000), a cultura de consistência, orientada para a estabilidade e para o interno da organização, caracteriza-se por acentuar os sistemas implícitos dos valores e crenças partilhados e explícitos de regras e regulamentos de controlo. A cultura de envolvimento, com orientação para a flexibilidade e também para o interior da organização, caracteriza-se pelo sentido de pertença e responsabilidade, criados pelos elevados níveis de envolvimento e de participação. A cultura de adaptabilidade, orientada para o exterior e para a flexibilidade, caracteriza-se por tomar medidas adequadas para fazer face a pressões externas e flexibilizar os comportamentos e processos de funcionamento interno. A cultura de missão, orientada para o exterior e para a estabilidade, caracteriza-se por realçar a importância do significado, clareza e direcção que os papéis individuais e institucionais bem como os objectivos internos e externos devem possuir.

Para finalizar, referimos o modelo dos valores contrastantes de Quinn (1985) e colaboradores, resultante do modelo de eficácia do mesmo autor e Rohrbaugh (1981;1983), onde um conjunto de valores subjacentes ao conceito de eficácia estrutura as seguintes dimensões:

- A dimensão contrastante flexibilidade/controle, cuja estrutura organizativa assente no controle, valoriza a segurança e estabilidade, assumindo uma forma organizativa mecanicista ou altamente burocrática, com base na autoridade formal e na coordenação impessoal. Caso a estrutura organizativa assente na flexibilidade, valoriza a inovação e adaptação, assumindo uma forma de organização orgânica ou de estrutura informal, encorajando a comunicação horizontal, a cooperação, a iniciativa individual, a informalidade e o desejo de mudança;

- A dimensão contrastante orientação interna/orientação externa, valoriza na primeira o bem-estar e o desenvolvimento individual, mantendo a estabilidade na estrutura do trabalho e do ambiente, em oposição à valorização do ambiente externo à organização, de competição, aquisição de recursos e de produtividade;

- A dimensão contrastante meios/fins, traduz o crescimento e aquisição de recursos através da inovação e rapidez de resposta, com ênfase nos processos em oposição à estabilidade e controle através do sistema de informação e de comunicação, com ênfase nos resultados.

As dimensões contrastantes configuram uma estrutura conceptual de quatro modelos de cultura organizacional – **apoio, inovação, regras e objectivos**.

Na cultura de apoio, é partilhada a crença na importância da cooperação, do espírito de grupo e do bem-estar das pessoas. Na cultura de inovação, a crença na importância e valor da criatividade, inovação, flexibilidade, receptividade à mudança, é o objecto de partilha comum entre os membros da organização. Na cultura de objectivos, são os valores da produtividade, da eficiência, da maximização de resultados, que constituem a base dominante. Na cultura de regras, a base das crenças assenta nos valores da ordem, da hierarquia e dos sistemas de informação, do controle.

Neste modelo, as três dimensões anteriormente referidas distribuem-se pelos dois eixos e quatro quadrantes, estando a dimensão orientação interna/orientação externa no eixo horizontal, traduzindo a primeira o desenvolvimento dos recursos humanos, procurando manter estável e cooperante o ambiente de trabalho. Como orientação externa, procura desenvolver actividades que possibilitem o crescimento e aquisição de recursos.

A dimensão flexibilidade/controlado encontra-se representada no eixo vertical e traduz, relativamente à flexibilidade a importância da iniciativa individual, da rapidez e da adaptabilidade da organização, enquanto o controle enfatiza a necessidade da hierarquia e controle de funções.

A terceira dimensão, caracterizando os meios/fins, representa os modelos teóricos implícitos a cada quadrante.

O modelo dos *objectivos racionais*, correspondente à cultura de objectivos, cuja principal função é a obtenção dos objectivos definidos. O modelo do *sistema aberto*, correspondente à cultura de inovação, tendo como principal função a adaptação. O modelo das *relações humanas*, correspondente à cultura de apoio, enfatiza a motivação das pessoas e a descentralização de decisões. Por último, o modelo dos processos internos, correspondente à cultura de regras, cuja principal finalidade é a integração e o controlo. (fig. 2)

Modelo das relações humanas

**APOIO**

Flexibilidade

Modelos dos Sistemas Abertos

**INOVAÇÃO**

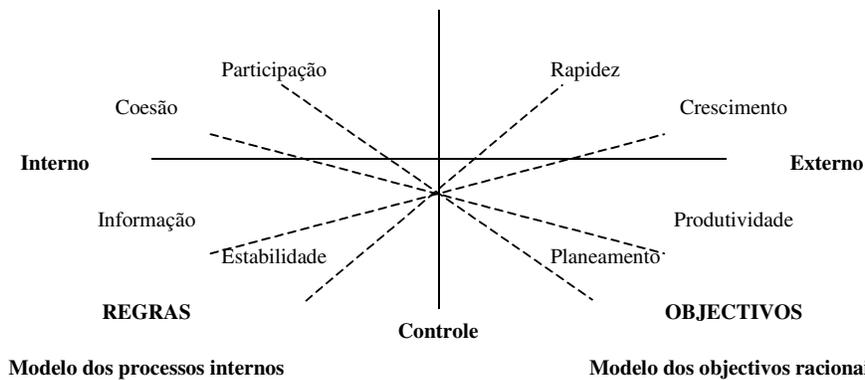


Figura 2: Modelo dos valores contrastantes de Quinn e colaboradores.

