

8.ª EDIÇÃO
revista e atualizada

MANUAL DE

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E GESTÃO

Miguel Pina e Cunha, Arménio Rego, Rita Campos e Cunha,
Carlos Cabral-Cardoso, Pedro Neves

rh
editora



CAPÍTULO 14

Cultura: o software mental

[Todos] somos criaturas do nosso cordão umbilical cultural. Todos somos forçados a operar sob a cobertura do nosso software mental-emocional pessoal e interno. Estas sementes fundamentais do comportamento e dos valores orientadores afetam subconscientemente as abordagens/estilos de gestão e colocam-nos em conflito com outros [povos de outras culturas].¹

Questões a que poderá responder no final do capítulo

- O que se entende por cultura organizacional? E por cultura nacional?
- Poder-se-ão identificar subculturas no seio de uma mesma organização?
- Quais as razões pelas quais a cultura se transformou numa moda, especialmente durante os anos 1980?
- Quais os aspectos visíveis e invisíveis de uma cultura?
- Qual a importância da gestão da cultura para as organizações contemporâneas?
- Quais os níveis de análise da cultura organizacional?
- Qual o grau de dinamismo/estabilidade das culturas – tanto as nacionais quanto as organizacionais?
- O que são culturas nacionais? Como podem ser caracterizadas?
- Como se explicam as quatro características do modelo de Hofstede: distância de poder, individualismo/coletivismo, masculinidade/feminilidade e evitamento da incerteza?
- Em que diverge o projeto GLOBE do modelo de Hofstede?
- Como podem ser classificadas as culturas organizacionais?
- Qual a diferença entre culturas fortes, fracas, rígidas e amorfas? Como se relacionam com o desempenho?
- Qual a diferença entre cultura e clima organizacionais?

¹ Beer (2003, p. 261).

A CHEGADA TRIUNFAL DE UM NOVO CICLO, A ASCENSÃO E A QUEDA

Ao longo dos anos 1980, os profissionais da gestão assistiram à chegada triunfal de um novo tema ao lote das modas de gestão: a cultura organizacional. Não que se tratasse de um tópico desconhecido, visto que diversos autores ou subdisciplinas dos estudos organizacionais (e.g., o desenvolvimento organizacional) já o haviam considerado antes². Mas, até então, a cultura era objeto, sobretudo, do interesse de disciplinas como a antropologia e a sociologia. Desde então, a cultura tornou-se um tópico central para a gestão. Como referia um docente da Universidade de Nova Iorque:

Procuramos estudantes que apreciem a existência de diferenças significativas e relevantes entre as culturas, e que compreendam que é preciso tempo para descobrir aquilo que conta para diferentes pessoas.³

Mas regressemos aos anos 1980: foram, sobretudo, os olhares projetados sobre a especificidade da cultura organizacional que induziram muitos autores e gestores a considerar que nela residia, em grande medida, a explicação do milagre económico/empresarial japonês – o qual, entretanto, e na sequência da crise económica nipónica, deu lugar à pergunta colocada por um trio de autores japoneses “O que está errado com as empresas japonesas?”⁴. Ou seja, continuamos a aprender com o Japão, mas novos tempos trazem novas aprendizagens. O caso nipónico ilustra também os problemas do entusiasmo com casos nacionais particulares: Portugal já foi o “bom aluno” da União Europeia, a Irlanda chegou a ser conhecida como o “tigre celta”, a Islândia era um modelo de desenvolvimento e felicidade, e a gestão japonesa um exemplo de sofisticação. Mudados os tempos, mudaram-se as interpretações. Deve, todavia, permanecer a precaução: não há culturas boas e más; há porventura culturas mais propícias a determinados resultados do que outras – embora,

no longo prazo, o panorama possa não ser tão claro como as visões de curto prazo poderiam fazer supor.

Caixa 14.1 | Japão: crise ou mudança de paradigma?

Permita-nos, caro leitor, abrir um parêntesis sobre a “crise” do Japão. O Japão oferece aos seus cidadãos uma esperança de vida superior à de todos os outros grandes países; níveis de desemprego comparativamente baixos; um dos mais baixos níveis de criminalidade do mundo. Será esta descrição a de um país em crise? Pode o bem-estar ser medido com base em indicadores exclusivamente económicos? Norihiko Kato, professor de literatura japonesa na Universidade Waseda, apresentou outra explicação: o Japão entrou numa era pós-crescimento, na qual, à ilusão da expansão económica ilimitada, sucedeu a busca de valores menos tangíveis e mais profundos.⁵ O argumento pode ser contestável, mas merece um pensamento: preferiria o leitor, para si, a crise japonesa – ou a pujança Indiana, com os seus níveis de pobreza extrema, explosões regulares de violência e caos urbano?

Os anos 1980 foram, portanto, “culturalmente” prolixos, tanto do ponto de vista da investigação quanto nas arenas mediática e empresarial. O tema transformou-se numa moda e numa espécie de varinha de condão para a resolução dos problemas organizacionais:

- No livro *In Search of Excellence/Na Senda da Excelência*, um estrondoso sucesso editorial (três milhões de exemplares vendidos), Tom Peters e Robert Waterman pareciam ter identificado o segredo mais bem guardado do êxito empresarial⁶.
- William Ouchi⁷ anunciava, com a sua Teoria Z, a integração que faltava das vantagens competitivas da gestão japonesa e da americana.

²Jacques (1951).

³In Knight (2011, p. 11).

⁴Nunagami et al. (2010).

⁵Kato(2010); veja, também, Pillig (2011).

⁶Peters & Waterman (1982).

⁷Ouchi (1981).

- Uma multidão de profissionais exultava com a mais recente solução gestionária *made in Japan* oferecida ao mundo e, em particular, aos americanos, assombrados pelo milagre económico japonês.

Ironicamente, pela mesma época, a economia japonesa caminhava para uma crise prolongada marcada pela queda do iene, a crise do sistema bancário, a convulsão bolsista e uma deflação sem precedentes desde os anos 1930 num grande país industrializado. A "bolha" rebentaria, tendo os anos 1990 sido descritos como a "década perdida" do Japão⁸. Empresas emblemáticas como a Nissan caminhavam para o colapso, pelo que a compra de 44 por cento do seu capital pela Renault acabaria por ser o corolário de um processo de perda competitiva da economia nipónica. Ao designar para a presidência da empresa Carlos Ghosn, um gestor brasileiro de origem libanesa conhecido como *le cost killer*, uma nova época se abria na relação entre o *Japan, Inc.* e a comunidade internacional de negócios. O Japão, exportador de *know how* organizacional, dava lugar ao importador de gestores como o *supergaijin* (superestrangeiro), que salvaria a Nissan da falência⁹.

Importa abrir, *ab initio*, um parêntesis para afirmar que uma porção substancial da discussão em torno da dicotomia sistema de gestão japonês vs. sistema ocidental assenta num equívoco: o de que as diferenças culturais bastam para explicar as diferenças entre os dois sistemas de gestão. As raízes históricas e sociológicas dos sistemas organizacionais são fundamentais para essa compreensão¹⁰.

Fechado o parêntesis, importa referir que o entusiasmo provocado pelas obras referidas, bem como por outras lançadas no mesmo período¹¹, teve o mérito de trazer a questão cultural para o cerne do debate organizacional, mas não evitou que as críticas surgissem rapidamente. À famigerada obra *In Search of Excellence* foram apontadas várias falhas metodológicas, nomeadamente o facto de o livro

se apoiar extensivamente em casos retirados de organizações "exemplares" para daí extrair a tese de que os valores partilhados e uma cultura forte são fator de excelência empresarial. Na verdade, nada obsta a que, em empresas não excelentes, os valores partilhados ocupem igualmente um papel central. Enunciando mais prosaicamente:

- Os membros organizacionais podem **partilhar** enfaticamente valores que são perversos para o desempenho.
- As culturas podem ser fortes pelas piores razões. Por exemplo, culturas fortes podem dificultar a melhoria organizacional. Ainda ilustrando, uma das explicações para a sucessão de desastres de grande monta na BP (explosão de uma refinaria em Texas City em 2005; fuga de petróleo num *pipeline* no Alasca em 2006; explosão da plataforma *Deepwater Horizon* em 2010) reside, justamente, na incapacidade da gestão de topo em criar uma genuína cultura de segurança, dada a maior orientação da empresa para o negócio que para a excelência operacional e segurança¹². E "mudar de cultura é difícil", explicou John Hofmeister, antigo presidente da Shell Oil¹³.

Deve acrescentar-se, aliás, que várias empresas consideradas excelentes no livro *In Search of Excellence* viram os seus resultados derrapar, contrariando assim a tese enunciada na obra segundo a qual as empresas "excelentes" estavam dotadas de maior capacidade de resposta às contrariedades do mercado. Tom Peters viu-se, por isso, impelido a iniciar uma obra posterior, *Thriving on Chaos*, afirmando que as empresas excelentes não existem, numa alusão direta ao trabalho que o celebrizou. Este ato de contrição viria a assumir contornos pouco edificantes quando, vários anos após a publicação, o guru proferiu uma confissão pública alegando, basicamente, duas coisas. Primeira: alguns dados foram forjados. Segunda: sentia-se inocente, porque apenas pessoas "idiotas" poderiam ler um livro de negócios seguindo as palavras à letra¹⁴.

⁸ Uma análise da crise nipónica pode ser encontrada em Ng & Yip (2004).

⁹ Bremner et al. (2004).

¹⁰ Clegg (1990).

¹¹ Deal & Kennedy (1982).

¹² Hill (2011).

¹³ Chazan (2011, p. 16).

¹⁴ Peters (2001b).

Honra lhe seja feita, Peters não parou, até hoje, de se reinventar, nem perdeu uma aura de provocador que justifica afirmações como as que aqui reproduzimos. Peters, escreveu um colunista do *Financial Times* em janeiro de 2011, “está no Olimpo” dos gurus de gestão¹⁵. Dois exemplos: (1) o seu livro mais recente, *As Pequenas Grandes Coisas*, de 2010, apresenta não sete mas “163 maneiras de se conseguir a excelência”, subtítulo e indicação de prudência do autor; (2) na página 35 do mesmo livro, Peters escreve, “Adoro a ‘Excelência’ – e não só porque foi ela que pagou a quinta que comprei no Vermont em 1984”.

Afinal, tal como Phil Rosenzweig¹⁶ explicou em *The Halo Effect*, o que nós queremos mesmo é histórias bem contadas. Frequentemente, não releva se tais histórias são verdadeiras ou falsas. O que realmente conta é que o que nos contam nos ajude a confirmar as nossas crenças, a suportar a nossa fé, a alimentar os nossos sonhos, ou a brilhar nas nossas preleções! Eis mais uma demonstração de como a gestão não é uma ciência, que a mesma está repleta de *fezadas*, que o espaço é um catavento para inúmeros contadores de histórias, e que uma boa prática de gestão requer sensatez e menos deslumbramento com modas vendidas em *best-sellers*.

O livro de Ouchi, um dos que trouxeram à liça a gestão japonesa, também não foi imune à crítica. Um dos alvos foi o facto de os níveis de análise não serem distinguidos com suficiente clareza. Segundo os contestatários, o autor falhava a tentativa de limitar e delimitar o papel da cultura nacional na cultura das organizações, debilitando o alcance teórico e as possibilidades de aplicação das suas ideias centrais. Entre os méritos do livro conta-se, no entanto, o facto de ter conferido o devido relevo à importância da cultura nacional envolvente das organizações.

O exposto ajuda a compreender o posicionamento de Kreitner e Kinicki a respeito desta matéria:

Os resultados [da atividade em torno da cultura organizacional] podem ser organizados num *continuum* de rigor académico. No extremo inferior, encontram-se as tipologias simplistas e argumentação exagerada acerca dos benefícios oriundos da adoção de valores e culturas organizacionais de tipo nipónico. Aqui, o termo cultura organizacional representa pouco mais do que uma *buzzword* da psicologia pop. No outro extremo, deteta-se um corpo crescente de teoria e pesquisa, com contributos válidos, embora manchados pelas inconsistências nas definições e medidas¹⁷.

O presente capítulo pretende fornecer uma perspetiva simples, embora clarificadora, desta matéria. Serão apresentadas algumas definições de cultura organizacional, tentar-se-á desenhar um elenco de características que a distinguem de outros conceitos, expor-se-ão argumentos justificativos do estudo da cultura, discutir-se-ão os níveis de análise (e.g., nacional, organizacional), e concluir-se-á com uma breve abordagem do clima organizacional. Tentar-se-á explicar que as culturas organizacionais diferem entre si, e que uma parte dessa diferença se deve ao facto de estarem inseridas em culturas nacionais.

CULTURA ORGANIZACIONAL E NACIONAL: O QUE SÃO?

O primeiro desafio que o estudo da cultura organizacional coloca é de natureza conceitual. A necessidade de rigor é aqui particularmente relevante, por duas ordens principais de razões:

- (1) Deteta-se, na literatura, razoável sobreposição entre o conceito de cultura e outros conceitos organizacionais, como os de clima e de identidade.
- (2) São diversas as perspetivas de abordagem e os níveis de análise da cultura.

Uma importante fonte de ambiguidade relaciona-se com o facto de a cultura, tal como se ilustra no

¹⁵ Broughton (2011, p. 12).

¹⁶ Rosenzweig (2007).

¹⁷ Kreitner & Kinicki (1998, p. 60).

Quadro 14.1, poder ser trabalhada a partir de um conjunto de pontos de vista distintos, os quais se

associam a diferentes tradições disciplinares e fazem uso de métodos de investigação particulares.

Quadro 14.1 | Abordagens da cultura organizacional¹⁸

ABORDAGEM	ALGUNS TEMAS PERTINENTES	MÉTODOS
Transcultural	<ul style="list-style-type: none"> Diferenças culturais entre nações. Diferenças nas práticas de gestão adotadas em diferentes culturas nacionais. 	<ul style="list-style-type: none"> Inquéritos transversais.
Contingencial	<ul style="list-style-type: none"> Orientações culturais das empresas. Impacto da cultura na inovação. Consistência estratégia-estrutura-cultura. O papel da gestão na criação da cultura. Impacto da mudança ambiental na cultura. 	<ul style="list-style-type: none"> Inquéritos transversais ou estudos etnográficos.
Cognitiva	<ul style="list-style-type: none"> Criação, disseminação e mudança do conhecimento. Impacto que a mudança exerce sobre as cognições partilhadas. Fontes de conflito entre departamentos e subculturas. 	<ul style="list-style-type: none"> Investigação etnográfica ou fenomenológica.
Simbolista	<ul style="list-style-type: none"> Socialização dos novos empregados. Impacto da socialização na criatividade e inovação. Criação e partilha de símbolos na organização. 	<ul style="list-style-type: none"> Métodos etnográficos ou fenomenológicos.
Psicodinâmica	<ul style="list-style-type: none"> A cultura organizacional como expressão da vontade e ação do líder fundador. 	<ul style="list-style-type: none"> Métodos históricos ou etnográficos.

A cultura organizacional foi definida por Schein, num artigo sugestivamente subintitulado “a variável esquecida nos estudos organizacionais”, como o “conjunto de assunções implícitas partilhadas e tomadas como verdadeiras por um grupo, as quais determinam o modo como esse grupo perceciona, pensa e reage aos seus vários ambientes”¹⁹. Enunciando de modo distinto, a cultura pode ser concebida como um conjunto de valores e práticas definidos e desenvolvidos pela organização, com base nos quais é socialmente construído um sistema de crenças, normas e expectativas, que moldam o pensamento e o comportamento dos indivíduos. As práticas assim desenvolvidas, embora específicas de cada organização, são, em regra, compatíveis com os valores dominantes na envolvente nacional ou regional.

A cultura nacional, por sua vez – e alargando a definição de Hofstede²⁰ – pode ser definida como a programação mental coletiva que distingue os membros de uma nação dos membros de outra nação (Quadro 14.2). O projeto GLOBE (veja secção posterior deste capítulo) define-a como “os motivos, os valores, as crenças, as identidades e as interpretações ou significados de eventos significativos, que são partilhados pelos membros de uma coletividade, que resultam das suas experiências comuns e que se transmitem ao longo das gerações.”²¹ Num enunciado simples, a cultura nacional pode ser tomada como o conjunto de valores, crenças e premissas partilhadas pelos membros de uma dada sociedade e que a distinguem das outras sociedades²².

¹⁸ Adaptado de Deshpandé & Webster (1989).

²¹ House *et al.* (1999, p. 184).

¹⁹ Schein (1996, p. 236).

²² Richards (2000, p. 106).

²⁰ Hofstede (1980, p. 21).

Quadro 14.2 | Algumas definições de cultura

"A forma costumeira ou tradicional de pensar e de fazer as coisas partilhada por todos os membros de uma organização e que os novos membros têm que aprender e respeitar, pelo menos parcialmente, para serem aceites ao serviço da firma." (Jacques, 1951, p. 251)
"O padrão de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e que, por isso, são ensinados aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas." (Schein, 1985, p. 9)
"A programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria das pessoas de outros grupos ou categorias." (Hofstede, 1991, p. 19)
"O conjunto de valores, crenças e sentimentos que, juntamente com os artefactos da sua expressão e transmissão (tais como os mitos, símbolos, metáforas e rituais), são criados, herdados, partilhados e transmitidos no interior de um grupo de pessoas e que, em parte, distinguem esse grupo dos demais grupos." (Cook & Yanow, 1993, p. 379)
"Os valores e crenças firmemente partilhados pelos membros de uma organização." (Schneider, Brief & Guzzo, 1996, p. 11)
"A cultura pode ser descrita como o conjunto de valores, crenças, comportamentos, hábitos, e atitudes que distinguem uma sociedade. A cultura de uma sociedade proporciona aos seus membros soluções para problemas de adaptação externa e integração interna." (Fan, 2000, pp. 3-4).
"Um sistema de significados e símbolos, ordenado e emergente, que molda a forma como os membros de uma organização interpretam a sua experiência e atuam numa base continuada." (Vogus et al., 2010, p. 61)

622

CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Interpenetração de níveis

Das definições precedentes pode ser retirada a noção de que a cultura organizacional é de natureza multidimensional e pode ser analisada a vários níveis: individual, grupal, organizacional e nacional. Ou seja: (a) os indivíduos perfilham valores, premissas e crenças que não coincidem necessariamente com os perfilhados por outros membros da mesma organização; (b) os grupos têm a suas próprias culturas, que não são necessariamente iguais às culturas de outros grupos da mesma organização; (c) as organizações têm culturas peculiares, não necessariamente iguais às culturas de outras organizações do mesmo contexto nacional/cultural; (d) diferentes países/nações também se distinguem pela especificidade das suas culturas. Os vários níveis interpenetram-se, mas não se confundem.

Importa, todavia, compreender as características específicas da cultura que a distinguem de outros conceitos do CO. Tais características são as seguintes: a regularidade nacional das culturas, a influência histórica que nelas está inculcada, a sua emergência como fenómeno coletivo, o seu caráter dinâmico, o seu pendor de assunções partilhadas, a sua aprendizagem pelos membros organizacionais (designadamente os recém-selecionados/recrutados), e a sua composição dicotómica (contendo aspetos visíveis e invisíveis). O facto de, neste capítulo, se consagrar este elenco de atributos caracterizadores não significa, naturalmente, que eles sejam os únicos pertinentes para analisar o conceito. Uma nota adicional diz respeito à necessidade de distinguir a cultura organizacional das percepções individuais dessa cultura, também denominadas "cultura psicológica"²³.

²³ Hofstede et al. (1993); James et al. (2008).

Quadro 14.3 | Características distintivas das culturas organizacionais

Regularidade nacional	As organizações de um país tendem a ser mais parecidas entre si do que com as organizações de outros países.
Influência histórica	A regularidade nacional deve-se, em parte, a uma vivência histórica comum.
Alcance coletivo	A cultura é criada coletivamente, o que significa que as organizações, além de terem culturas, também são culturas.
Caráter dinâmico	Alterações nas condições internas ou externas produzem alterações na cultura organizacional.
Aprendida	A cultura de uma organização ganha significado para os seus empregados através da experiência. Ao processo de assimilação das características da cultura chama-se socialização.
Partilhada	A cultura é formada pelos valores, pelos pressupostos e pelas práticas partilhadas na organização. Daí que algumas definições de cultura organizacional se lhe refiram como o modo como as coisas são feitas na organização.
Visível e invisível	Alguns elementos culturais são objetivos e visíveis, como o mobiliário, o código de vestuário e o grau de formalidade na comunicação; outros, como os pressupostos profundos são invisíveis e sujeitos a alguma subjetividade na forma como são apropriados por cada empregado.

