

NOVAS APROXIMAÇÕES À GESTÃO CULTURA DE EMPRESA E CLIMA SOCIAL

Esta publicação constitui a arguição de um trabalho que desenvolvi no final do primeiro **Curso de Pós-Graduação em Gestão de Recursos Humanos, no Instituto Superior de Gestão (1990/91)**, com a obtenção do primeiro lugar do curso.

Deste trabalho, certamente o primeiro a ser publicado a nível universitário sobre estas matérias, sobressai uma extensa **Auditoria às Operações de Voo da TAP**.

Na minha opinião, esta **Auditoria às Operações de Voo da TAP** poderá ser considerado um documento inédito, simultaneamente **HISTÓRICO** e **ACTUAL**.

HISTÓRICO, porque foi o trabalho conhecido mais aprofundado sobre a Cultura de Empresa e o Clima Social que se viveu desde o início da Companhia e se vivia no período em que foi feito este estudo, na medida em que:

- Resultou de uma triagem de 44.000 perguntas que foram respondidas pelo pessoal de voo e de terra;
- Se ouviram alguns dos protagonistas das Operações de Voo desde o seu início;
- Se analisaram documentos que foram publicados desde a formação da TAP.

ACTUAL, porque:

- Muitas das conclusões não devem diferir muito na situação actual;
- Pode constituir uma referência e termo de comparação para presentes e futuros trabalhos nesta área.

Este documento está dividido em 4 Partes e Anexos.

- As **Partes I, II e III** são essencialmente teóricas
- A **Parte IV e Anexos** dizem respeito à Auditoria da DGOV.

- **PARTE I – CULTURA DE EMPRESA** (págs 1 a 27)
- **PARTE II – CLIMA SOCIAL**(págs 28 a 37)
- **PARTE III A), B), C) – MUDANÇA DE CULTURA DE EMPRESA E CLIMA SOCIAL**
.....(págs 38 a 91) (Bibliografia e CV – págs 93 a 96)
- **PARTE IV – AUDITORIA DGOV**(págs IV-1 a IV-28)
 - **Questionário nº 1 e 2 – Introdução**..... (págs IV-29 a IV-31)
 - **Questionário nº 1 - Determinação dos Valores fundamentais da Cultura Empresarial**(págs IV-32 a IV-38)
 - **Questionário nº 2 – Diagnóstico do Clima Social** (págs IV-39 a IV-45)
 - **Questionários nº 3 – Valores de Projectos Empresarias** (págs IV-46 a IV-49)
 - **Conclusão final**(págs 50 a IV- 56)

→ **ANEXOS (4):** Merecem uma leitura atenta porque contêm a comunicação e questionários enviados a todos os funcionários da DGOV (PNT, PNC e PT), respectivas fichas referenciais, o teor das questões e valores escrutinados, os resultados e a conclusão final.

NOTA:

Nessa época não havia internet e os computadores não eram utilizados na grande maioria dos serviços. Por isso, a PARTE IV - AUDITORIA DGOV/TAP ainda foi impressa nas “velhas” máquina de escrever.

Este trabalho foi apresentado ao CA da TAP, que o deve ter metido na gaveta (santos da casa não fazem milagres, neste santo país!). Pouco tempo depois foi encomendada uma onerosa (muitas dezenas de milhares de contos) auditoria a uma empresa estrangeira, com resultados mais redutores e menos significativos por terem ouvido apenas algumas chefias!

Egídio Lopes
Outubro 2013

Egídio Lopes

NOVAS APROXIMAÇÕES

À

GESTÃO

CULTURA DE EMPRESA

E

CLIMA SOCIAL

ÍNDICE

	Pág.
• <i>Agradecimentos</i>	1
• <i>Introdução</i>	3

PARTE I - CULTURA DE EMPRESA

CULTURA.....	5
CULTURA E SUBCULTURAS.....	5
CULTURA DE EMPRESA.....	6
Evolução do Conceito.....	6
Definição de Cultura de Empresa	7
Factores Determinantes na Cultura de Empresa.....	12
Fundadores.....	12
Meio envolvente.....	12
Evolução Histórica.....	13
Profissão	13
Grupos de Trabalho.....	14
Formação da Cultura de Empresa.....	15
TIPOLOGIAS DA CULTURA DE EMPRESA	18
AUDITORIA DA CULTURA DE EMPRESA.....	23
Enquadramento Histórico - Planeamento e Gestão Estratégicas	23
Auditoria da Cultura de Empresa.....	24

PARTE II - CLIMA SOCIAL

CLIMA	29
CLIMA SOCIAL	29
Evolução do Conceito.....	29

Definição de Clima Social.....	32
AUDITORIA DO CLIMA SOCIAL	35

PARTE III - A), B), C) - MUDANÇA DE CULTURA DE EMPRESA E DO CLIMA SOCIAL

PARTE III - A) MUDANÇA DE CULTURA DE EMPRESA.....	39
Resistências à Mudança.....	42
Como as Empresas têm mudado as suas Culturas.....	44
Admissão de Pessoas.....	45
Mudança de Pessoas e de Lugares	45
Publicitação de uma Nova Imagem	45
Mudança de Atitudes e de Crenças.....	46
Mudança de Comportamentos.....	47
PARTE III - B) MEIO ENVOLVENTE, ESTRATÉGIA, ESTRUTURAS, ESTILOS DE GESTÃO, SISTEMAS, RECURSOS HUMANOS versus CULTURA DE EMPRESA.....	49
Implantação de uma nova Gestão Estratégica.....	49
CULTURA E MEIO ENVOLVENTE.....	51
Fusões e Aquisições	51
Privatizações.....	52
CULTURA E ESTRATÉGIA.....	54
Estratégia Militar - Uma Breve Referência.....	55
CULTURA E ESTRUTURAS	57
Infra-estruturas - Meio Físico Envolverte.....	59
CULTURA E ESTILOS DE GESTÃO.....	61
CULTURA, SISTEMAS E RECURSOS HUMANOS.....	64
Cultura e Comunicação	65
Cultura e Evolução Tecnológica.....	68
Cultura e Recursos Humanos	70
Introdução.....	70
Recrutamento, Selecção e Retenção.....	71

Acolhimento	73
Descrição, Análise e Avaliação de Funções	75
Análise do Desempenho e do Potencial	77
Desenvolvimento Pessoal e Planeamento de Carreiras	77
Relações Interpessoais	79
Mobilidade Interna e Polivalência	80
Separação de Trabalhadores . "Outplacement"	81
Redimensionamento das Empresas.....	81
Política Remuneratória.....	83
Formação Profissional / Educação	85
 PARTE III - C) MUDANÇA DO CLIMA SOCIAL.....	 88
 CONCLUSÃO - Parte III	 89
 BIBLIOGRAFIA.....	 93
 CURRICULUM VITAE.....	 95

PARTE IV - AUDITORIA DGOV	Publicação em separado
----------------------------------	-------------------------------

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
FUNDADORES E PRINCIPAIS INTERVENIENTES
PROFISSÕES
MEIO ENVOLVENTE, ESTRUTURAS, ESTILOS DE GESTÃO , SISTEMAS, ESTRATÉGIAS - Evolução Histórica
Meio envolvente - Actualidade.-Estratégia.....
TÉCNICAS E POLÍTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.....
Recrutamento, Selecção e Serieção
Descrição Análise e Avaliação de Funções.....

Avaliação do Desempenho e do Potencial.....

Progressão nas Carreiras

Comunicação.....

Formação Profissional

QUESTIONÁRIOS Nº 1 e 2 - Introdução.....

QUESTIONÁRIO Nº 1 - Determinação dos Valores Fundamentais da Cultura Empresarial.....

Síntese da Triagem.....

Perfil da Cultura (Subculturas) da DGOV

Resumo

QUESTIONÁRIO Nº 2 - Diagnóstico do Clima Social.....

Síntese da Triagem.....

Resumo

QUESTIONÁRIO Nº 2 - Questões Complementares.....

Análises e Conclusões

QUESTIONÁRIO Nº 3 - Valores Empresariais versus Clima Social

Análise Sumária.....

Conclusões.....

CONCLUSÃO FINAL.....

ANEXOS (4)

AGRADECIMENTOS

- . Ao Dr. José A.N. Furtado Fernandes pelo desafio lançado para a realização de um trabalho sobre Cultura de Empresa e Clima Social e pela simpática disponibilidade na orientação do mesmo.
- . Ao Dr. José Monteiro de Lemos, presidente da TAP-Air Portugal, por ter autorizado o lançamento de uma Auditoria na DGOV .
- . Aos Serviços da DGOV que permitiram a utilização de alguns dos seus meios e aos diversos trabalhadores que se prontificaram a prestar a sua colaboração.
- . A Fernando Tomás (DGOV/GINF) pela concepção do programa de computador e tratamento das respostas dos questionários.
- . Ao trabalho voluntário, extra actividade profissional de:
 - D. Maria Adelaide Guinot (DGOV/GSV) pela laboriosa introdução de dados no computador e pela dactilografia do Cap.IV.
 - D. Paula Domingues pela dactilografia do Cap.III.
 - D. Ângela Margarida Pires pela dactilografia dos Cap. I e II.
- . A todos os funcionários da DGOV que responderam aos questionários distribuídos e aos que participaram em pequenas reuniões e entrevistas individuais.

INTRODUÇÃO

A realização deste trabalho vai ao encontro do desafio lançado pelo Dr. José Furtado Fernandes, na aula-seminário que orientou no âmbito do Curso de Pós-Graduação em Gestão de Recursos Humanos, no ISG-Instituto Superior de Gestão, Lisboa (1990-1991).

A experiência pessoal vivida em Organizações (USAF, FAP, TAP-Air Portugal, IATA) e em Organizações Sindicais nacionais e internacionais, aliada a uma permanente apetência pela “Gestão de Pessoal”, motivaram-me a aplicar os conhecimentos derivados dessas experiências e outros apreendidos no Curso de Pós-Graduação, no desenvolvimento de dois temas tão aliciantes, como oportunos: Cultura de Empresa e Clima Social.

O interesse por estas matérias, abordadas por alguns docentes no decorrer do Curso, impulsionou-me a promover várias leituras e consultas e a reflectir sobre a sua importância na Gestão Estratégica das Empresas.

O resultado desse estudo preenche os seguintes Capítulos: I - Cultura de Empresa; II - Clima Social; III - Mudança da Cultura de Empresa e do Clima Social.

As radicais alterações verificadas nos últimos anos nos mercados da TAP-Air Portugal, os desafios permanentes duma crescente competitividade e de uma concorrência agressiva, requerendo visões e soluções proactivas, sugeriram-me a aplicação prática desses conhecimentos a uma Auditoria à Direcção Geral das Operações de Voo (DGOV/TAP Air Portugal), o que preenche o Capítulo IV.

Nesta Direcção Geral tive a rara oportunidade de ter fundado e chefiado, de 1983 a 1986, a Frota B737, com a aplicação de novas tecnologias em simultâneo com a introdução, original na Companhia, de uma nova “filosofia” de operação com apenas dois pilotos no “cockpit” (two men crew) onde sobressai a coordenação e cooperação entre Recursos Humanos.

Os âmbitos universitário e empresarial deste trabalho obrigaram a um maior desenvolvimento de alguns aspectos empresariais mais significativos e específicos, o que, certamente, poderá facilitar a avaliação dos resultados obtidos na Auditoria pelos docentes do ISG.

A nível da empresa, alguns resumos mais alargados das abordagens teóricas visam facilitar um melhor enquadramento desses resultados em função dos dois temas em questão: Cultura de Empresa e Clima Social.

Egídio Lopes

Dezembro 1991

PARTE I

CULTURA DE EMPRESA

CULTURA

A Grande Enciclopédia Portuguesa e Brasileira apresenta diversas e múltiplas definições e tipificações do vocábulo “cultura” nos vários domínios em que se vulgarizou a sua aplicação: agricultura , agronomia, economia, desporto, biologia , bacteriologia, etc.

Nesta abrangência enciclopédica refere também o uso da palavra Cultura “em dois sentidos principais , a saber: um sentido abstracto, filosófico e pedagógico e um sentido relativo, antropológico, sociológico, etnográfico”.

No primeiro sentido designa “a vida intelectual ou pensamento crítico e reflexivo de um indivíduo , de uma época ou de um país”.

“No significado sociológico a cultura compreende, por um lado um acervo de objectos, utensílios, instrumentos e, por outro lado, um conjunto de hábitos corporais ou mentais que servem directa ou indirectamente para a satisfação de necessidades humanas”.

CULTURA E SUBCULTURAS

A nível nacional, Jorge Dias, conhecido mestre em Antropologia definia, em 1966, que “a cultura é uma herança social transmitida de geração em geração, mediante mecanismos de socialização e enculturação dos indivíduos que fazem parte dos grupos sociais completamente alheios a qualquer transmissão genética”.

Com base nesta definição, João Pereira Neto ⁽⁴⁾ entre os vários comentários explicativos, salienta que “o homem, embora tenha aprendido os padrões de cultura que tipificam o comportamento das gerações anteriores, tem sempre a possibilidade de enfrentar , com sucesso, novos processos de aprendizagem sempre que o seu quotidiano se modifique ou tenha que ser modificado. É, portanto, perfeitamente legítimo, sob o ponto de vista antropológico, falar-se em mudança de padrões de cultura quando se procura imprimir uma maior eficácia ao funcionamento de uma determinada organização”.

Por razões analógicas e de operacionalidade aceitam-se, portanto, as expressões CULTURA ou SUBCULTURA quando se designa a globalidade dos padrões de cultura tipificadores do comportamento numa organização ou num grupo. E, dentro deste contexto, a expressão SUBCULTURA pode também referir-se a um segmento de uma organização.

CULTURA DE EMPRESA

Se a noção de Cultura não é nova, a sua aplicação às Organizações é recente e não bastará considerá-la uma moda, pois não é fruto do acaso.

Importará, assim, ilustrar a evolução das mentalidades que o sucesso da cultura nos convida a compreender. Por isso a Cultura Empresarial deve ser objecto de uma análise e/ou auditoria, determinando-se as suas vantagens⁽¹⁾, limites, constrangimentos e oportunidades, tendo em vista a procura de novas soluções para os novos problemas organizacionais que a gestão empresarial tem sido chamada a enfrentar⁽²⁾.

EVOLUÇÃO DO CONCEITO

Referir um conceito único de CULTURA de EMPRESA apresenta algumas dificuldades, a tal ponto que Charles-Henri Besseyse des Hors⁽²⁾ diz ser “un exercice presque aussi difficile, et ceci d'autant plus qu'elle a été considérée souvent comme le phénomène *poubelle* auquel on attribuait tout ce qui était inexplicable dans l'entreprise”.

Ou, como diria M.Thevénet, “a cultura é o que resta depois de se ter experimentado tudo”, não obstante os vários modelos de estratégias, estruturas ou relações humanas que ajudaram a tomar decisões.

Parece ressaltar um certo exagero em tais afirmações. Todavia compreende-se o seu sentido face às prementes necessidades de evolução e de adaptação aos novos contextos e desafios provocados por uma agressiva competitividade em mercados turbulentos e incertos, onde a qualidade e inovação de produtos e de serviços passou a ser uma exigência crescente dos consumidores.

Há também orientações que pretendem caracterizar a Cultura de Empresa apenas como uma entidade inconsciente e invisível, o que, por definição, é quase impossível de investigar, medir ou modificar.

É, aliás, esta a conclusão a que chegaram Allan Williams - Paul Dobson e Mike Walters⁽³⁾, preferindo, pois, uma definição de cultura mensurável, passível de mudança, relacionada com a “performance” organizacional e sujeita a investigação empírica.

M. Thevenet⁽¹⁾ desenvolve as duas metodologias principais para o estudo de Cultura de Empresa.

Uma perspectiva antropológica cultural, (também referida como etnológica ou etnográfica) cuja corrente os americanos designam por “Organizational Culture” e também por “Organizational Ethnography”.

Esta abordagem visa essencialmente a observação directa, em que a hipótese da existência e importância da cultura de empresa pode servir de guia para a resolução dos problemas de gestão colocados aos investigadores.

Os autores que dão primazia a esta perspectiva centram-se mais na descrição da empresa como sistema cultural.

A segunda perspectiva inspirou-se na “Organizational Development (O.D.)” ou Desenvolvimento das Organizações, donde nasceu a noção de Cultura de Empresa, fomentando um método de evolução e de funcionamento das organizações cuja metodologia se desenvolveu, inicialmente, nos grandes grupos empresariais norte-americanos.

Os defensores da O.D. tentam encontrar os valores e postulados que caracterizam e até legitimam os comportamentos das empresas. Poderemos inseri-los no âmbito da psicossociologia das Organizações.

A nível nacional, mencionam-se experiências e um trabalho de Jorge Valla, Maria Benedicta Monteiro e Maria Luisa Lima ⁽⁶⁾ em que é feita a análise do conceito de “cultura organizacional” subjacente a uma perspectiva psicossociológica.

Essa interpretação reconhece também as virtualidades da separação analítica dos conceitos de cultura, estrutura organizacional e comportamento. E admite o desenvolvimento de culturas diferenciadas (subculturas) das unidades sociais mais vastas em que se inserem, ao mesmo tempo que formula o pressuposto de se desenvolverem também culturas diferenciadas no seio das organizações. Também aí é explicado como o desenvolvimento do paradigma da cognição social a partir das mudanças dos anos 60, permitiu a passagem ao estudo do funcionamento do “pensamento social”.

Tratar-se-á de “compreender através de que processos os indivíduos e os grupos não só processam informação, mas também constroem doutrinas ou teorias sobre os objectos sociais (Moscovici, 1984) e pensam e argumentam na base dessas teorias (Billig, 1985).”

Foi este tipo de preocupações que “conduziu a psicologia social a um diálogo com a antropologia, a sociologia do conhecimento e a história das mentalidades”.

Vemos, assim, como tendo partido de concepções diferentes, as duas metodologias se vão encontrar no terreno comum da Cultura de Empresa.

DEFINIÇÃO DE CULTURA DE EMPRESA

Esta breve introdução, cujo desenvolvimento pode ser encontrado em vários autores de diversas nacionalidades, ajudará a compreender as várias definições de Cultura de Empresa , Cultura Organizacional, ou “Corporate Culture”.

Neste trabalho utilizar-se-á mais o termo Cultura de Empresa.

O interesse da Gestão pela Cultura apareceu nos anos sessenta, nos EUA, face ao forte desenvolvimento e ascensão de algumas firmas japonesas num país de escassos recursos naturais e que começaram a pôr em causa a supremacia americana e também a europeia.

A tentativa da explicação do “milagre japonês” dos pós-guerra e a procura das causas do problema americano provocaram algumas mudanças no paradigma tradicional da gestão e da empresa, com a introdução da metáfora cultural das Organizações.

Segundo John B. Miner⁽⁸⁾ muito se escreveu nos EUA, no início da década de 80, acerca de “corporate culture”, mas poucas terão sido as discussões e prescrições operacionais baseadas em pesquisas.

E cita o caso de três números de revistas conceituadas dedicadas à pesquisa que foram totalmente preenchidas por artigos relativos a Cultura Organizacional, mas cujo conteúdo era baseado mais em especulação do que em pesquisas (Administrative Science Quarterly 28, nº 3, 1983; Journal of Management 11, 1985 e Organization Studies 7, 1986.)

Todavia isso não implica que a “corporate culture” tenha menos impacto na “performance” e produtividade das empresas, como aliás, se tem vindo a comprovar.

Algumas definições, entre tantas outras, surgidas na última década e por autores de diferentes nacionalidades, ajudarão a ter uma perspectiva da evolução e operacionalidade que o conceito de Cultura de Empresa tem adquirido.⁽⁹⁾

- . Para Andrew M. Pettigrew (“On Studying Organization Cultures, 1979”), será “... the amalgam of beliefs, ideology, language, ritual and myth we collapse into the label of an organization culture”.
- . Para Deal and Kennedy (“Corporate Cultures”, 1982), cultura de empresa são “leis não escritas, são os valores, opiniões e normas da empresa que influenciam o comportamento dos empregados”.
- . Vijay Sathe (“Implications of Corporate Culture: A Managers’s Guide to Action”, 1983) afirma que “Culture is the set of important understandings, often unstated, that members of a community share in common”.
- . Para Alan L. Wilkins (“the Culture Audit : A Tool for understanding Organizations - 1983), “Culture is the most usefully thought of as the taken -for-granted and share meanings that people assign to their social surroundings”.
- . David R. Denison (“Bringing Corporate Culture to the Botton Line”, 1984) resume o pensamento de vários especialistas quando afirma: “Most authors argue that “Corporate Culture” refers to a set of values, beliefs, and behavior patterns that form the core identity of an organization”.
- . Edgar H. Schein⁽⁶⁾ expande um pouco mais a definição de cultura, como “... a pattern of basic assumptions - invented, discovered, or developed by a given group as it begins to cope with the problems of external adaptation and internal interaction - that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.” (Poder-se-á dizer então que uma Cultura Nacional é amplamente partilhada pelos cidadãos de um país e que a “Corporate Culture” é partilhada entre os membros da empresa). Segundo E.H. Schein, numa cultura haverá níveis ou camadas (multilayered). À superfície estão os “produtos” culturais (tecnologia, arte, canções, histórias, rituais, símbolos e afins). Por baixo da superfície encontram-se os valores culturais (cultural values) que prescrevem as percepções da cultura sobre o que pode ser bom e correcto ou não. Na base assentam as “cultural assumptions”, as crenças (beliefs) que podem não ser perceptíveis, mas que orientam o nosso comportamento e as nossas decisões.

Mas B.J. Hodge e W.P. Anthony⁽⁷⁾ consideram que estas definições encerram temas comuns e propõe a seguinte definição: "Organization Culture is the mix of values, beliefs, assumptions, meanings, and expectations that members of a particular organization, group, or subgroup hold in common and that they use as behavior and problem solving guides".

