

Cultura organizacional: estudo empírico com base no modelo dos valores contrastantes

JOSÉ GONÇALVES DAS NEVES / JORGE CORREIA JESUÍNO *

I. APRESENTAÇÃO

Este trabalho procura abordar o conceito de cultura organizacional com base no modelo dos valores contrastantes de Quinn e associados (1983; 1985). Neste sentido serão afluídas questões teóricas relacionadas quer com as dimensões da cultura, (dicotomia descritivo-avaliativo) quer com os problemas metodológicos de medida, de que a oposição quantitativo-qualitativo procura ser expressão.

Do ponto de vista empírico, a preocupação centrou-se na operacionalização do conceito de cultura organizacional, medida através de um questionário, que para o efeito foi desenvolvido e validado. Escolheram-se empresas diferentes a fim de se obter o máximo de variância (5 empresas pertencendo a diferentes sectores de actividade), e sujeitos respondentes (essencialmente pessoas com uma posição de chefia ou destaque profissional) no pressuposto de detentores de uma mais profunda e intensa percepção da cultura.

Analisaram-se os resultados quer de acordo com os critérios de interpretação estatística quer com o apoio do diagnóstico efectuado às empresas que colaboraram no estudo.

Numa primeira parte começámos por analisar a literatura relacionada com o conceito de cultura

organizacional, bem como os aspectos teóricos subjacentes ao modelo dos valores contrastantes e os objectivos deste estudo.

Na segunda parte, apresenta-se o método utilizado para a elaboração do questionário, descreve-se a amostra, apresentam-se os resultados estatísticos em termos gerais e em termos comparativos (factores em relação às empresas, em relação às áreas funcionais e ainda aos níveis hierárquicos).

Na terceira parte, analisa-se o contexto de cada uma das cinco empresas, comparando-o com os dados estatísticos obtidos e auxiliando deste modo a interpretação dos dados.

Finalmente, faz-se uma análise dos resultados e uma conclusão geral do estudo.

1. Enquadramento teórico e introdução ao problema

O interesse pelo estudo da cultura organizacional tem origem nos finais dos anos 70, e conhece um amplo desenvolvimento na década de 80. Na origem deste interesse, a tomada de consciência por parte de teóricos e práticos da importância dos factores culturais nas práticas de gestão e a crença no facto de a cultura constituir um factor de diferenciação das empresas bem sucedidas das menos bem sucedidas e de a «boa cultura» de empresa (no sentido de adequada) ser o elemento subjacente ao sucesso económico. Tal constatação traduz a exis-

* Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa

tência de factores não económicos que motivam e mobilizam fortemente os trabalhadores: os valores, a tradição, a história, a personalidade do líder, os símbolos, o estatuto, os pressupostos fundamentais, etc.

Seguindo as opiniões de Morey e Luthans (1985), a cultura não é um atributo do indivíduo mas sim dos grupos. Como tal é algo que é aprendido, partilhado, padronizado e que se fundamenta no simbolismo das suas manifestações fenomenológicas, cujo significado desempenha uma função integradora e adaptativa no seio da organização. Verifica-se assim alguma semelhança entre os conceitos de cultura e organização (padronização, aprendizagem, simbolismo, etc.), generalizando-se desta forma a afirmação de que a organização é ou tem uma cultura.

Trata-se de uma distinção com importantes consequências metodológicas. A «*organização é uma cultura*» remete para a etnografia, o que conduz à observação e análise da organização considerada na sua especificidade cultural, visando a sua reconstituição tão fiel quanto possível; «*a organização tem uma cultura*» remete para os métodos comparativos e modelos causais, assumindo a cultura um estatuto de variável independente, (uma entre outras) susceptível de ser tratada como causa (o fundador, o contexto social, etc.), como efeito (desempenho organizacional, fusões ou aquisições organizacionais, etc.), ou como factor moderador (práticas organizacionais *versus* eficácia organizacional).

Uma abordagem que segundo Schein (1985) se pode dividir em três níveis de análise: (1) nível dos artefactos e padrões de comportamento, visível mas nem sempre decifrável, (2) nível dos valores, acessível a um conhecimento consciente e (3) nível dos pressupostos básicos, tidos por invisíveis, indiscutíveis e subconscientes.

Entendidas como uma microssociedade, as organizações tornam-se assim objecto de estudo e análise, em que assumem importância fenómenos como os padrões interindividuais de relacionamento, a linguagem utilizada, as imagens veiculadas, as histórias do passado, os mitos, os símbolos e insígnias, os rituais e cerimónias, etc., no sentido de funcionarem como veículos de transmissão do simbólico, cujo significado é partilhado pelos membros da organização conferindo sentido às práticas organizacionais e integrando os comportamentos indi-

viduais, ou como mecanismos sintetizadores que ajudam a mostrar como certos comportamentos que parecem irracionais e/ou até improdutivos são funcionais para alguns elementos ou grupos na organização.

Resulta assim um conceito de cultura composto por duas dimensões fundamentais: a dimensão fenomenológica (formas e práticas através das quais os significados são expressos, afirmados e comunicados aos membros, investigando-se a cultura pela análise das suas formas) e a dimensão substantiva (ideologia, normas e valores, que contêm as redes de símbolos e significados). Neste sentido, é preocupação dos diversos estudiosos da cultura, apreender e caracterizar o significado inerente a uma determinada cultura organizacional, pela análise das suas formas.

Tal significa o reconhecimento de que a realidade organizacional, para além dos domínios técnico, económico, produtivo, etc., integra igualmente o do simbólico, patente nos discursos e práticas empresariais, o que confere alguma legitimidade ao uso da cultura como uma metáfora aplicada à compreensão do funcionamento e desenvolvimento organizacional, e à luz desta metáfora se procura compreender como se caracteriza a cultura organizacional em função das fases evolutivas de uma organização, qual a influência das culturas locais sobre a vida das organizações, como se caracterizam as empresas em relação aos seus padrões de cultura e como estas se diferenciam das de outras, como se formam, desenvolvem e mantêm os padrões culturais, etc.

Depressa se procuraram obter vantagens práticas da aplicabilidade do conceito à gestão, no sentido de responderem aos desafios permanentes com que as organizações se confrontam.

Presentemente, devido à pressão imposta pela competição internacional ao nível dos negócios e actividades, o estudo das culturas empresariais conhece grande incremento. Na origem do referido incremento, a crença segundo a qual a excelência empresarial é condicionada pela cultura de empresa, ou seja, o resultado empresarial é função de uma elevada motivação e desempenho dos seus colaboradores, aspectos fortemente influenciados pelos pressupostos básicos (relacionamento da organização com o meio, objectividade e verdade, concepção da natureza humana, natureza do trabalho humano, etc.), que subjazem aos problemas de adaptação

constante da empresa ao meio envolvente (estratégia, objectivos, meios, avaliação, correcção, etc.), e aos problemas de integração interna (linguagem, fronteiras, estatutos, poder, amizade, recompensa e punição, filosofia, etc.) e que, devido à sua utilidade, são percebidos e sentidos como válidos em relação a tais problemas pelos membros da empresa.

É neste contexto que surge a gestão pela cultura, a qual desloca a ênfase do domínio técnico-económico para o domínio do simbólico.

Sendo a preocupação de todas as teorias organizacionais a procura de mecanismos integradores que racionalizem e tornem previsíveis os comportamentos organizacionais (vejam-se os contributos conjugados das diferentes teorias organizacionais), também ao nível da gestão pela cultura igual preocupação se constata.

E aqui, duas posições se perfilam:

– Uma mais preocupada com os resultados práticos da gestão (eficácia e adaptabilidade) e que defende ser a gestão pela cultura (vulgarmente designada de *corporate culture*) um aperfeiçoamento do controlo;

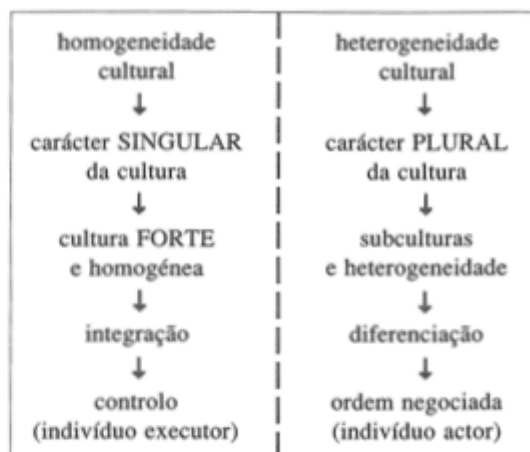
– Outra que acentua a dimensão plural da organização e se preocupa mais com a diferenciação da cultura no seio da organização ou seja com o fenómeno da identidade individual ou grupal no espaço organizacional.

De acordo com Reitter (1988) citado por Lopes e Reto (1990), a primeira vê a cultura como um subsistema interno da empresa que permite a adaptação dos indivíduos à organização como um todo, e à organização uma adaptação ao seu meio envolvente, dizendo-se por isso que a organização tem uma cultura. Trata-se de uma abordagem que faz da cultura organizacional um subsistema de significados partilhados e valores subjacentes, o que na opinião de Reichers e Schneider (1990), encoraja a investigação das causas (fundador, contexto social, etc.) e dos efeitos (*performance* organizacional, fusões e aquisições, etc.).

A segunda, afirma que a organização é uma cultura, que integra diversas subculturas, o que implica uma autonomia individual ou grupal e uma diversidade de comportamentos e divergência de matrizes; uma abordagem mais descritiva da profunda natureza da cultura.

