

DIRIGIR

revista para chefias

CULTURA ORGANIZACIONAL

SEPARATA

Mudança Cultural
e Valorização da Pessoa



INSTITUTO DO EMPREGO
E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

União Europeia
Fundo Social Europeu



LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA

CENTROS DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL

CENTROS DE GESTÃO DIRECTA — CENTROS DE GESTÃO PARTICIPADA



GESTÃO DIRECTA

Delegação Regional do Norte

Braga
Bragança
Vila Real
Rio Minho
Porto — Centro F. P. do Sector Têxtil
— Centro F. P. Plano (ICERCO)

Delegação Regional do Centro

Aveiro
Aveiro
Guarda
Seia
Coimbra
Castelo Branco

Delegação Regional de Lisboa e Vale do Tejo

Venda Nova — C.F.
Alverca
Venda Nova — Centro F. P. Artes Gráficas
Alcoitão / Ranhadas — Reabilitação
Lisboa — Centro F. P. do Sector Têxtil
Setúbal

Delegação Regional do Alentejo

Portalegre
Évora
Reguengos de Monsaraz (Extensão do C. F. P. — Évora)
Beja
Aljustrel

Delegação Regional do Algarve

Faro

GESTÃO PARTICIPADA

- 1 - Construção Civil Ob. Públ. Sul — CENIC
- 2 - Universitária e Relojoaria — CINDOR
- 3 - Const. Civil Ob. Públ. Norte — CICCOPN
- 4 - Metalurgia Metalomecânica — CENFIM
- 5 - Electrónica — CINEL
- 6 - Artesanato — CEARTE
- 7 - Empreg. Escritórios, Comércio, Novas Tecnol. — CITEFORMA
- 8 - Agro-Pecuária — CENTAGRO
- 9 - Reparação Automóvel — CEPRA
- 10 - Informática — CESAI
- 11 - Ortânica — CENCAL
- 12 - Cortiça — CINCORK
- 13 - Energia, Água, Min. Nat. e Turismo — CINÁGUA
- 14 - Alimentar — CEPAS
- 15 - Calçado — CEPIC
- 16 - Vestuário e Confecção — CIVEC
- 17 - Madeira e Mobiliário — CEFIMM
- 18 - Fundição — CINFU
- 19 - Têxtil — CITEX
- 20 - Pescas — FORPESCAS
- 21 - Reabilitação — CEPT 5
- 22 - Jornalismo — CENIOR
- 23 - Comércio — CECOA
- 24 - Interempresas da Beira Serra — CINTERBE
- 25 - Sector da Justiça — CENTRO DA JUSTIÇA
- 26 - Qualidade — CEQUAL
- 27 - Lanifícios — CILAN

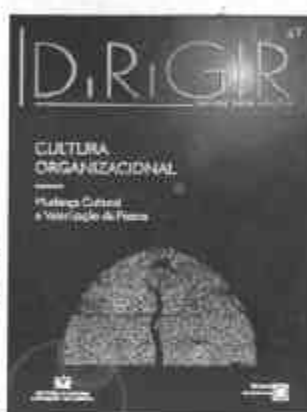
disponível de secções móveis não assinaladas no mapa

- DELEGAÇÃO REGIONAL DO I.E.F.P.
- CENTRO DE F. P. DE GESTÃO PARTICIPADA
- CENTRO DE F. P. DE GESTÃO DIRECTA EM FUNCIONAMENTO



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

EDITORIAL	2
DESTAQUE	3
Cultura organizacional	
Pedro Mendes	
Como vê a cultura da sua organização?	8
FORMAÇÃO	
Sabia que...	14
• Elvira Pereira e Fernando Casqueira	
Empresa, cultura e formação	16
Joaquim Lavadinho	
HISTÓRIA E CULTURA	
Francisco Grandella	20
• Elvira Pereira e Fernando Casqueira	



CAPA: ILUSTRAÇÃO DE NUNO GASPAR
SOBRE FOTO DE JORGE BARROS

QUALIFICAÇÃO, COMPETÊNCIAS
E CULTURAS ORGANIZACIONAIS



GESTÃO	25
Qualificações, competências e culturas organizacionais	
• Rui Moura	
Táticas de combate ao stress	31
A cultura e projecto de empresa	34
• M. Helena Antunes	
Histórias passadas... em tempo real	40
J. Vicente Ferreira	
Criar uma empresa — O Financiamento: a arte do impossível	44
• J. M. Marques Apolinário	
Disse sobre gestão	48

ASPIRINAS DA ALMA	
As "malhas" que a cultura tece:	49
o jogo da Malha	
• Albuquerque Tavares	

EUROFLASH 51

SOCIEDADE	
A valorização da cultura de empresa pelo ambiente	52
• Jorge Antunes	

Cultura de empresa e motivação	55
António José Martins	

BREVES 58

LIVROS A LER 60

CLASSIFICADOS 62

OPINIÃO DO LEITOR 63



ASPIRINAS DA ALMA

IEFP / FP
MEDIATECA

97.04.01

PROPRIEDADE: INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL. DIRECTOR: ADELINO PALMA. COORDENADORA: LÉLIA SPENCER BRANCO. CONSELHO EDITORIAL: ADELINO PALMA, ELIZABETE MORANDA, LÉLIA SPENCER BRANCO, MADALENA AVILLES, J. M. MARQUES APOLINÁRIO, J. VICENTE FERREIRA. COLABORADORES: ALBUQUERQUE TAVARES, ANTÓNIO JOSÉ MARTINS, ELVIRA PEREIRA, FERNANDO CASQUEIRA, JOAQUIM LAVADINHO, JORGE ANTUNES, J. M. MARQUES APOLINÁRIO, J. VICENTE FERREIRA, MARIA HELENA ANTUNES, NUNO DE OLIVEIRA PINTO, PEDRO MONTES, RUI MEIRA. REVISÃO TIPOGRÁFICA: BALLO RAMOS. CAPA: FOTO DE JORGE BARROS. CONCEPÇÃO E DIRECÇÃO GRÁFICA: NUNO GASPAR. ILUSTRAÇÕES: HENRIQUE ALVES, MANUEL LIBREIRO, NUNO GASPAR, PAULO BUCHINO, SÉRGIO REBELO. FOTOGRAFIA: JACINTO FERNANDES. GRÁFICOS: NUNO GASPAR. APOIO ADMINISTRATIVO: ANA MARIA MELO, NATÁLIA PACHECO. REDACÇÃO E ASSINATURAS: DIRECÇÃO DE SERVIÇOS DE FORMAÇÃO DE FORMADORES - TEL.: 011 882 267 - EXT. 2578 - APARTADO 8236 - 1801 LISBOA UTREX. EDIÇÃO: ASSESSORIA TÉCNICA DE INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO. MONTAGEM E IMPRESSÃO: TIPOGRAFIA PEREIRA, S.A. PERIODICIDADE: 6 NÚMEROS ANO. TRÁGICA: 22 000 EXEMPLARES. CONDIÇÕES DE ASSINATURA: ENVIAR CARTA COM NOME, MORADA, FUNÇÃO PROFISSIONAL, EMPRESA ONDE TRABALHA E RESPECTIVA ÁREA DE ACTIVIDADE, AO APARTADO 8236 - 1801 LISBOA UTREX. NOTADA NO ICS. DEPÓSITO LEGAL: N.º 175/000. ISSN: 0873-3354. OS ARTIGOS ASSINADOS SÃO DA EXCLUSIVA RESPONSABILIDADE DOS AUTORES, NÃO COINCIDINDO NECESSARIAMENTE COM AS OPINIÕES DA COMISSÃO EXECUTIVA DO IEFP, E PERMITIDA A REPRODUÇÃO DOS ARTIGOS PUBLICADOS, PARA FINS NÃO COMERCIAIS, DESDE QUE INDICADA A FONTE E INFORMADA A REVISTA.

Seria muita pretensão da nossa parte querer aproveitar o Editorial como um espaço de síntese dos vários textos apresentados sobre a problemática da cultura empresarial, tema central deste número.

No entanto, é possível descortinar nas diferentes abordagens feitas pelos respectivos autores alguns traços comuns.

Uma primeira ideia que ressalta da leitura desses mesmos textos é a de que todos consideram existir, com maior ou menor visibilidade, em qualquer organização, uma cultura própria — alicerçada numa determinada história e num património, construída a partir de um sistema de valores, representações sociais e práticas de actuação e expressa através de um processo comunicativo, uma linguagem — que a distingue das demais e com a qual se identifica e é identificada.

Outro dos aspectos consensuais tem a ver com a imprescindibilidade de as empresas, hoje em dia, adoptarem uma atitude proactiva face às mudanças que a envolvente externa lhes impõe e para as quais devem estar internamente preparadas.

A este propósito, poder-se-á questionar se deve ser a cultura a mudar para se ajustar à estratégia ou se, pelo contrário, deve ser esta a mudar para se adaptar à cultura vigente, preservando, nesse caso, a sua identidade.

Mas, se em vez de falarmos em mudar a cultura pusermos o acento tónico na necessidade de a gerir, pelo menos em algumas das suas dimensões, então volta a haver unanimidade de pontos de vista.

Outra das conclusões que é possível retirar da generalidade dos artigos e que importa realçar aqui prende-se com a importância das pessoas na construção e gestão de qualquer cultura organizacional: seja em termos do seu envolvimento e participação, seja na aposta forte nas suas potencialidades, interesses e motivações.

Adelino Palma

CULTURA ORGANIZACIONAL

PEDRO MENDES

*Director de Recursos Humanos da Companhia de Seguros Império
Presidente da APG — Associação Portuguesa de Gestores
e Técnicos dos RH, Docente Universitário*

○

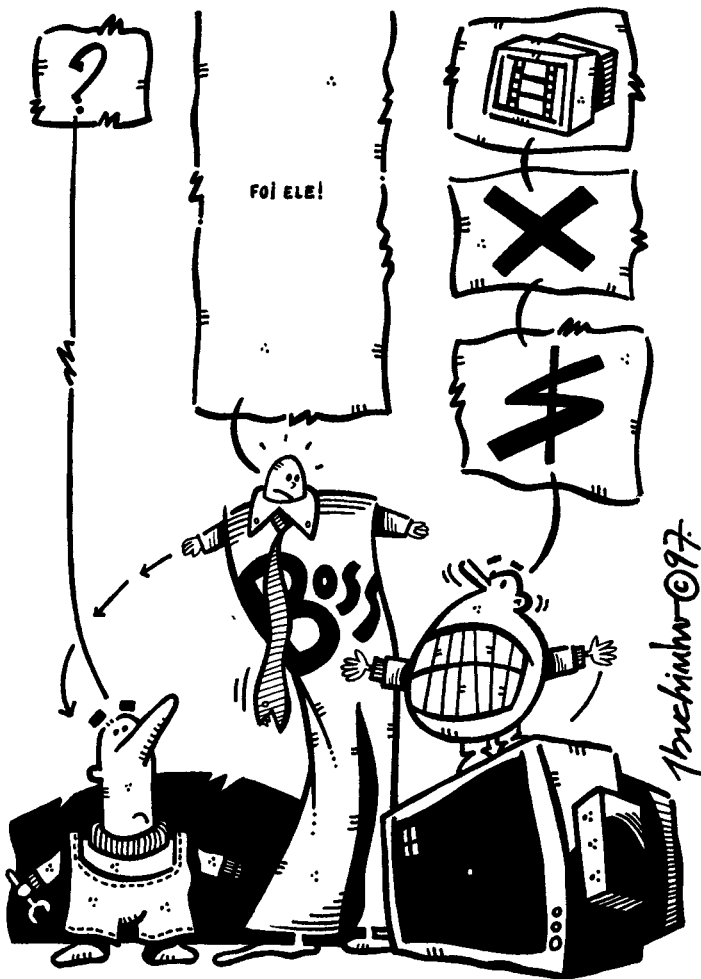
O IMPACTE NA EXCLUSÃO OU ENVOLVIMENTO DOS COLABORADORES DE UMA EMPRESA

As questões que o tópico **cultura organizacional** coloca apontam todas para a ideia de que um sistema normativo da organização — o seu sistema de valores e práticas de gestão — pode ser um dos seus maiores activos ou o mais destrutivo dos seus passivos.

Os sistemas convencionais de gestão interessam-se muito pouco pelo impacte que uma boa gestão das pessoas possa ter nos resultados. As pessoas são tratadas como custos e nunca como um investimento que pode dar grandes lucros.

Infelizmente, muitas das nossas empresas ainda apresentam **sistemas de gestão** a que chamaria de **alto risco** e que poderíamos caracterizar do seguinte modo:

- tendência para os resultados de curto prazo;
- obsessão em evidenciar os lucros do exercício, recorrendo a uma redução de custos “cega”;
- grandes cautelas quanto a qualquer aposta na inovação;
- estrutura organizativa rígida e muito hierarquizada;
- concentração do poder de decisão no topo da hierarquia;
- excessiva burocratização dos processos de decisão e informação;
- escassa comunicação e, por consequência, pouca promoção dos valores genuínos da empresa;



É do pior gosto e do pior efeito, desculpar-se um chefe com “um erro de um empregado”.

Não há erro de empregado.

Todo o erro de um empregado é apenas o erro de ter empregados que fazem erros.

Fernando Pessoa

(in *Revista do Comércio e Contabilidade*)

- predominância das motivações individuais. Pouca ou nenhuma consciência de trabalho em equipa;
- a motivação para o trabalho tem mais a ver com o medo de perder o emprego do que com um clima que estimule a participação e a realização da pessoa;
- forte impacto das ideias pré-concebidas e rígidas sobre o pessoal;
- a formação como arte de gerir equipas de pessoas é desvalorizada.

CONCEITOS:

CULTURA ORGANIZACIONAL

Utilizemos a definição de Schein para nos situarmos relativamente ao conceito de **cultura organizacional**:

“É um conjunto de crenças e hipóteses fundamentais, partilhadas pelos membros de uma organização, que permitem equacionar os problemas que quotidianamente se vão suscitando.”

Ou seja, a pertença a um determinado ordenamento cultural determina a adopção de certos comportamentos face a certos problemas e conduz ainda a uma determinada interpretação das atitudes dos outros, de acordo com a natureza dos valores partilhados numa determinada organização.

Cada uma das questões colocadas anteriormente requer um melhor entendimento das organizações como culturas e sistemas sociais, e da relação entre as características das culturas e a *performance* da empresa como negócio. Talvez por isso, já desde os anos 60 se tem tentado a referência a esta questão numa linguagem do tipo financeiro, tão familiar aos gestores.

Conforme referimos, a **Teoria do Capital Humano** (Becker, 1964) foi desenvolvida para explicar como o investimento em **Recursos Humanos** gerava rendimentos muito para além do período em que era realizado. A **Teoria Económica** enfatiza o valor acrescentado a um trabalhador face ao mercado de trabalho e à própria organização, através de dois tipos de investimento: **educação** e **experiência**. Neste sentido, o investimento nas pessoas pode equiparar-se a investimentos de capital noutras áreas. No entanto, o investimento nos indivíduos não basta: torna-se necessário o desenvolvimento de sistemas de gestão capazes de integrar as suas actividades.

Mais recentemente, Ouchi (1983) veio argumentar que

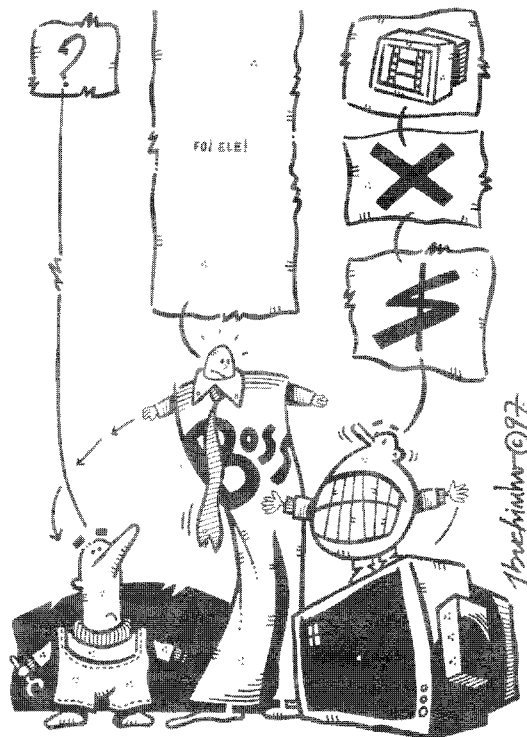
a *performance* de uma empresa pode ser antecipada face ao conhecimento do nível de especificidade dos seus “activos humanos”. Defende Ouchi que uma empresa só ganhará vantagens sobre os seus concorrentes se conseguir desenvolver nos seus colaboradores um conjunto de capacidades adaptadas à sua especificidade organizacional. De facto, parece ser Ouchi e também Likert quem começa a relacionar claramente o conjunto de normas internas que governam o comportamento organizacional e a *performance* dessa mesma organização.

Sem pretender teorizar, mas procurando promover um melhor entendimento

sobre o que Schein (1985) define como cultura organizacional, vamos deixar aqui a ideia de que poderemos encontrar quatro níveis de cultura que, tomados em conjunto, são um primeiro degrau para a operacionalização do conceito.

Artefactos

Os aspectos tangíveis da cultura partilhada pelos membros de uma organização (ex.: linguagem, esfonias, mitos, etc.).



Perspectivas

Regras e normas socialmente partilhadas, aplicáveis a um determinado contexto (ex.: soluções para problemas comuns sentidos pelos membros da organização).

Valores

A “tábua de avaliação” que os membros da organização utilizam para julgar situações, actos, objectos e pessoas.

Assunções

As crenças que tacitamente os membros da organização têm acerca de si próprios e dos outros, da sua relação com outras pessoas e sobre a natureza da organização em que vivem.

Não há muito tempo ouvi um alto dirigente de uma grande empresa afirmar do alto da sua petulância:

“Isso de cultura organizacional, se é que existe, só é de considerar se for boa pois, caso contrário, não devemos perder tempo com isso!”

Os gestores sem futuro são bem capazes de se rever nesta triste afirmação, mas os grandes homens e sábios, como o Papa João XXIII na encíclica *Mater et Magistra*, não teriam dúvidas em afirmar:

“...Uma sociedade que cuide da dignidade humana tem que defender a necessária e eficiente unidade da sua direcção, mas daí não pode resultar de nenhum modo que aqueles que nela prestam quotidianamente o seu trabalho devam ser tratados como simples executores, nascidos para cumprir ordens em silêncio, a quem não seja permitido dar o seu parecer quanto às decisões relativas ao seu emprego e à direcção do seu trabalho.”

Ou, ainda, como o grande empresário japonês Kano-suke Matsushita:

“Nós vamos ganhar e os países ocidentais vão perder.

Para os gestores ocidentais, a essência da gestão consiste em pôr nas mãos dos trabalhadores as ideias dos directores.

Para nós, a essência da gestão consiste na arte de mobilizar e fazer convergir as ideias de todos os empregados para benefício da empresa. Só apostando nos recursos intelectuais de todos os empregados é possível enfrentar um mercado tão turbulento e agitado como o actual.

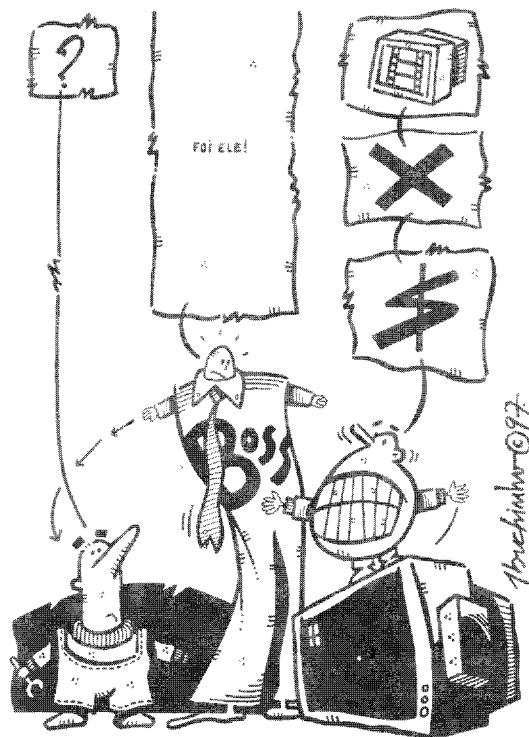
Os vossos gestores, por vezes cheios de boas intenções, acreditam que a sua missão é proteger os seus empregados. Nós, pelo contrário, somos realistas e consideramos nosso dever incentivar os nossos empregados a defender as suas empresas, que, em troca, lhes pagarão cem vezes mais pela sua dedicação. Ao fazer isto, protegemo-los mais do que vós.”

CULTURA DE EXCLUSÃO

É hoje um ponto assente que o tipo de cultura de uma organização tem a ver com a criação de situações dramáticas de **exclusão** de

alguns dos seus colaboradores, como poderá também ter a ver com situações fantásticas de **desenvolvimento, valorização e motivação** dos colaboradores.

Quanto à **exclusão**, ela é duplamente grave pois normalmente o indivíduo excluído no seio da empresa corre graves riscos de se tornar também um excluído para a sociedade. Ou seja, os gestores que sustentam culturas organizacionais que fomentem a exclusão são duplamente culpados pela destruição do profissional e do homem.



Vejam os alguns exemplos de **culturas negativas** ou **antropófagas**.

Cultura de Negação:

- enfrentamento e destruição permanentes;
- hipercriticismo;
- oposição por princípio;
- conflito permanente e decisões diluídas;
- consegue-se ganhar *status* criticando os outros.

Cultura Evasiva:

- evitar assumir responsabilidades;
- evitar o conflito, os problemas tornam-se crónicos;
- relações agradáveis mas superficiais;
- não correr riscos, os erros pagam-se caro;
- procura-se a aprovação e aceitação dos outros;
- desempenho ineficaz.

É evidente que culturas deste tipo são potenciadoras da exclusão nos domínios profissional, comportamental, cultural, de estatuto e, em última análise, do acesso ao emprego. Poderemos ainda falar de exclusões devidas ao sexo, idade, raça, opções políticas, religião, funções sindicais, saúde, educação, obsolescência funcional ou simplesmente antipatia do chefe burocrata, origem social, etc.

CULTURA DE ENVOLVIMENTO

Felizmente a cultura de uma empresa também pode ser potenciadora do desenvolvimento das pessoas, ou antropogénica.

Cultura Participativa:

- direcção baseada na distribuição do poder;

- potencia o desenvolvimento e a criatividade;
- inter-relações flexíveis, construtivas e abertas;
- fomento da qualidade;
- desempenho elevado.

Cultura Competitiva:

- baseada na alternativa perder/ganhar;
- eficácia individual;
- recompensa os vencedores e a superação pessoal;
- razoável cooperação e sentido de grupo;
- é perigosa quando se torna endogâmica.

O que acabamos de apresentar é apenas parte de um modelo, mas poderemos afirmar que as empresas que já elegeram o ser humano como o seu principal activo há muito que enteraram o **velho paradigma da gestão**:

- objectivos de curto prazo,
- cultura rígida,
- orientação para o produto,
- focalização interna (para a empresa),
- direcção centralizada,
- tendência para a burocracia,
- atitudes lógicas,
- primeiro a concorrência,
- valorização da ambição,

e passaram a desenvolver um **novo paradigma**:

- visão de empresa e individual,
- cultura flexível,
- orientação para o cliente,
- focalização externa (estratégia),
- tónica no global,
- autonomia dos colaboradores,
- tendência para o risco,
- criatividade = lógica x intuição,
- cooperação, co-criação, contribuição,
- harmonia, confiança e honestidade.



Seja como for, o que temos que ter presente é que só há organizações ganhadoras com colaboradores motivados e que a motivação tem muito a ver com o “balanço” entre aquilo a que poderemos chamar incentivos e contribuições.

Incentivos

“Pagamentos” feitos pela organização aos seus colaboradores: remunerações, prémios, benefícios sociais, oportunidades de desenvolvimento, segurança no emprego, reconhecimento, supervisão aberta, confiança, ética.

Cada incentivo, relativamente a cada indivíduo, tem um valor de utilidade subjectivo.

Contribuições

“Pagamentos” que cada colaborador faz à organização em troca dos incentivos recebidos: trabalho, esforço, dedicação, assiduidade, criatividade, lealdade.

Para concluir, penso que não andaremos muito longe da verdade se afirmarmos que serão empresas com **culturas antropogénicas** todas aquelas que forem capazes de proporcionar aos seus colaboradores condições para que possam vivenciar os grandes motivadores:

— O desafio

- quero aprender sempre,
- quero novas responsabilidades,
- quero assumir alguns riscos,
- quero que o meu trabalho seja divertido.

— O empowerment

- quero tomar decisões,
- quero oportunidades para ser criativo,
- quero ser respeitado,
- não quero fazer tudo *by the book*,
- quero ser responsável e útil,
- quero fazer acontecer.

— O significado

- quero sentir que faço a diferença,
- quero acreditar que o que faço é importante,
- o que faço tem significado,
- estou a fazer algo que os outros apreciam,
- consigo, de forma continuada, acrescentar valor ao meu trabalho,
- o que estou a fazer é importante, faz a diferença. Eu faço a diferença.