Regularidade nacional

As culturas organizacionais são dotadas, no quadro de um dado país, de algumas semelhanças e regularidades que as diferenciam das organizações de outros países. Esta é a hipótese de Tannenbaum e colegas²⁴, que afirmam que as práticas de gestão apresentam diferenças mais sensíveis entre países do que no interior de cada país, ou seja, são caracterizadas pela **regularidade nacional**. Acrescentam os autores que essas diferenças só podem emergir com clareza através do recurso aos estudos transculturais.

Aparentemente, é esta regularidade que permite que se fale da organização japonesa ou americana (ou mesma da portuguesa ou europeia) como se de entidades concretas se tratasse. A “organização japonesa” corresponde ao conjunto das características culturais comuns a muitas organizações japonesas, particularmente às mais emblemáticas e institucionalizadas. Essas características, por seu turno, não são mais do que o produto do *devir* histórico e do “molde” cultural e institucional da nação japonesa. Como referido por Morgan, a ideia de solidariedade na organização japonesa seria o resultado histórico de uma longa tradição, combinando, por exemplo, o sentido de serviço do samurai com a natureza coletivista do cultivo do arroz²⁵. Javidan e House não poderiam, a este propósito, ser mais categóricos:

(...) Uma importante razão para que o Japão seja um país coletivista é que o seu ambiente tem sido áspero e dificilmente suportável para a sua população. São necessárias pelo menos 20 pessoas para cultivar, fazer crescer e colher com sucesso um campo de arroz. As pessoas em algumas sociedades e em certas condições ambientais (...) aprenderam que a sua sobrevivência depende da vigorosa cooperação. Se não se entreajudam, poucos sobrevivem. Este reconhecimento, no decurso do tempo, torna-se uma parte inerente da sua cultura porque tais práticas facilitaram a sobrevivência.²⁶

A evidência da regularidade nacional sugere que cada organização deve procurar conhecer e, provavelmente, articular as características da sua cultura com os valores da cultura nacional em que se inscreve. A precaução é especialmente pertinente para as organizações que extravasam das suas fronteiras nacionais e passam a operar, por múltiplas formas, em contextos culturais distintos. Ela é, ademais, um poderoso alerta para a dificuldade em transpor as filosofias de gestão típicas de uma dada cultura para organizações inseridas noutras ambientes culturais. São, aliás, paradigmáticos os falhanços de muitas tentativas destinadas a aplicar o “receituário nipônico” a “doenças ocidentais”.

²⁴ Tannenbaum et al. (1974).

²⁵ Morgan (1986).

²⁶ Javidan & House (2001, p. 292).

Quadro 14.4 | Metáforas para compreender culturas nacionais²⁷

PAÍS	METÁFORA	ALGUNS TRAÇOS CARACTERÍSTICOS
Alemanha	A sinfonia germânica	Diversidade dos instrumentos musicais, arranjo posicional dos músicos, regentes, precisão e sincronia, sinfonia inacabada.
Arábia Saudita	A joalharia beduína	Formas douradas, aparência artesanal, <i>design</i> tradicional, domínio feminino.
Bélgica	O rendilhado belga	Contraste (um país de contrastes), controlo (na feitura das rendas), cooperação e harmonia.
Brasil	O samba brasileiro	Circularidade de pequenos passos, toque físico, ondulação, evasão espontânea.
China	O altar familiar chinês	Redondeza (a continuidade e intelreza estrutural da família), harmonia (na família e na sociedade) e fluidez (capacidade para mudar, embora mantendo as tradições sólidas).
Coreia	O Kimchi coreano ¹	Relevo do 60.º aniversário, estranhos de dia mas amantes à noite, irlandeses da Ásia, coletivismo.
Espanha	A tourada espanhola	Quadrilhas (espírito de grupo), sol e sombra (variedade cultural/nacional), sentido de tragédia, entrada pomposa, envolvimento dos espetadores.
EUA	O futebol americano	Individualismo e especialização competitiva, montão, celebração cerimonial da perfeição.
Índia	A dança de Shiva	Ciclo da vida, ciclo da família, ciclo da interação social, ciclo do rejuvenescimento.
Inglaterra	A casa tradicional britânica	Abertura dos alicerces, construção da casa em tijolos, habitação (sucessão histórica).
Irlanda	As conversações irlandesas	Interseção do gaélico e do inglês, oração como conversação, fluxo livre (hospitalidade), conversas infinidas.
Israel	O Kibutz ² israelita	Valores explícitos, pequena dimensão, relacionamentos estáveis, traumas, perspectiva mundial.
Itália	A ópera italiana	Abertura marcante, espetacularidade, beleza linguística, exteriorização, solistas e coro.
Japão	O jardim japonês	Harmonia, combinação das energias dos indivíduos ("gotículas") em atividades grupais, formação do espírito, estética.
Malásia	O Balik Kampung ³ maláio	Regresso às raízes de proximidade, ranking de autoridade, reforço dos valores comuns.
México	A Fiesta mexicana	Foco nas pessoas, ênfase na religião, viver para o presente, alegria, liberdade dentro da ordem social.
Nigéria	O mercado nigeriano	Diversidade, dinamismo social, equilíbrio entre tradição e mudança.
Polónia	A igreja rural polaca	Localização central da igreja, contraste entre o rico interior e o austero exterior como sinal da identidade polaca, a sobrevivência na transição adversa.
Portugal	A tourada portuguesa	Orgulho nas tradições (e.g., os cavaleiros benzem-se), unidade no seio da estratificação, valentia (a pega).
Rússia	O ballet russo	Escalões, drama e realismo, alma russa (combinação de emoção, sentimento e sensibilidade).
Suécia	A Stuga sueca ⁴	Amor pela natureza e tradição, individualismo através do autodesenvolvimento, igualdade.
Tailândia	O reino tailandês	Hierarquia vertical frouxa, liberdade e igualdade, sorriso tailandês.
Turquia	A cafetaria turca	Domínio masculino, ambiente modesto, vida no exterior da cafetaria.

(1) A comida mais popular na Coreia. Trata-se de "vegetais imersos numa solução salgada". Segundo Gannon, está para a comida coreana como o hambúrguer para a americana.

(2) Kibutz: quinta coletiva.

(3) Regresso periódico à aldeia.

(4) Casa de verão/fim de semana.

(3) Canadá (a bandeira e a mochila); (4) Dinamarca (almoço de Natal); (5) Finlândia (sauna finlandesa); (6) França (vinho francês). Outras modificações foram introduzidas. Por exemplo, para a China, passou a ser

usada a metáfora da Grande Muralha e o paradoxo cultural.

Influência histórica

A cultura de uma nação ou organização não pode ser dissociada das **influências históricas** a que foi submetida. Embora os responsáveis de gestão possam, genericamente, traçar os contornos da cultura da empresa, a forma por ela assumida resulta, em grande parte, da sedimentação dos comportamentos de trabalho e das interações entre os membros organizacionais. A organização pode tentar desenhar uma determinada cultura, mas o modo como essa cultura é passada à prática não deixa de conter marcas emergentes, isto é, vai sendo construída, ao longo do tempo, pelas práticas, padrões de interação e jogos dos atores. A cultura perpetua-se e reproduz-se através do processo de socialização (Caixa 14.2), tendendo os elementos de um grupo a inculcar nos novos membros o mesmo tipo de expectativas e crenças que regulam a vida do coletivo e não são totalmente controláveis pelo topo da organização²⁸.

Enunciando de outro modo, e exemplificando: uma multinacional norte-americana que se instala em Portugal não deixará de ser confrontada com a realidade cultural portuguesa, pelo que o modo de funcionamento da empresa e a sua cultura nunca poderão ser o espelho fiel da cultura norte-americana. Aliás, se a multinacional adotar uma perspetiva meramente etnocêntrica, procurando simplesmente exportar a sua cultura para a realidade portuguesa, poderá enfrentar resistências e dificuldades. Este tema é tratado no livro *Gestão Transcultural de Recursos Humanos*²⁹. Naturalmente, a cultura real e idiossincrática da filial portuguesa acabará por ser fruto das influências de ambas as fontes: a cultura portuguesa e a cultura da empresa norte-americana. E essa idiossincrasia acabará por se ir reproduzindo à medida que o tempo passa: (a) os responsáveis da empresa tenderão a selecionar pessoas que se compaginam com a cultura da empresa; (b) quem ingressa na empresa vai sendo socializado na cultura vigente; (c) as pessoas que não se ajustam tendem a “divorciar-se” da empresa; (d) com o decorso do tempo, poderá ocorrer uma espécie de homogeneização.

Aqui se encontra uma parcela da explicação para o facto de as pessoas menos bem socializadas na cultura organizacional denotarem menores empenhamento e desempenho e tenderem, mais provavelmente, a abandonar a organização. É provável que a incompatibilidade entre a sua personalidade individual e a “personalidade” da organização gere um casamento potencialmente tumultuoso ou insatisfatório – pelo que alguma consequência menos desejável tenderá sempre a surgir, pelo menos para uma das partes.

Caixa 14.2 | Socialização

A socialização é o conjunto de processos formais (e.g., sessões de formação, cerimónias de acolhimento, programas de mentoría) e informais (e.g., relato de anedotas e histórias acerca da organização e seus decisores) através dos quais as pessoas aprendem os valores, as normas e os comportamentos (in)aceitáveis numa dada organização. Embora particularmente evidentes no inicio da relação entre um indivíduo e uma organização (e.g., as praxes académicas, a recruta militar), os processos de socialização são uma constante na vida organizacional. Através deles, os membros organizacionais familiarizam-se com o jargão peculiar, os valores e crenças grupais/organizacionais, os “estilos de vida”, os modos de resolver conflitos, os modos apropriados de praticar o relacionamento hierárquico, etc. (veja Capítulo 5). Ficam, de seguida, alguns exemplos de práticas que ajudam nas diferentes fases do processo de socialização³⁰:

Fase antecipatória

1. Recrutar e selecionar usando uma perspetiva realista da organização e do percurso que os colaboradores poderão fazer dentro da organização.
2. Fornecer informação detalhada acerca da organização (história, fundadores, sucessos).

²⁸Schein (1990).

²⁹Rego & Cunha (2008a).

³⁰Ivancevitch et al. (2011).

Fase de acomodação

1. Programas de orientação parcialmente individualizados.
2. Providenciar formação em diversas áreas (incluindo social).
3. Facultar *feedback* claro e apoiante.
4. Propor tarefas desafiantes.
5. Desenvolver chefias justas mas exigentes.

Fase de metamorfose

1. Disponibilizar acompanhamento profissional, caso seja desejado.
2. Assumir uma postura flexível e adaptativa.

Alcance coletivo

A criação e o desenvolvimento de uma cultura é um fenómeno de **alcance coletivo**. A cultura organizacional é constituída por valores e normas socialmente aceites e que resultam das interações estabelecidas pelos indivíduos ao longo do tempo. Esses valores e normas indicam às pessoas o que é e o que não é desejável na organização. Da aceitação, partilha e institucionalização destas normas decorrem a previsibilidade e a regularidade comportamentais, que são condições fundamentais para a coordenação e a previsibilidade do sistema organizacional.

A cultura pode ser entendida, neste sentido, como "ordem normativa"³¹, ou como um mecanismo de **controlo social** relativamente transparente e por isso não intrusivo, capaz de substituir mecanismos formais mais intrusivos (como a hierarquia ou as regras formalizadas por via burocrática). Em vez de controlar os membros organizacionais através de ordens ou de regras, a cultura controla as premissas do seu comportamento. Ou seja, dita as regras informais/implícitas que definem os limites aceitáveis para a ação dos empregados. Assiste-se, por conseguinte, a uma substituição dos controlos exercidos a partir do exterior por controlos internalizados. Estes, sendo invisíveis e subtils, são particularmente importantes para as organizações que transitam da hierarquia para formatos baseados na confiança

e na maior autonomia individual (Cunha, Rego e Clegg, 2012). O caráter não intrusivo da gestão pela cultura pode todavia estimular formas de manipulação mais ou menos veladas.

Este modo de controlo (ou de gestão) através da cultura representa uma estratégia de inculcamento de uma ideologia³². Esta assemelha-se a uma moldura de cariz psicológico, dentro da qual os membros organizacionais, muitas vezes inconscientemente, desenvolvem a sua atividade. Já não é a supervisão direta que lhes determina os comportamentos que devem adotar. Não são as normalizações profissionais que definem o quadro de atuação dentro do qual se movem. É a auréola ideológica que os orienta, de um modo subtil – invisível.

Caixa 14.3 | Cultura forte *versus* cultura fraca

Um aspecto que parece ser consensual é que as organizações devem procurar desenvolver uma cultura forte, em que todos os colaboradores (ou a grande maioria) concordam com a forma como as coisas são feitas – **elevado consenso** – e os seus comportamentos estão em sintonia com essas expectativas – **elevada intensidade**. No entanto, nem todas as organizações conseguem desenvolver uma cultura com estas características, nem todas as organizações com estas características estão livres de problemas. Enumeramos, de seguida, algumas das principais vantagens e desvantagens de uma cultura forte³³:

Vantagens:

1. Diferencia a organização das outras organizações.
2. Permite que os colaboradores se identifiquem com a organização.
3. Facilita a aprendizagem e colocação em prática dos comportamentos desejados.
4. Cria estabilidade dentro da organização.

³¹ O'Reilly (1989).

³² Mintzberg (1990).

³³ Colquitt et al. (2010).

go e
pela
ipu-
da
en-
ma
os
ns-
ão
m-
or-
ro
la

Desvantagens:

1. Torna os processos de fusão com outras organizações particularmente difíceis.
2. Atrai e retém colaboradores muito semelhantes entre si, limitando a diversidade de pensamento.
3. Pode tornar-se excessiva se desenvolver comportamentos extremados por parte dos colaboradores.
4. Torna a adaptação à envolvente mais difícil.

Caráter dinâmico

Afirmar que a cultura organizacional é dotada de um caráter **dinâmico** não é o mesmo que dizer que muda facilmente ou por determinação da gestão de topo. Significa, antes, que não é estática mas receptiva e aberta à mudança; que não se muda facilmente, mas que não é eterna; que os valores evoluem à medida que se alteram as sociedades e as condições de vida. Com efeito, as sociedades e as organizações mudam, e com elas os valores e as normas. Por exemplo, a cultura de uma sociedade pode evoluir pela exposição a outras culturas, assim “arrastando” a cultura das suas organizações. Ilustrando, esse parece ser esse o caso de Hong Kong, que combina algumas características da cultura chinesa com outras que foram sendo adquiridas pelo contacto com as culturas ocidentais e o modo de vida capitalista³⁴. A cultura de uma organização pode também evoluir com a mudança da sua orientação estratégica. Por exemplo, a privatização pode introduzir um conjunto renovado de normas, consideradas mais adaptadas a uma nova realidade competitiva.

A estabilidade cultural não deve, portanto, ser confundida com imobilismo. Um exemplo ilustrativo é facultado por um estudo que sugere a ocorrência de mudanças culturais no contexto da Rússia pós-perestroika: a geração mais jovem obteve os resultados mais elevados em masculinidade e os mais baixos em paternalismo (veja significados em secção posterior deste capítulo), por comparação com a geração mais velha³⁵. Mais importante do que a discussão destes resultados é a constatação de que as sociedades em transição

são aquelas cujas culturas nacionais mais parecem mudar. As tensões entre os paradigmas emergente e declinante (capitalismo e comunismo), assim como o surgimento de novas aspirações materiais e modelos de comportamento, constituem explicações possíveis para este facto. Casos mais paradigmáticos serão, porventura, os da Rússia e da China³⁶.

Caixa 14.4 | Portugal: já lhe passou a doença do evitamento da incerteza?

Uma boa forma de compreender como as culturas mudam lentamente consiste em comparar países que têm uma génese similar, mas se encontram geograficamente dispersos. O leitor pode constatar tal facto se recorrer ao website de Geert Hofstede (<http://www.geert-hofstede.com/>) e comparar as culturas dos países de matriz anglo-saxónica: Reino Unido, Irlanda, EUA, Nova Zelândia e Austrália. Poderá chegar a constatação similar se prestar atenção ao modelo GLOBE. Na Figura 2.2. do livro *Gestão Transcultural de Recursos Humanos*³⁷, o leitor poderá reiterar esta constatação, aliás igualmente verificável para outras constelações de países.

Dito isto, importa compreender que as culturas não são estáticas. O caso português não é exceção, podendo supor-se que algumas mudanças terão ocorrido nas últimas décadas. Eis como Seabra se referiu, num artigo publicado no jornal *Público*, a alguns traços da cultura portuguesa:

“[No antigo regime português, o] poder, claro, vinha de cima (...). Era o tempo em que Geert Hofstede, na sua comparação internacional, referenciava um traço cultural marcante da sociedade portuguesa: a rejeição da incerteza, que associava a um sentimento de incapacidade face à autoridade, a uma enorme preocupação com a segurança, à falta de autoconfiança e a uma elevada ansiedade. O que ajuda a explicar a necessidade de homens providenciais. (...)

³⁴ Ralston et al. (1992).

³⁵ Naumov & Puffer (2000).

³⁶ Child & Warner (2003).

³⁷ Rego & Cunha (2008a).

Ainda não lhe passou, mas os valores e as representações sociais dominantes no país têm vindo a sofrer alterações profundas. Estudos sociológicos têm sublinhado que, quando comparados com os seus progenitores, os jovens se caracterizam por padrões de valores mais próximos daqueles que Ronald Inglehart designou como "pós-materialistas"³⁸.

Este novo quadro de valores, caracterizado por uma ênfase na autonomia e autoexpressão, é visível no crescente número de jovens que se aventuram nos estudos e no trabalho no estrangeiro. Apesar de Portugal ter sempre sido um país de emigrantes, atualmente a saída dos jovens deve-se não apenas à escassez de oportunidades em solo nacional (muito embora com a crise tal escassez se tenha novamente agravado), mas também à crescente curiosidade e vontade de passar por novas experiências (veja-se a adesão dos estudantes ao programa Erasmus e dos recém-licenciados ao programa INOV>Contacto), tendo a segurança passado para segundo plano.

O mesmo pode ser aduzido a respeito da cultura organizacional. Pese embora o legado histórico que cada organização sempre carrega consigo, o papel que os fundadores exercem durante largo tempo, e a transmissão dos valores/crenças dos colaboradores atuais para os que vão chegando – é um facto que as culturas organizacionais mudam, por via das pessoas que nelas vão ingressando e/ou das "chicotadas" culturais que alguns líderes decidem aplicar quando entendem que a cultura vigente é retrógrada ou perversa para o desempenho.

Caixa 14.5 | "A presidente da Brasil Telecom usa o desporto como metáfora para mudar a cultura da empresa"

O título em epígrafe corresponde ao usado para intitular uma entrevista concedida por Carla

Cico, então presidente da Brasil Telecom, à Revista de Negócios em Telecomunicações (RNT). Eis um extrato das declarações da executiva³⁹:

"RNT – A Brasil Telecom apresenta resultados positivos. Que estratégia de gestão foi adotada na empresa?"

Carla – Não existe um resultado que seja absolutamente positivo. É importante destacar a constante melhoria de receitas no último ano, mesmo com aumentos pequenos, mas sempre crescendo a cada semestre. Isto é o resultado de uma transformação cultural, de uma postura da companhia. Não é o meu resultado, porque sozinha não poderia fazer tudo. É um esforço de trabalho de todos na companhia. Em segundo lugar há o que eu chamo de cultura de austeridade. E isto significa que, cada vez que nós gastamos R\$ 1 (um real), nós precisamos de pensar qual é o retorno desse real. O glamour das operadoras monopolistas acabou. No fundo, esta crise que estamos a viver no setor é muito saudável, porque nos chamou a atenção para a realidade. As telecomunicações são um setor que precisa muito de investimentos. Aquela ideia que todos esperavam no final dos anos 90, com retornos de 30% e 40% do investimento, é fantasia.

RNT – Como foi possível envolver a companhia nesta mudança?

Carla – Primeiro, você precisa de ter muita disciplina, de perseguir constantemente os resultados que quer. Como é que introduzimos este conceito? Não basta só falar, é preciso dar alguma referência para isto e eu usei o desporto. Lançamos um programa chamado de *Viva Mais* e patrocinamos o atletismo, incentivando a prática de nossos funcionários. Numa pesquisa, eles disseram que foi a melhor coisa que aconteceu na companhia. Também mandei desligar os elevadores dos

³⁸ Seabra (1994, p. 17).

³⁹ <http://www.rnt.com.br/edicao0211/intervista.asp> (acesso em 7 de junho de 2005).

Foram feitas pequenas adaptações para o português de Portugal. Este acesso já não se encontra disponível.

nossos prédios, assim as pessoas fazem exercício. Acabei ganhando a fama de excêntrica entre o pessoal por aqui (risos).

RNT – E você está a dar um exemplo pessoal, como triatleta.