Esquematisando:

QUADRO 1
Paradigmas da cultura organizacional



Procurando ambos os modelos uma identidade colectiva forte, divergem contudo quanto aos pressupostos, nível de análise e métodos. Enquanto o modelo da *corporate culture*, procura uma forte integração social através de uma única, singular e forte cultura, a qual desempenha uma função de controlo do comportamento dos indivíduos entendidos como meros executores, e centra a sua atenção em termos de análise quer ao nível da cultura externa à organização (Hofstede 1987, Jesuíno 1986, Tayeb 1988) quer ao nível do simbólico existente na vida passada e actual da organização (Schein 1985, Thévenet 1986), o modelo das subculturas procura igualmente uma integração social, mas assente nas idiosincrasias profissionais (subculturas profissionais), o que implica uma ordem negociada na superação da divergência de interesses e de objectivos e a aceitação da ideia dos indivíduos como agentes activos e possuidores de uma identidade própria. O nível de análise utilizado é o das subculturas existentes no interior da organização, quer sejam de natureza profissional (subcultura dos produtivos, dos administrativos, etc.), de natureza funcional (subcultura da produção, das vendas, do *marketing*, etc.), quer de natureza hierárquica (subcultura dos quadros, dos encarregados, da base, etc.) (Sainsaulieu, 1987).

Mas que consequências ao nível da gestão, pelo facto de se raciocinar em termos de cultura de empresa?

Como afirma Thévenet (1986), mais que procurar um modelo para agir, importa talvez eviden-

ciar a identidade da empresa que a individualiza e a distingue de outras, o que desvaloriza a prática habitual de propor modelos de gestão para serem imitados ou copiados. Ao considerar-se a identidade, não existem mais modelos de funcionamento a copiar ou a imitar, por ser ela o fundamento lógico dos sistemas de gestão que se desenvolvem na empresa e que para essa empresa são os mais eficazes, nem existem critérios padronizados para apreciação dos resultados.

Regra geral, a procura de soluções e a avaliação de resultados são feitos com referência a uma norma padrão, a qual se pretende o mais universal e geral possível; no entanto a abordagem da gestão pela cultura enfatiza mais a coerência das decisões tomadas e dos resultados conseguidos.

E neste sentido, coloca-se a questão de saber se é desejável uma empresa possuir uma cultura «forte» que integre e controlo, mais do que diferencie. Uma cultura «forte» é definida pela homogeneidade, estabilidade, profundidade e intensidade da partilha dos pressupostos fundamentais que cimentam os elementos humanos da organização. Assim, se uma empresa estável apresenta uma longa, variada e intensa história e enfrentou com sucesso problemas difíceis de sobrevivência, possui por certo uma cultura «forte». Da mesma forma, uma empresa que apresenta uma elevada rotação dos seus membros, em especial os dirigentes, ou é bastante recente e ainda se não deparou com dificuldades possuirá uma cultura «fraca». No entanto apesar de se impor, nem sempre uma cultura «forte» simboliza a eficácia (ex.: a catástrofe industrial da química, da metalomecânica, etc.). A empresa deve antes dispor de uma cultura adequada, que lhe permita fazer face aos problemas de adaptação ao seu meio externo e de integração do seu meio interno. Desta forma se ilustra o modo como a cultura de uma empresa pode constituir uma vantagem ou um obstáculo ao seu desenvolvimento e à resolução dos problemas. A cultura pode pois funcionar como facilitadora ou dificultadora na resolução de problemas pelo que mais importante que o problema da homogeneidade cultural *versus* heterogeneidade é a necessidade de avaliar a complexidade dos problemas e o grau de ajuste das soluções aos mesmos. E neste sentido as empresas podem obter bons resultados quer com culturas «fortes», quer com culturas «fracas», quer com uma cultura «singular» (única e geral), quer com uma cultura «plural», residindo a

questão fulcral na rapidez e adequação das respostas às exigências do meio envolvente.

Aparece assim uma definição de cultura de empresa (o que outros designam por identidade organizacional) como o conjunto das normas, valores, modelos de conduta, linguagens, ritos, mitos, tabús, etc. que resulta da personalidade dos fundadores e dirigentes e da sua própria história e que governa a forma como as pessoas interagem e investem energia no trabalho e na organização (Schein, 1990). Uma definição que integra duas dimensões: a descritiva (modelos de conduta, linguagens, ritos) e a avaliativa (normas, valores, mitos), ambas a ter em conta quando se pretende avaliar a cultura organizacional.

2. Hipóteses e objetivos

No intuito de com base no modelo dos valores contrastantes da cultura organizacional de Quinn e Cameron (1983) e no modelo da cultura organizacional de De Cock, Bouwen e Witte, (1) desenvolver um instrumento de avaliação da cultura organizacional, (2) verificar o grau de discriminação do mesmo ao nível das empresas que constituem a amostra, (3) comparar as diferentes empresas quanto à dominância das culturas, partindo de um diagnóstico das mesmas, e (4) definir eventuais estratégias comportamentais em termos de gestão, se definiu o presente estudo.

O modelo dos valores contrastantes de Quinn e McGrath (1985) procura ser uma forma inovadora de abordar o problema da evolução e dinâmica da cultura, integrando contradições, tensões e paradoxos inerentes aos sistemas humanos, os quais são geradores de mais-valia, que as teorias de gestão em geral tendem a eliminar em nome de uma consistência interna.

Há como que uma oposição entre a dimensão prática da gestão que revela capacidade dos gestores em gerir o paradoxo (exemplo das empresas excelentes de Peters e Waterman) e a dimensão teórica que procura eliminar a contradição em nome de uma racionalidade e consistência interna, donde a necessidade de uma teoria dinâmica capaz de considerar as tensões e os conflitos, o equilíbrio e a mudança, o paradoxo e a racionalidade inerentes à gestão.

Pensar em termos de contradição requer um processo contra-intuitivo, para o que o modelo dos valores contrastantes pretende ser uma ajuda.

Entendida a cultura organizacional como um conjunto de crenças colectivas que se desenvolvem acerca dos diversos aspectos da vida organizacional (objectivos, critérios de eficácia, localização da autoridade, estilo de liderança e de tomada de decisão, motivação, etc.), Quinn e Pchrbough (1983) perguntam a um conjunto de investigadores dos fenómenos organizacionais o que entendem por eficácia organizacional. Após uma análise multivariada, encontram três dimensões, reflectindo cada uma delas diferentes ênfases organizacionais, representadas pelos seguintes contrastes: (1) flexibilidade/controlo, (2) interno/externo e (3) meios/fins.

Esta descoberta sugere a existência de uma estrutura teórica implícita, partilhada pelos diferentes investigadores, e que o critério da eficácia organizacional pode ser apreciado com base nas três dimensões contrastantes.

A dimensão da flexibilidade/controlo traduz as diferentes ênfases organizacionais relacionadas com a estrutura e traduz um dilema, o qual consiste em saber que orientação tomar ao nível da estrutura: orientação para a abertura e mudança ou para a estabilidade e autoridade. A dimensão interno/externo representa outro dilema organizacional que consiste em a organização se preocupar com o bem-estar e com o desenvolvimento das pessoas, ou com a própria organização em termos da sua competitividade. A dimensão meios/fins traduz o terceiro dilema que consiste na necessária compatibilização entre os objectivos e os meios para os alcançar, os quais conflituam frequentemente, quer em termos de tempo (curto/médio/longo prazo) quer em termos de balançamento equilibrado entre fins e meios.

Integrando estas dimensões resulta um modelo, no qual se identificam quatro tipos de cultura organizacional (Quadro 2).

QUADRO 2
Modelos de cultura organizacional



a) *Cultura racional*, caracterizada por uma ênfase de orientação para o externo e para o controlo e em que o planeamento e fixação de objectivos constituem os meios para alcançar os fins (a produtividade e a eficácia).

b) *Cultura de inovação*, caracterizada por uma ênfase de orientação para a flexibilidade e para o externo, na qual a flexibilidade, rapidez de resposta são os meios para alcançar os fins (crescimento e aquisição de recursos).

c) *Cultura de apoio*, caracterizada por uma ênfase de orientação para a flexibilidade e para o interno, em que a participação e o consenso geradores do espírito de grupo constituem os meios para atingir os fins (desenvolver os recursos humanos).

d) *Cultura burocrática*, caracterizada por uma ênfase de orientação para o controlo e para o interno, em que os sistemas de informação para gestão são os meios que asseguram os fins (estabilidade, controlo e continuidade).

Do ponto de vista do modelo dos valores contrastantes e contrariamente à tendência natural para valorizar a congruência, as organizações jamais alcançam um estado de congruência perfeita, pelo que são sempre caracterizadas pelas descrições dos quatro quadrantes... daí que integrem a complexidade, a contradição e o paradoxo, o que numa dinâmica de crescimento, quando por exemplo os valores da cultura adaptativa são maximizados, igualmente emergem e de um modo espontâneo os valores da cultura burocrática, facto que origina enorme contradição e tensão. A organização formaliza-se e a cultura adaptativa transforma-se em cultura burocrática. Há como que um estado geral de tensão que caracteriza a vida das empresas, o qual se exprime sob a forma de contradições e dilemas que desafiam permanentemente a imaginação e a capacidade dos gestores.

II. MÉTODO

1. O questionário

A fim de alcançar os objectivos pretendidos, construiu-se um questionário de cultura organizacional. Este inclui 40 enunciados sobre aspectos da vida das organizações, quer na sua vertente interna quer externa. Os enunciados estão distribuídos pelas

quatro orientações (apoio, inovação, regras e objetivos) e são seguidos por uma escala unidimensional de amplitude de 1 a 6, exprimindo cada número o seguinte: 1. nunca/ninguém, 2. poucos/raramente, 3. alguns/por vezes, 4. muitos/com frequência, 5. quase todos/quase sempre, 6. todos/sempre.