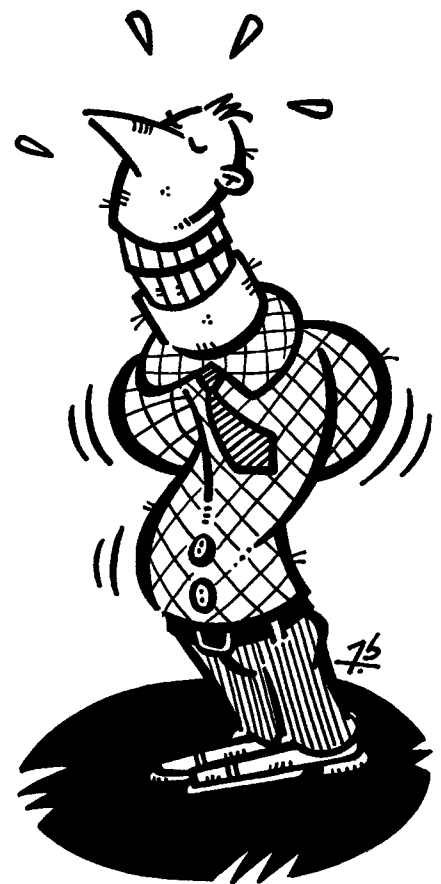
SERÁ ISTO UM SONHO?

Acho que não. Todos os dias, em muitas empresas deste País, trabalha-se aceleradamente na **mudança** para os novos paradigmas, na construção de culturas organizacionais que não destruam pessoas mas, pelo contrário, as respeitem como seres integrais, cidadãos de corpo inteiro.

E SE FOSSE SONHO?

Ficáramos com a força da poesia de António Gedeão:

*“...Sempre
que um
homem sonha
o Mundo pula
e avança como
bola colorida
entre as mãos
de uma
criança”.*



Debate

COMO VÊ A CULTURA DA SUA ORGANIZAÇÃO?

As culturas de empresas têm um valor histórico.

Ultrapassam crises, sofrem derrotas, conseguem

vitórias e os seus valores actuais são

consequências destas experiências passadas.

Mas, apesar das mudanças inevitáveis

na organização, só é possível a uma empresa

manter os seus objectivos, valores e sentido

de direcção se a cultura for partilhada, afirmada,

satisfeita e capaz de garantir um significado claro

ao longo do tempo.

Assim sendo, e pretendendo reflectir sobre a

realidade da cultura existente em algumas empresas

portuguesas, a DIRIGIR lança o DEBATE.

- Como vê a cultura da sua organização?

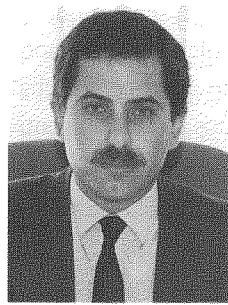
- Como se articula essa cultura com

os padrões culturais nacionais, a evolução do

mercado e o desafio permanente

da gestão de conflitos e de talentos

concentrada nas actividades dos grupos?



Victor Sanches

VICTOR SANCHES

Director de Marketing

da Aliança UAP

A cultura empresarial é o resultado de uma maturação de experiências e vivências que moldam a forma de estar de uma organização, os seus comportamentos e

as suas atitudes e a inserem, com uma perspectiva própria, na sociedade em que se movimenta.

Frequentemente assistimos a exemplos de empresas de grandes dimensões que, ao passarem por momentos conturbados na sua história, se socorrem dos seus valores culturais e sentido de organização para melhor poderem responder aos desafios que lhes são postos. A razão para esta atitude prende-se, necessariamente, com a força que uma cultura de empresa entendida, participada, partilhada e vivida pode ter no dia-a-dia e, sobretudo, em momentos cruciais como os que põem em risco a sobrevivência de uma organização.

A Aliança UAP é o resultado final de um processo complexo de reestruturação, assente na fusão empresarial que envolveu diversas companhias com experiências e culturas distintas. Como será evidente e esperado, um dos principais objectivos da nova organização foi criar, em conjunto, uma nova cultura — a cultura Aliança UAP — que viesse substituir as diversas culturas até então existentes (Aliança Seguradora, Garantia, Mutual, UAP, etc.).

Procurar as origens, identificar princípios, referências e posições, percepcionar estratégias e resultados obtidos, salvaguardando, naturalmente, a independência de elaboração de novas políticas empresariais, ajuda a formar e a dar consistência à cultura de empresa, elemento cada vez mais valorizado nos ambientes organizacionais pelo que representa de promoção de identidade, capacidade de sobrevivência e diluição de conflitos.

Na construção de uma nova cultura não basta olhar e retirar conclusões do passado: é necessário ousar ir mais além e inovar no método, no conteúdo e no resultado. O método foi inovador pela participação vertical de todos os trabalhadores na elaboração de uma **visão de empresa**. Começou por parecer uma utopia, um desejo de perfeição difícil de alcançar, mas, à me-

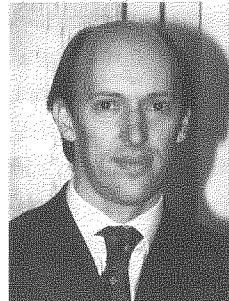
dida que a adesão dos participantes aumentava, também aumentava o grau de envolvimento pessoal e colectivo. É fundamental que uma empresa conheça muito bem e em profundidade para onde quer ir, que metas pretende alcançar, envolvendo e conferindo importância a cada elemento e ao seu contributo para um objectivo comum. Mas de que serve traçar grandes objectivos estratégicos se o colectivo não sentir uma consistência moral nos procedimentos e comportamentos de cada um? Para assegurarmos sinergias e êxitos, para adquirirmos respeito e prazer pelo que executamos, precisávamos de um código — **Código Deontológico** — que validasse e colocasse em relevo os comportamentos válidos — **Carta de Valores** — e marcassem claramente os procedimentos a evitar e a eliminar — **Princípios Éticos**.

Um código desta natureza, que pretende ser o motor da mudança de atitudes e comportamentos de uma organização centenária, tem que ser compreendido e aceite por todos os seus membros sem excepção. Por isso, partilhámos a sua feitura e redigimo-lo à medida que os diferentes pontos mereciam o acordo global. Com o modelo final, que terá necessidade de ser melhorado e actualizado com alguma periodicidade, entramos na fase crucial do desenvolvimento e vivência de uma nova cultura de empresa: a sua aceitação e aplicação sem reservas.

A Aliança UAP encontra-se nesta última fase e posso declarar que seremos, sem qualquer dúvida, a primeira companhia de seguros, em Portugal, a ter condições para alcançar uma correcta e salutar relação de grande qualidade técnica e humana com os nossos clientes.

Qualquer empresa que viva, sinta e pratique a sua cultura no dia-a-dia, vai-se apercebendo da necessidade de uma permanente actualização que a posicione, de forma cada vez mais competitiva, no mercado em que se insere. A sociedade em que as empresas se integram, assim como os seus colaboradores, observam de uma forma cada vez mais atenta o esforço de articulação da necessidade de crescimento ou lucro, com o papel social que lhe está subjacente. E este varia conforme os padrões culturais de cada país ou comunidade. Contudo, se a cultura de uma empresa tiver em atenção as particularidades e especificidades do meio em que se insere consegue diminuir, de forma considerável, a possibilidade de conflitos e pode gerar ambientes de grande aceitação por parte da sociedade.

A aliança UAP, ao imprimir uma dinâmica muito forte na procura de uma cultura feita, partilhada e vivida por e para as pessoas, marca, de maneira indiscutível, uma forma diferente de entender o ser humano na organização e a sua íntima relação com a sociedade que o cerca e que o contém.



JOSÉ CAMILO
MARTINS

*Departamento de Atendimento
e Qualidade,
Assistente de Direcção
do BES*

Desde o início da década que a Banca tem vindo a desenvolver a sua actividade num clima fortemente concorrencial. A procura de uma posição de excelência no mercado tem exigido das empresas do sector constantes processos de reestruturação e mudança, como reflexo do crescente nível de exigências do cliente bancário que obrigam as empresas a um profundo esforço de permanente adaptação. Tem-se, por isso, assistido a uma cada vez maior sofisticação financeira e inovação nos serviços, verificando-se mais recentemente uma crescente concentração/expansão no sector, estratégia que tem vindo a ser desenvolvida genericamente através de processos de aquisição ou, como no caso do BES, através do crescimento orgânico. Este contexto de mercado em permanente alteração tem gerado impactes inevitáveis nas condições de funcionamento e gestão dos bancos e, consequentemente, nas suas culturas organizacionais, com particular relevo nos bancos com uma história longa, em alguns casos centenária, como é o caso do BES. Aqui, as mentalidades dominantes são “naturalmente” burocráticas, voltadas para si próprias e para as relações de poder, tendo como preocupação imediata o cumprimento das normas e a resolução das tarefas administrativas. O cliente, a procura da satisfação das suas expectativas e necessidades, a orientação para o negócio, a agressividade comercial e outros conceitos semelhantes são referências que se têm vindo a constituir como a essência da chamada “cultura de venda” que os bancos procuram introduzir nas suas práticas e actuações, ou seja, uma nova cultura organizacional que passa por uma profunda mudança das men-

talidades, das atitudes e dos comportamentos dos seus membros.

Atento às exigências do mercado, desde o início dos anos 90 que o Banco Espírito Santo tem vindo a implementar projectos de mudança que têm como objectivo a reorganização comercial da sua actividade, procurando introduzir no seu contexto cultural os valores e as práticas que o mantenham em lugares de liderança dos mercados nacionais, sem prescindir dos princípios que alicerçam a sua imagem e o seu nome, como se revela no estudo que a seguir se apresenta. Este estudo sobre a cultura organizacional do BES, desenvolvido recentemente (Maio/96), envolveu 2815 empregados que representam cerca de metade da população total da empresa e fundamenta-se na investigação de como os empregados percebem a vida da empresa em cinco dimensões: percepção da empresa, explicação dinâmica da empresa, valores da empresa, identidade da empresa e orientação futura da empresa.

Os resultados deste estudo são os seguintes:

PERCEPÇÃO DA EMPRESA

Esta dimensão procura identificar os padrões de referência percebidos pelos empregados no que se refere ao clima organizacional, às suas práticas e procedimentos. Os resultados obtidos permitem concluir que:

- existem boas relações e bom ambiente de trabalho;
- as pessoas são encorajadas a dar opiniões e sugestões;
- pouco se faz sem a aprovação das chefias;
- há possibilidades de evolução da carreira;
- existe apoio das chefias em situações difíceis.

Estes resultados revelam uma forte predominância na componente relacional/efectiva associada à centralização das decisões (característica nas empresas tradicionais do sector financeiro).

EXPLICAÇÃO DINÂMICA DA EMPRESA

Esta dimensão procura identificar os padrões de explicações causais percebidos pelos empregados em relação à dinâmica da empresa. Foram encontradas as seguintes categorias dicotómicas:

competentes	incompetentes
empenhados	despreocupados
competitivos	passivos
cooperantes	individualistas
criativos	rotineiros
inovadores	tradicionais
delegativos	centralizadores

Estas categorias explicam a actual dinâmica da empresa, que se caracteriza por um claro domínio dos empregados competentes, empenhados e competitivos. As restantes categorias encontradas (criativos/rotineiros, inovadores/tradicionais, delegativos/centralizadores) revelam uma estrutura de clivagens organizacionais resultantes da dinâmica destes grupos antagónicos.

VALORES DA EMPRESA

Esta dimensão procura identificar os padrões de valores percebidos pelos empregados no que se refere ao que é desejável e indesejável no contexto da empresa em relação aos procedimentos e práticas habituais. Os principais valores encontrados são os seguintes:

- orientação para os resultados;
- polivalência;
- qualidade de atendimento/serviço;
- cumprimento das regras e normas;
- respeito pelas chefias/hierarquias;
- flexibilidade;
- trabalho de equipa;
- lealdade;
- responsabilidade individual;
- participação.

Os principais valores da empresa são predominantemente valores de desempenho (resultados, polivalência, qualidade), seguidos de valores normativos (nor-

mas e hierarquia) e valores de envolvimento/participação (trabalho de equipa, lealdade, responsabilização).

IDENTIDADE DA EMPRESA

Esta dimensão procura identificar os padrões de características atribuídas à empresa que a definem como única. O estudo permite concluir que o BES tem como referenciais de identificação institucional:

- nome/imagem;
- qualidade de atendimento;
- confiança/segurança;
- solidez.

O estudo permite ainda concluir que:

- o que identifica o BES é o nome/imagem;
- o que nos distingue dos outros bancos é a qualidade do atendimento;
- o que nos assemelha aos outros é a qualidade dos produtos.

ORIENTAÇÃO FUTURA DA EMPRESA

Nesta dimensão procurou-se identificar que estratégias e actuações são percebidas pelos empregados como sendo mais adequadas para o futuro da empresa:

- melhorar a qualidade do atendimento;
- desburocratizar;
- melhorar a eficácia comercial.



JOÃO MANUEL
RODRIGUES FONSECA

Licenciado em Sociologia

pelo ISCTE,

Director da Divisão

de Recursos Humanos

da Philips Industrial

— Ovar

A Organização Mundial Philips, fundada em 1891 pelo Engº Gerard Philips, iniciou as suas actividades em Eindhoven, na Holanda, tendo a marca Philips sido mundialmente conheci-

da a partir de 1927, ano em que foram pela primeira vez apresentados e comercializados os rádios Philips que rapidamente rivalizaram com o negócio das lâmpadas, origem da companhia.

O ano de 1927 também foi o ano da constituição da Philips Portuguesa.

Hoje em dia a Philips Portuguesa, SA faz parte de uma empresa de raiz europeia que, actuando em mais de 60 países, emprega cerca de 250 000 pessoas.

Em Portugal, a Philips Portuguesa vai completar 70 anos de actividade que, de harmonia com a filosofia internacional da organização, abrange a área comercial e a industrial. Actualmente a actividade industrial emprega cerca de 2200 pessoas.

Defendendo a Philips os valores culturais básicos da civilização ocidental e praticando uma forte descentralização e autonomia das organizações nacionais, a vivência normal dos colaboradores reside na assimilação dos desenvolvimentos mais avançados nas áreas técnicas de gestão, com um perfeito e enraizado enquadramento nos padrões culturais portugueses.

Os pilares-base da “cultura Philips”, bem do conhecimento de todos que a esta empresa estão ligados, encontram-se traduzidos na **Maneira de Ser Philips**, genericamente contida em cinco pontos fundamentais.

1. Satisfação plena dos clientes

Ouvir os clientes e tentar, de uma forma activa, auscultar as suas opiniões.

2. Valorizar os nossos colaboradores como o nosso melhor recurso

Assegurar que cada empregado tenha igual oportunidade de reconhecimento e desenvolvimento das suas capacidades e carreira profissional.

3. Assegurar a qualidade e excelência em todas as nossas acções

Compreender o sentido amplo da qualidade e perguntar a nós próprios: “Como posso assegurar qualidade no meu próprio desempenho e encorajar os outros a fazer o mesmo?”

4. Alcançar resultados para a empresa

Estabelecer objectivos financeiros claros e assegurar-se de que todos os colegas os compreendem e sabem como alcançá-los.

5. Encorajar um comportamento empresarial a todos os níveis

Encorajar a liberdade de ideias, dentro de limites bem definidos, e formar os nossos colegas para com-

preender o que torna uma ideia numa sugestão verdadeiramente prática.

As novas estratégias de mercado e os inevitáveis choques causados pelo desenvolvimento e pelo progresso vão-nos levando cada vez mais longe na procura incessante de novas metas que, sem esquecer os valores básicos atrás enunciados, nos irão permitir alcançar a excelência em todos os domínios.

Estamos fortemente empenhados a nível mundial e local no PQA 90 (*Philips Quality Award* para a década de 90), galardão que uma das nossas unidades industriais se orgulha de ter conseguido recentemente e em que o grau de exigência transcende largamente, quer em termos de qualidade do processo produtivo quer em termos de gestão de Recursos Humanos, as exigências dos sistemas de Certificação ISO 9000.

Estamos igualmente empenhados no programa *Manufacturing Excellence* que, em inteira consonância com os nossos valores culturais básicos, nos orientará, num futuro próximo, rumo à excelência em todos os domínios da gestão.

Estamos igualmente empenhados no programa *Manufacturing Excellence* que, em inteira consonância com os nossos valores culturais básicos, nos orientará, num futuro próximo, rumo à excelência em todos os domínios da gestão.

Eurogabinete PME — Évora —

Serviço Especializado de Informação Comunitária para as Empresas

O Eurogabinete PME faz parte de uma rede comunitária criada pela DGXXIII — Direcção Geral de Política Empresarial, Comércio, Turismo e Economia Social. Foi criado em 1989 por um consórcio liderado pelo IAPMEI — Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento, do qual também fazem parte o IEF — Instituto de Emprego e Formação Profissional, a CCRA — Comissão de Coordenação da Região do Alentejo, a CCP — Confederação do Comércio e Serviços de Portugal e a CIP — Confederação da Indústria Portuguesa. Atendendo à implementação nacional dos elementos do consórcio constitutivo do Eurogabinete PME, o seu âmbito de actuação estende-se a todo o território nacional.

O Eurogabinete PME coloca à disposição das empresas, particularmente das PME, informação actualizada no âmbito das políticas, actividades, programas e legislação da União Europeia.

A actividade do Eurogabinete PME compreende ainda o apoio às empresas através de encontros, seminários e jornadas de divulgação e debate de matérias comunitárias, de modo a facilitar o seu

conhecimento por parte das empresas e recolher informações destas que permitam melhorar a sua actividade e informar a Comissão Europeia dos problemas que se levantam à actividade empresarial.

Se pretende **informações** sobre:

- a realização do mercado interno;
- legislação comunitária;
- conformidade dos produtos às normas europeias;
- abertura de concursos de âmbito comunitário;
- programas de investigação e desenvolvimento tecnológico;
- programas de formação e educação;
- programas de cooperação com os países em vias de desenvolvimento;
- apoios e financiamentos da Comunidade;

ou **apoio** na:

- procura de parceiros para desenvolvimento de iniciativas conjuntas;
- identificação de oportunidades de negócios;
- transmissão à Comissão Europeia dos entraves que se levantam ao normal exercício da sua actividade na Europa Comunitária.

Contacte:

Eurogabinete PME

Rua de Valasco, 19 C — 7000 ÉVORA

Tel.: 066 21875 — Fax: 066 29781

Linha Azul: 066 29881 — Atendimento 24h por dia com atendedor de chamadas.

E-mail: pt 1505-iapme vans.infonet.com

DIRIGIR

A revista DIRIGIR é uma publicação do IEFP, editada bimestralmente.

Tem uma tiragem de 24 000 exemplares, e uma média de 64 páginas a preto e branco, profusamente ilustradas.

Cada um dos seis números anuais é acompanhado de uma separata temática.

Contamos com 22 000 assinantes, distribuídos por todo o País e pelo estrangeiro. Os assinantes da DIRIGIR são quadros e chefias intermédias, gestores e dirigentes de empresas, professores e estudantes de Gestão.

De leitura agradável, com um estilo pragmático, trata-se de um projecto de informação/formação que tem tido um acolhimento excelente, podendo-se dizer que se atingiram os objectivos propostos inicialmente.

Estão, pois, criadas as condições para se comercializarem espaços da revista com fins publicitários, sempre com a preocupação de não prejudicar o respectivo conteúdo pedagógico, não devendo a área de publicidade ser superior a 7 por cento do espaço total da revista.

Pretendemos inserir publicidade que contribua para fomentar uma imagem de prestígio da revista, tendo em conta as seguintes condicionantes:

- Promoção de imagem de empresas ou instituições de utilidade pública, preferencialmente ligadas à Formação ou à Gestão.
- Promoção de produtos e/ou serviços ligados à Formação ou à Gestão.
- A revista reserva-se o direito de recusar qualquer publicidade não compatível com estes parâmetros.

PREÇÁRIO

COR (4/4 cores em *couché* 175 gr. com face plastificada)

Contracapa.....	200.000\$00
Verso de capa ou contracapa.....	170.000\$00

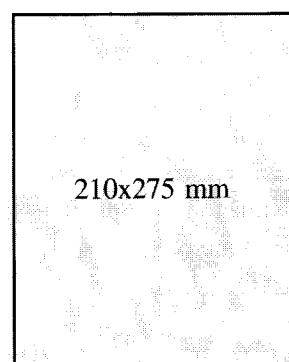
PRETO E BRANCO

Página (210 x 275 mm).....	100.000\$00
1/2 página.....	50.000\$00

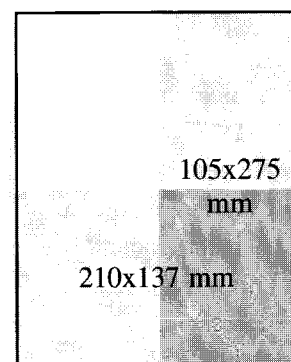
- Se o contrato for celebrado por um ano, beneficiará de um desconto de 10 por cento.
- As selecções de cor dos anúncios serão debitadas quando forem efectuadas à nossa responsabilidade.
- Esses preços não incluem IVA.

As apresentações estão feitas!

Ficamos à espera que nos contacte.



PÁGINA



1/2 PÁGINA

A palavra cultura

tem vindo a ser muito profusamente usada no nosso quotidiano. O leitor, como todos nós, certamente também se confronta com as mais diversas situações e contextos em que o termo é utilizado, quer como fonte essencial da actividade humana, quer como produto da acção do Homem. Em qualquer dos casos, concerteza já ouviu falar em tantas culturas quantos os contextos: cultura erudita, cultura popular, cultura primitiva, cultura europeia, cultura portuguesa, cultura regional, cultura partidária, cultura minoritária, transcultural, multicultural, cultura (in)formal, cultura organizacional, etc. Todavia, é de salientar que, embora o termo seja sistematicamente utilizado, a verdade é que as definições da palavra "cultura" e as suas "especializações" não colhem uniformidade nem na aceção nem na aplicação do conceito. Existem quase tantas definições quantas as cabeças pensantes, e certamente o amigo leitor também terá a sua, que poderá até divergir da nossa, embora, em qualquer dos casos, ambas possam ser admissíveis.

Só para ter uma ideia das possibilidades, seguem-se algumas **tentativas de definição** que a literatura especializada tem vindo a consagrar.

- A cultura é a herança social dos povos.
- Cultura é tudo o que o ser humano usa como elemento mediador entre si e o meio ambiente, com vista a adaptá-lo à satisfação das suas necessidades.
- Cultura consiste num conjunto de factos e representações humanas sobre esses factos.

- Cultura é o conjunto de crenças, hábitos, usos, costumes, tradições, valores, sentimentos, emoções, atitudes e formas de comportamento socialmente adoptadas, bem como o conjunto de artefactos, técnicas e tecnologias, constituindo um longo repertório de saberes acumulados, modificados e transmitidos, de geração em geração, ao longo do processo histórico.

A lista poderia continuar, dado que nem sequer se explicitaram outras dimensões da cultura que poderiam constituir outras tantas definições, como, por exemplo, a dimensão imaginária e a dimensão simbólica.

Na nossa actividade, interessados que estamos na **cultura organizacional**, também não se vislumbra com facilidade uma definição consensual sobre este aspecto da cultura que se tem vindo a mostrar tão decisivo na vida de qualquer organização. O curioso é que, não havendo dúvidas quanto ao contributo da referida cultura organizacional para a eficiência e a eficácia das organizações, ainda existem grandes lacunas no que respeita à operacionalização do conceito. O que podemos dizer em definitivo, e sintetizando algumas ideias genéricas, é o seguinte:

- a cultura específica que caracteriza uma organização está no cerne da necessária resposta adaptativa e eficaz às grandes *nuances* súbitas e de grande amplitude provenientes do ambiente que a rodeia e que a organização tem que enfrentar;
- o binómio flexibilidade estrutural/ inovação que a organização integra depende da dinâmica da sua cultura específica;
- a cultura organizacional estabelece um processo de diferenciação das organizações entre si, consistindo na construção gradual de uma identidade própria e na implementação

Que...

- de projectos específicos que reflectam aquela;
- as organizações integram e reflectem de um modo específico as diversas instituições educativas, sindicais, políticas e profissionais de uma dada sociedade. Mas as organizações metabolizam tudo isto. No seu interior dinamizam, de uma forma autónoma e específica, os diversos processos sociais;
- em conformidade com a ideia anterior, as organizações reflectem a cultura nacional, de uma forma não pacífica, ou seja, transformando-a;
- os indivíduos interiorizam, com base na sua cultura de origem, uma série de predisposições para se comportarem desta ou daquela maneira, que vão impactuar na organização. Todavia, esta vai exercer um efeito de retroacção sobre aquelas predisposições.

Constituindo-se as organizações como **unidade de análise** e a **cultura organizacional** como **novo paradigma**, permitem desfazer certos mitos que, de certo modo, perduram no imaginário social. Por exemplo, ainda hoje se diz que os Alemães e os Nórdicos são mais organizados, mais persistentes, mais disciplinados e mais trabalhadores do que os povos do Sul, nomeadamente os mediterrânicos. Por capacidades individuais ou por predisposições inatas ou outras (perspectivas individuais de nível micro) ou por disporem de melhor sistema social, em geral, e educativo, em particular, ou de melhores políticas de formação ou ambiente social mais estimulante, por exemplo (tipo de argumentos macro), as sociedades do Norte da Europa puderam desenvolver-se mais, comparativamente às do Sul.

Ora, a ideia básica que actualmente existe é que não são os indivíduos, por si sós, nem as sociedades, quais entidades míticas, que potencializam tais desenvolvimentos, mas sim as organizações. Certamente que o futuro nos

reservará outro tipo de esclarecimentos, mas não é por acaso que, entretanto, a própria Europa vai elaborando declarações de fé na resolução de quase todos os problemas sociais, nomeadamente da exclusão social, do emprego, da formação e do desenvolvimento em geral, numa organização com uma cultura específica — a **organização qualificante**⁽¹⁾.