As duas últimas definições já serão mais operacionais e permitem pistas para uma metodologia de auditoria.

Esta perspectiva que, como vimos, os americanos designam por "Organizational Culture", considera que a empresa tem uma "corporate culture" a par de outros subsistemas, como as tecnologias, estruturas, produtos, etc. E quanto mais forte se revelar, mais eficazes serão as organizações, conferindo personalidade e identidade às empresas.

Também autores ingleses se têm debruçado sobre este aliciante tema, um pouco na senda dos americanos.

Destacaremos apenas os trabalhos e pesquisas feitos no âmbito do "Institute of Personnel Management"⁽³⁾ onde é apresentada uma sucinta definição operacional (working definition) de "Organizational Culture" como "the commonly held and relatively stable beliefs, attitudes and values that exist within the organization".

Interessante é também o desenvolvimento que é dado às características-chave deste conceito:

- "culture is learnt
- culture is both an input and an output
- culture is partly unconscious
- culture is historically based
- culture is commonly held rather than shared
- culture is heterogeneous."

Para a corrente francesa, mais vinculada a partir da década 70, a empresa funcionaria como uma cultura, como uma maneira de interpretar e descrever a empresa.

Segundo este conceito, passa-se de uma análise clássica da organização, através de abordagens

sistémicas ou funcionais , para uma análise antropológica ou etnológica, o que fará modificar os modos de coligir informações e as grelhas de interpretação.

M. Thevenet⁽¹⁾ descreve com pormenor as perspectivas cognitiva, simbólica e de cenário desta concepção agora mais utilizadas nos trabalhos sobre Cultura de Empresa.

Neste sentido afirma que “a cultura assume, assim, uma dimensão mais globalizante:

- . é cimento que liga os diferentes componentes da empresa;
- . é explicação fundamental do que nela se processa;
- . é produto da história e não apenas facto instantâneo;
- . é património do saber fazer, maneira de actuar e de pensar, visões comuns.
- . é uma forma de descrição da organização.”

Manuel Caetano (ISG) prefere a seguinte definição de Cultura Organizacional: “conjunto de ideias, modos de pensar, sentir, reagir, decorrentes dos valores, normas, crenças, procedimentos, práticas, filosofia, tecnologia, estruturas, estereótipos, elaborados ao longo do tempo que revelam os traços distintivos de uma organização.”

Na “10th International Training and Development Conference” (1991), organizada pelo “Management Center Europe”, Sheila Evans concluiu que “an organization culture is a distinctive blend of beliefs, values, styles of work, interpersonal relationships, interests and concerns which distinguishes that organization from another.”

E cita as diferentes aproximações de Roger Harrison e Gareth Morgan para ajudar a compreender o sentido dessa cultura, enumerando os respectivos indicadores, desde os mais visíveis até aos menos visíveis (ambiente físico, modos de vestir, tipos de linguagem, padrões de relacionamento interpessoal, estilos de gestão, formas de motivação, crenças acerca das pessoas e filosofias seguidas quanto a pessoas e ao trabalho).

Como síntese e atendendo às explicações que se desenvolverão nos próximos capítulos, a CULTURA de uma EMPRESA poderá ser entendida como: um conjunto de crenças, atitudes, valores e comportamentos relativamente estabilizados, duradouros e difundidos no seio de uma empresa.

PRINCIPAIS FACTORES DETERMINANTES NA CULTURA DE EMPRESA

Este tema é amplamente abordado por vários autores e documentos, pelo que se fará apenas uma referência sucinta, tendo em vista o trabalho de autoria a realizar.

Fundadores

Em muitos casos, as crenças, valores e atitudes do(s) Fundadore(s), com a força do poder que detêm e a sua visão do futuro, projectam-se nos restantes elementos da empresa e reflectem-se, como sugere Miles and Snow, nas Estruturas e Sistemas da Organização.

Assumem, por tal facto, importância os “dados pessoais”⁽¹⁾, “origem social” e as decisões tomadas pelo(s) fundadores(s) perante os desafios que enfrentam.

As empresas desenvolvem-se a partir das assunções e estratégias originais dos seus fundadores, que podem continuar patentes ao longo de gerações.

Atente-se num exemplo mundialmente conhecido, a célebre cadeia de restaurantes McDonald.

Ray Kroc, seu fundador em 1955 (e falecido em 1984), deixou a sua marca até aos dias de hoje, através de ideias simples: empenhamento na qualidade, serviço, limpeza e valor; uso de bons ingredientes e bom equipamento; manter as casas de banho limpas; não facilitar. E advogou o apoio permanente aos “franchisees”.

Meio Envolve

Os próprios fundadores, ao tomarem as suas decisões estratégicas, não podem descurar o meio envolvente com todas as limitações de ordem legislativa, económica, política, sociológica, tecnológica e concorrencial.

Estas limitações variam geograficamente e conforme a área de actividade, obrigando a diferentes recursos e respostas. Tais variações colocam exigências e constrangimentos às empresas e criam diferentes percepções do meio envolvente .

Portanto, para além, dos fundadores, o meio envolvente acaba por influenciar e condicionar a estratégia,

estruturas, sistemas e tecnologias adoptadas, reflectindo-se em diferentes estilos de gestão, métodos de trabalho e técnicas e políticas de Recursos Humanos (RH).

Evolução Histórica - Meio envolvente e Gestores.

O que acaba de ser referido tem aplicação perante a evolução dos diferentes contextos em que as empresas se inserem, sujeitas a maiores ou menores transformações.

Deste modo e numa abordagem sistémica organizacional, a eficácia de uma empresa revela-se também em função dessas evoluções dos meios envolventes.

Por isso, havendo modificações nas variáveis exógenas, a coerência interna tem que ser adaptada e flexibilizada, quiçá inovada, em função das contingências impostas (Emery, Ackoff, Galbraith, etc).

De igual modo, a acção estratégica de alguns dirigentes ("role models"), apoiada numa liderança eficaz e comunicação persuasiva, pode introduzir alterações nas estruturas e sistemas das empresas.

O estudo e análise da evolução dos meios envolventes e da organização interna podem, portanto, ajudar a clarificar a herança cultural de uma empresa.

Profissão

Em termos culturais, profissão pode ser considerada como "um património de competências criadas para responder aos problemas de adaptação ao contexto e de integração interna de organização"⁽¹⁾

A profissão será "a resposta de uma empresa às necessidades da sua razão de ser."

Em determinadas áreas de actividade encontram-se empresas, ou sectores destas, em que a profissão dos fundadores e/ou dos principais intervenientes teve uma acentuada influência na formação da cultura e/ou subculturas empresariais, como veremos na descicção da Auditoria de Cultura.(Cap.IV)

Grupos de Trabalho - Trabalho em Equipa

Um grupo de trabalho acaba por desenvolver um certo espírito de equipa, fruto de um inter-relacionamento e duma interacção que promovem a partilha de percepções e necessidades comuns.

Vai-se criando uma subcultura, com a interiorização de crenças e de valores que tanto podem ser o reflexo ou o espelho da própria empresa, como até entrar em conflito com a Cultura empresarial.

A proximidade física no trabalho e os objectivos e funções idênticas são o sustentáculo dessa interacção e podem influir num Clima Social mais solidário que extravaze o próprio local de trabalho, transformando-se em formas de apoio social e até emocional.

Mas, se por um lado se podem desenvolver tais crenças e atitudes mais coesas, condicionando os novos membros entrados no grupo ou equipa, por outro lado podem ser levantadas mais resistências a quaisquer mudanças pretendidas.

Os membros fundadores ou “históricos” desses grupos podem revelar antagonismo em relação aos que vão entrando e que vão assumindo o controlo. Por sua vez, os novos elementos podem sentir-se alienados pelo facto de não pertencerem a esse grupo “histórico” e inicial.

A percepção desta dinâmica e o conhecimento da evolução dum trabalho em equipa, ajudam também a compreender algumas heranças culturais que vão vingando em diferentes sectores duma empresa.

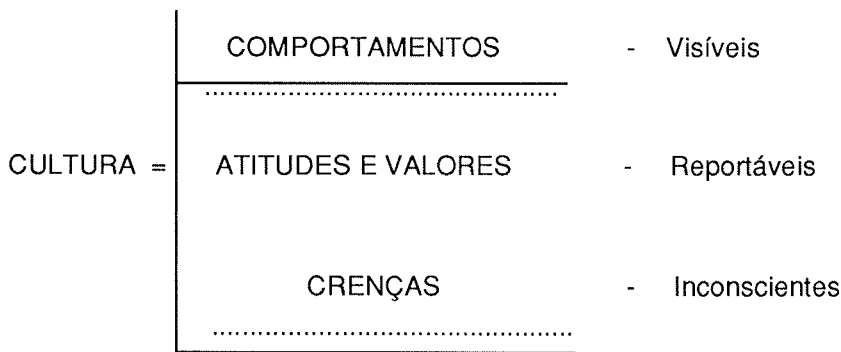
FORMAÇÃO DA CULTURA DE EMPRESA

O que ficou descrito até este momento permite compreender a existência duma orientação comportamental e de pensar nas empresas, resultante duma vivência num meio comum a todos os seus membros; e também que determinados sectores ou departamentos podem desenvolver Subculturas no âmbito dessa Cultura mais generalizada.

A organização de uma empresa, a estratégia perfilhada, as normas estabelecidas e as estruturas, sistemas e estilos de gestão adoptados, são fruto duma orientação inicial, com evoluções e/ou inflexões ao longo do tempo, mas acabam, por sua vez, por condicionar o desenvolvimento dessa Cultura mais dominante.

De uma maneira geral, são estas as origens e as fontes em que assentam as crenças, valores, atitudes e comportamentos mais predominantes numa empresa e que podem ser considerados como o “coração” da cultura.

Esquemática e sinteticamente podem identificar-se da seguinte maneira⁽³⁾:



Nesta perspectiva, os rituais, sinais, símbolos, ritos, histórias, tipos de linguagem e de escrita, etc, e determinados tipos de comportamento, serão vistos como manifestações dessa Cultura.

Significa isto que os membros de algumas empresas (ou sub-grupos) com uma determinada cultura terão tendência para pensar e comportar-se de maneira semelhante, segundo estilos, rituais, linguagem, símbolos, etc, e até maneira de vestir.

Todavia, esta simbologia material ou verbal, à força da repetição e da vivência diária pode, segundo alguns autores, acabar por transmitir aspectos culturais, para além duma orientação explícita bem definida e de programas de treino e de aprendizagem nesse sentido.

Será o caso de algumas organizações (vide Forças Armadas e empresas de Aviação Civil) em que, por exemplo, o uso de uniformes pode introduzir ou obrigar a alterações nos comportamentos. A colocação de insígnias correspondentes a funções ou promoções têm mesmo um valor traduzível em obrigações.

Parece tornar-se evidente que uma definição de cultura deve ter em conta o significado dos conceitos que utiliza.

Deste modo, qualquer estudo que se debruce sobre Cultura de Empresa remete para investigações para se apurar o significado de crenças, valores, atitudes, princípios, comportamentos, ética, filosofia, carácter, etc, o que não cabe no âmbito deste trabalho.

Far-se-á , todavia, uma breve alusão que permita facilitar o uso de algumas destas expressões.

. Por exemplo, o conceito de VALOR é utilizado a propósito de quase tudo.

Há autores⁽¹⁾ que avançam com uma “tipologia de valores” aplicados às empresas: declarados, aparentes e operacionais, incluindo as atitudes, nesta grelha de valores.

Atribuem mesmo mais “valor” aos valores operacionais em que apoiam muitos procedimentos de gestão do que às crenças ou padrões de princípios.

Outros autores pretendem significar o mesmo quando utilizam as expressões valor ou crença, dependendo apenas dos conceitos que as sustentam.

A noção de valor aqui utilizada reporta-se ao “valor moral”, indicativo do que será mais correcto e imprime um sentido de obrigação. Nestes termos, poderemos concordar ou não com esses valores.

. Uma CRENÇA pode querer dizer fé (creio em Deus), pode ter um significado semelhante ao de valor como expressão de concordância (creio ou acredito na economia de mercado) e pode resultar de informações ou conhecimentos adquiridos (creio que a Galiza fica ao Norte de Portugal), sendo este o sentido que nos interessa.

As crenças resultam de experiências e de informações adquiridas ao longo do tempo (p.ex. relacionamento

com os pais, professores, carreiras militares) que poderão influenciar o exercício da autoridade, os estilos de liderança, etc.

. Uma ATITUDE depende também da experiência passada, mas envolve já uma predisposição afectiva que nos pode levar a reagir, mais ou menos de imediato, em função de se gostar ou não, ainda que com um mínimo de conhecimento de causa.

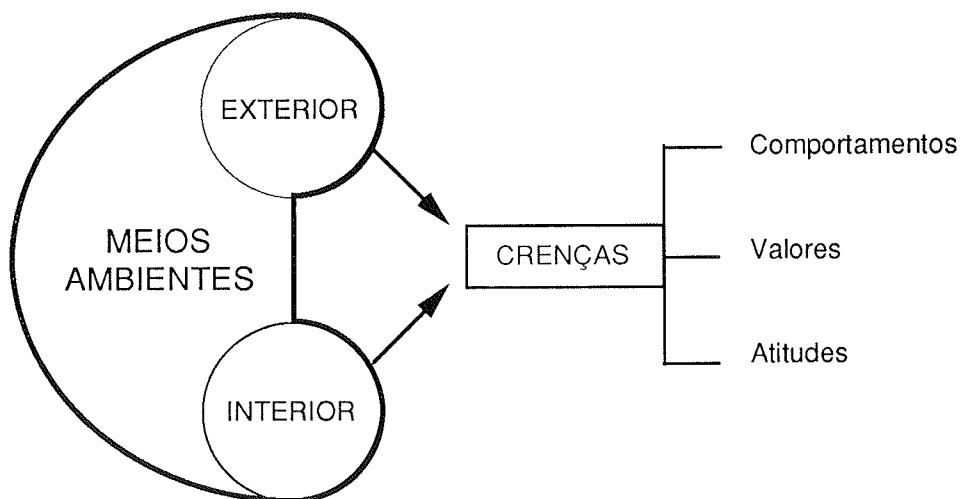
Poder-se-á, por exemplo, tomar ou manter uma atitude aparentemente cordata e solidária para dissimular um comportamento que não coincide com essa postura ou vice-versa.

Análises e estudos levados a cabo permitiram concluir que uma mudança radical nos sistemas “técnico-sociais” de uma empresa pode arrastar alterações comportamentais e, em certa medida, de cultura. Mas se não for colocada ênfase nos Valores e Atitudes dos seus membros, podem coexistir resistências, um menor empenhamento e até alguma insatisfação, criando um Clima pouco acolhedor à interiorização de mudanças mais duradouras.

Resumidamente, poderemos admitir que a aprendizagem e difusão de crenças e atitudes resultam dos mesmos meios ambientes (exterior e interior) e das suas evoluções históricas.

E que esta aprendizagem se processa através da observação, formação, interacção e comunicação, conducentes à formação dessas Crenças e Valores comumente aceites.

Esquematisando:



TIPOLOGIAS DA CULTURA DE EMPRESA

Uma empresa, inserida num determinado espaço e contexto, pode sofrer influências de âmbito local, regional, nacional ou mesmo internacional.

As características socio-culturais, filosóficas, político-ideológicas e económicas desses espaços e nas diferentes épocas evoluem, mais rápida ou lentamente, quer obedecendo a planos de acção e de desenvolvimento concertados, quer pela força de circunstâncias e de fenómenos, por vezes, imprevisíveis. Vários autores e historiadores têm estabelecido uma relação entre alguns Valores locais, regionais e nacionais e o funcionamento e a evolução das empresas.

O impacto da integração europeia (CEE) nas empresas portuguesas, provocando profundas alterações nos modelos tradicionais de gestão, é a prova evidente de influências transnacionais nessa Cultura EXTERNA.

Entre os vários estudos realizados, M. Thevenet e alguns autores ingleses⁽³⁾ lançam mão de uma análise internacional feita por Geert Hofstede⁽¹⁸⁾, tentando estabelecer essas relações e a influência das Culturas Nacionais na liderança, motivação e estruturas organizativas das empresas.

Essa pesquisa não demonstrou que a Cultura Nacional transcende os factores organizacionais, mas indicou, por exemplo, que os gestores de diferentes países assumem Atitudes e Valores relacionados com as "Culturas" em que foram educados.

Nessa demonstração, Hofstede recorreu a uma lista de dimensões que permitiu apreciar e medir a Cultura das Empresas, a saber:

- . "Power distance" ou distância ao poder, isto é, a maior ou menor dificuldade em se aceitar a desigualdade do poder e/ou a aceitação de ordens.
- . "Uncertainty Avoidance" ou reacção, com maior ou menor tolerância, às situações de incerteza.
- . "Individualism/Collectivism", conforme a sociedade se conduz através de uma estrutura social mais versátil ou com um sentido de maior lealdade.
- . "Masculinity/Femininity", correspondendo a valores sociais mais ou menos "masculinos" (auto-afirmação, dominação, etc).

Por sua vez, Roger Harrison^{(9) (17)} desenvolveu uma tipologia com quatro tipos culturais, mais adequada para analisar e comparar, entre si, as culturas das empresas. (“Power, Role, Task e People orientation”).

A comprovar o dinamismo destes dois conceitos, esses autores ingleses reuniram uma longa lista de Factores observados empiricamente, em relação aos quais cada empresa terá as suas crenças significativas e ideossincráticas. Serviriam, afinal, como complemento às duas aproximações teóricas, podendo contribuir para o desenvolvimento de uma Cultura de Empresa.

Também partindo desse estudo de Roger Harrison, foi apresentada este ano, na “10th International Training and Development Conference”, por Sheila Evans⁽¹⁷⁾, uma tipologia praticamente igual, a que foi acrescentado um interessante sumário de vantagens e desvantagens observadas em cada um dos quatro tipos de Culturas.

Em síntese, dá-se uma ideia sobre a tipificação destas culturas:

- . “Power Culture” ou Cultura do Poder, conferindo a um líder forte e que prefere comportamentos de lealdade, acentuadas características autoritárias de decisão, direcção e determinação.
- . “Support Culture” ou Cultura de Apoio (ou das pessoas), privilegiando um relacionamento interpessoal, onde reine um espírito de solidariedade, de assistência, de serviços mútuos e de integração. As boas intenções conduzem a um Clima de harmonia, quase existencial.
- . “Role Culture” ou Cultura da Função, baseada numa Estrutura onde impera a estabilidade, a ordem e o controlo. A “performance” individual é avaliada com base na descrição pormenorizada e burocratizada dos objectivos, sistemas e procedimentos em vigor.
- . “Achievement Culture” ou Cultura virada para o sucesso, crescimento e distinção. Uma autêntica Cultura de Projecto, estimulando o envolvimento, a flexibilidade e o espírito de iniciativa.

Esta tipologia não difere muito de outra mencionada por M. Thevenet e que será resumida a seguir.

Inserido no desenvolvimento dos Círculos de Qualidade, um estudo (1984) de Bosche M., Bouyer F., Vachette J.L.*, ajuda a especificar quatro situações-tipo:

- Culturas Fenix - com uma cultura forte e centrada sobre o conceito de profissão. As ameaças económicas actuam como dinamizadoras do progresso económico, tecnológico e managerial. As

* Cercles de Qualité e Culture d'Entreprise - Revue française de Gestion - 1984

empresas funcionam como sistemas de procedimentos muito rigorosos, claros e reconhecidos.

- Culturas Autoritárias - com uma cultura forte, mas com um modo de controlo muito burocrático. Um respeito escrupuloso das regras e hierarquias. Organizações muito rígidas.
- Culturas Conviviais - com um funcionamento muito informal. A produção pode ter uma expressão moderada, mas raramente programada.
- Culturas Manageriais - com procedimentos de previsão, planeamento, decisão e controlo, procurando-se sempre uma eficácia económica.

Esta última tipologia está bastante próxima da grelha de Blake e Mouton (Paris, 1985) que explica as duas Dimensões da Gestão, com duas orientações principais: por um lado, a produção, eficácia e resultados e, por outro lado os empregados, sua realização pessoal e a satisfação das suas necessidades.

E também não se afasta da Tipologia de Charles Handy (Londres, 1985), que distinguiu quatro tipos originais de Cultura associados a nomes de deuses gregos: Cultura de Clube (Zeus), com prevalência autoritária; Cultura Existencial (Dionisos); Cultura de Função (Apolo), mais burocratizada, virada para as tarefas e Cultura de Projecto (Atenas).

A exposição feita por Furtado Fernandes sobre Cultura de Empresa, no ISG, reflecte conceitos e caracterizações semelhantes, mas com uma terminologia mais consentânea com a realidade nacional e com o estágio de desenvolvimento das nossas empresas, passível de melhor transmitir os resultados deste trabalho.

Considerando-se, de um lado, as percepções e características organizacionais, os cenários de vida e, do outro, uma identificação dos traços culturais, são definidas as seguintes situações-tipo:

- . A um cenário de vida dominador, com um estilo de gestão autoritário, corresponderá uma Cultura predominantemente AUTORITÁRIA.
- . Um cenário de vida bem intencionado, privilegiando a conciliação, determinará uma Cultura mais EXISTENCIAL.
- . Quando a burocracia impera, há um fugir às responsabilidades através de um estilo de gestão mais regulamentador que promoverá uma Cultura de TAREFA.
- . Mas um cenário de vida negociador, com um estilo de gestão descentralizador e mediador, fará brotar

Valores, designadamente de confiança, progresso (inovação), empenhamento, etc, que consubstanciam uma Cultura de PROJECTO, contrapondo-se à Cultura de Tarefa que releva outro tipo de valores e de crenças, como: ordem, fidelidade e sentido de pertença.

Poder-se-iam desenvolver outras designações (apáticas, prudentes, exigentes, integrativas) mas que não acrescentariam muito ao que foi dito.