É constituído por duas partes: uma contendo questões que pretendem avaliar orientações da cultura (40 itens); outra, questões relativas a aspectos informativos dos respondentes e da organização a que cada um pertence. Nas instruções destacava-se a necessidade de considerar a organização como um todo e não apenas o seu local de trabalho. A confidencialidade das informações foi assegurada, dispensando-se a indicação do nome do respondente e da organização a que pertence.

O questionário pretende dar conta das quatro orientações definidoras da cultura, as quais se caracterizam da seguinte forma:

1. *Cultura de apoio*, caracterizada pelas dimensões flexibilidade e indivíduo em que predominam valores como a abertura, a confiança, o envolvimento, o relacionamento humano a nível pessoal e social, etc. Uma valorização bastante acentuada das pessoas e das relações humanas, expressa quer a nível individual (crescimento e desenvolvimento, tolerância à diferença, compreensão, consideração, necessidades individuais, etc.) quer a nível de grupo (habilidade, relacionamento e harmonia interpessoal, participação e cooperação, colaboração, *performance*, informalidade e resolução de problemas).

2. *Cultura de inovação*, caracterizada pelas dimensões flexibilidade e organização, onde são valorizadas a adaptação às mudanças interna e externa, a tolerância à ambiguidade, às ideias e às sugestões inovadoras, a aspiração a melhor, a criatividade e a competitividade, e, a nível dos métodos, o considerar alternativas, a crítica positiva, a adopção de novas técnicas e métodos de trabalho, etc. Esta forma é particularmente visível nas organizações fortemente orientadas para a inovação e desenvolvimento de produtos e mercados.

3. *Cultura burocrática*, caracterizada pelas dimensões do controlo e indivíduo, onde o respeito pelas regras, a ordem, a hierarquia, a continuidade, a segurança e a estabilidade são valores que a racionalidade dos procedimentos, a unidade e cadeia de comando, a divisão do trabalho e a formalização procuram servir.

4. *Cultura de objetivos*, caracterizada pelas dimensões do controlo e organização, onde o fluir e circular da informação, os orçamentos, os resultados/objectivos, a funcionalidade, o planeamento estratégico e operacional são os valores mais expressivos.

Nas instruções pede-se aos respondentes que, ao anotarem a sua resposta, pensem na sua organização como um todo e não apenas no seu local de trabalho, com vista a se obterem percepções globais e não apenas sectoriais.

2. Aplicação empírica

2.1. Amostra

A definição e selecção da amostra teve como principal critério o facto de os sujeitos ocuparem cargos de chefia ou destacadas posições em termos de trabalho altamente qualificado, no pressuposto de serem quem melhor, em termos de empresa, possui uma mais sólida e extensa percepção da cultura.

Não existiu a preocupação de representatividade do universo empresarial, dado que o estudo não visa tanto quantificar modelos culturais para generalização posterior, mas fundamentalmente contribuir para a compreensão dos mesmos. Com este pressuposto, foram contactadas diferentes empresas, tanto quanto possível diferenciadas em termos de sector de actividade, dimensão e natureza do capital (público/privado), a fim de se obter o máximo de variância possível.

Obtiveram-se respostas de 198 sujeitos assim caracterizados:

1. Sexo:		
	masculino	81.8%
	feminino	17.2%
2. Idade: média de idades de 39.9 anos, em que a idade mínima é de 24 e a máxima de 64.		
3. Formação escolar:		
	ensino complementar	28.8%
	ensino médio	20.2%
	ensino superior	48%
4. Área de formação:		
	economia	14.6%
	engenharia	49.6%

gestão	17.1%
direito	5.7%
outras	15.4%
5. Anos de experiência profissional: média de 16.8 anos, sendo 1 o valor mínimo e 54 o valor máximo	
6. Antiguidade na empresa:	
menos de 1 ano	3.1%
entre 1 e 5	40.2%
entre 6 e 10	15.5%
entre 11 e 20	17.5%
mais de 20	13.7%
7. Posição hierárquica ocupada:	
direcção geral	7.8%
direcção funcional	24.1%
chefia intermédia	59.2%
técnico qualificado	9.9%
8. Área funcional de pertença:	
produção	44.3%
marketing	6.6%
vendas	8.4%
aprovisionamentos	1.8%
admin./financeira	14.4%
recursos humanos	9.6%
outra	13.0%

Em termos médios, dos 198 sujeitos que responderam ao questionário, a grande maioria é do sexo masculino, tem uma idade média de 40 anos, possui formação superior predominantemente em engenharia, economia ou gestão, iniciou a sua actividade profissional há 16 anos e está na empresa há mais de 11 anos.

Quanto à área funcional que enquadrem, produção e administrativo-financeira ocupam cerca de 60% dos sujeitos e 90% da amostra total exerce funções de chefia.

Das empresas englobadas neste estudo, quatro estão localizadas no distrito de Lisboa e uma no distrito de Leiria.

Cada uma representa um sector de actividade diferente (indústrias metalúrgica, eléctrica, electrónica e seguradora e transporte), e apresentam um volume de negócios que varia entre 2 milhões e 140 milhões de contos. Possuem um número de efectivos que varia entre os 401 e os 9486 e todas têm mais de 20 anos.

O questionário foi administrado individualmente em cada organização e com o apoio de pessoas preparadas para assistirem à administração do mesmo.

2.2. Resultados

2.2.1. Análise factorial

Após verificação das frequências das variáveis, procedeu-se a uma análise factorial. Extraíram-se 8 factores com valores próprios superiores a 1, os quais explicam 65.7% da variância, sendo que o factor 1 apresenta um valor próprio de 14.2, explicando só por si 35.5% da variância.

Foi feita uma análise factorial com rotação varimax, tendo sido pedidos como critério 4 factores, de acordo com as hipóteses teóricas subjacentes à construção deste questionário.

Os factores extraídos explicam um total de 53.1% da variância e confirmam as hipóteses subjacentes a este trabalho, ou seja, a existência de uma orientação para a inovação e que se caracteriza pelo assumir de riscos a partir da informação externa, pela competição, pela criatividade, etc. (factor 1), existência de uma orientação para o apoio, em que os conceitos da participação e cooperação, da confiança mútua, de coesão grupal e do crescimento individual são os mais centrais (factor 2), a existência de uma orientação para as regras, caracterizada pelo respeito pela hierarquia, formalização e divisão de trabalho (factor 3) e, embora menos nítida, a orientação para objectivos, caracterizada pelo uso de processos racionais (gestão por objectivos, planeamento operacional, eficiência, etc.), para o alcance de um modo racional dos objectivos organizacionais (factor 4).

Utilizando o critério de valores com saturação em cada factor superior a .50% e que não apresentam ambiguidade na sua distribuição pelos vários factores, obtiveram-se 4 factores.

A estatística de Kayser Meyer-Olkin de .91 indica que a amostra era adequada para efeito de análise factorial.

A consistência interna de cada factor avaliada pelo coeficiente alfa de Cronbach é de: factor 1 – .92; factor 2 – .80; factor 3 – .75 e factor 4 – .64.

Um quadro resumo apresenta os valores globais relativos a cada factor (Quadro 3).

2.2.2. Comparação dos resultados por empresa

Foram calculados os valores dos diferentes factores por empresa, encontrando-se os resultados resumidos no Quadro 4.

A fim de responder à questão de saber da

existência ou não de diferenças globais significativas, procedeu-se a uma análise multivariada, a qual revelou existirem diferenças significativas entre as empresas da amostra (Pillais $F=13,78$; $df. 16; 712$; $p=.000$).

Procedeu-se em seguida a uma análise de variância a fim de se localizarem as diferenças significativas entre as diversas empresas, tendo-se verificado o seguinte:

a) No que diz respeito ao factor inovação, as empresas 1 e 3 são idênticas entre si e são as que apresentam médias mais elevadas (4,7 e 4,4, respectivamente) e ambas diferentes das empresas 4 e 5. A empresa 2 é igualmente diferente das empresas 4 e 5. ($F = 25.87$; $df. 4; 185$; $p<.000$).

b) No que diz respeito à orientação para o apoio, as empresas 1 e 2 são bastante semelhantes e ambas diferentes das empresas 4 e 5. A empresa 3 é também bastante diferente das empresas 4 e 5. ($F = 36.23$; $df. 4; 186$; $p<.000$).

c) Em relação ao factor regras, continua a empresa 1 a ser a mais destacada e bastante diferente

das restantes empresas, seguida pela empresa 4 que é semelhante à empresa 1 e bastante diferente da empresa 3. Igualmente as empresas 1 e 4 se revelam bastante diferentes das empresas 2, 3 e 5. ($F = 10.37$; $df. 4; 190$; $p<.000$).

d) No que diz respeito ao factor objectivos, observa-se uma grande semelhança entre as empresas 1 e 3 (média de 4,2 e 4,4, respectivamente), sendo ambas diferentes das empresas 2, 4 e 5. ($F = 5.08$; $df. 4; 192$; $p<.0006$).

2.2.3. Comparação dos resultados por área funcional

Foram calculados os valores dos diferentes factores por área funcional. Os resultados estão resumidos no Quadro 5.

A fim de se conhecer a existência ou não de diferenças globais significativas entre as áreas funcionais, efectuou-se uma análise multivariada, verificando-se pouca consistência nas diferenças globais (Pillais $F = 1.48$; $df. 24; 592$; $p = .066$),

QUADRO 3
Factores do estudo empírico

	Fac 1	Fac 2	Fac 3	Fac 4
variância explicada	35.5%	7.1%	6.5%	4.0%
valor próprio (eigenvalue)	14.218	2.835	2.602	1.595
alfa de Cronbach	.92	.80	.75	.64

QUADRO 4
Média e desvio padrão das empresas nos diversos factores

empresa	factor 1		factor 2		factor 3		factor 4	
	med.	d.p.	med.	d.p.	med.	d.p.	med.	d.p.
1	4,7	.60	4,1	.52	4,3	.82	4,2	.63
2	3,7	.88	3,7	.57	3,6	.80	3,9	.84
3	4,4	.61	3,4	.37	3,4	.46	4,4	.40
4	3,4	.80	3,0	.50	3,9	.73	3,9	.69
5	3,4	.71	3,0	.36	3,6	.73	3,8	.72
val. glob.	4,0	.90	3,5	.68	3,9	.79	4,1	.70

sendo os factores 3 e 1, os responsáveis pelo maior grau de diferenças entre as diversas áreas ($p = .005$ e $p = .062$, respectivamente).