NOTA

- (1) "A organização qualificante é uma estrutura conceptual para a empresa que se quer ajustar ao futuro. A sua tese é que a aprendizagem é fundamental ao êxito empresarial. As organizações necessitam de ter uma visão global para escapar ao pensamento linear e compreender as inter-relações subtils que possam surgir. A organização qualificante é aquela que tem uma visão do amanhã, vendo as pessoas que compõem a organização não simplesmente a ser treinadas e a desenvolver-se para irem de encontro aos objectivos da empresa de uma forma limitativa e prescritiva, mas para um papel mais amplo. Quando uma organização aceita habilitar ou capacitar o seu pessoal profissionalmente, o aspecto principal que resulta é se este processo de habilitação vai ser limitado ou vai permitir gerir a organização. Reduzir ou limitar o processo não se pode chamar habilitação, mas simplesmente permitir mudança e adaptação. Por vezes, a habilitação levanta problemas cruciais que dizem respeito à liderança, à tomada de decisões, à propriedade das actividades e aos seus resultados. São estes os aspectos que estão na base da organização qualificante." Extruído do Livro: *A Organização Qualificante — Uma Visão Para o Desenvolvimento dos Recursos Humanos*, de Thomas Stuhl, Barry Nyhau & Piera D'Alejo, Comissão da Comunidade Europeia, 1993.

ELVIRA PEREIRA e FERNANDO CASQUEIRA

Socióloga, Téc. Sup. Principal da Inspeção das Finanças;
Antropólogo, Docente Universitária

EMPRESA, CULTURA E FORMAÇÃO

•
JOAQUIM LAVADINHO

*Sociólogo, Coordenador do Departamento
dos Recursos Humanos da MundiServiços, Lda*

○

São conhecidos, e de certa forma pacíficos,
ao nível do seu entendimento,
os constrangimentos e oportunidades que
as empresas enfrentam no contexto que as
rodeia, nomeadamente em termos de mercado,
tecnologia, recursos humanos e concorrência.
Por isso, neste texto interessa-nos ajudar
a compreender o que está subjacente àqueles
fenómenos, sobretudo em relação
ao posicionamento dos recursos humanos
e a sua combinação com a cultura das empresas
e os respectivos processos de aprendizagem.



A EMPRESA E AS NOVAS REALIDADES

Em primeiro lugar, importa referir que, à medida que a tecnologia se vai desenvolvendo, vai possibilitando uma maior standardização dos produtos e serviços, situação que permite uma baixa de preços com a consequente erosão das margens comerciais, o que naturalmente vai tornar a concorrência mais aguerrida.

Deste modo, a aposta das empresas não é o produto ou serviço, tal como os entendemos convencionalmente, mas sim um conjunto de serviços, em sentido lato, ao nível de satisfação de necessidades particulares de clientes específicos, da capacidade de identificar e solucionar problemas, da capacidade de pesquisa e inovação que acrescente valor, vendas especializadas, procedimentos financeiros e de gestão adequados, entre outros aspectos.

Os lucros passam, então, a ser obtidos não pelas quantidades vendidas mas sim pela descoberta contínua de soluções para novas necessidades, sendo que os serviços, tal como os referimos, assumem um papel preponderante de mediadores entre a descoberta tecnológica e as necessidades.

Deste modo, as áreas standardizáveis são progressivamente transferidas para fora das empresas, ficando estas com o saber necessário para o processamento dos vários *inptus* externos, por via da subcontratação, de modo a incorporá-los no produto final, centrando-se o esforço da empresa que assume esta postura em encontrar as formas mais viáveis de aproximação e fidelização ao cliente, excluindo, por outro lado, as formas mais standardizáveis daí decorrentes, não só como forma de redução de custos, mas também para se centrar nas actividades que efectivamente criam e acrescentam valor face às realidades actuais.

O que acabamos de enunciar, na parte final do último parágrafo, pode assumir actualmente as seguintes formas combinadas ou isoladas:

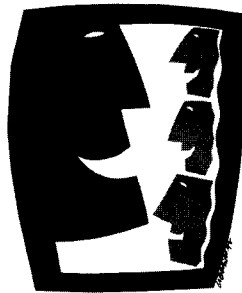
- criação, nas próprias empresas de serviços pós-venda, com forte componente comercial;
- forte estímulo à elaboração de fórmulas criativas para a comercialização de produtos, posicionamento nos mercados, articulação entre as componentes tecnológicas e comerciais, entre outras. Depois de com-

provada a sua viabilidade, são estabelecidas parcerias entre a empresa-mãe e parte do grupo de criadores, que por sua vez constituirão uma empresa e actuarão como fornecedores;

- aquisição de ideias (produtos, componentes, serviços...) em empresas exteriores para posterior incorporação na própria empresa. Exemplo do que se afirma é a aquisição de componentes de computadores ou as encomendas de programas informáticos;
- sociedades de *franchising*.

Deste modo, e de forma progressiva, vamos deparando com organizações que estão cada vez mais centradas na criação de núcleos de pessoas altamente qualificadas que estarão progressivamente envolvidas na formulação de novas ideias, na promoção de novos projectos, na identificação e solução de problemas, mais do que em actividades de execução ou controlo, uma vez que a automatização existente e as tecnolo-

gias da informação permitem efectuar estas actividades com precisão e a maioria das vezes em tempo real.



A CULTURA ORGANIZACIONAL E AS QUALIFICAÇÕES

Para que as empresas possam posicionar-se no mercado, em conformidade com algumas das variáveis que enunciámos

anteriormente, é fundamental que compreendam a cultura organizacional em que vivem e as qualificações de que dispõem.

Numa abordagem simples, a cultura organizacional pode ser entendida como o conjunto de valores que são dominantes numa organização aos quais, para melhor compreensão da sua existência, devemos acrescentar o conhecimento dos seus pressupostos. Dito de outra forma, devemos saber o porquê da existência de determinados valores numa empresa, sem esquecer que a cultura é um processo de ajustamento contínuo entre as pessoas que constituem determinado grupo de trabalho, embora determinada pelo(s) líder(es) da organização.

É a percepção, mais ou menos rápida, da cultura existente e a possibilidade/vontade de actuar sobre ela que pode facilitar ou dificultar a implementação de mudanças face às novas realidades. Vejamos dois exemplos.

ORGANIZAÇÃO A

Valor organizacional existente

Um dos valores mais importantes é o respeito pela autoridade, a deferência para com os diversos níveis hierárquicos e a existência de uma maior formalização. As pessoas, ao serem solicitadas, excluem-se dos processos de participação porque as decisões foram sempre tomadas pelos seus superiores hierárquicos.

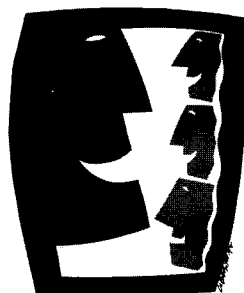
Pressuposto para existir o valor

A razão para a existência deste valor na empresa A pode estar relacionada com o facto de a organização ser antiga, com pessoal pouco qualificado, e os seus dirigentes considerarem que as decisões deviam ser sempre tomadas por eles próprios.

Dificuldade de mudança

Imaginemos, então, que a organização pretende que os seus empregados se envolvam em processos de melhoria contínua através de sugestões, no processo produtivo, ou que exista uma maior aproximação entre uma reclamação de um cliente e os executores do produto/serviço. Este exemplo pressupõe uma activa participação nos processos e em reuniões, o que contraria a cultura existente. Não só não existe uma tradição/fomento da participação, como também o procedimento “normal” na empresa consiste em serem os dirigentes/quadros a resolverem este tipo de situações, apesar de poderem estar interessados em fomentar a participação para se adequarem à realidade.

Neste caso, a mudança é inevitavelmente mais lenta.



Pressuposto para existir o valor

A razão para a existência deste valor pode estar relacionada com o facto de a organização ser dirigida por pessoas pouco formais e mais interessadas em soluções participadas do que em fazer valer o seu estatuto de dirigentes.

Facilidade de mudança

Esta empresa está, à partida, em melhores condições para enfrentar processos contínuos de melhoria, para formular novas soluções e projectos, dado que confia nas pessoas que nela trabalham independentemente do seu estatuto remuneratório ou da sua posição hierárquica.

Naturalmente que, juntamente com a maior predisposição para alterar a cultura organizacional e enfrentar os desafios referidos no início deste capítulo, é necessário ter/criar uma **estrutura de recursos humanos qualificada** nos seguintes aspectos:

- capacidade de resolução de problemas, procedendo à combinação das diferentes variáveis;
- capacidade para ajudar os clientes a compreenderem as suas necessidades, o que pressupõe o conhecimento do negócio de forma especializada e não generalista;
- capacidade de comunicar com os solucionadores e identificadores de problemas,

o que pressupõe o conhecimento de linguagens tecnológicas, comerciais e de projecto.

Uma estrutura de recursos humanos com estas qualificações e enquadrada nos objectivos referidos actua em estruturas pouco hierarquizadas onde seja possível o estabelecimento de várias ligações de modo informal, frequente e criativo, possibilitando o encontro de vários saberes e gerando aprendizagens recíprocas.

ORGANIZAÇÃO B

Valor organizacional existente

Existe uma grande consideração pela criatividade e sugestões das pessoas que trabalham na organização, qualquer que seja o seu posicionamento, ao mesmo tempo que se fomenta o consenso para a decisão não em função da autoridade, mas sim em função da solução do problema.

A EDUCAÇÃO E A FORMAÇÃO

Embora seja desejável que os sistemas de educação e formação acompanhem e sejam factores facilitadores dos aspectos que temos estado a referir, pensamos que é no sistema de formação que podem residir as res-

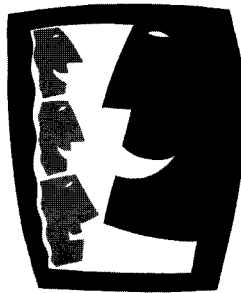
postas mais rápidas às carências das organizações portuguesas, dado que as respostas do sistema de educação, embora mais estruturantes, são mais lentas na sua adaptação à realidade.

Ao nível da formação, pensamos que as respostas devem ser dadas em três grandes áreas que a seguir passamos a referir.

Formação presencial

Embora seja cada vez mais difícil compatibilizar as necessidades das empresas com as disponibilidades dos trabalhadores para a formação, pensamos que esta forma ainda continua a ser um meio privilegiado de contacto com o processo formativo, pelo que se torna importante o desenvolvimento de conteúdos nas áreas que a seguir se enunciam, depois de inventariadas as necessidades da empresa em função do seu negócio:

- análise e resolução de problemas;
- conhecimento do negócio em que a empresa opera;
- análise e interpretação de necessidades dos clientes;
- preparação em actividades de projecto (para treinar a variedade e simultaneidade de actividades);
- comunicação;
- optimização dos meios informáticos, de forma a que todos os recursos sejam utilizados;
- manutenção preventiva nas unidades industriais;
- conhecimento da língua do mercado estrangeiro com o qual a empresa opera ou pretende estabelecer contactos e/ou adquirir equipamentos.



Desenvolvimento de formação a distância

Envolvendo os conteúdos referidos anteriormente, com tutores para os casos em que os trabalhadores têm menos qualificações escolares.

Promoção de actividades de simulação nos domínios enunciados

A sua justificação centra-se na necessidade de os recursos humanos interiorizarem metodologias e saberes que deverão aplicar em contextos de grande variabilidade.

CONCLUSÕES

A subcontratação e o “emagrecimento” das organizações é uma realidade que não pode ser escamoteada, sobretudo ao nível das empresas com maior volume de mão-de-obra, qualificada ou não.

Se a curto prazo existirá um vazio ao nível do preenchimento da criação de postos de trabalho, por força da constituição de núcleos duros nas empresas, com uma qualificação elevada e mais centrada no “serviço global”, mesmo nas empresas industriais, não é menos verdade que poderemos assistir a uma proliferação de micro e pequenas empresas, não só para responder a necessidades que continuam a existir por parte das empresas que reduzem os seus efectivos, como também iremos assistir ao crescimento da procura de outros bens e serviços, dinamizados pelas grandes empresas que se irão escudar nas suas marcas de prestígio.

Por outro lado, emergirão outras necessidades específicas de grupos de consumidores também mais específicos, quer a nível nacional, quer internacional, face à oportunidade oferecida pelas tecnologias da informação.

A educação e a formação profissional, sobretudo esta última pelas razões expostas, devem merecer toda atenção dos vários agentes envolvidos no sentido de se adequarem às carências reais da população activa e das empresas e

serem, ao mesmo tempo, prospectivas no fomento de uma “massa crítica” criativa dos nossos recursos humanos.

Complementarmente às actividades de formação, pensamos que devem ser criados mecanismos de envolvimento adequados para os recursos humanos das organizações, entre os quais se contam, ao nível dos sistemas de remunerações, a existência de salários fixos e variáveis, de modo a que exista uma maior partilha/compensação do risco que hoje requer a actividade empresarial e em que todos somos parte activa.

Por outro lado, e não menos importante, ao nível do rejuvenescimento dos recursos humanos são as práticas de acolhimento e formação de novos empregados que podem possibilitar a existência de uma progressiva interiorização dos novos valores que a organização requer.

FRANCISCO GRANDELLA

•
ELVIRA PEREIRA e FERNANDO CASQUEIRA
*Socióloga, Téc. Sup. Principal da Inspeção das Finanças;
Antropólogo, Docente Universitário*

○



O ano de 96 assistiu, num espaço urbano que se identifica com a história da velha urbe lisboeta — o Chiado —, à inauguração dos Armazéns Printemps, organização emblemática dessa outra velha urbe das “luzes” que é a cidade de Paris.

Não se estranhará, portanto, que o fantasma desse grande comerciante, conhecido de toda a Lisboa, esteja omnipresente.

Referimo-nos, obviamente, a Francisco Grandella (1852-1934), proprietário dos armazéns do mesmo nome, sito no Chiado, no coração da velha Lisboa.

A DIRIGIR encontrou-o com ar melancólico, cofiando pensativamente a sua, desde há muito, alva cabeleira, sinal dos muitos anos passados.

DIRIGIR — Em que pensa, Senhor Grandella?

Grandella — Com esta exposição fecha-se um ciclo.

DIRIGIR — ?

Grandella — Quando estruturei inicialmente este espaço foi justamente ao arquitecto responsável pelo projecto do Printemps, em Paris, que eu encomendei o projecto dos Armazéns Grandella. Assim, a filiação é óbvia. Morre agora o Grandella e ressurgue o Printemps. O ciclo encontra-se, momentaneamente, encerrado.

DIRIGIR — Senhor Grandella, poderia traçar um breve retrato de si mesmo?!

Grandella — Presumo que sou uma personagem complexa, pelo que não é fácil uma descrição completa de mim mesmo. Todavia, num esforço de objectividade, poderei surpreender um ou outro traço, eventualmente característico. Em primeiro lugar, julgo que sou uma personagem excessiva e ambiciosa, embora não megalómana. Penso em grande e não adopto quaisquer limites, quer quanto aos objectivos da minha actividade, quer quanto aos êxitos que possa colecconar.

DIRIGIR — Mas isso não será exagero da sua parte?!

Grandella — Não sou só eu que penso assim. O próprio Bordalo Pinheiro, com a sua inultrapassável capacidade de retratar personagens, descreve-me do seguinte modo:

*Ele é grande nas coisas que tem
Ele é grande nas coisas que faz.
Ele é grande no Grande Armazém
Ele é grande de frente e por trás!*

*Ele é grande da bota ao bonet
Ele é grande no bom coração
Ele é grande deitado ou de pé
Ele é grande em qualquer posição.*

*Ele é grande em carácter gentil
Ele é grande qual outro não acho
Ele é grande de frente e perfil
Ele é grande por cima e por baixo!*

*Ele é grande no grau mais graúdo
Ele é grande em qualquer bagatella
Ele é grande de tudo e por tudo
Ele é grande, e grande ele — o Grandella!!!*

DIRIGIR — E mais?

Grandella — Depois, sou, pelo menos assim penso, um homem generoso, inovador, interessado por aquilo que se passa à minha volta, nomeadamente pela política e pela cultura.

DIRIGIR — Nós sabemos também que é um boémio?

Grandella — Confirmo, mas não sou só isso. A minha actividade não se esgota no clube dos Makavenskios. Sou também patrocinador da cultura. Animo tertúlias e patrocino o teatro (recordam-se do Teatro da Rua dos Condes?!). Sou colecconador de arte e interesse-me por jornalismo. O jornal *O Domingo*



Fazendas Baratas, primeiro estabelecimento de F. Grandella na Rua da Prata (A Cidade e os Campos, Abril de 1907. Rep. fotográfica).

foi fundado por mim. Não sou nenhum cientista. Sou um homem prático e com uma cultura limitada, mas o meu espírito é aberto às ideias e procuro exprimi-las de vários modos. Nesse propósito, defendi nos jornais *O Domingo* e *Federação Comercial* o meu entusiasmo pelo *descanso semanal* para as classes trabalhadoras. Para além disso, sou republicano, não por moda, mas porque acredito nos ideais republicanos, numa altura em que a reivindicação da qualidade de republicano até não era fácil. Como sabemos, a monarquia reprimiu muitos dos meus correligionários, nomeadamente após o regicídio.

DIRIGIR — Teve, então, actividade política?

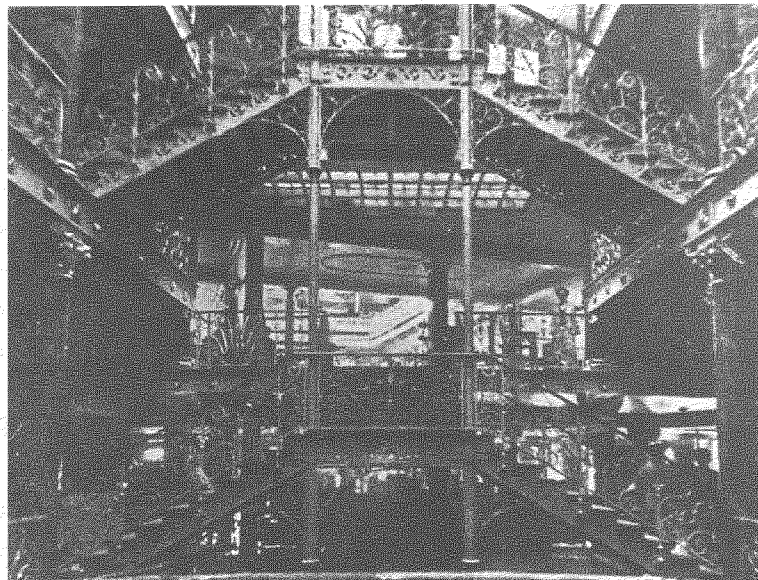
Grandella — Oferecer guarida a republicanos foragidos da polícia já é uma actividade política. Ser amigo de Afonso Costa também tem significado político. Eu fiz afirmação pública dessa condição ao atribuir o seu nome a uma escola no “meu” bairro de Benfica. De resto, fui vereador da Câmara de Lisboa, na primeira câmara ganha eleitoralmente pelos republicanos, de 1908 a 1913. Em 1910, fui escolhido para tesoureiro da Comissão de Resistência, mais tarde designada por Junta Revolucionária.

DIRIGIR — Qual era o objectivo dessa junta?

Grandella — Tinha a finalidade de coordenar as acções para o derrube do regime monárquico, e nela participavam membros do Partido Republicano Português, da Carbonária e da Maçonaria.

DIRIGIR — Se o acusassem de oportunista e de autoritarismo, o que é que responderia?

Grandella — Numa resposta imediata, recusaria esses atributos, mas, pensando um pouco melhor, quero lembrar que apesar de ter gerido com disciplina e autoridade um império comercial construído com base



Galerias da Rua do Carmo (Bilhete Postal, 1912. Rep. fotográfica).

num sentido de oportunidade em função da qual faço emergir, desde 1904, uns grandes armazéns, que causaram espanto, a verdade é que também fui um filantropo. Julgo que este último epíteto pode diluir a ideia de oportunista e de autoritarismo.

DIRIGIR — Filantropo... Como?

Grandella — Por exemplo, construí e ofereci escolas primárias ao Estado, nomeadamente na Foz do Arelho. Fundei, em Benfica, um bairro económico para os meus empregados e operários. Desculpar-me-ão de ter atribuído o meu nome a esse bairro. Nele construí uma creche e uma escola primária. Para além disso, subsidiei a construção de um sanatório para tuberculosos em Montachique. E, finalmente, também posso considerar um acto filantrópico a distribuição pelos meus empregados de uma importante quota quando me retirei da vida comercial.

DIRIGIR — Muito interessante essa sua actividade política e filantrópica, bem como a sua qualidade de jornalista...

Grandella — Esta última não se esgotou nos jornais atrás referidos. Ainda posso acrescentar mais títulos como, por exemplo, as revistas ilustradas *O Passatempo* e *A Cidade e os Campos*. Nesta última, tive opor-



Villa Grandella em Benfca (Bilhete Postal, 1912. Rep. fotográfica).

tunidade de dar à estampa o projecto do architecto Georges Demay, relativo aos Armazéns Grandella.

DIRIGIR — Por aquilo que já nos referiu, dir-se-ia estarmos perante um socialista utópico à portuguesa.

Grandella (rápido e algo secamente) — Meus caros amigos, podem chamar-me o que quiserem... Mas nem eu me chamo Robert Owen, nem os Armazéns Grandella são uma cooperativa, nem o “meu” bairro de Benfca é um *falanstério*.

DIRIGIR — Qual o seu trajecto profissional?

Grandella — Rapidamente, referencio: aos 11 anos marçano na Rua dos Fanqueiros, aos 18 anos caixeiro numa loja de fazendas, camisaria e modas da Rua da Prata, à esquina da Rua de S. Nicolau. É por essa altura que me surge o desejo de me estabelecer por conta própria.

DIRIGIR — E como é que concretizou essa aspiração?

Grandella — O meu amigo Francisco da Conceição Silva, sócio da fábrica de bolachas de Santo Amaro, emprestou-me 150 escudos.

DIRIGIR — Essa quantia foi suficiente?!

Grandella — Com esse dinheiro pude abrir uma loja muito modesta, a que dei o nome de Fazendas Baratas, que teve um êxito retumbante. Mercê da técnica do reclame publicitário, de que me encarregava pessoalmente, as pessoas aglomeravam-se à espera de vez para adquirir os artigos publicitados.

DIRIGIR — E a seguir, o que acontece?

Grandella — Este êxito leva-me a desejar expandir o meu negócio numa escala muito maior. Nessa conformidade, tomei de trespasse, em 1881, uma casa no Rossio pertencente ao visconde da Graça, que designei de Loja do Povo. Só que o vis-

conde da Graça não achou graça nenhuma ao facto de eu ter mandado pintar toda a fachada de vermelho (não se esqueçam que sou republicano) e de ter colocado um porteiro vestido igualmente de vermelho. A cidade de Lisboa impressionou-se e ainda mais o dito visconde que me aumentou a renda desmesuradamente e me promoveu uma ordem de despejo.

DIRIGIR — Mas que grande momento de desânimo para o senhor!

Grandella — Qual quê?! O meu entusiasmo não arrefeceu. Estabeleci-me quase de seguida numa casa da Rua do Ouro, que designei por Centro Comercial e, mais tarde, por Novo Mundo.

DIRIGIR — Senhor Grandella, mas quando é que, no decorrer do seu processo de afirmação profissional, aparecem os Grandes Armazéns Grandella?

Grandella — Em consequência de, entretanto, ter viajado pelas grandes capitais europeias, nomeadamente Paris e Londres, tive oportunidade de observar como se negociava lá fora, mantendo o pensamento de adaptar tais observações a Lisboa.

DIRIGIR — Essencialmente, que tipo de observações ou informações conseguiu recolher?



Escola de Aveiras, desenho da fachada (Bilhete Postal, 1912. Rep. fotográfica).

conjunto grande de actividades, em que se oferece um conjunto variado de produtos, permite a adopção de preços muito mais baixos do que no pequeno comércio lojista(...).

DIRIGIR — (Os repórteres escutando atentamente e pensando com os seus botões “Isto é estranhamente actual !”)

Grandella — (...) Verifiquei ainda que a concepção de grande armazém implica um novo conceito de espaço e decoração, tomado de empréstimo ao espectáculo da ópera e do teatro. Implementava-se, assim, um cenário imponente e luxuoso, sedutor para as classes médias e abastadas.

DIRIGIR — Isso existiu nos Grandes Armazéns Grandella?

Grandella — Reparem no estilo Segundo Império duns grandes armazéns que concentravam, em articulação com a confecção de malhas, as manufacturas de fição, a tecelagem de algodão e de lã e o mobiliário em ferro. Reparem ainda de que, apesar de algumas unidades de produção se situarem em Alhambra e Benfica, eu disponho de uma frota de transporte e distribuição que aglutina isso tudo. Doravante, Lisboa também dispõe do seu templo e palácio comercial, como Paris e Londres.

DIRIGIR — Sintetizando...

Grandella — Os grandes armazéns das grandes capitais provocaram uma mudança radical nos processos de venda a retalho. A grande concentração, em que numa rua ou num quarteirão se integra um

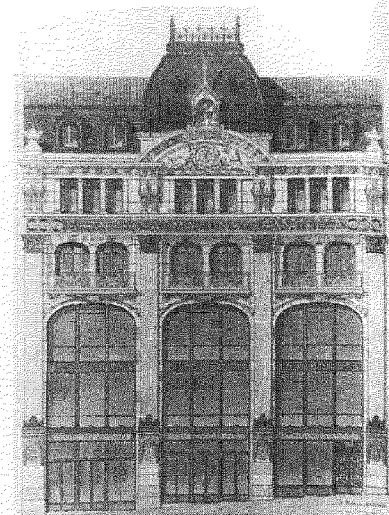
Grandella — *Preços fixos e acessíveis, actividade publicitária, jogo cénico, luxuoso, sedutor, grande concentração de actividades e produtos, eis o fundamental das inovações observadas lá fora e que procurei adaptar.*

DIRIGIR — Nesse contexto, tem alguma recordação, algum episódio anedótico que possa revelar?