A nível nacional, alguns docentes do ISCTE⁽⁶⁾, através da análise factorial das dimensões da Cultura organizacional de uma empresa de serviços e por via indutiva, concluíram que:

- . a maioria, os mais velhos e os que tinham menos habilitações partilhavam uma Cultura de Conservação.
- . os quadros com cursos superiores e a partir de certos níveis hierárquicos exibiam uma Cultura mais Tecnocrática.
- . os quadros mais jovens e sem chefia revelavam mais uma Cultura de Oposição.

Para além destas tipologias, compreender-se-ão agora melhor algumas adjectivações de Cultura de Empresa a que a maioria dos autores dão preferência.

Assim, as empresas de “Na Senda da Excelência”⁽¹¹⁾ teriam uma Cultura FORTE (“thick”, “strong”), espalhada e aceite pela maioria dos funcionários, em contraste com outras empresas que denunciaram Culturas FRACAS (“thin”), não centrais e mais periféricas.

Mas a razão do insucesso de algumas empresas “de excelência” americanas e francesas, com uma cultura forte, parece assentar na evidência de que a Cultura também deve ser BOA, como suporte de adaptação ao contexto e de integração interna.

Será oportuno apontar-se o exemplo paradigmático das firmas japonesas para demonstrar como uma Cultura Nacional, altamente homogeneizada, determinou uma Cultura Forte e Boa nessas empresas. Curiosa seria a discussão sobre a polémica “equivalente americana”, designada por “Teoria Z”, atrás mencionada, para explicar o sucesso temporário de algumas companhias americanas através de decisões gestionárias criadoras de incentivos, já que dificilmente se encontra tal homogeneidade nas sociedades ocidentais, de pendor mais individualista.

Nos últimos tempos, as novas gerações japonesas, com um crescente espírito de individualismo,

começaram a pôr em causa algumas práticas tradicionais de emprego e a tornarem-se cépticas quanto à questão da lealdade para com as empresas.

Relativamente às Subculturas, M. Thevenet refere os trabalhos de Sainsaulieu realizados em França (1977), para demonstrar as suas influências e validade numa empresa, não obstante possuírem percepções e um património comum de experiências e de análise da própria empresa. E acaba por explicar que, eventualmente, podem mesmo florescer subculturas antagónicas à estratégia delineada pelos responsáveis (vide Subculturas de afrontamento).

Cada empresa pode, assim, exibir Culturas com características intermédias e até misturadas e subculturas que se aproximam mais de uma ou outra tipologia, realidades que a natureza da actividade e do negócio, o estágio de desenvolvimento das empresas e uma correcta auditoria poderão ajudar a explicar.

AUDITORIA DA CULTURA DE EMPRESA

. **Enquadramento histórico:** Planeamento Estratégico e Gestão Estratégica.

Deixemos para trás as diferentes Teorias das Organizações para nos debruçarmos, sucintamente, no período do Pós-Guerra.

A partir dos anos 50 começou a introduzir-se uma verdadeira orientação de “marketing” na Gestão das Empresas, partindo da análise do ambiente para se definirem as suas Estratégias. Surge, assim, a predominância da função do Planeamento (estratégico), entre as Funções de Gestão, que assentou num processo de recolha e tratamento de informação sobre o ambiente e a empresa.

A partir da crise petrolífera de 1973 surgiram grandes alterações e um aumento do ritmo de mudança, de ordem social, económica, financeira, tecnológica, de alteração de mercados, etc, internacionalizando-se mais as economias.

Diminuiu a certeza das previsões e o horizonte temporal dos planos.

O planeamento começou a revelar-se insuficiente por ser um processo pouco participado e conferir uma falta sensação de controlo, dando progressivamente lugar a uma abordagem mais sistémica e contingencial.

E surge, desse modo, a importância da formulação da Estratégia das empresas tendo por base uma Análise e Diagnóstico dos Ambientes Geral e Específico e também um aturado Diagnóstico Interno das mesmas. Urge, nestes novos contextos, que sejam determinadas as ameaças e as oportunidades do mercado e os pontos fracos e fortes da empresa, após estudo de todos os recursos disponíveis.

Torna-se crucial a orientação dos pontos fortes da empresa para as acções concretas, o que, segundo a definição de auditoria de Pierre Candau⁽²⁰⁾, deve visar as oportunidades estrategicamente relevantes e ao alcance da empresa.

Uma Gestão eficaz deve, então, utilizar e rentabilizar os diferentes recursos (económicos, financeiros, humanos, tecnológicos, estruturais, etc).

Mas os Recursos Humanos têm uma particularidade exclusiva na medida em que são as pessoas que combinam, integram e rentabilizam todos os recursos disponíveis e/ou relacionados com uma Empresa. São, por isso, consideradas o Recurso estratégico, por excelência.

A detecção dos pontos mais fortes duma empresa influencia, decisivamente, a Estratégia a seguir para a exploração das oportunidades e para minimizar as ameaças do meio envolvente.

E esses pontos fortes (e fracos), passam, necessariamente, pelo sistema de Crenças, Valores, Atitudes e Comportamentos de gestores e empregados, isto é, pela Cultura e Subculturas da Empresa.

Seremos, pois, obrigados a concluir que a formulação da Estratégia de qualquer Projecto empresarial deve observar os resultados de uma Auditoria da Cultura de Empresa, sem descurar o Clima Social que nela se vive.

AUDITORIA DA CULTURA DE EMPRESA

“As ideias não são para guardar, alguma coisa tem que ser feita com elas”

A.N.Whitehead

Já nos debruçamos sobre as duas metodologias principais seguidas no estudo da Cultura.

Uma abordagem etnográfica, mais preocupada com a descrição da empresa como sistema cultural, tendo na observação directa o método principal com a utilização de instrumentos e métodos de etnologia. Referiremos, a este propósito e por agora, apenas os três estilos de interpretação etnográficos em que P.R. Sanday⁽¹⁾ resume as diferentes teorias de etnografia : semiótico, holístico e “behaviorista”.

A observação directa é feita pelo “etnógrafo” que deve trabalhar na organização, recorrendo a materiais de base, como: documentos da empresa, entrevistas e testes permanentes das hipóteses que estuda no terreno.

A segunda abordagem surgiu inspirada em teorias de diagnóstico semelhantes às utilizadas em “O.D.-

Organizational Development”ou Desenvolvimento Organizacional e teve em E.H.Schein, um dos primeiros autores a utilizá-las no âmbito da Cultura de Empresa.

Esta metodologia é também objectiva e mantém uma constante relação com a empresa, com o fim de determinar a singularidade das suas características culturais que possibilitem uma actuação e a reacção da própria organização.

Neste processo compreende-se o recurso a consultores exteriores à própria empresa, conhecedores de outras organizações e, portanto, mais atentos e sensíveis às diferenças mais dificilmente observáveis a partir do interior da mesma.

E.H.Schein aponta as dez etapas de estruturação desse processo de intervenção, desde a observação sistemática e verificação dos acontecimentos, passando pela formalização das hipóteses, pela elaboração de guias de entrevistas e questionários a aplicar na empresa, até às entrevistas de grupos para apresentação e explicitação das hipóteses de interpretação das características e das dimensões específicas da Cultura.

Ressalta, não só a importância da definição dos valores fundamentais da Cultura empresarial, como, através de um processo dinâmico, sensibilizar também a organização para o interesse, qualidade, oportunidade e pertinência dos materiais coligidos, - tudo isto, tendo sempre presentes a evolução e os objectivos delineados, observando-se, em simultâneo, o processo de mudança durante a fase de diagnóstico levada a efeito.

Partindo de concepções diferentes, já vimos como ambas se encontram no terreno comum da Cultura de Empresa.

Mas estas duas metodologias não cobrem todo o espectro e acções relacionadas com a Cultura de Empresa. A exemplo de qualquer outra investigação, pode recorrer-se a métodos clássicos, tais como questionários internos, estudo de documentos, comunicações de serviço, (estudo da semântica), meios de informação e de comunicação, análises históricas, etc.

Podemos, pois, concluir que a recolha de materiais-base e de informações se deve processar através da combinação de diferentes métodos: investigação histórica e documental, questionários, entrevistas, análise dos contextos interno e exteriores à empresa, literatura especializada, consultores especializados e generalistas, etc, sempre interpretados e actualizados com uma boa dose de habilidade e criatividade.

M.Thevenet enumera, com pormenor, a multiplicidade de documentos (passados e recentes, normas e manuais informativos, referenciais, estudos, etc), o tipo de entrevistas a ter em atenção e algumas situações a observar (reuniões, atendimento, acolhimento, espaços, ritos, sinais, símbolos, slogans, linguagem, cerimónias, bem como mitos e “histórias” reveladores da vida organizacional e da própria história da empresa).

A colecta de informações deve implicar um grupo de pessoas preferencialmente de proveniências funcionais e profissionais diferentes e interessadas no processo.

Partindo-se do princípio de que uma investigação sobre Cultura é um processo dinâmico e praticamente ilimitado, convém definir as metas a atingir, os métodos a utilizar, e a grelha de recenseamento dos materiais de base.

Toda esta pesquisa deve ser feita em colaboração com a empresa, o que permitirá, mais facilmente, realizar essa recolha de dados e validar as primeiras hipóteses em grupo.

Seguindo esta orientação, sabemos como os meios envolventes podem condicionar a Cultura e Subculturas duma empresa e ajudar a caracterizar as Estratégias, Estruturas, Sistemas e Estilos de Gestão que, por sua vez, podem sofrer a influência dessas Culturas existentes.

Estas Culturas podem ser desconhecidas das pessoas, mas revelarem-se nas suas acções conscientes. Por isso mesmo, esta construção colectiva e histórica pode, em algumas empresas, transparecer mais dos sistemas “técnico-sociais” e práticas de Gestão utilizadas, pelo que a sua análise se torna também imprescindível no estudo da Cultura da Empresa.

Nesta abordagem-tipo, que se pretende neutra e aplicável nas suas grandes linhas, formalizar-se-iam, a seguir, as hipóteses, com a devida argumentação de suporte conseguida através do levantamento cruzado das análises e informações recolhidas.

Finalmente, o modo de difusão das hipóteses sobre as características fundamentais da Cultura de Empresa, dependerá dos objectivos específicos que foram definidos para esse estudo.

Uma Auditoria de Cultura poderá, assim, facultar algumas respostas sobre:

- . o papel dos Fundadores e principais Intervenientes na Gestão da Empresa;
- . a evolução história - como respondeu a empresa às crises e/ou desafios que enfrentou e que conhecimentos foi adquirindo com essas experiências;
- . quais os desvios detectados e que tipo de reacções foram empreendidas;
- . quais as Crenças, Valores, Atitudes, Comportamentos e Dimensões que se encontram fora do alinhamento com as mudanças pretendidas.

PARTE II

CLIMA SOCIAL

CLIMA

A Grande Enciclopédia Portuguesa e Brasileira define “Clima”, como “o conjunto das condições atmosféricas que caracterizam determinado lugar, região ou país”, enumerando como “elementos do clima: a temperatura, a pressão atmosférica, o vento, a humidade, a chuva, a nebulosidade”.

Também explica, como o Clima “tem um papel activo, sobretudo em relação aos seres vivos”; como a “aclimação” destes a diferentes condições climatéricas deve ser gradual; e como o seu aproveitamento se pode transformar num “agente terapêutico”.

Além da diversidade de climas e respectivas variações, é também vulgar a existência de “microclimas” bem caracterizados e localizados dentro de um mesmo clima.

CLIMA SOCIAL

Diz a referida Enciclopédia que, em sentido figurado, Clima significará o “mesmo que ambiente”. Melhor se compreenderá, após estas sucintas explicações, porque é que relativamente às Empresas (e Organizações) e em sentido metafórico, é usada a designação de CLIMA SOCIAL (ou Clima Organizacional), que os autores anglo-saxónicos designam por “corporate climate” ou “organizational climate”⁽⁸⁾.

EVOLUÇÃO DO CONCEITO

Seguindo esta analogia, Tudor Rickards ⁽¹⁷⁾ realça a importância do Clima Social numa empresa quando afirma que, enquanto no nosso quotidiano a nossa disposição ou humor (mood) é afectado pelo Clima (condições meteo), nas empresas o ambiente (environment/climate) afecta as atitudes e a “performance” no trabalho.

Para John B. Miller ⁽⁶⁾ se o termo Cultura Organizacional está em voga , há teóricos que se referem também a *filosofia* , *ideologia*, *caracter* e *clima organizacional*. E se a *filosofia* e a *ideologia* podem ser tratados no âmbito da Cultura, o *caracter* terá mais as suas origens na teoria da personalidade individual do que na cultura antropológica (conceitos já abordados na Cultura de Empresa). No entanto, pouco se ficará a ganhar com um tratamento diferenciado entre *caracter* e *cultura* dada a semelhança de conceitos.

Quanto ao Clima Social, há autores, como Black Ashford⁽⁶⁾, que preconizaram mesmo o seu declínio perante o aumento do interesse pela Cultura, pretendendo fazer confluir estes dois conceitos.

A nível nacional, Jorge Valla ⁽⁶⁾ (ISCTE), “avançando no sentido da investigação empírica” e “baseando-se nas literaturas sobre culturas organizacionais e sobre a psicologia social cognitiva”, chega à definição de cinco dimensões de cultura organizacional. Uma dessas dimensões “de percepção da organização” refere-se à “organização significativa do real”, “aos diferentes conjuntos de crenças acerca do ambiente organizacional que correspondem a descrições molares e significativas das práticas e dos procedimentos de uma organização”. “A definição desta dimensão corresponde ao conceito de clima organizacional, tal como é concebido por Schneider (1975) e Litwin e Stringer (1986).”

Mas têm vingado os estudos considerando o CLIMA SOCIAL em separado, ainda que existam sobreposições com a Cultura de Empresa e dificuldades em se estabelecerem as fronteiras entre ambos os conceitos.

A Teoria do Clima Social, com raízes na psicologia, tem estado ligada desde o início, ao processo do desenvolvimento de instrumentos de medida, o que não sucedeu com a Cultura de Empresa.

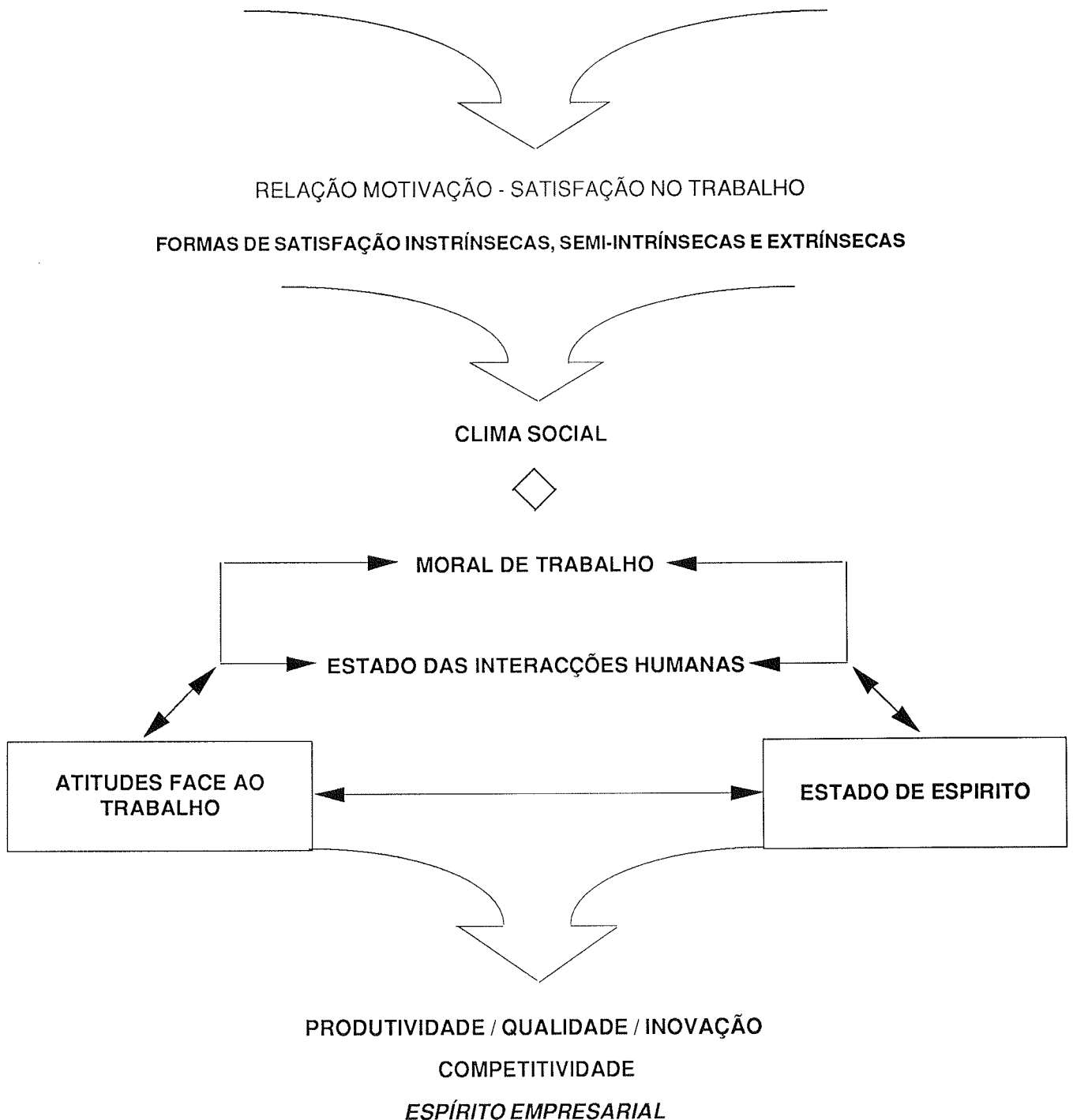
Neste sentido, um interessante resumo apresentado por Vicente Ferreira (ISG) (e que a seguir se reproduz com algumas adaptações), estabelece a ligação do Clima Organizacional ou Social e a “performance” das empresas. Seguindo uma visão “operacional”, enumera alguns dos sinais positivos e negativos passíveis de serem detectados e as Formas de Analisar e Medir “o Moral do Trabalho”.

Entre estas, sugere os Inquéritos de Opinião (entrevistas, questionários, mistos), a Análise de Relatórios (factores de satisfação e de insatisfação) e vários Indicadores (atrasos, absentismo, reclamações, queixas, sugestões, etc).

CLIMA ORGANIZACIONAL

CONJUNTO DE "SINAIS" FAVORÁVEIS OU DESFAVORÁVEIS QUE CARACTERIZAM E INFLUENCIAM O AMBIENTE DAS ORGANIZAÇÕES

A FORMA COMO AS POLÍTICAS EMPRESARIAIS, POLÍTICAS E TÉCNICAS DE RECURSOS HUMANOS E MECANISMOS DE GESTÃO SÃO IMPLANTADOS E CONDUZIDOS TEM IMPORTÂNCIA FUNDAMENTAL NO DESEMPENHO DAS PESSOAS



DEFINIÇÃO DE CLIMA SOCIAL

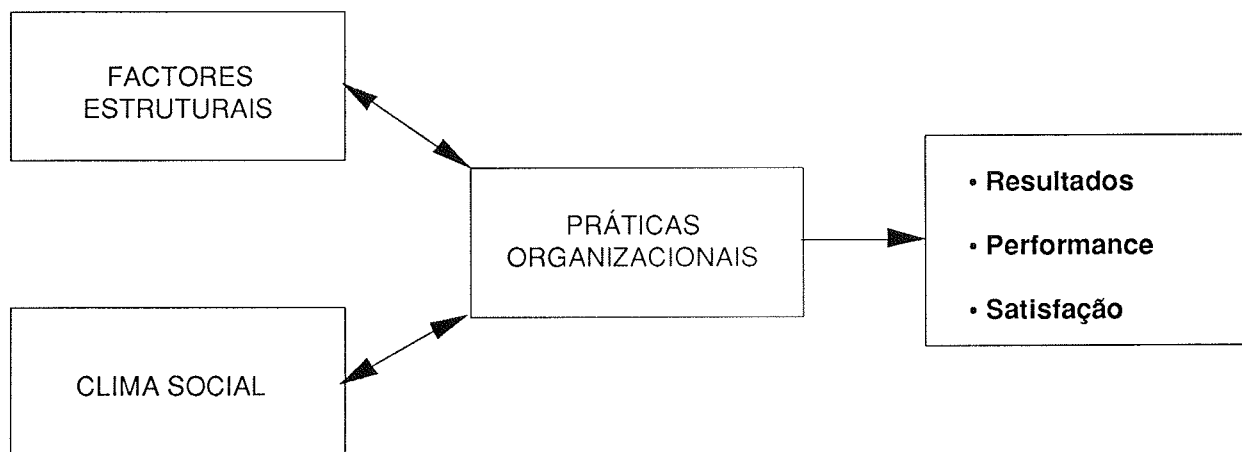
O que ficou descrito até este momento já permitirá compreender uma das definições mais difundidas nos EUA^{(8)*}: “a relatively enduring quality of the internal environment of an organisation that is experienced by its members, influences their behavior, and can be described in terms of the values of a particular set of characteristics of the organization”.

Todavia esta definição não dava uma clara imagem do real significado de Clima Social.

Faltaria saber que factores seriam mensuráveis e qual a sua dimensão.

As várias investigações feitas nos últimos anos têm abrangido várias dimensões e medido alguns elementos ou factores, como: estrutura organizacional (constrangimentos aos comportamentos); responsabilização individual; comunicação interpessoal e solidariedade; satisfação no trabalho; solução de conflitos e ambiguidades; “performances” e expectativas; espírito de equipa (identidade empresarial e lealdade); assunção de riscos; estilos de liderança.etc.

O recurso a um sugestivo esquema⁽⁸⁾ põe em evidência a interacção (e até retroacção) entre os “Factores Estruturais” (como sinónimo de toda a orgânica “técnico-social” da empresa) e “Práticas Organizacionais”, Clima Social e Resultados, indo um pouco ao encontro da interpretação feita por V.Ferreira.