Carla – Nado, corro e às vezes também faço musculação, mas no momento estou a dedicar-me mais à corrida. Criamos um programa de maratonistas, e eu e mais quatro funcionários da Brasil Telecom qualificámo-nos para participar da Maratona de New York. Enfim, introduzir o desporto na empresa foi uma forma de envolver as pessoas. Um dos erros dos anos 90 foi achar que a tecnologia resolveria tudo. Em qualquer atividade, o principal fator ainda é o ser humano. Ou você consegue, como gestor de empresas, criar estes laços com os seus funcionários, ou não vai conseguir chegar a resultados.”

Aprendizagem pelos membros organizacionais

As culturas são aprendidas na medida em que são interiorizadas pelos membros organizacionais através da participação, da interação social, da experiência e da exposição às práticas organizacionais. O processo de socialização e as pressões para a conformidade vão estimulando os membros da organização a “vestir a camisola”, e vão-lhes sendo ensinadas as maneiras corretas de agir no contexto organizacional, por vezes de formas extremas e terríveis, como nos regimes totalitários e nos processos de genocídio – que não deixam de ser processos organizacionais/organizados⁴⁰. Por regra, quem não adere é socialmente segregado – a não ser que detenha o poder e a coragem suficientes para imprimir mudanças e alterar o “quadro genético-cultural” da organização, ou seja, qualquer cultura pode ser criada e institucionalizada.

Caixa 14.6 | Como a IKEA ensinou a sua cultura em Espanha⁴¹

A IKEA é uma multinacional sueca do setor do mobiliário doméstico. Possui uma cultura idiossincrática. O estilo de gestão é informal e aberto. A hierarquia é achatada. A decisão é tendencialmente consensual e os colaboradores são encorajados a tomar iniciativa. Os gestores partilham informação, conhecimentos e competências com os seus colaboradores. Os procedimentos burocráticos e as barreiras de *status* são atenuadas. Ocorre grande proximidade entre líderes e liderados. Os erros são tomados como oportunidades para “aprender-fazendo”, e a resolução pragmática de problemas é encorajada. As práticas de GRH refletem esta abordagem. Assume-se que as pessoas gostam de participar na tomada de decisão, de ser respeitadas e de tomar responsabilidades em mãos. Os colaboradores são recrutados na base das suas competências comunicacionais, espírito aberto, atitudes de trabalho positivas e elevado potencial (mesmo que desprovidos de qualificações formais). Espera-se que atuem em redes de cooperação informal, sejam independentes e tolerantes para com os outros, saibam escutar e comunicar os seus conhecimentos. A empresa facilita um clima de trabalho aprazível, segurança do emprego e uma atitude zelosa para com os seus colaboradores.

Quando a empresa penetra num dado país, procura impregnar a organização com a cultura IKEA – ajudando os colaboradores a “aprender” o “modo de ser IKEA”. Todavia, tem enfrentado algumas dificuldades. Por exemplo, na Alemanha, houve problemas com o tratamento dos gestores pelo primeiro nome. O estilo informal de gestão sueco suscitou problemas de autoridade. Na França, a informalidade dos gestores foi interpretada como sinal de fraqueza e indecisão. Os norte-americanos sentiram algum desconforto perante alguns traços dos

⁴⁰ Cunha, Rego & Clegg (2010), Clegg, Cunha & Rego (2012).

⁴¹ Adaptada de Rego & Cunha (2006a). Veja Jackson (2002).

suecos: a sua fraca propensão para exprimirem emoções, a tendência para evitarem o conflito e a dificuldade em se autopromoverem. Quando penetrou em Espanha, a empresa procurou servir-se da aprendizagem adquirida noutras países, e adotou algumas medidas:

- Enviou uma rede de gestores suecos com o fito de transmitirem o seu *know-how* e a cultura empresarial à gestão local.
- Recrutou pessoas com entusiasmo, ainda não “contaminadas” pela cultura de outra empresa, com valores congruentes com os do IKEA, e de acordo com as competências definidas no seu *Little Dictionary*.
- Adotou programas de acolhimento aos novos colaboradores. Realizou seminários sobre matérias como a história da empresa e ideias de recursos humanos.
- Atendendo a que o estilo de gestão típico da IKEA não corresponde ao estilo “normal” em Espanha, recrutou um gestor de recursos humanos espanhol.
- Realizou seminários culturais para ajudar as pessoas a discutirem a sua experiência e as suas opiniões acerca da cultura da empresa e da sua implementação.
- Desenvolveu programas destinados a reter talentos, oferecendo possibilidades de realização de carreira.
- Criou também programas de identificação e desenvolvimento de líderes, e desenvolveu um programa de sucessão destinado a que, em 2001, 80% dos gestores fossem espanhóis.
- Formulou programas de formação extralaboral.
- Desenvolveu uma estrutura de salários flexíveis, contrariando pois a tendência sueca – mas que não se coadunava com a lógica espanhola.

Em suma: conscientes de que a cultura organizacional “genética” da empresa se não coadunava com as culturas nacionais de alguns países onde se foi instalando, os responsáveis pela

IKEA actuaram de modo preventivo aquando da sua instalação em Espanha. Visaram, assim, assegurar a implementação de valores básicos da cultura IKEA, embora numa lógica de compatibilização com a cultura espanhola.

Partilha de crenças, valores, assunções

O processo de aprendizagem conduz à partilha, pelo coletivo, de um conjunto de pressupostos, valores, normas, etc. Embora alguns membros possam influenciar a cultura organizacional mais do que outros (e.g., o líder fundador; veja Quadro 14.5), aquilo que caracteriza a cultura é justamente o facto de ser um fenómeno socialmente construído, partilhado e, em forte medida, emergente. Baker, Miner e Eesley ilustraram o modo como uma cultura de orientação para as pessoas foi criada pelo líder fundador de uma forma semi-involuntária⁴².

Nessa organização recém-formada, ao constatar que conseguia atrair mais facilmente novos colaboradores se apresentasse a empresa como particularmente atenta às necessidades psicológicas das pessoas, o fundador começou a enfatizar essa faceta involuntária da cultura organizacional. Formada a empresa, o líder nada pôde fazer para evitar interrupções sistemáticas do seu trabalho por pessoas interessadas em partilhar com ele os seus problemas pessoais. Em suma, a história enformou a realidade e a cultura emergiu em resposta a um problema concreto e não de um plano do fundador.

Muitas organizações, no entanto, estruturam um conjunto de valores que deverão guiar a atuação dos seus membros. Por exemplo, o grupo Auchan, em Portugal, formalizou os seguintes valores: confiança, espírito de equipa, paixão por vencer, pragmatismo, responsabilidade, espírito de serviço, respeito pelos outros, integridade e iniciativa pessoal. A Vodafone⁴³ identificou como valores chave a velocidade (de contacto), a simplicidade e a confiança. A Logoplaste⁴⁴ definiu como “Os nossos valores” os seguintes: (1) parceiro (fomentar uma atitude

⁴² Baker et al. (2003).

⁴³ <http://careers.vodafone.co.uk/why-vodafone/visions-and-values.html> (acesso em 28 de outubro de 2011).

⁴⁴ http://www.logoplaste.com/content_art.php?id=bGFuZz1QVCZwPTM3 (acesso em 28 de outubro de 2011).

"conseguimos fazer" e responder com inovação); (2) equipa (fazer crescer o negócio e as nossas pessoas); (3) qualidade (fazer bem, à primeira, a tempo e sempre); (4) integridade (ter abertura, frontalidade e respeito no relacionamento com os outros); (5) comunidade (ser ativo em iniciativas de sustentabilidade e respeitar a comunidade local); (6) cultura (sentir-se em casa, independentemente de onde se trabalhe).

A grande vantagem destas declarações é a sua proatividade. Assinalam o que deve ser realmente valorizado. E, quando os valores são alinhados com os restantes sistemas e práticas da empresa, o seu papel é reforçador e incentivador. O grande risco reside na eventualidade de as práticas desdizerem os valores. Por exemplo, quando os gestores declaram os valo-

res da comunicação franca e aberta e da participação, mas, na prática, "matam o mensageiro da má notícia", então acabam por ser alvo da desconfiança dos colaboradores – e as declarações perdem todo o seu efeito, podendo aliás ser contraproducentes. O caso BPN é igualmente lapidar. O líder da instituição escreveu, no relatório de sustentabilidade de 2007 do Grupo, o seguinte: "O sistema de controlo interno da organização, alicerçado em atividades-chave como *compliance*, gestão do risco e auditoria, permite que adotemos processos eficientes que forneçam transparência e promovam a responsabilização das nossas operações." Alegava-se no documento que a empresa se pautava por princípios de transparência, compromisso e responsabilidade. Pouco tempo depois, a organização entrou em colapso, empurrada por escândalos sobejamente conhecidos.

Quadro 14.5 | Mecanismos (primários e secundários) através dos quais os líderes podem influenciar a cultura organizacional⁴⁵

Primários	Atenção	Os líderes comunicam as suas prioridades e valores através da escolha das coisas que questionam, medem, comentam, elogiam e criticam. Por exemplo: o que fazem perante um subordinado que desconhece o que se passa na sua unidade? Como procedem perante alguém que não partilha informações e conhecimentos com os colegas?
	Reações a incidentes críticos e a crises	Dada a emotividade que os rodeia, os momentos em que a sobrevivência organizacional está ameaçada, em que as normas são obscuras ou desafiadoras, em que ocorrem insubordinação e eventos ameaçadores...comportam um elevado potencial para comunicar valores e assunções. Por exemplo: em situações de crise, o líder reduz os salários de todos os membros (independentemente da hierarquia), ou despede pessoal?
	Modelação de papéis	Os líderes podem comunicar valores através das suas próprias ações, especialmente aquelas que demonstram especial lealdade, autossacrifício e espírito de serviço.
	Afetação de recompensas e <i>status</i>	Quais os comportamentos que o líder recompensa e pune? Por exemplo: promove os yes-men ou encoraja a crítica construtiva? Atribui símbolos de <i>status</i> (e.g., estacionamento privativo, WC privativo) a determinados membros, ou essas diferenciações não existem?
	Afetação de recursos escassos	Por exemplo: como são elaborados os orçamentos? A partir de cima (quem decide é a gestão de topo), ou a partir de planos, projetos e propostas vindas da base?
	Critérios de promoção, admissão e despedimento	Que critérios são usados para as promoções? A idade, a antiguidade, a experiência, a competência, a postura (a)crítica...? E, quando há despedimentos, quem são os "escolhidos": os mais velhos, os menos empenhados, ou os mais "incômodos"?
Secundários	Desenho da estrutura organizacional	Por exemplo, uma estrutura centralizada reflete a crença de que só o líder pode determinar o que é melhor, enquanto uma estrutura descentralizada denota a crença na iniciativa individual e responsabilidade partilhada.
	Desenho de sistemas e procedimentos	Os orçamentos, sessões de planeamento, relatórios, programas de desenvolvimento da gestão, sistemas de informação, etc. podem focalizar a atenção em certas atividades e critérios, ao mesmo tempo que reduzem a ambiguidade de papel.

⁴⁵ Construída a partir de: Schein (1985); Yukl (1998).

Ritos e rituais	A ritualização dos comportamentos (que o líder considera importantes) reforça condutas similares. Por exemplo: há rituais de acolhimento aos novos colaboradores? E como são estes recebidos? Que mensagens chave lhes são transmitidas?
Desenho de espaços físicos	Por exemplo, um <i>layout</i> de gabinetes abertos é consistente com o valor da comunicação aberta.
Histórias, lendas, mitos	As histórias acerca de importantes eventos e pessoas podem ajudar a transmitir valores e assunções.
Declarações formais	Declarações públicas de valores, credos escritos, códigos e filosofias não são muito importantes, mas podem funcionar como suplementos de outros mecanismos.

Elementos visíveis e invisíveis

As culturas organizacionais são ainda caracterizadas pelo facto de conterem simultaneamente elementos **visíveis e invisíveis**. A componente visível refere-se, por exemplo, às instalações físicas (e.g., sugerem o valor do luxo ou o da frugalidade?), ao código de vestuário (e.g., formal ou informal?), aos ritos e cerimónias, assim como à linguagem organizacional (designadamente o jargão peculiar).

Os ritos e cerimónias são atividades formais e cuidadosamente elaboradas, que se constituem como acontecimentos especiais e que são normalmente conduzidos para benefício da audiência (numa perspetiva crítica, podem também ser considerados instrumentos de manipulação). Os ritos são utilizados, por exemplo, como formas de sublinhar os valores da organização, de reforçar a sua partilha ou de celebrar um feito importante e, desse modo, exaltar os heróis organizacionais. Normalmente, são distinguidos quatro tipos de ritos organizacionais⁴⁶:

- **Ritos de passagem**, que facilitam a transição para novos papéis sociais (e.g., recruta militar, estágio profissional com vista a potencial recrutamento).
- **Ritos de crescimento**, que visam criar identidades sociais mais fortes e aumentar o estatuto dos empregados (e.g., entrega dos prémios anuais).
- **Ritos de renovação**, que visam a melhoria do funcionamento organizacional com uma perspetiva de orientação para o futuro (e.g., atividades de formação; reunião anual de quadros).

- **Ritos de integração**, que pretendem construir bons sentimentos e relações amistosas entre os empregados, assim se incrementando o seu empenhamento com a organização (e.g., festas de Natal).

Outros elementos da cultura são profundos e, por vezes, invisíveis. Profundidade e invisibilidade são, aliás, duas faces de uma mesma moeda. Neste rol, encontram-se os valores, as crenças e os pressupostos partilhados. Algumas facetas destes elementos invisíveis podem emergir, tornando-se acessíveis de forma direta. É o que ocorre, por exemplo, quando o valor da confiança se traduz em sistemas de medida dessa mesma confiança. No entanto, essa não parece ser a regra, pelo que, para serem interpretados, há necessidade de recorrer às suas manifestações visíveis, acima discutidas. Esta relação entre os níveis visível e invisível é ilustrada na Figura 14.1.

CULTURA: DO CULTO À GESTÃO

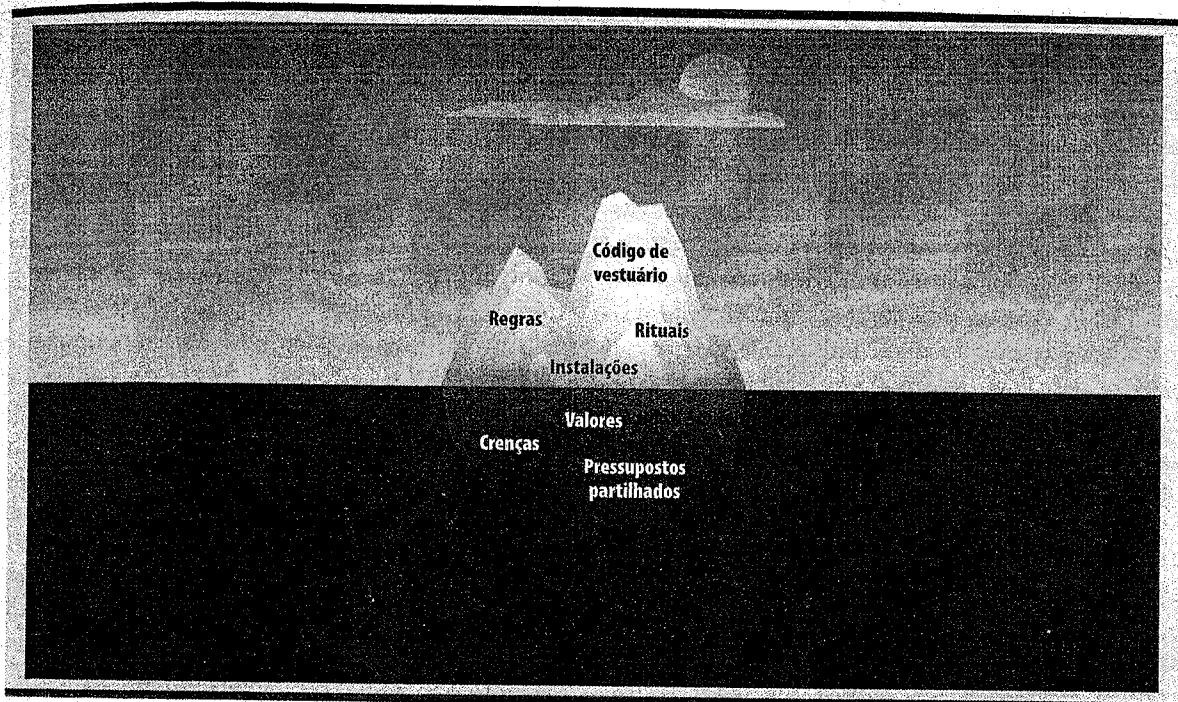
Porquê o sucesso?

Embora desde há muito tenha deixado de ser uma área virgem, a cultura organizacional tem adquirido uma notoriedade significativa nas últimas décadas. Embora os estudos pioneiros neste campo possam ser remetidos para os anos 30 do século XX⁴⁷, só nos anos 1980 o tópico emergiu como um tema fundamental para a gestão de empresas. Quais as razões que explicam o amplo sucesso do tema junto de gestores, psicólogos, sociólogos e antropólogos?

⁴⁶ Daft (2001)

⁴⁷ Trice & Beyer (1993)

Figura 14.1 | Os níveis visível e invisível da cultura



De entre as razões possíveis, duas parecem responder pela maioria do interesse:

- A primeira relaciona-se com o então sucesso económico do Japão, fazendo despertar a atenção para o impacto das diferenças culturais nacionais na gestão e nos resultados empresariais (nível da **gestão transcultural**). O interesse de outrora pelo Japão foi entretanto transferido para a Índia e a China, apresentados como os *the new masters of management*⁴⁸.
- A segunda razão está associada à consciência de que a cultura organizacional pode ter um papel importante no funcionamento e nos resultados das organizações (nível da **cultura empresarial**).

O tema transformou-se, assim, numa moda de gestão, originando o fenómeno que Van Maanen e Kunda qualificaram de **culto da cultura**⁴⁹. Denison referiu o carácter místico do conceito, nascido de

uma operacionalização deficiente e evoluindo para contornos que se diriam, por vezes, dotados de um “realismo mágico”, pontuado por sagas, feitos heroicos, mitos, ritos e outros fenómenos ou práticas mais interessantes em termos antropológicos do que propriamente empresariais⁵⁰.

Passada a “moda cultural”, parece possível apresentar de forma mais rigorosa – embora já não “milagrosa” – as razões que justificam a continuação dos estudos sobre a matéria. Eis algumas:

- Necessidade de articular as práticas da organização com os valores da população.
- Possibilidade de gerir e controlar o comportamento organizacional.
- Necessidade de garantir continuidade histórica.
- Gestão da identificação dos indivíduos com a organização.

⁴⁸ O título fez capa da revista *The Economist* em 17 de abril de 2010. Textos sobre o Oriente abundam. Dois recomendáveis são os de Chen & Miller (2010) sobre o encontro Oriente-Ocidente, e o de Capelli e colegas

(2010) sobre o caso particular da gestão Indiana.

⁴⁹ Van Maanen & Kunda (1989).

⁵⁰ Denison (1990).

Adequação das práticas organizacionais aos valores da população

O crescendo dos estudos transculturais tem ajudado a explicitar a importância de que se reveste, para a gestão, o conhecimento das especificidades das culturas nacionais envolventes. A pertinência das culturas nacionais advém do facto de elas influenciarem, em medida considerável, as assunções, as crenças e os valores dos membros organizacionais. A gestão fica, por conseguinte, condicionada pelo quadro de valores e de atuações que emoldura a cultura circundante. Não é indiferente gerir uma empresa em Portugal, na Alemanha, no Japão ou nos Estados Unidos, razão pela qual se devem levar em conta as particularidades nacionais e respetivos impactos na gestão de empresas.

Trabalhos como o de Smith e seus colaboradores⁵¹ e, especialmente, o famigerado estudo desenvolvido por Geert Hofstede⁵² – adiante explanado – ilustram as diferenças interculturais e suas repercussões nas práticas de gestão. Rego e Cunha, em *Gestão Transcultural de Recursos Humanos*, analisam o tema de modo detalhado⁵³. A tese dos autores pode ser sumariada em quatro pontos essenciais.

Primeiro: a cultura facilita ou promove determinados comportamentos e atitudes. Por exemplo, uma cultura caracterizada por elevado individualismo facilita a adoção de sistemas de incentivos com base individual. Ainda ilustrando: nas culturas em que o trabalho denota grande centralidade, os colaboradores tenderão a expressar menores resistências quando solicitados para sacrificarem a sua vida pessoal/familiar em prol da organização. Talvez a maior parte dos leitores não tenha ainda fruído de tal experiência – mas uma eventual visita a países como os Emirados Árabes Unidos permitir-lhe-á encontrar salas de oração diferentes para cada sexo, em hotéis e centros comerciais dos mais sofisticados do mundo. Um congresso científico poderá abrir com orações e cânticos, e os *coffee breaks* não serão apenas isso, mas também intervalos para oração. Pense agora no papel que este quadro cultural

poderá exercer no funcionamento quotidiano das organizações.

