

A. DUARTE GOMES • ANTÓNIO CAETANO
JOSÉ KEATING • MIGUEL PINA E CUNHA
Coordenadores

Organizações em Transição

Contributo da Psicologia do Trabalho
e das Organizações



Coimbra • Imprensa da Universidade

(Página deixada propositadamente em branco)

A. DUARTE GOMES • JOSÉ KEATING
ANTÓNIO CAETANO • MIGUEL PINA E CUNHA
Coordenadores

Organizações em Transição

Contributos da Psicologia
do Trabalho e das Organizações



Coimbra • Imprensa da Universidade

COORDENAÇÃO EDITORIAL
Imprensa da Universidade de Coimbra

CONCEPÇÃO GRÁFICA
António Barros

EXECUÇÃO GRÁFICA
G. C. - Gráfica de Coimbra, Lda.
Palheira - Assafarge - Apart. 3068
3001-453 Coimbra Codex

ISBN
972-98225-3-0

ISBN DIGITAL
978-989-26-0452-7

DOI
<http://dx.doi.org/10.14195/978-989-26-0452-7>

DEPÓSITO LEGAL
153435/00

@ Junho 2000, Imprensa da Universidade de Coimbra

ÍNDICE GERAL

NOTA DE ABERTURA	5
------------------------	---

PARTE I

RELAÇÃO INDIVÍDUO-ORGANIZAÇÃO

As estruturas de conhecimento de responsáveis bancários sobre organização: Estudos de mapeamento cognitivo. <i>Filomena Jordão</i>	7
Cultura organizacional, satisfação e cidadania organizacional. <i>José Neves e Albino Lopes</i>	35
O desenvolvimento pessoal no local de trabalho. <i>David I. Williams</i>	61

PARTE II

LIDERANÇA E EQUIPAS DE TRABALHO

Equipas de Trabalho: Eficácia ou eficácias? <i>Paulo Renato Lourenço, José Miguez, A. Duarte Gomes e Paula Freire</i>	77
Construção Discursiva da Liderança: Um estudo comparativo <i>A. Duarte Gomes e Tina Kesti</i>	87

PARTE III

PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

Estudos organizacionais: da análise à síntese. <i>Miguel Pina e Cunha e João Vieira da Cunha</i>	121
---	-----

Tendências na mudança organizacional e tensões na gestão de pessoas. <i>Antônio Coetano e Susana Tavares</i>	151
---	-----

ASH (Auditoria do Sistema Humano): modelos de qualidade e avaliação organizacional. <i>Santiago D. de Quijano de Arana</i>	171
---	-----

PARTE IV

COMPETÊNCIAS E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Será a gestão por competências uma nova tendência na gestão de recursos humanos? <i>Ferreira Cascão e José Keating</i>	215
---	-----

A (in?)compatibilidade entre a cooperação intra-organizacional e a individualização na gestão de recursos humanos: um caso paradigmático. <i>Maria Teresa Vieira Campos Proença</i>	241
---	-----

A gestão de recursos humanos e as percepções, atitudes e bem estar dos trabalhadores: um estudo comparativo entre dois casos. <i>M^o José Chambel, Luís Curral, Lina Fortes Ferreira e M^o Amélia Marques de Moraes</i>	281
---	-----

A relação de emprego no século XXI. <i>Peter Herriot</i>	301
---	-----

NOTA DE ABERTURA

Vivemos, em todos os domínios da esfera sócio-económica, uma época de transição, a qual tem provocado transformações profundas nas formas e práticas organizacionais. Atenta a este contexto, a Psicologia do Trabalho e das Organizações tem procurado compreender e explicar as novas realidades organizacionais, construindo novos modelos conceptuais e de intervenção.

Um das iniciativas ilustrativas deste esforço, no nosso país, foi o IV Simpósio sobre Comportamento Organizacional, realizado na Universidade de Coimbra, em 1999. Na origem deste livro está o propósito de contribuir para o desenvolvimento de uma área do conhecimento científico em expansão em Portugal, tanto a nível académico como empresarial. Esta iniciativa visa dar resposta à procura de um público português diferenciado, que em comum tem o interesse pelo conhecimento científico relativo às organizações e à gestão, e onde a literatura produzida em Portugal e por portugueses ainda é escassa.

O livro *Organizações em Transição: Contributos da Psicologia do Trabalho e das Organizações* resulta da colaboração de docentes e investigadores de diferentes Universidades do nosso país, bem como de colegas europeus, que se interessam pelo estudo das Organizações e se dedicam ao ensino, à investigação e à intervenção neste domínio. Ao concebê-lo, os seus organizadores pretenderam acrescentar uma referência actual nesta área do conhecimento, tornar acessível e divulgar a contribuição de quem, sobretudo em Portugal, tem feito das Organizações um objecto de estudo e de investigação.

Tendo em vista o fim enunciado, esta publicação reúne alguns dos trabalhos que têm vindo a ser realizados em Portugal, no domínio da Psicologia do Trabalho e das Organizações. Os tópicos de interesse dos investigadores portugueses, as suas preocupações teóricas e metodológicas,

bem como outras questões que suscitam a sua atenção e são objecto da sua reflexão, estão aqui identificados.

Que este projecto seja mais um elemento facilitador do dinamismo e crescimento desta área disciplinar: Eis o nosso desiderato.

Coimbra, Janeiro de 2000

A. Duarte Gomes
José Keating
António Caetano
Miguel Pina e Cunha

AS ESTRUTURAS DE CONHECIMENTO
DE RESPONSÁVEIS BANCÁRIOS SOBRE ORGANIZAÇÃO:
ESTUDOS DE MAPEAMENTO COGNITIVO (1)

FILOMENA JORDÃO

FACULDADE DE PSICOLOGIA E DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO
DA UNIVERSIDADE DO PORTO

I. INTRODUÇÃO

Inserindo-se numa perspectiva cognitivista do estudo das Organizações, este trabalho pretende investigar a vertente cognitiva da estruturação organizacional. Assumindo o pressuposto de que as Organizações bem como os fenómenos que nelas ocorrem são cognitivamente construídos pelos seus actores, consideramos que as formas organizativas são soluções que visam responder às características e exigências ambientais quer internas (tecnológicas, de pessoal), quer externas (por ex., competitividade) à Organização, tal como estas são *interpretadas* pelos agentes responsáveis pela "organização" ou "estruturação organizacional" nas Organizações.

Particularmente importante para a temática em estudo e para a forma como desenvolvemos este trabalho foi a proposta de sistematização das teorias das Organizações e da Gestão apresentada por Astley e Van de Ven (1983). Os autores para além de proporem uma sistematização conjunta des-

7

(1) Este estudo constitui um dos estudos empíricos que integram a tese de doutoramento da autora, apresentada na Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto em Novembro de 1998.

tas teorias, definem num esforço de integração das quatro visões daí resultantes⁽²⁾, seis debates sobre a *natureza e estruturação das Organizações* que na sua opinião, têm caracterizado este campo de estudos. Dois destes debates foram por nós considerados e explorados ao longo deste trabalho servindo-lhe de guia orientador.

O primeiro destes debates é o relativo à *natureza das Organizações* através do qual se questiona se as Organizações são sistemas funcionalmente racionais e tecnicamente constrangidos, ou se são realidades socialmente construídas, isto é, personificações subjectivamente compreensíveis da acção individual (Astley & Van de Ven, 1983).

Esta questão coloca-nos perante alguns dos pressupostos subjacentes a dois dos paradigmas definidos por Burrell e Morgan (1979), o paradigma "funcionalista" — aquele que tradicionalmente tem servido de suporte à maior parte dos estudos organizacionais —, e o paradigma "interpretativo", o paradigma emergente neste domínio de estudos a partir da década de setenta/oitenta. De facto, o estudo das Organizações desenvolveu-se até esta altura, na base duma perspectiva «objectivista», «racional» (Benson, 1977), «funcionalista» (Burrell & Morgan, 1979, Morgan, 1983, 1986, 1989) ou "entitativa" (Hosking & Morley, 1991). Perspectiva segundo a qual as Organizações e qualquer um dos seus fenómenos são entendidos como entidades objectivas, passíveis de conhecimento por observadores externos e independentes daquela e por estas duas razões, se considera que as Organizações são avaliáveis através de procedimentos experimentais precisos e concretos.

Também o estudo das formas organizativas ou estruturais assumidas pelas Organizações tem sido tradicionalmente dominado tal como a maioria das temáticas inseridas neste campo de estudos, pela perspectiva racionalista ou funcionalista e "entitativa". De facto, a *estrutura* e o *meio organizacional* têm sido considerados entidades objectivas, concretas e para além de tudo, independentes uma da outra.

8 Nos finais da década de setenta, uma outra perspectiva começa a emergir no estudo dos fenómenos sociais nomeadamente no estudo das Organizações, a perspectiva «cognitivista» que realça o carácter sociocognitivamente construído das concepções organizacionais (Peiró, 1990), ou seja, começa a

(2) Referimo-nos à visão ou perspectiva estrutural — sistémica, à da escolha estratégica, à da selecção natural e à da acção colectiva de Organização e Gestão.

considerar-se a participação que ao nível cognitivo, cada actor organizacional tem na definição do que posteriormente reconhece como a *realidade organizacional*. O aparecimento desta perspectiva que veio a provocar aquilo que Scott denominou como o «desmantelamento parcial da catedral dominante da estrutura racional» (Scott, 1987: xv), pôs em relevo uma situação de crise a exigir uma mudança nos pressupostos paradigmáticos até aí predominantes (Peiró, 1990) no estudo da realidade organizacional. De facto, e segundo Morgan os investigadores inseridos nesta perspectiva emergente, «não procuram mais generalizar «factos» que assentam na operacionalização de leis deduzidas da natureza, mas em suscitar, a partir de estudos em profundidade de casos únicos, «tomadas de consciência» que permitam compreender melhor situações particulares que se produzem em outros contextos ou Organizações» (Morgan, 1985 citado em Cossette, 1994b: 5).

Um dos primeiros autores a conceptualizar teoricamente esta perspectiva foi Weick (1979)⁽³⁾ para quem as Organizações não possuem uma «realidade» subjacente à espera de ser descoberta mas «constituem antes invenções e/ou criações das pessoas» (Weick, 1979: 12). Foi com base neste modelo teórico genericamente conhecido por *Teoria do organizing* ou *Teoria do processo de organizar*, com cujas premissas nos identificamos, que realizámos o trabalho aqui apresentado.

O autor propõe um modelo das Organizações em que estas são consideradas «sistemas de interpretação» ou «sistemas de significados», que para sobreviver devem possuir mecanismos que lhes permitam interpretar acontecimentos ambíguos e dar ou atribuir sentido e direcção aos seus participantes (Weick, 1979, 1990, 1995). O conceito fulcral da sua abordagem é o de «*organizing*», conceito que traduz não só a característica dinâmica da realidade em estudo, como evidencia a natureza exclusivamente humana e interpretativa desta actividade. O autor entende o «*organizing*» como «uma *gramática consensualmente validada* para reduzir a *ambiguidade* através de *comportamentos entrecruzados*» (Weick, 1979: 3) correspondendo assim, a um processo de construção permanente de significação organizacional, constituído por quatro processos básicos: (1) o processo de mudanças ou transformações ecológicas, (2) o processo de «enactment»⁽⁴⁾, (3) o processo de

(3) Data da 2ª edição da obra publicada inicialmente em 1969.

(4) Dada a especificidade que este termo assume neste modelo e a nossa dificuldade em encontrar um termo português que traduzisse toda a sua riqueza, optámos por não o traduzir

selecção e, finalmente (4) o processo de retenção. É na dinâmica interactiva destes quatro processos que se constitui o processo de «organizing» sintetizado por Weick da seguinte forma: os meios com os quais as pessoas e/ou as Organizações interagem são o resultado de um processo através do qual elas destacam e/ou focalizam do meio (*actividade de «enactment»*) uma dada porção da experiência (aquela que corresponde essencialmente às transformações e às diferenças que os fluxos de experiência apresentam), impõem uma série finita de interpretações a esta porção da experiência (*actividade de selecção*) e, finalmente, procedem ao armazenamento de segmentos interpretados para futura aplicação em situações semelhantes (*actividade de retenção*) (Weick, 1979, 1995).

Desta forma, assumir as Organizações como sistemas sociocognitivamente construídos influencia a compreensão que se faz do papel dos actores organizacionais: o seu comportamento é visto como essencialmente proactivo e não já como sendo determinado pelo meio e reactivo a este como o era na perspectiva mais tradicional. O que ao nível macro, implica assumir que a vida organizacional é uma *criação activa* resultante de escolhas estratégicas da gestão e de outros actores organizacionais significativos e não é *determinada* por constrangimentos ambientais reais, concretos. Ou seja, estamos perante outro dos debates relativos à natureza e estruturação organizacional definidos por Astley e Van de Ven, que é o relativo aos *determinantes da vida organizacional* (Astley & Van de Ven, 1983).