Resumindo, poder-se-á inferir que o CLIMA SOCIAL é uma indicação do ambiente psicológico predominante e mais comum numa empresa, susceptível de afectar o comportamento e a disposição (mood) dos empregados⁽¹⁷⁾.

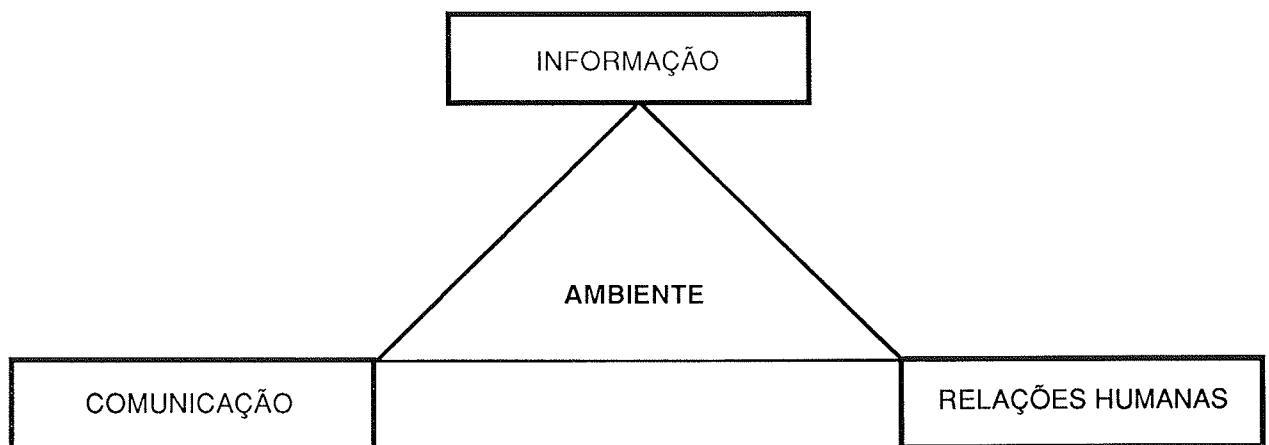
*Renato Tagiuri and George H. Litwin - Organizational Climate: Explorations of a Concept (Boston-Harvard School-1968)

Podemos aditar alguns pontos-chaves que ajudarão a compreender ainda melhor este conceito.

- . O Clima é vivido pelos empregados preocupados com objectivos comuns e operando em circunstâncias idênticas.
- . Podem surgir diferenças interpessoais na percepção do Clima num Grupo de Trabalho sem, contudo, deixar de haver um consenso similar entre todos (microclimas num mesmo clima).
- . O Clima é, de uma maneira geral, estável no tempo, muito embora sujeito a mudanças (melhores ou piores) se acontecerem rupturas nas rotinas habituais.
- . O Clima pode ser deliberadamente mudado no interior de uma equipa ou mesmo por pressões exteriores

Jacques Vialat(14) defende que o Clima Social depende bastante dos gestores na medida em que estes podem exercer uma influência preponderante no ambiente.

E resume, assim, o Triângulo do Clima Social,



que não será válido se não estiver em coerência completa com a personalidade do dirigente.

Chegámos à altura de considerar as diferenças nos conceitos de Cultura e de Clima Social, não obstante poderem ter muito em comum e alguns autores pretenderem considerar o Clima como um nível ou uma dimensão da Cultura de Empresa.

Cada Empresa tem uma Cultura (e subculturas) dominante no seio da qual poderão ser encontrados

Climas emocionais diferenciados, uns mais positivos e construtivos, outros mais negativos e resistentes a qualquer mudança.

A Cultura é determinada historicamente e pode ser apurada a um nível mais intuitivo nos empregados. O Clima é uma indicação da sua disposição (mood) psicológica, parcialmente induzido pela própria Cultura e parcialmente induzido pela especificidade do Grupo de Trabalho e dos ambientes que o rodeiam, pelo que o seu conhecimento deve ser também apurado através de uma adequada auditoria.

AUDITORIA DO CLIMA SOCIAL

Para Vicente Ferreira, “o Clima Organizacional está directamente relacionado com “a moral do trabalho”, ou seja, a satisfação em relação às tarefas desempenhadas, ao salário, à carreira profissional, à estrutura formal-informal e à própria Empresa”, visão que não se afasta do que foi descrito no capítulo anterior relativamente aos factores mensuráveis do Clima Social.

Diremos que uma Auditoria do Clima Social nos permitirá conhecer, com maior rigor, as formas de satisfação e/ou de insatisfação sentidas no ambiente de trabalho.

Afigura-se-nos, portanto, que essa “moral do trabalho” é um instrumento ligado à Eficácia da Gestão, obrigando a funções, mecanismos e atitudes de gestão adequados, pois, tal como a Cultura de Empresa, tem efeitos na produtividade e qualidade, isto é, na “performance” da Empresa.

Há exemplos de Companhias internacionais que fazem o levantamento regular do Clima Social nos diversos departamentos.

Os resultados obtidos permitem detectar as razões e as necessidades que conduzem a um Clima menos saudável e, assim, empreender as correspondentes correcções.

Um curioso exemplo da importância do Clima Social vem dos submarinos da US Navy, onde diariamente se fazem relatórios sobre o ambiente a bordo e se enviam para a Base. Uma deterioração do Clima, abaixo de determinados níveis, pode obrigar o submarino a regressar.

Os resultados de algumas pesquisas e auditorias levaram à conclusão de que as Companhias com um Clima Social positivo e saudável são mais inovadoras do que as que revelaram Climas negativos.

À primeira vista, uma observação directa do ambiente numa empresa ou dos seus departamentos pode indicar o tipo de ambiente (clima social) reinante.

Mas esta observação deve ser complementada e melhorada com o apoio de inventários apropriados, que permitam a aplicação de medidas baseadas em respostas e dados correctos e concretos.

Foram já referidos alguns Indicadores, a Análise de Relatórios e Inquéritos à opinião.

Para Jacques Vialat⁽¹⁴⁾ , a sociometria é a análise do Clima Social numa empresa.

Apresenta algumas sócio-matrizes que podem permitir estudar a afeição dos grupos para formar equipas de trabalho mais interligadas e homogéneas. A aplicação de um questionário sobre os comportamentos em grupo, para determinação das percepções recíprocas, deve servir de complemento a essas sócio-matrizes.

O levantamento periódico do Clima Social pode ter a forma de um questionário simplificado psico-social, como o descrito por J.C.Caselles no livro "SOS Entreprise". Outras empresas recorrem a diferentes modelos, como o de Herzberg, para determinar o Clima existente.

Para a escolha e selecção dos inventários mais apropriados concorrerão o tipo de organização, a natureza da actividade e os objectivos a atingir.

A análise de Indicadores, de Relatórios e de Questionários pode conduzir os auditores à existência de um Clima pouco consentâneo com a estratégia empresarial.

Em minha opinião impor-se-á, todavia, a participação de colaboradores pertencentes à empresa (e/ou departamentos), sensibilizados e conhecedores das normas, mecanismos e práticas empresariais, para se poderem aferir os resultados e tendências reveladas. A análise desses documentos e indicadores terão de ser devidamente compatibilizados e compreendidos tendo em conta a situação das empresas e os regulamentos (A.E. ou normas internas) em vigor.

A experiência colhida através da auditoria do Clima Social* permitiu chegar a estas hipóteses de trabalho e à utilidade de se promoverem pequenas reuniões, estrategicamente concebidas, para validação dos diversos resultados obtidos.

As discussões e análises feitas nestas reuniões, com elementos de vários sectores e de categorias diferentes, permitiram consolidar os resultados obtidos através dos questionários distribuídos, além de terem permitido penetrar em algumas práticas empresariais (políticas e técnicas de R.H., liderança, comunicação) e avaliar o peso que detêm na instauração do Clima Social vigente, cuja abordagem é feita no capítulo da Mudança da Cultura de Empresa e do Clima Social.

* Parte IV deste trabalho

Mas os resultados globais, mais generalizados e indicadores do Clima (e/ou microclimas) mais característicos e intervenientes na produtividade e satisfação no trabalho são coligidos, essencialmente, através de um ou mais questionários distribuídos a todos os elementos da empresa ou do departamento. Será suficiente a sua distribuição por uma percentagem representativa, se forem seguidas as regras aconselhadas pela Estatística.

O programa para Executivos da Manchester Business School incluía, já em 1970, uma auditoria criativa com o fim de se apurar e influenciar o Clima Organizacional no sentido da inovação e da mudança. Os resultados desse tipo de auditoria foram validados em empresas europeias, chinesas e americanas, a partir de uma avaliação individual ou grupal acerca do ambiente do local de trabalho e da empresa.

Com uma concepção análoga, mas pormenorizando mais alguns factores, têm sido desenvolvidos e utilizados questionários mais actualizados (tipo CCQ - Creative Climate Questionnaires) como instrumentos de pesquisa do Clima Social.

Todos esses questionários, englobando vários factores semelhantes aos já mencionados, poderão, fazer sobressair as várias formas de satisfação (intrínsecas, semi-intrínsecas e extrínsecas) encontradas no ambiente de trabalho.

A identificação dos pontos mais fortes e mais fracos pode constituir uma valiosa base de relançamento de Climas mais positivos e inovadores que ajudem a implantar, desenvolver e solidificar Projectos de Mudança nas empresas.

PARTE III - A), B) e C)

**MUDANÇA
DE
CULTURA DE EMPRESA
E DO
CLIMA SOCIAL**

PARTE III - A) - MUDANÇA DA CULTURA DE EMPRESA

"The right culture is one of the keys to corporate excellence, yet successful culture change presents a formidable challenge to managers"

"Institute of Personnel Management"

São inúmeros os livros e revistas que abordaram, ao longo da última década, a influência da perspectiva cultural nas áreas da gestão e organizacionais*.

Muitos gestores foram influenciados pelo famoso livro "In Search of Excellence" ⁽¹¹⁾ masas também pelo "Art of Japanese Management" (Pascale e Athos - 1981), pela "Corporate Culture" (Deal and Kennedy - 1982), sem esquecer a famosa teoria Z (1981). Esta teoria foi desenvolvida pelo teorista e investigador norte americano William Ouchi, pretendendo explicar o sucesso de firmas Americanas como, Hewlett - Packard, Dayton-Hudson, Rockwell International, Intel e Eli-Poillet por desenvolverem culturas semelhantes às das companhias Japonesas.

A maioria destes e de outros livros deram uma grande importância à implantação da estratégia utilizada em função dos estilos de gestão, sistemas e estruturas empresariais, sobrevalorizando certos "valores" e objectivos, sem, no entanto, fazerem sobressair a interacção desses sistemas "técnico-sociais" com a Gestão dos Recursos Humanos que, afinal, constituem a organização e a sua cultura.

Em muitos dos casos estudados, foi-se constatando que as "mudanças técnicas" introduzidas a nível de planeamento e controlo financeiro, inovações tecnológicas, etc, esbarraram, frequentemente, na própria Cultura da Empresa.

Foi-se tornando, cada vez mais difícil, proceder a alterações nos sistemas em vigor sem mudar o comportamento, as atitudes e as crenças das pessoas que os sustentavam.

São sintomáticas, por exemplo, as descrições de Cuno Pümpin ⁽¹⁰⁾ acerca das dificuldades de implantação de algumas estratégias por não corresponderem à Cultura de Empresa. Preconiza, por isso mesmo, a análise da cultura dominante, identificando a sua natureza e orientação, sustentando

que as "Posições de Excelência Estratégica" (metáfora militar) devem crescer em harmonia com essa cultura que, por sua vez, vai influenciar o processo da Estratégia a definir. Explica, desse modo, como é que algumas empresas "excelentes" ⁽¹¹⁾ da década de 70, tiveram problemas anos mais tarde.

Não se atendeu também a uma permissa básica defendida por Claus Möller pretendendo que "o desenvolvimento pessoal é a base do desenvolvimento de qualquer organização".

Tal não significa que a mudança de uma cultura deva ou possa iniciar-se através da Gestão de Recursos Humanos.

Mas começou a tornar-se inquestionável que a cultura é um elemento estratégico fundamental em qualquer projecto de empresa e que a sua mudança deve ser ditada e devidamente planeada de acordo com as necessidades e capacidades estratégicas dessa organização.

Poder-se-ia teorizar um pouco sobre as orientações preconizadas por "puristas", "teóricos" ou "práticos", "académicos" ou "consultores", quanto à gestão da cultura*.

Mais prática e operacional é a perspectiva deste problema em função dos aspectos ou dimensões da cultura que podem ser objecto de gestão, como dinâmica de mudança de cultura e que já foi referida anteriormente.

Por outras palavras, em vez de se colocar a polémica questão: a cultura pode ser gerida?; alguns autores preferem perguntar: existirão condições de mudança que permitam a gestão da cultura de empresa? E se existirem, como proceder?

* A. Duarte Gomes - Simpósio em Lisboa, "RH - o futuro de uma função sem futuro?"

E Mudar, porquê?

*"O único homem que pode mudar de ideias
é o único que tem algumas"*

E. Westcott

Já foi ventilada a necessidade de mudança, quando se abordou a auditoria da cultura de empresa.

Vimos também que a partir da década de 70 aumentou a tónica da competitividade* e correspondente agressividade concorrencial, obrigando a um maior envolvimento dos diversos níveis de responsabilidade e de decisão na concepção e implantação das estratégias, tornando mais comum o sistema de valores da empresa.

Atravessamos agora um período de maior complexidade, de mercados turbulentos, de incertezas económicas com a individualização de uma economia de "quase blocos"**, de transformações político-sociais e militares dificilmente previsíveis há dois anos e com reflexos nas Organizações, em simultâneo com gritantes desajustamentos sociais e geopolíticos e reajustamentos geo-estratégicos.

Em Portugal, a acrescentar a esta situação, viveu-se um período "revolucionário" com forte impacto a nível político, económico, social e cultural, que teve drásticas repercussões nas empresas (nacionalizações, conflitos laborais, legislação e acordos colectivos desajustados, etc.).

Os desafios provocados por essa competitividade e internacionalização da economia e pela entrada de Portugal na C.E.E. (agora também E.E.E) tem obrigado, cada vez mais, à alteração, adaptação ou formação de novas mentalidades e a reestruturações organizacionais.

Tudo isto significa que qualquer Projecto de Empresa terá que ser, necessariamente (e muito mais no nosso País), um Projecto de Mudança a requerer uma mudança de Cultura de Empresa e uma boa gestão do Clima Social.

Essa mudança pode ser reactiva e/ou adaptativa e/ou proactiva, dependendo das circunstâncias e acontecimentos que a provocam, nem sempre previsíveis.

* Segundo Júlio Neves, entende-se competitividade como: Qualidade x Serviço x Produtividade. E Produtividade = Tecnologia x Organização x Motivação

** Lester Thurow - Reitor da Escola de Gestão Sloan (M.I.T.)

Mas será sempre preferível optar-se por uma visão estratégica proactiva baseada na criação e/ou desenvolvimento da própria mudança.

No entanto, não se poderão minimizar as resistências a tal mudança.

RESISTÊNCIAS À MUDANÇA

Quando se procuram introduzir mudanças, as principais dificuldades experimentadas dizem respeito às resistências que lhes são levantadas:

- porque, quem vai ser afectado pode não reconhecer essa necessidade de mudar.
- porque colocarão em causa "direitos adquiridos", "status" alcançados, recompensas, etc. e podem criar receios quanto à manutenção do emprego.
- porque a estratégia seguida pode não ter em devida conta as condições em que se pretendem introduzir essas mudanças.

Convirá, pois, segundo experiências havidas, designadamente em Companhias de Aviação Civil, delinear algumas linhas de orientação para reduzir as resistências previstas e/ou encontradas, a saber:

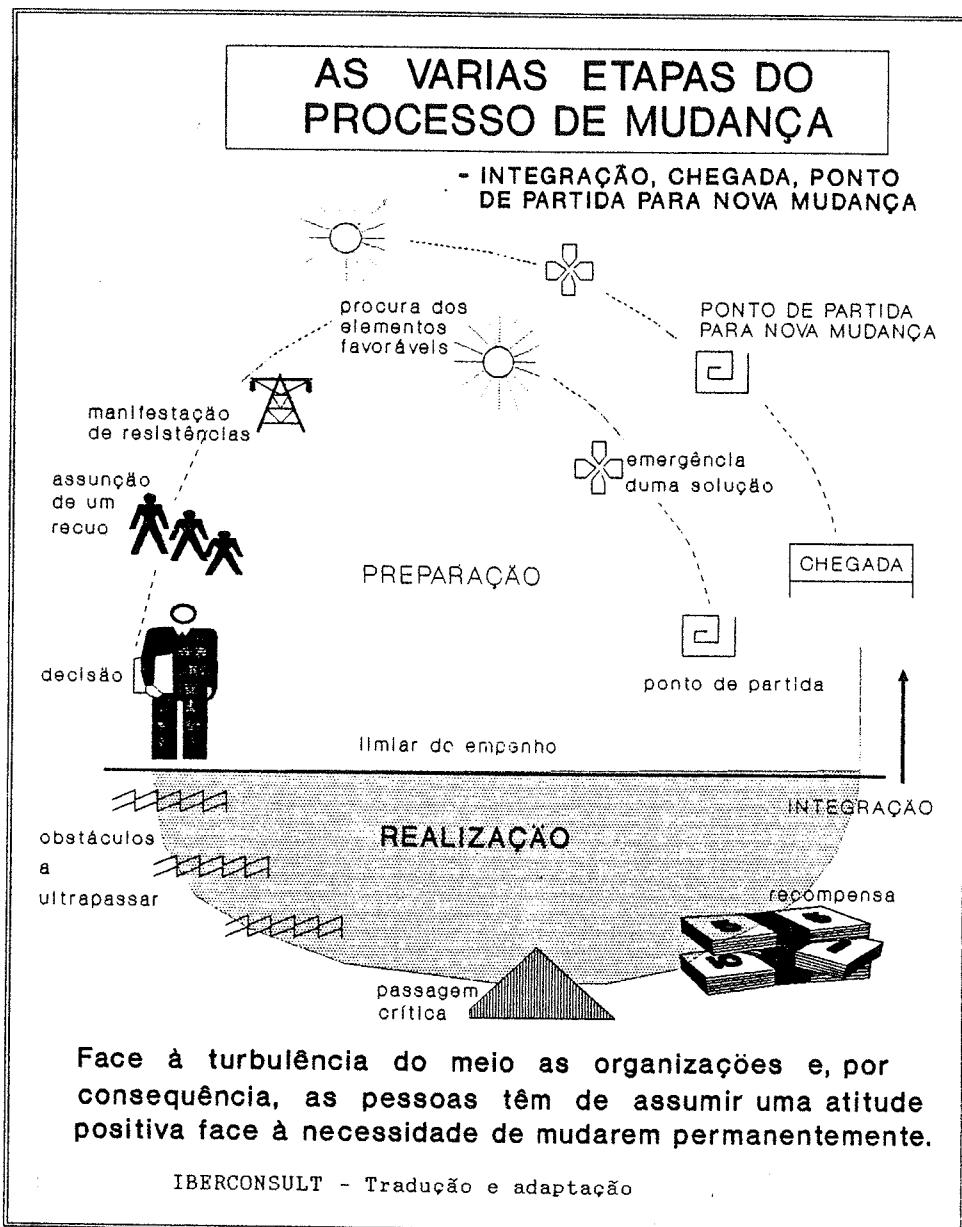
- Convencer as pessoas, através da formação e de técnicas apropriadas, da necessidade irreversível da mudança.
- Criar novas crenças e comportamentos com propostas mais atractivas, fomentadas por acções de formação e de reconversão e uma orientação credível da mudança a operar, acompanhadas de uma gestão mais participativa.
- Adaptar ou alterar as estruturas e estilos de gestão, em consonância com as alterações de sistemas e técnicas de gestão de recursos humanos.
- Promover uma informação oportuna sobre os efeitos positivos e os sucessos conseguidos, o que será decisivo na criação de novas crenças e comportamentos como suporte estabilizador das mudanças a introduzir.

Haverá, pois, que se formular uma estratégia que permita passar de uma "visão antiga" para uma "visão de mudança", com algumas fases mais visíveis: preparação, lançamento e sustentação ou

manutenção dessa mudança e que os autores anglo-saxões designam por: "unfreezing — changing culture — refreezing".

Todavia um processo de mudança pode ser demorado, complexo e passar por várias etapas, bem descritas no livro "Anteciper et vivre le changement" ⁽¹²⁾.

Resumindo essas etapas, podem ficar assim visualizadas:



COMO É QUE AS EMPRESAS TÊM MUDADO AS SUAS CULTURAS?

"Nenhum grande homem se queixa de falta de oportunidades"

R. W. Emerson

Em primeiro lugar, haverá que identificar os desvios entre as características culturais existentes e as desejadas para satisfazer as necessidades da empresa e que uma auditoria facilita. Mas numa época que requiere soluções rápidas, o recurso à cultura de uma empresa, cujas mudanças poderão der demoradas, será, então, a solução mais adequada?

Sabe-se que uma liderança eficaz e carismática, o peso de alguns acontecimentos e a pressão das mudanças dos contextos, podem ter efeitos mais rápidos na evolução dessa cultura.

Mas esta evolução não estará sujeita a toda a espécie de mudanças.

Importará, assim, apurar os traços dominantes, verificar a sua pertinência em relação aos problemas e desafios que a empresa enfrenta e reforçar a coerência com os traços mais favoráveis e potenciadores dessa evolução.

Tratar-se-á, pois, de imprimir um sentido diferente às crenças, valores, atitudes e comportamentos, através de decisões, procedimentos e acções de uma gestão estratégica ciente das contingências a vencer.