Segundo: a cultura também inibe determinados comportamentos e atitudes – especialmente aqueles que colidem com os valores e as práticas prevalecentes. Por exemplo, o teor religioso impregnado em várias culturas nacionais pode impedir os gestores de requererem dos seus colaboradores determinados comportamentos em dados dias da semana. Ainda ilustrando, nas culturas caracterizadas por pequena distância de poder (líderes e subordinados são considerados como “iguais”), a liderança autocítica tenderá a gerar resistências.

Terceiro: a cultura facilita guias para a percepção e a atribuição dos comportamentos das outras pessoas. Por exemplo, nas culturas cuja “bolha de privacidade” (distância física socialmente aceitável entre indivíduos que não são íntimos; veja Caixa 14.7) é grande, um comportamento de grande proximidade física pode ser interpretado como intrusivo e/ou indicador de assédio sexual. Numa cultura vigorosa em *locus* de controlo externo, é provável que os sucessos/fracassos de um dado indivíduo sejam atribuídos a fatores alheios ao próprio indivíduo – pelo menos em maior grau do que aquilo que ocorre em países de elevado *locus* de controlo interno.

Quarto: as multinacionais devem ajustar os seus estilos de gestão das filiais às idiossincrasias culturais locais, sob pena de a incompatibilidade gerar efeitos perversos sobre o desempenho. Alguns estudos têm, aliás, sugerido que as filiais com melhores desempenhos são, precisamente, aquelas onde esse ajustamento é maior. Por exemplo, um estudo realizado por Newman e Nollen (com 176 unidades de negócio de uma multinacional norte-americana, espalhadas por 18 países europeus e asiáticos⁵⁴) sugeriu que as unidades de negócio situadas em países com fraca distância de poder (veja secção posterior) denotam melhores resultados se facultam boas oportunidades de participação aos seus colaboradores. Simetricamente, bons resultados são obtidos nas unidades

⁵¹ Smith et al. (1996).

⁵² Hofstede (1980).

⁵³ Rego & Cunha (2008a).

⁵⁴ Newman & Nollen (1996).

inseridas em contextos de forte distância de poder quando os níveis de participação são baixos.

Caixa 14.7 | Bolha de privacidade e tango conversacional

A bolha de privacidade representa a distância que, quando ultrapassada, significa intrusão no espaço íntimo do interlocutor. Diferentes culturas têm diferentes bitolas para esta distância. Por exemplo, as culturas da América Latina aceitam uma distância menor do que as culturas anglo-saxónicas. Por conseguinte, a aproximação “excessiva” de um gestor latino-americano a um gestor anglo-saxónico pode gerar desconforto em ambos. Eis um exemplo ilustrativo⁵⁵:

Carlos é o líder hispânico de uma comunidade em Los Angeles. Num evento destinado a recolher fundos para atividades caritativas, esta beleceu conversa com Richard, um empresário norte-americano que convive parcialmente com a comunidade hispânica. Sempre que Carlos se aproximava de Richard, este afastava-se. A consequência foi a de que, durante a conversa, foram-se movimentando em redor da sala. Foram necessários trinta minutos para que Carlos compreendesse que os anglo-saxónicos sentem desconforto por tamanha proximidade física. Não compreendera que a “bolha de privacidade” hispânica é mais reduzida – e que a proximidade que costuma usar nas conversas com a “sua gente” não é bem compreendida em outras culturas.

Axtell designou este processo de “tango conversacional”. O indivíduo desconhecedor da cultura latina afasta-se do seu interlocutor, que por sua vez se aproxima, induzindo o seu parceiro a afastar-se, e assim sucessivamente. A “dança” só termina quando o estranho fica encostado a um canto ou parede⁵⁶.

Gestão e controlo dos comportamentos

A cultura organizacional pode atuar como um instrumento poderoso e invisível para a gestão e controlo dos comportamentos de trabalho. Ao instituir um conjunto de valores e normas, a organização fornece indicações sobre as regras de conduta na organização e define um padrão de expectativas comportamentais facilitadoras do alcance dos objetivos. A cultura funciona portanto como um sistema de controlo social, mais subtil e eventualmente mais poderoso do que os mecanismos formais/visíveis de controlo⁵⁷. Os sistemas de controlo social permitem que o indivíduo se sinta possuidor de maior autonomia, mesmo que, na realidade, seja impelido a um maior conformismo. Para os críticos deste modo peculiar de fazer “gestão pela cultura”, assiste-se, portanto, a uma substituição do controlo hierárquico – eventualmente penoso, mas visível – pelo controlo panótico (Caixa 14.8).

Caixa 14.8 | O panótico⁵⁸

O panótico é, originalmente, uma inovação arquitetural criada pelo filósofo do século XIX Jeremy Bentham, com o objetivo de proporcionar uma forma barata de controlar prisioneiros. O panótico consiste num polígono de doze lados com uma torre central, através da qual um superintendente pode observar o comportamento de todos os que estão no polígono, sem que estes saibam se estão ou não a ser observados. A solução foi adotada por Michel Foucault enquanto metáfora das aspirações disciplinares da sociedade. Como refere o famoso autor francês, “As prisões parecem-se com fábricas, escolas, casernas, hospitais, que se parecem todos com prisões”⁵⁹. O panótico resulta, deste modo, num estado de visibilidade permanente face ao poder, de tal forma que a vigilância é constante nos seus efeitos, mesmo que descontínua na ação. Por outras palavras, o controlo torna-se parte da própria arquitetura do sistema, sendo independente daquele que o exerce e assen-

⁵⁵ Extraido do livro de Rego & Cunha (2008a).

⁵⁶ Axtell (1998, p. 42).

⁵⁷ O'Reilly (1989).

⁵⁸ Foucault (1977); Jackson & Carter (2000); McKinlay &

Starkey (1998).

⁵⁹ Foucault (1977, p. 83).

tando em forte medida no autopolicíamento. O conceito de cultura surgiu, em particular para os autores da chamada teoria crítica, como uma forma de operacionalização do panóptico.

Garantia de continuidade

Toda a organização necessita de estabilizar e de preservar padrões de atitudes e comportamentos que garantam aquilo que, utilizando o termo de Hannan e Freeman, pode ser designado por reproduzibilidade⁶⁰. Para alcançar um nível aceitável de reproduzibilidade e eficiência, as organizações necessitam de adquirir rotinas estáveis, o que pode ser alcançado através de um controlo normativo/cultural eficaz. É assim que, por exemplo, como resultado do processo de socialização, os novos membros herdam o padrão de crenças e expectativas do grupo e garantem a continuidade que assegura a manutenção da identidade organizacional ao longo do tempo⁶¹.

Daqui não se pode extrair a ilação de que as organizações obtêm vantagens da imutabilidade. Ao contrário, a “gestão pela cultura” presume que as organizações podem atuar sobre os comportamentos (e, daí, sobre os resultados) através da manipulação dos padrões culturais que sustentarão, então, novos e desejados comportamentos. O que se alega com a menção à “garantia da continuidade” é que

as organizações necessitam de obter regularidades comportamentais “desejáveis”, sendo a gestão pela cultura um modo subtil (mas profundo e eficaz) de almejá-las. Há, todavia, uma tensão quase paradoxal neste processo: (a) a cultura é, por definição, relativamente permanente; (b) mas as organizações necessitam de atuar sobre ela para poderem responder eficazmente à turbulência ambiental.

Criação de identificação com a empresa

A cultura poderá constituir um fator promotor da identificação dos indivíduos com a organização. Ela oferece aos trabalhadores a possibilidade de se desenvolverem enquanto indivíduos e enquanto elementos pertencentes a uma unidade social englobante e capaz de contribuir para a sua identidade pessoal. Poderá, por conseguinte, ser usada para reforçar o sentimento de identificação e de pertença ao coletivo, contribuindo ao mesmo tempo para a resolução das necessidades de afiliação, um traço particularmente intenso na cultura nacional portuguesa. Com efeito, investigações realizadas em Portugal, recorrendo a amostras diversificadas⁶², têm revelado a predominância do motivo afiliativo na configuração motivacional portuguesa, bem como a baixa cotação da orientação para o poder. Este perfil, que coloca os dois motivos em extremos opostos, representa uma reiteração de resultados de investigações transculturais⁶³.

Quadro 14.6 | Os níveis da cultura organizacional

NÍVEL DE ANÁLISE	OBJETO DE ESTUDO
• Transcultural	• Valores e normas nacionais
• Organizacional	• Valores e normas organizacionais
• Grupal ou subcultural	• Valores e normas grupais
• Individual	• Percepção individual da cultura organizacional

⁶⁰Hannan & Freeman (1989).

⁶¹Caldas & Wood (1999).

⁶²Rego (2004c).

⁶³McClelland (1987).

NÍVEL TRANSCULTURAL

Global x local = glocal

O nível de análise transcultural estuda o impacto das variáveis da cultura de cada nação nas características das organizações que nelas atuam. A cultura surge, neste caso, como variável independente, isto é, "causadora" de outras variáveis. Ao acentuar a multiplicidade dos contextos e a necessidade de adaptar as teorias à sua envolvência cultural específica, este tipo de estudos veio pôr em causa a ideia da existência de teorias de gestão universais.

Uma das evidências mais notórias da importância desta matéria tem sido facultada pelas pesquisas empíricas. Quando se tenta replicar o mesmo estudo em diferentes contextos culturais, é frequente detetar resultados desencontrados⁶⁴: o que resulta bem num contexto cultural pode não resultar tão bem, ou resultar mal, noutras contextos. Ou seja, a discrepância não radica nas deficiências das pesquisas – mas no facto de que as relações efetivamente verificáveis em determinados contextos culturais não ocorrem noutras contextos. Se, por exemplo, a motivação para a afiliação emerge como perniciosa para a eficácia dos gestores americanos, mas denota efeitos positivos em Portugal, a mais verosímil conclusão não deve ser procurada nos erros da investigação – mas no facto de que a eficácia de liderança exige perfis motivacionais ajustados a cada cultura. Na senda do reconhecimento de factos deste teor, tem adquirido algum estatuto a chamada **gestão internacional, ou gestão transcultural**⁶⁵.

Dada a existência de grandes diferenças entre os valores partilhados pelas populações nacionais, não parece adequado aplicar indiscriminadamente a um determinado contexto os modelos de gestão pensados e testados noutras contextos. Se a organização japonesa reuniu, em tempos, um conjunto de características que dela fizeram um exemplo estudado por todo o mundo, é preciso não esquecer que essa organização não é apenas o resultado da ação gestionária, mas também a consequência de um

contexto histórico. Gomes Cardoso expressou-se lapidarmente (e em devido tempo) a este propósito ao enunciar:

(...) o que ressalta como mais expressiva singularidade da gestão empresarial japonesa são as subjacentes especificidades culturais, o agregado interativo, congruente e comum de pensar, sentir e reagir, de conceções do indivíduo e da sociedade, da hierarquia e da autoridade, o coletivo sistema de valores, crenças e formas preferenciais de comportamento; agregado esse, aliás, sempre em permanente adaptação ao sistema social de que faz parte (...). É neste quadro que, sem demasiados intuiços provocativos, se justifica afirmar que o estudo da gestão japonesa permite uma única conclusão verdadeiramente importante e útil: a evidente e imperativa necessidade de adequação de qualquer sistema ou métodos de gestão à especificidade cultural e económica dos seus intervenientes (...)⁶⁶.

Importa, todavia, salientar que alguns autores sustentam a hipótese de que o desenvolvimento económico possa contribuir para homogeneizar progressivamente as atitudes e comportamentos dos gestores, independentemente das suas origens nacionais⁶⁷. Esta hipótese coloca no epicentro do debate a tensão no seio do binómio local-global (Caixa 14.9).

Caixa 14.9 | Global, local, glocal⁶⁸

Nos estudos organizacionais, é possível encontrar duas teses opostas sobre a universalidade da gestão. Por um lado, os defensores das especificidades locais afirmam que os contextos culturais são específicos e que as soluções válidas num contexto não o são necessariamente noutras contextos. A corrente globalista pensa em termos de um sistema mundial e considera a validade universal das técnicas de gestão. Os primeiros autores podem ser chamados de heterogeneizadores e os segundos de homogeneizadores. Várias tentativas de articulação entre os

⁶⁴ Smith & Bond (1998).

⁶⁵ Rego & Cunha (2008a).

⁶⁶ Cardoso (1987, p. 5).

⁶⁷ Miner et al. (1991).

⁶⁸ Hermans & Kempen (1998).

dois níveis têm sido feitas nos últimos anos. Delas resultou o termo “glocalização”, que se refere ao global nas suas manifestações locais. Uma das expressões mais visíveis da glocalização na vida quotidiana é o *micromarketing*: a adaptação dos produtos globais e da respetiva comunicação às características dos segmentos locais.

Mesmo que a “cultura” dos gestores tenda a uniformizar-se, é plausível que continuem a existir diferenças interculturais significativas, as quais não são irrelevantes para análise das práticas de gestão. De facto, apesar da globalização das técnicas, tenderão a manter-se as diferenças nos pressupostos daqueles que as utilizam⁶⁹. O caso japonês é exemplar: as frequentes propostas de que o modelo de gestão japonês necessita de adotar práticas ocidentais tem colidido com a realidade local ancestral que pugna pela manutenção das linhas essenciais do modelo original. Podemos até admitir que a gestão japonesa atual se diferencia da de outrora – mas não é seguramente equivalente à encontrada no modelo ocidental e, sobretudo, no norte-americano. O que observamos, provavelmente, é a emergência de um modelo híbrido⁷⁰.

Esta “resiliência” das culturas locais e uma certa resistência a influências estranhas contém um risco para os gestores e as empresas que pretendem adotar práticas uniformizadas em diferentes contextos – práticas “estranhas” às especificidades culturais locais geram efeitos perversos sobre os colaboradores e o desempenho.

As diferenças interculturais deverão, por isso, ser tomadas em linha de conta quando se visa transportar uma técnica de gestão para um contexto cultural diferente daquele onde emergiu e/ou se revelou eficaz. O caso dos **círculos da qualidade** é paradigmático do grau de aproveitamento que diferentes culturas fazem de uma mesma técnica empresarial. Entusiasticamente usados do Japão, foram encarados noutros países com algumas re-

servas. Lawler e Mohrman⁷¹, analisando o período “pós-lua de mel” que se seguiu imediatamente à implementação dos círculos, consideram que eles nem sempre constituíram uma boa solução para as empresas americanas. Esta diferença pode dever-se, entre outros aspectos, a características culturais distintivas entre o Japão e os EUA (e.g., maior individualismo americano quando comparado com o nipónico).

Ou seja, determinados contextos estimulam soluções de gestão particulares. Fora do contexto, a solução pode não ser adequada. Por exemplo, é natural que a inovação para a base da pirâmide, isto é, para as pessoas muito pobres, tenha particular vigor na Índia⁷². E que as soluções de inovação baseadas na escassez e na improvisação radical (quer se trate do desenrasque português ou da *jugaad* Indiana) sejam mais valiosas em países pouco conhecidos pelo rigor e pela minúcia⁷³. Metaforicamente: o *sushi*, delicado trabalho de minúcia, traduz o *software* nipónico; o cozido, a alma portuguesa, traduz o generoso, o saboroso, o misturado.

A desadequação de modelos gestionários importados estende-se, aliás, às mais diversas áreas do comportamento organizacional. É o caso das teorias da motivação internacionalmente mais utilizadas, invariavelmente provenientes dos Estados Unidos. Não surpreende que essas teorias espelem conceções individualistas e não se ajustem a culturas coletivistas. Por exemplo: as teorias da equidade, das expectativas e da definição de objetivos, dizem respeito, no essencial, a comportamentos individuais racionais e fortemente orientados para a obtenção de resultados⁷⁴. No entanto, a evidência empírica continua a sublinhar a existência de padrões motivacionais distintos entre diferentes países⁷⁵, o que parece confirmar a necessidade de “glocalizar” as teorias da motivação – e outras.

Algo similar parece ter ocorrido com as teorias da liderança, sendo hoje consensual a noção de con-

⁶⁹ Aycan et al. (2000).

⁷⁰ Pudelko & Mendenhall (2007).

⁷¹ Lawler & Mohrman (1987).

⁷² Prahalad (2005).

⁷³ Cunha, Rego, Oliveira, Rosado & Habib (2014).

⁷⁴ Adler (1986).

⁷⁵ Roe et al. (2000).

tingência. D onde decorre, nomeadamente, a tese segundo a qual os traços e os comportamentos conducentes à eficácia numa dada cultura podem gerar efeitos perversos noutras culturas. As diversas investigações que ultimamente têm visto luz na literatura especializada (e.g., projeto GLOBE) são, aliás, a demonstração cabal da necessidade de enveredar por uma lógica cultural "glocal".

Até mesmo os estudos sobre justiça e cidadania organizacional alertam para os riscos de uma perspetiva descontextualizada⁷⁶. De facto, as molduras culturais podem fazer com que alguns comportamentos considerados extrapapel numa dada cultura possam ser tomados como "obrigatórios" noutras contextos culturais. Ademais, se os membros organizacionais de algumas culturas reagem com mais atos de cidadania às percepções de justiça positivas, outros há em diferentes culturas que não reagem desse modo, pela simples razão de que tais atos são esperados (i.e., tomados como normais, obrigatórios). Outro exemplo: num país feminino e afiliativo como Portugal (se o leitor estranha esta afirmação, consulte a secção seguinte), em comparação com países mais masculinos, as pessoas podem ser mais sensíveis à justiça interacional (i.e., ao modo como se sentem tratadas pelo superior), o inverso podendo ocorrer com a justiça dos procedimentos (e.g., transparéncia).

A ideia de que existe lugar, neste espaço de discussão/investigação, para a melhoria das teorias do CO (assim como das práticas gestionárias) tem dado origem a linhas de pesquisa que podem ser albergadas sob o manto de uma espécie de subdisciplina centrada nas diferenças interculturais do CO. Vai-se tornando progressivamente consensual a tese de que os gestores necessitam de reconhecer o peso da cultura nacional nas características dos membros organizacionais, de respeitar essas características, e de as transformar em fontes de vantagem competitiva e de melhoria das condições de trabalho.

O modelo de Hofstede

Esta tónica transcultural não desmente as especificidades das culturas organizacionais. Mas procura enquadrá-las na cultura da sociedade em que as organizações se inserem. É essa, aliás, a moldura que dá guarida a diversas investigações empíricas produzidas ao longo dos últimos anos. No seio dos estudos transculturais, o mais popularizado foi desenvolvido por Geert Hofstede, tendo sido encetado com o livro *Culture's Consequences*.⁷⁷ Conforme o título da obra insinua, o autor tomou a cultura como variável independente ("causadora" de outras variáveis), e procurou analisar as suas implicações para o funcionamento da sociedade e das organizações. Sugerimos ao leitor que realize o exercício 14.1 incluído no livro de apoio ao Manual.

O trabalho deste ex-diretor da IBM sugeriu que as diversas culturas nacionais podem ser caracterizadas de acordo com quatro dimensões: individualismo-coletivismo, evitamento da incerteza, masculinidade-feminilidade e distância hierárquica. Posteriormente, foram acrescentadas duas dimensões: orientação de longo prazo e indulgência (Quadro 14.7). Eis a caraterização das seis dimensões:

- A dimensão **individualismo-coletivismo** carateriza o grau em que a identidade individual é definida com base nos objetivos e realizações pessoais ou em função dos interesses coletivos dos grupos aos quais o indivíduo se encontra ligado. Nos países fortemente individualistas (e.g., Austrália, Grã-Bretanha, EUA, Canadá, Países Baixos), espera-se que as pessoas atuem sobretudo em prol do seu próprio interesse e dos interesses da sua família mais próxima. Em culturas tipicamente coletivistas (e.g., Colômbia, Paquistão, Venezuela, Guatemala), as pessoas tendem a colocar os interesses do grupo e da comunidade em lugar primordial, esperando, em troca, receber lealdade. Existe uma certa tendência para que os países mais individualistas sejam, também, os caracterizados por menor distância hierárquica.

⁷⁶ Rego (2000c; 2002a); Rego & Cunha (2010); Rego, Leite, Carvalho, Freire & Vieira (2004); Veja Capítulos 6 e 8.

⁷⁷ Hofstede (1980, 2001).