Procedeu-se em seguida a uma análise de variância para determinar quais as diferenças significativas entre as diversas áreas funcionais, tendo-se verificado o seguinte:

a) No que diz respeito ao factor inovação, a produção difere dos recursos humanos e de outras áreas ($F = 2.37$; $df. 6; 154$; $p < .0319$).

b) Em relação ao factor apoio, a produção distingue-se das áreas administrativo-financeiras e recursos humanos ($F = 1.54$; $df. 6; 153$; $p < .1675$).

c) Em relação ao factor regras, é ainda a produção a área que mais se diferencia das áreas administrativo-financeiras e outras ($F = 3.09$; $df. 6; 158$; $p < .0068$).

d) No que diz respeito ao factor objectivos, a produção difere da área administrativo-financeira ($F = 1.82$; $df. 6; 159$; $p < .0967$).

2.2.4. Comparação dos resultados por nível hierárquico

Foram calculados os valores dos diferentes factores por nível hierárquico, cujos resultados se encontram resumidos no Quadro 6.

Efectuou-se uma análise multivariada a fim de se avaliar se existem diferenças significativas em termos globais, tendo-se observado serem as mesmas significativas (Pillais $F = 2.86$; $df. 12; 381$; $p = .001$).

Procedeu-se em seguida a uma análise de variância para determinar quais as diferenças significati-

QUADRO 5

Média e desvio padrão das áreas funcionais nos diversos factores

área funcional	factor 1		factor 2		factor 3		factor 4	
	med.	d.p.	med.	d.p.	med.	d.p.	med.	d.p.
produc.	4,2	.87	3,6	.67	3,9	.86	4,2	.63
market.	4,3	.76	3,6	.53	3,8	.67	4,0	.73
vendas	4,0	1.06	3,5	.78	3,9	.72	4,2	.66
aprovis.	3,3	.74	3,4	.50	2,9	.57	4,2	.90
adm. financ.	3,7	.84	3,3	.41	3,3	.64	3,8	.77
rec. hum.	3,5	.95	3,2	.60	3,8	.62	3,9	.52
outras	3,8	.79	3,4	.53	3,4	.55	4,1	.68
val. glob.	4,0	.89	3,5	.61	3,7	.78	4,1	.67

QUADRO 6

Média e desvio padrão dos níveis hierárquicos nos diferentes factores

nível hierárq.	factor 1		factor 2		factor 3		factor 4	
	med.	d.p.	med.	d.p.	med.	d.p.	med.	d.p.
dir. ger.	4,8	.38	4,0	.63	4,6	.54	4,5	.59
dir. func.	4,0	.82	3,7	.47	3,6	.65	3,9	.72
chef. int.	3,9	.89	3,4	.53	3,7	.79	4,1	.63
tec. qual.	3,6	1.15	3,3	.73	3,7	.81	3,6	.70
val. glob.	3,9	.91	3,5	.60	3,9	.78	4,0	.68

vas entre os diversos níveis hierárquicos, tendo-se verificado o seguinte:

a) O nível hierárquico direcção geral em relação ao factor inovação difere significativamente dos restantes níveis hierárquicos ($F = 4.27$; $df. 3$; 131 ; $p < .0065$).

b) Em relação ao factor apoio, os níveis direcção geral e funcional são semelhantes entre si e diferentes dos restantes ($F = 5.06$; $df. 3$; 133 ; $p < .0024$).

c) Em relação ao factor regras, é ainda o nível da direcção geral o que apresenta o valor mais elevado e que difere significativamente dos restantes ($F = 4.75$; $df. 3$; 135 ; $p < .0035$).

d) Em relação ao factor objectivos, direcção geral e chefias intermédias apresentam semelhanças entre si e diferem significativamente dos técnicos qualificados; o nível da direcção geral difere igualmente da direcção funcional e das chefias intermédias ($F = 4.23$; $df. 3$; 136 ; $p < .0068$).

Fazendo uma síntese das comparações efectuadas, observam-se algumas diferenças significativas, ainda que ligeiras. Recorde-se que as respostas se referem à organização como um todo e não a esta ou aquela área funcional ou aos níveis hierárquicos.

Assim e em termos globais, o factor inovação revela diferenças significativas entre as empresas 1 e 3 e as empresas 4 e 5, entre a área produtiva e a dos recursos humanos e entre a direcção geral e os restantes níveis hierárquicos.

O factor apoio revela diferenças significativas entre as empresas 1 e 2 e as empresas 4 e 5, a área produtiva distingue-se da área administrativo-financeira e dos recursos humanos e os níveis mais elevados (direcção geral e direcção funcional) diferentes dos restantes.

O factor regras revela diferenças entre as empresas 1 e 4 e as restantes, a área produtiva diferencia-se da área administrativo-financeira e a direcção geral diferente dos restantes níveis.

O factor objectivos revela diferenças entre as empresas 1 e 3 e as restantes, a área da produção difere da área administrativo-financeira e a direcção geral difere dos restantes níveis.

III. ANÁLISE DO CONTEXTO

Partindo dos valores médios de cada factor no conjunto das cinco empresas que constituem a

amostra e comparando-os com as médias obtidas por cada empresa em relação a cada um dos factores, obtem-se um posicionamento de cada empresa em relação aos modelos culturais evidenciados por cada factor, em relação aos quais se pretende uma explicação, a partir de dados quer do balanço social quer de uma entrevista em profundidade com o quadro de cada empresa que na mesma acompanhou o presente estudo.

Como forma de maior sistematização das ideias e de obtenção de dados mais facilmente comparáveis, utilizou-se para guião da entrevista o modelo dos seis componentes de Weisbord (1978). Este modelo foca os principais aspectos formais e informais que ocorrem num contexto organizacional e que são relevantes, em termos de diagnóstico e análise, na descoberta de ligações entre fenómenos aparentemente desligados.

Pressupondo o modelo sistémico como explicativo do funcionamento organizacional, Weisbord preconiza um diagnóstico organizacional com base nos seguintes componentes: (1) objectivos em termos da sua clareza e concordância, (2) estrutura relativamente à sua consistência e flexibilidade, (3) sistema de incentivos relativamente à sua adequação e equidade, (4) mecanismos de coordenação no que se refere à sua finalidade e utilidade, (5) interações em termos da importância e interdependência e (6) liderança no sentido da sua orientação dominante.

Conhecer a relação existente entre o posicionamento de cada empresa em relação a cada orientação da cultura e explicar a configuração das respectivas orientações em cada empresa é o objectivo desta análise de contexto, procedimento introduzido por Heller (1961), citado por Jesuíno (1987), e que consiste em obter comentários da organização analisada sobre os resultados obtidos, para auxiliar a interpretação.

A metodologia seguida consistirá na apresentação esquemática do posicionamento de cada empresa relativamente a cada um dos quadrantes da cultura representados pelos valores médios dos factores, no evidenciar do diagnóstico obtido em relação a cada um dos componentes, a partir da entrevista e dos dados do balanço social e na explicação das relações existentes entre os diversos dados, quer em termos de congruência quer de incongruência.

1. Empresa 1

Trata-se de uma empresa que concebe, desenvolve, produz e comercializa produtos da área metalomecânica ligeira. Com cerca de meio milhar de efectivos, 80% dos quais pertence ao sexo masculino, apresentam uma idade média de cerca de 30 anos e mais de 50% é pessoal técnico qualificado, com escolaridade de nível secundário e complementar e a taxa de sindicalização é de 24%.

O meio envolvente é fortemente condicionador desta actividade, evidenciando-se como mais relevantes três aspectos: (1) a permanente agressividade do mercado, que devido a diferença de profissionalismo por parte dos concorrentes, quer no tratar da negociação quer no gerir as margens do negócio, obriga a empresa a uma rigorosa gestão dos seus custos, (2) a instabilidade do mercado caracterizado por ciclos cada vez mais frequentes e mais prolongados e (3) a falta de cultura e formação especializada em tecnologia por parte da mão-de-obra. Como resposta, a empresa desenvolve o seu esforço no sentido da qualidade e do nível de serviço prestado ao cliente, algo que evidencia já um elevado grau de satisfação por parte do mercado, mas de moderada satisfação por parte da empresa, devido a custos elevados e dilatados prazos de entrega.

Objectivos, apenas os estratégicos e na cabeça dos administradores, os quais apresentam um bom grau de adequação em relação às necessidades do mercado e são compreendidos pela maioria das pessoas. No entanto, a empresa procura estar permanentemente atenta à evolução do meio, facto que se traduz no «alterar constante da agenda», quer no sentido de clarificar os objectivos quer no da obtenção de maior empenho por parte dos funcionários na concretização dos mesmos.

A estrutura é predominantemente funcional e é considerada adequada para responder ao rápido ritmo de mudança que caracteriza a envolvente da empresa. É suficientemente flexível para responder às exigências de mudança, facto presentemente constatado em termos da implementação de uma política descentralizadora ao nível da produção e das vendas, com vista a tornar mais rápidas e adequadas as decisões.