## CONCLUSÃO

A nossa análise sobre cultura organizacional torna-se concordante com a representação gráfica de Neves (2000), onde a ideia de anéis concêntricos e sobrepostos, resultantes da imagem da cebola de Hofstede ou de camadas geralmente referida na literatura, parte da concepção multidimensional do conceito amalgamado de clima/cultura, numa perspectiva construtiva da realidade, onde as pessoas desenvolvem uma visão organizada das coisas, através da atribuição de um significado ao que acontece (figura 3). As camadas sobrepõem-se desde a mais central, com características subjectivas, de difícil acesso e ao nível do inconsciente, para as mais periféricas, com características mais objectivas, de fácil acessibilidade e ao nível do consciente.

Neste sentido, a matiz branca corresponde à ideia de clima, cuja análise trataremos num próximo artigo, onde se engloba a percepção descritiva do ambiente organizacional. Os matizes acinzentados e negro correspondem à ideia de cultura organizacional, avaliável através de percepções avaliativas, em que a cinzenta mais clara corresponde aos componentes comportamentais, os *artefactos*. A camada cinzenta intermédia, simboliza os *padrões e normas de comportamento*, mais do domínio cognitivo e conseqüentemente menos visível que a camada anterior. A camada cinzenta mais escura representa os *valores, crenças e ideologias*, cuja natureza é um misto de cognitivo e emocional. A camada central negra corresponde aos pressupostos fundamentais, de natureza emocional, mais profunda, do domínio do inconsciente, fruto da socialização extra organização (família, escola e sociedade) e muito pouco afectada pelas práticas organizacionais.



Figura 3: Camadas clima/cultura  
Adaptação de Neves (2000)

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANTÓNIO, Nelson Santos. (2003). *Estratégia Organizacional: do Posicionamento ao Movimento*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- CHIAVENATO, Idalberto. (2000). *Administração nos novos tempos*, 6<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Campus.
- DAWSON, S. (1995). *Analysing organizations*. 2<sup>a</sup> ed., Houndmills Macmillan

Press.

- DE WITTE, K. e DE COCK, G. (1986). *Organizational climate: its relationship with managerial activities and communication structures*. The psychology of work organization. Elsevier.
- DEAL, T. e KENNEDY, A. (1988). *Corporate Cultures*. London: Penguin.
- DENISON, D.R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. John Wiley & Sons.
- DENISON, D.R. (1996). *What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars*. Academy of Management Review, vol. 21, nº 3, 619-654.
- HANDY, C. (1978). *The gods of management*. London: Penguin.
- HARRISON, R. (1972). *Understanding your organization's character*. Harvard Business Review, 50 (23):119-128.
- HATCH, M. Jo. (1993). *The dynamics of organizational culture*. Academy of Management Review, vol.18, nº 4, 657-693.
- MABEY, C. e SALAMAN, G. (1995). *Strategic human resource management*. Blackwell Publishers, Lda. Oxford.
- MARTIN, J. (1992). *Cultures in organizations*. New York, Oxford University Press.
- MINTZBERG, H. (1981). Organization design: fashion or fit?. *Harvard Business Review*, Janeiro/Fevereiro, 103-116;
- MINTZBERG, H. (1986). *Le pouvoir dans les organizations*. Les editions d'organization. Paris.
- MINTZBERG, H., QUINN, James B. (2001). *O Processo da Estratégia*. Porto Alegre: Bookman.
- NADLER, David A. e EDWARD E. Lawler (1983). III. *Quality of Work Life: Perspectives and Directions*. Organizational Dynamics, Winter.
- NEVES, José Gonçalves. (2000). *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editora RH.
- PETERS, Thomas & Waterman, ROBERT H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. Nova York: Harper & Row.
- PETTIGREW, A.M. (1979). *On studying organizational cultures*. Administrative Science Quarterly, 24, 570-581.
- PETTIGREW, Andrew; FERLIE, Ewan, [et al]. (1996). *The New Public Management in Action*. New York: Oxford University Press.
- QUINN, M. D. (1985). Planning with people in mind. *Harvard Business Review*, Jul-Aug., 97-105.

- ROBBINS, Stephen P. (1999). *Comportamento Organizacional*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A.
- SCHEIN, Edgar. H. (1984) - *Coming to a New Awareness of Organizational Culture*. Sloan Management Review. Vol. 25, nº 2. Schien, Edgar H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, Jossey Bass Publishers.
- SCHEIN, Edgar H. (1986). “*How leaders Embed and Transmit Culture*”, – *Organizational Cultures and Leadership*. S. Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- SCHEIN, Edgar. H. (1984) - *Coming to a New Awareness of Organizational Culture*. Sloan Management Review. Vol. 25, nº 2.
- WILKINS, A.L. (1983). *The Culture Audit: A Tool for Understanding Organizational*. *Organizational Dynamics*, Autumn, p. 24-38