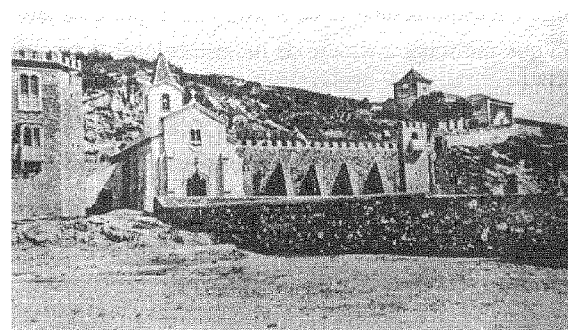
Grandella — Recordo-me que a inveja do meu êxito levou alguns comerciantes a justificarem os meus baixos preços praticados por recurso à actividade de contrabando. Pois bem, a minha campanha de vendas que se seguiu foi publicitada do seguinte modo: “Chegarão mais fazendas de contrabando”.

DIRIGIR — (Depois de esboçado um sorriso) — Mais alguma coisa, Senhor Grandella?

Grandella — Nada mais. O resto é história recente e conhecida. Resta-me despedir e ir de abalada até à Foz do Arelho, lugar da minha fantasia.



Fachada da Rua do Carmo projectada por Georges Demay (A Cidade e os Campos, Abril de 1907. Rep. fotográfica).



Palacete Grandella na Foz do Arelho (Bilhete Postal, 1912. Rep. fotográfica).



PORMENOR DE PINTURA DE CECÍLIA GUIMARÃES

QUALIFICAÇÕES, COMPETÊNCIAS E CULTURAS ORGANIZACIONAIS

●
RUI MOURA

*Professor de Sociologia das Organizações e do Trabalho (UAL),
Coordenador no Gabinete de Coordenação
para a Recuperação de Empresas (GACRE)*

○

No seguimento do tema central, pretende-se enquadrar as qualificações e as competências profissionais em contextos de culturas organizacionais diferentes, no sentido de se compreender a sua importância decisiva na escolha empresarial no que se refere ao modelo de gestão e ao desenvolvimento das qualificações e das competências profissionais.

Neste artigo utiliza-se a metodologia de prospectiva estratégica adoptada nos artigos publicados anteriormente nos números 34 e 35 da revista DIRIGIR (Moura, 1994 e 1995). No âmbito de tal abordagem são consideradas as atitudes empresariais face ao futuro e as estratégias daí decorrentes, inserindo-se essas variáveis no domínio das culturas organizacionais que se configuram no tecido empresarial português, visando discutir as qualificações e as competências num quadro estratégico mais amplo.

CULTURAS ORGANIZACIONAIS E ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

Por **cultura organizacional** entende-se um sistema de representações comuns sobre procedimentos para produzir, controlar, comunicar, informar e decidir. A partir deste conceito elaborou-se um modelo de análise que resulta da adaptação dos pensamentos de Quinn (1985), Godet (1993), Cuendet (1986) e Pumpin (1984). A figura 1 ilustra e sistematiza as culturas organizacionais consideradas na presente análise.

FIGURA 1

Cultura das Relações Humanas Atitude Empresarial Passiva Estratégia ao Sabor da Corrente	Cultura dos Sistemas Abertos Atitude Empresarial Proactiva Estratégia Empresarial Voluntarista
Cultura dos Sistemas Internos Atitude Empresarial Reactiva Estratégia Adaptativa	Cultura dos Objectivos Racionais Atitude Empresarial Pré-activa Estratégia Preventiva

A **cultura das relações humanas** caracteriza as organizações viradas para dentro de si próprias que procuram o equilíbrio entre a produtividade e um clima social agradável, assente em relações afectivas de tipo paternal que po-

tenciam o empenhamento das pessoas e imperam em muitas pequenas e médias empresas portuguesas. Geralmente, face à mudança, os empresários não têm qualquer perspectiva e adoptam atitudes passivas que se consubstanciam em estratégias prospectivas inúteis. Existe, por isso, o perigo de se perder de vista os objectivos empresariais.

A **cultura dos sistemas internos** caracteriza as organizações que evoluíram para a racionalização interna (adoptando uma organização do trabalho muito próxima do *taylorismo*) no quadro de mercados competitivos e de forte intensidade de mão-de-obra, que também se centram em si próprias e privilegiam os aspectos mecanicistas e produtivistas do processo de trabalho, podendo gerar um clima de conflito e desmoralização. A atitude dos empresários é quase sempre reactiva face à mudança, consubstanciando-se numa estratégia adaptativa que pode não ser suficiente para alterar a lógica da perspectiva interna, cujo excesso tende a degradar o meio interno e a ignorar o dinamismo do mercado.

A **cultura dos objectivos racionais** caracteriza as organizações que aderiram à modernização tecnológica e evoluíram para a perspectiva externa, deixando de se centrar em si próprias, desenvolvendo a gestão por objectivos, a preocupação com a qualidade e o orgulho no produto. A atitude empresarial é normalmente pré-activa, consubstanciada em estratégias antecipativas assentes em cenários exploratórios e antecipativos. Contudo, este modelo competitivo pode gerar conflitualidades internas por se centrar na *performance* e no sucesso individual, havendo também o risco de intervenção financeira quando o binómio preço/qualidade não é compensatório.

A **cultura dos sistemas abertos** caracteriza as organizações que privilegiam a perspectiva interna e a flexibilidade do trabalho, orientando-se quer para os clientes quer para o desenvolvimento das competências dos colaboradores, num quadro de interdependência pessoas/*performance* e de permanente inovação e criatividade. É geralmente uma organização eficaz, na medida em que a atitude empresarial face à mudança é proactiva, consubstanciada numa estratégia voluntarista assente em cenários exploratórios, antecipativos e normativos (definição de objectivos futuristas a atingir) que redundam em impactes significativos da empresa na envolvente externa. Tem o inconveniente de gerar uma tensão permanente exigida pela eficácia e uma disponibilidade potencial geralmente maior dos colaboradores, visto que a sua flexibilidade de resposta ao mercado a isso pode obrigar.

CONFIGURAÇÕES ESTRUTURAIS E ABORDAGEM AO TRABALHO

As culturas viradas para dentro da empresa pertencem ao passado (relações humanas e sistemas internos) e as culturas viradas para o exterior constituem o presente e o futuro das organizações (objectivos racionais e sistemas abertos). Ora, tais orientações de gestão configuram estruturas organizacionais bem distintas e, consequentemente, formas de organização do trabalho diversas. Donde, o desenvolvimento das qualificações e das competências depende das condições estratégicas e estruturais impostas pelo topo estratégico. A figura 2, inspirada na obra de Mintzberg (1982), ilustra e sistematiza o que queremos dizer.

FIGURA 2

Estrutura Simples Coordenação por supervisão directa, pouca autonomia no trabalho, formação empírica. (Pouca especialização)	Estrutura Adhocrática Coordenação por ajustamento mútuo, muita autonomia grupal, muita formação global e integrada. (Competências múltiplas)
Estrutura Burocrático-mecânica Coordenação por padronização do trabalho, pouca autonomia no trabalho, formação parcelar e atomizada. (Muita especialização)	Estrutura Burocrático-profissional Coordenação por padronização das qualificações, muita autonomia individual, muita formação abstracta e articulada. (Muita qualificação)

A **estrutura simples** corresponde à cultura das relações humanas, assentando na supervisão directa de colaboradores formados empiricamente, redundando em pouca autonomia no trabalho e pouca especialização. Neste quadro, o desenvolvimento das pessoas é muito fraco, pelo que o empenhamento assenta quase exclusivamente no tipo de relações paternalistas accionadas.

A **estrutura burocrático-mecânica** corresponde à cultura dos sistemas internos, assentando numa aproximação ao trabalho *taylorista*, pelo que os colaboradores têm uma formação mínima muito especializada e, consequentemente, a autonomia é muito fraca, agravada pelo facto da coordenação ser realizada através da padronização do trabalho (muitas vezes repetitivo e monótono). Neste quadro, o desenvolvimento das pessoas também é fraco e o empenhamento inferior ao modelo da estrutura simples, causando conflitualidade e desmotivação.

A **estrutura burocrático-profissional** corresponde à cultura dos objectivos racionais, assentando na modernização tecnológica e no desenvolvimento de qualificações muitas vezes ligadas às exigências tecnológicas e ao atingir de objectivos bem definidos pela gestão. Por isso, a coordenação faz-se pela padronização das qualificações profissionais, o que exige geralmente muita formação e gera, consequentemente, muita autonomia individual. Donde, o desenvolvimento das pessoas, embora num quadro individualista de acção, é geralmente elevado porque os resultados se medem por objectivos.

A **estrutura adhocrática** corresponde à cultura dos sistemas abertos, assentando na inovação, na liberdade e na criatividade. Tais princípios originam um trabalho muito exigente, que obriga ao desenvolvimento de competências múltiplas, já que os desempenhos se fazem por ajustamento mútuo no âmbito de respostas flexíveis e rápidas ao mercado. Por isso, a coordenação é realizada por equipas de especialistas que detêm muita formação global e integrada, necessária ao facto de emergir o trabalho em grupo e amplas redes de comunicação nas quais os actores interagem constantemente. Donde, o desenvolvimento das pessoas é muito vasto e a gestão dos recursos humanos torna-se estratégica, gerindo predominantemente as competências profissionais.

AS CULTURAS ORGANIZACIONAIS FACE À MODERNIZAÇÃO

Independentemente de defendermos que a modernização organizacional deve cada vez mais ocorrer por processo, isto é, deve realizar-se tendo em conta a realidade concreta dos processos que a empresa domina, os modelos encontrados mostram que as empresas do presente e do futuro têm que se virar para o exterior como forma de eficácia empresarial.

Neste sentido, emergem **estratégias sistémicas de modernização** que integram, no seu **núcleo central de competências**, o desenvolvimento dos recursos humanos numa perspectiva de emergência de qualificações e competências adequadas ao novo paradigma técnico-económico das tecnologias de informação, que potencia a revolução social da empresa como forma de responder às constantes mutações económicas do ambiente.

Face a tão claro enunciado, clarifique-se também os destinos a que estão votadas as empresas com culturas do passado: as lógicas da cultura das relações humanas e da cultura dos sistemas internos impedem o desenvolvimento do tecido empresarial, não apostam na competitividade pela qualidade, não adoptam a tecnologia como variável interna mas externa, negam a valorização das pessoas, o desenvolvimento profissional, a emergência do colectivo em rede, em suma, estão votadas ao declínio e ao completo desaparecimento, não sem antes terem atrasado o desenvolvimento económico e acarretarem altíssimos custos sociais decorrentes de prejuízos psíquicos e motivacionais e de desemprego elevado (normalmente de cariz estrutural porque, quando o provocam, trata-se de pessoas a que a empresa deu uma formação mínima e manteve em lugares organizacionais à beira do esgotamento).

Donde, **a mudança organizacional das empresas apontada à emergência das qualificações e das competências só pode orientar-se para culturas de objectivos racionais ou de sistema aberto**, visto que são as únicas viradas para fora de si próprias, portadoras de atitudes empresariais activas, de estratégias antecipatórias e que desenvolvem configurações estruturais que potenciam a formação profissional, a autonomia no trabalho, o desenvolvimento pessoal e grupal, interligando perfis profissionais mistos, configurações estruturais descentralizadas e flexíveis e evoluções tecnológicas significativas. Neste quadro, a nossa reflexão orienta-se pelas pistas da mudança e da modernização, num quadro de inovações tecnológicas, sociais e organizacionais que potenciam as qualificações e as competências em ambientes culturais virados para o presente e para o futuro.

INOVAÇÃO TECNOLÓGICA E SOCIAL

O paradigma emergente das tecnologias da informação exige progressivamente uma nova **sociedade do saber**, assente em qualificações e competências múltiplas dos indivíduos, institui a **democratização da informação** (no sentido de que tende à horizontalidade e está disponível)

e provoca o **colapso do tempo de recepção da informação** (Naisbitt, 1984), isto é, a partilha quase instantânea da informação, que remete para a descentralização e a cooperação auto-regulada, assente numa **organização qualificante policentrada** tendente à concretização de uma **organização de saber**, cujos profissionais são versáteis e possuem competências múltiplas.

Assim, as inovações tecnológicas contribuem decisivamente para alterações significativas nas formas de produzir das empresas e para perspectivas de significativa inovação social. Tais alterações podem conduzir desde simples aperfeiçoamentos até à revolução tecnológica em todos os sectores de actividade. Por isso, vale a pena referir os principais tipos de inovação que se podem verificar (Freeman, 1984) e que se ilustram no quadro 1.

QUADRO 1

Inovação Incremental Introduz melhorias técnicas nos actuais processos produtivos ou nos produtos que já existem.
Inovação Radical Provoca descontinuidade nos processos produtivos (<i>nylon</i>, polietileno).
Revolução Tecnológica Afecta todos os sectores económicos e tem por suporte várias inovações incrementais e radicais (<i>caminhos-de-ferro</i>, <i>electricidade</i>, <i>informática</i>).

Face à emergência do novo paradigma, configura-se uma verdadeira revolução tecnológica baseada na informação, quase 40 anos depois de os Estados Unidos da América registarem, pela primeira vez (1956), maior número de empregados em serviços técnicos, administrativos e em escritórios do que de trabalhadores fabris, e de se ter iniciado a “mundialização da revolução da informação” (1957), com o *Sputnik* a introduzir “a era das comunicações mundiais por satélite” (Naisbitt, 1993: 30).

Donde, no quadro actual, parece não bastar as inovações incrementais e radicais, mas sim uma profunda reestruturação dos sectores económicos, por forma a responder-se ao impacto das tecnologias da informação, o que só pode ser realizado no quadro de culturas organizacionais que potenciem as qualificações e as competências e a relação social

de negociação permanente entre os actores organizacionais. No sentido de se adaptar as mutações tecnológicas à realidade portuguesa podemos considerar a seguinte tipologia de inovação (Rolo, 1984), ilustrada no quadro 2.

QUADRO 2

Inovação Dependente Suportada na transferência de tecnologias.
Inovação Acrescentada Suportada no esforço científico e tecnológico nacional aplicado à absorção de tecnologia estrangeira.
Inovação Autónoma Suportada no lançamento de bases, com meios exteriores à economia (por exemplo o ensino), para a constituição de uma rede de organizações nacionais que assegurem as inovações necessárias ao aparelho produtivo.

No estado actual do nosso aparelho produtivo, é essencial que, por um lado, se absorva e difunda tecnologia estrangeira adequada ao padrão de especialização produtiva a adoptar, mas, por outro lado, é necessário um **esforço nacional na investigação e no ensino**, no sentido de se promoverem as inovações adequadas ao nosso aparelho produtivo, tendo em conta a realidade social portuguesa — sem o que a desadaptação do factor humano pode fazer fracassar o alcance dos objectivos desejados.

Os resultados da modernização tecnológica, não precedida ou acompanhada de inovações sociais, são claramente inferiores aos que se verificam no quadro de uma preparação social anterior à modernização tecnológica. De facto, sendo o factor humano o elemento decisivo na implementação de mudanças, torna-se essencial desenvolver aptidões susceptíveis de receber nas melhores condições os avanços tecnológicos e explorar as suas potencialidades. Neste domínio, podem-se desenhar quatro cenários possíveis, sintetizados no quadro 3.

Donde, a modernização tecnológica remete para uma interligação ao modelo organizacional e, simultaneamente, para a exigência de perfis profissionais mistos típicos do novo paradigma, o que significa que a evolução tecnológica tem que se ligar intimamente ao ensino e à formação, no sentido de potenciar competências técnicas, organizacionais e sociais. A progressiva tendência para tal quadro

QUADRO 3

↑ Inovações Sociais	Pouca modernização com melhoria das qualificações.	Muita modernização com homogeneização das qualificações.
	Pouca modernização com polarização das qualificações.	Muita modernização com polarização das qualificações.
	→ Inovações Tecnológicas →	

implica a **gestão estratégica dos indivíduos** (Moura, 1996a) e o **desenvolvimento de culturas organizacionais mais democráticas e flexíveis**, no sentido de se “dialogar” sobre as estratégias de modernização organizacional num quadro de legitimação social da empresa.

ORGANIZAÇÃO E PESSOAS

As formas de organização e a gestão estratégica dos indivíduos, num contexto cultural evoluído, têm uma enorme influência na evolução tecnológica à medida da empresa e no desenvolvimento de competências críticas para o sucesso, visto que a sua missão se orienta para o desenvolvimento socio-organizacional em grande interligação à modernização tecnológica.

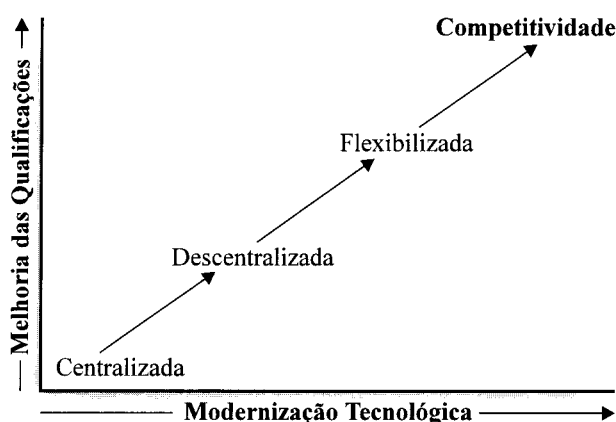
Face às configurações anteriormente referidas, três tipos básicos de organizações sobressaem:

- **Organizações centralizadas** (modelo mecânico) que se caracterizam pela separação entre concepção e execução, relações formalizadas, tarefas individuais e rígidas na organização do trabalho e conhecimentos parcelizados.
- **Organizações descentralizadas** (modelo profissional) que se caracterizam ainda por controlos ao nível das qualificações (que admitem a polarização das qualificações por melhoria das funções mais elevadas), mas cuja perspectiva externa evoluiu e permite que se caminhe tendencialmente no sentido da organização flexível, preparando as pessoas à medida da evolução tecnológica e do modelo possível, por achatamento dos patamares hierárquicos (via tecnologias de informação) e aumento das qualificações, apelando já à intuição, à criatividade e à subjectividade das pessoas, de molde a suprimir-se a tradicional “alienação” do trabalho despersonalizado, inacabado e desprovido de participação (Freedman, 1956), típico das soluções burocrático-mecânicas.

- **Organizações flexíveis** (modelo orgânico de tipo matricial ou adhocrático) que se caracterizam por descentralização do planeamento e das decisões operacionais por grupo de trabalho, relações informais e de rede, flexibilidade grupal na organização do trabalho e elevada qualificação profissional.

A evolução da modernização tecnológica, das qualificações e da organização, face à “competitividade” subjacente ao paradigma das tecnologias de informação, permite gerir um modelo tridimensional organização-qualificações-tecnologia ilustrado na figura 3.

FIGURA 3



A transição da organização descentralizada para a organização flexível privilegia a realização futura de um cenário de automação selectiva e de participação social alargada (ver Moura, 1994), que contempla a produção de múltiplas competências e uma formação geral e profissional integrada. Neste quadro, torna-se fundamental a construção gradual de um modelo orgânico direccionado ao desenvolvimento de equipas de apoio, de ajustamento mútuo, de descentralização selectiva, de mecanismos de ligação matricial, de comportamentos informais, de cooperação social e, consequentemente, de acréscimos de qualificações segundo uma abordagem às **competências de núcleo** necessárias para que se produza em conformidade com as contingências do meio envolvente, sobretudo as que se relacionam directamente com o mercado.

À GUIZA DE CONCLUSÃO

A trilogia pessoas-tecnologia-organização, que se acabou de referir, só pode evoluir sistémica e contingencialmente face às mutações recentes mediante atitudes empresa-

riais actualizadas e estratégias adequadas de gestão cultural — sem o que a relação trilogica não permite a modernização nos termos referenciados.

Nesta perspectiva, é necessário passar da mera gestão previsional dos indivíduos para uma **gestão estratégica**, assente numa **flexibilidade qualitativa** em detrimento da simples flexibilidade quantitativa, que toma os indivíduos como um recurso instrumental e não como protagonistas capazes de autonomia e de associação — o que releva de uma estratégia de negociação em que a cultura assume um lugar fundamental durante os processos de produção, controlo, comunicação, informação e decisão.

Donde, a gestão empresarial necessita de encontrar meios adequados para se constituir como instrumento aglutinador dos processos de negociação interna da mudança organizacional continuada. Tal aspecto é de superior importância, porquanto pode promover a **mudança negociada** (Moura, 1996b) em vez da mudança conflitual sempre feita com custos elevados, o que exige um entendimento sobre os aspectos consensuais possíveis e sobre os compromissos a estabelecer numa **base negocial de ganha/ganha** (jogos de soma não nula) em vez do tradicional ganha/perde (jogos de soma nula).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- FREEMAN, Christopher, “Prometheus Unbound”, in *Futures*, pp. 494-507, Outubro de 1984.
- FRIEDMANN, Georges, *Le Travail en Miettes*, Gallimard, Paris, 1956.
- GODET, Michel, *Manual de Prospectiva Estratégica*, Publicações Dom Quixote, Lisboa, 1993.
- MORRIS-SZUKI, Tessa, “Robots and Capitalisme”, in *New Left Review*, n.º 147, pp. 109-121, 1984.
- MOURA, Rui, “Flexibilização: pessoas, organizações e concertação social”, in *Dirigir*, revista para chefias, n.º 43, IEFP, Lisboa, pp. 3-9, 1996a.
- MOURA, Rui, “Da Gestão de Pessoal à Gestão das Pessoas”, in *Pessoal*, n.º 74, pp.18-21, APG, Lisboa, 1996b.
- MOURA, Rui, “Competências Estratégicas para a Mudança” in *Dirigir*, revista para chefias, n.º 35, pp. 15-20, IEFP, Lisboa, 1995.
- MOURA, Rui, “Formação e Novas Competências: núcleo estratégico na empresa do século XXI” in *Dirigir*, revista para chefias, n.º 34, pp. 14-19, IEFP, Lisboa, 1994.
- NAISBITT, John, *Macrotendências — dez novas orientações que transformam as nossas vidas*, Editorial Presença, Lisboa, 1993.
- QUINN, Robert, *Beyond rational management: mastering the paradoxes and competing demands of high performance*, S. Francisco, Jossey-Bass Pub, 1988.
- ROLO, J. M., “A importância da tecnologia estrangeira nas indústrias portuguesas de maior dimensão”, in *Análise Social*, n.º 81-82, pp. 219-236, Lisboa, 1984.



Saúde

TÁCTICAS DE COMBATE AO STRESS

Já não chega aquela impiedosa “cara de pau”.

Não se consegue dialogar em condições com
ninguém. Algo parece funcionar mal
nas relações familiares.

São muitos os receios quanto à situação laboral.

A cidade mostra-se cada vez mais incómoda
com enervantes filas de trânsito.

É assim o *stress*, a chamada doença
das cidades, um dos ingredientes mais comuns à
nossa civilização urbana.

Muito antes de se ter tornado um vocábulo da língua portuguesa, esteja ele ou não nos dicionários mais completos, a palavra *stress* já tinha conquistado meio mundo. A sua definição foi feita nos idos de 1950 pelo investigador Hens Selye — “a soma de mudanças inespecíficas do organismo em resposta a um estímulo ou situação”.

Há dois tipos de estímulos *stressantes*. Um psicossocial, que se refere a uma dada situação, como a de ser despedido do emprego ou ser obrigado a falar em público, e o biológico, que corresponde a estímulos capazes de produzirem alterações bioquímicas ou eléctricas, como o frio ou o calor, o café ou o tabaco, o ruído.

Para dizer a verdade, o *stress* em si não constitui algo de novo ou de indesejável. Trata-se de uma resposta natural do organismo para fazer face a situações ex-

cepcionais por meio de recursos igualmente excepcionais. O *stress* ajuda, por uma forma automática, a reconhecer e a enfrentar os problemas e a tomar as necessárias decisões. De facto, sem *stress* seria como se estivéssemos mortos.

Todavia, repetidas respostas de *stress* provocam desgaste e vão produzir patologias diversas e perturbações.

Os sintomas, embora extremamente variados, são conhecidos: cansaço físico generalizado, mau humor, irritação, hipertensão, perturbações gastro-intestinais e cardiovasculares, e depressão.

O *stress* não será, seguramente, o responsável máximo por todo este tipo de perturbações, mas o certo é que o seu excesso favorece todos estes estados patológicos e que o primeiro a ceder será sempre um órgão mais debilitado por quaisquer outras razões.



SITUAÇÕES DIVERSIFICADAS

Entre os homens e as mulheres, o *stress* parece apresentar-se com características diferentes, o mesmo acontecendo relativamente ao tipo de actividades dos doentes.

Trabalhadores de profissões pouco especializadas apresentam um maior número de sintomas associados ao *stress* ocupacional do que os das profissões mais especializadas.

As mulheres, por seu lado, apresentam sintomas como a obstipação, comportamento depressivo, além da importância dada à apreciação ou aceitação por parte dos colegas e ao estabelecimento de relações humanas gratificantes.

Para os homens, os problemas serão a importância dada aos aspectos organizacionais do local de trabalho, o factor satisfação (nomeadamente a profissional) e a necessidade de ter voz activa nos processos de decisão.

As Três Respostas

Perante uma situação continuada de *stress*, o organismo pode apresentar três tipos de respostas: as **fisiológicas**, as **cognitivas** e as **motoras**.

Fisiologicamente nota-se um aumento da frequência cardíaca, da pressão arterial, da sudação, do ritmo respiratório, da tensão muscular, dos níveis de adrenalina e noradrenalina e do açúcar no sangue, a diminuição do fluxo sanguíneo periférico e da actividade do sistema digestivo, o aumento do metabolismo basal e do colesterol, a libertação de ácidos gordos no sangue, o aumento dos níveis de corticóides, inibições do sistema imunológico, dificuldades respiratórias, sensações de angústia, secura da boca, dilatação das pupilas.