- A **distância hierárquica** reflete o grau de deferência que os indivíduos projetam sobre os seus superiores hierárquicos, assim como a necessidade de manter e respeitar um afastamento (social) entre um líder e os seus subordinados. Nos países e regiões de elevada distância (e.g., Portugal, Espanha, América Latina, Ásia e África), superiores e subordinados consideram-se desiguais por natureza. A distância emocional entre chefias e subordinados é elevada. Detecta-se uma grande reverência pelas figuras de autoridade, e atribui-se grande importância aos títulos e *status*. Ao contrário, em países com baixa distância hierárquica (e.g., EUA, Grã-Bretanha e países não latinos da Europa), a dependência dos subordinados relativamente aos chefes é limitada. Os primeiros não sentem desconforto considerável por contradizer os segundos. Uns e outros consideram-se iguais por natureza.
- A **masculinidade e feminilidade** representam, também, os extremos de uma dimensão que tem, num polo, o alcance de objetivos e a ambição e, no outro a ênfase na harmonia interpessoal. Nas sociedades mais masculinas (e.g., Japão, Áustria, Venezuela, Suíça), os homens e mulheres têm papéis bem distintos: o homem deve ser forte, impor-se e interessar-se pelo sucesso material, enquanto se espera que a mulher seja mais modesta, terna e preocupada com a qualidade de vida. Nas mais femininas (e.g., Suécia, Dinamarca, Noruega, Países Baixos), espera-se que tanto homens como mulheres sejam modestos, ternos, preocupados com a qualidade de vida, a preservação do ambiente e a ajuda aos outros. Dos países da Europa latina, Portugal é aquele que apresenta maiores níveis de feminilidade cultural⁷⁸.
- O **evitamento da incerteza** reflete o grau de desconforto que as pessoas sentem perante o risco e as incertezas, o nível de aceitação/rejeição da novidade e da diferença, assim como o grau de importância conferida à estabilidade e ao planeamento. Nos países onde esta característica se detecta em elevado grau (e.g., Grécia, Portugal, Japão, Uruguai), esse sentimento exprime-se em stress, necessidade de previsibilidade, busca de regras e de segurança. Nos países com baixo índice de evitamento (e.g., Singapura, Hong-Kong, Dinamarca, Suécia), parece existir uma aversão emocional às regras formais, só se estabelecem normas em caso de absoluta necessidade, toleram-se mais facilmente os comportamentos desviantes.
- A **orientação de longo prazo** representa o grau em que as pessoas e os coletivos a que pertencem se focalizam em objetivos de longo prazo e, por exemplo, investem na educação que lhes permite melhor lidar com os desafios futuros. Enquanto Portugal denota fraca cotação neste domínio, a Alemanha e o Japão revelam elevada cotação.
- A **indulgência** reflete o grau em que as pessoas tentam controlar os seus desejos e impulsos. Nas sociedades mais indulgentes (e.g., Austrália, Brasil, México, EUA), as pessoas denotam menor autocontrolo e sentem-se menos constrangidas por normas sociais. Nas sociedades mais “coibidas” ou “reprimidas” (e.g., China, Portugal, Índia), o nível de controlo é maior. As pessoas denotam maior tendência para o pessimismo e o cinismo. As suas ações são mais constrangidas por normas sociais e sentem que a indulgência consigo próprias é errada.

A posição de Portugal é, nesta matéria, assim caracterizável (Quadro 14.8): média distância hierárquica (i.e., moderada reverência pelas figuras de autoridade), equilíbrio entre o individualismo e o coletivismo, baixa masculinidade, elevado evitamento da incerteza, baixa orientação de longo prazo e baixa indulgência. O pendor feminino induziu Sakellarides a intitular uma entrevista a Hofstede do seguinte modo: “latinos são femininos, não machos”⁷⁹. Quando indagou o famigerado autor sobre a caracterização de Portugal, obteve a seguinte resposta:

⁷⁸ Jesuino (2002).

⁷⁹ Sakellarides (1997, p. 40).

Quadro 14.7 | Amostras do significado das dimensões culturais de Hofstede⁸⁰

Individualismo vs. coletivismo	Nos países individualistas, prevalecem a liberdade individual, a competição, a busca de objetivos pessoais. Nas culturas coletivistas (P), é destacada a importância da coesão grupal, do consenso e da harmonia interpessoal. Numa cultura coletivista, é frequente esperar-se que a relação laboral seja caracterizada por obrigações mútuas: proteção em troca de lealdade.
Distância de poder/ hierarquia	Nos países em que a distância ao poder é elevada (P), a disparidade de rendimentos é tomada como um facto natural e socialmente aceitável. O formalismo no tratamento dos superiores hierárquicos tende a ser maior.
Masculinidade vs. feminilidade	Nas sociedades ditas masculinas prevalecem a orientação para os resultados, o sucesso e a competição, ao passo que as culturas femininas (P) valorizam sobretudo características como o bem-estar e a qualidade do relacionamento interpessoal.
Evitamento da incerteza	Algumas culturas aceitam melhor a incerteza do que outras. Nas que denotam fraca tolerância da incerteza (P), as pessoas tendem a preferir situações mais estruturadas e regras mais explícitas. Muitas vezes, tal reflete-se, por exemplo, em legislação minuciosa e com intuições protetoras.
Orientação de longo prazo	Nas sociedades mais orientadas para o futuro, as pessoas e os coletivos de que fazem parte adotam uma abordagem pragmática e desenvolvem esforços para se prepararem para o futuro. Diferentemente, sociedades menos orientadas para o futuro (P) preferem manter as tradições e encaram a mudança com alguma desconfiança.
Indulgência	Nas sociedades mais indulgentes, as pessoas sentem-se menos constrangidas por normas sociais. Nas sociedades mais "coibidas" ou "reprimidas" (P), as pessoas são mais constrangidas por normas sociais e sentem que a autoindulgência é errada.

Nota: (P) = tendência da cultura portuguesa

Portugal é um país tipicamente latino, pertencendo, por isso, ao grupo mais feminino. No entanto, reconheci imediatamente que os portugueses diferem dos outros países latinos e, ao contrário dos espanhóis, não matam os seus touros. Os portugueses tendem a ser mais simpáticos para as pessoas e são bons negociadores, tentando sempre encontrar uma via pacífica. Por isso, resolvem muitos problemas negoclando, e não guerreando. Existe, também, uma tendência para o coletivismo. É certo que outros países também já foram coletivistas, em dado momento histórico, mas devido ao desenvolvimento tornaram-se mais individualistas. Portugal, por seu turno, estagnou durante alguns anos, devido ao regime salazarista, mas ultimamente acelerou o passo – desde 1974, tem-se tornado cada vez mais individualista. Por outro lado, a sua tradição latina manifesta-se na tendência para evitar a incerteza. São, por isso, cuidadosos com as pessoas que não conhecem – é o sentido de que o diferente é perigoso.

Caixa 14.10 | Gestores portugueses – como são encarados pelos estrangeiros?

Can Portuguese Management compete? é o título de um estudo realizado em Portugal, publicado em 2002, e que reflete, sobretudo, as perspetivas dos gestores estrangeiros expatriados em Portugal acerca dos gestores portugueses⁸¹. A pesquisa foi levada a cabo pela *Ad Capita International Search* (Portugal) e pela *Cranfield University School of Management* (Reino Unido). Foram inquiridos 130 gestores estrangeiros e, por motivos comparativos, também 34 gestores portugueses. O estudo sugere que os gestores portugueses denotam algumas conceções distintas das perfilhadas pelos gestores estrangeiros. E mostra que são menos críticos relativamente ao seu país do que os gestores estrangeiros. Todavia, também tem o particular condão de mostrar que o padrão traçado por

⁸⁰ Adaptado de <http://geert-hofstede.com/portugal.html>.

⁸¹ Brewster & Bennett (2002).

ambos os tipos de gestores é similar. Eis alguns dos elementos mais relevantes do estudo, complementados com considerações de outras fontes que o próprio documento cita⁸²:

- Os gestores portugueses são autocráticos e muito parcimoniosos em delegação. Denotam fraca propensão cooperativa e não gostam de trabalhar em equipa.
- São muito formais, prendem-se a pormenores bizantinos e concedem excessiva importância aos títulos académicos.
- Preferem não trabalhar de modo planeado, focalizam-se no curto prazo, são desorganizados e utilizadores ineficientes do tempo. Uma das consequências da desorganização e ausência de planeamento projeta-se sobre as reuniões: são mal conduzidas, mais longas do que o necessário, e as decisões nelas tomadas não se traduzem em ações.
- Existe uma tendência para estar presente durante longas horas no local de trabalho, não

necessariamente por ser necessário mas, antes, "para inglês ver".

- Os gestores portugueses não são pontuais, tendem a ser pouco cuidadosos com os prazos e a "deixar tudo para o último minuto".
- Não são estratégicos e não se focalizam nas necessidades dos clientes e dos acionistas.
- São menos criativos e originais do que a crença generalizada sugere (e que os 34 gestores portugueses inquiridos perfilham). Ou seja, e ilustrando, a tendência dos gestores para o "desenrascanço" (veja Caixa 12.8) pode ser mais fruto da necessidade de resolverem problemas por si criados do que da real capacidade de improvisar para resolver problemas imprevistos.
- Existe uma cultura de desresponsabilização: os gestores tendem a atribuir os eventos e os problemas a causas externas alheias a seu controlo (e.g., a concorrência, a situação económica, o Estado, o conselho de administração), e não às suas próprias ações.

Quadro 14.8 | Comparaçao cultural de dez países, de acordo com o modelo de Hofstede⁸³

PAÍS	DISTÂNCIA HIERÁRQUICA	INDIVIDUALISMO	MASCULINIDADE	CONTROLO DA INCERTEZA	ORIENTAÇÃO DE LONGO PRAZO	INDULGÊNCIA
Alemanha	B	A	A	B	A	B
Brasil	A	M	M	M	M	A
China	A	B	M	M	A	B
Espanha	M	M	B	A	M	M
Estados Unidos	B	A	A	B	B	A
França	A	A	M	A	A	M
Grã-Bretanha	B	A	M	B	M	A
Japão	M	M	A	A	A	B
Portugal	M	M	B	A	B	B
Rússia	A	M	B	A	A	B

A = Alto

M = Médio

B = Baixo

⁸² Veja, também: Amorim (2002); Cunha & Cunha (2004), Cunha (2005).

⁸³ Veja <http://geert-hofstede.com>

Deste extrato se colhe também a noção de que há motivos para admitir que o dinamismo da cultura portuguesa desembocou em alterações no perfil originalmente gizado (Caixa 14.4). Aliás, numa outra passagem da entrevista, Hofstede é perentório: “(...) de facto, os portugueses são hoje mais progressivos, mais ocidentais, mais europeus na sua maneira de pensar.”⁸⁴

Algumas notas são necessárias para discutir a quinta dimensão do modelo – o dinamismo confuciano, também denominado orientação de longo prazo⁸⁵. Representa a combinação de vários atributos: a orientação de longo prazo, a aceitação da mudança, a perspetiva pragmática direcionada para o futuro, uma visão adaptada ao tempo e às circunstâncias, a perseverança. Nas culturas de forte pendor confuciano, a mentalidade é dinâmica e orientada para o futuro. Enfatiza-se a perseverança, a frugalidade e o aforro.

Importa notar que o entusiasmo dos investigadores por esta dimensão tem sido relativamente parco⁸⁶. A esse facto não será porventura alheia alguma dificuldade de definição conceitual. Do ponto de vista prático, esta dificuldade está bem paradigmizada numa contradição: contrariamente ao sugerido (que os britânicos e os norte-americanos são orientados para o curto prazo, enquanto os chineses e os japoneses o são para o longo prazo), Rollinson e seus colaboradores⁸⁷ explicaram que esta quinta dimensão significa que britânicos e norte-americanos são orientados para o longo prazo e o futuro, enquanto os chineses e os japoneses o são para o curto prazo e o passado”!

O colossal estudo de Hofstede (incidindo sobre uma amostra de 70 países, repartidos por cinco continentes, e englobando cerca de 116 000 pessoas) é a obra de referência no domínio da investigação transcultural. As suas implicações são claras e vão no sentido da defesa da especificidade e do ajustamento de cada modelo de gestão às características da envolvente nacional. Dele afloram alertas

para a necessidade de as organizações tomarem em linha de conta o contexto cultural onde actuam. O desconhecimento desse contexto pode transformar oportunidades de negócio em oportunidades perdidas. Eis um exemplo emblemático, já com alguns anos: confrontadas com um catálogo promocional português para uma feira de calçado, que no nosso país seria considerado normal, as autoridades sauditas consideraram-no pornográfico, apreenderam-no e queimaram-no na alfândega.

Um olhar crítico sobre o modelo de Hofstede

Pese embora a enorme importância do estudo de Hofstede, ele não é isento de críticas. Uma das mais recorrentes é a da falácia ecológica – que foi, aliás, abordada com a maior precaução pelo próprio Hofstede. Ocorre tal falácia quando, por exemplo, se assume indevidamente o seguinte: “dado que a cultura portuguesa é coletivista, então todos os portugueses são coletivistas”. A assunção é falaciosa porque nem todos os cidadãos de um país com um determinado perfil se ajustam às características desse perfil. Efetivamente, é possível que uma empresa de determinado país perfilhe valores distintos dos da cultura nacional. Isto será tanto mais provável quanto mais antiga for a organização e mais estável a sua força de trabalho⁸⁸.

A outra crítica refere-se à excessiva parcimónia do modelo. Uma variável tão complexa e multidimensional como a cultura dificilmente poderá ser captada de forma integral por quatro, ou mesmo por seis dimensões. Triandis, por exemplo, sugeriu que há vários tipos de individualismo e coletivismo⁸⁹. Segundo o autor, um dos atributos que melhor distingue estes vários tipos é a ênfase em relações sociais verticais (baseadas no pressuposto de que uma pessoa é mais ou menos como todas as outras) ou horizontais (baseadas no pressuposto de que as sociedades são hierarquizadas e uma pessoa é bastante diferente das outras). Do cruzamento destas variáveis resultam quatro tipos que são enunciados de seguida.

⁸⁴ p. 40.

⁸⁵ The Chinese Culture Connection (1987); Bond & Hofstede (1988); Hofstede (1991); Fang (2003).

⁸⁶ Fang (2003).

⁸⁷ Rollinson et al. (1998).

⁸⁸ Pelled & Xin (1997).

⁸⁹ Triandis (1995).

- **Individualismo horizontal:** as pessoas desejam ser únicas e fazer o que entenderem, mas não se revelam particularmente interessadas em adquirir distinção ou notoriedade social.
- **Individualismo vertical:** as pessoas desejam distinguir-se e ganhar estatuto social, e pretendem fazê-lo em competição com os outros.
- **Coletivismo horizontal:** as pessoas desejam ser semelhantes às outras e enfatizam os objetivos comuns.
- **Coletivismo vertical:** as pessoas consideram apropriado sacrificar os seus objetivos pessoais a favor do seu endogrupo (o “meu” grupo), e apoiam a competição entre este grupo e os exo-grupos (os grupos dos “outros”).

Esta distinção é crítica para a compreensão de alguns resultados que a classificação de Hofstede não faria esperar. Na lógica deste autor, seria expetável que, numa negociação, os membros de uma cultura coletivista revelassem tendências cooperativas, e os de uma cultura individualista denotassem pendor competitivo. A proposta de Triandis induz uma interpretação distinta: os membros de uma cultura coletivista vertical podem denotar atuações exataamente opostas aos oriundos de uma cultura individualista horizontal.

Estas observações sugerem que o modelo de Hofstede, mais que um ponto de chegada, pode afinal ser um ponto de partida no domínio dos estudos transculturais. Um estudo relativamente recente de Minkov e Hofstede⁹⁰, cuja leitura se recomenda, sugere que uma das forças principais do trabalho original de Hofstede é a sua capacidade de se adaptar e manter-se valioso. O modelo GLOBE que seguidamente se descreve ajuda a compreender que o modelo de Hofstede esconde outra filigrana das culturas – mostrando, por exemplo, que a masculinidade-feminilidade incorpora várias componentes. Antes de prosseguirmos, chamamos a atenção do leitor para que existe na literatura um debate sobre os méritos e deméritos de ambos os modelos. O texto de Javidan e seus colaboradores⁹¹ é um bom modo de o leitor

compreender como alguns críticos de Hofstede respondem às críticas que o próprio Hofstede tece ao modelo GLOBE. Os autores chegam a considerar que Hofstede ignora as metodologias psicométricas necessárias para assegurar a validade dos instrumentos de medida da cultura.

Caixa 14.11 | Portugal: um país individualista ou coletivista vertical?⁹²

Portugal tem sido apontado como um país tendencialmente coletivista, pese embora o facto de, tal como notado no Quadro 14.8, o país se encontre situado no terço intermédio da dimensão individualismo-Coletivismo. Em entrevista, Niels Fischer, um designer dinamarquês radicado em Portugal, caracterizava os portugueses como individualistas, afirmando que “no meu país trabalha-se muito em conjunto e em colaboração e quando cá cheguei verifiquei que se trabalha mais ao nível individual. Para além disso, os portugueses funcionam muito na dependência de alguém e se isso falha tudo se desmorona”⁹³. Neste extrato, Niels Fischer, além de notar a elevada distância hierárquica, leva à colocação de uma questão: será Portugal um país individualista ou coletivista vertical? O leitor pode compreender melhor a complexidade da matéria quando, na secção seguinte sobre o modelo GLOBE, verificar que Portugal é individualista numa dimensão e coletivista noutra.

O modelo GLOBE

Algumas das críticas projetadas sobre o modelo de Hofstede são resolvidas pelos modelos GLOBE – mais recente e que, segundo alguns, é o sucessor “legítimo” daquele. GLOBE é o acrónimo de um projecto designado *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*. Abrange 61 sociedades/países, sendo o seu objetivo básico descrever, compreender e prever o impacto de variáveis culturais específicas na liderança e nos processos organizacionais, assim como

⁹⁰ Minkov & Hofstede (2011).

⁹¹ Javidan et al. (2006).

⁹² Pedro (2002, p. 12).

⁹³ p. 12.

de
ce
ar
as
u-

a eficácia desses processos⁹⁴. As questões fundamentais da pesquisa são, entre outras, as seguintes⁹⁵:

- Há comportamentos de liderança, atributos e práticas organizacionais que são universalmente aceites e eficazes em culturas diversas?
- Há comportamentos de liderança, atributos e práticas organizacionais que são universalmente aceites e eficazes apenas em determinadas culturas?
- Como é que os atributos das culturas organizacionais e societárias afetam os tipos de comportamentos de liderança e as práticas de liderança que são aceites e eficazes?
- Qual o efeito da violação dessas normas para a liderança e as práticas organizacionais?
- Como se posiciona cada uma das culturas estudadas no que concerne a nove dimensões nucleares?

As nove variáveis culturais identificadas no projeto são as expostas no Quadro 14.9. Uma leitura global de tudo o que a literatura tem produzido sobre a matéria permite referir o seguinte:

- Tal como esperado, foram encontradas diferenças notórias entre os países, no que concerne as estas variáveis. Algumas dessas diferenças coincidem com as identificadas por Hofstede.
- No entanto, algumas diferenças foram encontradas. Por exemplo, na pesquisa de Hofstede, Portugal surge cotado como um país fortemente evitador da incerteza. Todavia, na pesquisa GLOBE, a cotação do país nas práticas percecionadas pelos gestores inquiridos aproxima-se da média geral, sendo até ligeiramente inferior.
- Encontra-se alguma associação entre as culturas nacionais e as culturas organizacionais.
- Detectam-se também relações significativas entre os protótipos de liderança excepcional identificados nos vários países e as suas características culturais. Ou seja, pessoas de diferentes contextos culturais valorizam diferentemente as características e os estilos dos líderes. No entanto, algumas características são universalmente valorizadas.