Para a obtenção dos resultados existe um elevado grau de interdependência em especial a nível da função comercial, sendo bom o relacionamento entre as diversas funções e unidades produtivas. Os

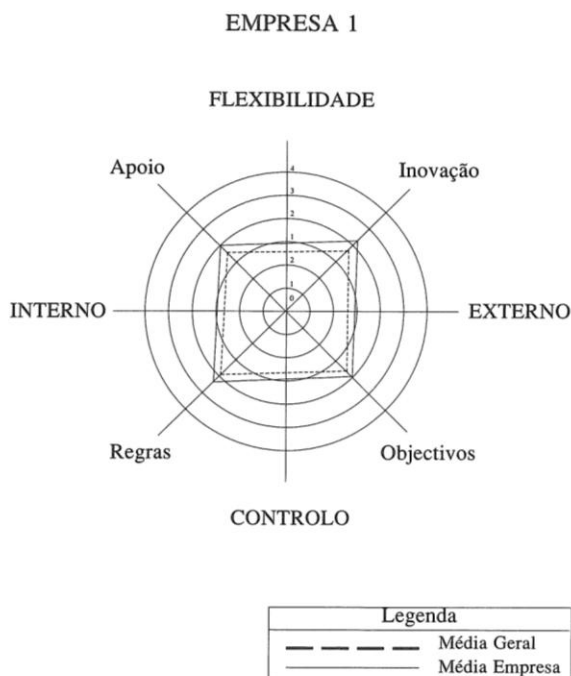
conflitos quando surgem têm como causa principal deficiências de estrutura e são resolvidos frequentemente na base dos «galões» e algumas vezes através da negociação.

Os incentivos estão mais dirigidos à satisfação das necessidades primárias definidas por Maslow, mediante o recurso a recompensas materiais. Este mesmo recurso é igualmente usado para gerir as consequências ao nível dos comportamentos apropriados e/ou inapropriados do ponto de vista da produtividade, facto que se traduz em premiar quem é empenhado e em punir quem é menos «zeloso». Alguma ineficácia do sistema de incentivos ao nível da retenção dos profissionais, traduzida por uma elevada rotação.

O estilo de liderança quer da direcção geral quer das chefias de primeira linha é predominantemente orientado para a tarefa, com muito peso da estrutura formal, algumas vezes pouco eficaz em termos de adequação aos objectivos.

A coordenação e controlo da actividade é assegurada predominantemente com recurso ao orçamento, a reuniões formais e por vezes a soluções informais.

Relativamente às orientações da cultura reveladas pela análise factorial, observa-se o seguinte (sob a forma gráfica os valores do Quadro 4):



Como se constata, em todos os factores os valores são superiores à média geral, sendo o factor mais dominante a orientação para a inovação e adaptação ao meio envolvente. Igualmente a orientação racional é percebida como um valor importante e a empresa está presentemente a enfatizar esta orientação no sentido da produtividade e dos resultados. Segundo o entrevistado, é preocupação actual da empresa concentrar o seu esforço no sentido de uma orientação competitiva do modelo, isto é, manter a flexibilidade e aumentar a produtividade e racionalidade, o que de resto se observa em termos de tendência geral das orientações configuradas no modelo.

Os valores igualmente elevados na orientação para o apoio e para as regras são explicáveis pela pertença em termos da empresa de origem por parte de alguns respondentes e pela manutenção do *status quo* da actual estrutura. Nos últimos anos, esta empresa tem vindo a adquirir outras empresas (caracterizadas por estilos paternalistas e algo burocráticos), situação que na opinião do entrevistado tem dificultado a implementação de medidas conducentes ao aumento da produtividade.

2. Empresa 2

É uma empresa que produz e comercializa produtos e sistemas na área electrónica. Com quase 3000 efectivos em 1990, repartidos em percentagens idênticas por ambos os sexos, apresenta uma média de idades de 38 anos e antiguidade média de 14 anos. Quadros e pessoal técnico representam cerca de 97% dos efectivos e 56% dos efectivos totais têm um nível de escolaridade acima do nível secundário e uma taxa de sindicalização de 93%.

O meio envolvente é particularmente influenciador da actividade da empresa no que diz respeito à evolução tecnológica e ao grau de sofisticação do mercado. Até ao presente, igualmente o meio interno determinou fortemente a actividade da empresa, no sentido de preservar a possibilidade de diferenciação em relação aos concorrentes, através de *know-how* próprio, facto que se traduzia numa resistência activa por parte de dirigentes e accionistas pertencentes ao núcleo duro das telecomunicações à entrada de tecnologia estrangeira.

Presentemente, problemas de competitividade e produtividade desmobilizaram a referida resis-

tência e assiste-se à entrada de capital e tecnologia estrangeiros. O principal produto (sistemas de telecomunicações) apresenta um grau maior de satisfação para o mercado de que para a empresa, em virtude da elevada estrutura de custos, o que dificulta por vezes o relacionamento com empresas concorrentes e com clientes, os quais, devido a um diferencial favorável em termos de custos, produzem e comercializam a um preço mais baixo.

Os objectivos estão definidos e formalizados e são cumpridos a rigor pela empresa. No entanto a «rigidez da agenda» impede um bom grau de adequação dos objectivos às necessidades do mercado e cria por vezes uma não sintonia entre a visão da cúpula e a visão da maioria das pessoas. Tal situação aconselharia, na opinião da entrevistada, a um reformular dos objectivos no sentido de um melhor ajustamento em relação ao meio envolvente e da obtenção de um maior empenho das pessoas em relação aos mesmos.

A estrutura é predominantemente funcional embora com tendência para a diferenciação por produto e insuficientemente adequada em relação ao meio envolvente; o seu ritmo de evolução é lento comparado com os ritmos do mercado, da tecnologia, etc.

Ultimamente a empresa vem sendo alvo de uma reestruturação com vista a controlar o seu crescimento e a resolver situações de falência técnica.

Entre as diversas áreas funcionais da empresa, existe um baixo grau de interdependência nos pequenos produtos, mas elevado nos sistemas, especialmente ao nível da função projecto. A qualidade do relacionamento pessoal é boa e quando surgem conflitos os mesmos têm na sua origem a ausência ou insuficiência de mecanismos de coordenação e são resolvidos frequentemente através da negociação.

O sistema de incentivos limita-se apenas à satisfação das necessidades primárias e tem reduzido impacto ao nível da gestão dos comportamentos produtivos e improdutivos. Assim, o seu grau de eficácia é baixo e é um sistema que gera frequentemente entre os trabalhadores sentimentos de iniquidade.

Um misto de orientação para as tarefas e para as pessoas caracteriza o estilo de liderança quer da direcção geral quer das chefias de primeira linha, o que explica a tendência para integrar o formal com o informal, com vista a obter um maior envolvimento das pessoas. Face à pretensão por parte da empresa de enveredar para uma maior racional-

zação, em que objectivos e produtividade assumem um peso fulcral, é de prever um acentuar do estilo de liderança mais voltado para as tarefas.

Os mecanismos de coordenação mais utilizados são a fixação de objectivos e a realização de reuniões formais. Sistemas tradicionais de gestão, como o planeamento, a orçamentação e o controlo, começam a assumir um papel importante na fase actual da vida da empresa.

Relativamente às orientações da cultura reveladas pela análise factorial, observa-se o seguinte (sob uma forma gráfica, os resultados inseridos no Quadro 4):



Como se constata, os valores são inferiores aos valores médios, com excepção da orientação apoio, e observa-se uma ligeira tendência para os objectivos e racionalidade, expressão da dominância passada e actual da empresa; há mesmo um grande esforço no sentido de institucionalizar e consolidar esta orientação, com recurso à participação e envolvimento das pessoas. A preocupação pela inovação está igualmente presente, mas sob uma forma controlada e servindo os resultados. A orientação para as regras é interpretada como a expressão de um longo passado altamente burocratizado em algumas unidades que integram a empresa, bem

como sinal da percepção menos clara, por parte de alguns, dos objectivos prosseguidos pela empresa. Apesar da heterogeneidade em termos de unidades produtivas que caracteriza a empresa, a configuração das diversas orientações é interpretada como expressão de um equilíbrio global.

3. Empresa 3

Empresa que produz e comercializa produtos na área eléctrica e possui cerca de 400 efectivos, 85% dos quais são do sexo masculino e com uma idade média de 42 anos e 16 de antiguidade. Pessoal técnico qualificado representa 84% do efectivo total e cerca de 70% não tem habilitações superiores ao ensino básico e apresenta uma taxa de sindicalização de 85%.

Os aspectos do meio envolvente com maior influência ao nível da actividade da empresa referem-se à evolução do mercado, à concorrência interna e externa e à tecnologia, facto que traduz um enorme esforço por parte da empresa no sentido de ser competitiva e de se afirmar pelo produto, pela qualidade e nível de serviço, *outputs* que apresentam elevado grau de satisfação, quer para a empresa quer para o mercado. Assim, é particularmente valorizado pela empresa todo o tipo de informação oriunda do cliente e do mercado e é sentida com enorme preocupação a falta de pessoal qualificado.

Os objectivos existem formalizados e com um grau excelente de adequação às necessidades do mercado. São cumpridos no dia-a-dia da empresa e sem ansiedade por parte dos trabalhadores, os quais entendem os objectivos da mesma forma que o pessoal dirigente.

A estrutura é um misto de funcional e de produto e está excelentemente adequada às necessidades do mercado. Recentemente a empresa foi alvo de uma reestruturação que visava aumentar a racionalização e o crescimento.

Entre as diversas áreas da empresa é elevado o grau de interdependência para o desempenho das tarefas em especial a nível dos aprovisionamentos, produção e comercial. O relacionamento interpessoal é bom e raramente surgem conflitos; no entanto quando surgem, o estilo mais frequente de gestão dos mesmos é o evitamento.