É neste contexto que se começa a considerar a participação de um outro tipo de variáveis no *processo de organizar*, as variáveis relacionadas com os agentes a quem por definição cabe esta tarefa organizacional. Assim, o factor de «design» (Hall, 1987) começa a ser considerado como relevante na forma organizativa assumida pelas Organizações. Ou seja, as formas organizativas são entendidas como o resultado de *escolhas* feitas por aqueles que na Organização estão investidos de poder para influenciar o seu curso de acções. Considerando o processo de (r)estruturação organizacional como um processo de escolhas, os diferentes modos de organização deverão assim, deixar de ser vistos como dados adquiridos ou como fatalismos deterministas,

ao longo deste trabalho. Autores de língua francesa (por ex., Cossette, 1989) optaram pela tradução francesa «engagement dans le réel», cuja tradução para português não nos parece corresponder também à riqueza do conceito original inglês.

mas antes como soluções construídas, logo, artificiais (Crozier & Friedberg, 1977), que determinados actores organizacionais — os que possuem poder para tal — propõem e actualizam. Sabendo que estes responsáveis escolhem e agem em domínios ambientais de acordo com concepções que constróem acerca de como o meio é (Morgan, 1986; 1989), consideramos que a forma como as características e exigências do meio interno e externo da Organização são lidas, interpretadas, afinal «enactadas» pelos responsáveis dos processos de reestruturação organizacional, desempenha um papel preponderante nestes processos.

Desta forma, os actores organizacionais são considerados como «processadores de informação» (Walsh, 1989; Mintzberg, 1982) que ao nível cognitivo desenvolvem estruturas de conhecimento — conceito chave da perspectiva “top-down” ou «theory driven» de processamento de informação (Abelson & Black, 1986) — que os ajudam não só a atribuir significado ao mundo que os rodeia, a organizá-lo cognitivamente, como também a simplificá-lo; o «meio organizacional» é entendido como um produto enactado que se localiza nos esquemas ou estruturas de conhecimento dos gestores (Stubbart & Ramaprasad, 1988). Ou seja, enquanto que logicamente podemos falar nas categorias interno/externo ou interior/exterior relativas ao meio organizacional, empiricamente consideramos que estas categorias não existem. A este propósito, partilhamos inteiramente com Weick a ideia de que apenas existe o interior (o exterior é um vazio), e que tudo o que pode ser conhecido é a visão interna ou o interior do mundo de uma pessoa (Weick, 1982: 273).

Assim, numa perspectiva interpretativa ou cognitivista da estruturação organizacional, torna-se imprescindível conhecer a forma como as características do meio organizacional são lidas, interpretadas, afinal «enactadas» pelos gestores e elementos do topo da tecnoestrutura (Mintzberg, 1982, 1990), detentores do poder formal para “organizar” em instituições nacionais de crédito.

2. METODOLOGIA DO ESTUDO EMPÍRICO

Dado que o nosso objecto de estudo é intrinsecamente cognitivo, isto é, são as estruturas de conhecimento que responsáveis bancários possuem sobre “organização”, optámos pela metodologia de mapeamento cognitivo. A partir do momento que se opta pelo mapeamento cognitivo como metodolo-

gia de investigação, tem de se assumir uma série de opções, paralelamente às decisões de desenho que habitualmente se assumem em qualquer investigação. Assim por ex., é importante a definição clara do *objectivo* da elaboração do mapa assim como do *território* que ele cobrirá ou abrangerá (Huff & Fletcher, 1990). É da definição ou clarificação destes aspectos que nos ocuparemos a seguir.

Objectivos

No estudo aqui apresentado, um *estudo de casos múltiplos descritivos* (Yin, 1993, 1994), procurámos explorar o **que** pensam e **como** pensam responsáveis bancários sobre *organização* e quais as variáveis ou que factores eles consideram afectar este processo. Ou seja, este estudo centra-se no processo de *enactment* do ambiente (Weick, 1979, 1982) isto é, na forma como os intervenientes em processos de (r)estruturação organizacional criam os meios com que se confrontam e que aceitam posteriormente como sendo exteriores a si. A prossecução deste objectivo implica de acordo com alguns autores (Lord & Kernan, 1987; Walsh & Fahey, 1986; Walsh, 1989), não só a descrição do *conteúdo* das estruturas de conhecimento que responsáveis bancários sustentam sobre *organização* ou *estruturação organizacional*, como também a especificação da *estrutura* subjacente àquele conhecimento, isto é, a elaboração de mapas cognitivos para cada um dos entrevistados.

Especificações do território a representar graficamente

Segundo Erdener e Dunn a decisão mais básica que tem que se tomar quando se recorre ao método de mapeamento cognitivo envolve a escolha entre um mapa que reflecta a cognição individual ou um que reflecta as percepções partilhadas de um grupo e/ou Organização (Erdener & Dunn, 1990). Nesta decisão, que se reflecte directamente na definição da amostra de estudo, desempenham obviamente, papel fundamental o(s) objectivo(s) do estudo (definidos anteriormente) e as questões de investigação em análise. É sobre estes aspectos que nos debruçaremos a seguir.

As questões de investigação

A questão básica de investigação para este estudo coloca-se ao nível individual e é a seguinte: «Qual é o conhecimento que bancários responsáveis pela estruturação ou reestruturação organizacional possuem sobre "organização"?

Entretanto, tendo em atenção os aspectos naturalmente salientados pelos entrevistados bem como as áreas de exploração do estudo exploratório⁽⁵⁾ que se mostraram bastante eficazes na estimulação do discurso dos responsáveis bancários sobre a temática em estudo, podemos especificar esta questão nas seguintes:

- a) Que dimensões do *meio organizacional* são relacionadas com *organização*?
- b) Que tipo de factores "organizacionais" os responsáveis bancários consideram?
- c) Como é que os entrevistados interpretam a influência do *meio externo*, nas suas opções de reestruturação organizacional?
- d) Que elementos do meio externo eles salientam?
- e) Como é que os entrevistados interpretam a influência da *tecnologia*, nas escolhas organizativas que fazem?
- f) Que aspectos tecnológicos eles salientam?
- g) Como é que os entrevistados interpretam a influência do factor "*pessoal/humano*", nas suas opções de reestruturação organizacional?
- h) Que dimensões pessoais/humanas eles salientam?
- i) Como é que os entrevistados interpretam a influência entre aspectos do meio externo e as variáveis de "tecnologia"?
- j) Como é que os entrevistados interpretam a influência entre aspectos do meio externo e as variáveis de "pessoal"?
- k) Como é que os entrevistados interpretam a influência entre os aspectos tecnológicos e as variáveis de "pessoal"?
- l) Como é que os entrevistados interpretam a influência interactiva das diversas variáveis, isto é, quais as suas teorias ou o seu conhecimento sobre "organização"?

Níveis de análise

Como facilmente se depreende do que ficou dito anteriormente, o nível de análise neste estudo é o individual, isto é, cada elemento, gestor e/ou técnico, que em Organizações de crédito portuguesas é responsável pelos pro-

⁽⁵⁾ Este estudo foi precedido de um outro exploratório com o qual nos propunhamos entre outros objectivos, exactamente o de elaborar um modelo de entrevista semi-estruturada a ser utilizado na recolha de dados do estudo aqui apresentado.

cessos de organização ou reestruturação organizacional. Para tal, e como a reestruturação dos balcões era um processo que decorria ou tinha decorrido há pouco tempo, optámos por seleccionar alguns intervenientes neste processo.

Neste tipo de Organizações o processo relativo à reestruturação dos balcões envolve um conjunto de intervenientes organizacionais situados hierarquicamente no topo estratégico (Mintzberg, 1982, 1990) e no topo da tecnoestrutura (Mintzberg, 1982, 1990), isto é, implica a constituição de uma "constelação de trabalho" (Mintzberg, 1982) especificamente para este fim que uma vez alcançado, permitirá o "desfazer" da constelação criada.

Estando nós mais interessados no estudo em profundidade de casos individuais do que em análises mais superficiais de um grande número de sujeitos, optámos por um estudo mais *intensivo* do que *extensivo* (Cossette, 1989) tendo considerado um número restrito de casos. Além disso, ao realizarmos um estudo com casos múltiplos não tínhamos qualquer preocupação de «amostragem» mas, pretendíamos antes, utilizá-los numa lógica de replicação (Yin, 1993) de realidades que presumimos semelhantes. A sua utilização permitir-nos-á o estabelecimento de leituras comparativas sempre enriquecedoras nestes casos.

Assim, dos responsáveis gestores e técnicos, pela área da "organização" contactados em quatro Organizações onde decorria o processo de reestruturação das suas agências ou balcões, conseguimos em tempo útil, a adesão de dois administradores e três elementos do topo da tecnoestrutura, num total de cinco casos. As principais características destes cinco elementos, todos do sexo masculino, foram agrupadas em duas dimensões: uma primeira relativa à *formação e função desempenhada na Organização* e uma segunda, relativa à *Experiência no domínio da «organização»*.

Relativamente à primeira destas dimensões podemos destacar que apenas um dos entrevistados não possuía formação superior, e que os restantes tinham formações superiores nos domínios da Economia (os dois administradores responsáveis pelo *plano da organização*), da Engenharia e da Matemática.

14

Quanto à *Experiência no domínio da «organização»* pudemos constatar que a totalidade dos entrevistados tem cinco ou mais anos de experiência no domínio da «organização».

Outras características relevantes do território

Dois outros aspectos, são habitualmente considerados quando se decide pelo mapeamento cognitivo, um é relativo ao *tipo de conteúdos da cognição*

que desejamos incluir no mapa e, o outro, intimamente relacionado com este, tem a ver com a *quantidade de informação que nele pretendemos incluir*.

Na resposta a ambas as questões vai desempenhar papel fundamental quer o objectivo do mapeamento como as questões de investigação delineadas, devendo «o que elabora o mapa encontrar formas de seleccionar apenas os conceitos e crenças que são relevantes para o estudo» (Eden, Jones & Sims, 1983: 47). Segundo estes autores, e de acordo com a abordagem teórica subjacente ao método de mapeamento cognitivo que propõem, a Teoria dos Constructos Pessoais (Kelly, 1963), o entrevistador e/ou o investigador deverá tentar compreender a forma como o entrevistado caracteriza o problema ou a temática em estudo tentando assegurar-se que as ideias que se relacionam com valores e objectivos sejam incluídos no mapa. Desta forma, procurámos salientar do discurso dos entrevistados as suas ideias sobre "organização" quer eles se referissem a esta temática isoladamente ou a relacionassem com outros aspectos.

Em síntese, pretendemos neste estudo a elaboração de mapas cognitivos individuais que reflectam o conhecimento ou a(s) estrutura(s) de conhecimento que diversos e diferentes responsáveis pela "organização" em Instituições de crédito portuguesas sustentam.

Técnicas de recolha de dados

Porque a linguagem falada ou escrita pode ser considerada como um veículo privilegiado de acesso aos processos cognitivos individuais, não podendo por isso, deles ser separada, consideramos que «os dados de interesse na descoberta das teorias implícitas dos indivíduos são as suas comunicações, qualquer que seja a forma assumida, em relação ao constructo sob investigação» (Sternberg, 1985: p. 608). Quando o foco de análise é a linguagem ou o discurso do indivíduo, as fontes de recolha de dados podem ser basicamente (a) *situações forjadas* pelo investigador (por ex., entrevistas), (b) *situações naturais* como por ex., comunicações, discursos proferidos fora da situação de investigação ou, (c) *arquivos* (textos escritos pelos indivíduos sobre o tema em estudo).

Optámos neste estudo, pela recolha exclusiva de dados de entrevista — «registos interactivos» (Walsh, 1989) — dada a ausência quer de textos escritos pelos próprios sobre o tema quer de ocasiões públicas (por ex., conferências, palestras) de exposição das suas ideias neste domínio. Além disso, consideramos a *entrevista* como o método que "melhor permite abordar a realidade, a verdade dos outros" (Grawitz, 1986).

Procedimento

Os dados foram recolhidos em duas entrevistas, uma primeira entrevista (semi estruturada) que denominámos por "entrevista inicial" e, uma segunda entrevista mais estruturada que denominámos por "entrevista de validação". Estas entrevistas tiveram a duração média de 1:30H e foram realizadas respectivamente, em Fevereiro e Abril de 1995, no contexto da Organização de pertença dos entrevistados.

Com a *entrevista inicial* pretendíamos basicamente recolher dados relativos ao modo como os entrevistados abordam as questões de «organização» e como as relacionam com outras, dados afinal da realidade «subjectiva» (Pagès et al., 1984) de cada entrevistado.

Esta entrevista estava estruturada em duas partes: uma *primeira parte*, introdutória, em que sinteticamente, era explicado o objectivo do estudo, solicitada a colaboração do entrevistado e garantido o sigilo das informações fornecidas; e, uma *segunda parte*, em que procurávamos explorar basicamente as *estruturas de conhecimento* que cada entrevistado possuía relativamente ao processo de "organização". Para tal, o entrevistado era por ex., questionado sobre o que entendia por «organização»; que aspectos considerava associados às questões de «organização»; qual o papel que atribui ao *meio externo*, como por ex., a importância dos *clientes* e dos outros bancos a operar no mercado, nas formas organizativas assumidas; qual a importância atribuída aos aspectos relacionados com o "pessoal"; etc. Caso se mostrasse facilitador do discurso, sugeria-se aos entrevistados que verbalizassem sobre uma realidade objectiva nomeadamente, a reestruturação recente dos balcões processo no qual estiveram envolvidos.

Ao longo desta entrevista eram ainda explorados alguns dados demográficos dos entrevistados como por ex., a sua formação académica, se possuíam algum curso de gestão, os anos que estavam no cargo que desempenhavam, a experiência no domínio da «organização» antes da ocupação do actual cargo, aspectos que considerámos como potencialmente interessantes aquando da interpretação dos resultados deste estudo.