Indicam-se, a seguir, alguns exemplos, métodos e processos, coexistentes ou não, passíveis de conduzirem a mudanças de cultura, mas sempre planeadas e controladas pela estratégia organizacional:

- MUDANDO OU ADMITINDO PESSOAS NA EMPRESA
- ALTERANDO A POSIÇÃO DAS PESSOAS E SUAS ÁREAS DE RESPONSABILIDADE
- PUBLICITANDO UMA NOVA IMAGEM DA EMPRESA
- FOMENTANDO A MUDANÇA DE CRENÇAS, VALORES E ATITUDES
- MOTIVANDO A MUDANÇA DE COMPORTAMENTO DAS PESSOAS
- MUDANDO SISTEMAS, ESTRUTURAS E ESTILOS DE GESTÃO
- APLICANDO ADEQUADAS POLÍTICAS E TÉCNICAS DE RECURSOS HUMANOS

Outros factores a ter em conta:

- ALTERAÇÕES TECNOLÓGICAS
- MUDANÇAS NO MEIO AMBIENTE FÍSICO: SEGURANÇA, HIGIENE E ERGONOMIA

Admissão de Pessoas na Empresa

A admissão de pessoas numa empresa, principalmente para lugares-chave, pode trazer novas experiências e formas de liderança com diferentes ideias e visões do futuro, imprimindo uma onda inicial de entusiasmo e um Clima Social expectante em relação às alterações desejáveis.

Não só para esses postos chave, mas para todos os níveis, serão decisivos os critérios de recrutamento e de selecção a visitar mais adiante.

Mudança de Pessoas e de Lugares

Dependendo da natureza da empresa e das subculturas que foram florescendo, a promoção dos valores predominantes e consequentes melhorias na "performance" da empresa surgiram também, em algumas companhias, como consequência da movimentação de pessoas com experiências e conhecimentos diferenciados dentro dessas empresas.

Os efeitos duma polivalência institucionalizada, principalmente se corresponderem a profissões técnicas e/ou de carreira, podem também ser positivas e desejáveis no transporte de valores, percepções e assunções que cativem e provoquem a adesão dos novos companheiros de trabalho ou de grupo. Por exemplo, a progressão técnica de pilotos de aviões com novas tecnologias e "novas filosofias" de operação para outros aviões, tem arrastado conceitos, métodos de trabalho e um espírito de equipa e de coordenação positivos e bem recebidos nos novos ambientes de trabalho ("cockpit"). Esta, a conclusão de uma experiência vivida e com uma retroacção de informações bastante frequente.

Publicitação de uma Nova Imagem da Empresa

A criação de uma nova imagem deve processar-se coordenadamente, tanto interna como externamente.

O "marketing" interno pode ter lugar através de meios de comunicação formal, de ideias ou nomes sugestivos e "logos", da promoção de acontecimentos sociais para empregados e familiares, de uniformes de trabalho ou remodelação dos mesmos, da divulgação de publicações com os sucessos da empresa, etc.

Atente-se nas alterações dos uniformes do pessoal de bordo das Companhias Aéreas, tantas vezes divulgados pelos Órgãos de Comunicação Social por envolverem costureiros da alta roda mundial que projectam uma imagem interna e exterior às Companhias.

As formas e meios de publicidade e de comunicação visando o exterior são muitos e diversificados, podendo recorrer-se a profissionais especializados e a órgãos de comunicação adequados às circunstâncias e aos objectivos em vista.

Além de coerente com a "publicidade" interna, importa que o processo de publicidade e/ou de comunicação seja global e que desenvolva atitudes positivas nos clientes, fornecedores, colaboradores e trabalhadores em relação à empresa no seu todo.

Mudanças de Atitudes e de Crenças nas Empresas

Já tivemos a oportunidade de explicar que tanto os valores como as atitudes são apreendidas ou adquiridas segundo as crenças de cada um.

Os valores e a sua consistência lógica são avaliados cognitivamente, segundo as nossas crenças, o mesmo acontecendo com as atitudes.

Em suma: as crenças resultam do conhecimento, daquilo que poderemos considerar "verdadeiro" ou "falso"; as atitudes do facto de se gostar ou não gostar e os valores poderão obter ou não a nossa concordância, em função do que fôr considerado "bem" ou "mal".

As crenças, valores, atitudes e comportamentos mais predominantes e comuns numa empresa têm várias origens, como vimos: meios envolventes, tecnologia, estruturas e sistemas da empresa, fundadores e percurso histórico, estilos de gestão, grupos de trabalho, etc.

Segundo Knud Christensen* , é "imprevisível coordenar acções de pessoas sem uma compreensão profunda dos seus valores, crenças e expressões".

* Director de Pessoal da BP Oil Company, Dinamarca. Ver Revista nº 51 - APG

Experiências levadas a cabo em algumas empresas, principalmente de serviços, entre as quais se incluem Companhias de Aviação (SAS, BA, Northwest, JAL), tiveram um êxito assinalável ao introduzirem projectos de mudança visando mudar as atitudes e as crenças das "pessoas em primeiro lugar", em vez de publicitarem o "cliente em primeiro lugar". Isto a par de uma reestruturação mais achatada, com menos níveis hierárquicos e alguns processos de decisão mais próximos do Cliente, abandonando uma "cultura de hierarquização".

Alfred A. Checchi, presidente da NWA Airlines, defende que o sucesso do negócio depende do pessoal da Companhia e das suas atitudes, na medida em que os concorrentes possuem a mesma tecnologia, os mesmos mercados, idênticas estruturas e praticam preços semelhantes.

É que "mantendo os empregados satisfeitos, os clientes voltarão" e serão conquistados. Sabe-se como custa cinco vezes mais adquirir novos clientes do que manter os mesmos, havendo companhias que gastam muito em vendas e marketing e não investem, nem insistem em manter os mesmos clientes.

Um projecto destes obriga a um programa intensivo de formação, mas as mudanças requeridas desenvolvem-se também com base na observação, interacção e participação, transformando-se a empresa num sistema aberto, em termos de comunicação.

Neste sentido, assumem relevância:

- Os modelos de identificação ("role models"), através da observação directa de atitudes e comportamentos dos gestores e dos superiores hierárquicos ou nos cursos de formação e reconversão profissionais.
- Uma participação activa nos processos de formação em grupos, com "briefings" adequados e em cascata pelos diversos níveis, como meio de incentivar a identificação de problemas e fomentar o empenhamento, comunicação e controlo da organização. Enfim, uma gestão participada.

Mudanças de Comportamentos

*"As coisas são raramente o que parecem.
A espuma do leite disfarça -se de nata"*

W. Gilbert

Concordamos com Philip Crosby quando afirma que uma mudança de cultura reside mais na alteração de valores e atitudes do que no ensino de novas técnicas ou na substituição de velhos por novos comportamentos.

Porém, a aprendizagem de novas técnicas pode aumentar a crença das pessoas nas suas capacidades.

Difícilmente se modificam as crenças e atitudes perante, por exemplo, o fornecimento da qualidade, se não forem apreendidas as técnicas e métodos destinados a essa finalidade.

Em termos de formação profissional fica patente, por um lado, a importância das acções de reconversão face às novas exigências de produtividade e de qualidade, mas por outro lado, permite adaptar e/ou desenvolver capacidades e potencialidades individuais latentes, estimulando comportamentos positivos face às mudanças necessárias.

PARTE III - B) - MEIO ENVOLVENTE, ESTRATÉGIA, ESTRUTURAS, ESTILOS DE GESTÃO, SISTEMAS, RECURSOS HUMANOS versus CULTURA DE EMPRESA

Implantação de uma nova Gestão Estratégica

"E de todas as alegres palavras de prosa ou verso, as mais alegres são: age enquanto é tempo"

F. P. Admans

Sem entrar em grandes conceptualizações sobre Gestão Estratégica, pode-se afirmar que o desenvolvimento da coesão e eficácia empresariais, face à missão e objectivos ou metas definidas, passará, pela:

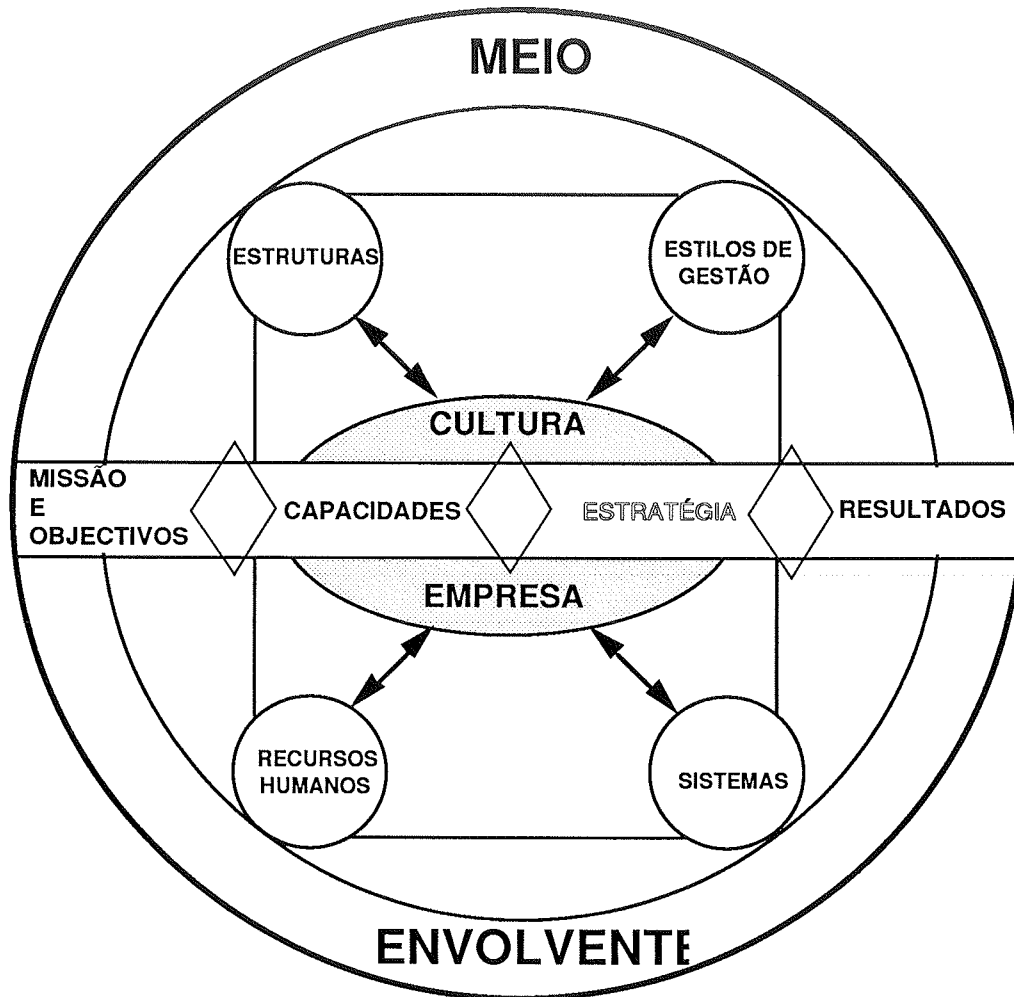
- motivação e implicação de todos os Recursos Humanos;
- flexibilização de Estruturas, incentivadoras de iniciativas;
- adaptação ou alteração de Sistemas e de Estilos de Gestão;
- coerência funcional e harmonização de toda esta orgânica "técnico-social" para fazer frente à contingência dos meios envolventes;

capazes de fazer implantar e controlar a Estratégia formulada, tendo em conta as capacidades da empresa e os resultados finais. Sumarizando, poder-se-á dizer que uma estratégia deve obedecer a uma "coerência interna de decisões".

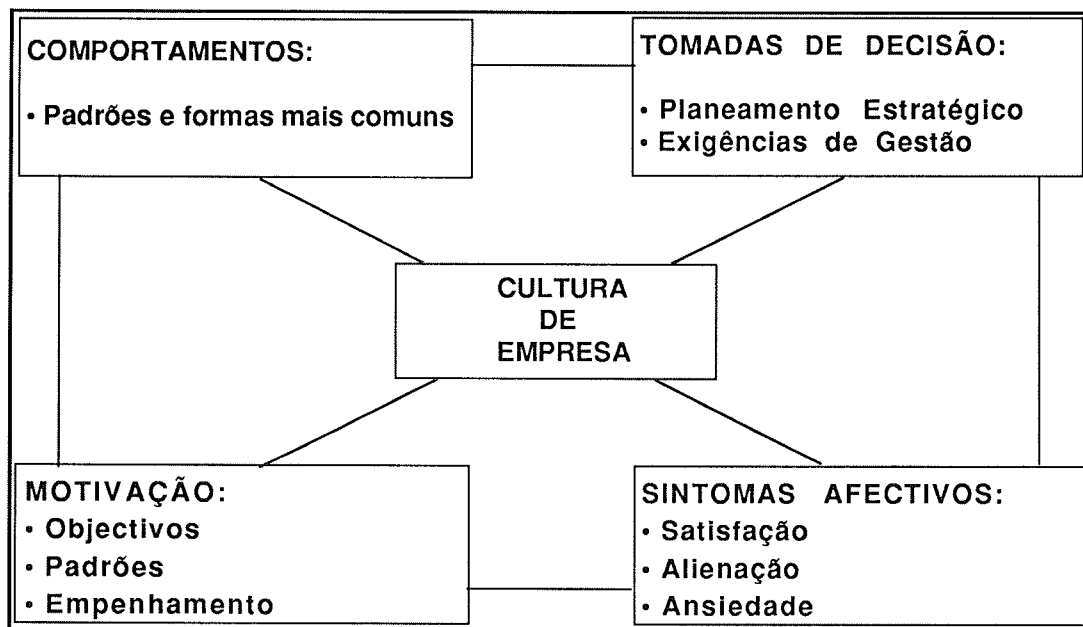
Reportando-nos mais à finalidade deste trabalho, ousaremos identificar as interligações, interdependências e interacções, isto é, a influência recíproca e coerente entre toda esta "orgânica" Empresarial e a Cultura de Empresa.

Ou como diziam Miles e Snow ⁽¹³⁾, as decisões tomadas no sentido de produzirem alterações na Cultura são, normalmente, produto dessa mesma Cultura.

- *A Cultura no Contexto da Empresa*
 - *Coerência e Contingência*
 - *Reciprocidades*



- *A Influência da Cultura na Empresa* (3)



CULTURA E MEIO ENVOLVENTE

"Nada é constante neste mundo a não ser a inconstância"

J. Swift

O meio envolvente é um factor determinante na formação da cultura de uma empresa.

Foram já enunciados factores exógenos impulsionadores e condicionadores das mudanças de cultura e que podem ser imprevisíveis ou mais ou menos previsíveis.

Importará, neste campo, referir os acontecimentos ou decisões exteriores à empresa, que exigem uma actuação proactiva e que são mais directamente ligados a preocupações e interesses de ordem económico-financeira, visando o aproveitamento de sinergias das forças em comum.

Referimo-nos às fusões, aquisições, privatizações, etc.

Fusões e Aquisições

O desejável aproveitamento de sinergias financeiras, técnicas, geográficas, de produtos e/ou de mercados, redundou, em alguns casos conhecidos, num falhanço devido a um "choque de culturas".

Se uma ou ambas as empresas tiverem culturas fracas, o "casamento" pode ter mais sucesso, na medida em que uma cultura fraca é mais maleável.

O encontro de duas culturas fortes pode causar graves problemas, caso não sejam compatíveis. Será o caso, por exemplo, do "casamento" de empresas cujas culturas minimizam o risco, os conflitos e a independência individual, com outras mais viradas para a competitividade e a agressividade concorrencial.

A par disto, surgem ainda outros confrontos e preocupações de índole cultural relacionadas com os estilos de gestão, estruturas e sistemas de cada uma das empresas e que podem apoiar ou contrariar a integração acordada.

Torna-se desnecessário realçar a importância de auditar as diferenças culturais das empresas em questão e os seus climas sociais face à perspectiva (ou irreversibilidade) dessas decisões.

Só assim poderão ser geridos e minimizados os eventuais "traumas" que podem acabar por se abater sobre os membros dessas empresas, não só em relação aos que, eventualmente, terão de as abandonar, como relativamente aos que nelas continuem a trabalhar.

Privatizações

Aparentemente, as privatizações terão uma solução mais pacífica em termos de cultura de empresa.

Na prática, tudo depende da orientação e do peso dos accionistas que ficarem a controlar a empresa.

Será em tudo semelhante à influência exercida pelos gestores mais intervenientes, só que os cenários e as expectativas diferem bastante.

Haverá, portanto, todo o interesse em se conhecerem os resultados de uma auditoria da cultura dominante e do clima social face ao fenómeno e objectivos da privatização, tema este que deveria merecer mais atenção nos processos de privatização em curso no nosso país.

Concomitantemente, uma análise da idade da empresa (cultura mais ou menos cimentada), do seu tamanho (maior ou menor poder de comunicação e de inter-relacionamento pessoal) e do ciclo de vida da empresa (crescimento, maturidade ou declínio), ajudará a perspectivar uma gestão mais integrada da difusão dos novos valores.

Não deverá descurar-se a força da cultura e/ou subculturas numa empresa, na medida em que levantará questões entre os seus membros sobre as práticas em vigor e que a privatização poderá, em princípio, pôr em causa.

Uma previsão deste género fará criar um clima social expectante que deve ser aproveitado e gerido de modo a torná-lo permeável à aceitação dos novos valores, oportunidade que pode dar origem à fase de preparação ("unfreezing") dessa mudança.

Os novos accionistas devem estar conscientes (tal como no caso das fusões e aquisições) que uma mudança de cultura mais profunda pode levar 2 a 3 anos.

E se a coerência interna de uma empresa deve corresponder as contingências do meio envolvente, raras são as empresas que, de alguma forma, influenciam os meios exteriores.

A nível nacional e fruto de circunstâncias especiais, a situação de algumas empresas (desregradamente) nacionalizadas e que têm seguido os trâmites das privatizações, têm ajudado à criação de mecanismos de ordem legal, económica e financeira e, até, dado origem a alguma agitação política, sócio-laboral e empresarial.

A nível internacional, algumas multinacionais, mormente nos E.U.A., têm influenciado o meio envolvente interferindo em decisões governamentais de âmbito económico e legislativo.

CULTURA E ESTRATÉGIA

"Qual a única aptidão comum a todos os homens? A aptidão de mudar"

L. Andrews

Já nos debruçámos suficientemente sobre a formulação da Estratégia de uma empresa.

Poder-se-iam referir diversos tipos de estratégia, conforme as opções que se colocam à empresa: de crescimento, de estabilidade, de ressurgimento, etc. Ou mesmo estratégias combinadas, conforme os negócios e a sequência a seguir. Obviamente, não poderiam ser esquecidos os diferentes modelos de apoio à selecção da estratégia que foram surgindo com o aumento contínuo do ritmo de mudança.

Mas em termos de Cultura de Empresa, interessará mais identificar a sua interacção com uma qualquer estratégia escolhida.

Normalmente, uma estratégia tradicional sem envolver mudanças é fruto e reflecte uma Cultura dominante estabilizada.

Perante o ritmo actual de mudanças, a escolha de uma estratégia, entre as alternativas possíveis, partirá sempre da Estratégia e Cultura existentes e tenderá a promover a Cultura desejável.

Isto é, deve ser, em si mesma, uma Estratégia de Mudança de Cultura, apoiada nos processos mais adequados à situação e aos objectivos em vista.

A Cultura influencia tudo aquilo a que os membros duma organização dão mais importância e as interpretações e reacções às informações recebidas. Será, portanto, determinante no sucesso da estratégia a implantar. Esta Estratégia, deve visar, por conseguinte, as crenças, atitudes e comportamentos que se pretendem fazer alterar, através de uma liderança eficaz, métodos de participação credíveis e uma comunicação persuasiva.

E será tanto mais viável quanto maior for o empenhamento a nível da Alta Direcção, com métodos de penetração em cascata até ao mais recente empregado admitido.

Compreende-se, assim, a relevância da Auditoria da Cultura e do Clima Social para determinação da Cultura e Subculturas, na medida em que os cenários, exigências e consequências da mudança podem variar de sector para sector ou de departamento para departamento numa empresa.

Reveja-se o que foi dito quanto às reacções à mudança, que podem ser de aceitação, indiferença, resistência passiva e resistência activa.

Deste modo será mais fácil discernir sobre as Estratégias de Mudança, "potenciando as forças de mudança" ou "mitigando as forças de conservação" através de acções, de preferência, antecipativas.

Mais normal é a combinação doseada de ambas as Estratégias, conforme o tipo de reacções detectadas.

A guisa de conclusão, permitimo-nos afirmar que a Cultura é um factor decisivo não só na análise e formulação da Estratégia a seguir, como na sua implantação, desenvolvimento e controlo.

Estratégia Militar - Uma breve referência

A.C.Martinet e G.Petit^{*}, especialistas nas áreas de Economia e de Gestão, lembram que "a actividade Estratégica foi durante muito tempo um domínio reservado aos militares. Os empresários podem ter feito estratégia, mas sem o saber". Apenas os teóricos da guerra (Sun-Tsu, "A Arte da Guerra", na China no ano 500 A.C., Maquiavel no sec. XVI, Clausewitz em 1830, etc) desenvolveram um pensamento formalizado. Foi preciso esperar pelos anos cinquenta para ver os especialistas da Gestão apoderarem-se do conceito e, proporem, por sua vez, acções utilizáveis na "arte do negócio". Para Clausewitz, "a estratégia determina o lugar, o momento do combate e as forças necessárias para o conduzir". Esta tripla determinação de: *onde?*, *quando?* e *como?*, confere-lhe uma influência essencial sobre o resultado do combate. A última Guerra do Golfo veio documentar também a flexibilidade na aplicação da estratégia e tácticas no terreno (teatro operacional) que a evolução tecnológica facilitou.

