

# Estratégia como processo cultural

**estratégia** *s. f.* [...] ciência que, tendo em vista a guerra, visa a criação, o desenvolvimento e a utilização adequada dos meios de acção política, económica, psicológica e militar à disposição do poder político para se atingirem os objectivos por estes fixados [...]

**cultura** *s. f.* [...] maneiras colectivas de pensar e sentir; conjunto de costumes, de instituições e obras que constituem a herança social de uma comunidade ou grupo de comunidades; conjunto das acções do meio que asseguram a integração dos indivíduos numa colectividade; [...]

*[in Dicionário da Língua Portuguesa, Porto Editora, 8ª edição]*

# Introdução

- Visão geral - organização como uma estrutura hierárquica controlada pelo poder
- Transformações a nível empresarial indexadas a factores de nível social

Exemplo: história do Japão

- A cultura é um processo estratégico
- A estratégia é um processo cultural

# A natureza da cultura

- Conceito em constante evolução
- Cultura empresarial - vários grupos de pessoas que têm diferentes modos de vida, dentro e/ou fora de uma empresa.
- A Empresa é um fenómeno cultural

# Empresa - fenómeno cultural

- Uma empresa é variável conforme o estado de desenvolvimento da sociedade na qual se insere
- A cultura é diferente de sociedade para sociedade
- Variações dentro de uma empresa multinacional, de país para país

# Organizações - fenómeno cultural

- Tanto dentro de uma empresa como entre diferentes empresas, existem vários tipos de cultura e sub-culturas
- As diferentes culturas organizacionais distribuem-se geograficamente
- A localização geográfica é apenas um factor; o contexto cultural é algo de uma complexidade elevada

# Organizações - fenómeno cultural

- A condição social é um factor importante na definição cultural de uma organização
- A maioria das diferenças culturais actualmente são ocupacionais
- Exemplo: é mais importante falar em cultura de sociedades industriais do que em sociedades industriais

# Organizações e Contexto Cultural

A localização geográfica será de ignorar?

Tomemos o exemplo das hierarquias:

- Corporações Japonesas – hierarquia funciona e é vista como um sistema de serviço mútuo
- Corporações Inglesas – função de quem está no topo é apenas ordenar, a função de quem está no fundo é apenas cumprir

# Organizações e Contexto Cultural

A cultura cria uma forma de “cegueira” e etnocentrismo:

- Define aquilo que vai ser visto como “normal” e “anormal”

Se tivermos presente a natureza da cultura, todos nós nos enquadraremos no “anormal”

- Podendo ver a cultura na nossa própria organização do “lado de fora”, poderemos apreender algo dela que não poderíamos de outra forma

# Culturas e Sub-culturas

- As organizações são mini-sociedades que têm os seus próprios padrões de cultura e sub-cultura.
- Uma organização pode ser coesa, e que acredita no trabalho de equipa, mas pode também pode ser altamente fragmentada, dividida em grupos que vêem o mundo com diferentes olhos, ou que têm diferentes opiniões acerca da evolução da empresa

# Culturas e Sub-culturas

- Estes padrões, tanto os integrados como os fragmentados, se bem suportados por normas e rituais, podem tomar uma influência decisiva na habilidade global da organização lidar com as mudanças que encara
- Em cada organização podem haver várias escalas de valor, competindo entre si, escalas essas que criam um mosaico de realidades organizacionais, em vez de uma cultura organizacional uniforme

# Culturas e Sub-culturas

- Grupos socioeconómicos, sexo, raça, idade, língua, religião, etnia, amizade e profissionais podem ter um impacto decisivo no mosaico cultural.
- Um bom exemplo dado para o impacto que grupos sociais ou étnicos podem ter, é o exemplo que foi dado pelo sociólogo W. F. Whyte nos seus estudos sobre restaurantes, aonde muitos problemas de ordem operacional existiam graças às diferenças entre empregados de cozinha e empregados de mesa

# Culturas e Sub-culturas

- Outro fenómeno que às vezes se dá é quando os seguidores de certas escalas de valores se juntam formando uma coligação, e estas coligações formarem posteriormente uma forma de contracultura, em oposição aos valores organizacionais expostos por aqueles que têm o controlo formal.

# Premissas da escola cultural

- Formação Estratégica é um processo de interação social, baseado em ideias partilhadas por todos os membros
- Um indivíduo adquire estas ideias através de um processo de socialização
- Os membros da organização podem descrever parcialmente as ideias que protegem a cultura, mas não a sua origem.
- A estratégia reflecte o modelo onde se consegue encaixar os recursos da organização para tirar vantagens competitivas
- Cultura não encoraja a mudança estratégica, provocando a estagnação da existente

# Cultura e estratégia

- Tomada de decisão
- Resistência à mudança de estratégia
- Transformar a resistência em mudança
- Conflito de culturas

# A jeito de conclusão

Prós:

- Favorece a ideia da consistência
- Cria o conceito de ideologia
- Cada empresa tem a sua cultura, o que a individualiza, não é “mais uma empresa”

# A jeito de conclusão

Contras:

- Perigo de desencorajar a mudança,
- Mudança essa que se torna difícil e complexa
- Se não houver mudança há estagnação

# Bibliografia

- SAGE Publications, *Images of Organization*, Gareth Morgan
- Prentice Hall, *Strategy Safari: the complete guide through the wilds of strategic management*, Henry Mintzberg
- Monitor, *Cultura de Empresa – Auditoria e Mudança*, Maurice Thévenet
- Publicações Dom Quixote, *Humanator – Recursos Humanos – Sucesso Empresarial*, Pedro B. da Câmara, Paulo Balreira Guerra, Joaquim Vicente Rodrigues
- Universidade Técnica de Lisboa, *Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas*, João Abreu de Faria Bilhim
- Esta apresentação em <http://student.dei.uc.pt/~marado/GE>

# Questões?