Com a *entrevista de validação* pretendíamos uma melhor exploração do que o entrevistado pensa sobre a temática em estudo, pois a combinação de dados recolhidos em diferentes ocasiões permite quebrar um "mental set"⁽⁶⁾

(6) Consiste numa estrutura mental pela qual o pensamento de uma pessoa, num dado momento, "will follow the lines on which he starts off"» (Eden, Jones & Sims, 1979: 91). De facto,

a que os indivíduos eventualmente, estariam sujeitos no momento da primeira recolha de dados (Eden, Jones & Sims, 1979). Assim, realizada com base no mapa cognitivo elaborado, constituiu uma oportunidade não só para a validação pelo entrevistado, do mapa elaborado — validação feita com base no reconhecimento e na aceitação quer dos conceitos como das relações estabelecidas entre eles representados no mapa — como também uma oportunidade para aprofundar a exploração de conceitos significativos do sistema de crenças do indivíduo, nomeadamente os seus opostos psicológicos, e as suas causas e explicações.

Apesar de ter revestido características diferentes de entrevistado para entrevistado, tendo em atenção as especificidades dos mapas de cada um, a *entrevista de validação* consistiu basicamente em dois momentos: o da *exploração de opostos de conceitos* e um segundo momento, o do *desenvolvimento ou aprofundamento de ideias*. No primeiro momento, consideraram-se os conceitos constituídos apenas por um pólo e explorou-se para cada um o seu oposto perguntando aos indivíduos: "Qual é na sua opinião, a alternativa (satisfatória ou negativa conforme o indivíduo tivesse indicado uma ou outra) para esta circunstância? É importante que nos dê a *sua opinião* e não o ponto de vista "oficial" da Organização"; no segundo momento, estimulava-se o desenvolvimento de ideias através de questões do tipo: "Porque é que isto o preocupa?" ou "Porque é que está preocupado com isto?" — exploração das *consequências* — e, "Que razões encontra que expliquem tal?" ou "Porque é que isto é assim?" — exploração das *causas* -. Em qualquer um destes momentos foi dado ao entrevistado o tempo necessário para ir até ao "fundo da questão", tendo todo este processo de exploração sido mantido até o indivíduo não ser capaz de dizer mais nada sobre o assunto.

Instrumento de análise

Para análise dos dados relativos ao conhecimento ou às estruturas de conhecimento que os responsáveis bancários sustentam sobre "organização", utilizámos a técnica de Graphics COPE — "Graphics Cognitive Policy Evalua-

segundo os autores, se recolhermos dados em momentos diferentes teremos mais hipóteses de abarcarmos melhor todas as crenças sustentadas pelo indivíduo sobre a temática em estudo isto porque, dadas as nossas limitações cognitivas, não somos capazes de num dado momento, nos lembrarmos de todas as causas e/ou consequências que acreditamos estarem relacionadas com um dado acontecimento.

tion" —, técnica informatizada de mapeamento cognitivo desenvolvida com base na Teoria de Constructos Pessoais de Kelly (1963) por Eden e colaboradores na Universidade de Strathclyde (Escócia).

A Teoria de Constructos Pessoais desenvolvida por Kelly no domínio da clínica, enfatiza «o "Homem como um cientista" que continuamente se esforça por fazer sentido do seu mundo (Eden, Williams & Smithin, 1986: 235) tendo em vista a acção no e sobre o mundo (Eden, 1988a: 4) com o intuito de o controlar. Assentando no pressuposto base⁽⁷⁾ de que «Os processos de uma pessoa são psicologicamente orientados pela forma como ela antecipa os acontecimentos» (Kelly, 1963: 46), esta teoria defende que os indivíduos desenvolvem a partir das replicações desses acontecimentos, sistemas de construção idiossincráticos ou pessoais (corolários da individualidade e da construção) constituídos por constructos dicotómicos (corolário da dicotomia) que estabelecem entre si relações ordinais (corolário da Organização). O seu conceito chave é exactamente o de "constructo", que o autor define como «formas de construção do mundo» ou «padrões que o indivíduo cria e tenta depois adaptar às realidades de que é composto o mundo» (Kelly, 1963: 9) e com as quais ele se confronta diariamente⁽⁸⁾.

É com base nesta teoria que Eden desenvolve a técnica do GCOPE com o objectivo de captar um "sistema de constructos pessoais" (Eden, Jones & Sims, 1979; Eden, 1988b). Para o autor, o mapeamento cognitivo constrói-se sobre três asserções chave daquela teoria: **primeiro**, o Homem atribui sentido ao seu mundo através do contraste e da semelhança, isto é, o significado no contexto da acção, deriva do relativismo; **segundo**, o Homem procura explicar o seu mundo — porque é que é como é, o que é que o faz ser assim; e, **terceiro**, o Homem procura compreender a significância do seu mundo organizando os conceitos hierarquicamente de tal forma que alguns conceitos estão subordinados a outros (Eden, 1988a: 3-4).

A forma como procedemos constituiu basicamente um método heurístico de leitura do material recolhido e um método de produção de hipóteses sobre o conhecimento que aqueles responsáveis possuem sobre «organização».

(7) A Teoria dos Constructos Pessoais tal como foi proposta por Kelly (1963), define-se através de doze pressupostos, um pressuposto fundamental e, onze corolários deste.

(8) Assim definido, este conceito equivale ao de "estrutura de conhecimento", o conceito chave da abordagem "top-down" ou *theory driven* de processamento de informação como dissemos anteriormente.

A técnica foi utilizada de acordo com a proposta original dos seus autores tendo nós no entanto, procedido com base numa análise de conteúdo, à categorização dos conceitos de cada modelo analisado. Para tal, utilizámos como referente a diferenciação que Duncan (1977, citado por Duncan & Weiss, 1979) fez de *meio organizacional* diferenciando os conceitos de acordo com o seu conteúdo, em dois grandes grupos, (a) conceitos relativos ao *meio interno* e, (b) conceitos relativos ao *meio externo* da Organização. No primeiro grupo, considerámos os conceitos relativos aos *trabalhadores/pessoal*, à *organização* e, à *Empresa em geral*; no segundo grupo, considerámos conceitos relativos aos *clientes* e à *concorrência*. Foram utilizados os seguintes critérios para a categorização dos diferentes conceitos:

- 1) Os conceitos cujo conteúdo nos remete para alguma característica intrínseca das diferentes entidades consideradas (pessoas, organização, empresa, clientes e concorrentes), serão categorizados como sendo desse domínio de conceitos.

Englobamos neste caso, conceitos do tipo *maior satisfação do trabalhador* (conceito *pessoal*); *umenta a qualidade do serviço* (conceito *organização*); *mais lucros para o banco* (conceito *empresa*); *satisfação completa do cliente* (conceito *cliente*); *maior agressividade da concorrência* (conceito *concorrentes*);

- 2) Os conceitos expressos através de um sujeito, de uma acção e de um beneficiário dessa acção, são categorizados de acordo com o **sujeito**, uma vez que é ele o autor da acção destacada.

São conceitos deste tipo por ex., *o trabalhador resolve o problema ao cliente* (conceito *pessoal*); *o banco conhece o que a concorrência está a fazer* (conceito *empresa*); *o cliente fala bem do banco* (conceito *clientes*).

Outros conceitos houve que, por não ter sido possível categorizá-los através das duas formas referidas, foram categorizados de acordo com o próprio conteúdo do seu texto e com o sentido que o seu autor lhe atribuiu. Assim, foram considerados no domínio *pessoal/trabalhadores* conceitos que embora relativos aos trabalhadores não se reportam a características intrínsecas destes, por ex., conceitos relativos à variação da quantidade de trabalhadores, às variações nas taxas de absentismo; no domínio *organização*, foram consideradas características organizacionais tais como aspectos relativos ao serviço, ao atendimento, à tecnologia das unidades funcionais. A *rotação de*

pessoal, o enriquecimento do trabalho, foram também e porque se referem a medidas organizativas, considerados como conceitos *organização*.

Ainda que o GCOPE não proponha este tipo de análise optámos por a realizar, porque do ponto de vista da análise nos pareceu ser enriquecedor e facilitador da sua interpretação. Só desta forma de facto, seria possível a interessante comparação dos diferentes conceitos considerados por cada entrevistado em cada um destes domínios e, também, estar atento aos novos domínios de conceitos criados em cada caso. Para tal, e apesar da consideração prévia dos domínios de conceitos anteriormente definidos, mantivemo-nos atentos na análise de cada caso, ao aparecimento e notação de outro tipo de conceitos.

3. RESULTADOS E SUA DISCUSSÃO

Na impossibilidade de apresentarmos aqui as características específicas de cada um dos modelos, optámos por elaborar uma síntese comparativa dos cinco modelos analisados. Consideraremos para isso dois níveis distintos embora complementares, o primeiro, o das *características extrínsecas dos modelos* e, o segundo, o do seu *conteúdo e estrutura*, ou seja, o nível de análise que nos permite de facto, identificar e compreender o conhecimento que os responsáveis bancários entrevistados possuem sobre *organização*.

Os resultados mostraram que na essência, os mapas cognitivos elaborados não se diferenciavam significativamente nem quanto às suas *características extrínsecas* nem quanto ao seu *conteúdo e estrutura*.

As principais *características extrínsecas*, a partir das quais poderemos concluir do grau de complexidade cognitiva dos modelos analisados, encontram-se sintetizadas no **Quadro I**.

20 Relativamente ao *número de conceitos* e de *relações* identificados em cada um dos modelos, verificamos haver uma relativa homogeneidade, que é maior para o número de conceitos do que a que se verifica para o número de relações. A diferença entre o número de conceitos e o número de relações só se veio a tornar relativamente diferenciadora no caso **b** que como podemos verificar, apresenta o maior valor para a razão *número de relações vs. número de conceitos*, indicadora de maior complexidade cognitiva deste mapa.

QUADRO I

PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS ESTRUTURAIS DOS MAPAS COGNITIVOS INDIVIDUAIS

Casos

Características	Gestores		Técnicos da DOI		
	a	b	c	d	e
N.º conceitos	73	68	65	62	71
N.º relações	102	106	93	84	90
N.º conceitos/n.º relações	1,4	1,6	1,4	1,35	1,27
N.º conceitos "topo"	4	2	7	3	7
N.º conceitos "base"	12	10	12	9	14
N.º clusters	3	2	3	3	3
N.º loops	5	19	4	6	8
N.º conceitos em loops	18 (25%)	19 (28%)	7 (11%)	11 (18%)	19 (27%)

Em todos os modelos o número de *conceitos "topo"* é menor do que o número de *conceitos "base"*(9) identificados, o que nos diz de imediato que relativamente à temática em estudo, os entrevistados consideram um conjunto relativamente limitado de resultados desejáveis ou objectivos a alcançar — nalguns casos como por ex., nos casos *a*, *b* e *d*, pode-se falar mesmo em fixação num conjunto restrito (dois, três, quatro) de resultados tidos como desejáveis -; e, simultaneamente consideram um leque mais diversificado de *opções potenciais* que os sujeitos interpretam como disponíveis para seleccionar a ou as acções que permitirão a concretização das "questões chave", situadas hierarquicamente, acima daquelas.

Dois casos no entanto, merecem destaque, o caso *c* e o caso *e*, ambos com sete *conceitos "topo"*, o que evidencia relativamente aos sujeitos a que reportam, que possuem uma elaboração um pouco mais diversificada do que

(9) Os *conceitos "topo"* ou "influenciados" são conceitos aos quais o entrevistado não atribui consequências, situando-se por isso, no topo de uma ou mais cadeias argumentativas; os *conceitos "base"* ou "influenciantes" são pelo contrário, conceitos aos quais o indivíduo não atribui explicações ou causas, ou seja, são conceitos que iniciam uma ou mais cadeias de argumentação.

os outros três entrevistados, no que concerne aos objectivos organizacionais que consideram desejáveis alcançar:

Quanto ao número de **agrupamentos** ou **clusters** constituídos, verificámos que, exceptuando o caso **b**, onde foram identificados apenas dois, todos os modelos foram divididos em três clusters. Como a forma de análise de agrupamentos ou clusters que é realizada pelo GCOPE, segue os princípios do "agrupamento por ligação simples"⁽¹⁰⁾, o seu menor número num modelo ou mapa é também indiciador de maior complexidade cognitiva dos mapas. Assim sendo, podemos continuar a concluir da maior complexidade cognitiva do modelo relativo ao caso **b**.

Constituindo os **loops** ou **círculos discursivos** afirmações acerca da causa de dinâmicas contínuas no mundo "natural" ou, reflectindo alternativamente, uma "teoria — em — uso" (Argyris & Schön, 1974, 1978) do cliente para controlar o seu mundo (Eden, Jones & Sims, 1979), implicam a existência possível de consideração dinâmica na cognição do indivíduo cujo discurso está a ser analisado e constituem uma pista importante para análise da complexidade dos mapas elaborados.

Relativamente ao número de **loops** encontrados nos cinco modelos, destacamos também aqui o caso **b**, aquele onde foram identificados o maior número de loops, nomeadamente dezanove. Considerando entretanto, o número de conceitos diferentes que integram os loops e, a sua representatividade no número total de conceitos do modelo, podemos concluir ainda que embora em menor número, os loops identificados no caso **a** e no caso **e**, porque constituídos por 25% e por 27% respectivamente, do número total de conceitos dos respectivos modelos, representam um sinal/indício de alguma complexidade cognitiva dos mesmos.