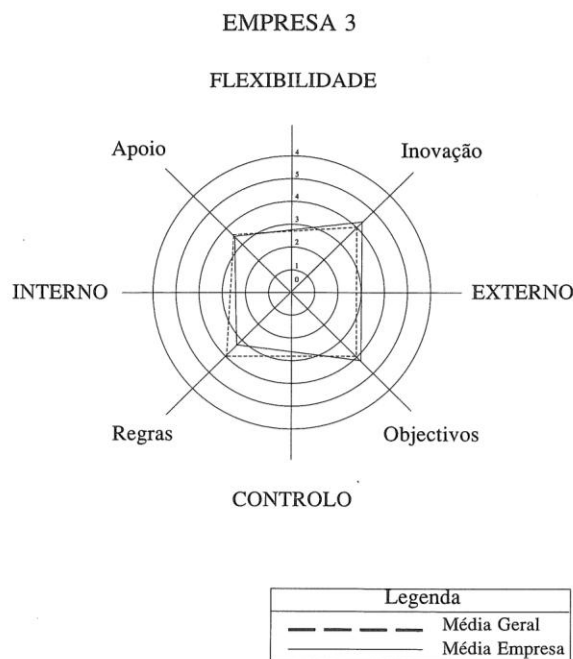
Os incentivos, embora dirigidos fundamentalmente à satisfação das necessidades primárias,

revelam-se eficazes e não originam sentimentos de iniquidade. Existe uma prática de gerir o comportamento das pessoas em termos de trabalho, a qual se traduz em premiar monetariamente o empenho e a presença e em punir o não empenho. Os incentivos estão muito ligados aos resultados da empresa como um todo, facto que leva por exemplo à distribuição de o equivalente a um ou dois meses de salário por todos os trabalhadores da empresa em função dos ganhos de produtividade.

A liderança a nível da direcção geral é predominantemente orientada para os resultados e ao nível das chefias de primeira linha divide-se entre um misto de orientação para as pessoas e para os resultados, havendo uma preocupação por integrar as dimensões formal e informal da gestão. Os estilos são considerados adequados às exigências dos objectivos.

A coordenação da actividade é assegurada mediante o planeamento operacional, onde definir objectivos, formular programas de trabalho, quantificar a actividade através de um orçamento e controlar são práticas correntes.

Relativamente às orientações da cultura reveladas pela análise factorial, observa-se o seguinte (sob a forma gráfica, os resultados apresentados no Quadro 4):



Orientação dominante para a competitividade e orientação racional, ou seja, destaque para a cultura de inovação e de objectivos, o que de acordo com o entrevistado traduz claramente a situação da empresa. A tendência actual da mesma vai no sentido de acentuar ainda mais tais orientações, ou seja valorizar a flexibilidade e o crescimento da empresa apoiados na racionalização e no controlo.

Vão neste sentido quer o sistema de incentivos, quer a gestão dos comportamentos ao nível das consequências (positivas ou negativas), quer ainda o estilo de liderança e o sistema de gestão utilizados pela empresa, de que constitui reflexo o elevado grau de produtividade.

4. Empresa 4

Trata-se de uma empresa cuja actividade é a indústria seguradora e integra cerca de milhar e meio de trabalhadores, dos quais cerca de 60% são do sexo masculino. A média de idades é de 42 anos e de antiguidade é de 17 anos. O nível de escolaridade distribui-se maioritariamente (56%) pelo ensino secundário e complementar e 75% dos efectivos é constituído pelo pessoal técnico e a taxa de sindicalização é de 95%.

Muito influenciada em termos externos pela evolução das necessidades do mercado e pela actualização da concorrência e em termos internos pela situação da privatização, esta empresa vem desenvolvendo a sua actividade no ramo segurador, a qual não satisfaz na totalidade nem o mercado nem a empresa, facto que traduz um moderado grau de satisfação nas relações com os clientes e concorrentes.

Apenas os objectivos estratégicos (médio/longo prazo) estão definidos e formalizados e o seu grau de adequação em relação às necessidades do mercado é considerado bom. No entanto existe uma enorme desadequação entre estes e a execução operacional, facto que se traduz na não compreensão dos objectivos por parte da maioria das pessoas, da mesma forma que a cúpula da empresa e no cumprimento diário de objectivos diferentes dos definidos, pelo que se impõe uma reformulação no sentido de uma maior clarificação destes e de obter maior empenho por parte das pessoas em relação aos mesmos.

A estrutura é um misto de funcional e de serviço, mas deficientemente adequada quer em termos do exterior da empresa quer do interior da empresa. De facto, apesar do rápido ritmo de mudança em relação ao mercado, a estrutura é lenta a reagir e quando o faz é de um modo reactivo e deficientemente sustentado. Por exemplo, ultimamente a empresa está a ser alvo de uma reestruturação no sentido de uma maior descentralização, mas sem a preparação necessária por parte das pessoas destinadas a exercer a nova descentralização (ex.: descentralização para as delegações regionais dos sinistros, mas sem preparação dos funcionários locais).

Ao nível de todas as funções, o grau de interdependência exigida para satisfazer as exigências do mercado é elevado, mas a qualidade das relações é muito deficiente e o surgimento de conflitos é frequente. Estes devem-se quer a problemas da estrutura, quer à fraca capacidade de relação interpessoal, quer ainda devido à inexistência de mecanismos de coordenação e são resolvidos frequentemente através do confronto ou do uso dos «galões».

O sistema de incentivos refere-se apenas aos materiais, apresenta baixo grau de eficácia e é fortemente sentido como gerador de desigualdades. O ser-se zeloso e empenhado tem o mesmo tratamento em termos de consequências que o ser-se menos empenhado e menos dedicado.

O estilo de liderança da direcção geral é predominantemente orientado para as pessoas, enquanto o estilo das chefias da primeira linha é mais orientado para as tarefas. Mecanismos de coordenação à base de soluções informais, muito embora se desenvolvam esforços no sentido de utilizar outros mecanismos, como o planeamento e o orçamento.

Relativamente às orientações da cultura reveladas pela análise factorial, observe-se o gráfico seguinte (com base nos resultados inseridos no Quadro 4).

Como se constata, a orientação dominante é para a estabilidade e para o controlo, ou seja, para a burocracia e para os objectivos. A inovação é menos dominante, o que traduz dificuldade e lentidão nas respostas às exigências do mercado e explica igualmente a significativa orientação para a burocracia, o que revela a situação resultante da falta de congruência e de clareza dos objectivos.



Para isto contribui igualmente um sistema ineficaz de incentivos e o grau de elevada ansiedade por parte das pessoas em relação ao futuro. As imposições em termos de novas formas de trabalhar decorrentes do confronto da empresa com as exigências externas (dinamismo do mercado e elevada concorrência) e com as alterações internas (privatização e reestruturação) favorecem a resistência à mudança e o refúgio na estabilidade, tendência patente na orientação expressiva da cultura burocrática.

5. Empresa 5

É uma empresa cuja actividade é o transporte e que emprega cerca de 9800 funcionários dos quais 75% são do sexo masculino. A média de idades é de 42 anos e a antiguidade média é de 16 anos. 66% dos efectivos são pessoal técnico e 30% é pessoal dirigente. Em termos de habilitações escolares cerca de 70% tem formação igual ou superior ao nível secundário e a taxa de sindicalização é de 85%.

Muito sensível à evolução tecnológica e à situação política e social em termos mundiais, esta empresa confronta-se ainda com a liberalização do mercado, aspectos que no seu todo condicionam

fortemente a actividade da empresa. Muito dependente da qualidade de serviço prestado, valoriza particularmente a qualificação dos seus funcionários, a informação e ligação directa ao mercado, o que a faz desenvolver fontes de *feedback*, como sejam os frequentes diagnósticos internos e externos. O grau de satisfação em relação ao serviço prestado é elevado, quer para a empresa quer para os clientes.

Os objectivos são definidos e formalizados, correspondem ao que a empresa faz no seu dia-a-dia e são bem adequados às necessidades do mercado. No entanto, nem sempre são percebidos da mesma forma pelas bases e pela cúpula. Algum trabalho se impõe no sentido de obter uma maior clarificação dos objectivos e um maior empenhamento por parte das pessoas.

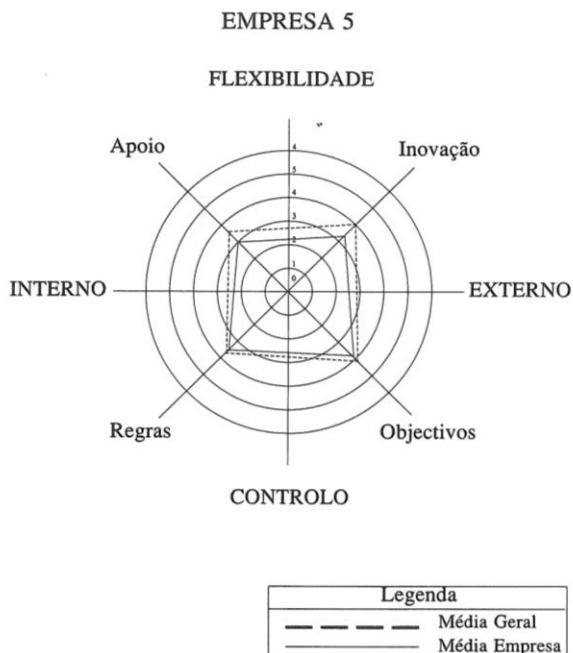
A estrutura é um misto de funcional e de mercado e apresenta um ritmo médio de mudança face ao ritmo rápido do meio envolvente, do mercado e da tecnologia. É considerada desadequada em relação à envolvente, facto que motivou uma reestruturação recente a nível da área comercial, no sentido do encurtamento da pirâmide, da descentralização e da diferenciação por projecto.