Quadro 14.9 | As dimensões culturais do modelo GLOBE⁹⁶

Evitamento da incerteza	É o grau em que a sociedade, a organização ou o grupo <u>confia</u> nas normas sociais, nas regras e nos procedimentos para suavizar a imprevisibilidade dos eventos futuros. Corresponde à dimensão homónima do modelo de Hofstede.
Distância de poder	Representa o grau em que as pessoas esperam/aceitam que o poder esteja distribuído (des)igualmente. Também corresponde à dimensão homónima sugerida por Hofstede.
Coletivismo societário/institucional	Reflete o grau em que as práticas organizacionais e as institucionais societárias encorajam e recompensam a <u>distribuição coletiva dos recursos</u> e a <u>ação coletiva</u> . A ênfase institucional do coletivismo consiste na afetação de recursos e na disponibilização de oportunidades para que os membros da sociedade participem nos processos legislativos, económicos, sociais e políticos. Nas sociedades mais coletivistas (como a Suécia, a Coreia do Sul e o Japão), a harmonia grupal é a cooperação são proeminentes. Nas mais individualistas (como a Grécia, a Itália e a Argentina), adquirem valia superior a autonomia e a liberdade individual.
Coletivismo de endogrupo	Reflete o grau em que os indivíduos expressam orgulho, lealdade e coesão em pequenos grupos como as suas famílias, os seus grupos de amigos e as organizações em que trabalham. Nos países coletivistas (como o Irão, a Índia e a China), assume especial relevância a pertença à família e a um círculo de amigos. Não raramente, o acesso aos empregos e as promoções no seio das empresas são determinados por essa pertença. Distintamente, nas sociedades mais individualistas (como a Dinamarca, a Suécia e a Nova Zelândia), os membros da família e os amigos não esperam qualquer tratamento especial, e as pessoas não sentem necessidade de ignorar as regras e procedimentos para favorecer os seus entes mais próximos.
Igualitarismo sexual	É o grau em que a organização ou a sociedade <u>minimizam as diferenças de papel dos sexos</u> e a <u>discriminação sexual</u> . Nos países mais igualitários (como a Hungria, a Polónia e a Dinamarca), as mulheres denotam maior <u>status</u> , denotam forte papel na tomada de decisão, participam mais fortemente na vida do trabalho e são mais frequentemente investidas em posições de autoridade. Ao contrário, em países mais diferenciadores (como a Coreia do Sul, o Egito e a China), as mulheres adquirem <u>status social</u> mais fraco e são menos frequentemente investidas em lugares de poder.

⁹⁴ House et al. (1999, p. 492).

⁹⁵ House et al. (1999, 2002, 2004, 2014).

⁹⁶ House et al. (1999, 2002, 2014).

Assertividade	Representa a medida em que os indivíduos nas organizações ou nas sociedades são assertivos, confrontáveis, agressivos e competitivos nas relações sociais – e não modestos e meigos. Corresponde, em certa medida, à masculinidade presente no modelo de Hofstede. Nos países mais assertivos (como os EUA e a Áustria), as pessoas valorizam a competição e denotam simpatia pelo mais forte e pelo vencedor. Nos países menos assertivos (como a Suécia e a Nova Zelândia), as pessoas tendem a preferir a harmonia interpessoal e as práticas cooperativas e denotam simpatia pelos fracos, enfatizando a lealdade e a solidariedade.
Orientação para o futuro	Corresponde ao grau em que os indivíduos nas organizações ou nas sociedades enveredam por comportamentos orientados para o futuro – como o planeamento, o investimento no futuro e o adiamento da gratificação. Nos países com este pendor (como Singapura, a Suiça e a Holanda), ocorre uma grande propensão para preparar o futuro e pensar a longo prazo. Nas sociedades com menor pendor (como a Rússia, a Argentina e a Itália), há maior tendência para o pensamento de curto prazo, para o parco planeamento e para a gratificação instantânea.
Orientação para o desempenho	Refere-se ao grau em que uma organização ou sociedade encoraja e recompensa os indivíduos pela melhoria do desempenho e pela excelência. Inclui a componente orientação para o futuro da dimensão dinamismo confuciano. Nos países mais vincados nesta dimensão (como Hong Kong, Singapura e os EUA), as pessoas valorizam vigorosamente a formação e o desenvolvimento, acreditam na tomada de iniciativa, preferem um estilo direto de comunicação e tendem a possuir um sentido de urgência. Em contraste, nas sociedades de menor pendor para o desempenho (como a Rússia, a Itália e a Argentina), o feedback de desempenho é sentido com desconforto, a tradição é enfatizada, é prestada maior atenção à origem familiar e ao background do que ao desempenho.
Orientação humana	Reflete o grau em que os indivíduos nas organizações e nas sociedades encorajam e recompensam os indivíduos justos, altruístas, amistosos, generosos e zelosos para com os outros. Em países com forte pendor nesta dimensão (como a Malásia, a Irlanda e as Filipinas), valorizam-se as relações humanas, a simpatia e o apoio aos demais (especialmente os mais fracos e vulneráveis). Espera-se que as pessoas cuidem do bem-estar das outras. As relações paternalistas são valorizadas. As pessoas tendem a ser amistosas, sensíveis, tolerantes. Nos países de mais fraca orientação (como a França, Singapura e a ex-Alemanha Ocidental), as pessoas são mais motivadas pelo poder e pelas posses materiais, preferem os estilos assertivos/competitivos de gestão do conflito, e valorizam o autodesenvolvimento e o sucesso pessoal. Espera-se que as pessoas resolvam os seus próprios problemas e que as crianças sejam independentes.

O projeto GLOBE não estudou apenas as práticas que os gestores identificam nos seus países e nas suas organizações. Também os inquiriu acerca das suas preferências. Ao cotejaram-se as práticas e as preferências, encontram-se diferenças que, em muitos casos, são muito significativas (veja o caso de Portugal, no Quadro 14.10). É possível que estas diferenças sugiram a existência de forças dinâmicas que pendem para a mudança das culturas. Na realidade, se os inquiridos percecionam a sociedade com determinadas características, mas preferem que ela funcione de modo distinto, então é provável que atuem (pelo menos parcialmente) de acordo com os seus valores e, assim, as práticas se vão alterando com o decurso do tempo.

Em jeito de síntese, reite-se que uma das premissas subjacentes ao modelo GLOBE é, en-

tre outras, a de que a cultura de uma sociedade afeta os comportamentos dos líderes, as reações dos seguidores a esses comportamentos, assim como as culturas organizacionais. Daqui decorrem várias ilações. Por exemplo, é provável que as culturas societárias afetem as práticas de recrutamento e seleção, as avaliações de desempenho, os critérios de promoção, os critérios de compensação, as práticas de despedimento, etc. É igualmente provável que os comportamentos de liderança que induzem bons resultados em determinadas culturas possam não os induzir noutras culturas. Enquanto gestores de pessoas, os líderes devem procurar ajustar os seus comportamentos ao contexto cultural em que se inserem, pois o que é considerado desejável num líder em determinadas culturas pode ser tomado como interdito noutras contextos.

Quadro 14.10 | Práticas (“como as coisas acontecem”) versus preferências (“como as coisas deveriam ocorrer”) no projeto GLOBE⁹⁷ – como se situa Portugal

VARIÁVEIS CULTURAIS		MÉDIA GLOBE	PORUGAL
Evitamento da incerteza	Práticas	4,2	3,9
	Preferências	4,6	4,4
Distância de poder	Práticas	5,2	5,4
	Preferências	2,7	2,4
Coletivismo institucional	Práticas	4,3	3,9
	Preferências	4,7	5,3
Coletivismo de endogrupo/ familiar	Práticas	5,1	5,6
	Preferências	5,7	5,9
Igualitarismo sexual	Práticas	3,4	3,7
	Preferências	4,5	5,1
Assertividade	Práticas	4,1	3,7
	Preferências	3,8	3,6
Orientação para o futuro	Práticas	3,9	3,7
	Preferências	5,5	5,4
Orientação para o desempenho	Práticas	4,1	3,6
	Preferências	5,9	6,4
Orientação humana	Práticas	4,1	3,1
	Preferências	5,4	5,3

Como o contexto cultural/nacional influencia práticas específicas de GRH

Tal como já foi aventado (direta e indiretamente), uma das áreas em que a pertinência das culturais nacionais é mais acentuada é a que diz respeito à gestão que as multinacionais efetuam sobre as pessoas espalhadas pelas diversas filiais espalhadas pelo globo. O tema é tratado detalhadamente no livro de Rego e Cunha, sobre gestão transcultural de recursos humanos⁹⁸. Aqui, importa apenas desenhar algumas ilustrações simples, embora duas notas de precaução devam ser previamente referidas: (1) as generalizações referentes a um dado país são sempre arriscadas, especialmente devido à falácia ecológica; (2) os contextos sociais, políticos e económicos de alguns países mudam muito rapidamente, pelo que a matriz cultural pode ser cruzada por outras influências com implica-

ções nas desejáveis práticas de gestão de pessoas. O caso chinês, em “ebulição” permanente, é um exemplo paradigmático.

Recrutamento e seleção. A cultura pode influenciar o processo de recrutamento e seleção de vários modos, incluindo as atitudes perante os testes de seleção, o objetivo dos próprios testes, as percepções de justiça projetadas sobre os critérios e métodos de seleção. Por exemplo, nos EUA, o fito dos processos de recrutamento e seleção é a escolha da quantidade apropriada de pessoas detentoras das melhores competências para executar as funções. Todavia, na Índia, na China e em outros países da Europa Oriental, as empresas selecionam uma quantidade de colaboradores por vezes superior à desejada tendo em vista combater a pobreza e o desemprego. Nas culturas mais paternalistas,

⁹⁷ Gupta et al. (2002a); Jesuino (2002).
⁹⁸ Rego & Cunha (2008a).

as organizações protegem os seus colaboradores proporcionando-lhes emprego de longa duração ou vitalício. Outro exemplo: em alguns países, o recrutamento e a seleção assentam, em medida considerável, na definição específica do posto de trabalho que se pretende que o candidato venha a executar. Mas tão grande ênfase não é colocada em países como o Japão, em que os generalistas são preferidos aos especialistas.

Integração das mulheres na vida laboral. Os contextos culturais também interferem no acesso das mulheres ao mundo laboral, no grau em que são aceites, e no acesso a lugares de topo. Por exemplo, em determinadas culturas, supõe-se que a presença da mulher na vida laboral representa a incapacidade do marido para assegurar a estabilidade económica da família. Ou receia-se que o acesso ao trabalho aumente o poder da mulher na família. Outro exemplo: nas culturas paternalistas e coletivistas, é provável que as mulheres sintam menos dificuldade em conciliar o trabalho com a família – pois os gestores tendem a ser mais tolerantes e compreensivos para com as responsabilidades familiares das mulheres.

Avaliação de desempenho. Os critérios usados para a avaliação de desempenho também variam consoante as culturas. Por exemplo, nas culturas individualistas, é provável que o sistema de avaliação de desempenho se baseie mais em aspectos como a produtividade, a qualidade dos resultados, a proficiência e o conhecimento específico para o cargo. Enfatizam-se mais os resultados do que os processos a eles conducentes. Os critérios são, pois, mais objetivos, tangíveis e observáveis. Distintamente, nas culturas coletivistas e de forte distância de poder, a lealdade do empregado é pôr-ventura mais ponderada do que a produtividade. Embora os resultados sejam importantes, os critérios relacionais e sociais (e.g., relações pessoais harmoniosas, deferência para com os superiores, esforço, gratidão), que são mais subjetivos, recebem maior ponderação.

Nexo desempenho-compensação. A literatura “ocidental” tende a considerar que os empregados de superior desempenho devem ser melhor recompensados do que os de menor desempenho, pois essa é a forma apropriada de incentivá-los, de reconhecer-lhes o mérito e de motivá-los. Há, todavia, razões para presumir que a relação não é universal. Por exemplo, nas culturas coletivistas e fatalistas, o nexo tende a não ocorrer (pelo menos de modo tão claro quanto o frequentemente presumido). E uma razão pode ser a de que a recompensa do grupo é preferida relativamente à recompensa individual. Especialmente quando a harmonia interpessoal é um valor fundamental (como ocorre em muitos países orientais), a diferenciação individual das compensações é interpretada como perniciosa para tal harmonia⁹⁹.

Note-se que as ilações a extrair destas tendências são de três tipos. **Primeira:** as empresas que operam em determinados países veem a sua ação de GRH limitada pelo quadro cultural que circunda e impregna as filiais espalhadas pelo globo. Frequentemente, não podem aplicar num dado país a “receita” bem sucedida que aplicaram noutro contexto cultural. **Segunda:** quando descuram a envolvente cultural e actuam de modo uniforme à escala global, as empresas incorrem no risco de gerar reações menos positivas dos membros organizacionais e, assim, penalizar o desempenho. **Terceira:** é necessário que os expatriados (designadamente os gestores) tenham competências interculturais (Quadro 14.11) que lhes permitam compreender as idiossincrasias culturais/lokais, ajustar-se e atuar em conformidade.

⁹⁹ Veja Gully et al. (2003), mostrando como indivíduos norte-americanos, singapurense e indonésios diferem na atribuição de acréscimos salariais em função do desempenho dos “subordinados”.

Quadro 14.11 | Seis instrumentos de medida das competências interculturais¹⁰⁰

INSTRUMENTO ESPECÍFICO	DIMENSÕES MEDIDAS POR ESSE INSTRUMENTO
BASIC (Behavioural Assessment Scale for Intercultural Communication Effectiveness)¹⁰¹	<ul style="list-style-type: none"> • Respeito • Postura de interação • Orientação para o conhecimento • Empatia • Comportamentos próprios do papel relacional • Gestão das interações • Tolerância para com a ambiguidade
ISS (Intercultural Sensitivity Scale)¹⁰²	<ul style="list-style-type: none"> • Respeito • Postura de interação • Orientação para o conhecimento • Empatia • Comportamentos próprios do papel relacional • Gestão das interações • Tolerância para com a ambiguidade
ICQ (Interpersonal Competence Questionnaire)¹⁰³	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciação de interações e relacionamentos • Afirmação dos direitos pessoais e do descontentamento com outros • Divulgação de informação pessoal • Apoio emocional a outros • Gestão de conflitos interpessoais
SPSI-R (Social Problem-Solving Inventory-Revised)¹⁰⁴	<ul style="list-style-type: none"> • Orientação positiva para os problemas • Orientação negativa para os problemas • Resolução racional de problemas • Estilo impulsivo • Estilo evitamento
SMS (Self-Monitoring Scale)¹⁰⁵	<ul style="list-style-type: none"> • Ação • Direção para os outros • Extroversão
Cultural intelligence¹⁰⁶	<ul style="list-style-type: none"> • Metacognitiva • Cognitiva • Motivacional • Comportamental

NÍVEL ORGANIZACIONAL

Gestão da (e pela) cultura

Quando a organização é escolhida como unidade de análise, a cultura organizacional é frequentemente entendida como variável dependente¹⁰⁷, sendo geralmente aceite que pode ser influenciada (de modo deliberado e/ou emergente) pelas políticas e práticas de gestão. A lógica subjacente à “gestão pela cultura” é a de que a partilha de valores e o sentimento de pertença à organização resultam em vantagens organizacionais.

Caixa 14.12 | Choque de culturas entre dois bancos portugueses

Eis um excerto do suplemento *Actual*, do semanário *Expresso*, sugerindo o papel das culturas organizacionais nos processos de fusão de empresas:

“O último grande passo na concentração teve lugar em 2000, quando o BCP comprou o Banco Mello. Após esta operação, o BES e o BPI decidiram também avançar para uma fusão, mas poucos meses depois acabariam por anunciar o

¹⁰⁰ Construído a partir de Graf (2004a, 2004b).

¹⁰¹ Koester & Olebe (1988).

¹⁰² Chen & Starosta (2000).

¹⁰³ Buhrmester et al. (1988).

¹⁰⁴ D'Zurilla et al. (1999).

¹⁰⁵ Graf (2004a).

¹⁰⁶ Ang et al. (2007).

¹⁰⁷ É também considerada como variável independente quando, por exemplo, se procura estudar a relação entre cultura e eficácia organizacional. Veja, por exemplo, Kotter & Heskett (1992).

fim do processo. A justificação apresentada foi o inevitável choque de culturas: de um lado um banco familiar (cuja fundação remonta a 1869) e do outro o BPI, o primeiro banco a ser criado após a Revolução de 25 de Abril de 1974.”¹⁰⁸

Algumas perguntas de reflexão para o leitor:

- Que traços distintivos consegue identificar em cada uma das duas culturas citadas?
- Em que medida essas diferenças resultarão da influência dos fundadores?
- Que medidas de gestão podem ser tomadas quando duas instituições com culturas distintas pretendem enveredar por um processo de fusão desta natureza?
- Que problemas advêm quando a fusão se concretiza?

A cultura pode ser equiparada, por analogia, à personalidade da organização, ou à cola que a todos une em torno de uma mesma missão/valores. A pertinência da matéria é facilmente ilustrável com o caso de uma organização que pretende associar-se com outra (por exemplo, mediante uma fusão; veja Caixa 14.12). Se as “personalidades” de ambas as organizações forem muito distintas, há riscos de o “matrimónio” ser malsucedido. Ou, então, uma das “personalidades” absorve ou anula a outra. Uma das consequências é a de que os gestores (e outros colaboradores) da organização culturalmente menos poderosa se sentem defraudados, incompatibilizados, e insatisfeitos, acabando (pelo menos os mais talentosos) por abandonar a empresa – embora as pessoas não reajam de modo uniforme (Caixa 14.13).

Caixa 14.13 | A inteligência cultural influenciando a adaptação cultural

A incompatibilidade entre as culturas organizacionais de duas empresas pode estar associada

ao facto de terem origens nacionais distintas. Os colaboradores reagem de modos distintos a estes “casamentos”, sendo possível aduzir que as reações serão tanto melhores quanto maior for a inteligência cultural (veja Capítulo 9 e/ou realize o exercício 9.2 incluído no livro de apoio ao Manual).

Earley e Mosakowski¹⁰⁹ ilustraram a matéria de modo bastante interessante, recorrendo ao exemplo da aquisição da britânica Mercury Asset Management pela americana Merrill Lynch. Quando da aquisição, a Mercury era uma organização hierarquizada, tradicional, formal. A Merrill Lynch contrastava pela informalidade, a agressividade competitiva e o espírito empreendedor. Seis meses após a aquisição, conheceram uma gestora (Chris) da antiga Mercury que se vestia de um modo informal – muito distinto da tradicional indumentária na empresa. Chris adaptara-se completamente à tentativa de introdução de uma nova cultura. A Merrill instituiria um dia da semana com indumentária informal, e estenderia a política, numa base voluntaria, às unidades organizacionais britânicas. A pretensão era a de reduzir a lógica hierarquizante da Mercury e aproximar ambas as empresas.

Ao contrário de Chris, alguns gestores apenas adotaram a prática durante algum tempo, tendo depois regressado ao padrão anterior. Outros gestores jamais adaptaram o novo comportamento, alegando a necessidade de prudência e receando a perda de identidade profissional. Segundo Earley e Mosakowski, estes gestores denotam défice de inteligência cultural em três dimensões: (1) não compreenderam a estratégia subjacente à nova política (cabeça); (2) não foram capazes de alterar o seu comportamento relacionado com a indumentária (corpo); (3) e estavam falhos da motivação para experimentar o novo ambiente.¹¹⁰

¹⁰⁸ Lima (2005, p. 29).

¹⁰⁹ Earley & Mosakowski (2004).

¹¹⁰ Para uma compreensão abrangente de inteligência cultural, veja: Ang *et al.* (2007); Imai & Geffand (2010);

Embora as organizações de um mesmo país possam denotar traços culturais peculiares, não parece haver dúvidas de que cada organização se caracteriza por uma "personalidade" própria. Daqui emergem efeitos integradores (das pessoas na empresa) e diferenciadores (cada organização tem uma personalidade peculiar)¹¹¹. Ambos os efeitos estão estreitamente associados, e é nesse quadro que a "gestão pela cultura" se posiciona:

- As normas que identificam e tornam específica a cultura organizacional indicam aos indivíduos aquilo que devem e não devem fazer numa determinada empresa.
- Esse conjunto de normas deverá ser pensado e implementado de acordo com os objetivos da organização, contribuindo para o seu alcance.

As possibilidades de intervenção não são, todavia, ilimitadas. Quando chegam à organização, no começo da idade adulta, já os indivíduos apresentam um conjunto de valores tendencialmente consolidados, não podendo ser alterados com facilidade, nem na medida exata dos desejos/gostos da organização, nem a contento pleno das suas metas. O que a empresa pode fazer é selecionar pessoas que já possuam um determinado conjunto de valores, determinar um padrão comportamental favorável e reforçar (e.g., com prémios e promoções) os indivíduos que, no quadro desse padrão, contribuam mais significativamente para os valores/resultados da organização.

Acrescem os efeitos produzidos pelos símbolos, pelos heróis e pelos rituais, que servem para legitimar e reforçar as práticas e procedimentos usados ao longo do tempo. O seu papel é, ainda, o de facilitar a aceitação dessas normas por parte dos trabalhadores. Dotadas de uma componente histórica reconhecida e legitimadas pelo valor da tradição, as práticas de trabalho e as orientações de gestão são, assim, imbuídas de legitimidade histórica e de valor simbólico.