No entanto, e numa globalidade, podemos concluir que em termos de complexidade cognitiva, estes cinco modelos elaborados com base em entrevistas com um guião semelhante, sobre o conhecimento que responsáveis

⁽¹⁰⁾ Olhando para cada constructo e para o seu contexto imediato de constructos determina uma "similarity rating" (conhecido matematicamente como o coeficiente de Jacquard) — os agrupamentos são formados gradualmente colocando constructos relativamente semelhantes no mesmo grupo até ter sido alcançado um nível definido de dissemelhança. A intenção é tentar formar agrupamentos em que os constructos que os constituem estejam muito relacionados uns com os outros e o n.º de relações (ou pontes) com outros agrupamentos esteja minimizado.

bancários possuem sobre *organização*, não são muito diferentes apresentando numa generalidade, uma baixa complexidade cognitiva.

Características de conteúdo e estrutura dos modelos

Relativamente aos conceitos considerados por cada entrevistado não há numa generalidade, relativamente aos *domínios* encontrados e à *quantidade* de conceitos em cada um deles, também diferenças significativas de caso para caso — ver **Quadro 2**.

QUADRO 2
QUANTIDADE DE CONCEITOS POR DOMÍNIO CONSIDERADO,
REFERIDOS PELOS CINCO ENTREVISTADOS NO TOTAL

Domínios	Casos					Σ
	Gestores		Técnicos da DOI			
	a	b	c	d	e	
<i>Organização</i>	24	20	26	24	33	127
<i>Pessoal</i>	27	31	18	17	21	114
<i>Empresa</i>	12	9	14	15	9	59
<i>Sub-Total₁</i>	63	60	58	56	63	300
<i>Clientes</i>	3	6	2	4	6	21
<i>Concorrência</i>	3	2	3	1	1	10
<i>Político-económica</i>	4	-	2	1	1	8
<i>Sub-Total₂</i>	10	8	7	6	8	39

Verifica-se uma supremacia de conceitos do *meio interno* relativamente aos do *meio externo* nos cinco casos, representando os primeiros de 86% (caso *a*) a 90% (caso *d*) do total de conceitos referidos por cada entrevistado. Destes, os conceitos relativos à *organização*, predominam nos três casos relativos aos técnicos da DOI e, nos casos *a* e *b*, os relativos aos dois gestores, o predomínio é dos conceitos relativos ao *pessoal*. Admitindo que a entrevista foi conduzida de forma idêntica, isto é, independentemente da função desempenhada por cada entrevistado na Organização de pertença, este facto parece-nos significativo do ponto de vista da análise.

discursos relativamente aos conceitos *organização* que cada um deles considera mais pregnante no tema em análise. O que não se verifica relativamente aos aspectos relativos à *política — económica, ao pessoal, à empresa e aos clientes*, onde há um conjunto preciso e mais restrito de conceitos que elaboram ou ajudam a elaborar o discurso da maioria dos entrevistados sobre o tema em estudo.

A análise efectuada permitiu-nos verificar que 58% dos conceitos são partilhados pela maioria dos elementos do banco **A**; enquanto que se verifica uma partilha de 42% dos conceitos entre os dois entrevistados do banco **C** (Quadro 3).

QUADRO 3
QUANTIDADE DE CONCEITOS PARTILHADOS PELOS MEMBROS DA MESMA ORGANIZAÇÃO
POR DOMÍNIO A QUE PERTENCEM

Conceitos Bancos		Acordo total				Acordo parcial ⁽¹⁾				Σ
		Emp.	Org.	Pes.	M Ext	Emp.	Org.	Pes.	M Ext	
A (N=3)		3	8	3	1	4	6	6	5	38
C (N=2)		5	9	10	4	—	—	—	—	28

Tais resultados permitem-nos afirmar que em geral, entre os membros do mesmo banco, isto é, entre os que desempenham papéis no mesmo processo social se verifica uma partilha de significados ou que eles possuem uma construção semelhante da experiência em *organização* (Kelly, 1963). Facto que nos permite supor a existência de uma estrutura linguística comum ou mapa colectivo, aos elementos de uma mesma organização relativamente à temática em estudo⁽²⁾.

Especificação da estrutura dos modelos elaborados

Com base no conteúdo dos modelos individuais e tomando como referentes especificamente os seus conceitos chave, podemos concluir que numa

⁽¹⁾ Só é válido para o banco A onde entrevistámos três dos elementos que participaram na reestruturação dos balcões.

⁽²⁾ Estrutura colectiva de conhecimento que foi por nós explorada posteriormente num outro estudo empírico.

discursos relativamente aos conceitos *organização* que cada um deles considera mais pregnante no tema em análise. O que não se verifica relativamente aos aspectos relativos à *política — económica*, ao *pessoal*, à *empresa* e aos *clientes*, onde há um conjunto preciso e mais restrito de conceitos que elaboraram ou ajudam a elaborar o discurso da maioria dos entrevistados sobre o tema em estudo.

A análise efectuada permitiu-nos verificar que 58% dos conceitos são partilhados pela maioria dos elementos do banco **A**; enquanto que se verifica uma partilha de 42% dos conceitos entre os dois entrevistados do banco **C** (Quadro 3).

QUADRO 3
QUANTIDADE DE CONCEITOS PARTILHADOS PELOS MEMBROS DA MESMA ORGANIZAÇÃO
POR DOMÍNIO A QUE PERTENCEM

Bancos / Conceitos	Acordo total				Acordo parcial ⁽¹¹⁾				Σ
	Emp.	Org.	Pes.	M Ext	Emp.	Org.	Pes.	M Ext	
A (N=3)	3	8	3	1	4	6	6	5	38
C (N=2)	5	9	10	4	—	—	—	—	28

Tais resultados permitem-nos afirmar que em geral, entre os membros do mesmo banco, isto é, entre os que desempenham papéis no mesmo processo social se verifica uma partilha de significados ou que eles possuem uma construção semelhante da experiência em *organização* (Kelly, 1963). Facto que nos permite supor a existência de uma estrutura linguística comum ou mapa colectivo, aos elementos de uma mesma organização relativamente à temática em estudo⁽¹²⁾.

Especificação da estrutura dos modelos elaborados

Com base no conteúdo dos modelos individuais e tomando como referentes especificamente os seus conceitos chave, podemos concluir que numa

⁽¹¹⁾ Só é válido para o banco A onde entrevistámos três dos elementos que participaram na reestruturação dos balcões.

⁽¹²⁾ Estrutura colectiva de conhecimento que foi por nós explorada posteriormente num outro estudo empírico.

globalidade os entrevistados partilham dos pressupostos clássicos ou convencionais de organização tal como foram sistematizados por diversos autores (McGregor, 1960; Morgan & Ramirez, 1983; Morgan, 1986, 1989).

Esta imagem transparece quer dos *princípios organizativos* defendidos como também, das teorias que os entrevistados sustentam sobre o trabalhador e sobre os *motivadores para o trabalho*. No entanto, no que concerne à perspectiva do *meio externo* sustentada e evidenciada nos modelos individuais esta é em contrapartida, menos clássica do que a habitual.

Assim, ao **nível organizativo** propriamente dito, verificámos que o conhecimento dos entrevistados — excepção feita para o caso *a* — não possuem em geral alternativas às propostas mais clássicas de organização já que os conceitos mais importantes deste agrupamento são a *redução das cargas administrativas* e a conseqüente *racionalização e simplificação dos circuitos*, a *eliminação de postos de trabalho*, a *diminuição dos custos de funcionamento*, aspectos para os quais muito contribui a opção pela *introdução de tecnologias de informação*, conceito também fulcral no conhecimento elicitado e que vai estar na origem daquilo que os entrevistados consideram ser uma *boa organização*. Apesar de serem consideradas algumas medidas de reestruturação ao nível individual dos postos de trabalho, como a *rotação dos trabalhadores* e o *alargamento dos postos de trabalho*, para aumentar a motivação dos trabalhadores, estas permitindo a *polivalência do trabalhador* e esta, a *redução do número de trabalhadores*, constituem antes respostas à necessidade da Organização de reduzir custos, aspecto que em último caso, vai permitir o *aumento dos lucros*, o resultado mais desejado — conceito "topo" mais elaborado — para a maioria dos entrevistados.

Relativamente à **imagem transmitida do trabalhador** evidencia-se no discurso dos entrevistados uma clara separação entre a imagem que possuem do trabalhador mais jovem e a que possuem do trabalhador mais velho. Assim, esta imagem é bastante mais negativa relativamente ao trabalhador mais velho do que em relação ao trabalhador mais jovem.

Os trabalhadores mais velhos são descritos como tendo um desinteresse inerente pelo trabalho, pouca ambição, são vistos como pessoas que desejam evitar a responsabilidade, sem aptidão para lidar com tecnologias nem preparação para contactar com o público e vender os produtos bancários; sem formação informática e sem motivação para aprenderem este novo domínio — facto decididamente limitativo da integração destes trabalhadores, quando se

considera como é o caso, que a informatização desempenha papel crucial na racionalização dos procedimentos e por isso, no bom funcionamento do serviço —, e sem capacidade de se tornar polivalente porque rotinado em determinado serviço ao longo dos anos. Esta imagem negativa do trabalhador mais velho é tanto mais forte quanto os entrevistados não lhes reconhecem qualquer capacidade de aprendizagem.

São os trabalhadores mais novos que na perspectiva dos entrevistados se adequam melhor às exigências actuais do trabalho: possuem aptidão (inata) para lidar com tecnologias, estão também à partida mais bem preparados para assumirem uma atitude activa de venda que implica contacto com o público e alguma capacidade de persuasão.

Como a *redução dos trabalhadores* desempenha um papel também preponderante nas teorias sustentadas pelos entrevistados, e a sua formação não aparece como um meio de desenvolvimento dos seus recursos, podemos concluir que estamos perante uma perspectiva quantitativa dos recursos humanos vistos como "custos a minimizar", a perspectiva clássica, e não como "recursos a otimizar" ou desenvolver (Besseyre Des Horts, 1988).

Quanto aos **pressupostos sobre os motivadores do comportamento** do pessoal, verificamos por um lado, que a *motivação dos trabalhadores* é entendida como um dos elementos chave para o alcance dos principais objectivos do banco. A *motivação dos trabalhadores* é ou deve ser, segundo a teorização dos entrevistados, promovida de várias formas que não só através de incentivos e/ou recompensas económicas, recompensas extrínsecas ou instrumentais (Katz & Kahn, 1987), as tradicionalmente exploradas e utilizadas pela Gestão. No entanto, apesar da referência a motivadores intrínsecos como por ex., o sentimento de maior utilidade e de realização no trabalho, e também aspectos organizativos, como o trabalho menos rotineiro e a existência de postos de trabalho com várias tarefas, verifica-se que sempre que os incentivos e/ou recompensas económicas são explicitamente considerados pelos entrevistados eles assumem papel preponderante como motivador do comportamento no trabalho estando sempre associados a lógicas circulares discursivas.

Podemos concluir que em geral, a imagem transmitida do trabalhador em muito se identifica à do "trabalhador máquina" que para que funcione bem é necessário que seja novo e suficiente que tenha todas as "peças" componentes em perfeitas condições.

A única "nota" aparentemente discordante do cenário que até agora traçámos é a consideração e sobretudo a importância que a maioria dos indivíduos — excepção para o caso e — atribui aos conceitos relativos ao meio externo, postura pouco típica de quem partilha os pressupostos das teorias de organização mais convencionais. De facto, a maioria dos entrevistados não só não ignora a influência do meio externo, como é típico nas teorias mais convencionais de organização, como está manifestamente consciente da importância que algumas das suas características têm sobre as Organizações. Este tipo de conceitos apesar da sua pouca frequência nos mapas cognitivos elaborados, desempenham assim um papel chave na teorização que cada um dos indivíduos faz sobre *organização* constituindo na verdade, a sua base ou o suporte alicérgico dos mapas ou modelos elaborados. Assim, parece claro que a adesão de Portugal à CEE ao provocar a abertura do mercado desencadeou uma *concorrência desenfreada e agressiva* à qual os bancos têm necessidade de dar resposta no sentido de continuar a cativar clientes, fidelizando-os ao banco e continuando desta forma, a garantir a prossecução dos seus objectivos económico — financeiros. É assim, devido fundamentalmente ao factor *concorrência*, que o meio externo deixa de ser lido como simples e acolhedor para passar a ser visto como dinâmico e hostil (Mintzberg, 1982, 1990), o que vem desencadear a necessidade de mudanças ao nível interno da organização de forma a garantir a sobrevivência organizacional.

Os clientes passam a ser vistos como as verdadeiras "jóias da coroa" que é preciso conservar e, se possível, fazer aumentar, a qualquer custo. É por eles que todas as mudanças organizacionais são concebidas de forma a que o banco continue a prosseguir o seu principal objectivo que é o de ter mais lucros. Por este motivo, uma postura passiva perante o cliente, a tradicionalmente adoptada, deixa de servir sendo preciso substituí-la por uma atitude activa e mais agressiva de contacto com o cliente e de venda de produtos.

À laia de conclusão, podemos dizer que o conhecimento que os entrevistados manifestam sobre *organização*, reflecte basicamente os pressupostos básicos das teorias racionais de sistema aberto (Scott, 1987). Ou seja, embora considerem as relações que as Organizações estabelecem com o meio, têm subjacente o pressuposto de que estas se comportam como sistemas racionais.

4. CONCLUSÕES E REFLEXÕES FINAIS

A finalizar gostaríamos de reflectir sobre duas questões intimamente relacionadas e que ressaltam da interpretação que fizemos dos resultados encontrados: a da necessidade de *mudança das formas de perspectivar quer os contextos de trabalho como os recursos humanos*.