^{*} L'Entreprise dans un Monde en Changement, 1982, Editions Ouvrieres/Paris

Esta pequena referência e a correspondente semelhança terminológica e de princípios gerais com a estratégia empresarial, tem sentido para se apreciar melhor o fundamento de alguns conceitos, designadamente quando os fundadores ou principais intervenientes na liderança de uma empresa ou de sectores desta tiveram ou têm uma adequada formação em doutrina militar.

CULTURA E ESTRUTURAS

*"Há uma única máquina gigante manobrada
por pigmeus: a burocracia"*

H. de Balzac

Quando se focaram os Factores Determinantes duma Cultura, estabeleceu-se a importância da selecção da Estrutura duma empresa em função da Cultura predominante dos primeiros intervenientes principais.

Todavia, o acelerado ritmo de mudança, frequentemente aludido, tem forçado maiores ou menores reestruturações nas empresas.

Deste modo e contrariamente à coerência interna que deve presidir a todas as decisões, tem-se procedido, muitas vezes, a mudanças estruturais como forma de responder a solicitações de curto prazo e não em função das necessidades estratégicas.

Outras vezes, pretendem-se introduzir conceitos de mudanças alterando apenas alguns sistemas, mas apoiando-se em estruturas tradicionais e mantendo uma visão mecanicista das mesmas.

Como já foi referido, utilizando-se mecanismos isolados, estes são facilmente absorvidos pela Cultura existente.

Deixaremos de lado a diferenciação entre Estruturas informais, funcionais, divisionalizadas, matriciais, de projecto, etc, na medida em que nos interesse mais estabelecer a reciprocidade de influência entre Estruturas e Cultura.

Uma vez definidas as necessidades estratégicas duma empresa, devem-se-lhe fazer corresponder as estruturas organizativas mais adequadas, sendo essa escolha contingencial.

E definir uma Estrutura significa:

- ordenar os diferentes órgãos,
- definir-lhes atribuições,
- estabelecer relações encadeadas,

de uma forma relativamente estável no espaço e no tempo.

Ora uma reestruturação vai afectar grupos de trabalho, agrupamentos de pessoas e o seu relacionamento funcional, originando também canais e meios de comunicação diferentes.

Interferirá, portanto, nas crenças, valores e atitudes dos membros de uma empresa, pois é sabido que as estruturas contêm, em princípio, aspectos normativos, interactivos e participativos, cuja articulação depende e é também influenciada pela cultura e subculturas dominantes.

Os desafios da competitividade obrigam a um aproveitamento de todas as capacidades da empresa potenciando e captando o empenhamento de todos os Recursos Humanos.

O entusiasmo e o espírito de iniciativa só podem ser estimulados com uma responsabilização descentralizada em função dos objectivos a alcançar. Mas tal estratégia não condiz com estruturas tradicionais, mais burocratizadas e hierarquizadas, ainda tão vulgarizadas no nosso país, designadamente no sector público. E, normalmente, encontram-se associadas a Culturas mais autoritárias e mais direccionadas para o desempenho de tarefas.

A sobrevivência de muitas empresas passará, então, pela definição e concretização de um Projecto de Mudança, introduzindo uma autêntica Cultura de Projecto virada para o progresso e difundindo um espírito de solidariedade e de confiança capazes de motivar e implicar os membros da organização.

A isto terá que corresponder uma reestruturação flexível com menos níveis hierárquicos e formas de comunicação mais horizontais, permitindo um ajuste e uma avaliação contingencial, antecipativa e reactiva, de adequação das próprias Estruturas. Isto é, terá que se enveredar por uma "visão orgânica" das estruturas.

Sabemos, como muitas empresas formalizaram regras e regulamentos para "regular" o comportamento dos seus membros.

Uma "Cultura forte e boa" pode atingir a mesma finalidade, mas sem recurso a tanta regulamentação, na medida em que pode controlar a maneira de pensar e de agir, o que dificilmente acontecerá com estruturas formais de controlo. São duas estradas conduzindo a um destino comum.

Fará então sentido dizer-se que "as organizações são culturalmente estruturadas e culturalmente estruturantes".

Infraestruturas - Meio físico envolvente

*"Moldamos as nossas construções, depois
são elas que nos moldam"*

W. Churchill

A propósito das estruturas, não será descabido fazer-se uma ligeira referência às infraestruturas que as albergam.

A higiene, segurança e saúde no trabalho têm ocupado pouco espaço na maioria dos livros consagrados à Gestão.

A nível nacional tem crescido o interesse em torno desta matéria, como se constata pelo Acordo Económico e Social subscrito no âmbito do Conselho Permanente de Concertação Social, em Outubro 1990.

É um tema actual e que deve ser tido em consideração:

- por proporcionar condições de trabalho que garantam segurança e saúde no trabalho, contribuindo para uma melhor realização profissional e melhor qualidade de vida dos trabalhadores,
- porque contribui para o desenvolvimento da competitividade das empresas, com o aumento da produtividade e qualidade que o ambiente de trabalho pode proporcionar. E, como consequência, poderão diminuir a sinistralidade, os erros humanos (human factors), etc.

Também tem sido dada alguma atenção ao desenho de ferramentas e instrumentos de trabalho e, principalmente, ao ambiente físico circundante, não só nos espaços industriais e oficinais como nos gabinetes de trabalho.

Digamos que cresce o interesse por uma aproximação "sócio-técnica" com raízes ergonómicas e dinâmicas, reconhecendo-se o peso dos factores humanos e tecnológicos na definição das tarefas e funções e na relação "ser humano-máquina".

Poder-se-ia também alargar esta aproximação à existência de espaços mais abertos ou fechados e à necessidade ou não da criação de um "espaço vital" individual no local de trabalho.

Assuntos, sem dúvida, a merecer uma análise aprofundada e que podem dar uma ideia do tipo de organização e de alguns valores empresariais que presidem à construção desses meios físicos ou derivam da sua instalação.

Mais imediata será a percepção das consequências psicológicas (clima social) causadas nos empregados que, de algum modo, podem afectar o ambiente do local de trabalho.

CULTURA E ESTILOS DE GESTÃO

"O génio de um chefe é deixar atrás de si uma situação que o bom senso, sem a graça do génio, pode continuar com êxito."

W. Lippmann

Ao serem focados os principais Factores Determinantes e a Formação da Cultura de Empresa, ficou evidenciada a predominância dos fundadores e principais intervenientes na formação da mesma. Os seus estilos de gestão ficaram ligados ao tipo de estratégia, estruturas, sistemas e tecnologia adaptados, com reflexos nos métodos de trabalho e nas técnicas e políticas de gestão dos R.H.

Na fase de criação, os "líderes" impulsionaram formas de pensar, de fazer e de reagir, condicionando, como já vimos, a Formação da Cultura.

Essa Cultura vai sofrendo inflexões com a entrada de novas pessoas, designadamente dirigentes, e com o crescimento e desenvolvimento da própria empresa.

Quando surgem necessidades de mudança, as organizações podem começar a deparar com uma Cultura que não permita enfrentar os desafios internos e do contexto, obrigando a mudar o estilo de liderança.

Por isso se compreende que algumas empresas se vejam obrigadas a recorrer a gestores exteriores e/ou a consultores, quando pretendem introduzir mudanças mais significativas e profundas porque:

- podem trazer novas experiências e um prestígio pessoal reconhecido,
- não se encontram tão expostos à cultura existente
- e ser-lhes-á mais fácil fazer observações objectivas e independentes acerca da Cultura da Empresa.

Em qualquer dos casos terão sempre de ser identificados os desvios entre as características da cultura mais dominante e os valores e comportamentos esperados, o que só poderá ter lugar, como já foi visto, após uma auditoria da Cultura, de preferência complementada por uma auditoria de Clima Social prescutor da maior ou menor receptividade às mudanças pretendidas.

Desta maneira, os Estilos de Gestão adoptados pelos Gestores reflectirão uma combinação dos meios envolventes e dos seus próprios valores e crenças acerca da empresa.

Há, portanto, uma influência recíproca entre Cultura e os Estilos de Gestão seguidos ou a seguir.

Para alguns autores, designadamente Schein⁽⁶⁾, "os líderes são os principais agentes de mudança da cultura" (isto sem esquecer, como vimos, que o peso de alguns acontecimentos e as forças do contexto e do mercado que coloquem as empresas em risco de sobrevivência, também podem provocar profundas e até mais rápidas mudanças culturais.)

O fenómeno de liderança, da legitimidade do poder que a sustenta e dos Estilos de Gestão que lhe estão associados, é verdadeiramente empolgante e tem merecido abordagens e desenvolvimentos concomitantes com a evolução das organizações.

Como as pessoas são diferentes e se podem encontrar em vários níveis de desenvolvimento pessoal e com necessidades diferenciadas, têm surgido diversos modelos e teorias* procurando explicar as suas motivações e os reflexos que podem ser transmitidos aos diferentes Estilos de Gestão.

O comportamento humano foi-se modificando ao longo dos tempos, procurando um desenvolvimento pessoal para além do dinheiro e das necessidades básicas (pirâmide de Maslow).

Identificados os principais contributos para se tentarem compreender as motivações humanas, foram surgindo várias teorias sobre liderança, desde a fácil distinção entre, autocrática, liberal e democrática, até às várias abordagens contingenciais** que despontaram a partir da década de 70.

As exigências que as empresas estão defrontando obrigam a uma liderança flexível, com a escolha do estilo de gestão mais adequado às circunstâncias ou à combinação de estilos de gestão segundo o papel a desempenhar.

* McGregor (teorias X e Y); Maslow (Hierarquia das necessidades); Herzberg (5 factores higiénicos e 5 motivacionais); McClelland (poder, afiliação e êxito), Spotts, Myers, Van Dersall, Parkinson.

** Interessante, por exemplo, a teoria de Blanchard, conjugando os níveis de desenvolvimento com os Estilos de Gestão (d direcção, orientação, apoio e delegação)

Poder-se-á dizer que um estilo mais participativo ou descentralizador está mais em consonância com o ritmo actual de mudanças. Mas o tipo e a natureza da organização e da cultura (ou subculturas) podem ainda aconselhar o recurso a estilos mais directivos ou persuasivos.

Em todos os casos, o importante será saber veicular as mudanças de valores e de atitudes conducentes à interiorização colectiva de crenças que irão permitir alcançar os resultados desejados.

Terá, pois, que se captar o interesse das pessoas, motivando-as e empenhando-as através de uma liderança eficaz e flexível, com envolvimento dos diferentes níveis de gestão. E isto requer, seguramente, visão, determinação, e inspiração. Só assim será possível gerir a mudança cultural, estrategicamente planeada, de uma maneira contínua e activa, com o suporte de uma comunicação global, criando-se um Clima Social acolhedor e inspirador de motivação e de adesão comportamental aos novos valores.

No dizer de Claus Möller, uma organização com sucesso depende do Estilo de Gestão que souber complementar uma boa e eficaz "leadership" com uma boa "employeeeship", convidando cada empregado a assumir a sua quota parte de responsabilidade nos resultados da empresa e a sentir-se parte integrante de uma verdadeira equipa com os responsáveis pela gestão.

Teremos então implantada uma verdadeira Cultura de Projecto.

"Quando todos pensam o mesmo, ninguém pensa muito"

W. Lippman

Uma empresa está envolvida por sistemas de ordem política, legislativa, económica, cultural, tecnológica e social, encarando diferentes constrangimentos legais, tecnológicos e de mercado relacionados com a região e a sua área de actividade. Além da influência desse meio exterior e envolvente, os Sistemas implantados dentro da empresa reflectem também a influência dos restantes factores (mais internos) determinantes da formação e evolução dessa cultura empresarial.

Uma investigação e auditorias da Cultura e do Clima Social podem fazer sobressair comportamentos e valores directamente relacionados com alguns desses Sistemas, designadamente ligados aos sistemas de comunicação e do aproveitamento dos R.H.

Assim sendo, também podem e devem servir para fazer alterar as crenças e atitudes no sentido das mudanças desejáveis e podem exercer um peso decisivo na instauração de um Clima Social mais confiante e favorável a tais mudanças.

Atendendo a que as pessoas são o recurso por excelência à disposição das empresas, limitaremos a nossa abordagem aos sistemas sócio-económico-motivacionais e tecnológicos com maior impacto na Cultura e no Clima Social da empresa.

Cada um dos sistemas, métodos, processos ou mecanismos que se aflorarão a seguir, só por si, não veiculará qualquer mudança. Será, certa e rapidamente, absorvido pela cultura existente, o que, aliás, a prática de algumas empresas tem revelado.

Cultura e Comunicação

"Ideias muito simples só estão ao alcance de espíritos complexos"

R. de Gourmont

Desenvolveremos um pouco mais este tema, já anteriormente referido, por ser um desafio permanente que se coloca às empresas e um imprescindível meio de formação e de mudança de cultura.

Para já, fica a certeza de que não se pode esperar que os empregados duma empresa adotem novos valores e atitudes se não forem levados ao seu conhecimento, para que não desenvolvam, à margem, os seus próprios valores e prioridades com base em percepções e/ou más interpretações das mudanças que se visam introduzir.

Alimentar-se-iam, sem uma informação devida, resistências às reais necessidades de mudança.

Não podemos esquecer que as crenças das pessoas resultam também de processos de observação (modelos de identificação, já abordados), do inter-relacionamento e de contactos com outros elementos da empresa.

Por outro lado, uma aturada análise dos sistemas, meios e técnicas de comunicação, incluindo o tipo de discurso e de apresentação de publicações, como os relatórios anuais e informações sobre a actividade da empresa, tem conduzido a algumas conclusões em matéria de cultura empresarial.

E se existe uma inter-relação entre os meios de comunicação utilizados e a cultura, também é certo que, quando se pretendem introduzir mudanças, o tipo de comunicação passiva, normalmente veiculado, terá de ser combinado com uma comunicação mais incisiva e persuasiva.

De qualquer modo, será sempre relevante a credibilidade do emissor, a natureza e tipo de mensagem e a (desejada) sensibilização provocada no receptor.

Uma comunicação passiva através de informações directas das chefias, de comunicações de serviço, de revistas, projectos e jornais de notícias da empresa ou dos seus departamentos, ou mesmo vídeos

e conferências, pode ser mais controlada e dirigida quanto à intenção de influenciar as crenças, valores e atitudes dos membros da empresa.

Mas serão menores as oportunidades para verificar a validação dessas mensagens no comportamento de cada indivíduo e nas suas relações com os outros.

Uma comunicação mais persuasiva, procurando o contacto e o inter-relacionamento com outros elementos, em grupos, aprendizagem de técnicas, "role playing", etc, fornecem maiores oportunidades para validar e para adquirir novas informações. Aqui desempenha um papel relevante a sensação de participação e de co-responsabilidade na autoria dessas informações e mensagens.

Uma comunicação "face a face" poderá ser mais persuasiva do que a informação "anónima". Os modernos meios de comunicação audiovisual podem revelar-se mais incisivos. Mas tudo dependerá da natureza e extensão das mensagens.

Quando as matérias são muito complexas, talvez seja preferível uma comunicação escrita bem estruturada e equilibrada.

Indispensável, como já foi dito atrás, é a concepção e concretização de um plano integrado e global de modo a remover os vários obstáculos organizacionais, ainda vulgarizados em muitas empresas. Isto é, ao mesmo tempo que se deve evitar a "saturação cruzada" e uma indesejável "dispersão" de informações, convém controlar a "distância" que medeia entre o emissor e o último destinatário da mensagem.

São conhecidos os múltiplos e variados meios utilizáveis numa empresa como formas de comunicação, desde as simples comunicações de serviço, boletins de informação, revistas, jornais, etc, até ao uso de vídeos, gravadores, computadores, etc, passando por conferências, "briefings", seminários, etc.

Fazendo parte desse plano integrado de comunicação, é aconselhável a disseminação de uma "Pré-Infomação" (instrumentos tradicionais de informação económico-financeira e social) e de uma "Pós-Infomação" de resultados em função dos objectivos e dos sucessos alcançados, criando, desta maneira, condições para uma gestão mais participativa e por objectivos.

Será tipicamente, uma forma de projecção de uma Cultura de Projecto, mobilizando energias e sinergias no sentido das transformações e metas ambicionadas.

Em todas estas formas de comunicação deve evitar-se o "discurso fácil e político", com intenções e promessas, mas vago e desacreditado. Mas também não pode limitar-se a uma vertente demasiado tecnocrática (discurso técnico) com as inerentes incompreensões e resistências.

Deve, sim, apoiar-se em mecanismos e atitudes de mudança, ser um autêntico "discurso de mudança".

Algumas Companhias de Aviação Civil, que empreenderam profundas mudanças nos últimos anos, lançaram mão de processos de comunicação menos vulgares, tendo obtido um êxito assinalável na difusão dos novos valores empresariais destinados a fazer face a uma concorrência cada vez mais agressiva.

Por exemplo, o já citado Alfred A. Chècchi, "Chairman" da "Northwest Airlines, Inc.," na procura de "um ambiente mais participativo onde os empregados possam adquirir o sentido de oportunidade de expressão prática, fomentando a criatividade e a ideia de se construir algo em comum", tenta estar atento e acessível pelo telefone para lhe serem apresentadas questões, queixas ou sugestões; e uma resposta surgirá em quatro dias.

Também como forma de comunicação, ainda menos usual, o presidente da B.A. (British Airways) assistiu a mais de metade das trezentas e muitas acções de formação profissional programadas nesta companhia para 36.500 empregados e que terminaram em 1987, chegando mesmo a cancelar reuniões com ministros para poder estar presente. A B.A. foi designada a "Companhia Aérea do Ano" em 1987.

A comunicação revela-se como um veículo e um instrumento precioso na construção progressiva ou mudança de uma Cultura de Empresa e na fomentação de um Clima Social acessível e permeável às transformações desejáveis.

Cultura e Evolução Tecnológica

"Os computadores podem resolver toda a espécie de problemas, excepto somar as coisas que não batem certo"

J. Magary

A correlação entre as Mudanças Tecnológicas e a Gestão de R. H. foi superiormente apresentada por Yves Lasfargue ^{*}, no XV Congresso da Associação Europeia de Gestão de Pessoal, realizado em Istambul.

Diremos apenas que urge conhecerem-se os efeitos dos sistemas tecnológicos, em particular das tecnologias de processamento individual da informação, nos diversos sistemas que afectam a Gestão de R.H., com óbvias consequências a nível de Cultura de Empresa e do Clima Social.

Vem-se assistindo, nas empresas, a uma permanente actualização dos subsistemas de inovação de processos (automação, computadorização, robotização, etc.), nem sempre acompanhada pelos subsistemas da inovação organizacional (qualidade total, reorganização, etc) e/ou pelos subsistemas sociais (profissão, horários de trabalho, remunerações, etc.).

É necessário, assim, considerar todas as tecnologias e não somente as mais evidentes relacionadas com a robótica ou com o equipamento de escritório.

Os Gestores e os responsáveis pela Gestão de R.H. devem ter também uma componente "tecnocrata", para não caírem na lista dos "tecnopatas", isto é, dos incapazes de utilizarem os computadores e as tecnologias interactivas na Gestão de R.H.

Neste capítulo é sintomático o aparecimento de empresas especializadas nas diferentes técnicas de Gestão de R. H. actuando como consultoras e apoiando o desenvolvimento dessas técnicas em sistemas informáticos.

Estão muito divulgados os processos de recrutamento e de selecção avançados por algumas dessas empresas ou pelas próprias empresas empregadoras.

^{*} Director do Centro de Investigação do "Institut Français de Gestion" - ver revista nº 51 - Set./Out. 1991, APG

Também são já conhecidos os efeitos da evolução tecnológica nos sistemas de remuneração, nem sempre de aplicação pacífica.

Reveja-se, por exemplo, a potencialidade dos sistemas informáticos que permitem determinar, com oportunidade, o desenvolvimento estratégico de pessoas e postos de trabalho e a progressão nas carreiras, tentando colocar as pessoas certas nos lugares exactos.

Um programa destes, para ser eficaz, terá de cobrir uma gama de informações convergentes que permita canalizar os candidatos mais capazes para o preenchimento de determinadas funções ou lugares.

Tal sistema integrará e obrigará à comparação de alguns factores, a saber: habilitações literárias, experiências profissionais e empresariais, formação, capacidades, potencialidades e nível salarial.

Através de um "currículo" actualizado e parametrizado é possível conciliar os dados pessoais, o perfil e o plano de carreira, identificando os pontos fracos do desempenho e levantar as necessidades de formação. E se esta estratégia é importante para todos os trabalhadores, revela-se decisiva para lugares de decisão, de chefias e de algumas especializações.

Combinam-se deste modo, as competências profissionais e de Gestão com os requisitos necessários ao exercício das funções.

A aplicação de novas tecnologias e dos "sistemas inteligentes" criarão um efeito de aceleração nas mudanças dos próximos anos, mas que não produzirão os mesmos efeitos nas empresas. Tudo dependerá do sistema organizacional e do modo como forem "geridas" a Cultura da Empresa e a manutenção de um Clima Social receptivo a tais mudanças e exigências.

Manuel Caetano (ISG) tem uma interessante visão nesta matéria, com a seguinte síntese: "tecnologia não significa só electrónica, genética ou biotecnologia. A "nova tecnologia" é também a mudança profunda de atitudes, de valores e sobretudo de comportamentos".

Cultura e Recursos Humanos

"Há sempre uma solução fácil para cada problema humano - exacta, plausível e errada"

H. L. Mencken

• Introdução

Um Director de R.H. deve conhecer bem o tipo de organização e ter o diagnóstico da empresa: Cultura, Clima Social, Análise Organizacional e Análise de Negócios.

Empresas que nasçam sem uma "Direcção de Pessoal", recorrem mais a consultores e/ou empresas especializadas e optam pela descentralização de competências e responsabilidades dessa Direcção por níveis táticos e operacionais mais ligados às reais necessidades.

Estes níveis terão sempre presentes o conhecimento da empresa e a sua coerência funcional em função da estratégia definida.

Todavia e a partir de certa altura, será necessário fomentar um modelo de Gestão Previsional de R. H. com o desenvolvimento de um Sistema de Planeamento Integrado, destinado a ir estabelecendo a adequação dos R.H. às necessidades. E isto será mais difícil se não existir um órgão coordenador.