Uma classificação das culturas organizacionais

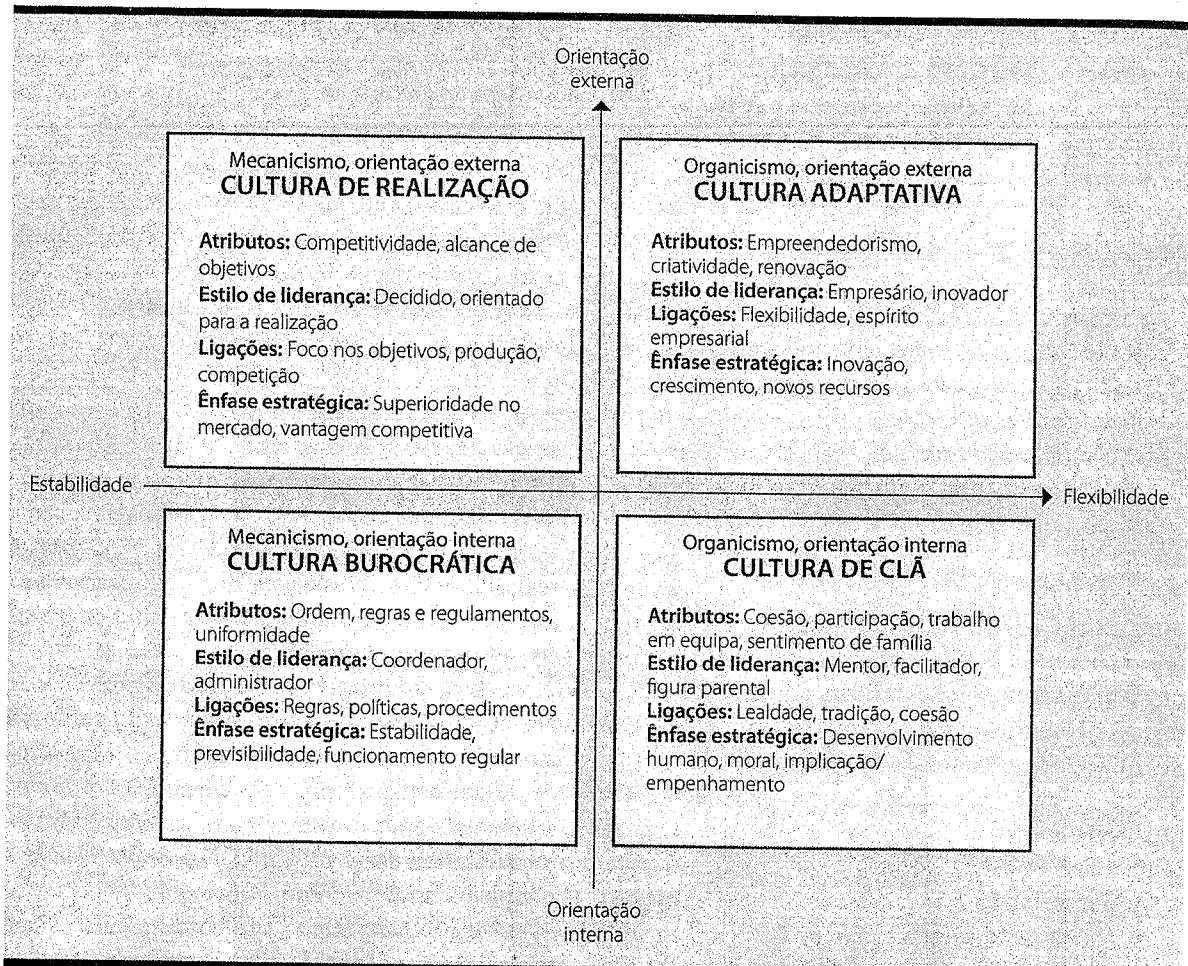
Do ponto de vista do poder interpretativo das diferentes realidades organizacionais, um dos temas em que a literatura é mais rica é a classificação das culturas. As tipologias são numerosas e baseiam-se em dimensões de natureza diversa¹¹². Neste capítulo, será exposta uma classificação de quatro tipos, resultante do cruzamento de dois eixos: **orientação interna-externa** e **flexibilidade-estabilidade** (Figura 14.2). Sugere-se ao leitor que realize o exercício 14.2 incluído no livro de apoio ao Manual. Eis os quatro tipos referidos:

- A cultura de tipo clã caracteriza-se pelo organicismo combinado com orientação interna. Está orientada para a participação de todos os membros organizacionais, sendo adaptada a envolventes em mudança rápida. A pertença à empresa é realçada, e as necessidades dos empregados são tomadas como o caminho para o alcance de níveis elevados de desempenho.
- A cultura adaptativa é do tipo orgânico e de orientação externa. O foco é colocado no meio envolvente, e a organização reforça a capacidade de deteção, interpretação e tradução de sinais ambientais em respostas organizacionais. Os valores centrais são a inovação, a resposta rápida e o espírito empreendedor.
- A cultura burocrática é mecanicista e de orientação interna. Valoriza uma forma metódica de conduzir o negócio e destaca as regras e os modos estabelecidos de funcionamento como garantes de previsibilidade e bom funcionamento. É, portanto, uma cultura adaptada a envolventes estáveis.
- A cultura de realização é de orientação externa e mecanicista. É, por vezes, apelidada de cultura de missão ou de mercado. O foco é colocado numa clara definição da visão organizacional, assim como na definição daquilo que cada empregado deverá fazer para alcançar esse objetivo. Esta cultura é mais adaptada a envolventes estáveis, podendo suscitar bons resultados se a gestão for capaz de gerir o processo de definição de objetivos e de articulá-lo com um sistema de recompensas que reforce a competitividade.

¹¹¹ A.D. Gomes (1996).

¹¹² Cooke & Szumal (1993); Deal & Kennedy (1982); Deshpandé et al. (1993); Hampden-Turner (1993).

Figura 14.2 | Uma tipologia de culturas organizacionais¹¹³



Nenhum dos tipos culturais expostos é intrinsecamente superior aos outros. Também aqui, a lógica é contingencial: o que importa é edificar/alimentar uma cultura organizacional mais adequada à estratégia da organização. Por exemplo, uma organização posicionada no mercado e firmemente orientada para a inovação não deverá ser dotada de uma cultura burocrática. No entanto, para outra organização competindo numa envolvente estável e cujos resultados dependam do alcance de níveis elevados de previsibilidade e eficiência, a cultura burocrática poderá ser uma forma adequada de apoio à estratégia. A gestão da cultura passa,

por conseguinte, pela identificação e manutenção de um conjunto de valores e normas adequados aos objetivos.

O leitor pode obter um instrumento de medida do perfil cultural organizacional recorrendo ao artigo de O'Reilly e colegas¹¹⁴. Um elenco de diversas medidas destinadas a medir a cultura, tanto no plano organizacional como no plano dos valores individuais (veja secção posterior deste capítulo, intitulada “Nível individual”), pode ser obtido num texto de Vas Taras, publicado no website da Haskayne School of Business, University of Calgary¹¹⁵.

¹¹³ Adaptado de Deshpandé et al. (1993).

¹¹⁴ O'Reilly et al. (1991).

¹¹⁵ http://ucalgary.ca/~taras/_private/Culture_Survey_Catalogue.pdf (acesso em 28 de outubro de 2011).

As normas como mecanismos de regulação

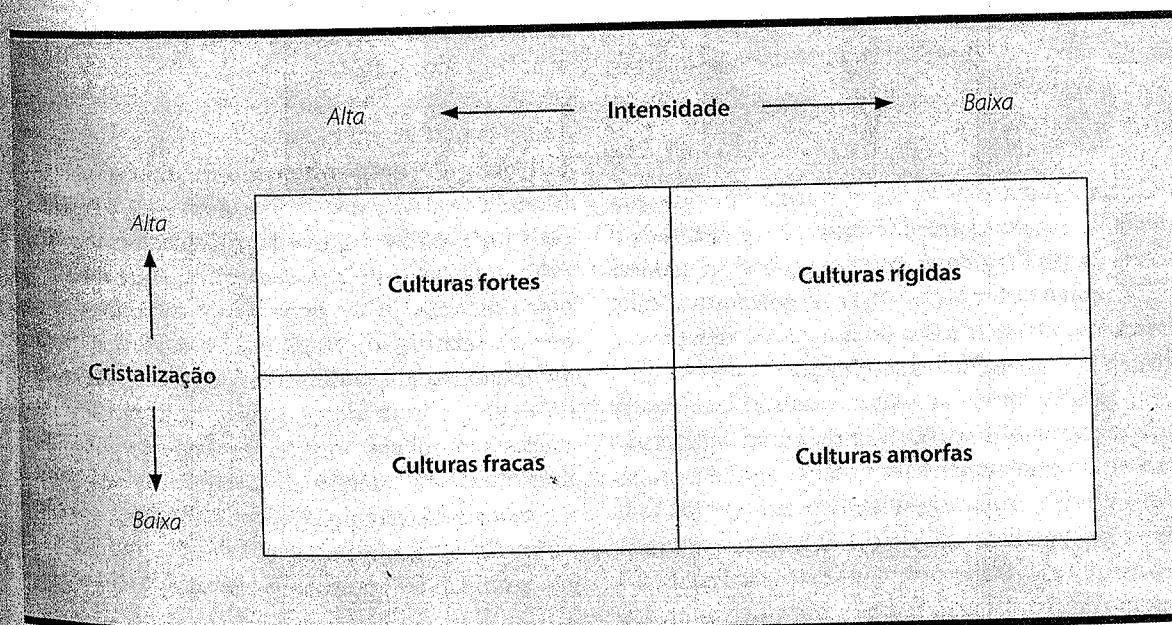
Num quadro de gestão instrumental da cultura, assiste-se, pois, às tentativas de cada organização criar as suas próprias normas, que a distinguem das outras organizações e lhe conferem uma identidade única e particular. Essas normas podem referir-se aos mais diversos aspectos da cultura organizacional e tendem a ser preservadas através do uso de mecanismos como a socialização e a aplicação de reforços positivos, negativos e, eventualmente, de punições. Trata-se, portanto, de assegurar a existência de orientações claras e de modelos comportamentais exemplares, os quais se revelam de importância considerável para a transmissão da cultura da empresa aos novos elementos¹¹⁶.

Neste processo dinâmico, a organização pode, ainda, usar os mecanismos de gestão de recompensas para gerir a rotatividade (*turnover*), de modo a reter os empregados mais talentosos e valiosos e a encorajar a saída daqueles que menos se adaptaram às normas de trabalho ou aos padrões de desempenho da organização. A importância da socialização é

primordial, pelo que as organizações mais atentas à gestão da cultura não se pouparam a esforços no que concerne ao aperfeiçoamento dos sistemas de acolhimento dos novos colaboradores.

As **normas** (i.e. as expectativas em torno das atitudes e os comportamentos adequados) são criações sociais que ajudam os indivíduos a interpretar e a avaliar atitudes e comportamentos¹¹⁷. Elas regulam uma enorme diversidade de comportamentos organizacionais, desde o tipo de contacto interpessoal à indumentária, passando por aspetos mais centrais do trabalho, como a qualidade, o desempenho, a flexibilidade, a inovação, a resolução de conflitos, etc. É importante frisar que as normas não são necessariamente formais, isto é, vertidas em regras formais/oficiais. De qualquer modo, mesmo que não estejam escritas, podem moldar decisivamente o comportamento individual. O facto de serem informais não as torna “irreais” – nem impede que sejam reguladores muito eficazes de comportamentos não previstos pela lei ou pelos sistemas formais de controlo¹¹⁸.

Figura 14.3 | Normas: intensidade e cristalização



¹¹⁶Harrison & Carroll (1991).

¹¹⁷O'Reilly (1989).

¹¹⁸Moch & Seashore (1981).

Para que uma organização obtenha vantagens da gestão das normas, é importante que elas facilitem os objetivos organizacionais. Para tal, é crucial conhecer as condições que reforçam essas normas. Quatro condições fundamentais podem ser apontadas, podendo afirmar-se que as normas tendem a ser reforçadas se:

- Facilitarem o alcance dos objetivos e a sobrevivência da organização;
- Forem capazes de simplificar ou de tornar previsível o comportamento esperado dos vários indivíduos;
- Possibilitarem a emergência de um padrão de relacionamento interpessoal marcado pela estabilidade e pela harmonia;
- Contribuírem para a criação/consolidação de uma identidade organizacional¹¹⁹.
- As normas (e, portanto, a própria cultura organizacional) podem ser caracterizadas com base em duas dimensões¹²⁰:
- A **intensidade** refere-se ao grau em que uma determinada norma é aprovada ou desaprovada pelas pessoas.
- A **cristalização** carateriza o consenso ou consistência com que ela é partilhada pelas diferentes pessoas e nas várias unidades organizacionais.

Do cruzamento dos dois eixos resultam as possibilidades apresentadas na Figura 14.3. Eis, em síntese, a sua caracterização:

- Quando uma determinada norma concilia alta cristalização com fraca intensidade, o resultado é uma **cultura rígida**. Isso ocorre quando a maioria dos trabalhadores interioriza as normas (cristalização), mas as reações de aprovação/desaprovação por elas suscitadas são fracas.
- Uma norma pode ser altamente valorizada num departamento mas não noutra, ou ser valorizada intensamente num determinado momento mas não noutra, o que significa que essa norma tem presença intensa mas não está cristalizada ou consensualizada. Daqui resultam **culturas fracas**, do ponto de vista organizacional, porque efémeras ou

partilhadas por apenas uma minoria – para a qual, todavia, podem constituir uma cultura forte.

- As **culturas amorfas** são caracterizadas, sobretudo, pela ausência de uma genuína cultura organizacional. Os valores e as normas despertam pouco entusiasmo e são flutuantes. Organizações desorientadas, marcadas por mudanças de gestores e de rumo, podem desembocar neste perfil.
- Uma cultura é **forte** quando a maioria das normas (ou, pelo menos, as normas centrais) se caracteriza por elevadas intensidade e cristalização¹²¹.

As culturas fortes geraram, em determinado momento, bastante entusiasmo nos meios académicos e na literatura especializada, mas cedo foram submetidas a uma avaliação mais realista (ver Caixa 14.3). Um último aspeto, para além dos que foram mencionados na Caixa 14.3, que merece ser destacado prende-se com o facto de uma cultura poder ser forte sem que daí resultem quaisquer benefícios para a organização. Basta, para isso, que os valores e as normas bem arreigadas se desenquadrem das necessidades da organização em termos de relacionamento com o ambiente externo. Por exemplo, uma organização situada em ambientes turbulentos pode ver o seu futuro comprometido se a sua forte cultura se caracterizar pela burocratização e pela aversão à inovação.

Cultura e desempenho organizacional

Importa, todavia, não fazer colidir esta perspetiva com uma verdade quase lapalissada: uma cultura forte pode sê-lo precisamente porque os membros organizacionais estão firmemente empenhados em que a organização se ajuste, permanente e eficazmente, às mudanças ambientais. Esse é o quadro cultural que pode ser designado de “cultura forte mas adaptativa” ou, até, “cultura fortemente adaptativa”. Esta moldura interpretativa corresponde, *grosso modo*, à abordagem proposta por Kotter e Heskett¹²² a respeito da relação entre cultura e desempenho organizacional. Três perspetivas foram sugeridas:

¹¹⁹Feldman (1984).

¹²⁰O'Reilly (1989).

¹²¹O'Reilly (1989).

¹²²Kotter & Heskett (1992).

- A **perspetiva das culturas fortes** sugere uma relação positiva entre a força de uma cultura e o desempenho financeiro a longo prazo. Subjacentes estão ideias como as de que as culturas fortes conduzem ao alinhamento de objetivos e à motivação dos colaboradores.
- A **perspetiva do ajustamento** aventa que, para ser bem sucedida, a organização deve ter uma cultura alinhada com o seu negócio ou contexto estratégico¹²³. Aduz esta lógica que não há “uma melhor cultura” – tudo depende do grau de ajustamento ao contexto.
- A **perspetiva adaptativa** assume que as culturas indutoras de melhores resultados organizacionais são as que ajudam as organizações a adaptar-se às mudanças ambientais. Aduz a hipótese que esta adaptabilidade proativa incrementa o desempenho financeiro a longo prazo.

Os testes realizados pelos autores, mediante uma amostra de 207 empresas oriundas de 22 sectores, para um período que medeia entre 1977 e 1988, sugeriram o seguinte: embora as duas primeiras perspetivas recebessem confirmação parcial, eram as organizações com culturas adaptativas aquelas que denotavam o melhor desempenho financeiro.

Algumas características culturais podem, também, estar mais associadas a determinados aspectos do desempenho do que outras. Por exemplo, os aspectos da cultura relacionados com o trabalho de equipa e a inovação podem explicar mais fortemente as práticas de gestão pela qualidade total¹²⁴. A cultura desenvolvimentista pode associar-se mais fortemente com a qualidade do produto, a inovação do produto e a inovação do processo, ao passo que a cultura racional pode explicar sobretudo a qualidade do produto e do processo¹²⁵. Uma meta-análise de Hartnell e colegas¹²⁶ sugere que diferentes tipos de culturas se relacionam diferentemente com diferentes critérios de desempenho.

Caixa 14.14 | De onde vêm as normas? Um estudo autoquinético¹²⁷

O efeito autoquinético baseia-se numa ilusão visual. Quando as pessoas se sentam numa sala escura e fixam um ponto luminoso estacionário, acabam por acreditar que o ponto se move, devido a pequenos movimentos involuntários do olho. Sherif mostrou que, quando se pede a diferentes pessoas para determinarem quanto se “move” o ponto, elas apresentarão diferentes valores. Jacobs e Campbell alargaram o trabalho de Sherif, ao mostrarem que, se diferentes pessoas forem colocadas na sala ao mesmo tempo, elas convergirão para um palpite que representa uma norma grupal arbitrária. Mais interessante: quando as pessoas são substituídas uma por uma, a norma social persistirá ao longo de gerações de ocupantes da sala, embora vá enfraquecendo. Uma novidade interessante neste trabalho foi introduzida por Zucker. Aos dados anteriores, acrescentou a autora a designação de um *Chief Light Operator*, escolhido aleatoriamente e sentado numa cadeira especial. O simples acréscimo deste elemento, mesmo em condições de aleatoriedade, fez com que as normas variassem menos e durassem mais. Em suma, mesmo perante condições de interação mínima, as normas reguladoras da vida coletiva tendem portanto a emergir e a estabilizar.

Um outro estudo que merece relevo foi conduzido por Berson e colegas¹²⁸ com 26 CEO, 71 gestores seniores (vice-presidentes) e 185 colaboradores de 27 organizações de Israel. Os autores procuraram investigar o impacto dos valores dos CEO no tipo de cultura e, consequentemente, nas atitudes dos colaboradores e desempenho da organização. Foram diferenciadas três dimensões de cultura: (1) **de inovação**, caracterizada por um ambiente onde o empreendedorismo, a criatividade e a assunção de riscos são enfatizados; (2) **burocrática**, onde a centralização e a formalização assumem o papel central;

¹²³ Yarbrough *et al.* (2011).

¹²⁴ Baird *et al.* (2011).

¹²⁵ Prajogo & McDermott (2011).

¹²⁶ Hartnell *et al.* (2011).

¹²⁷ Jacobs & Campbell (1961); Sherif (1935); Zucker (1977).

¹²⁸ Berson *et al.* (2008).

(3) **apoiate**, onde o enfoque é colocado na ajuda, na justiça e na amabilidade entre os colegas. Os resultados do estudo podem ser assim resumidos:

- Os valores de auto direção e segurança (este último tem um impacto negativo) do CEO promovem uma cultura de inovação, que, por sua vez, promove não só a satisfação dos colaboradores mas, mais importante, o aumento nas vendas da empresa.
- Os valores de segurança e benevolência fomentam uma cultura burocrática, a qual promove a eficiência mas reduz a satisfação dos colaboradores.
- Apenas a benevolência desenvolve uma cultura apoiate, que, tal como esperado, está positivamente relacionada com a satisfação dos colaboradores, mas tem um impacto negativo forte no aumento das vendas.
- Das três dimensões de cultura, apenas a de inovação está relacionada positivamente com o aumento de vendas, sendo a única dimensão que não acarreta simultaneamente consequências positivas e negativas.

656

NÍVEL GRUPAL

O nível grupal refere-se principalmente às subculturas organizacionais¹²⁹, tendo merecido dos investigadores menor atenção do que os níveis nacional e organizacional. A existência de subculturas decorre do facto de nenhuma empresa ser tão homogénea que seja capaz de criar, de veicular, de reforçar e de manter uma só cultura. Fatores como a socialização profissional, a interacção diferencial, a partilha de experiências, a semelhança das características pessoais e a coesão grupal, tendem a facilitar a emergência de subculturas – que criam e reforçam as suas próprias normas¹³⁰.