Verificámos que a lógica que continua a fazer funcionar as Organizações e os que nelas detêm poder, é a lógica das teorias clássicas da organização que desenvolveram princípios de funcionamento organizacional muito idênticos aos da máquina, como se os únicos inputs organizacionais fossem os produtivos ignorando quase por completo os inputs de manutenção (Katz & Kahn, 1987). Numa generalidade, o objectivo primário destas Organizações é o de aumentar os lucros da empresa, facto que por si só, não é estranho pois afinal, estamos a falar de Organizações com fins lucrativos, isto é, Organizações cujo fim último para que foram concebidas é exactamente o de obter lucros. O que chama a atenção é sim, a perspectiva sobre os recursos humanos e sobre as Organizações enquanto contextos de trabalho, que transparece em todos os casos. A imagem que transparece é a de *Organizações máquinas* (Morgan, 1980, 1983; 1986; 1989) em que todas as suas componentes e recursos incluindo os humanos, são vistos como peças que devem estar bem oleadas para que a máquina funcione bem e produza o desejável. Portanto, os contextos de trabalho continuam a ser encarados como contextos aos quais os recursos humanos se devem adaptar o melhor possível tendo em vista exclusivamente os objectivos organizacionais. Vivemos assim, na era do domínio organizacional e laboral, em que ninguém é alguém fora duma qualquer Organização e dentro delas perde-se muitas das vezes, a identidade pessoal. Os objectivos a cumprir são os da Organização que a maior parte das vezes, por processos muito bem montados de *socialização* e *endoutramento* (Mintzberg, 1982, 1990) nos fazem sentir serem os nossos, isto porque nem sequer nos dão tempo a saber quais eles são. De facto, não vendo satisfeitas as suas necessidades básicas de segurança, o Homem acaba por aderir a este sistema, não lhe restando outra alternativa a não ser resistir ao seu "engolimento" pela Organização e fazer apenas uma *inclusão parcial* (Katz & Kahn, 1987) nela.

Não é na nossa opinião, nem inevitável nem desejável que assim seja. Não é inevitável porque existem formas organizativas alternativas que pare-

cem não fazer parte do conhecimento ou das teorias sustentadas pelos entrevistados. Não é desejável, porque tais formas organizativas, têm mostrado não corresponder nem às aspirações nem aos níveis de escolarização actuais dos trabalhadores — de facto, as aspirações e os níveis de escolarização superiores devem traduzir-se no local de trabalho por exigências de individualidade, autonomia, poder partilhado, carreiras, recompensas apropriadas, sentido/significado e reconhecimento, etc., aspectos ausentes das formas tradicionais de organização.

Julgamos que uma das razões para que os responsáveis não se sintam motivados ou incentivados a mudar tais pressupostos poderá ter a ver com o facto do mercado de trabalho possuir excedente de mão de obra, facto que promove a manutenção de tais pressupostos⁽¹³⁾. Assim, embora o que melhor caracteriza o ambiente externo da Organização seja a mudança a diversos níveis, nomeadamente ao nível social, político, tecnológico, o que tem determinado grandemente a lógica de emprego é exactamente, a existência de mão de obra excedente. Lógica que no início do século, criou as condições ideais para o aparecimento e florescimento de modelos de organização do tipo taylorista, com a diferença de que o que na altura predominava era uma mão de obra sem qualquer qualificação ao contrário exactamente do que acontece hoje!

No fundo, o problema subjacente a esta questão é o de saber como desenhar as Organizações e desenvolver os indivíduos de modo a maximizar a eficácia de cada um. Como integrar os objectivos de uma Organização produtiva com as necessidades de um empregado adulto? Julgamos que a prossecução dos objectivos organizacionais não é em si, incompatível com a prossecução dos objectivos individuais, tudo depende da perspectiva integrada que se tem quer do papel dos contextos de trabalho como dos recursos humanos: deverão os primeiros promover o desenvolvimento humano ou deverão limitar-se a confirmar e replicar as práticas discriminatórias sobejamente conhecidas do meio social e escolar?

Estando a sociedade estruturada da forma como está, em Organizações, e assentando a economia dos países no trabalho desenvolvido no conjunto

(13) Veja-se por ex., o facto de que actualmente neste tipo de Organizações, o recrutamento e a selecção serem frequentemente feitos acima das necessidades dos postos — os licenciados por ex., são aliciados para funções que posteriormente se mostram aquém das suas ambições e qualificações.

dessas Organizações, todo aquele que fica fora delas, voluntariamente ou não, é automaticamente excluído também da sociedade e das suas normas — o que terá consequências não só ao nível individual, organizacional como também social.

Assim sendo, a nossa perspectiva é a de que se o Psicólogo intervém em outros contextos nomeadamente familiares e educativos tentando promover o desenvolvimento pessoal no interior dos mesmos — isto é, não é objectivo da sua intervenção retirar o indivíduo destes contextos de forma a promover o seu desenvolvimento/aprendizagem —, então também é possível e acrescentaríamos grandemente desejável atendendo ao que dissemos anteriormente sobre as consequências sociais da exclusão, intervir nos contextos laborais com o mesmo objectivo, o de que eles promovam o desenvolvimento humano no seu interior. Além disso, se atendermos ao facto de que desde o momento que alguém inicie a sua vida profissional, estes contextos tomam-se mais invasores da vida individual do que qualquer um dos outros — veja-se que se passa o maior número de horas acordado no seu interior —, podemos facilmente perceber a importância e a urgência na sua intervenção.

Tendo em atenção o que reflectimos até aqui, defendemos a necessidade de perspectivar os contextos de trabalho como contextos que devem potencializar e promover o desenvolvimento e crescimento humanos, ou seja, a necessidade de integrar os objectivos de uma Organização produtiva com as necessidades dos seus trabalhadores; nesta medida, estes não deverão ser entendidos como custos a minimizar — perspectiva tradicionalista de gestão dos Recursos Humanos — mas antes como meios a desenvolver (Besseyre Des Horts, 1988).

Sendo o processo de reestruturação dos balcões um processo colectivo, parece-nos que a exploração da existência de "estruturas colectivas de conhecimento" sobre *organização* numa dada instituição de crédito e a sua tradução em opções organizativas concretas, deverão ser duas das vias futuras de investigação nesta área.

Posteriormente, seria importante a concretização de um ou vários estudos aprofundados sobre as origens das estruturas de conhecimento, que nos permitissem explorar qual o *papel da formação académica e profissional dos gestores* no desenvolvimento e sedimentação dos registos discursivos evidenciados neste estudo. Considerando que há uma relação entre a mudança das estruturas organizacionais e a mudança das estruturas cognitivas como diver-

soos autores têm evidenciado (Bartunek, 1984; Isabella, 1990), torna-se fundamental conhecer as origens das estruturas de conhecimento identificadas de forma a planear-se uma intervenção que venha a permitir a sua alteração ou substituição. Só desta forma será possível esperar mudanças reais nas formas tradicionais de organização.

REFERÊNCIAS

- ABELSON, R. P. & BLACK, J. B. (1986). Introduction. In J. A. Galambos, R. P. Abelson & J. B. Black (Eds.). *Knowledge structures* (Cap. 1, pp. 1-18). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- ACKERMAN, F. & SWEENEY, M. (1995). *Graphics Cope: User guide*. Glasgow: University of Strathclyde.
- ARGYRIS, C. & SCHÖN, D. A. (1974). *Theory in practice. Increasing professional effectiveness*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- ARGYRIS, C. & SCHÖN, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- ASTLEY, W. G. & VAN DE VEN, A. H. (1983). Central perspectives and debates in organization theory. *Administrative Science Quarterly*, 28, 245-273.
- BARTUNEK, J. (1984). Changing interpretive schemes and organizational restructuring: The example of a Religious Order. *Administrative Science Quarterly*, 29, 355-372.
- BENSON, J. K. (1977). Organizations: A dialectical view. *Administrative Science Quarterly*, 22, 1-21.
- BESSEYRE DES HORTS, C. H. (1988). *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*. Paris: Les Éditions d'Organization.
- BURRELL, G. & MORGAN, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. Londres: Heinemann Educational Books Ltd.
- COSSETTE, P. (1989). *Les schèmes d'interprétation idiosyncratiques de propriétaires-dirigeants de PME: Une Étude de Cartographie Cognitive*. Thèse de Doctorat Inédit, Québec: Université Laval.
- COSSETTE, P. (1994). *Cartes cognitives et organisations*. Québec: Les Presses de l'université Laval.
- COSSETTE, P. (1994). Les Cartes Cognitives au service de l'étude des Organisations. In Pierre Cossette (Direction), *Cartes cognitives et organisations*. Québec: Les Presses de l'université Laval.
- CROZIER, M. & FRIEDBERG, E. (1977). *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*. Paris: Éditions du Seuil.
- DUNCAN, R. B. & WEISS, A. (1979). Organizational learning: Implications for organizational design. In B. Staw (Ed.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 1, pp. 75-123). Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- EDEN, C. (1988a). Cognitive Mapping. *European Journal of Operational Research*, 36, 1-13.
- EDEN, C. (1988b). *COPE: Reference Manual*. Glasgow, UK: University of Strathclyde, Department of Management Science.

- EDEN, C., JONES, S. & SIMS, D. (1979). *Thinking in organizations*. London: The Macmillan Press Ltd.
- EDEN, C., JONES, S. & SIMS, D. (1983). *Messing about in problems. An informal structured approach to their identification and management*. Oxford: Pergamon Press.
- EDEN, C., WILLIAMS, H. & SMITHIN, T. (1986). Synthetic wisdom: The design of a mixed-mode modelling system for organizational decision making. *Journal of the Operational Research Society*, 37 (3), 233-241.
- ERDENER, C. B. & DUNN, C. P. (1990). Content Analysis. In Huff, A. S. (Ed.). *Mapping Strategic Thought* (Cap. 11, pp. 291-300). West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- GRAWITZ, M. (1986). *Méthodes des sciences sociales* (7^e Ed.). Paris: Dalloz. Livro II, Cap. IV, pp. 490-493; Livro III, Titre I, Cap. II, pp. 670-716.
- HALL, R. H. (1987). *Organizations: Structures, processes and outcomes* (4th Ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall International, Inc.
- HOSKING, D.-M. & MORLEY, I. E. (1991). *A Social psychology of organizing. People, processes and contexts*. London: Harvester Wheatsheaf.
- HUFF, A. S. & FLETCHER, K. E. (1990). Conclusions: Key mapping decisions. In Huff, A. S. (Ed.). *Mapping Strategic Thought* (Cap. 13, pp. 311-325). West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- ISABELLA, L. A. (1990). Evolving interpretations as a change unfolds: How managers construe key organizational events. *Academy of Management Journal*, 33 (1), 7-41.
- JONES, M. (1994). *Graphics Cope: Reference Manual*. Glasgow: University of Strathclyde.
- JORDÃO, F. (1988). *A reconcepção dos postos de trabalho e as novas tecnologias*. Porto: FPCE.
- JORDÃO, F. (1998). *Uma abordagem cognitiva das Organizações. Estudos de mapeamento cognitivo na banca portuguesa*. Porto: FPCE — UP.
- KATZ, D. & KAHN, R. (1987). *Psicologia social das organizações* (3^a Ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- KELLY, G. A. (1963). *A theory of personality. The Psychology of Personal Constructs*. New York, NY: W.W. Norton & Company.
- LORD, R. G. & KERNAN, M. C. (1987). Scripts as determinants of purposeful behavior in organizations. *Academy of Management Review*, 12 (2), 265-277.
- MCGREGOR, D. (1960). *The human side of enterprise* (International Student Edition). Tokyo: McGraw-Hill Book Company, Inc.
- MINTZBERG, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Paris: Les Éditions d'Organisation. — Traduit par Pierre Romelaer —
- MINTZBERG, H. (1990). *Le management: Voyage au centre des organisations*. Paris: Les Éditions d'Organisation. — Traduit par Jean-Michel BEHAR —
- MORGAN, G. & RAMIREZ, R. (1983). Action learning: A holographic metaphor for guiding social change. *Human Relations*, 37 (1), 1-28.
- MORGAN, G. (1980). Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. *Administrative Science Quarterly*, 605-622.
- MORGAN, G. (1983). More on metaphor: Why we cannot control tropes in administrative science. *Administrative Science Quarterly*, 28, 601-607.
- MORGAN, G. (1986). *Images of Organization*. Beverly Hills, CA: SAGE Publications.
- MORGAN, G. (1989). *Images de l'Organisation* (Traduit de l'anglais par Solange Chevrier-Vouvé et Michel Audet). Québec: Les Presses de L'Université Laval, Éditions ESKA.
- PAGÉS, M., BONETTI, M., DE GAULEJAC, V. & DESCENDRE, D. (1984). *L'emprise de l'organisation* (3^e Ed.). Paris: Presses Universitaires de France.