Entre as diversas funções da empresa é grande o grau de interdependência exigido, em especial a nível da manutenção, da produção e comercial. A qualidade do relacionamento interpessoal é razoável, no entanto não é impeditiva do surgimento de conflitos, os quais têm na sua génese causas de estrutura e falta de mecanismos de coordenação adequados. Evitar os mesmos é o estilo de abordagem mais frequente.

Os incentivos são fundamentalmente materiais, geram sentimentos de iniquidade e são ineficazes em relação à motivação dos funcionários. Ser muito ou pouco empenhado e zeloso é relativamente indiferente face ao sistema de incentivos.

Direcção geral e chefias de primeira linha revelam um estilo de liderança orientado para as tarefas, contudo sem grande adequação aos objectivos e num grau de eficácia reduzida. Assiste-se presentemente a um esforço no sentido de aumentar a motivação das pessoas e de integrar ao nível da gestão as dimensões formal e informal. Como principal mecanismo de controlo, o orçamento.

Relativamente às orientações da cultura reveladas pela análise factorial, observa-se o seguinte (sob a forma gráfica, os valores inseridos no Quadro 4):



Tal como na empresa anterior, são também a orientação para regras e para objectivos os que apresentam valores médios mais elevados.

Todos os valores quando comparados com os valores médios da amostra são inferiores e a orientação dominante é para os objectivos, o que reflecte a preocupação da empresa em integrar de uma forma controlada a necessária abertura em relação ao exterior. A orientação para a burocracia é interpretada como uma constatação real, decorrente de um passado de monopolismo em termos da actividade do transporte, que vem dificultando a rapidez da modernização. De acordo com o entrevistado, o grande desafio que se coloca a esta empresa consiste em conseguir investir nas orientações da inovação e dos objectivos como forma de responder à instabilidade e dinamismo do mercado, para o que a liberalização do mercado será sem dúvida um importante contributo. Nesse sentido vão igualmente quer a valorização crescente por parte da empresa do *feedback* interno (estrutura, funcionamento, satisfação, etc.) e externo (situação política e social, clientes, agentes de viagens, etc.) quer a preocupação em tornar a estrutura mais ajustável às novas realidades.

IV. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Apesar de o objectivo deste trabalho não ser o de generalizar o modelo de abordagem da cultura de empresa e muito menos as conclusões obtidas, dir-se-á que, não obstante as limitações deste estudo, os resultados são encorajadores em termos de perspectivas futuras.

Assim, o modelo dos valores contrastantes que serviu de base à elaboração deste estudo revela-se adequado para estudar o problema da cultura de empresa. Primeiro porque as hipóteses fundamentais do mesmo se confirmam, depois porque permitem dar conta da identidade real da empresa, invalidando a pretensão da generalização de um eventual modelo universal de gestão.

De realçar ainda o posicionamento das diversas empresas em relação a cada uma das orientações da cultura. Como se verifica da análise do Quadro 4, em relação ao factor inovação, as empresas 1 e 3 apresentam uma orientação saliente e acima do valor médio de todas as empresas da amostra (4.0). Idêntico comportamento em relação ao factor objectivos, em que a média geral é de 4.1. Em termos de conjunto, ambas as empresas revelam uma cultura claramente orientada para a competitividade externa, isto é, uma orientação para a inovação e para objectivos, privilegiando a flexibilidade e o controlo.

Isto mesmo se confirma a partir da análise das entrevistas, das quais se inferem, subjacentes às práticas de gestão, os valores da flexibilidade e do controlo para as empresas 1 e 3 e os valores da estabilidade e do controlo para as empresas 4 e 5. Igualmente, ambas as empresas se diferenciam com nitidez das empresas 4 e 5, as quais se orientam predominantemente para a estabilidade e segurança internas, ou seja, revelam uma cultura burocrática e cultura de objectivos. Trata-se de dois conjuntos de empresas com significativas diferenças, as quais explicam as orientações evidenciadas. O conjunto formado pelas empresas 1 e 3 integra empresas privadas com uma gestão muito voltada para a aquisição de recursos e para a produtividade. Privilegiam uma liderança orientada para resultados e fazem uma gestão dos comportamentos no sentido de incentivar os mais empenhados e de desincentivar o comportamento dos menos produtivos. Já o conjunto formado pelas empresas 4 e 5 refere empresas de capitais públicos com sistemas de incentivos

pouco eficazes e sem expressão significativa ao nível da gestão dos comportamentos das pessoas, sendo praticamente indiferente ser-se produtivo ou improdutivo. Objectivos por vezes desadequados em relação à dinâmica do mercado e uma estrutura muito lenta a reagir às imposições do meio. A empresa 2 revela uma situação de maior equilíbrio em todas as orientações, não se destacando uma orientação dominante, muito embora da entrevista se conclua que é preocupação da empresa reforçar as orientações inovação e objectivos. Se atendermos às intenções apresentadas, esta empresa poderá integrar o grupo constituído pelas empresas 1 e 3, reforçando a dicotomia privado/público.

Em relação às áreas funcionais (Quadro 5), observa-se uma orientação da produção, do *marketing* e das vendas assumindo valores ligeiramente superiores à média em todas as dimensões da cultura, sendo o destaque maior para a inovação e para os objectivos. Tal poder-se-á explicar se tivermos em conta que são talvez as áreas funcionais mais directamente expostas à evolução do meio exterior e mais confrontadas com as exigências do mercado. Dir-se-ia que a palavra de ordem subjacente é produtividade, característica da orientação para objectivos, a qual assume a nível de todas as áreas funcionais consideradas os valores mais dominantes.

Em relação ao nível hierárquico (Quadro 6), a direcção geral evidencia valores superiores em comparação com os outros níveis considerados, em todas as dimensões, assumindo o valor mais baixo a dimensão de apoio, facto que se compreenderá se olharmos para o estilo de liderança maioritariamente utilizado e que é o orientado preferencialmente para a tarefa.

Os factores evidenciados a partir da análise factorial às respostas dadas ao questionário, embora nítidos, apresentam contudo algumas zonas de sobreposição, justificáveis a meu ver por razões de natureza semântica. É por exemplo o caso dos factores inovação e objectivos, em cujos enunciados a palavra «objectivos» pode assumir uma conotação de controlo (cumprir os objectivos definidos), um significado de crescimento (ultrapassar os objectivos). Esta é quanto a mim a principal razão para o escasso número de enunciados a saturarem no factor objectivos, em oposição à geral preocupação com a produtividade por parte de todas as empresas, como se infere das entrevistas.

CONCLUSÕES

Com este trabalho, pretendeu apenas contribuir-se para a compreensão do modelo de Quinn e associados como instrumento válido para o estudo das culturas empresariais.

Assim, o ponto 1 situa o interesse pelo estudo da metáfora da cultura na explicação do funcionamento e desenvolvimento das organizações e nas implicações ao nível da teoria organizacional. Sendo um atributo de grupos e como tal algo que é aprendido, compartilhado e padronizado e cujo significado desempenha uma função integradora e adaptativa da actividade dos indivíduos e da organização, é aplicado às empresas sob a expressão «a empresa é/tem uma cultura». Um conceito com duas dimensões: a fenomenológica/descritiva (práticas que exprimem, afirmam e comunicam aos membros os significados) e a substantiva/avaliativa (ideologia, normas e valores que contêm a rede de símbolos), as quais desempenham uma função integradora das práticas organizacionais.

No ponto seguinte, explicita-se o sentido do modelo dos valores contrastantes de Quinn e associados no estudo das culturas empresariais, enfatizando-se a grande utilidade do mesmo na explicitação dos frequentes dilemas organizativos com que as empresas se confrontam e que desafiam permanentemente a capacidade dos gestores.

Na segunda parte, analisa-se o questionário usado neste estudo e a amostra utilizada. O modelo dos valores contrastantes revelou-se adequado para explicitar as dimensões da cultura organizacional. A dimensão inovação surgiu com mais nitidez, seguida das dimensões apoio, regras e objectivos.

Para conhecer o grau de diferenciação entre as empresas da amostra, entre as diversas áreas funcionais pelas quais se distribuem os sujeitos da amostra e entre os diferentes níveis hierárquicos a que pertencem os sujeitos que responderam ao questionário, efectuou-se análise de variância. Como forma de explicar tais diferenças, recorreu-se ao método da «análise do contexto», o qual, partindo dos dados obtidos quer do balanço social das empresas quer das entrevistas efectuadas aos elementos que em cada empresa acompanharam a administração do questionário, permitiu evidenciar a relação existente entre as actuais práticas de gestão e a estrutura do modelo de cultura evidenciado e o surgimento de uma provável dicotomia empresa/gestão pública

versus empresa/gestão privada; o elemento público traduzindo uma orientação dominante para o controlo (cultura burocrática e de objectivos) e o elemento privado uma orientação dominante para a competitividade externa (cultura de inovação e de objectivos).

Em termos teóricos e apesar das limitações decorrentes da amostra e dos resultados, é possível referir algumas implicações relacionadas quer com o modelo dos valores contrastantes, quer com o conceito de cultura organizacional, quer ainda com o processo de medida da cultura. Assim, e em relação ao modelo dos valores contrastantes, os resultados revelam alguma consistência do mesmo, no sentido de que as organizações enfrentam os desafios com que são confrontadas na base de práticas de gestão que integrem de uma forma adequada o estado de contradição ou dilema que caracteriza a vida organizacional. Assim, mais que resolver os dilemas importa geri-los. Em termos do conceito de cultura organizacional, a dicotomia dimensão descritiva/dimensão avaliativa não se revela muito consistente a partir dos resultados encontrados, recebendo mais apoio a hipótese de um quadro de referência geral cuja estrutura nuclear é o significado que liga os diferentes utilizadores de tal quadro.