A Gestão do Pessoal não poderá iniciar ou liderar quaisquer mudanças, na medida em que estas terão de ser assumidas e orientadas, com todo o empenhamento, pela Alta Direcção. Estamos já em condições de afirmar que essas pretendidas e necessárias mudanças, não obstante o entusiasmo posto no seu lançamento, não se transmitem automaticamente, precisando de ser geridas activa e continuamente com o envolvimento de toda a organização.

A "função do pessoal" deve ser a de um agente de mudança destinada a difundir e a consolidar essas alterações, apoiada numa boa comunicação e num programa de formação global.

Os diferentes sistemas, processos, métodos e técnicas de gestão dos R.H. podem apontar para mudar as crenças, valores e atitudes das pessoas ou, simplesmente, afectar temporariamente o seu comportamento.

Parte-se do princípio de que a aplicação das várias técnicas deve ter consistência e coerência, reforçando-se mutuamente.

Só assim se ajudará a criar um clima receptivo às mensagens da mudança.

• ***Revisitando as Técnicas e Políticas de Gestão de Pessoal.***

"Os homens constroem muros demasiados e pontes insuficientes"

D. Pire

Tal orientação vai fazer com que os perfis dos trabalhadores respondam adequada, eficiente e eficazmente à estratégia da empresa, sem se esquecer a profissão e os anseios dos mesmos (desenvolvimento pessoal, formação, avaliação do desempenho e do potencial, planeamento de carreiras e remunerações) e os necessários ajustamentos internos (transferências, promoções individuais, reconversão, mudanças de categoria) e ajustamentos externos (recrutamento e despedimentos).

• ***Recrutamento, Selecção e Retenção***

"Quando tens de fazer uma escolha e não a fazes, isso já é uma escolha"

W. James

A década de 90 vai trazer vários problemas, a somar às mudanças irreversíveis a operar nas empresas, designadamente de ordem demográfica, laboral, tecnológica e social, maior divulgação de informação, maior harmonização na diversidade.

Na Europa, o Leste é uma realidade nova. A influência alemã tende a aumentar. A CEE admitirá novos países. Novos países independentes surgirão.

As Empresas, atentas à concorrência, à competitividade e aos previsíveis efeitos da livre circulação de pessoas, bens, capitais e serviços a partir de 1993, devem seleccionar e reter os trabalhadores

competentes, evitando o "turn over" principalmente a nível de quadros e de determinadas especializações.

Não serão desenvolvidas as várias formas de Recrutamento, como acções de atracção dos candidatos (anúncios, publicidade, aliciamento junto de universidades, linha telefónica aberta, triagem informatizada), nem experiências de Pré-Recrutamento, como, por exemplo, a utilização de vídeos onde se evidenciam as expectativas postas nos futuros empregados que desejem submeter-se ao processo de selecção.

Como se vê, mesmo antes do início deste processo, a empresa pode desde logo começar a definir os valores, estrategicamente mais relevantes que, em princípio, excluirão quem não estiver disposto a observá-los. Uma espécie de pré-selecção com ênfase na Cultura da Empresa.

Apenas enumeraremos também alguns processos de Selecção de entradas como: testes, questionários, "in basket", "roll playing", entrevistas, grafologia, exames médicos, psicológicos, psicotécnicos, simulações, recriações ("assessment centers"), conforme o tipo de actividades e de funções presentes e futuras a desempenhar.

Mais difícil é a selecção de saídas!

Sejam quais forem os processos, interessará a sua eficiência e uma visão sistémica integrada na Estratégia Global da Empresa.

A Estratégia de Recrutamento deve observar os diferentes factores organizacionais e perspectivar o binário política remuneratória/envolvimento, o desenvolvimento de carreiras, o apoio aos trabalhadores, etc. Não se trata, portanto, de ter apenas em conta o preenchimento de um posto de trabalho, mas visar uma perspectiva ascendente (potencial do R.H.) e a sua capacidade de polivalência (gestão previsionial de carreiras e sucessões).

Já vimos como a entrada de novas pessoas, principalmente para lugares-chave, pode provocar alterações nos padrões de crenças e atitudes mais vulgares numa organização e daí a importância dos processos e sistemas de Recrutamento e de Selecção mais adequados.

Mas o Recrutamento, Selecção e Seriação podem ter um impacto cultural a todos os níveis da empresa, ganhando cada vez mais importância o tipo de entrevistas a seguir e a preparação de entrevistadores.

A Entrevista não é domínio exclusivo da psicologia. As chefias podem e devem intervir nas entrevistas, impondo uma aproximação estratégica aos objectivos da empresa e aos requisitos, prioridades e exigências de curto prazo.

É a altura exacta para passar a mensagem sobre os valores defendidos pela empresa (e/ou sectores desta) e prescrutar o grau de receptividade, de compreensão e mesmo de comprometimento que podem direccionar o comportamento, crenças e atitudes dos entrevistados no sentido desses valores.

Todo este processo deve corresponder a um bom investimento cultural.

É caso para se dizer que mais vale prevenir do que remediar, isto é, mais vale admitir pessoas competentes e sensibilizadas para a mudança do que tentar, mais tarde, alterar-lhes as crenças, valores e atitudes já interiorizadas, quiçá, não condizentes com a mudança pretendida.

Mas se este processo de admissão é necessário, todavia não é suficiente, na medida em que se deve também procurar reter as pessoas mais competentes. E este processo de retenção é muito mais complexo e está ligado ao desenvolvimento pessoal e satisfação provocados pelos tipos de estratégia, estruturas, sistemas, liderança, cultura da empresa e, obviamente, pela lei da oferta e da procura do mercado de trabalho.

- **Acolhimento**

"Porque eles podem conquistar aqueles que acreditam que eles podem"

Virgílio

O processo de Acolhimento ou Integração dos trabalhadores (incluindo quadros) pode determinar o sucesso ou insucesso da selecção e admissão.

O tipo de empresa, a natureza das suas actividades e as funções a desempenhar pelos seleccionados, influenciarão a escolha do processo de integração. Este não pode, pois, limitar-se à

entrega de documentação a ser lida, nem a uma simples apresentação ou à descrição do que se espera, a curto prazo, do exercício das suas funções.

Cada empresa (departamento/sector) deve ter imaginação e sentido de oportunidade para promover a integração dos trabalhadores da melhor maneira, desde a realização de seminários de acolhimento, passando por programas de formação, até ao aconselhamento individual, etc.

Um exemplo elucidativo: os novos empregados da famosa Disneylandia passam dois dias inteiros a ver filmes e a ouvir palestras sobre o que deles se espera quanto à sua aparência e comportamento.

Esta forma de "socialização", como alguns autores designam, também pode ser levada a efeito junto de todos os membros duma empresa quando se pretendem mudanças radicais.

Uma integração correcta tem maiores probabilidades de evitar percepções e informações posteriores, colhidas já no ambiente de trabalho, que podem até opôr-se aos valores e comportamentos defendidos pela empresa ou por mudanças em curso.

Por outro lado, não se poderão conhecer os valores e comportamentos esperados, face às prioridades e resultados definidos, se não forem devidamente transmitidos e explicitados, tal como vimos no capítulo da Comunicação.

Em termos de Aviação Civil, será um "Welcome Aboard", aproveitando-se a receptividade que o momento oferece antes de se entrar no ambiente de trabalho.

Muitas empresas minimizam ainda o papel desta fase. Os trabalhadores acabam por ir conhecendo a empresa ao longo dos anos, através de percepções que foram desenvolvendo segundo a sua perspectiva individual e/ou, como vimos, fruto de comportamentos e de informações de terceiros, quantas vezes distorcidos do real funcionamento da empresa e desligados da sua estratégia e dos seus objectivos.

É óbvia a interacção que pode existir entre a Cultura e a entrada de novos funcionários para uma empresa.

Os valores e prioridades das mudanças a operar, juntamente com os valores existentes e a conservar, podem ser lançados para o ambiente de trabalho através dos recém admitidos, ajudando a provocar as mudanças de cultura desejáveis. Por sua vez, estes novos trabalhadores também acabam por absorver efeitos da cultura ou subculturas mais dominantes.

. Descrição, Análise e Avaliação de Funções

“Define claramente o trabalho antes que o candidato seja escolhido ou promovido”

J. Peter

A relevância da Descrição de Funções resulta de uma compreensível trilogia de base: funções-objectivos-resultados.

Sem entrar na pormenorização dos elementos básicos de um Posto de Trabalho (identificação, missão, finalidades, natureza, alcance e dimensão), as funções que lhe estão adstritas devem ser descritas com simplicidade, sem deixarem de ser válidas, flexíveis e adaptáveis à mudança. Será sempre uma descrição contingencial e não resumida a um estereotipo inalterável, ainda que inserida num organigrama e envolvendo diferentes tipos de relações (superiores, colegas, subordinados, clientes, fornecedores).

Deve ser um autêntico contrato de inteligência, a exigir uma linguagem comum e uma comunicação transparente.

Processa-se circularmente entre a informação a recolher através de questionários e/ou entrevistas e a ideia precisa do que a descrição deve conter. Traduz-se, no final, numa relação do trabalhador com a empresa, em termos de coerência, interação e aproveitamento de sinergias.

É um grande impulso para a transmissão dos novos valores e comportamentos que se pretendem obter, criando, desde logo, um clima de confiança, de negociação e de transparência de processos mais permeável às mudanças e facilitador das restantes técnicas e políticas de R.H..

Numa experiência pessoal e por meio de um “briefing” colectivo, foi solicitado a cada um dos profissionais presentes que redigissem, segundo o entender de cada um, a descrição das funções relativas às áreas de actividade que lhes acabavam de ser confiadas. Isto, segundo as mudanças a operar e a introdução de novos modelos, valores e métodos de trabalho.

Além da co-responsabilização, do empenhamento e duma maior reflexão exigida, resultou numa

implicação posterior em que cada um tentou demonstrar o real valor das suas capacidades.

A Análise de Funções é a base de todo o processo de Avaliação de Funções, enumerando os requisitos necessários e as condições inerentes ao seu desempenho.

Ao fazer-se a Descrição das funções, com o recurso ou não a um analista, deve ter-se em mente o facto de uma Comissão de Avaliação necessitar de fazer julgamentos específicos nomeadamente em termos de “Know How” (competências), de resolução de problemas e de responsabilidades, nos seus aspectos quantitativos e qualitativos .

O melhor teste para esta análise é proceder-se à sua Avaliação, para verificar se será possível quantificar os diversos aspectos e detectar se as descrições são claras, precisas, sintéticas e formatizadas.

O trabalho do analista funcional só estará terminado quando a descrição estiver clara, completa, bem organizada e aprovada pelo titular do P.T. e superiormente, após ter sido avaliada.

Não descreveremos os diferentes métodos, sistemas e grelhas passíveis de ser aplicadas numa avaliação.

Diremos apenas que os métodos quantitativos, não analíticos, são incipientes e estão em desuso, dando lugar aos métodos quantitativos/factoriais, com o uso de sistemas por pontos e sistemas de comparação de factores.

No sistema por pontos, podem identificar-se factores comuns a todas as funções da Empresa ligadas à capacidade individual, supervisão e condições físicas de trabalho, estabelecendo-se escalas com mais ou menos factores, eliminando-se os relacionados.

A Comparação de Factores é um processo sistematizado de medir o conteúdo do P.T. e pode abranger, como já vimos, três dimensões: competência (conhecimentos ou exigências), resolução de problemas e inerentes responsabilidades.

Estas avaliações têm muito a ver também com as remunerações base, enquanto que uma avaliação do desempenho, a focar mais à frente, incidirá mais sobre as remunerações variáveis. Haverá então uma vertente qualitativa, podendo ser definida, por exemplo, pela importância relativa percentual entre cada uma das três dimensões da avaliação do P.T.e/ou perfil exigido.

Todos estes sistemas, processos, métodos e técnicas revelam o tipo de Cultura dominante numa empresa e dificilmente serão encontrados ou terão eficácia em empresas com cenários mais burocratizados, hierarquizados ou dominadores.

Todavia, a sua aplicação sistemática, global e integrada com os restantes sistemas e técnicas de R.H., permitirá criar um Clima Social de confiança e expectante, proporcionando um maior empenhamento, iniciativa e criatividade, por perspectivar progresso e desenvolvimento pessoal, mais relacionado com mérito, justiça e eficácia, do que com avaliações mais subjectivas.

E, como consequência, serão positivas as repercussões em termos de “performance” empresarial.

Terminado o processo de admissão, esta fase pode ser aproveitada, até pela própria aplicação dos processos e métodos mais actuais, para se experimentarem e difundirem valores e comportamentos que permitam aceitar mais facilmente quaisquer projectos de mudança.

. *Análise do Desempenho e do Potencial*

Desenvolvimento Pessoal e Planeamento de Carreiras

“A apreciação é uma coisa maravilhosa: faz com que o excelente dos outros nos pertença também”

F.Voltaire

Esta análise tem-se imposto como um precioso utensílio de gestão, criando uma forte ligação entre os objectivos da empresa e o desenvolvimento pessoal e não apenas como um ritualismo a observar.

Compete à D.R.H. assegurar que esta análise seja levada a sério e esteja relacionada com a orientação estratégica da Empresa.

Não surpreenderá, portanto, que deva ser vista como um importante meio de diagnóstico e de influência sobre atitudes e comportamentos.

Compreende-se que os membros de uma empresa não levem muito a sério tentativas culturais de difusão de conceitos de qualidade, “performance”, produtividade, etc, se não houver mecanismos para se proceder à sua aplicação e/ou avaliação, se contrariarem os objectivos pessoais colocados nesse processo ou se os responsáveis pela avaliação ou pela estratégia de mudança demonstrarem prioridades nas suas ambições pessoais.

Através da análise da Avaliação do Desempenho, pode e deve detectar-se se o trabalhador tem capacidades e potencialidades superiores às que revela no desempenho das suas tarefas ou funções ou se estará mais vocacionado para outras tarefas ou actividades.

Deve, pois, abandonar-se o processo de Avaliação tradicional e/ou grelhas analíticas por critérios, rígidas e mecanicistas.

Os tempos actuais exigem uma “avaliação desejável”, tendo por finalidade o Desenvolvimento Pessoal e o acréscimo da eficácia empresarial, inserida na cultura predominante da empresa.

Esta apreciação construtiva pode e deve transformar-se numa forma de motivação e de estímulo para o apreciado, só possível com uma avaliação correcta e eficaz, sempre que possível objectivada, do seu desempenho e potencial (Gestão Previsional de Carreiras) visando, como vimos, o interesse da Empresa pelos resultados atingidos (versus tarefas/funções/objectivos propostos).

Trata-se de uma apreciação global, com uma aproximação sistémica de três actores: apreciador (hierarquia), apreciado (colaborador) e objectivos/resultados esperados.

Isto significa que os efeitos da transmissão dos valores constantes de qualquer mudança de cultura, dependem, em grande parte, do apreciador, por vezes o superior hierárquico sem especialização em avaliação.

Não nos reportaremos à escolha dos sistemas a seguir, nem às diversas posições adoptáveis durante a apreciação, conforme os comportamentos em confronto.

Se o preenchimento de um Formulário (claro, simples, espécie de análise sócio-biográfica) e de um Balanço de Actividades (espécie de auto-balanço ou auto-memória, obrigando a uma maior reflexão e preparação para a entrevista) podem ser considerados documentos básicos de suporte do “currículum” empresarial e profissional, a Entrevista de Apreciação ou de Actividade representará o momento crucial do processo. Muito haveria a dizer sobre as diferentes perspectivas destas Entrevistas, as suas tipologias, preparação e condução e os aspectos a abordar na síntese final, bem como as reflexões a fazer sobre a entrevista realizada e o Clima que a rodeou, mas não cabem no âmbito desta descrição.

Também uma Análise do Potencial e das possibilidades de Progressão nas Carreiras podem revestir outras

formas convergentes e complementares de avaliação, designadamente: provas psicológicas (questionários de personalidade, testes projectivos, etc.), levantamento de expectativas (tipo de carreira-empresa ou carreira-subjectiva, interesses prevaletentes e auto-percepção das necessidades de formação) e análise de carreira (avaliação, potencial estimado, formação).

Mas interessa-nos reduzir esta abordagem às interacções entre Cultura e estes processos.

Sabemos como os sistemas e estes processos em vigor numa empresa reflectem o tipo de cultura mais difundido.

Depreende-se, do que acaba de ser exposto, que a Avaliação do Desempenho, aliada à Análise do Potencial, ao Desenvolvimento Pessoal e à Progressão nas Carreiras são também mecanismos, se credíveis, para passar as mensagens de mudança cultural.

Resumindo, uma apreciação deve ser desejável, na procura de um melhor desempenho, em proporcionar meios para um maior desenvolvimento pessoal, em realçar os aspectos positivos desse desempenho, em apelar à participação face aos objectivos definidos e na instalação de um diálogo aberto e assertivo visando resolver pontos de desacordo e procurar soluções construtivas .

Este plano de acção conjunta é indispensável numa Mudança de Cultura, pois vai fazer protagonizar os valores e atitudes em comportamentos, não se ficando apenas pela discussão de ideias e de conceitos.

Relações Interpessoais

*“Estou livre de todos os preconceitos.
Odeio-os a todos igualmente”*

W.C.Fields

Como resultado destes processos, alimentados por uma liderança participativa e por uma comunicação transparente e assertiva, surgirão melhorias de relacionamento entre Chefias (e Gestores) e os Empregados, dando lugar a um Clima Social confiante e receptivo às mudanças desejáveis.

. Mobilidade Interna e Polivalência

“Os grandes erros são muitas vezes feitos, como as cordas, de uma quantidade de fios.”

V.Hugo

É um dos aspectos importantes do Planeamento de R.H., designadamente do Planeamento de Efectivos, com impacto no Desenvolvimento Pessoal, no Planeamento de Carreiras e na Eficácia da Empresa.

Pode transformar-se numa tarefa tão difícil nos tempos presentes e a nível de quadros e técnicos profissionais, que nos leva a concordar que “prever a mobilidade será gerir o imprevisível”. Requer, sempre que possível, uma resposta mais proactiva do que reactiva, inserida na Gestão Previsional de R.H..

Sob o ponto de vista organizacional apontam-se quatro tipos de movimentos e algumas das suas consequências:

- “UP” - Promoções, dependendo da política da Empresa e de eventuais acordos sindicais, com maior ou menor valorização das capacidades/potencial e/ou senioridades;
- “DOWN” - Despromoções por inabilidade, saúde, mudanças de interesses, processos disciplinares; Podem produzir apatia, ineficiência, depressões e podem minar a moral do grupo;
- “OVER” - Transferências e recolocações, fazendo parte dum processo de promoções segundo uma predeterminada mobilidade interorganizacional e multifuncional ou por interesses e razões diversificadas.
Se, por um lado, podem constituir prestígio, por outro, podem provocar resistências (despesas, incómodos, dificuldades familiares, escolas para filhos, ambiente social e de amigos);
- “OUT” - “Lay-off” e redimensionamentos, com uma difícil gestão pelos traumas causados e problemas de vária índole (financeiros, económicos, sociais, emocionais, familiares);
- “POLIVALÊNCIA” - outro factor de mobilidade, com maior ou menor preponderância de acordo com o tipo de organização e as posições sindicais.

Estas movimentações podem ter lugar com ou sem mudança de Posto de Trabalho, edifícios, regiões e até países.

Mesmo que existam sistemas de avaliação credíveis, podem ser criadas resistências a tais movimentações se os aspectos negativos não forem geridos com cuidado e oportunidade.

Se considerarmos que a difusão dos valores e comportamentos essenciais numa Mudança podem processar-se também através das movimentações descritas, facilmente se deduz que devem ser estrategicamente coordenadas e utilizadas na divulgação dessas mensagens culturais. Será um processo semelhante ao que ficou descrito na “mudança de pessoas e de lugares”.

As Despromoções podem minar o Clima Social e ser aproveitadas para pôr em causa os valores empresariais.

Para obviar a tais inconvenientes devem ter por base critérios objectivos de avaliação e transparência de processos, envolvendo ou não forças sindicais conforme os A.E. em vigor. Com alguma imaginação e conhecimento de causa, o esclarecimento sobre esses despedimentos pode mesmo ser aproveitado para se dar ênfase aos valores, atitudes e comportamentos esperados nas mudanças projectadas ou em curso.

. *Separação de Trabalhadores . “Outplacement”.*

Redimensionamento das Empresas

As causas principais que podem levar à separação ou despedimentos de trabalhadores estão normalmente relacionadas com inadequações:

- . Emprego/Função (sobredimensionamento e/ou disfuncionamento)
- . Empregado/Empresa (desacordo em políticas, valores, estratégias, regulamentos, procedimentos)
- . Inadequação relacional (conflitos de pessoas, diferenças culturais ou comportamentais)

Esta situação causa várias preocupações e exige precauções a serem tomadas pelas hierarquias em consonância com a D.R.H.: organizar os argumentos e definir quando, quem e como anunciar os despedimentos.

É a fase mais delicada da Gestão de R.H., enfrentando-se trabalhadores que, de repente, veêm o seu universo a desfazer-se.

Não entraremos em pormenores acerca do anúncio (“fase de demolição”), das medidas de despedimento e do tipo de entrevistas e/ou de reuniões a terem lugar, devendo-se evitar, em qualquer dos casos, que sejam dramáticas.

Compreende-se como é vital o recurso a um tipo de comunicação oral e escrita bem adequado às circunstâncias, para se evitarem informações distorcidas e falsos rumores.

A ênfase deve ser colocada na “fase de Reconstrução”, como uma estratégia de apoio aos que saem, ajudando-os na reinserção numa nova vida profissional (indenizações, subsídios, pré-reformas, disponibilidades de tempo, formação, etc,) e, se possível, com a ajuda de um gabinete de “outplacement”

Este processo deve ser rápido para se obviar à criação de um Clima Social instável e evitar-se, tanto quanto possível, que os trabalhadores saiam de “costas viradas para a empresa”.