Do ponto de vista **cognitivo**, acentuam-se as preocupações, nota-se a incapacidade para tomar decisões, uma sensação de confusão, incapacidade de concentração, dificuldade para orientar a atenção, sentimento de falta de controlo, encurtamento da atenção, esquecimentos frequentes, bloqueios mentais, hipersensibilidade perante as críticas, mau humor frequente.

Os malefícios do *stress* podem também ser **motoros**, como o falar rápido, tremores, gaguejar, voz entrecortada, imprecisão, precipitações, explosões emocionais, predisposição a acidentes, consumo de drogas legais (tabaco, álcool, medicamentos), alimentação excessiva ou falta de apetite, condutas impulsivas, consumo de drogas ilegais, risos nervosos, bocejos.

No entanto, um recente estudo das investigadoras portuguesas Maria Manuela Felício e Ana Leitão Pereira leva a concluir que “quando homens e mulheres trabalham em profissões altamente especializadas e desempenham papéis semelhantes, parece existir um esbater das diferenças entre os dois sexos quanto à expressão do *stress* ocupacional”.

COMBATER O *STRESS*

É possível combater o *stress*, mais por intermédio da própria pessoa atingida do que alterando a situação que a desencadeia. Estão já bem definidas três tácticas de combate.

Uma delas consiste em exercícios que levam a uma respiração completa, regular e natural, bem como em exercícios de relaxação, baseados na tensão e distensão de distintos grupos musculares. São ambas técnicas indicadas para pessoas nervosas, incapazes de controlarem a

sua conduta e que conduzem a uma diminuição da frequência cardíaca e à resposta simpática.

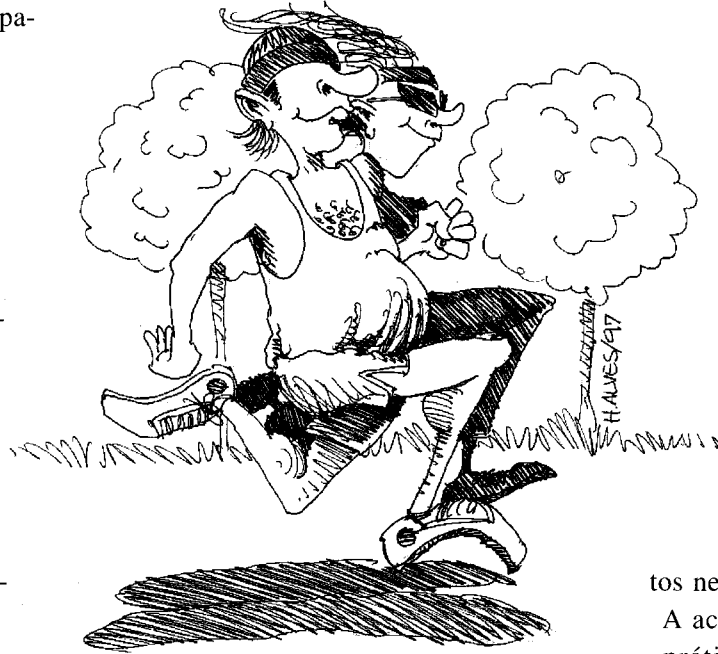
Outra forma de combate ao *stress* são as técnicas de autocontrolo que permitem alterar a forma como se encara uma situação. É um processo exigente que

passa pela auto-observação, a criação de uma estratégia para modificar o meio, a avaliação do grau com que se vão cumprindo os objectivos marcados.

No fundo, é um treino mental que se destina a evitar os pensamentos incómodos. Mas estes terão que ser identificados, nomeados, e é imprescindível criar um estímulo para romper com essa cadeia de pensamentos negativos.

A actividade física diária e a prática regular de desporto representam, também, um excelente contributo para afastar o

stress. Assim como uma “diversãozinha” de vez em quando... O cardiologista Fernando Pádua advoga a necessidade fisiológica de uma festa por mês.



As Três Fases

A resposta ao *stress* apresenta-se em três fases: **alarme, resistência e esgotamento.**

O *stress* provoca no organismo uma intensa activação fisiológica, que movimenta recursos excepcionais. Se a crise for favoravelmente resolvida, o chamado Síndrome Geral de Activação cessa. Caso se mantenha, o organismo passa do alarme à resistência, pois não pode suportar o esforço prolongado que lhe é exigido.

Os recursos do organismo continuam a ser superiores ao normal, mas já com menor intensidade.

Se a situação se mantém, entra-se na fase de esgotamento, durante a qual se vão perdendo de forma progressiva os recursos do organismo, por vezes repentinamente.

É uma situação que pode afectar todo o organismo, um sistema ou um órgão. De maneira geral, salvo em casos extremos, não é irreversível.

A CULTURA E PROJ Os fundamentos da Gestão

MARIA HELENA ANTUNES

Mestre em Comportamento Organizacional



ECTO DE EMPRESA : Estratégica dos Recursos Humanos

“A gestão de hoje descobre a cultura de empresa e deixa-se seduzir por ela. Todo o processo estratégico deve inspirar-se em fundamentos da cultura para ganhar fiabilidade; os homens mobilizam-se através de projectos, certezas ou valores cuja força, permanência e eficácia geram oportunidades de implicação.”

Maurice Thévenet

GESTÃO ESTRATÉGICA DOS RECURSOS HUMANOS

Quando nos situamos numa perspectiva de gestão estratégica dos recursos humanos torna-se necessário adoptar uma visão dinâmica capaz de planear e implementar acções, coerentes entre si, bem como de controlar os resultados produzidos.

Estas acções, segundo Besseyre des Horts (1988), correspondem às missões de:

- **Aquisição de competências:** após a identificação das competências necessárias para implementar um determinado processo estratégico (de acordo com um sistema de gestão previsional dos recursos humanos e na sequência da necessária definição dos perfis dos postos de trabalho), torna-se possível adquirir as competências necessárias, quer através

de recrutamento interno, quer por recrutamento externo.

- **Estimulação das competências:** não basta possuir trabalhadores com as necessárias competências. Igualmente importante é criar as condições para a sua potencialização.

Como sabemos, o desempenho é função da competência e do empenhamento

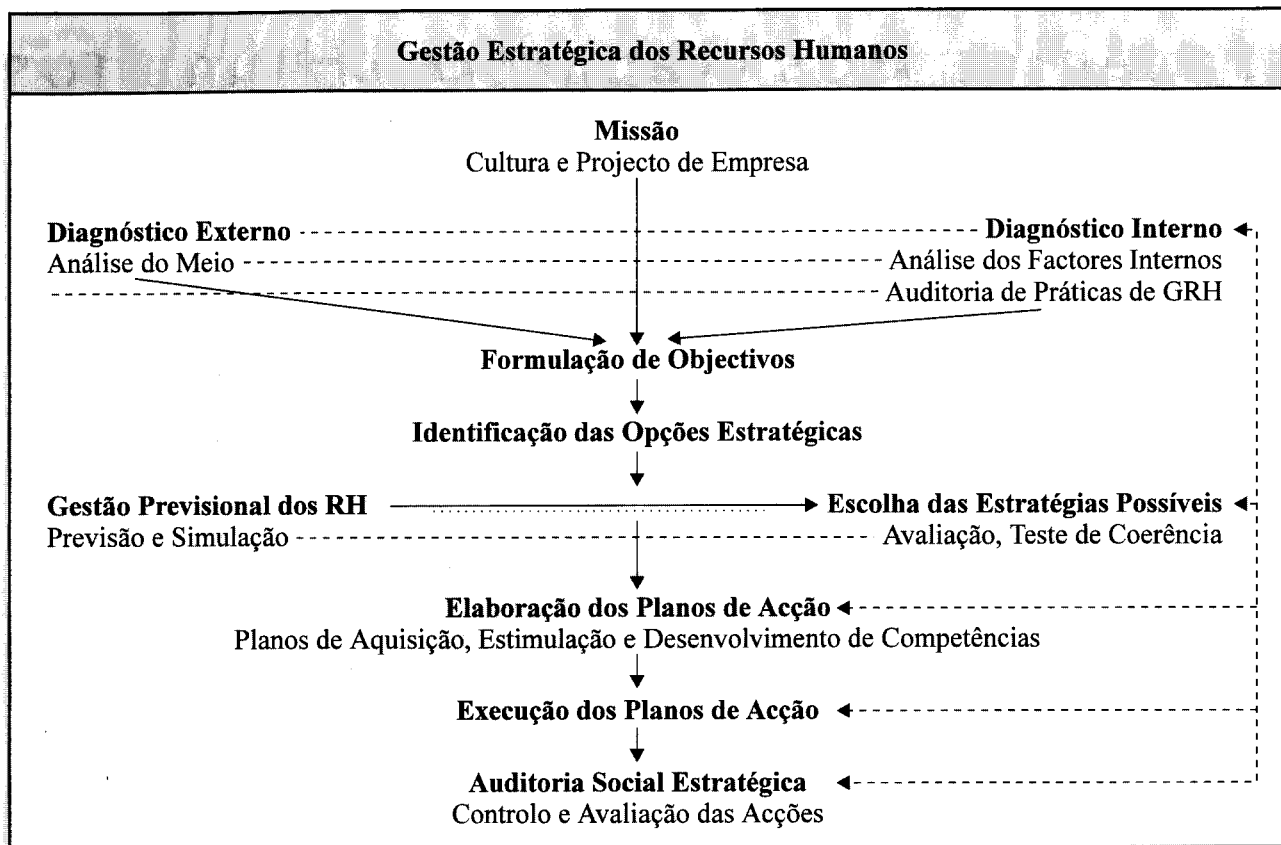
Desempenho = f (competência x empenhamento),

sendo por sua vez o empenhamento função da confiança e da motivação

Empenhamento = f (confiança x motivação).

Isto implica que sejam desenvolvidas internamente as condições para manter bons níveis motivacionais: sistemas remuneratórios e de avaliação do desem-

FIGURA 1



Besseyre des Horts, 1988

penho justos e adequados, bem como incrementar a gestão participativa, a melhoria das condições de trabalho, círculos de qualidade, etc.

- **Desenvolvimento das competências:** as práticas de formação profissional, de informação e de trocas de experiência, de promoção e de gestão de carreiras, quando bem concertadas na sua dimensão previsional, são igualmente aspectos centrais para a definição e concretização da estratégia empresarial.

Mas para concretizar estas missões, e de acordo com o autor, torna-se necessário percorrer um conjunto de etapas, sistematizado na figura 1.

No presente artigo iremos falar somente na primeira dessas etapas, cultura e projecto de empresa, considerados os fundamentos na gestão estratégica dos recursos humanos.

A cultura de empresa enquanto sistema organizado de práticas e representações sociais determina fortemente as escolhas que são feitas, nomeadamente ao nível dos

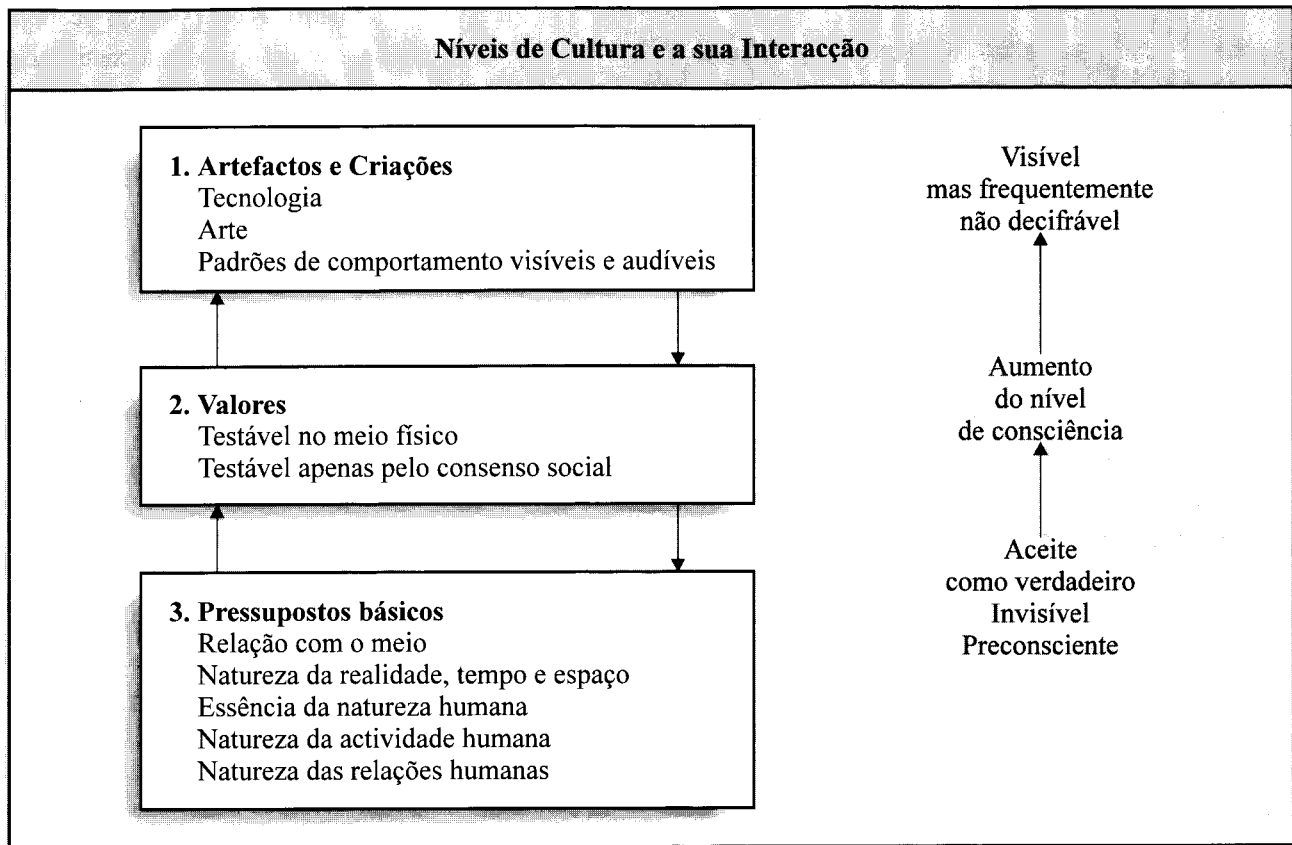
recursos humanos. É fundamental conhecer os aspectos principais da cultura de empresa. Esses aspectos principais poderão ser posteriormente explicitados no quadro de um projecto de empresa, afirmando as suas orientações fundamentais.

Assim, cultura e projecto de empresa constituem-se como os quadros de referência por excelência que enquadram a actividade empresarial.

Cultura de Empresa: O Que É e Como Conhecê-la?

Se é verdade que já na décadas de 50 (Homans, 1950, Kroeber e Kluckhohn, 1952, Jacques, 1951) e de 60 (Black e Mouton, 1964) alguns autores se referiram à cultura de empresa, esta abordagem só passou realmente a estar na moda a partir da publicação, em 1982, do livro *In Search of Excellence* de Peters e Waterman.

FIGURA 2



Schein, 1985

Desde então assistiu-se à proliferação de publicações desta matéria, tanto mais que o sucesso de algumas grandes empresas norte-americanas passou a ser atribuído a factores de ordem cultural.

CONCEITO DE CULTURA DE EMPRESA

Um dos contributos teóricos mais conhecido nesta matéria é o de Schein (1985). Este autor define cultura de empresa como “padrão de concepções básicas — inventado, descoberto, ou desenvolvido por um determinado grupo à medida que aprende a lidar com os seus problemas de adaptação externa e de integração interna — que funcionou suficientemente bem para ser considerado válido e, portanto, para ser ensinado aos novos membros como a forma correcta de compreender, pensar e sentir em relação a esses problemas”.

Assim sendo, a cultura de empresa seria uma programação colectiva constituída por tradições, símbolos, valores, normas, representações e hábitos de actuação, resultante de um processo de aprendizagem cultural em que, através de ajustamentos recíprocos entre os vários actores envolvidos, se foi criando um determinado estilo de actuação.

Assim, a empresa necessita de história, de algum tempo de vida, para que a cultura se possa tornar visível. Por outro lado, a cultura vai-se estruturando em níveis diferentes como mostra a figura 2.

De acordo com o esquema anterior, o primeiro nível da cultura, um nível mais fenoménico, corresponde à sua manifestação externa, o observável e de acesso relativamente fácil — o meio físico e social construídos. Exemplos deste nível seriam a ocupação do espaço, o relacionamento interpessoal, etc. Contudo, esta visibilidade coloca um conjunto de questões, nem sempre de fácil solução. Qual o seu significado? Que padrões profundos nele são reflectidos?

FIGURA 3

Os Materiais de Base para Identificar a Cultura	
Os Fundadores • dados pessoais • origem social • desafio (inicial) • princípios fundamentais	A História • os homens • as estruturas • as grandes datas • o meio envolvente
O Negócio • o negócio percebido • o negócio aparente • o negócio ligado à actividade • o negócio ligado ao saber-fazer • o negócio ligado às formas de fazer	Os Valores • os valores declarados • os valores aparentes • os valores operacionais • as atitudes
Os Signos • dados pessoais • origem social • desafio (inicial) • princípios fundamentais	Os Símbolos • os homens • as estruturas • as grandes datas • o meio envolvente

Thévenet, 1986

O segundo nível corresponde aos esquemas perceptivos e avaliativos dos diferentes actores da organização. Percepções que os sujeitos têm das práticas e procedimentos existentes na organização.

De alguma forma toda a aprendizagem cultural reflecte, em última análise, os valores originais de alguém, no sentido “do que devia ser” *versus* “o que é”.

Quando um grupo enfrenta um novo problema ou tarefa, a primeira solução proposta tem o estatuto de um valor na medida em que ainda não foi estabelecida uma base partilhada para determinar da sua adequação à realidade. Alguém no grupo, frequentemente o fundador, tem convicções sobre a natureza da realidade e como lidar com ela, e proporá uma solução baseada nessas convicções (teorias implícitas). Esse indivíduo pode olhar para a solução como uma crença ou um princípio baseado em factos, mas o grupo só poderá sentir o mesmo grau de convicção depois de ter partilhado com êxito e colectivamente a resolução do problema. Se a solução proposta for efectiva e se o grupo tiver uma percepção partilhada desse sucesso, o valor gradualmente inicia um processo de transformação cognitiva em crença e, finalmente, em

pressuposto. Se este processo transformativo ocorre — e só ocorrerá se a solução proposta continuar a funcionar — os valores, ao serem percebidos como certos, tornam-se crenças e pressupostos, tornam-se inconscientes e automáticos. Tal implicará que os valores são validados pela experiência através deste processo de validação social.

O terceiro nível relaciona-se, assim, com os pressupostos básicos e tácitos dos actores organizacionais.

De salientar na abordagem anterior a relação íntima que Schein estabelece entre liderança e cultura. Como vimos, a cultura de empresa é criada pelo líder através da sua capacidade de introduzir na organização reconhecidos valores e pressupostos tácitos.

Por seu lado, Thévenet (1986) descreve globalmente a cultura de empresa através de um conjunto de definições:

- é um cimento integrador das diferentes componentes da empresa;
- é uma explicação fundamental para o que se passa na empresa;
- é o produto de uma história e não somente de um instante;
- é um património de saber-fazer, formas de agir e de pensar, visões comuns;
- é um modo de descrição da organização.

Apesar das diferentes perspectivas, parece consensual que o conceito de cultura de empresa é entendido como um sistema estruturado de valores fundamentais, de códigos e de representações que enquadram e determinam um dado estilo de actuação.

Conhecer as características fundamentais da cultura torna-se, assim, uma tarefa particularmente importante para uma empresa que deseje elaborar o seu projecto, o qual poderá ser posteriormente traduzido em objectivos estratégicos, nomeadamente ao nível da gestão dos recursos humanos.

A AUDITORIA DA CULTURA DE EMPRESA

Thévenet (1986) propõe que esta auditoria, visando a identificação das grandes linhas culturais de uma empresa, se desenvolva em duas etapas: através da recolha dos materiais pertinentes numa primeira etapa, e da emergência de regularidades e coerências poder-se-á identificar as grandes linhas características da cultura, numa segunda etapa.

O autor propõe um conjunto diversificado de materiais de base que, e eventualmente com recurso a consultoria externa, poderá ser utilizado para a implementação da auditoria (ver figura 3).

Com recurso a diferentes métodos de recolha da informação (análise de documentos, entrevistas, observação, etc.) e após o tratamento dos dados torna-se progressivamente possível identificar as principais características culturais da empresa, fundamento para a formulação das primeiras hipóteses.

Contudo, é importante realçar que estas hipóteses deverão não só ser validadas pela empresa como posteriormente difundidas no seu interior.

O PROJECTO DE EMPRESA: O SUPORTE PARA A ACÇÃO ESTRATÉGICA

Como acabámos de ver, a cultura corresponde ao que uma empresa faz, podendo tornar-se inteligível através de uma auditoria.

O projecto, por seu lado, baseado na actividade e na cultura de empresa, explicita qualitativamente o que esta deseja ser no futuro, é uma referência para a sua acção futura, constituindo-se como um vector central de mobilização dos recursos humanos e do desempenho.

Ou, como escreveu Malcor e Rajaud (1987) “chama-se projecto de empresa a um documento de referência partilhado pelo maior número de pessoas possível na empresa e constituindo um grande desígnio do futuro, os caminhos políticos a seguir e os valores a viver para o atingir”.

A definição do projecto de empresa contribui para uma melhor compreensão da missão da empresa pelos seus

trabalhadores e constitui uma etapa fundamental para a elaboração e implementação de uma estratégia no domínio da gestão dos recursos humanos.

CONCLUSÃO

O paradoxo actual da gestão consiste em encontrar um equilíbrio sempre frágil entre a necessária adaptação aos constrangimentos do meio envolvente e o desenvolvimento da coesão e da eficácia organizacionais.

Adaptação ao meio envolvente traduz-se na internacionalização, na evolução tecnológica muito rápida, no desenvolvimento da qualidade, na necessidade de novas competências profissionais.

Desenvolvimento da coesão e da eficácia organizacionais exige um sistema orgânico, a mobilização dos trabalhadores, o desenvolvimento da capacidade de iniciativa e da tomada de decisão. Exige ainda confiança recíproca, interdependência, uma responsabilidade partilhada de participação e incentivos ao autocontrolo e à negociação.

Estudar a cultura é encontrar as soluções que a empresa já experimentou com sucesso no passado. A sua formulação em termos simbólicos será tanto mais aglutinadora quanto melhor souber resolver o paradoxo entre adaptação ao meio envolvente e mobilização de todos os colaboradores para um projecto comum, tendo em conta a especificidade dos seus objectivos e missão.

Hoje não basta a qualidade dos produtos, ou o saber técnico dos quadros.

Hoje o importante são as pessoas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BESSEYRE DES HORTS, C.-H., *Vers une Gestion Stratégique des Ressources Humaines*, Paris, 1988.
- BILHIM, J., “Cultura e Fusões e Aquisições de Empresa”, in rev. *Pessoal*, n.º 56, p.4-8, APG, Lisboa, 1992.
- SCHEIN, E., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1985.
- THÉVENET, M., *Audit de la Culture d'Entreprise*, Les Éditions d'Organization, Paris, 1986.

Estórias

HISTÓRIAS PASSADAS... EM TEMPO REAL

J. VICENTE FERREIRA

Gestor e Docente Universitário

Recordar as estórias da nossa
infância é, de alguma forma,
redescobrir um tempo em que
a nossa boa disposição e o gosto
pela brincadeira nos alimentava
a alegria da vida.

O tempo, esse grande inventor e gastador, tem por vezes que ser agitado para nos devolver um salutar sentido de humor que as circunstâncias da vida nos vão fazendo perder.

Como diz o povo, recordar é viver e, se calhar, com um bocado de imaginação, recordar pode ser actualizar algumas das estórias da nossa meninice.

Todos nos recordamos do Capuchinho Vermelho, tão inocente quanto ignorante, do Lobo Mau, espectralhã e trapaceiro, do velho Patinho Feio, sempre

a lamuriar a sua conjuntura, da cândida Branca de Neve e dos Sete Anões, brincalhões mas altamente eficientes no seu trabalho de equipa, e do sempre actual Pinóquio, com o seu nariz mentiroso.

Muitas destas estórias criavam, então, aquele agradável clima que nos fazia ronronar e adormecer gostosamente.