- PEIRÓ, J. M. (1990). *Organizaciones: Nuevas perspectivas psicosociológicas*. Barcelona: PPU, Promociones y Publicaciones Universitarias, A.S.
- SCOTT, W. R. (1987). *Organizations: Rational, natural and open systems* (2nd Ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall International.
- STERNBERG, R. J. (1985). Implicit theories of intelligence, creativity and wisdom. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49 (3), 607-627.
- STUBBART, C. I. & RAMAPRASAD, A. (1988). Probing two chiefs executives schematic knowledge of the U.S. Steel Industry using cognitive maps. In R. Lamb et P. Shrivastava (Dir.). *Advances in Strategic Management* (Vol. 5, pp. 139-164). Greenwich, CT: JAI Press.
- WALSH, J. (1989). *Knowledge structures and the management of organizations: A research review and agenda*. Hanover: Amos Tuck School of Business Administration. (Paper).
- WALSH, J. P. & FAHEY, L. (1986). The role of negotiated belief structures in strategy making. *Journal of Management*, 12 (3), 325-338.
- WEICK, K. E. (1979). *The social psychology of organizing* (2nd Ed). New York: McGraw-Hill, Inc.
- WEICK, K. E. (1982). Enactment processes in organizations. In B. M. Staw & G. R. Salancik (Eds.). *New Directions in Organizational Behaviour* (Cap. 8, pp. 267-300). Malabar: R. E. Krieger Publishing Company.
- WEICK, K. E. (1990). Cartographic myths in organizations. In Huff, A. S. (Ed.). *Mapping Strategic Thought* (Introduction, pp. 1-10). West Sussex, England: John Wiley & Sons Ltd.
- WEICK, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- YIN, R. K. (1993). *Applications of case study research*. Newbury Park, CA: SAGE Publications.
- YIN, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods* (2nd Ed). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

CULTURA ORGANIZACIONAL, SATISFAÇÃO E CIDADANIA ORGANIZACIONAL

JOSÉ NEVES E ALBINO LOPES

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS DO TRABALHO E DA EMPRESA (ISCTE)

1. INTRODUÇÃO

Presentemente, a pressão da produtividade e da qualidade constitui uma realidade que caracteriza as instituições públicas. Esta pressão é acentuada pelo incremento dos comportamentos cívicos que sensibilizam cada cidadão para os seus direitos enquanto utente dos serviços públicos e pressiona as pessoas que prestam o serviço público a desenvolverem mais esforços no sentido da interacção e da cooperação. Constituem evidência desta tendência, quer o programa de modernização da administração pública, quer os programas de qualidade habitualmente designados por programa dos zero defeitos.

A modernização da Administração Pública, constitui actualmente uma preocupação central em todos os países desenvolvidos. De facto, numerosos autores (Gore, 1994; Silveira e Trindade, 1992; Albi et al., 1997; Defélix, 1997 e Correia, 1997), afirmam que se assiste hoje, à mais profunda crise de confiança, a nível mundial, na Administração Pública, motivada pelos sucessivos défices orçamentais, derivados da ineficácia financeira dos serviços administrativos e, por um défice de desempenho, que leva os utentes do serviço público a sentirem dificuldades no seu relacionamento com tal serviço.

Neste contexto, e na opinião de Pettigrew (1997), a maior parte dos países desenvolvidos foram forçados a alterar o seu modelo organiza-

tivo, não só em termos de estruturas administrativas, mas também, de processos de trabalho e do comportamento dos funcionários. Para tal promoveram a desburocratização de procedimentos, com vista à maior transparência dos actos administrativos e promoção da descentralização das instâncias de decisão, com o reforço da autonomia de gestão e dos poderes reguladores, por parte das estruturas regionais e locais (autarquias e serviços públicos).

O nosso país não foge à regra. Um relatório oficial, de 1994, relativo à situação da Administração Pública portuguesa, sustentava que esta faz das regras e procedimentos um fim em vez de um meio, denotando um especial desprezo pelo cumprimento de metas e objectivos, bem como pelos cidadãos e suas necessidades. O esforço que desde há cerca de 20 anos vem sendo desenvolvido no sentido da modernização administrativa, está longe de ter atingido os objectivos inicialmente propostos, como é reconhecido no diploma legal que cria o Sistema de Qualidade em Serviços Públicos (D. L. nº 166-A/99 de 13 de Maio). Apesar de alguns sucessos pontuais, o diploma reconhece que os custos económicos e sociais, resultantes da ausência de qualidade dos serviços públicos, são cada vez maiores e mais pesados para o cidadão e para os agentes económicos. A nossa convicção é a de que não é sustentável manter, por muito mais tempo, a existência de uma administração pública paralizante, formalista, desmotivada e muito pouco preocupada com a qualidade do serviço prestado, fazendo do utente um administrado e não um cliente.

Nas dificuldades constatadas pelos responsáveis citados acerca da modernização administrativa, conjugam-se duas dimensões igualmente importantes: a garantia da qualidade dos serviços prestados e o funcionamento interno das organizações. É esta segunda dimensão do problema que constitui a base da reflexão que se segue, cuja ênfase é posta na actuação dos próprios funcionários.

Uma observação atenta das frequentes disfuncionalidades que no dia-a-dia da Administração Pública se manifestam ao nível da pouca qualidade do serviço, do mau atendimento ao utente, da lentidão do serviço, do desperdício de tempo, de material e de recursos humanos e no gosto pela rotina, induz a pensar se não estamos perante um conjunto de valores estruturantes destas disfuncionalidades. Se sim, o desafio para qualquer programa de intervenção organizacional, consiste em conseguir uma mudança de cultura

organizacional, passível de orientar a acção de cada pessoa e das respectivas unidades, de uma forma mais eficiente. Daqui resulta que o espaço organizacional se torna mais complexo e por vezes paradoxal em termos do seu funcionamento. Por vezes, as decisões de natureza organizacional conflituam porque se confrontam com dilemas entre o curto e o longo prazo, entre o desenvolver ou aperfeiçoar um produto, entre o custo e o benefício, ou entre o inovar e o assegurar a estabilidade do "status quo", a ponto de autores como Cameron (1986), tratarem o problema da eficácia organizacional como um paradoxo, no sentido de esta se definir na base de contrastes e dilemas.

Este fenómeno acentua a importância de se compreenderem os aspectos culturais de um contexto organizacional específico, tal como a crença no seu estatuto de condicionadores da *excelência organizacional*. Quer a satisfação, quer as estratégias individuais de actuação organizacional, recebem assim uma base maior de compreensibilidade, e emerge uma maior explicitação de um modelo de intervenção organizacional.

A cultura organizacional é um conceito que aparece referido de um modo mais sistemático na literatura organizacional a partir dos finais da década de 70, geralmente associado a percepções avaliativas, e estruturado na base de múltiplas dimensões. A literatura organizacional revela a cultura organizacional como um conceito multidimensional, assumindo diferentes significados para diferentes pessoas, emergindo por isso problemas relacionados com a definição do conceito. A este propósito, Ott (1989) refere 73 palavras ou frases usadas para definir cultura organizacional. Apesar desta falta de acordo, a definição de Schein (1990) «Organizational culture can be defined as a set of core values, behavioural norms, artefacts and behavioural patterns which govern the way people in an organization interact with each other and invest energy in their jobs and in the organization at large», reúne algum consenso entre os investigadores, e proporciona uma base conceptual válida de operacionalização e de avaliação empírica. Apesar da variedade de processos que se encontram na origem da obtenção dos dados, e na impossibilidade de se definirem dimensões universais da cultura organizacional, alguns autores recorrem ao modelo das tipologias como um meio de contornar o problema da multidimensionalidade, argumentando que considerar a cultura como um conjunto integrado, uma totalidade, é uma forma mais adequada de abordar o problema, do que fazê-lo na perspectiva das dimensões. Quinn e colaborado-

res, apoiados em três dimensões do funcionamento das organizações (controle/flexibilidade, interno/externo, e meios/fins), sugerem uma tipologia de cultura organizacional, baseada em quatro quadrantes: apoio, inovação, objectivos e regras.

Em relação aos métodos de avaliação, os investigadores dividem-se em termos de opinião, entre as metodologias qualitativas e quantitativas. Mas apesar da falta de acordo, pensamos como Zammuto e Krakower (1989), para quem os dados de natureza quantitativa constituem apenas um ponto de partida para investigar a cultura, os quais deverão ser complementados e validados com dados oriundos de metodologias qualitativas, como entrevistas, sessões de "feedback", análise documental, etc., produzindo-se assim uma medida mais consistente e mais aprofundada da cultura.

A satisfação organizacional é um conceito com grande longevidade em termos de produção científica. Na base desta longevidade, está a crença no importante papel das atitudes individuais e das relações interpessoais, como determinantes da produtividade.

Emergem assim aspectos da esfera individual e social, traduzíveis em atitudes e emoções, ou seja em respostas afectivas de satisfação ou insatisfação no trabalho, com um peso importante na definição das condições físicas e ambientais do trabalho, bem como na formulação dos processos de gestão (tipo de chefia, grau de formalização do trabalho, tomada de decisões, estilo de comunicação, fluxo da informação, etc.), e da concepção e organização do trabalho. Por isso se investiga o impacto da liderança na satisfação dos liderados, a importância da variedade, flexibilidade, finalidade, autonomia, etc., no posto de trabalho que permite ao seu detentor estados afectivos intrinsecamente gratificantes (crescimento, responsabilidade, informação, etc.), e extrinsecamente produtivos (mais quantidade e mais qualidade de trabalho, menos "stress", menos absentismo e rotação). Trata-se de uma consequência da descoberta de que «além de braço, o homem é igualmente coração».

38

A satisfação no trabalho traduz uma resposta emocional e afectiva, gratificante, que resulta da situação de trabalho. E quais e quantas as facetas do trabalho com impacto na satisfação? Apesar de o trabalho se afigurar multifacetado, e de tais facetas assumirem pesos diferentes, a análise da literatura revela como principais e comuns as seguintes: trabalho desafiante, equidade na recompensa, condições físicas e ambientais de trabalho e relacionamento interpessoal.

Por trabalho desafiante entende-se, a variedade, autonomia e "feedback" que o posto de trabalho tem, que possibilite ao trabalhador o uso pleno das suas capacidades físicas e mentais e fazer um trabalho estimulante. O carácter desafiante possui alguns limites; quando em excesso, o resultado é de frustração e de sentimentos de incapacidade.

A equidade na recompensa traduz a necessidade de os sistemas e políticas de promoção, de remuneração e de outros benefícios reflectirem justiça, clareza e transparência e serem capazes de responder às expectativas do trabalhador. Mais que o valor absoluto de cada um destes aspectos, é o seu valor relativo que mais contribui para gerar respostas de satisfação ou de insatisfação.

As condições físicas e ambientais de trabalho dizem respeito não só às condições gerais de temperatura, luminosidade, higiene, como às mais específicas (equipamentos e ferramentas de trabalho, condições de segurança, localização e inserção da organização no meio local, etc.).

O relacionamento interpessoal diz respeito às relações formais e informais que se estabelecem numa situação de trabalho e, que acontecem entre colegas, superiores e subordinados, possibilitadoras da construção de uma auto-identidade, de relações de cooperação e ajuda e de amizade. Os estudos são unânimes em destacar a importância da relação chefe-subordinado para a satisfação no trabalho. Esta é aumentada quando o chefe é compreensivo e amigo, se interessa pelos colaboradores, escuta as suas opiniões e os elogia na sequência de um bom desempenho. Neste estudo, as dimensões de satisfação reveladas, após análise factorial, foram: objectivos e gestão global, recompensas, relacionamento com a chefia directa, relacionamento com colegas, relacionamento com a direcção do Departamento e características do trabalho.

Algumas medidas de satisfação têm sido desenvolvidas, umas mais relacionadas com a satisfação em geral, outras mais dirigidas a aspectos específicos da satisfação. Grande parte dos estudos recorre a questionários estruturados para fornecerem uma medida directa de satisfação, outros porém usam isoladamente ou em conjugação entrevistas aos sujeitos, inferindo daí o grau de satisfação dos mesmos. Na base de tais opções estão diferentes modelos teóricos e diversas perspectivas metodológicas. Entre nós, existe um estudo com uma amostra portuguesa (Lima, Vala e Monteiro, 1989), que procura operacionalizar um conjunto de modelos considerados relevantes para o estudo da satisfação. Os resultados obtidos revelam a grande complexidade que é a satisfação organizacional.

Uma situação que igualmente contribui para a satisfação no trabalho é o grau de adequação das estratégias de actuação organizacional. Tradicionalmente, são as taxas de rotação e de absentismo que são utilizadas como indicadores do estado de insatisfação. Elevado absentismo ou uma alta taxa de rotação de pessoas, seriam o equivalente de baixa satisfação. Contudo, numerosos estudos empíricos (Mobley, 1977, Porter e Steers, 1973, Staw, 1980) dão conta da fraca relação entre estas variáveis, o que significa a existência de outras variáveis a mediar a relação entre satisfação e absentismo ou rotação. Na sequência dos trabalhos de Farrell, (1993), Rusbult et al., (1988) e Caetano e Vala, (1995), os quais preconizam uma síntese integradora de diferentes modalidades de resposta organizacional, disponibilizadas pelos sujeitos de uma organização no seu contexto de trabalho, analisámos as estratégias de actuação organizacional dos funcionários de uma instituição autárquica portuguesa e explorámos igualmente alguns dos determinantes de tais opções comportamentais.

Saída externa, voz, lealdade, negligência (Rusbult et al., 1982) e saída interna (Caetano e Vala, 1995), constituem os padrões tipificadores de estratégias de actuação organizacional que os sujeitos adoptam, não só como resposta à insatisfação, mas também como meio de concretizarem os objectivos pessoais no espaço organizacional com os recursos de poder de que dispõem. Por saída externa entende-se um comportamento activo de alguém que abandona a organização, donde se desvincula psicologica e contratualmente. Por voz entende-se um comportamento igualmente activo, caracterizado pela assertividade do sujeito na discussão dos problemas da organização. A lealdade traduz um comportamento relativamente passivo face ao dia a dia da organização, caracterizado pela atitude de assistir aos acontecimentos. A negligência traduz uma diminuição do esforço e do empenhamento na organização, ou seja uma quase ausência real ou simbólica da organização. A saída interna traduz um comportamento activo de mudança de local de trabalho mas dentro da mesma organização.