Em relação ao problema teórico da medida da cultura e da sua avaliação com recurso a métodos quantitativos, parecem receber confirmação as posições dos que defendem poder a cultura ser avaliada por meio de métodos quantitativos, o que permite inclusive a comparação de culturas entre as diversas empresas. Ainda e em relação às teorias da gestão, o modelo da contingência parece confirmar-se menos em termos de gerir pela cultura (não há modelos generalizáveis), que da identidade da empresa; mais que procurar a lei geral, o modelo da gestão pela cultura é mais revelador de identidades, em relação às quais se avalia o grau de adequação das práticas de gestão utilizadas.

Em termos práticos, as implicações deste estudo podem resumir-se ao seguinte: o de permitir avaliar e compreender o figurino cultural evidenciado por cada empresa e o de referir que os processos de gestão, apesar de universais, são culturalmente específicos na sua aplicação. Donde o crescente interesse por parte dos gestores no sentido de conhecerem as especificidades das empresas de que são dirigentes.

O questionário elaborado para avaliação das culturas revelou-se um método válido e discriminador de diferenças.

Válido no sentido de que mede o que visa medir, ou seja, as quatro orientações da cultura de empresa preconizadas pelo modelo são detectáveis por meio de enunciados apropriados; a característica discriminante observou-se na medida em que as diferentes empresas da amostra evidenciaram dominâncias diferentes umas das outras e em alguns casos significativas. Talvez como mais revelador deste grau discriminante, a dicotomia público *versus* privado, expressa nas orientações dominantes: empresas 4 e 5 com uma dominância para a estabilidade e controlo *versus* empresas 1 e 3 com uma dominância para a competitividade externa.

Idêntica constatação se observou a partir da análise das práticas de gestão. Enquanto as empresas 1 e 3 fazem repercutir na formulação dos seus objectivos a influência fortemente sentida do meio externo e adoptam uma prática de ajuste contínuo e com a maior rapidez possível quer da estrutura interna (diferenciação e integração) quer dos processos de gestão utilizados (envolvimento de todos nos objectivos, estilos de liderança predominantemente voltados para resultados, sistema de incentivos diferenciadores de desempenhos, etc.), as empresas 4 e 5 revelam uma menor adequação entre os objectivos e o meio envolvente, o que é traduzido por uma menor clareza e concordância de objectivos, por uma mais morosa e essencialmente reactiva alteração da estrutura, por um sistema de incentivos mais nivelador que diferenciador de desempenhos e por uma significativa dificuldade em articular a dimensão formal com a informal.

Contudo a partir das entrevistas, constata-se em todas as empresas a existência de uma elevada consciência da grande e importante influência do meio envolvente externo sobre o meio interno, mas um esforço e ansiedade diferentes na tentativa de controlo da incerteza originada por tais influências. Maior esforço e menor ansiedade nas empresas habituadas a viver da sua própria capacidade competitiva e maior lentidão e elevada ansiedade nas empresas tuteladas do exterior e apoiadas por políticas proteccionistas.

A evolução e rapidez com que se estão a verificar as alterações na envolvente externa das empresas (sistema político e social, tecnológico, de mercado, económico, etc.) começam a inquietar as empresas mais burocratizadas, evidenciando-se alguns sinais desta inquietação ao nível de uma maior preocupação na adequação dos objectivos às

necessidades do mercado, de uma evolução mais rápida da estrutura, em especial nas áreas funcionais com um impacto exterior mais imediato (produção e vendas), no sentido de uma maior autonomia e descentralização, de uma maior preocupação com a produtividade, estimulando os comportamentos produtivos e desincentivando os improdutivos, integrando mais a dimensão formal com a informal e envolvendo mais as pessoas.

Em suma, dir-se-á que a análise da gestão pela cultura procura descortinar o significado subjacente às práticas organizacionais, enfatizando mais a coerência das decisões tomadas e dos resultados conseguidos, justificando-se o conceito de cultura organizacional como sendo o conjunto de crenças colectivas que se desenvolvem entre os elementos da empresa acerca dos diversos aspectos da vida organizacional. As empresas descritas em termos de cultura evidenciada pela dominância dos quadrantes do modelo, apresentam um estado geral de tensão, expresso sob a forma de contradições ou dilemas que desafiam permanentemente a capacidade dos gestores, o que explicita o sentido da afirmação de Adler (1991): «Os gestores internacionais eficazes deverão ser camaleões capazes de actuarem de muitas formas, não especialistas aderindo rigidamente a uma abordagem. Assim, as questões organizacionais (motivação, liderança, decisão, etc.) são universais, mas as soluções são culturalmente específicas».

Deste modo e à semelhança do que acontece a nível do mercado, em que duas empresas concorrentes podem fazer opções diferentes com vista a obter um bom desempenho organizacional, escolhendo assim estratégias diferentes de actuação, algo de semelhante se passa ao nível das escolhas feitas pelos gestores em relação às práticas organizativas e de gestão. Tais escolhas baseiam-se na avaliação da situação feita pelo gestor, a qual é influenciada pelos seus valores, ideologias, preferências e percepções e limita a extensão da determinação pelo meio sobre a estrutura e processos organizativos.

Finalmente, e como já se referiu, o presente estudo evidencia limitações consideráveis que impedem a generalização dos resultados. No entanto, constitui por certo um contributo importante para estudos futuros ao confirmar o estado de tensão permanente que caracteriza a vida das empresas e a necessária interacção entre o meio interno e externo, cuja profundidade e natureza importará investigar em estudos posteriores.

REFERÊNCIAS

- ADLER, N. J. (1991) – *International Dimensions of Organizational Behavior*, 2ª edição, PWS-KENT Publishing Company, Boston.
- BOUWEN, R.; DE COCK, G.; DE WITTE, K. e SCHIEPERS, M. (1984) – *Comparative management and organizational climate: cultural influence on the relational and task oriented aspects of organizational climate*, 1-19.
- BRYMAN, A. e CRAMER, D. (1990) – *Quantitative data analyses for social scientists*, Routledge, London.
- HOFSTEDE, G. (1987) – «Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation», in *Revue Française de Gestion*, sept.-oct., 10-21.
- HOFSTEDE, G.; NEUIJEN, B.; OHAYV, D. D. e SANDERS, G. (1990) – «Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases», in *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.
- JESUÍNO, J. C. (1986) – «Factores culturais e estilos de gestão», in *Revista de Gestão, Geg/Iscte*, nº 1, 57-60.
- LOPES, A. e RETO, L. (1990) – *Identidade da Empresa e Gestão pela Cultura*, Edic. Sílabo, Lisboa.
- MOREY, N. C. e LUTHANS, F. (1985) – «Refining the Displacement of Culture and the Use of Scenes and Themes in Organizational Studies», in *Academy of Management Review*, vol. 10, nº 2, 219-229.
- MORGAN, G. (1986) – *Images of Organization*, Califórnia, Sage Publications, 111-140.
- QUINN, R. E. e CAMERON, K. (1983) – «Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence», in *Management Science*, vol. 29, nº 1, 33-52.
- QUINN, R. E. e McGRATH, M. R. (1985) – *The Transformation of Organizational Cultures*, 315-334.
- QUINN, R. E. e ROHRBAUGH, J. (1983) – «A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis», in *Management Science*, vol. 29, nº 3, 363-377.
- REIS, E. (1990) – «Análise factorial das componentes principais: um método de reduzir sem perder informação», *Giesta, Iscte*, nº 2.
- REIS, E. (1991) – «Análise de clusters: um método de classificação sem preconceitos», *Giesta, Iscte*, nº 6.
- REIS, E. (1991) – *Estatística descritiva*, Edições Sílabo, Lisboa.
- SAINSAULIEU, R. (1987) – *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques et Dalloz.
- SCHEIN, E. (1984) – «Coming to a New Awareness of Organizational Culture», in *Sloan Management Review*, 3-16.
- SCHEIN, E. (1985) – *Organizational Culture and Leadership*, São Francisco, Jossey-Bass Pub..
- SCHEIN, E. (1990) – «Organizational Culture», in *American Psychologist*, vol. 45, nº 2, 109-119.
- SCHNEIDER, B. (1990) – *Organizational Climate and Culture*, São Francisco, Jossey-Bass.
- TAYEB, M. (1988) – *Organizations and National Culture*, Sage Publications, London.
- THEVENET, M. (1986) – *L'audit de la Culture de l'entreprise*, ed. Organisation.
- TRICE, H. M. e BEYER, J. M. (1984) – «Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials», in *Academy of Management Review*, vol. 9, nº 4, 653-669.
- WEISBORD, M. (1978) – *Organizational diagnosis: A workbook of theory and practice*, Reading, MA: Addison-Wesley.

RESUMO

O presente artigo aborda o conceito de cultura organizacional, baseando-se no modelo de valores contrastantes de Quinn (1983, 1985). Procurou operacionalizar-se o conceito de cultura organizacional, mediante um questionário desenvolvido para o efeito (aplicado em 5 empresas pertencentes a diferentes sectores de actividade). Os resultados corroboram parcialmente a consistência do modelo. As principais implicações são as de o questionário permitir avaliar e compreender o figurino evidenciado por cada empresa e o de referir que os processos de gestão, apesar de universais, são culturalmente específicos na sua aplicação.

ABSTRACT

The present paper deals with the concept of organizational culture based on Quinn's (1983, 1985) model of «contrasting values». The authors tried to operationalize the concept of organizational culture by means of a questionnaire (used in 5 enterprises belonging to different professional areas). Results give partial support to the model. Main implications of the questionnaire are that it seems to allow the assessment and understanding of the different profiles depicted by each enterprise, and stress that even though management procedures are universal, they also are culture sensitive in their actual implementation.