Hoje em dia, a vida parece ter as horas contadas e não nos deixa tempo para estórias. Puro engano. Olhando à nossa volta podemos ver uma grande quan-





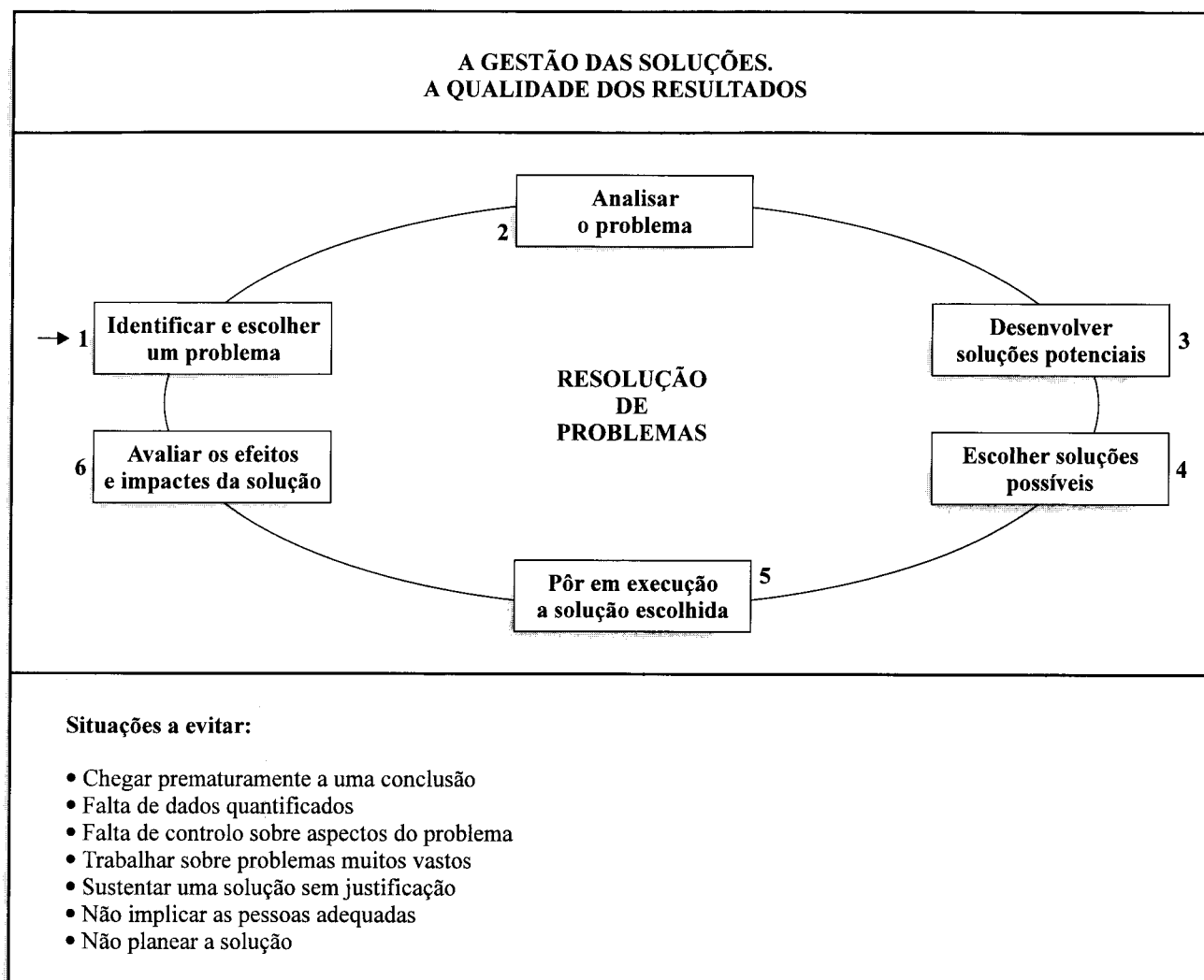
tidade de capuchinhos vermelhos, lobos maus, patinhos feios e outras personagens bem nossas conhecidas agindo naturalmente, como convém nos dias de hoje, com muita cosmética e alguns efeitos especiais, em cenários de ocasião. De salientar a perigosa inflação de pinóquios facilmente reconhecidos pela sua capacidade discursiva em que conseguem, no mesmo momento, defender uma ideia e o contrário da mesma. Claro que o nariz não cresce, mas também não é preciso, tal a evidência da situação.

Todavia, há um outro conto inglês com bastante actualidade, Os Três Porquinhos, pois pode ser relacionado com a nossa capacidade para ver e deixar andar ou resolver problemas.

ERA UMA VEZ...

Era uma vez uma velha porca que, apanhada pela falência do Estado-providência, teve que mandar os seus três porquinhos fazer pela vida, procurando casa e trabalho.

QUADRO 1



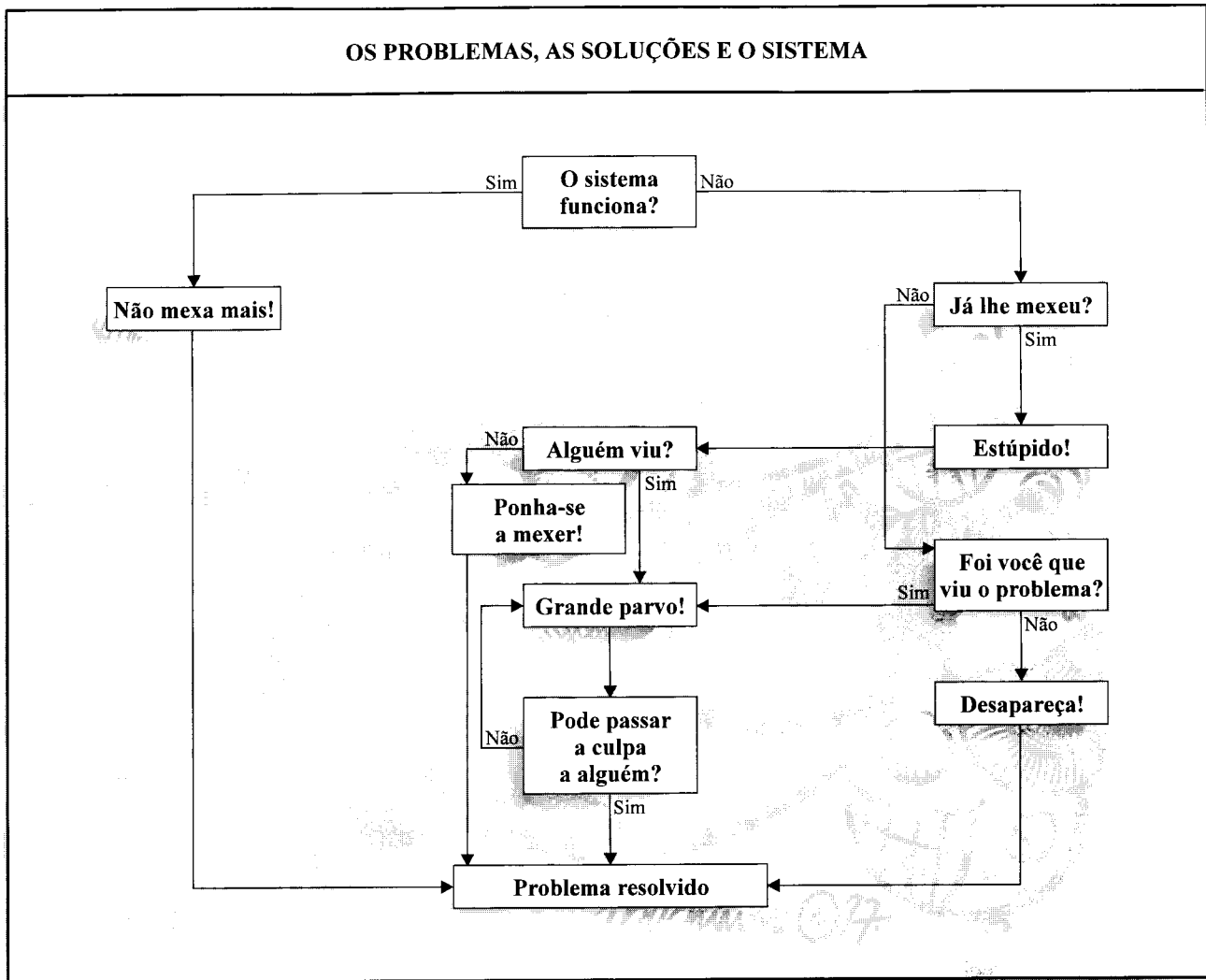
Um deles “cravou” a um camponês uma boa quantidade de palha e lá construiu a sua casinha. Ainda em fase de instalação, aparece-lhe um lobo mau a rondar a porta, procurando forma de lhe entrar em casa. O porquinho bem resistiu, mas o lobo utilizou o seu poder e soprou com tal força que a casa foi pelo ar e... o porquinho digerido.

O segundo porquinho optou também por uma falsa solução e construiu uma casa de junco, igualmente “cravado” a outro camponês.

Teve sorte idêntica pois o lobo mau, quando lhe foi recusada a entrada, voltou a exhibir o seu poder de sopro, mandou a casa pelo ar e... digeriu o porquinho.

O terceiro porquinho, mais criativo e trabalhador, lá conseguiu “sacar” uns tijolos e construiu uma casa resistente apropriada ao seu *status*. Quando o lobão apareceu para forçar a entrada e fazer-se ao bife, apanhou com um rotundo não. Claro que de imediato fez as ameaças que todos conhecemos (pela experiência que temos com muitos lobos maus da nossa praça) e tentou deitar a casa a baixo. Só que este porquinho não brincava em serviço e raramente se enganava, pois tinha o bichinho das soluções, conseguindo assim resistir à conjuntura adversa. Naturalmente que o lobo não desistiu e tentou outros truques de aliciamento para ver se conseguia levar a sua avante, mas o nosso porquinho era óptimo es-

QUADRO 2



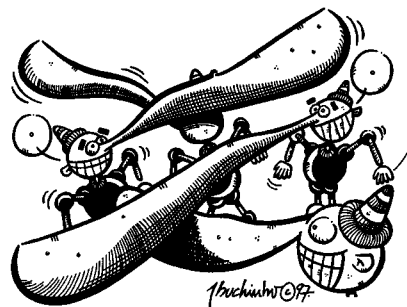
tratega e foi criando com antecipação as respostas às diversas ofensivas do lobão, conseguindo mesmo resolver definitivamente o problema. Quando se apercebeu que o lobo queria entrar pela chaminé, preparou um caldeirão com água a ferver, tirou-lhe a tampa e foi o próprio lobo que se enfiou no caldeirão, acabando cozinhado... à moda inglesa.

A conclusão é demasiado evidente e tem a ver com a capacidade que cada um de nós tem para resolver problemas (ver quadro 1) ou fingir que não os vê (ver quadro 2), pois são sempre problemas do... sistema.

A realidade terrível, em termos muito pessoais, é que sabemos muito bem que temos problemas quan-

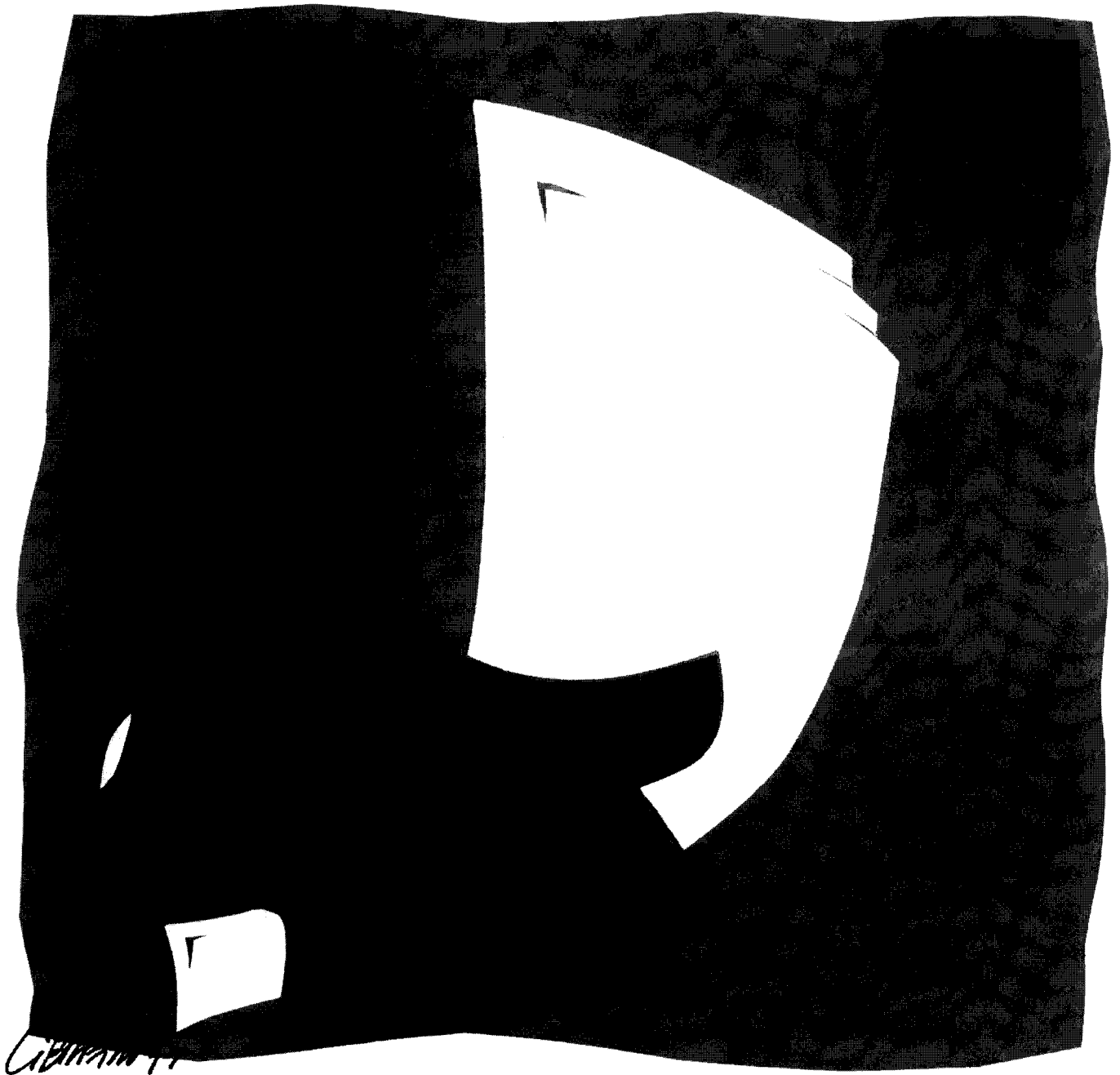
do notamos que alguma coisa nos dói, e pior, quando aquilo que não dói... não funciona!

O tempo que estamos a viver, em vez de desculpas inúteis, exige soluções em tempo útil.



CRIAR UMA EMPRESA

Temas Práticos de Gestão



O FINANCIAMENTO: arte do impossível?

J. M. MARQUES APOLINÁRIO

Economista

○

Reunir os capitais necessários

para criar uma empresa

não é fácil e os custos variam

consideravelmente consoante

as soluções adoptadas.

Estas soluções poderão

ser as mais variadas,

mas sempre dentro

de dois tipos fundamentais

de financiamento.

Primeiro, o financiamento através de capitais próprios, entendendo-se como tal o dinheiro directamente investido pelos sócios ou deixado na empresa por via do não levantamento de lucros. Este dinheiro não tem que ser reembolsado, mas os sócios esperam, naturalmente, uma remuneração adequada do seu investimento, remuneração essa traduzida, se não em dividendos, pelo menos através do aumento do valor patrimonial da sua participação no capital da empresa. Segundo, o financiamento através de capitais alheios, geralmente traduzido em crédito fornecedor ou empréstimos bancários, créditos que um dia terão de ser reembolsados e que, durante o período em que vigoram, implicam o pagamento de um juro. Explícito ou apenas implícito, este juro representa sempre um custo e, por conseguinte, menores resultados.

ENDIVIDAMENTO, INIMIGO DA RENDIBILIDADE?

Endividamento é o nome dado à proporção em que os capitais próprios e os capitais alheios entram no financiamento da empresa. O endividamento é muitas vezes a única solução que se oferece à pequena empresa para torneir a insuficiência de capitais próprios. Uma solução financeiramente arriscada, na medida em que poderá vir a implicar compromissos de pagamento desajustados em relação à cadência e valor dos fluxos de caixa proporcionados pelo projecto. Mas, do ponto de vista dos resultados, pode, apesar disso, constituir uma solução atractiva para quem esteja

QUADRO 1

EFEITO DO ENDIVIDAMENTO NA RENDIBILIDADE DOS CAPITAIS PRÓPRIOS				
	Endividamento nulo	Endividamento normal 1:1	Endividamento elevado 2:1	Endividamento muito elevado 3:1
Estrutura de capital				
Capital próprio	100 000	50 000	33 000	25 000
Capital alheio	0	50 000	67 000	75 000
Total	100 000	100 000	100 000	100 000
Resultados				
Resultado operacional	16 000	16 000	16 000	16 000
(-) Encargos financeiros	0	6 000	8 040	9 000
Resultado corrente	16 000	10 000	7 960	7 000
Rendibilidade de exploração				
Resul. operacional/Total do activo	16%	16%	16%	16%
do capital próprio				
Result. corrente/Capital próprio	16%	20%	24%	28%

apostado em usufruir de elevadas taxas de rendibilidade dos capitais próprios, como se pode ver pelo quadro 1.

No exemplo, considera-se que a empresa precisa de um capital de 100 000 para gerar 16 000 de lucro. São contempladas quatro alternativas de estrutura de capital. Num extremo, não há qualquer endividamento — o financiamento é assegurado integralmente por capitais próprios. No outro extremo, pelo contrário, o endividamento é bastante elevado — os capitais alheios são largamente predominantes. O capital de empréstimo vence juros à taxa de 12 por cento e admite-se que os créditos têm um prazo indefinido, podendo ser renovados à medida que vão expirando.

Atentando no quadro pode ver-se que a rendibilidade do capital próprio cresce de 16 por cento até 28 por cento em virtude da subida do endividamento. Se o custo do capital alheio for menor, a rendibilidade do capital próprio crescerá ainda mais com o endividamento e, inversamente, quanto maior for o custo do capital alheio menor é a subida da rendibilidade. Assim se explica a maior propensão das empresas

para recurso ao crédito em períodos de baixa na taxa de juros.

À primeira vista, parece só haver vantagens no endividamento. Por um lado, os sócios preferem ter alguém que invista na empresa em vez de serem eles a fazê-lo. Por outro lado, ainda vêem acrescida a rendibilidade dos seus próprios capitais. O problema, evidentemente, é se a empresa não realiza 16 000 contos de lucro. Muitas vezes, em pequenas empresas, uma quebra de vendas de 20 por cento pode significar redução dos lucros para metade ou mesmo a sua eliminação. No exemplo, se os lucros operacionais baixassem para metade, a empresa, em situação de endividamento elevado ou muito elevado, já não teria possibilidades de suportar os custos do capital de empréstimo. Isso colocá-la-ia, economicamente, numa posição deficitária e, financeiramente, em situação não muito saudável.

Tudo o que se aponta mostra a influência, diga-se o **efeito financeiro de alavanca**, que o endividamento exerce sobre a rendibilidade da empresa. Tal efeito pode actuar no sentido positivo ou negativo, nos termos que a seguir se sintetizam.

Efeito Financeiro de Alavanca

1. Quando a rentabilidade de exploração for superior ao custo do capital alheio, a rentabilidade dos capitais próprios é favorecida, isto é, quanto mais elevado for o recurso ao crédito, embora acentuando-se o risco financeiro, maior será o efeito financeiro de alavanca.
2. Quando a rentabilidade de exploração for inferior ao custo do crédito, a rentabilidade dos capitais próprios decresce com o endividamento.
3. Quando a rentabilidade de exploração for igual ao custo do crédito, o endividamento não tem influência sobre a rentabilidade dos capitais próprios, isto é, o efeito de alavanca é nulo.

QUAL É A RELAÇÃO CORRECTA ENTRE CAPITAL PRÓPRIO E CAPITAL DE EMPRÉSTIMO?

O grau de endividamento é algo que, na vida da empresa, está em permanente alteração, dependendo das oportunidades de desenvolvimento da actividade, do custo do crédito e da disponibilidade de capitais próprios.

Idealmente, na fase de arranque do projecto, aponta-se para uma relação capital próprio/capital alheio de 1:1. No entanto, mais importante do que a simples paridade destes dois valores é o risco envolvido. Daí que o financiamento deva antes ser encarado por forma a conjugar o risco do financiamento com o risco do projecto (ver figura).

Tratando-se de um projecto de risco elevado, em que as perspectivas futuras sejam algo incertas, basear o seu financiamento em capital de empréstimo constitui uma aposta arriscada. O serviço do crédito tem de ser assegurado qualquer que seja a per-

formance da empresa e, por conseguinte, uma fase menos favorável do projecto pode representar o colapso.

Se o risco do projecto for baixo, o mais provável é os lucros também o serem. Lucros elevados e baixo risco é o que todos querem e, se aumentar a concorrência, os resultados tendem a baixar. É natural que os potenciais investidores-sócios procurem obter taxas de rendimento superiores às que conseguem no mercado de capitais. Daí que normalmente não vejam atractivo em participar no capital de empresas a operarem nestas condições, sendo que baixo risco equivale a baixa rentabilidade. Deste modo, ou intervêm os capitais próprios dos actuais sócios, ou então, intervindo o capital de empréstimo, a remuneração por estes exigida poderá não ser economicamente comportável face à rentabilidade do projecto.

Em suma, é de facto através da conjugação do risco do projecto e do risco dos diferentes tipos de financiamento que melhor se pode definir a proporção capital próprio/capital alheio. O quadro 2 sintetiza as relações-padrão entre aqueles dois parâmetros.

Muitas vezes temos visto promotores de projectos procurarem obter financiamento alheio, o mais possível e a qualquer custo, mas o capital próprio deve estar de acordo com o crédito que vai ser solicitado. Uma correcta repartição entre capital próprio, financiamentos a médio e longo prazo e financiamentos a curto prazo aumenta a probabilidade de ver satisfeitos

QUADRO 2

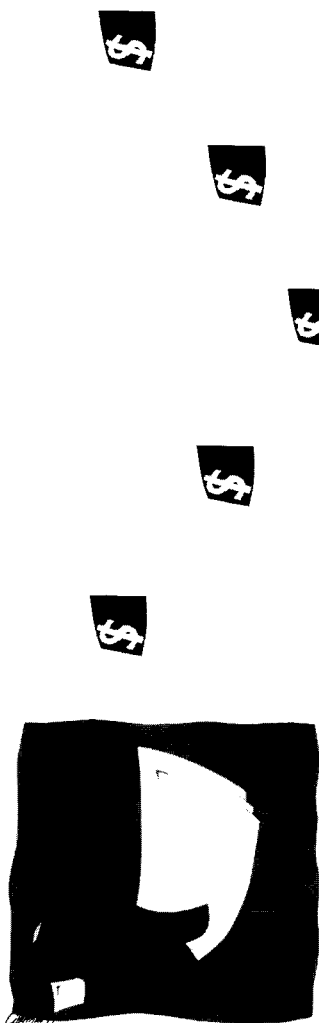
RISCO DO PROJECTO	Elevado	Não	Sim
	Baixo	Sim	Sim mas... (1)
		Capital Alheio	Capital Próprio
		RISCO DE FINANCIAMENTO	

(1) Baixa rentabilidade.

os pedidos de crédito e minimiza a dependência da empresa em relação aos credores.

Não se esqueça que:

- todo o projecto tem riscos;
- o risco deve estar coberto por capitais próprios;
- o risco de cada projecto é normalmente avaliado pela banca através do estudo:
 - do rendimento estimado do projecto,
 - do prazo previsto para a recuperação do capital investido,
 - da sensibilidade do projecto a factores não dominados pela empresa (alterações do mercado, acções da concorrência, variações de preços dos factores produtivos, variações cambiais, etc.).

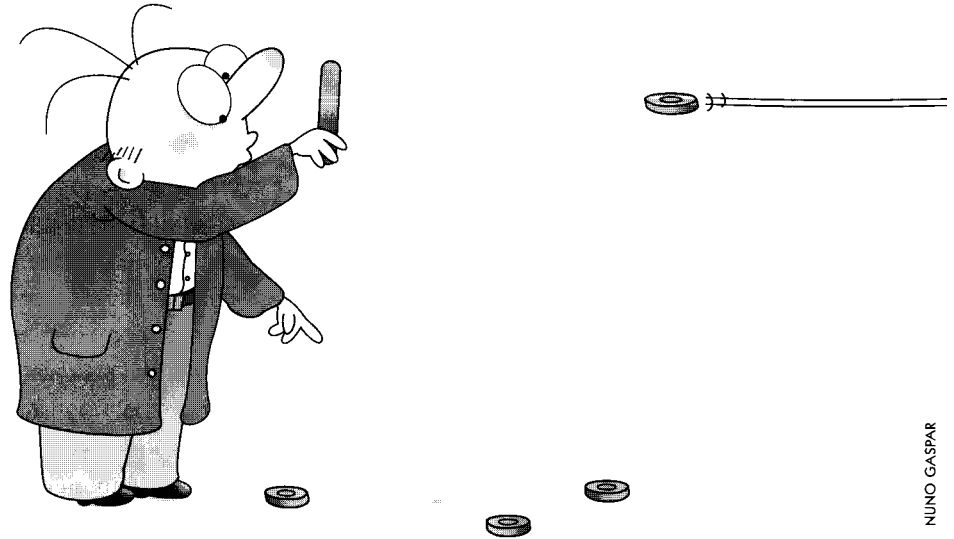


“...**S**e os chefes dão forma à cultura, os empregados dão forma às ideias e todos eles 'dirigem' ao nível que lhes corresponde.”

*Charles Hampden
Turner*

“**A** sociedade que despreza a excelência das canalizações porque se trata de uma actividade humilde e tolera o pretensiosismo em filosofia porque é uma actividade superior, não terá nem boa filosofia nem boas canalizações, tanto os canos como as teorias serão permeáveis à água...”

Nick Georgiades



NUNO GASPAR

AS “MALHAS” QUE A CULTURA TECE: O JOGO DA MALHA

●
ALBUQUERQUE TAVARES

Licenciado em Educação Física

○

É corrente dizer-se que a cultura é aquilo que permanece no Homem depois de ele ter esquecido tudo. Escutando a total amnésia de algumas pessoas fico com dúvidas se de facto assim é ou se, na realidade, eles esqueceram mesmo tudo. De qualquer forma, seria bom que assim não fosse. É que a cultura é, no fundo, o que nos une aos outros, é o que nos une a uma civilização, a uma

história e a uma língua. A ocupação dos tempos livres não pode, assim, querer fugir a um passado cultural que, evidentemente, se liga, nesta área, aos jogos tradicionais. Estes jogos foram durante centenas de anos (muito antes de modalidades, como o futebol, terem começado a dominar o “mercado” em questão) os principais entretenimentos dos Portugueses.