Como definido anteriormente na apresentação e contextualização do problema, Caetano e Vala (1995), sugerem no final do seu trabalho sobre estratégias de actuação organizacional, que este tipo de estudos deveria considerar, entre outras variáveis, a relação entre estas estratégias e a cultura organizacional.

2. O MODELO TEÓRICO DOS VALORES CONTRASTANTES E O MODELO DE ANÁLISE

O modelo dos valores contrastantes tem origem no modelo de eficácia desenvolvido por Quinn e Rohrbaugh (1981;1983), e parte de três dimensões organizacionais bipolares e relacionadas entre si. O modelo pode representar-se por dois eixos, à volta dos quais três dimensões se distribuem e formam quatro quadrantes. Tal como está referido na figura 1, a primeira dimensão está representada no eixo horizontal, sendo a extremidade esquerda o posicionamento da orientação interna e o extremo direito o posicionamento da orientação externa. Do ponto de vista da orientação interna, a ênfase consiste em desenvolver os recursos humanos e manter estável e cooperante o ambiente de trabalho. Do ponto de vista externo, o objectivo organizacional é desempenhar as actividades para crescer e adquirir recursos.

A segunda dimensão está representada no eixo vertical e varia entre a flexibilidade (topo do eixo) e o controle (base do eixo). Neste par de valores contrastantes o controle enfatiza a necessidade de hierarquia, e controle na cooperação entre funções, enquanto a flexibilidade acentua a importância da iniciativa individual, da rapidez e da adaptabilidade organizacional.

A terceira dimensão meios/fins traduz o dilema permanente que está subjacente aos diversos modelos organizativos, a saber: crescimento e aquisição de recursos através da inovação e rapidez de resposta em oposição à estabilidade e controle através do sistema de informação e de comunicação. Subjacente a esta dimensão e implícitos em cada quadrante, estão os modelos teóricos do funcionamento organizacionais. Os modelos são os seguintes: o modelo dos objectivos racionais em que o fundamental é o alcance dos objectivos definidos, o modelo do sistema aberto no qual a principal finalidade é a adaptação, o modelo das relações humanas que enfatiza a motivação das pessoas e a descentralização das decisões e o modelo dos processos internos que preconiza como principal finalidade a integração.

Esta dimensão reflecte um contínuo de meios-fins, o que traduz os conflitos inerentes aos problemas da prioridade (planeamento versus rapidez de resposta), da importância (valor dos recursos humanos versus produtividade) e do tempo (estabilidade e controle para garantir segurança e qualidade versus flexibilidade e rapidez para assegurar crescimento e competitividade).

A integração destas orientações origina quatro quadrantes culturais com as seguintes designações: cultura de **regras**, cuja orientação é para a estabili-

dade e para o interno e que se caracteriza pelo acentuar da importância dos sistemas implícitos (valores e crenças partilhados) e explícitos (regras e regulamentos) de controle; cultura de **apoio**, cuja orientação é para a flexibilidade e para o interno e que se caracteriza pelo sentido de pertença e de responsabilidade criados por elevados níveis de envolvimento e de participação; cultura de **inovação**, cuja orientação é para o externo e para a flexibilidade e que se caracteriza pela capacidade de tomar medidas adequadas para fazer face às pressões externas e de flexibilizar os comportamentos e processos de funcionamento interno; a cultura de **objectivos**, cuja orientação é para o externo e para a estabilidade e que se caracteriza por enfatizar a importância do significado, clareza e direcção, que os papéis individuais e institucionais e os objectivos internos e externos, devem evidenciar.

No conjunto, a cultura de inovação e a cultura de objectivos, dirigem-se à dinâmica externa da organização e enfatizam a capacidade da organização para a mudança e flexibilidade, enquanto a cultura de apoio e a cultura da regras se dirigem à dinâmica interna, e se orientam para a segurança e estabilidade. O funcionamento organizacional é assim perspectivado na base de orientações culturais contrastantes.

Cada um destes tipos de cultura constitui um conjunto de pressupostos básicos, que estão subjacentes aos processos de motivação, de liderança, de decisão, de eficácia, etc.. Os valores, as crenças, as atitudes e os pressupostos fundamentais que são partilhados pelos membros de uma organização constituem a essência da cultura organizacional. Tal partilha traduz uma visão comum acerca de diversos aspectos da natureza e do funcionamento organizacional, como por exemplo: relacionamento interpessoal e intergrupar, objectivos, regras e normas da organização, comportamentos apropriados, modos de resolver problemas, etc.. De acordo com os tipos de cultura anteriormente referidos, é de esperar que existam diferenças na visão comum, entre os diferentes tipos culturais. Numa cultura de inovação, são as crenças na importância e valor da criatividade, da inovação, da flexibilidade, da receptividade à mudança, etc., o objecto de partilha comum entre os membros. Numa cultura de objectivos, são os valores da produtividade, da eficiência, da maximização de resultados, etc., que constituem a base dominante. Numa cultura de apoio, é partilhada a crença na importância da cooperação, do espírito de grupo, do bem estar das pessoas, etc.. Numa cultura de regras, a base para a comunidade de crenças, centraliza-se nos valores da ordem, da hierarquia, dos sistemas de informação, do controle, etc..

Que vantagens traz conceber a cultura organizacional na base do modelo dos valores contrastantes? Pensamos que as mesmas se podem resumir ao seguinte: integração dos vários tipos de cultura organizacional nas principais teorias organizacionais, formando a justaposição de valores, uma estrutura teórica integrada que possibilita um entendimento mais profundo e balanceado da cultura; clarificação do conteúdo conceptual mediante uma representação gráfica do mesmo, contribuindo para resolver o problema de sobreposições, ambiguidades e indefinições de conteúdos do conceito de cultura; salvaguarda da característica fundamental dos sistemas humanos e organizacionais, que é o dinamismo, ao contextualizá-lo a partir da sua forma de funcionamento paradoxal e contrastante; permitir a formulação e investigação de hipóteses de estudo, a partir da forma como cada tipo de cultura se relaciona com outros critérios comparativos, como a estratégia, o desempenho, os recursos humanos, a liderança, etc., desenvolvendo e operacionalizando planos de investigação capazes de possibilitarem comparações entre diversos estudos, sem que o conceito de cultura se altere; dar conta do carácter de multiplicidade e de simultaneidade, das várias orientações contrastantes prosseguidas por cada organização no seu funcionamento.

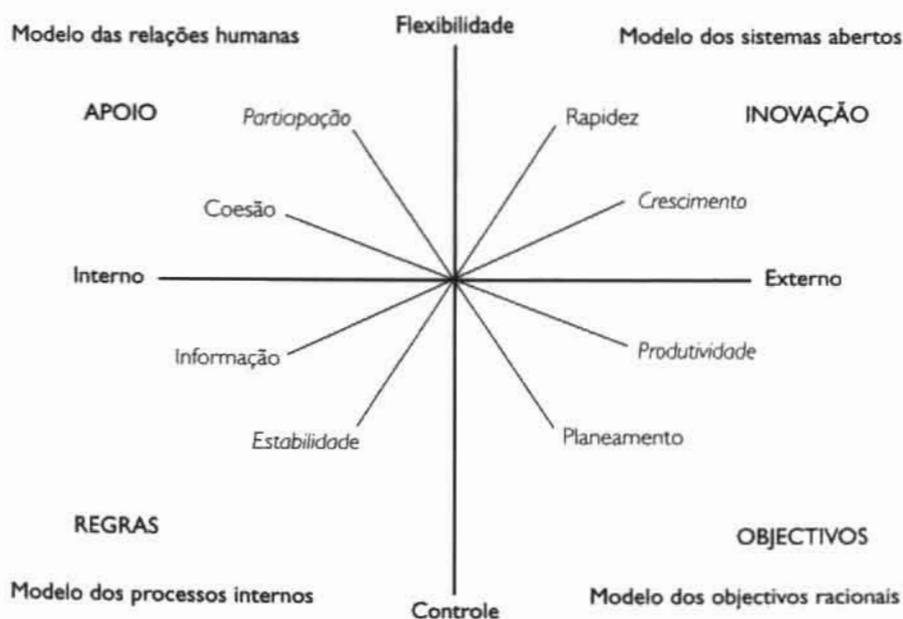


FIGURA 1 — Modelo dos valores contrastantes de Quinn e colaboradores

A utilização deste modelo para estudar a cultura organizacional assume que as organizações se caracterizam por traços ou dimensões comuns e por isso se torna necessário adoptar critérios metodológicos que possibilitem análises comparativas. Esta postura retoma a discussão sobre os métodos mais apropriados para avaliar a cultura. De um lado da barreira estão os defensores das metodologias qualitativas e mais de cariz antropológico, como sendo as mais apropriadas para avaliarem a componente essencial da cultura (valores e pressupostos fundamentais); do outro lado estão os defensores dos métodos quantitativos com o argumento de que os mesmos possibilitam a comparação dos resultados, quer em termos do nível de análise (individual, grupal e organizacional), quer em termos de tempo (passado, presente e futuro), quer em termos do real e actual versus ideal ou desejável, quer ainda em termos de relação com outras variáveis organizacionais, como a estratégia, a liderança, a gestão de conflitos, a tomada de decisão, a gestão de recursos humanos, etc.

Mais do que explorar a não conciliação de tais diferenças, é consensual entre numerosos investigadores, que é mais proveitoso uma análise cuidada das vantagens e inconvenientes de cada modalidade de abordagem no estudo da cultura e uma combinação dos métodos mais apropriados para avaliar o conteúdo da cultura em causa. Hofstede et al (1990), Denison e Spreitzer (1991), Siehl e Martin (1982), Zammuto e Krakower (1991), Yeung et al (1991), Quinn et al (1981), são alguns dos autores que desenvolveram estudos empíricos, na linha dos que defendem a vantagem da complementaridade das várias metodologias de abordagem. Um caminho que será igualmente percorrido no estudo empírico inserido neste trabalho e que adiante se apresenta.

O modelo de análise que definimos (ver figura seguinte) integra três tipos de variáveis independentes: a cultura organizacional, a satisfação organizacional e a eficácia percebida das opções comportamentais. Pressupomos que a cultura organizacional pode incentivar a adopção de uma ou outra opção comportamental, como sendo a mais apropriada do ponto de vista da organização. Por exemplo, numa cultura de regras, a adopção de estratégias comportamentais de voz poderão ser não incentivadas pela organização, independentemente de existirem ou não razões de insatisfação. A ser verdade este pressuposto, as opções comportamentais terão na sua determinação outros factores que não os exclusivamente intraindividuais. Igualmente admitimos que as respostas afectivas em relação ao trabalho e que se expressam

sob a forma de um índice de satisfação, predisporão de forma diferente os sujeitos para fazerem uso das diversas opções comportamentais. Neste pressuposto, pessoas satisfeitas tenderão a fazer menos uso de estratégias comportamentais como a saída ou a negligência, do que pessoas insatisfeitas. A terceira variável que utilizamos no nosso modelo diz respeito ao ganho percebido por parte do sujeito decorrente da opção comportamental que adoptou. Neste pressuposto, será de esperar que quanto maior tiver sido o ganho percebido em relação à opção de comportamento utilizada, maior será a probabilidade de tal opção vir a ser utilizada.

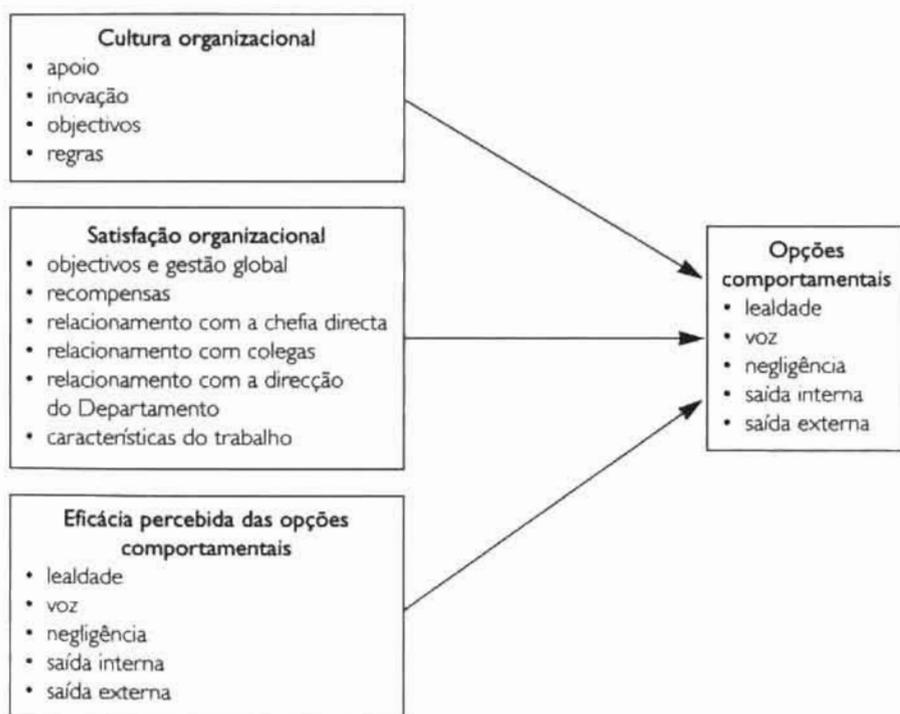


FIGURA 2 — Modelo de análise

3. MÉTODO

Este trabalho fez uso dos seguintes métodos:

- Realização de entrevistas individualmente e em grupo, com vista a clarificar aspectos da cultura e do funcionamento geral da instituição;

- Recolha de informação dos funcionários da instituição, com base nas respostas obtidas a um questionário sobre cultura organizacional, satisfação e opções comportamentais;
- Análise estatística dos dados quantitativos;
- Análise documental (balanço social, relatórios de actividade e outra informação julgada relevante).