Aliás, existem circunstâncias onde a relevância das subculturas parece suplantar a da cultura organizacional. Num estudo com prestadores de serviços de saúde em três hospitais, Egan¹³¹ verificou que a

subcultura da ala hospitalar em que os participantes trabalhavam (de inovação, apoiate e burocrática) era mais importante para a motivação em utilizar novos conhecimentos do que a cultura do hospital. Na realidade, as dimensões de cultura não tinham qualquer impacto na motivação quando se tinha em conta as dimensões de subcultura.

Perante tais evidências, no quadro de uma organização, é recomendável que essas normas não colidam com a cultura organizacional, sob pena de cada grupo atuar como força centrífuga relativamente ao percurso mais desejável para a organização. De qualquer modo, o que parece suceder, na maioria dos casos, é uma adaptação das normas do grupo às características da empresa. Ou seja, cada grupo desenvolve uma leitura própria das normas da organização. Assiste-se, por conseguinte, à distribuição das várias subculturas por uma área que não transvaza do quadro organizacional. Frise-se, porém, que a ausência de contenção não é necessariamente maléfica, já que uma dissidência subcultural pode representar o estímulo de que a organização necessita para sacudir peias impeditivas da adaptabilidade ao ambiente.

Importa notar, também, que os contornos das subculturas não se resumem às linhas delimitadoras dos departamentos ou unidades orgânicas. De facto, as subculturas emergem porque as pessoas que interagem regularmente fazem interpretações similares dos acontecimentos organizacionais. Essas leituras interpretativas são distintas das realizadas pelos membros que interagem no seio de outros padrões de convivência, quer dentro quer fora da organização. É, porventura, por tal facto que, de todas as subculturas, entre as mais frequentes parecem estar as ocupacionais, formadas por profissionais da mesma área, com interesses e percursos formativos relativamente semelhantes. Em alguns casos, como o dos pilotos, a identificação com a cultura profissional parece, aliás, ser mais forte do que com a própria cultura da organização¹³².

¹²⁹ Lok et al. (2005, 2011).

¹³⁰ Trice & Beyer (1993).

¹³¹ Egan (2008).

¹³² Almeida (2001).

Como já foi anteriormente aventado, a existência de subculturas não é negativa em si mesma. Além de decorrerem de um processo natural (pessoas com os mesmos interesses desenvolvem uma forma coletivamente semelhante de pensar), as diversas subculturas podem coexistir pacificamente. Assim, nem a cultura organizacional deve ser vista como dotada de um cariz unitário, nem a assimilação completa das subculturas à cultura organizacional deve ser encarada como necessariamente desejável. As subculturas não devem, todavia, ser confundidas com as **contraculturas**, uma vez que estas surgem orientadas para a rejeição das características dominantes. As contraculturas tendem a recrutar os seus membros nos grupos de insatisfeitos crónicos e inovadores rebeldes¹³³.

NÍVEL INDIVIDUAL

É relativamente escasso o trabalho sobre a cultura organizacional entendida ao nível individual. Contudo, Hofstede, Bond e Luk¹³⁴ analisaram aquilo que designaram como **culturas psicológicas**, resultantes da transposição do conceito de cultura do nível organizacional para o nível individual. A este nível, procura-se estudar as percepções da cultura organizacional dos indivíduos, o que pode constituir um nível de análise interessante para elucidar designadamente o papel da cultura no fenómeno de resistência à mudança. Antes de prosseguir, sugerimos ao leitor que realize o exercício 14.3 incluído no livro de apoio ao Manual.

Importa considerar que a interpretação dos acontecimentos organizacionais ocorre sempre num nível intra-psíquico. A cultura é pertinente e exerce efeitos nos indivíduos porque eles interpretam a realidade organizacional, as expectativas e as normas de um modo que pode ser partilhado pelos outros membros organizacionais – mas também podem fazê-lo de uma maneira peculiar. Enunciando de outro modo: os estudos científicos da cultura tendem a enfatizar as médias (estatísticas) detetadas

nos grupos e/ou organizações. Mas essas médias são o resultado de valores individuais, que podem ser mais ou menos dispersos. E se é presumível que as pessoas sejam influenciadas por essa média, também é verosímil o seguinte:

- Cada indivíduo pode ter “acesso psicológico” a médias distintas (dependendo, por exemplo, do grupo de referência a que se reporta).
- Cada indivíduo pode desenhar interpretações peculiares da realidade organizacional.

Quer isto dizer que, embora a cultura possa ajudar a explicar os comportamentos organizacionais, é igualmente presumível que a interpretação dessa cultura (“cultura psicológica”) pelos indivíduos seja tanto ou mais explicativa. Alguma literatura atinente aos climas organizacionais (a seguir abordados) pode, nesta matéria, ser um precioso auxiliar. Tal como Schneider referiu, “o que é psicologicamente importante para um indivíduo pode ser o modo como ele perceciona o ambiente de trabalho, não o modo como os outros o descrevem”¹³⁵. Field e Abelson corroboraram: “o clima psicológico (...) é o mais central dos três tipos de clima [grupal, organizacional, psicológico]. O clima é uma interpretação perceptual do ambiente, e cada pessoa tem a sua própria percepção. O clima organizacional e grupal ocorre quando existe consenso entre muitas percepções individuais ao nível de uma unidade particular de análise. Operacionalmente, o consenso ocorre quando as cotações individuais dentro de um nível de análise variam minimamente. Quanto menor a variação, mais forte será o argumento de que emerge um clima organizacional ou grupal.”¹³⁶

Caixa 14.15 | O individualismo/coletivismo e a distância de poder como características individuais

O individualismo/coletivismo e a distância de poder têm sido encaradas, na maior parte da literatura, como variáveis de nível cultural nacional. No entanto, alguns autores têm-nas

¹³³ Trice & Beyer (1993).

¹³⁴ Hofstede et al. (1993).

¹³⁵ Schneider (1973, p. 254).

¹³⁶ Field & Abelson (1982, p. 197).

tomado como características individuais. Por exemplo, Rego e Cunha¹³⁷ sugeriram que a felicidade dos empregados pode ter diferentes bases em diferentes culturas e que o individualismo/coletivismo não opera do mesmo modo em diferentes contextos culturais. Moorman e Blakely verificaram que as pessoas que perfilham valores e normas coletivistas tendiam a adotar mais comportamentos de cidadania organizacional do que os individualistas. Francesco e Chen¹³⁸ mediram a distância de poder ao nível individual – ou seja, analisaram o grau em que os inquiridos diferiam na valorização dessa distância relacional com os seus superiores. Depois, verificaram que as pessoas mais valorizadoras não eram reativas (em termos de empenhamento organizacional, satisfação, intenções de permanecer na organização e desempenho) à liderança participativa – o oposto ocorrendo com as restantes. Ou seja: as pessoas menos prediletas da distância de poder reagiam, perante a liderança participativa, com mais empenhamento organizacional, maior satisfação, menores intenções de abandono da organização e superior desempenho – mas o mesmo não ocorria com as restantes.

Estas são demonstrações adicionais de como os vários níveis de abordagem da cultura se interpenetram. Importa, todavia, não confundir dois planos:

- Um deles respeita ao modo como os indivíduos interpretam a cultura envolvente. Essa leitura pode ser designada “cultura psicológica”, como se referiu no corpo do texto.
- O outro diz respeito aos valores, às crenças e às normas de vários indivíduos – as quais podem ser semelhantes porque esses indivíduos se inserem num quadro cultural semelhante.

Os dois níveis podem estar associados e influenciam-se mutuamente. Mas não devem ser confundidos. Usando uma ilustração caricatu-

ral: os 20 mil indivíduos de um principado, ou de uma grande organização, podem descrever de modo exatamente idêntica a cultura vigente no principado ou na organização. Mas um deles pode perfilar valores e crenças completamente distintas – facto que o induz a ser um elemento “estranho” no seio do coletivo.

O CLIMA ORGANIZACIONAL

Não há consenso em torno do que distingue e aproxima os conceitos de clima e de cultura. Por exemplo, alguns autores referem-se ao clima ético como sendo um tipo particular de clima organizacional, definindo-o como uma “componente da cultura organizacional”¹³⁹. Esta visão é partilhada por diversos autores¹⁴⁰. Todavia, Reichers e Schneider também chamam a atenção para perspetivas que advogam que os dois conceitos são relacionados mas distintos: “o clima organizacional não é um elemento da cultura organizacional. Constitui um fenómeno relacionado, embora distinto”¹⁴¹.

Discussões em torno das similitudes e das diferenças entre clima e cultura podem ser colhidas em diversas fontes¹⁴². Para os propósitos deste capítulo, o clima – um conceito introduzido na literatura organizacional pelos psicólogos Litwin e Stringer – é assim definido: “os efeitos percebidos, subjetivos, do sistema formal, o estilo ‘informal’ dos gestores e outros fatores ambientais importantes sobre as atitudes, crenças, valores e motivações das pessoas que trabalham numa determinada organização”¹⁴³. Pode igualmente ser considerado como a criação psicológica de um grupo de indivíduos que interagem e partilham um quadro de referência comum, o qual resulta na estabilização das representações acerca do que significa trabalhar na organização.

O clima pode, por conseguinte, ser considerado o resultado psicosociológico da interpretação das condições de trabalho na organização. O resultado

¹³⁷ Rego & Cunha (2009c).

¹³⁸ Francesco & Chen (2000).

¹³⁹ Cullen et al. (1989, p. 51).

¹⁴⁰ Reichers & Schneider (1990).

¹⁴¹ Ott (1989, cit. por Reichers & Schneider, 1990, p. 30).

¹⁴² Ashkanasy & Jackson (2001); Denison (1996); Pettigrew (1990); Rentsch (1990); Schein (1985).

¹⁴³ Litwin & Stringer (1968, p. 5).

desse processamento psicológico da informação define a atmosfera de trabalho e constitui uma in-

fluência sobre aspectos como a motivação e a satisfação dos trabalhadores¹⁴⁴.

Quadro 14.12 | As dimensões do clima organizacional¹⁴⁵

Flexibilidade	Grau em que os empregados se sentem livres para gerar inovações e ter iniciativa
Responsabilidade	Grau em que os empregados se sentem organizacionalmente responsáveis
Padrões	Padrões de desempenho e exigência estabelecidos pelos empregados e que os norteiam nas suas atividades
Recompensas	A forma como é percecionado o <i>feedback</i> sobre o desempenho e a adequação das recompensas
Clareza	Grau em que as pessoas sentem que a missão e os valores da empresa são claros
Empenhamento	Nível de empenhamento das pessoas num propósito comum

Embora o clima tenha andado quase arredado das publicações científicas nos últimos anos, foi no início do século XXI trazido à lume por Goleman a propósito de uma alegada relação entre liderança, clima e desempenho¹⁴⁶. O autor considera que o clima organizacional decorre de um conjunto de seis fatores que influenciam o ambiente de trabalho na organização: flexibilidade, responsabilidade, padrões, recompensas, clareza e empenhamento (Quadro

14.13). Depois acrescenta: o clima é influenciado pelos estilos de liderança, e influencia – ele próprio – o desempenho financeiro da organização.

Uma outra investigação, levada a cabo por Vicente González-Romá e colegas¹⁴⁷, mostra como o impacto do clima organizacional na satisfação e empenhamento dos colaboradores depende, em grande medida, da força desse mesmo clima. Especifica-

Quadro 14.13 | Impacto dos estilos de liderança sobre o clima organizacional¹⁴⁸

ESTILO DE LIDERANÇA	O LÍDER:	IMPACTO (CORRELAÇÕES ENTRE OS ESTILOS DE LIDERANÇA E O CLIMA)
Coercivo	• Busca a obediência imediata.	-0,26
Autoritário	• Mobiliza através de uma visão.	0,54
Afiliado	• Busca a harmonia e o bom relacionamento interpessoal.	0,46
Democrático	• Procura o consenso através da participação.	0,43
Marcador do ritmo	• Define padrões de desempenho elevados.	-0,25
Treinador	• Desenvolve as pessoas para o futuro.	0,42

¹⁴⁴ Verbeke et al. (1998).

¹⁴⁵ Goleman (2000).

¹⁴⁶ Goleman (2000).

¹⁴⁷ González-Romá, Peiró & Tordera (2002).

¹⁴⁸ Adaptado de Goleman (2000, p. 81).

mente, o clima de inovação apresenta uma relação mais forte com o empenhamento organizacional e com a satisfação com o trabalho quando esse mesmo clima é forte, sendo o seu efeito residual quando o clima é fraco. Estes resultados são importantes pois mostram como um determinado clima (neste caso de inovação) pode não ter os efeitos positivos esperados no funcionamento da organização caso não seja partilhado pela maioria dos colaboradores.

As correlações obtidas entre os diferentes estilos de liderança e o seu impacto geral no clima organizacional são apresentadas no Quadro 14.13. Ele ilustra como dois estilos de liderança (o coercitivo e o de cabeça de pelotão) parecem influenciar negativamente o clima, o que sugere que devem ser usados apenas em circunstâncias excepcionais (*vide* capítulo sobre liderança). Pode afirmar-se, por conseguinte, que o clima encontra aqui base empírica denotadora da sua relevância. Goleman chega mesmo a asseverar que cerca de um terço do desempenho financeiro das empresas da sua amostra pode ser explicado pela variável climática assim concebida.

Note-se que tal como a cultura difere da cultura psicológica, também o clima se distingue do clima psicológico¹⁴⁹. As investigações sugerem que o clima psicológico pode ser mais forte preditor das atitudes e comportamentos individuais do que o clima organizacional (sendo este medido, normalmente, mediante a agregação das percepções individuais). O leitor pode encontrar diversos estudos sobre o papel do clima psicológico nas atitudes e comportamentos dos membros organizacionais através de vários artigos publicados por autores deste Manual¹⁵⁰.

SÚMULA CONCLUSIVA

A cultura foi discutida como um fenómeno que importa abordar sob diferentes ângulos, com destaque para as vertentes nacional e organizacional. A importância das culturas nacionais decorre,

fundamentalmente, da crescente internacionalização da atividade empresarial, que coloca em contacto empresas provenientes de diferentes culturas e que expõe a diferença entre diferentes maneiras de fazer negócios. Por outro lado, a globalização estimula a circulação internacional das técnicas e modelos de gestão, assim contribuindo para a homogeneização da atividade empresarial em várias partes do mundo.

Porém, esta pressão para a homogeneidade pode colidir com as características das culturas locais, que podem resistir à implementação de práticas que lhes são alheias. A colisão está emblemada na oposição entre as especificidades culturais locais e os frequentes intentos de disseminar globalmente um modo “occidental” de ver o mundo e gerir as pessoas. O dito *the west versus the rest* (o ocidente contra o resto) reflete a questão essencial da gestão transcultural contemporânea: até onde deve ir a globalização das práticas de gestão e qual o papel reservado às especificidades locais? Permanecerão predominantemente americanos os modelos de gestão num mundo crescentemente multipolar e marcado pela ascensão asiática?

O capítulo procurou dar conta, em suma, que o globo é um mosaico cultural, cuja policromia as empresas devem tomar a peito se pretendem ser bem sucedidas. Para efeitos caracterizadores, foram explanados o modelo de Hofstede e o projeto GLOBE. Embora sejam marcantes na literatura, importa aqui fazer um parêntesis para apontar outros modelos relevantes como o de Trompenaars¹⁵¹ e o de Schwartz¹⁵² que o leitor pode ter interesse em analisar.

O outro nível de análise mais profundamente discutido foi o das culturas organizacionais. Sem excluir a existência de subculturas diferenciadas no seio de uma mesma organização, argumentou-se que cada organização desenvolve e estabiliza um conjunto de elementos culturais visíveis (instalações, código de vestuário, linguagem) e invisíveis (valores, pressupostos) que a distinguem das demais organizações.

¹⁴⁹ D'Amato & Zijlstra (2008); James et al. (2008); Parker et al. (2003).

¹⁵⁰ Veja, por exemplo, Rego & Cunha (2008b, 2012); Rego, Ribeiro & Cunha (2010); Rego, Ribeiro, Cunha &

Jesuino (2011).

¹⁵¹ Trompenaars (1993).

¹⁵² Schwartz (1994); Schwartz & Bardi (1997).

A crescente externalização do trabalho (e.g., através do recurso a agências de trabalho temporário ou de vínculos laborais temporários), e a correspondente e progressiva desvinculação dos indivíduos perante as organizações, tornam necessário acompanhar a evolução da gestão da cultura pelas organizações e da sua percepção pelos trabalhadores (Caixa 14.16). A correcta articulação entre a cultura organizacional e as estratégias pode constituir uma vantagem importante face a competidores menos atentos à importância da cultura.

Após ter emergido como moda e panaceia nos anos 1980, a gestão da cultura é, hoje, entendida como condição necessária (embora não suficiente) para a eficácia organizacional. Aliás, é hoje patente que, se a cultura pode ser fonte de vantagem, também pode enfraquecer a organização. Por exemplo, a fraude cometida por gestores de topo da Royal Dutch/Shell, em 2004, sobre as reservas petrolíferas da empresa, foi atribuída por alguma imprensa de negócios à mudança cultural na Shell, que terá afastado a empresa dos bons valores tradicionais da sobriedade e da competência técnica, em favor de uma abordagem cultural do tipo *dot.com*, valorizadora de resultados rápidos e esquemas de gestão duvidosos no plano ético senão mesmo no legal¹⁵³. Em que medida não será o mesmo passível de repetição a propósito da crise financeira iniciada em 2008? Alguns autores também sugerem que a imprudência do ex-CEO da BP (Tony Hayward) aquando da explosão da torre petrolífera *Deepwater Horizon* (Golfo do México, abril de 2010) pode ser uma mácula na cultura da empresa. Consideram que a BP não aprendeu com uma longa lista de crises e acidentes na sua história, tendo-se comportado com arrogância¹⁵⁴.

Caixa 14.16 | Emprego para a vida: uma prática em extinção¹⁵⁵

Mário Rebelo da Silva poderá entrar no *Guinness* como o indivíduo que trabalhou mais anos na mesma empresa, neste caso ao balcão da firma

Thomaz dos Santos, nas Caldas da Rainha: 70 anos. O recorde atual é pertença de Henri Blaire, que trabalhou nos estabelecimentos Dalle et Lecomte durante 67 anos e meio. Em contraste com estes laços duradouros, na Europa, são já mais de seis milhões os trabalhadores temporários. Este grupo, embora heterogéneo, tem graus de vinculação organizacional muito variáveis com a empresa¹⁵⁶. Os efeitos de uma força de trabalho crescentemente externável e temporária sobre a cultura organizacional continuam por conhecer, embora não sejam desprezíveis as chamadas de atenção para os riscos que recaem sobre os indivíduos e as organizações.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

A bibliografia sobre a cultura organizacional cresceu exponencialmente nos últimos vinte anos. Alguns textos permitem adquirir uma visão de conjunto sobre o tema. Os livros porventura mais citados neste domínio são o de Schein (1985, 2010) sobre a cultura organizacional, e o de Hofstede (1991) sobre as culturas nacionais. O livro de Hofstede, Hofstede e Minkov (2010) atualiza as relações entre cultura e organizações. O livro de Cameron e Quinn (2006) facilita meios de diagnóstico e mudança da cultura organizacional. A obra de Ganon e Pillain (2010) ajuda a compreender como as metáforas podem ajudar a compreender as culturas de 29 nações. As evidências do projeto internacional GLOBE podem ser analisadas em House e colegas (2004, 2014). Para uma revisão das origens da popularização do tema recomenda-se naturalmente Peters e Waterman (1982) e, para uma atualização, o monumental *Handbook of Organizational Culture and Climate* (Ashkanasy *et al.*, 2011) ou a "topografia" de Martin (2002). *The Handbook of Organizational Climate and Culture*, de Barbara e Schneider (2014), é igualmente valioso. O livro de Alvesson (2002) é

¹⁵³ Cummins & Latour (2004).

¹⁵⁴ Rego & Cunha (2011).

¹⁵⁵ Fortunas & Negócios, fevereiro de 2000, pp. 86-88; Público, 19 de agosto de 2001, p. 44; Expresso

Emprego, 11 de agosto de 2001, p. 5; Bradely *et al.* (2000).

¹⁵⁶ Rodrigues & Cunha (2001).

**MANUAL DE COMPORTAMENTO
ORGANIZACIONAL E GESTÃO**

uma boa fonte para compreender os conceitos, as metáforas, os níveis de abordagem do tema. *The Handbook of Organization and Culture*, de Barbera e Schneider (2014) é igualmente valioso. O livro de Doz e colegas (2001) apresenta o conceito de empresa metanacional, aquela capaz de identificar e captar novo conhecimento emergente em qualquer parte do mundo; de mobilizar esse conhecimento para inovar mais rapidamente que os seus concorrentes; e de transformar esse conhecimento em valor através da produção, *marketing* e entrega eficientes a uma escala global. Trata-se de uma obra elucidativa sobre o cruzamento de culturas como um facto característico da nova paisagem organizacional.