Nesta secção de descanso do “pessoal” não poderíamos deixar de falar de algumas maneiras bem dispostas de aproveitar o tempo e que se encontram enraizadas na cultura nacional. Falamos, claro, dos jogos populares e, dentro destes, do mais popular e que melhor resistiu ao tempo — o jogo da Malha. Jogo recomendável especialmente aos elitistas deste País que torcem o nariz a tudo o que vem do dito “Portugal profundo”. É um tratamento intensivo. É o contra-ataque das bases que rejeitam golfes e actividades semelhantes.

UMA HERANÇA DO IMPÉRIO ROMANO

A Malha terá sido introduzida na Península Ibérica pelos Romanos, o que prova que eles, além de se divertirem a conquistar povos, lá iam também deixando algumas boas tradições. Apesar de há muito se ter conhecimento, através do conceituado filósofo Obélix, “que estes romanos são doidos”, e talvez porque a loucura tem mesmo destas coisas, a verdade é que a Malha logo começou a ser jogada em diversos países com pequenas variantes, transmitindo-se como um vírus bom pelo mundo inteiro. Como tudo o que se passa no mundo interessa aos Portugueses(...) também os trabalhadores do campo do nosso País absorveram rapidamente e com gosto este jogo, e sem perda de tempo exportaram-no para o Brasil, país onde actualmente existem milhares de praticantes federados.

UM JOGO QUE CONVIDA A IR AO CAMPO

Os camponeses foram os primeiros atletas desta modalidade. Era, afinal, uma forma de se afastarem um pouco dos movimentos mecânicos e extremamente cansativos do trabalho na terra.

O jogo da Malha pressupõe algumas qualidades — uma grande concentração, um grande equilíbrio e coordenação do corpo e, claro, uma precisão máxima que é, afinal, o grande objectivo. Habitualmente, a Malha é jogada com duas equipas, cada uma com dois jogadores ou, em certos casos, um contra um. É claro que, como qualquer jogo popular que se preze, a Malha não tem regras muito fixas. Ou seja, se quiser fazer uma partida com os seus amigos, com equipas de trinta elementos

de cada lado, esteja à vontade, ninguém lhe poderá dizer que isso não está no regulamento.

Livros de regras não existem para este tipo de actividades. Quem falar mais alto imporá as suas regras.

Por outro lado, o espaço utilizado não requer pavilhões sofisticados, nem piscinas cobertas, nem nada; é apenas necessário a existência de um espaço livre mais ou menos plano e mais ou menos liso, de forma a que o jogo seja mais ou menos previsível e mais ou menos bem disposto que é o que, de uma forma geral, mais ou menos, todos pretendem.

É evidente que jogar à Malha numa cidade, por exemplo, como Lisboa, pode ser extremamente complicado. Não trará concerteza muita saúde aos praticantes envolvidos tentarem jogar no meio de um passeio da Baixa ou, ainda pior, em plena auto-estrada. Esta é, portanto, uma aspirina para a alma que é mais facilmente ingerida no campo, no meio da flores e, se possível, sem ser debaixo dos pássaros. O desejo de jogar Malha pode ser, aliás, um bom pretexto para você se afastar da ensurdecadora poluição das grandes cidades.

Aliás, é habitual ver nas aldeias os jogadores de Malha rodeados por um numeroso grupo de espectadores, nos largos, junto às tabernas. Enquanto se fala de coisas sem importância bebe-se um copito e lança-se um ferro, havendo quem, por estar muito cansado, opte apenas pelo copito.

Para além de alguns bons amigos, o único material necessário são dois pinos de madeira e quatro malhas de ferro, geralmente cilíndricas e idênticas às sogras (isto é, chatas). Os dois pinos colocam-se em pontos devidamente assinalados e a distância destes aos atletas depende da destreza. Para principiantes, mais do que dezoito metros de distância passa a ser tortura. Ao contrário, para veteranos do jogo, menos de vinte cinco metros é excessivamente fácil. O objectivo, já se sabe, é conseguir projectar a malha de ferro de forma a derrubar um dos pinos de madeira (6 pontos) ou, pelo menos, tentar colocá-la mais próximo do pino que os outros jogadores (3 pontos). A contabilidade de cada jogada faz-se ao fim das quatro malhas lançadas. Os jogos terminam normalmente aos 30 pontos ou, por motivos óbvios, quando a malha abre a cabeça de alguém. Aconselha-se a primeira opção.

Estamos, como é evidente, a brincar. A Malha é um jogo perfeitamente seguro, altamente divertido e bom para relaxar da concentração excessiva das cidades. Não seja elitista. Não hesite. A boa cultura popular espera por si.

PRIORIDADE AOS CIDADÃOS

Perante a inequívoca evidência de que os cidadãos dos quinze Estados-membros se consideravam mal informados sobre os direitos que lhes eram proporcionados por pertencerem à União Europeia (ideia partilhada por 80 por cento dos inquiridos, segundo um inquérito recente) a Comissão Europeia, em colaboração com o Parlamento Europeu, Estados-membros e organizações não governamentais, concebeu uma campanha de informação denominada "prioridade aos cidadãos". No âmbito desta iniciativa, foram lançados números telefónicos gratuitos aos quais os interessados poderão recorrer para obter informações sobre os seus direitos enquanto cidadãos europeus. O número verde português é o 0505-32 92 54.

PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS EM DESTAQUE NA EUROPA

As pequenas e médias empresas (PME) representam cerca de 99 por cento do sector empresarial da União Europeia, de acordo com os mais recentes dados divulgados pelo Eurostat, organismo responsável pelas estatísticas comunitárias. Segundo o mesmo documento, estas empresas são responsáveis por quase metade do volume total de negócios e asseguram 52 milhões de postos de trabalho na União Europeia. Os números do Eurostat referem ainda que as grandes empresas, apesar de representarem apenas 1 por cento do total, continuam a manter um grande peso económico, garantindo 34 milhões de empregos e representando um terço do volume de negócios das empresas europeias.

EXPORTAÇÕES EM ALTA, EMPREGO EM QUEDA

O Mercado Único estimula as exportações das pequenas e médias empresas, mas não cria postos de trabalho adicionais. Esta é uma das principais conclusões do Observatório Europeu das PME, que recentemente publicou o seu Quarto Relatório Anual, realizado pelos dezanove institutos que integram a Rede Europeia de Investigação sobre PME.

O estudo refere que cerca de um quarto das empresas da União Europeia registaram um aumento significativo das suas exportações devido à eliminação das barreiras comerciais, não se registando, contudo, uma evolução positiva ao nível da criação de novos empregos.

EURO: CUSTOS DE ADAPTAÇÃO NO COMÉRCIO

Um relatório apresentado pela EuroCommerce (Associação Europeia de Comércio) estima em 27 mil milhões de ecu (5,2 mil milhões de contos) os custos da adaptação do sector à nova moeda europeia, advertindo, ainda, para o facto de estes números poderem fazer subir a inflação. O relatório apresenta dois cenários: o primeiro calculando os custos de uma mudança de moeda a executar em seis meses (que seriam de 27 mil milhões de ecu) e o segundo apresentando esses mesmos custos para uma mudança feita de uma só vez (e que são calculados em cerca de 17 mil milhões de ecu). No mesmo documento, a Associação Europeia de Comércio sublinha ainda que os pequenos comerciantes não estão preparados para aquela mudança e que, se a mesma vier a acontecer, os custos subirão a mais de 1,1 por cento do total da sua facturação.

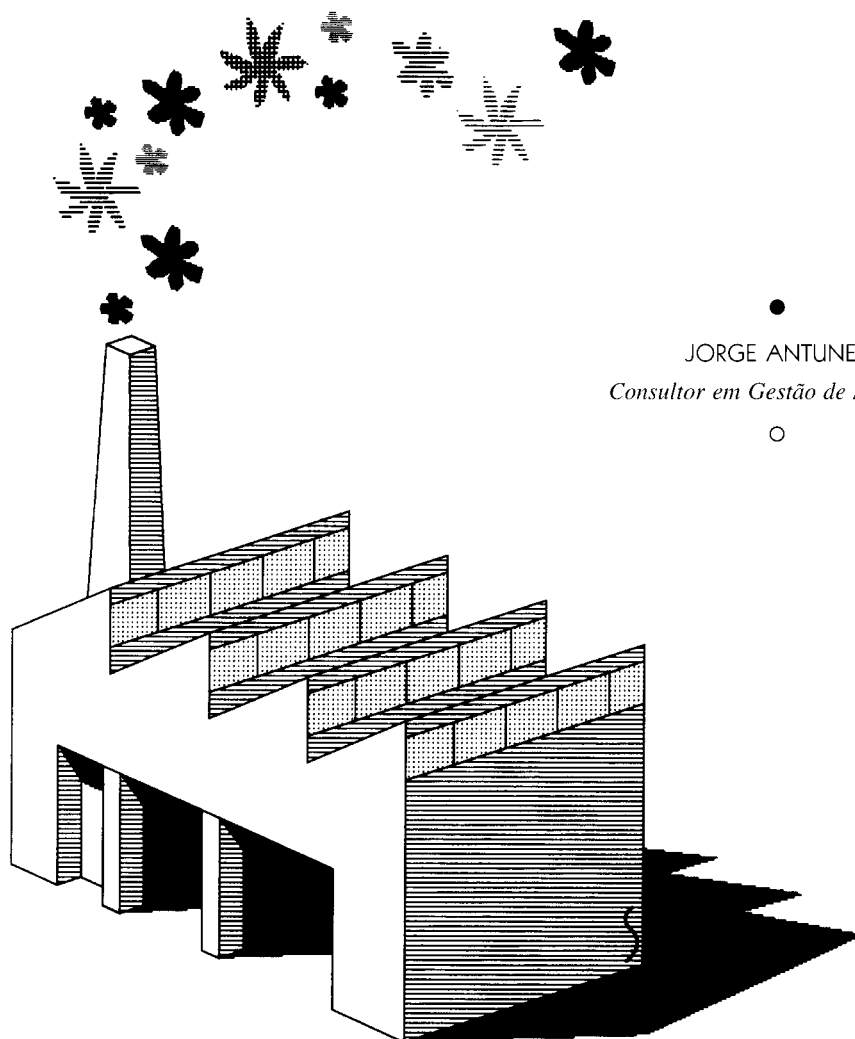
NOVAS NOTAS EUROPEIAS JÁ TÊM ROSTO

O Instituto Monetário Europeu já apresentou as notas que vão circular a partir de 2002, como moeda nacional, nos países que vierem a aderir à moeda única. As notas — de 5, 10, 20, 50, 100, 200 e 500 euros — são ilustradas com motivos abstractos, representativos de correntes arquitectónicas que fazem parte do património comum europeu. De acordo com Alexander Lamfalussy, presidente do Instituto Monetário Europeu, a opção de excluir símbolos ou figuras marcadamente nacionais deve-se à preocupação de não marginalizar qualquer país que venha a aderir à União Europeia.

NUNO DE OLIVEIRA PINTO

Docente Universitário, Gestor e Consultor de Empresas

□



JORGE ANTUNES
Consultor em Gestão de Ambiente

○

A VALORIZAÇÃO DA CULTURA DE EMPRESA PELO AMBIENTE

*“Quando um novo contexto é criado,
tudo o resto muda.”*

Schmidheiny

Sentidos com maior acuidade durante os anos 80, os assuntos ambientais parecem fadados a permanecer na agenda política e económica dos anos 90. Se estes assuntos tinham vindo a emergir desde a década de 60, foi particularmente nos últimos 15 anos que os decisores económicos se tornaram mais conscientes do alcance e dimensão que as preocupações ambientais ocupavam na opinião pública.

O DESAFIO AMBIENTAL É UMA POSSIBILIDADE DE MUDANÇA POSITIVA

A preocupação ambiental foi, sem dúvida, enfatizada com a ocorrência de dois dos maiores acidentes industriais até à data. O primeiro envolveu uma fábrica da Union Carbide em Bhopal, na Índia, e atingiu particularmente a credibilidade da indústria química.

O segundo acidente ocorreu na central nuclear de Chernobyl, na Ucrânia.

O outro marco empresarial que ajudou à emergência de uma nova percepção sobre a relação entre o ambiente e o mundo dos negócios ocorreu em Inglaterra: o sucesso inaudito de uma empresa familiar de “produtos de beleza” com o nome de Body Shop.

Paralelamente, os decisores políticos e económicos viram-se no centro de um questionamento sobre qual o caminho desejável para o planeta. Este questionamento viria a ser corporizado no conceito de desenvolvimento sustentável. Para os agentes económicos tal questionamento iria traduzir-se numa mudança profunda de paradigma, ou seja, uma mudança nas assunções que conduziam (conduzem) as actividades económicas e, por consequência, uma mudança nas práticas diárias das companhias.

Doravante, há que sobrepor à visão de um antagonismo entre a protecção ambiental e a produtividade uma nova visão na qual o desafio ambiental é uma possibilidade de mudança positiva.

Os líderes económicos sabem hoje que o futuro das suas companhias passa pela integração dos princípios de um desenvolvimento sustentável nas actividades destas. Não poderá haver crescimento económico duradouro se este não for ambientalmente sustentável. E se tal assunção é particularmente verdadeira para os sectores primário e secundário da economia, não o é menos verdadeira para o sector dos serviços, que necessitam de possuir credibilidade perante a sociedade.

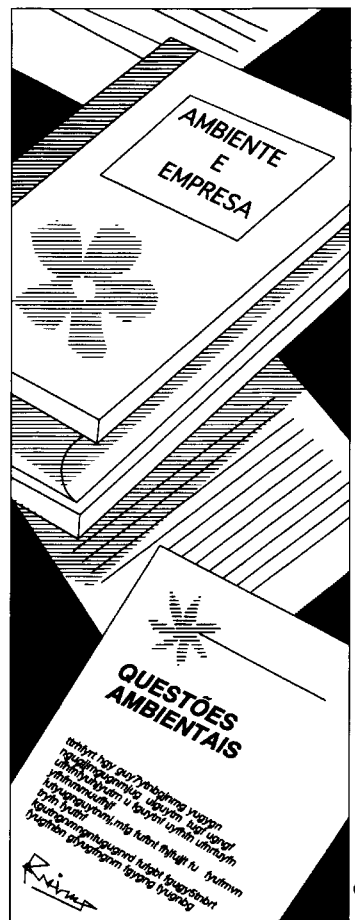
OS DESAFIOS COLOCADOS PELA NOVA SOCIEDADE DE *STAKEHOLDERS*

O mundo dos negócios é hoje objecto de solicitações de um grupo mais amplo e diverso de constituintes que têm uma palavra a dizer nas acções das empresas. Este grupo⁽¹⁾ inclui não só os tradicionais clientes, em-

pregados, accionistas e fornecedores, mas também o governo, os grupos de pressão e o público em geral. Os empresários não podem continuar a assumir que a sociedade envolvente irá tolerar a crescente e continuada exploração e degradação do ambiente.

Considerar o envolvimento deste grupo como legítimo e estrategicamente importante requer um esforço maior do que as tradicionais acções de relações públicas, mas os benefícios terão, também eles, um maior alcance.

A este desafio há que responder com novas formas de colaboração. Novas exigências serão colocadas e, por isso, mesmo novas escolhas também irão aparecer e novos processos serão implementados. As empresas que aderem a esta nova forma de “fazer negócio” tomam consciência efectiva das vantagens: melhoria na produtividade, processos mais eficientes, menores custos de cumprimento da legislação e novas oportunidades estratégicas de mercado.



OS LIMITES DA PROTECÇÃO DO AMBIENTE NA EMPRESA ACTUAL

A protecção do ambiente tornou-se um dos imperativos do nosso tempo. O princípio essencial sobre o qual assenta o sucesso a longo prazo das empresas é a certeza de que esta não possa ser afectada negativamente

pelos riscos de uma gestão violadora dos constrangimentos ambientais, dito de outro modo, sem uma gestão “ambiental” uma empresa verá serem mal aproveitadas (ou não aproveitadas de todo) muitas oportunidades e aumentarem os riscos de uma responsabilização por danos ambientais.

Até ao momento, a maioria das grandes empresas integrou as questões ambientais através da criação de órgãos dedicados às questões de saúde, segurança e ambiente (SSA). Contudo, a sua eficácia é limitada pela forma como são implementadas as tarefas de SSA: com um enfoque técnico restrito e geralmente ignoradas a nível estratégico.

A CULTURA AMBIENTAL NA EMPRESA COMO ELEMENTO DA PROACTIVIDADE

Ora, no que diz respeito à empresa, a integração das questões ambientais nas disposições internas terá que ser encarada como uma revolução. O sucesso desta revolução pressupõe que a empresa tenha uma cultura, que existam valores de empresa e que o ambiente seja naturalmente enquadrado na cultura da empresa e na sua definição de valores. Tal transformação requer novas formas de pensar e o desenvolvimento de uma cultura organizacional baseada numa apreciação da necessidade de constantemente repensar e estar aberto à reaprendizagem.

A curto prazo haverá necessidade de influenciar e encorajar os gestores a reconhecer os impactes das suas acções na qualidade do ambiente. Contudo, a longo prazo só poderão ser obtidas melhorias substanciais se se mudar a cultura da empresa, sob pena de este processo não ser mais do que uma operação de “cosmética” que, mais tarde ou mais cedo, irá abrir brechas e estalar.

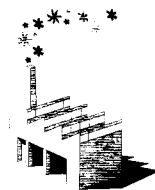
Ao nível mais óbvio, a abordagem da “revolução ambiental” na empresa começa por fazer-se ao nível dos planos organizacionais — programas de redução de poluição —, deverá passar em seguida para o nível estratégico — as áreas funcionais da empresa a actuar como catalizadores da mudança manifestada em novos procedimentos e em planos a longo prazo e, por último, será ao nível mais profundo da empresa, ao nível das assunções organizacionais, que se joga o su-

cesso desta “revolução”. Uma nova base conceptual mais sensível ao ambiente conduzirá as empresas para uma atitude mais proactiva, com a qual a empresa poderá antecipar e prevenir as preocupações da sociedade relativas às suas operações e explorar as novas oportunidades de negócio. Central a esta revolução está a convicção que o futuro, embora não possa ser adivinhado, pode ser moldado.

BENEFÍCIOS DA CULTURA AMBIENTAL

No momento em que a consciência ambiental impregnar a cultura de empresa, esta obterá uma “licença de operação” passada pela sociedade, uma redução da responsabilização por eventuais danos ambientais, um controlo da mudança e, não menos importante, o apoio dos seus colaboradores.

Sem empresas orientadas para as questões de ambiente não poderá emergir uma nova economia orientada para a sustentabilidade e seguramente não existirá um consenso entre o público e os decisores empresariais.

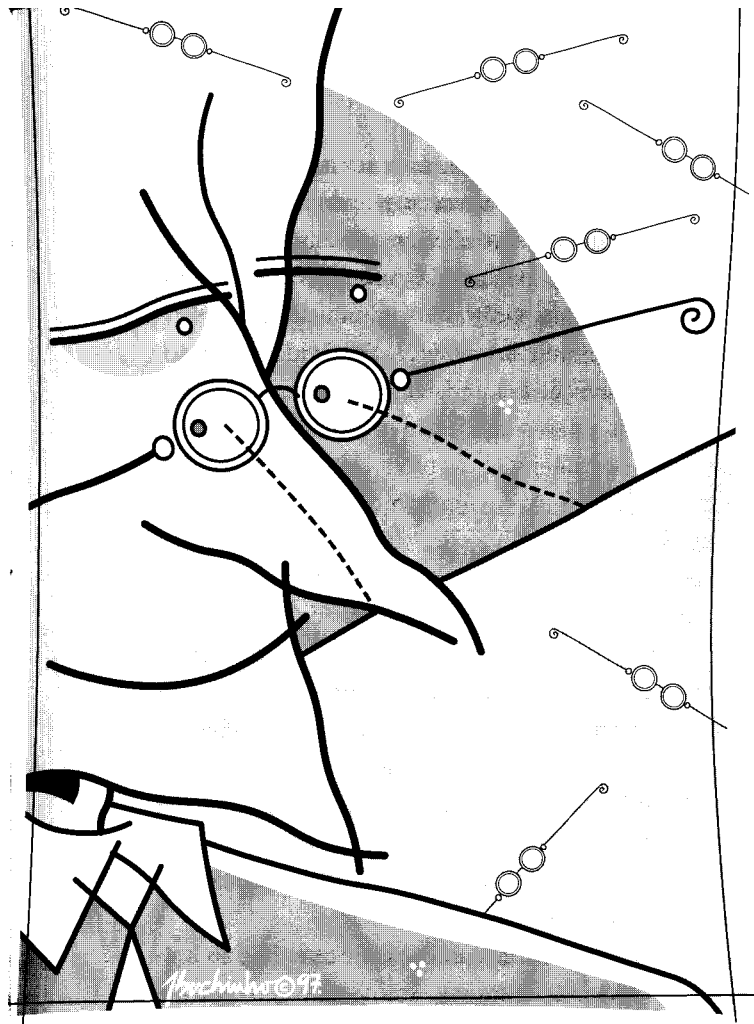


NOTA

(1) *Stakeholders* na expressão inglesa, por oposição ao conceito de *stockholders* (accionistas).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- SCHMIDHEINY, Stephen, *Changing Course: A Business Perspective on Development and the Environment*, MIT Press, London, 1992.
- CHAPMAN, Paul, *Business and the Environment — Implications of the New Environmentalism*, Ed. Denis Smith, London, 1993.



CULTURA DE EMPRESA E MOTIVAÇÃO

ANTÓNIO JOSÉ MARTINS

Consultor — IEFP

○

A primeira grande conclusão que podemos retirar consiste na verificação iniludível de que a empresa adquiriu recentemente um lugar central face às primeiras instituições da sociedade moderna (família-escola-Estado). Esta centralidade da empresa é mesmo apontada como constituindo o próprio cerne da sociedade civil contemporânea e, mais ainda, a própria realização individual dos sujeitos que até recentemente foi teorizada como incompatível com o desenvolvimento das organizações parece ter encontrado no mundo empresarial um dos meios privilegiados de concretização.

Albino Lopes e Luís Reto⁽¹⁾

Do ponto de vista das empresas, esta forma de organização do trabalho (teletrabalho) implica o difícil controlo e supervisão do trabalhador, além de poder criar, em alguns casos, obstáculos à sua motivação. O isolamento do trabalhador, ainda que temporário, prejudica a manutenção da “cultura da empresa”.

Isilda Costa⁽²⁾

Falar hoje de cultura empresarial pode ser interpretado por alguns como uma simples questão de moda, mas a maioria dos analistas aponta-a como “um facto tão real como a estrutura financeira, a tecnologia ou o quadro de pessoal(...), um factor de sucesso da empresa”⁽³⁾. Contudo, a banalização do conceito tem levado muitos autores a chamarem a atenção para a fuga ao rigor conceptual que esse facto poderá implicar, como escreve Mário Ceitil: “O (ab)uso do conceito, pelo efeito de

A cultura empresarial é hoje considerada como um factor de sucesso onde, entre outros, sobressai a motivação dos recursos humanos, mas as novas relações e organização de trabalho produzidas pelas novas tecnologias da informação, como as decorrentes do teletrabalho, parecem indicar já o seu ocaso ou o nascimento de uma nova cultura de empresa.

habituação que provoca, conduz ao progressivo resvalar para o universo do óbvio, secundarizando aspectos conceptuais e teóricos de relevância fundamental”.

Mas não cabe aqui debruçarmo-nos sobre as diferentes perspectivas, embora na sua maioria convergentes, em que é analisado o conceito. Ficar-nos-emos por uma breve reflexão acerca da importância do factor “motivação” no fenómeno da cultura empresarial e faremos respigar uma ou duas interrogações acerca do futuro dessa cultura nas novas/futuras relações/organização de trabalho.

Se considerarmos a cultura empresarial como a resultante sinérgica do binómio **identidade empresarial/identidade individual**, em que a primeira se refere à assimilação da ideia da empresa, com uma história, uma estrutura e um funcionamento próprios, e a segunda se porta à imagem que o indivíduo criou e desenvolveu acerca de si próprio, enquanto membro interactivo do grupo, a “motivação” desempenha um papel fundamental, não só na consolidação da referida cultura, como também e, consequentemente, no desenvolvimento dos padrões de qualidade.

A MOTIVAÇÃO

A motivação humana é, de uma forma genérica, um processo psicológico que, através de estímulos internos e/ou contextuais, conduz à alteração de alguns comportamentos do indivíduo por forma a satisfazer necessidades. Assim sendo, o surgimento de uma qualquer necessidade constitui-se normalmente como um estímulo que induz uma resposta (alteração de comportamento), a qual provoca a satisfação daquela necessidade. Ora, num grupo, sobretudo quando organizacional, o tipo de motivação pode ser de origem diversa, segundo Luís Rosa⁽⁴⁾, de acordo com os factores que lhe estão na origem. Se são de natureza externa, teremos os tipos de **motivação compulsiva** (aceitação forçada dos objectivos) e de **motivação pecuniária** (aceitação dos objectivos apenas por causa do dinheiro). Se são de natureza interna, haverá a **motivação de adaptação** (aceitação dos objectivos como afins ou complementares dos seus) e a **motivação de identificação** (aceitação dos objectivos como superiores aos seus e como condição para a sua realização pessoal). Ainda segundo a análise do mesmo autor, há cinco grupos de pessoas que constituem a **organização humana** da empresa e cujo tipo de motivação diverge dos outros, conforme o

tipo de interesses (necessidades): os accionistas, que apenas “adoptam” a motivação pecuniária, os trabalhadores executivos e as chefias directas, que “perfilham” a motivação pecuniária cumulativamente com a motivação de adaptação, e os administradores e directores, que “assumem” a motivação de identificação. O tipo de motivação compulsiva terá apenas a ver com indivíduos ou grupos que funcionam em dependência existencial ou funcional de organizações dominadas por hierarquias rígidas e compartimentadas como, por exemplo, as (para)militares.