Toda esta acção deve ser referenciada à estratégia da empresa e à Gestão Previsional dos R.H., sendo negativo o recurso a decisões “políticas”.

Em relação aos que ficam, deve ter-se o cuidado de não diminuir a sua qualificação média e catalizar as suas energias e motivações . Este processo impõe a cedência de melhores condições e de formação para um gradual desenvolvimento pessoal e progressão nas carreiras, a par de uma visão das transformações a concretizar na empresa e das expectativas em relação à “performance” esperada.

Este resumo dá-nos a ideia, não só da necessidade de não se deixar destabilizar o Clima Social face a processos, por vezes tão radicais e incompreendidos, como ainda conseguir-se difundir os valores necessários às transformações empresariais e incentivar atitudes e comportamentos construtivos em relação a tais mudanças.

Compreende-se melhor o cuidado a ter em relação aos que ficam, mas não deve descurar-se a possibilidade de se apoiar quem sai compulsoriamente.

. “Outplacement”: (Recolocação)⁽¹⁹⁾

Para atingir estes objectivos algumas empresas estrangeiras têm recorrido ao “outplacement”.

Este “utensílio”, à disposição da Direcção de GRH, surgiu nos EUA nos anos sessenta e começou a ser aplicado em França em 1980, conhecendo maior incremento a partir de 1985.

Trata-se de um processo de reorientação profissional, levado a cabo por um gabinete especializado financiado pelas empresas, tendo em vista uma possível reconversão ocupacional e a reinserção no mercado de trabalho dos trabalhadores separados dessas empresas.

A utilização de um Gabinete com estas características, assegurando um apoio e reconversão ao pessoal despedido, tem consequências positivas em relação aos que deixam a empresas e aumenta a confiança, lealdade e mobilização nos que ficam.

O "outplacement" é um elemento criativo e dinâmico e um autêntico acto de gestão estratégica.

É uma ferramenta de progresso na Gestão Previsional de RH, na medida em que se tem afirmado como um dos meios que permite gerir as mutações industriais e sociais que se traduzem, em muitos casos, numa desadequação ou excesso de R.H., servindo, por consequência, os objectivos das mudanças culturais nas empresas.

O crescente aumento de fusões, aquisições, privatizações, participações, etc, desenvolve cenários com premente actualidade entre nós, em que a recolocação de trabalhadores deveria merecer a atenção devida.

O "outplacement" é, afinal, um meio de conciliação entre a eficácia económica e a responsabilidade social das empresas, inserido no Planeamento de Efectivos de R.H..

. Política Remuneratória

"O ordenado é um símbolo que pode satisfazer as necessidades da estima e do reconhecimento e, por isso , ser uma recompensa importante"

E. Lawler III

As remunerações recebidas pelo trabalho realizado constituem ou não um factor de motivação com influência no comportamento dos trabalhadores?

Têm sido longos os debates sobre esta questão e não entraremos na discussão das várias teorias sobre a motivação das pessoas, já atrás mencionadas.

Refere-se apenas um estudo de Herzberg⁽¹⁴⁾, 1959, em que identificou os “5 factores de motivação” e os “5 factores higiénicos” que os empregados mais frequentemente diziam encontrar no seu trabalho.

O salário figurava entre os factores “higiénicos” menos apreciados, isto é, poderia desmotivar se não fosse satisfatório, mas não seria fonte de motivação.

Se para algumas organizações, por exemplo de caridade ou cooperativas, será possível aplicar este estudo, já nas empresas e no tempo presente isso não terá viabilidade.

As Remunerações constituem formas de motivação ou de satisfação extrínsecas e actuam como formas de compensação.

Mas este sistema de compensação pode ter várias componentes: remuneração base, mais as compensações devidas ao desempenho pessoal e que podem abranger remunerações variáveis (bónus, prémios, incentivos, participação nos lucros, etc) e diversos benefícios (automóvel, gasolina, cartão de crédito, seguros, prémios, créditos, livros, etc).

Significa isto que a adopção de uma política remuneratória pode reflectir aspectos de equidade interna, competitividade externa e motivação individual.

Vê-se, então, claramente a relação que deve existir entre um esquema correcto de apreciação e Avaliação do Desempenho e a correspondente contribuição salarial. Isto é, deve-se saber o que se vai fazer para depois se ser avaliado.

As mudanças devem estar mais viradas para a Avaliação do Desempenho do que para as remunerações, na medida em que estas se encontram mais ou menos formalizadas.

Todo este processo, como vimos, leva as Chefias e responsáveis a ouvir, contactar, dialogar, controlar, isto é, a gerir o seus R.H..

Será, assim, um processo de mudança cultural.

Uma análise da Política Remuneratória numa empresa facilmente põe em evidência se os salários estão mais virados para antiguidades e diuturnidades ou para a produtividade, qualidade ou “performance” individual. Empresas há, que até privilegiam aspectos de lealdade!

Por outras palavras, a Política Remuneratória evidencia os objectivos e os valores mais comuns numa

empresa. Pela mesma razão, os diferentes sistemas remuneratórios podem ou não reforçar a introdução de novos valores, comportamentos e objectivos.

O estudo de vários casos levou os seus autores a reconhecer que os projectos de mudança, com sucesso na interiorização de novas crenças e comportamentos, foram acompanhados por sistemas remuneratórios adequados aos objectivos em vista.

. Formação Profissional/Educação

“O ser humano individual bem desenvolvido e bem estruturado é, no sentido estritamente científico, o maior fenómeno que jamais conhecemos; e a variedade de personalidades individuais, a maior riqueza do mundo”

J.Huxley

Deixámos este tema para o final deste Capítulo, porque as várias formas e tipos de formação ao alcance das empresas são o instrumento, por excelência, para promover Mudanças de Cultura empresarial, pelo que uma empresa deve ser gerida como um sistema de aprendizagem contínua.

Mas a formação é uma área estratégica não só nas empresas, como no próprio país.

A crescente competitividade internacional obriga a um grande esforço no domínio da educação/formação, a merecer uma interacção mais coordenada, áreas em que Portugal revela atrasos preocupantes.

As empresas podem ser consideradas o local privilegiado para uma formação profissional adequada às suas próprias necessidades e às alterações provocadas pelo meio envolvente. Importará sublinhar aqui a relevância da escolha dos formandos que devem reunir características e aptidões (“skills”) para as funções a desempenhar, não obstante alguns entraves sindicais que ainda afectam ou criam resistência à mobilidade interna dos trabalhadores.

Não fará sentido, por exemplo, custear-se e forçar-se o treino de pessoas para lidar com o público ou clientes, se não tiverem o mínimo de sensibilidade para o efeito. Traduzir-se-á numa menor rentabilidade do investimento de formação e poderá coartar um desenvolvimento pessoal ambicionado, se estiver em causa o mérito demonstrado.

Compreender-se-á, assim, porque é que um Projecto de Formação (de lançamento de uma empresa ou como consequência de um desenvolvimento empresarial), deve ser global e participativo, funcionando como instrumento da vontade das hierarquias. Só assim será viável a adaptação dos valores, atitudes, comportamentos e aptidões aos objectivos de serviço, passíveis de ser comparados com os resultados obtidos.

As várias entidades dum processo formativo (órgão de formação, conselho de administração, áreas funcionais, hierarquias e direcções, trabalhadores e, se existir, um desejável órgão de Conselho), devem participar na definição das necessidades, conteúdos, custos, planos de actividade, acções e controlo dos resultados, consoante as funções que lhes são inerentes.

Neste sentido, realça-se, a propósito, a importância de uma correcta e sustentada avaliação do desempenho e do potencial como um processo concorrente na elaboração dum projecto de formação.

Desta forma, a organização da formação poderá ser consentânea com os objectivos globais que devem presidir à sua elaboração, a saber:

- . tornar as empresas competitivas através da qualificação profissional adequada dos seus R.H.
- . permitir um desenvolvimento pessoal e de carreiras coerente com as capacidades e potencialidades individuais.
- . contribuir para a criação de um Clima Social favorável à mudança de valores, atitudes e comportamentos das pessoas, rumo aos objectivos globais e sectoriais estabelecidos.

Como o saber e os ensinamentos são transmitidos por formadores, é determinante a preparação qualitativa dos operadores da formação pertencentes e/ou exteriores às empresas, impondo-se uma metodologia de avaliação e de controlo de qualidade da própria formação.

Essa qualidade deve ser extensiva aos métodos usados pelos formadores, ao material pedagógico utilizado e às condições ambientais do local onde se processa a formação.

E compreende-se que assim seja, não só pelo teor dos conhecimentos e experiências transmitidos como também porque os formadores, actuando como “role models”, podem influenciar, positiva ou negativamente, as atitudes e comportamentos dos formandos.

Mas o processo de formação profissional deve transcender a simples formação profissional para o desempenho das tarefas e das funções presentes e/ou futuros. Interessa, cada vez mais, que abranja também um tipo de “formação-empresa” com visão empresarial e em que cada trabalhador se sinta parte integrante das estratégias definidas e dos resultados obtidos.

Este processo será mais actuante no desenvolvimento das atitudes e valores ligados às mudanças de comportamento e de “performance” no trabalho se envolver, logo no início, os Directores e Hierarquias, projectando-se em cascata através de toda a estrutura organizacional.

Poder-se-á concluir que o levantamento das acções de formação nos pode dar uma ideia muito aproximada do tipo de cultura preponderante numa empresa

E que a formação poderá, só por si, ser um autêntico “instrumento de aculturação”.⁽¹⁾

. Conclusão sobre “Cultura e Recursos Humanos”

Ao terminar este capítulo sobre “Cultura e Recursos Humanos”, depreende-se que um verdadeiro Gestor de R.H. deve estabelecer a ligação, isto é, a “ponte” entre as expectativas da empresa e as expectativas dos seus trabalhadores.

Parafraseando M.Thevenet, não restarão dúvidas de que “uma empresa deve desenvolver a sua Cultura e, sobretudo, funcionar em coerência com ela. A Gestão de R.H. permite-lhe consegui-lo”.

PARTE III - C) - MUDANÇA DO CLIMA SOCIAL

“Modificamos tão radicalmente o nosso meio ambiente que temos agora de nos modificar a nós próprios para viver nesse novo meio”

N. Wiener

Investigações levadas a cabo têm sugerido que o Clima Social ou Organizacional é um precioso elemento indicador do entusiasmo numa organização para aceitar ou criar mudanças.

Utilizando uma linguagem metafórica, Tudor Rickards⁽¹⁷⁾ afirma que o Clima Social funciona como uma variável interveniente, uma espécie de “caixa de transmissão” que transmite acções de mudança nas Estruturas e Estratégia numa Empresa, produzindo alterações nos níveis de produtividade (“performance”) e de satisfação no trabalho.

Este processo de mudança pode ser acelerado ou retardado conforme o tipo de mudanças engrenadas no motor (Clima Social).

Deste modo é importante a compreensão e uma gestão adequada do Clima Social, que uma auditoria ajudará a determinar, para se conseguir implantar um Projecto de Mudança .

O melhoramento do Clima Social deve ser positivamente assumido na Estratégia de desenvolvimento de R.H., como parte de uma gestão integrada.

Não será, então, suficiente mudar apenas o Clima Social dos que já pertencem à Organização ou empresa. A sensibilização para essa percepção deve começar nas fases de recrutamento, selecção e integração dos membros da empresa, em consonância com a difusão dos valores empresariais (cultura) que necessitam de um Clima Social positivo que propicie a implantação da Cultura pretendida.

Ao longo do capítulo sobre Mudança da Cultura de Empresa, aproveitando-se para se estabelecerem os efeitos interactivos entre Clima e Cultura, foi várias vezes referida a influência exercida pelas alterações do meio envolvente e dos sistemas “técnico-sociais” da empresa no pulsar do Clima Social.

E compreende-se que assim seja, na medida em que a “performance” numa empresa é certamente melhorada quando o ambiente de trabalho é compatível com as necessidades, tendências e expectativas dos trabalhadores.

Tal como as plantas, as pessoas precisam de um Clima hospitaleiro para crescer e desabrochar. Resulta, por conseguinte que, assim como na difusão da Cultura de Empresa, também em relação ao ambiente se devem aproveitar todas as oportunidades para melhorar o Clima Social.

De igual modo se poderá recorrer a medidas, técnicas e programas de sensibilização e de formação, na medida em que o Clima Social sendo ditado, em parte, pela cultura, também recebe a influência das Estruturas e Sistemas empresariais e, mais directamente, de factores mais tangíveis a nível do desempenho das tarefas ou das funções.

Atente-se, por exemplo, no efeito psicológico positivo e expectante que algumas Companhias Aéreas conseguiram espalhar com a simples estratégia de colocar “as pessoas em primeiro lugar”, em vez do “cliente em primeiro lugar”, em que os objectivos finais são os mesmos.

Por vezes, em termos psicológicos e do Clima Social, as intervenções facilitadoras são as mais simples.

Será difícil ordenar ou manipular as pessoas para assumirem comportamentos positivos em relação à empresa. Mas talvez se consigam essas posições construtivas se forem devidamente convencidas e “convidadas” a fazê-lo.

Em termos de formação e de aprendizagem, o recurso a sessões criativas para a resolução de problemas, com a aplicação de técnicas apropriadas, pode conduzir a um empenhamento das pessoas na instalação de um Clima Social inspirador de comportamentos virados para a Mudança.

CONCLUSÃO - PARTE III

Nos tempos que correm, designadamente no nosso país, um Projecto de Empresa será sempre um Projecto de Mudança.

Este Projecto passa pela orientação das crenças, valores, atitudes e comportamentos mais arraigados na empresa no sentido da Mudança desejada, devendo apoiar-se num Clima Social construtivo e permeável a tais alterações.

Mas um Projecto destes deve ser estrategicamente concebido e implantado e requer uma visão sistémica e contingencial.

A sua implantação, observando os condicionalismos dos meios envolventes, depende da coerência e interacção eficazes entre as Estruturas, Sistemas e Estilos de Gestão capazes de potenciar as capacidades dos diversos Recursos, nomeadamente, dos R.H., para se atingirem os Resultados pretendidos.

Será difícil desenvolver qualquer Projecto de Qualidade, Produtividade, etc, mesmo utilizando meios de Comunicação mais persuasivos e um Liderança aparentemente mais participativa, se se mantiver uma visão mecanicista das Estruturas e Sistemas com uma funcionalidade pouco operacional e que suscitem menos credibilidade por parte dos trabalhadores.

Mesmo acções de Formação, mais ou menos pontuais ou mesmo generalizadas, sem uma harmoniosa correspondência nos processos e práticas no local e ambiente de trabalho, terão um efeito pouco duradouro.

A utilização isolada ou parcial de alguns métodos, processos ou técnicas, sem um amplo diagnóstico e o concurso concomitante de todos os meios, terá uma acção semelhante à de um placebo, com algumas primeiras impressões e manifestações psicológicas entusiasmadoras, mas que não curam os males instalados.

E como toda a mudança se faz através das Pessoas e passa pelo seu desenvolvimento pessoal, há que revitalizar ou recriar uma Cultura incentivadora dessa Mudança virada para a estabilização e difusão dos novos Valores empresariais.

A Cultura influencia, afinal, tudo aquilo a que os membros de uma empresa (ou organização) dão mais importância e as interpretações e reacções às informações recebidas, sendo, portanto, determinante no (in)sucesso de implantação duma Estratégia empresarial.

“A nossa época de ansiedade é, em grande parte, o resultado de tentarmos realizar o trabalho de hoje com ferramentas de ontem - com conceitos de ontem”

M.Mcluhan

BIBLIOGRAFIA

- (1) . Maurice Thévenet - "Audit de la Culture d'Entreprise", Les Editions d'Organisations, Paris, 1986
- (2) . Charles Henry Besseyre des Horts - "Vers une Gestion Stratégique des Ressources Humaines" Les Editions d'Organisations, Paris, 1988.
- (3) . Allan Williams, Paul Dobson, Mike Walters - "Changing Culture - New Organizational Approaches", Institute of Personnel Management, Great Britain, 1989.
- (4) . João Pereira Neto - "A Cultura Organizacional das Empresas", Cadernos Recursos Humanos, APFTRH, 1989
- (5) . Schein E.H. - "Organizational Culture and Leadership", Yossey-Bass, San Francisco, 1985
- (6) . Jorge Valla, Maria Benedita Monteiro, Maria Luisa Lima - "Culturas Organizacionais - uma metáfora à procura de teorias", Análise Social, vol.XXIV, 1988
- (7) . B.J.Hodge, William P. Anthony - "Organization Theory", Editor: Jack Peters, Massachussets, USA,1988
- (8) . John B. Miner - "Organization Behavior, Performance and Produtivity", Random House, Inc., 1988
- (9) . ver (7) - Capítulo 13 - "Organization Culture"
- (10) . Cuno Pumpin - "Estratégia Empresarial - Como Conquistar Posições de Estratégia", tradução de: "The Essence of Corporate Estrategy", Gower, Londres, 1987
- (11) . Thomas J. Petters, Robert H. Waterman, Jr - "In Seearch of Excelence", Harper & Row, N.Y., 1982
- (12) . Jean Michel Desmarais, Brigitte Hamelle, Pierre Niewenglowski - "Anteciper et Vivre le Changement", Les Editions d'Organisation, Paris, 1990
- (13) . Miles, R.E. and Snow C.C. - "Organizational Strategy, Structure and Process", McGraw Hill, 1978
- (14) . Jacques Vialat - "Le Management Relationnel", Les Editions d'Organization, Paris, 1989
- (15) . Egídio Lopes - "O SPAC", Edições SPAC, 1989
- (16) . Jorge Marques - "Recursos Humanos ", Cadernos Recursos Humanos, 1989
- (17) . Management Center Europe - 10th International Training and Development Conference, 1991
- (18) . Hofstede G. - "Organization Dynamics", 1980 (brief synopsis of Hofstede's work)
- (19) . Revistas "Personnel", nºs. 306, 308, 309, 312 e 313
- (20) . Pierre Candau - "L'Audit Sociale", Paris, Vuibert Gestion, 1985
. George Archer, Hervé Sérieyx - "Empresas do Terceiro Tipo", RÉS -Editora
. A.C.Martinet, G.Petit - "A Empresa num Mundo em Mudança", Economia e Negócios, Edições Sílabo, Lda, 1989

- . Alain Exiga, F. Pirolet, R. Sainsaulieu, - "L'Analyse Sociologique des Conditions de Travail", Collection Outils et Methods , 1981
- . Peter F. Drucker - "Inovação e Gestão", Editorial Presença , 1989
- . Charles Vincent - "Ganhe Poder através da Análise Transaccional", Monitor, 1990
- . Michel Fustier - "L'Entreprise Mise en Pièce de Theathre", Les Editions d'Organizations, 1989
- . Jac Fitz-enz - "How to measure Human Resources Management, McGraw-Hiill, 1987
- . Abramovici, Amblard, Livian, Poirson, Roussillon, - "Gestão de Recursos Humanos", Ed. Presença, 1988
- . João Moura -"Economia do Trabalho", Estudos Laborais, 1986
- . Alvin Toffler - "A Terceira Vaga", Ed.Vida e Cultura, 1984
- . J. Eduardo Carvalho - "O Balanço Social da Empresa", Ed. Minerva, 1990
- . Acordo Económico e Social - Concertação Social
- . Revistas da APG
- . Publicações e matérias do Curso de Pós-Graduação em Gestão de R.H.-Docentes do ISG.

“Curriculum Vitae”

EGÍDIO AVELINO LOPES

1. HABILITAÇÕES LITERÁRIAS E PROFISSIONAIS

- . Curso de Aeronáutica da Academia Militar (1958/62)
- . Licenciatura pelo ISCSPU (1969)
- . Cursos de “Project Management”, e de “Gestão de Recursos Humanos”, no INA (1988/89)
- . Pós-Graduação em Gestão de Recursos Humanos, pelo ISG (1991)

2. ACTIVIDADE PROFISSIONAL

FORÇA AÉREA - Oficial Piloto Aviador

- . Estágio na USAF - “Pilot Training Jet” (1962/63)
- . Piloto de Caça - Comandante de Esquadrilha de F-86 (1963/64); Comandante de Esquadra de Fiat G-91, Guiné (1965/67)
- . Piloto de Experiências, OGMA (1968/1969)
- . Brevetado pela Heli-Union e Sud-Aviation (Helicópteros - 1969)
- . Brevetado em Comandante, pela German Air Force (1968/69)
- . Comandante de Noratlas, Angola (1970/71)

TAP-AIR PORTUGAL

- . Comandante de B727, Instrutor e Verificador (1974/1982)
- . Representante operacional no European Technical Panel/IATA (1978/1982)
- . Fundador e primeiro Chefe da Frota B737, com a introdução de novas tecnologias, nova filosofia de operação (two men crew) e com as primeiras certificações nacionais em operação CAT II/III. (1983/1986)
- . Instrutor e Verificador, com vários contactos internacionais relativamente a Formação Profissional (Boeing, Air France, Lufthansa, South Africa Airways, British Airways) - (1982-1992)

3. OUTRAS ACTIVIDADES PROFISSIONAIS

.Co-fundador do SPAC - Sindicato dos Pilotos da Aviação Civil e membro da Comissão Administrativa (1975/1976)

.Representante do SPAC na IFALPA (International Federation of Airline Pilots Associations), formalizando o processo de admissão nesta Organização(1975/1976)

. Representante do SPAC na OIP (Organização Iberoamericana de Pilotos), com participação nos Comités de Políticas, Laboral, Legal e de Medicina (1976/1982). Colaboração (4 anos) na redacção do Estatuto de Comandante elaborado pela OIP e publicado em Portugal pelo Decreto-Lei nº 71/84 de 27 de Fevereiro.

. Autor do livro "O SPAC", edições SPAC, (1989).