Muito embora a motivação de identificação não seja considerada como pertença ou assunção dos trabalhadores executivos e das chefias directas para quem a identificação com os objectivos da organização existe apenas enquanto corolário da satisfação das suas necessidades individuais, a verdade é que, refere ainda Luís Rosa, “o facto de viverem diariamente no meio organizacional faz surgir(...) uma motivação parcial de identificação que, no limite, os leva a encarar a empresa como a sua segunda casa”.

O problema da motivação é tão pertinente que, ao longo dos tempos, se foram construindo evolutivamente inúmeras teorias, que nos abtemos de referenciar por inadequação de local, mas cujas mais recentes se poderão sintetizar em:

- a) Teorias de Satisfação (Maslow, Herzberg e Alderfer), que estão relacionadas com as necessidades do indivíduo em ter um salário justo, uma posição social e êxito no seu trabalho.
- b) Teorias do Progresso (McClelland, Vroom e Adams), ligadas à percepção que o indivíduo tem da quantidade de trabalho distribuído e dos requisitos de desempenho e recompensa.
- c) Teorias de Reforço (Skinner), relativas ao sistema de recompensas e penalizações⁽⁵⁾.

São três os factores que, de uma forma pragmática, podem e devem dar corpo às novas doutrinas da motivação:

- 1) uma liderança eficaz que tenha em conta um profundo conhecimento das características e do funcionamento do grupo e de cada um dos seus membros, por um lado, e das características das situações de trabalho e dos objectivos da organização, por outro;
- 2) uma comunicação interna ascendente, descendente e transversal, passível de fazer interagir em todos

os sentidos, mas adequada aos tipos diferentes de mensagem, de objectivos e de destinatários;

- 3) um conjunto de mecanismos compensatórios que respondam à satisfação das necessidades criadas pelos próprios processos de motivação.

Muito se poderia aprofundar esta temática, mas cremos que terá bastado aflorar o problema para nos certificarmos da sua importância na manutenção e no desenvolvimento da cultura de qualquer empresa.

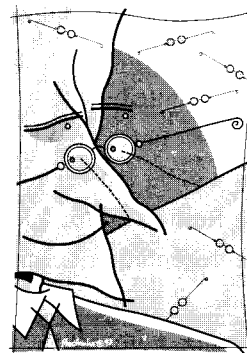
Um grupo motivado pela e na cultura empresarial consegue sempre fazer a sinergia da interdisciplinaridade e da multidisciplinaridade das competências exibidas pelos seus membros promovendo, desse modo, a saúde mental e funcional do grupo, aumentando a produtividade e, como se disse, elevando os padrões de qualidade.

E, NO FUTURO PRÓXIMO, QUE CULTURA EMPRESARIAL?

Pois é, está tudo muito certo, mas e agora e no futuro próximo, já amanhã, como vamos encarar a cultura empresarial e a motivação dos recursos humanos das empresas face às novas relações e organização de trabalho? “Assiste-se ao repensar da organização do trabalho, quer quanto ao tempo, quer quanto ao modo e ao local da sua prestação. (...) O teletrabalho, cujo surgimento na Europa remonta à década de 80, ganha agora um sentido e um conteúdo intensificados pela sociedade de informação. (...) Numa enumeração meramente exemplificativa, encontramos na categoria de teletrabalhadores: arquitectos, contabilistas, especialistas de marketing, profissionais de relações públicas, jornalistas, auditores, profissionais de seguros, analistas de sistemas, programadores e trabalhadores administrativos. A tendência segue, sem dúvida, no sentido da expansão desta forma de trabalho aos mais diversos sectores de actividade.”⁽⁶⁾

Por seu lado, Acácio Duarte⁽⁷⁾ considera também que se atingiu “o fim do mito da expansão ilimitada da produção”, a que se aliam “o fim do mito do pleno emprego”, o “fim do mito do emprego individual estável em posto fixo” e o “fim do mito da estabilidade das qualificações”. Refere a propósito que, sendo o emprego “um bem cada vez mais escasso”, ele induz, na conjuntura actual, a “uma instabilidade acrescida nos empregos e a uma cada vez maior precarização

dos vínculos contratuais de trabalho” e depende, em grande medida e entre outros aspectos, da “compactação horizontal e vertical das qualificações e dos novos requisitos de polivalência e de pluricompetência, (bem como) das novas formas de organização e de prestação de trabalho, da rarefacção do emprego em posto fixo e das novas competências que requerem”. Aqui ficam estas considerações que nos concitam grandes dúvidas e nos suscitam enormes interrogações. Resta-nos reflectir e agir rapidamente no sentido de não nos deixarmos instrumentalizar pela novas tecnologias da informação, mas aproveitarmos as suas potencialidades para redimensionarmos o Homem na sua plenitude, mesmo dentro da nossa aldeia global.



NOTAS

- (1) LOPES, Albino e RETO, Luís, “Identidade da Empresa e Gestão pela Cultura”, Lisboa, *Economia e Negócios*, p. 119, Edições Sílabo, Lda, 1990.
- (2) COSTA, Isilda, “Teletrabalho”, in revista *Formar*, p. 26 — Dezembro de 1996, IIEP.
- (3) ROSA, Luís, *Cultura Empresarial, Motivação e Liderança*, p. 20, Lisboa, *Biblioteca de Gestão Moderna*, Editorial Presença, 1994.
- (4) ROSA, Luís, *op. cit.*, pp. 118-121.
- (5) ROSA, Luís, *op. cit.*, pp. 189-219.
- (6) COSTA, Isilda, *op. cit.*, pp. 24-25.
- (7) DUARTE, Acácio, “Uma Nova Formação Profissional para Um Novo Mercado de Trabalho”, in revista *Formar*, pp. 5-14 — Dezembro, 1996.

AS MULHERES EUROPEIAS TÊM UMA IMPORTÂNCIA CADA VEZ MAIOR NO SUSTENTO DAS FAMÍLIAS

Um estudo recente conclui que as mulheres europeias são as novas fontes de rendimento familiar e a maioria delas contribui substancialmente para os rendimentos da família: 59 por cento das mulheres trabalhadoras europeias contribui para metade ou mais do rendimento da sua família, sendo as Francesas as que dão a maior contribuição — 72 por cento. É esta a recente descoberta de um estudo da Whirpool levado a cabo em França, Alemanha, Itália, Espanha e Reino Unido, que se baseou numa amostra representativa de mulheres da Europa Ocidental.

Ao mesmo tempo que a imprensa se debruça sobre o desaparecimento da família tradicional, a falta de cuidados com as crianças e a impossibilidade genérica de combinar as responsabilidades familiares e profissionais, este estudo mostra um ponto de vista diferente e bem mais complexo. Uma em cada três mulheres declara que ter um emprego significa ter menos tempo para a família e a casa. Uma em cada quatro, no entanto, diz conseguir manter a vida familiar e profissional separadas, com uma percentagem superior no Reino Unido.

A maioria (47 por cento) das mulheres e homens europeus, considera que os “valores da família” significam o sustento e o cuidado efectivo dos membros de uma família. Só 18 por cento associam este termo à estrutura familiar tradicional. Ao procurar encontrar o tempo gasto

pelos pais com a família, é revelador que as refeições ocupem a maior parte do tempo (9 horas por semana), seguidas pela brincadeira com as crianças (7 horas por semana). Apesar da falta de tempo ocupado com as crianças, 71 por cento das mulheres europeias consideram-se boas ou excelentes mães.

As mulheres trabalhadoras a tempo completo não se consideram significativamente piores do que as trabalhadoras a tempo parcial.

Este estudo faz parte de uma investigação global. A primeira parte do estudo debruçou-se sobre a mudança de papéis entre as mulheres dos Estados Unidos. A terceira parte, sobre mulheres Asiáticas, será dada a conhecer em 1997.

Em 1998 será feito um estudo comparativo das três regiões. O estudo constitui uma valiosa fonte de informações, ajudando a compreender as opiniões actuais das mulheres sobre o emprego, a família e a sociedade. No entanto, pode ser criticado o facto de a experiência nos países Escandinavos, os primeiros no desenvolvimento das relações de género a nível mundial, terem ficado fora do inquérito. Poucas referências são feitas à importância de factores que possam ajudar a combinar a vida profissional com as responsabilidades familiares como, por exemplo, estruturas de apoio às crianças, trabalho a tempo parcial e licenças para os cuidados da família. O papel dos homens neste processo de mudança também não foi estudado em profundidade.

Women: Setting Priorities,
publicado pela Fundação Whirpool 400,
Riverside Drive, Suite 410, Benton Harbour,
Michigan 49022-0308 USA.

In *Notícias* n.º 40

BOLSA DE EMPREGO PARA IMIGRANTES

ASSOCIAÇÃO OLHO VIVO ABRE
CENTRO DE INFORMAÇÃO NO PORTO

Um Centro de Informação sobre Emprego e Formação Profissional, dirigido a imigrantes, abriu nas instalações do Porto da Associação Juvenil Olho Vivo. O Gabinete de Apoio à Integração Socio-Profissional de Imigrantes (GAISPI) presta todo o tipo de apoio informativo nas áreas do Emprego e Formação Profissional e está a constituir uma bolsa de emprego específica para estrangeiros em situação regular em Portugal. Financiada pela Comissão Europeia, esta é a primeira de uma série de iniciativas que a associação tenciona realizar em 1997, Ano Europeu contra o Racismo, no âmbito da campanha permanente contra o racismo e a xenofobia que vem desenvolvendo há dois anos meio.

A ideia é dar aos estrangeiros, em situação regular, informações sobre alternativas de emprego no nosso País.

A associação vai contactar empresas e centros de formação com o objectivo de valorizar profissionalmente os imigrantes.

Do plano de actividades da Olho Vivo para este ano faz também parte a organização de colóquios e debates em escolas secundárias e a produção e edição de brochuras de carácter informativo e pedagógico sobre os problemas do racismo e xenofobia.

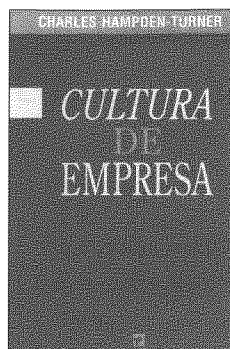
O Gabinete de Apoio à Integração Socio-Profissional de Imigrantes funciona na Rua do Paraíso, n.º 217 — 3.º, sala 2, no Porto, e está aberto todos os dias úteis, entre as 10 e as 18 horas.

In Público

PROJECTO PILOTO NA FREGUESIA DE SANTA CATARINA, EM LISBOA

Com a sua criação, o Rendimento Mínimo Garantido (RMG) tem em vista assegurar a inserção das pessoas excluídas, ou em risco de exclusão social, proporcionando condições mínimas de existência a todos os cidadãos. Pela Portaria n.º 237-A/96 são definidos os denominados “Projectos Piloto Experimentais de Acção Social” de modo a possibilitarem um período de aprendizagem social antes da generalização a todo o País. A nível da cidade de Lisboa, uma das freguesias escolhidas para implementação do RMG foi a de Santa Catarina. Desta forma, foi desenvolvido um projecto piloto experimental proposto pela Santa Casa da Misericórdia de Lisboa e no qual estão incluídos o Centro de Formação Profissional para o Sector Terciário e o Centro de Emprego de Lisboa do Conde Redondo como entidades aderentes, aprovado pelo Ministro da Solidariedade e Segurança Social, em 31 de Julho de 1996. Para além de responder a algumas necessidades dos indivíduos e famílias em situação de grave carência económica, a participação destes Centros de Emprego e de Formação Profissional de Gestão Directa do IEFP permite, mediante a interacção entre todas as entidades envolvidas, uma caracterização extremamente correcta e actualizada dos reais problemas e necessidades a nível desta freguesia, potenciando, assim, as possibilidades de resolução desses mesmos problemas.

In Boletim de Imprensa do IEFP



CULTURA DE EMPRESA

O controlo e a compreensão da cultura de empresa é uma responsabilidade essencial dos dirigentes e um instrumento vital para a gestão, sendo o seu papel cada vez mais decisivo face

ao ritmo vertiginoso a que ocorre a evolução dos mercados e o desenvolvimento da ciência.

Com este livro, Charles Hampden-Turner pretende demonstrar que a cultura de empresa é passível de ser descrita, medida e, dentro de certos limites, alterada.

Para tal é dada uma definição do que é a cultura de empresa, são apresentadas algumas das suas características e feita uma classificação da mesma, analisando-se os casos concretos de grandes companhias internacionais.

O autor descreve ainda de que modo a cultura de empresa, como tema ou padrão de uma cultura mais vasta, a macrocultura, define o comportamento e as relações internas apropriadas, motiva os indivíduos, decide os valores internos da empresa e possibilita a conciliação de necessidades contraditórias, permitindo um crescimento rápido e forte da organização.

Ficha Técnica

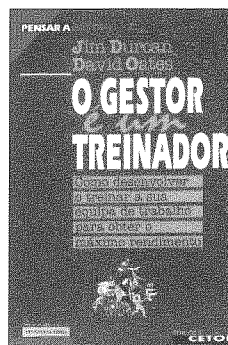
Título: *Cultura de Empresa*

Autor: Charles Hampden-Turner

Editora: Editorial Presença

Colecção: Biblioteca de Gestão Moderna

À venda nas livrarias



O GESTOR É UM TREINADOR

O gestor, quadro superior, de primeira linha, supervisor ou simplesmente um chefe de uma simples secção, tem por função primordial estimular, ensinar

e preparar os seus colaboradores para atingirem um desempenho óptimo.

Neste sentido, o gestor é também treinador.

Tão treinador como o podem ser os das equipas desportistas, pois deles depende o êxito do negócio onde estão envolvidos.

Este livro mostra como os gestores podem desenvolver essa capacidade de treinador.

Baseado em experiências reais de empresas tão importantes como a ICI ou a Nuclear Electric, esta obra cobre amplamente a mudança de estilo de gestão, treinando e chefiando num momento de crise e mantendo unido o espírito da equipa.

É um livro fundamental para este fim de milénio, que combina a motivação, a capacidade de delegação e o *empowerment* para criar equipas com um alto desempenho profissional.

Ficha Técnica

Título: *O Gestor é Um Treinador*

Autores: Jim Duncan e David Oates

Editora: Edições CETOP

Colecção: Pensar a Gestão

Colaboração: Financial Times

À venda nas livrarias



Sondagem, Instrumento de Marketing e Publicidade

A análise de opinião pública e os estudos pré-eleitorais popularizaram as sondagens, mas as suas aplicações mais numerosas situam-se no

domínio económico e comercial.

A sondagem transformou-se num dos instrumentos mais importantes e eficazes para o estudo de mercados e a elaboração de estratégias de marketing, onde a publicidade tem um papel muito importante. Neste livro, Jacques Antoine apresenta um quadro de diferentes aplicações da sondagem no domínio do marketing e fornece um guia completo para a concepção, a realização, o controlo e análise dos inquéritos.

Indispensável a todos os utilizadores de sondagens — profissionais do marketing, da política, dos média, da comunicação e da publicidade —, esta obra oferece a todos os profissionais e estudantes das ciências económicas, comerciais e políticas, as bases desta técnica essencial e suas aplicações práticas.

Ficha Técnica

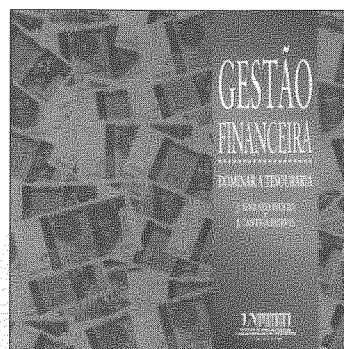
Título: *Sondagem, Instrumento de Marketing e Publicidade*

Autor: Jacques Antoine

Editora: Edições CETOP

Colecção: Comunicação

À venda nas livrarias



GESTÃO FINANCEIRA — Dominar a Tesouraria

Procurando responder às principais preocupações de gestores e

profissionais financeiros de PME, o IAPMEI acaba de lançar a obra *Gestão Financeira — Dominar a Tesouraria*, da autoria de Augusto Felício e Cantiga Esteves.

Integrada na colecção «Mediateca PME», a obra é composta por um manual e um videograma e tem como objectivo ajudar estes profissionais a conhecer melhor as técnicas e instrumentos de gestão financeira, para a obtenção de um maior domínio sobre a situação de tesouraria, e a seleccionar as opções de financiamento mais adequadas e que conduzam a uma maior rentabilidade das empresas. Recorrendo a exemplos práticos, a obra aborda aspectos relacionados com os principais conceitos da função financeira, gestão da tesouraria e política financeira, integrando ainda um capítulo sobre instrumentos financeiros.

Dirigida preferencialmente a empresários e responsáveis financeiros das empresas, *Gestão Financeira — Dominar a Tesouraria*, poderá ainda ser um instrumento de trabalho útil para formadores e estudantes que desenvolvam as suas actividades nesta área.

Ficha Técnica

Título: *Gestão Financeira — Dominar a Tesouraria*

Autoria: J. Augusto Felício e J. Cantiga Esteves

Edição: IAPMEI, Col. Mediateca PME

Obs.: Inclui manual e videograma

À venda no IAPMEI

III CONGRESSO INTERNACIONAL

X ENCONTRO DAS TAIPAS

No âmbito das iniciativas comemorativas do x aniversário das Taipas, vai ser realizado, em Abril próximo, o III CONGRESSO INTERNACIONAL, X ENCONTRO DAS TAIPAS, a cuja Comissão de Honra tem a gentileza de presidir Sua Excelência o Presidente da República.

Mais uma vez pretende-se aprofundar o debate sobre Prevenção, Tratamento e Redução de Danos da Toxicodependência, Ressocialização e Reinserção de Pessoas Toxicodependentes. Neste congresso do x aniversário, os profissionais das Taipas estarão acompanhados não só por outros intervenientes nacionais, como é habitual, mas também por intervenientes vindos de diversos países, nomeadamente de Estados-membros da União Europeia.

Espera-se, pois, criar um espaço de reflexão interactiva sobre a análise crítica das práticas, sobre novos métodos de intervenção clínica e comunitária e, como é tradicional, de convivialidade.

PROGRAMA

- **Plenário de abertura 10 anos:**
Formas/Modelos, Respostas, que futuro?
(3 de Abril)

Seminários:

- Depressão e Ansiedade
- Prevenção: Escola/Família
- Prevenção da Recaída
- Parentalidade e Uso de Drogas

- **Avanços Farmacoterapêuticos Intervenções grupais, Redução de Riscos**
(4 Abril)

Seminários:

- Depressão e Ansiedade
- Prevenção: Profissionais de Saúde/
/Comunidade *Mass Media*
- LAAM e os outros Agonistas
- Parentalidade e o Uso de Drogas

- **Prisão e Toxicodependência, Psicose e Toxicodependência, Políticas Regionais**
(5 de Abril)

Localização

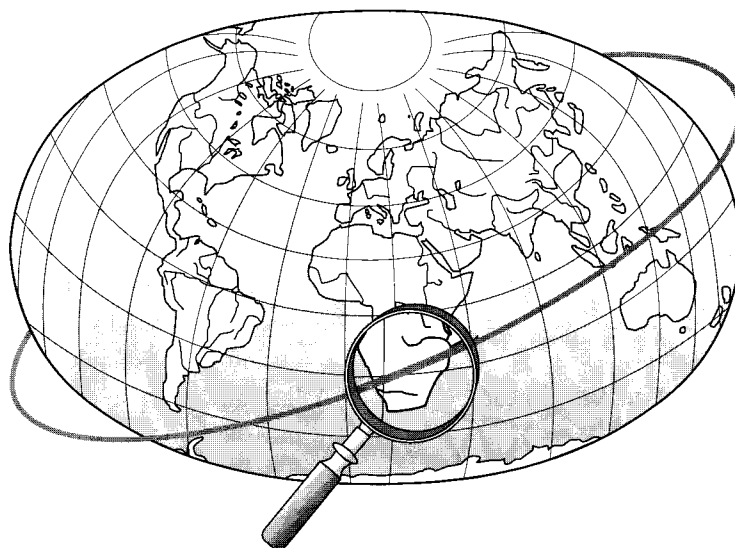
O congresso terá lugar no Centro de Congressos da FIL.

Programa Social

Em elaboração, finalizando com um passeio de barco no estuário do Tejo.

Para mais informações, contactar o secretariado:

CAT das Taipas, Rua das Taipas, 20
1250 LISBOA
Telf.: (01) 342 40 94 / 347 62 06 / 7
Fax.: (01) 347 23 48



ONDE ESTÃO AS OPORTUNIDADES NA INTERNET?

•
IVO SOUSA

*Mestrando em Estatística e Gestão de Informação
(comentários: is245@alfa.isegi.unl.pt)*

○

As oportunidades de negócios actuais na Internet concentram-se nos sectores com produtos e serviços com pouca complexidade e/ou reduzíveis a *bits*.

- **Produtos e serviços com pouca complexidade**

É nos produtos e serviços com pouca complexidade que surge boa parte das actuais oportunidades de negócios, porque são fáceis de

descrever e procurar na Internet, como os livros. Não oferece dificuldade de maior procurar livros na Internet, através dos seus títulos e/ou autores. O mesmo não ocorre com produtos mais complexos (por exemplo, roupas). Todavia, à medida que a capacidade da Internet aumenta, esses produtos serão mais transaccionáveis, porque as descrições em texto poderão ser substituídas por imagens ou vídeo.

• **Produtos e serviços reduzíveis a bits**

A Internet pode ser um canal de distribuição de todos os produtos e serviços reduzíveis a bits. Enfim, tudo o que seja essencialmente informação. Naturalmente, os sectores onde essa capacidade da Internet mais se faz sentir é na indústria de *software* e nos meios de comunicação.

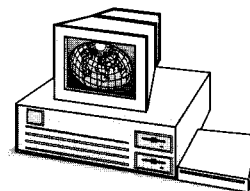
VANTAGENS

São duas as vantagens da utilização da Internet como canal de distribuição. Por um lado, é uma rede de computadores de alcance global, por estar presente em mais de 200 países e territórios. Por outro lado, é extremamente barata, sobretudo quando a distância que os dados têm de percorrer é grande. Os custos de utilização não estão directamente associados à distância, mas sim ao tempo.

Nos meios de comunicação, a imprensa é o sector onde têm surgido mais oportunidades de negócio porque a transmissão de textos requer menos espaço do que a transmissão de som e/ou imagens. Actualmente são centenas, ou mesmo milhares, os jornais presentes na Internet. Dois exemplos nacionais são o *Público* e o *Diário de Notícias*, que apresentam diariamente versões reduzidas das suas edições em papel. Desta forma, alcançam não só leitores no território nacional, mas todos os “falantes” de Português espalhados pelo Mundo com acesso a ela.

Outro sector da comunicação social onde se começa a sentir o efeito da Internet é na rádio.

Já existem programas, como o Real Audio, que permitem a transmissão de som em tempo real. Isto é, continuamente como num rádio normal. Nos Estados Unidos existem mais de uma centena de rádios a transmitir em linha (*on-line*). E é fácil compreender porquê. Primeiro, não é necessário obter qualquer licença para começar a transmitir. Segundo, como já foi referido, o raio de acção é o Mundo. A qualidade da programação é o principal obstáculo a uma grande audiência. A Internet ainda se encontra na infância em termos de oportunidades de negócios, mas deverá rapidamente passar à juventude. Os principais obstáculos (como a falta de segurança) estão a desaparecer e, para mais, o seu número de utilizadores continua a duplicar anualmente, o que torna a Internet difícil de ignorar no mundo dos negócios.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- FOX, Bruce, “Retailing on the Internet: Seeking truth beyond the hype”, *Chain Store Age*, EUA n.º 9 do vol. 71, p. 38, Setembro de 1995.
- STEINFELD, Charles; KRAUT, Robert, Plummer, “The Impact of Organizational Networks on Buyer-Seller Relationships (Product attributes)”, *Journal of Computer-Mediated Communication*, EUA, n.º 3 do vol. 1, 1995, <http://shum.huji.ac.il/jcmc/vol1/issue3/Steinfel.html>.
- ANÓNIMO, *Consumer Survey of WWW Users*, University of Michigan Business School, EUA, Out./Nov. de 1994, <http://www.umich.edu/~sgupta/conres.htm>.

LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA

CENTROS DE EMPREGO



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL



Seguros como nunca.

A conversar também se constrói
a confiança no futuro.

Temas

Desafios Sociais na Europa

François Périgot (UNICE)

Fritz Veer Zetznitsch (ETUC)

Tom Jenkins (Conselho Económico e Social Europeu)

Ética Empresarial e Gestão das Pessoas

Rushworth Kidder (Institute for Global Ethics)

Formação Profissional: Novas Abordagens

Hasse Karlsson (SPF)

Mário Rui Gomes (INESC)

Rainer Jensen (Levi Strauss)

Estado Providência na Europa: Que Futuro?

António Peres Metelo (Jornalista)

Armand Mella (Secretário-Geral EAPM)



18º Congresso Europeu de Recursos Humanos
Lisboa 24 a 27 Junho 1997

Informações e inscrições na APG

Telef. (351-1) 849 97 66/847 25 10

Fax. (351-1) 840 93 40



Faça-nos perguntas

Linha **RH +**

Ligue (351-1) 849 97 66