3.1. ENTREVISTAS

Com a finalidade de compreender a orgânica e funcionamento da instituição, bem como eventuais problemas existentes, foram efectuadas entrevistas individualmente e em grupo, cuja duração variou entre 60 e 90 minutos.

A população entrevistada totalizou 32 pessoas e incluiu elementos com funções de chefia ou de relevância técnica integrados em diferentes níveis hierárquicos da organização.

Para a definição da população a entrevistar, utilizou-se o critério do posicionamento hierárquico e/ou da relevância técnica em termos de função.

As entrevistas apesar do seu carácter semiestruturado, seguiram um guião do qual se destacavam dois objectivos fundamentais: obter a cooperação do entrevistado e colher informação relevante para a percepção do funcionamento da instituição. Observou-se durante todo este processo uma excelente colaboração dos entrevistados.

3.2. O QUESTIONÁRIO

Dada a especificidade dos objectivos deste estudo, numa primeira etapa foi necessário construir o questionário, o qual, após uma aplicação piloto, foi finalizado e utilizado como instrumento de recolha de dados quantitativos.

3.2.1. CONSTRUÇÃO DO QUESTIONÁRIO

O questionário utilizado foi preparado com base no material informativo recolhido das entrevistas e no modelo de análise referido anteriormente.

É composto de 2 partes. A primeira diz respeito à *cultura* e consiste nas questões do modelo *FOCUS 93*, com 35 questões que referenciam normas, valores e pressupostos básicos, igualmente relacionados com as vertentes interna e externa da organização. O questionário contém perguntas distribuídas pelas quatro orientações do modelo dos valores contrastantes e são avaliadas numa escala unidimensional tipo Likert. A amplitude da resposta varia entre seis posições qualitativas, com o seguinte significado: 1. nunca/ninguém; 2. poucos/raramente; 3. alguns/por vezes; 4. muitos/com frequência; 5. quase todos/quase sempre e 6. todos/sempre. As razões do uso da escala de Likert prendem-se com a possibilidade de tomar possível medidas independentes de cada quadrante e com a possibilidade de captar mais realisticamente os quadrantes e respectivas relações. Trata-se de um instrumento de avaliação da cultura organizacional, baseado no modelo dos valores contrastantes de Quinn e colaboradores e desenvolvido por um grupo de universitários de 13 países, dos quais um dos responsáveis por este estudo é o representante por parte de Portugal. A segunda parte integra um conjunto de questões preparadas na sequência das entrevistas e inventariadas com base nos estudos de Lima et al. (1989) e de Caetano et al. (1995). As mesmas avaliam aspectos ligados à *satisfação no trabalho* (objectivos e gestão global, recompensas, relacionamento com a chefia directa, relacionamento com os colegas, relacionamento com a direcção do departamento e características do trabalho), às *estratégias de actuação organizacional* (lealdade, voz, negligência, saída externa e saída interna) que as pessoas adoptam face ao seu grau de satisfação e à *eficácia das estratégias de actuação organizacional*. Todas as questões estão estruturadas em termos de resposta, numa escala tipo Likert.

3.2.2. ESTUDO PILOTO E APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

Após o envio de uma nota informativa a todos os trabalhadores da instituição pela Presidência da instituição, na qual se dava informação sobre o estudo em curso e se fazia um convite para a participação de todos no mesmo, foi feita uma aplicação piloto a 27 elementos da instituição.

Feitas as análises e correcções necessárias decorrentes desta aplicação piloto, o questionário foi finalizado e aplicado aos trabalhadores da instituição.

A aplicação foi efectuada nas instalações da instituição, quer individualmente, quer em pequenos grupos e assistida por responsáveis por este estudo e outros elementos preparados para o efeito. Cada respondente gastou em média 20 minutos.

O total dos questionários respondidos foi de 272, ou seja, 63% do total dos efectivos da instituição. Os dados quantitativos e respectivas análises estatísticas foram efectuadas com recurso ao programa SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), um software estatístico desenvolvido para uso nas Ciências Sociais.

4. AMOSTRA E RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

O questionário foi respondido por 272 pessoas, o que representa 63% do universo dos colaboradores da instituição.

No quadro I apresenta-se a distribuição dos inquiridos pelas variáveis de caracterização sociodemográfica e de inserção organizacional.

Destaque para o facto de cerca de 53% da amostra ter uma idade superior a 40 anos e uma escolaridade reduzida. Destaque igualmente para o facto 58% ter uma antiguidade na instituição superior a 11 anos.

4.2 OS RESULTADOS

4.2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

48 Para o agrupamento das variáveis em tipos de cultura utilizou-se o critério teórico-empírico, com base nos resultados do grupo FOCUS. Para efeito de análise e interpretação dos dados agrupou-se a estrutura da instituição em cinco conjuntos na base das afinidades funcionais. Os agrupamentos são: DAF (Departamento Administrativo-Financeiro), DAU (Departamento de Administração Urbanística), DSGU (Departamento de Serviços Gerais e Urbanos), DEAS (Divisão de Educação e Acção Social), DC (Divisão Cultural) e DJ (Divisão Jurídica) e OUTROS. O quadro seguinte resume os resultados

QUADRO I
 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

	(n= 272)	%
SEXO		
M	188	69,1
F	66	24,3
Sem resposta	18	6,6
Idade		
< 20	2	0,7
21 a 30	31	11,4
31 a 40	87	32,0
41 a 50	100	36,8
51 a 60	36	13,3
> 60	8	2,9
Sem resposta	8	2,9
Habilitações		
4ª classe	113	41,5
até ao 6º	30	11,0
até ao 9º	29	10,7
até ao 12º	42	15,4
bacharelato	11	4,0
licenciatura	29	10,7
outro	9	3,3
Sem resposta	9	3,3
Estado civil		
Solteiro	31	11,4
Casado	206	75,7
Outro	13	4,8
Sem resposta	22	8,1
Antiguidade		
< 3 anos	46	16,9
3 a 5 anos	20	7,3
6 a 10 anos	41	15,1
11 a 15 anos	40	14,7
16 a 20 anos	62	22,8
>20 anos	56	20,6
Sem resposta	7	2,6

Nível hierárquico		
Chefia	28	10,3
Não chefia	217	79,8
Sem resposta	27	9,9
Tipo de Chefia		
Encarregado	12	42,9
Chefe de Secção	3	10,7
Chefe de Repartição	3	10,7
Chefe de Divisão	7	25,0
Director de Departamento	0	0,0
Sem resposta	3	10,7
Departamento		
DAF	21	7,7
DAU	50	18,4
DSGU	99	36,4
DEAS, DC e DJ	24	8,9
Outros sectores	45	16,5
Sem resposta	33	12,1

(média e desvio padrão) por cada tipo de cultura, na instituição global e nos diversos agrupamentos. Igualmente se incluem os dados relativos à fidelidade de cada tipo de cultura, bem como o índice de significância da diferença de médias entre agrupamentos.

QUADRO 2
RESULTADOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura	Nº de itens	CM m dp α	DAF (1) m dp	DAU (2) m dp	DSGU (3) m dp	DEAS (4) m dp	Outros (5) m dp	p
Apoio	10	3.02 .90 .87	2.73 .59	2.87 .83	3.24 .89	2.66 .73	3.14 1.07	.011*
Inovação	7	3.02 .74 .64	3.01 .71	2.87 .67	3.19 .78	2.77 .59	3.01 .76	ns
Objectivos	8	3.18 .90 .83	3.18 .58	2.76 .67	3.47 .86	2.73 .87	3.17 .95	.000*
Regras	10	2.99 .77 .79	3.28 .52	2.76 .70	3.11 .84	2.87 .87	3.01 .63	ns

Escala: 1 – de modo nenhum... 6 – muitíssimo

* Pares diferenciados:

Apoio (3/4, 3/1, 3/2)

Objectivos (3/4, 3/2, 5/2)

Os resultados aqui apresentados reflectem a forma como as pessoas percebem tais realidades. Cada um dos quadrantes, exprime a tensão da orientação respectiva, configurando-se a totalidade do conjunto como a expressão actual das tensões da cultura na CM. Os resultados indicam que em termos da cultura, as percepções são semelhantes e relativamente homogéneas. Em termos de tensão, observam-se valores médios relativamente semelhantes em todos os tipos de cultura, o que revela um equilíbrio global dos vários tipos de cultura. Contudo, a cultura de objectivos é aquela que revela uma percepção média mais elevada. Entre os vários agrupamentos, as diferenças observadas em relação aos perfis, apesar de não muito acentuadas, revelam-se significativamente diferentes em relação à cultura de apoio e de objectivos, sendo as percepções do DSGU as mais elevadas e significativamente diferentes em termos estatísticos das percepções dos restantes agrupamentos. Esta ênfase nos objectivos poderá ser explicada pelo actual acentuar da pressão política no sentido de a administração pública, onde se inclui o poder autárquico, se balizar por critérios de produtividade, ancorando no plano e no orçamento os pilares principais de todo o funcionamento autárquico.

Para além dos perfis da cultura da instituição como um todo, e em que se constata ser a cultura de objectivos aquela que é percebida mais intensamente, podemos observar também os perfis revelados ao nível dos diferentes departamentos. Como se constata, existem diferenças em termos de orientações dominantes entre os vários departamentos, quer do ponto de vista da intensidade perceptiva (médias mais baixas versus médias mais elevadas), quer do ponto de vista das ênfases dominantes (controle no DAF, flexibilidade no DAU, competitividade no DSGU, eixo inovação-regras no DEAS, DC e DJ e eixo apoio-objectivos nos OUTROS)

4.2.2 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Os dados descritivos dos resultados agregados em função de seis dimensões obtidas através de análise factorial em componentes principais da escala de satisfação composta por 32 questões, são apresentados no quadro seguinte.

QUADRO 3

MÉDIAS E PERCENTAGENS DAS DIVERSAS DIMENSÕES DA SATISFAÇÃO

Factores	Nº de itens	alfa	m	dp	Daf m (1)	Dau m (2)	Dsgu m (3)	Deas m (4)	Out m (5)	p
Objectivos e gestão global	7	.90	2.8	.80	2.8	2.5	3.0	2.3	2.7	.001 *
Recompensas	5	.73	2.1	.68	2.1	1.8	2.4	1.8	1.9	.000 *
Relacionamento com chefia directa	3	.85	3.3	1.01	3.3	3.0	3.5	3.3	3.1	.050 *
Relacionamento com colegas	3	.85	3.2	.98	3.1	3.2	3.3	3.3	3.1	ns
Relacionamento com director	3	.84	3.0	.95	3.2	3.1	3.2	2.8	2.7	.011 *
Características do trabalho	4	.85	3.4	.87	3.5	3.2	3.6	3.2	3.2	.032 *

Escala: 1 – nada satisfeito ... 5 – muitíssimo satisfeito

* Pares diferenciados:

"Objectivos e gestão global" (3/4, 3/2, 3/5)

"Recompensas" (3/4, 3/2, 3/5, 3/1)

"Relacionamento com chefia directa" (3/2)

"Relacionamento com direcção do departamento" (2/5, 3/5)

"Características do trabalho" (3/5, 3/2)

No global, são as recompensas e os objectivos e gestão global, os factores em que a satisfação é mais baixa; o trabalho realizado, o relacionamento com as chefias directas e com os colegas constituem os factores que revelam um mais elevado grau de satisfação. De realçar ainda a boa consistência interna dos factores e a diferença significativa entre os vários agrupamentos em relação aos vários factores da satisfação.

4.2.3 OPÇÕES COMPORTAMENTAIS E EFICÁCIA PERCEBIDA

A forma como os indivíduos reagem no seu quotidiano, aos aspectos negativos que percebem nas organizações, ou como programam a sua actuação pessoal, pode ser tipificada de acordo com as seguintes estratégias comportamentais:

Voz — Desempenhar um papel activo, de forma individual ou colectiva, na resolução dos problemas de funcionamento organizacional.

Lealdade — Estratégia passiva, que consiste em esperar que as situações evoluam positivamente.

Negligência — Estratégia reactiva, que consiste em reduzir o empenhamento organizacional ao mínimo, sem correr riscos de punição.

Saída Externa — Estratégia activa, que consiste em programar, ou mesmo anunciar, a saída da organização.

Saída Interna — Comportamento activo, que consiste em manifestar o desejo de mudar de departamento.

Em termos da teoria das organizações, considera-se que a opção de Voz ou de acção afirmativa é aquela que mais facilita a mudança e a inovação organizacional. A Lealdade é a estratégia que facilita o equilíbrio organizacional, tendo consequências positivas quando existe uma estratégia organizacional clara e aceite. As estratégias de Saída, por sua vez, embora possam envolver custos organizacionais elevados, podem ter efeitos positivos no desbloqueamento de rotinas disfuncionais. Finalmente, a Negligência é claramente avaliada como uma modalidade de acção organizacionalmente negativa.

No quadro seguinte apresentam-se os resultados relativamente a cada uma das opções comportamentais averiguadas.

QUADRO 4
MÉDIAS DAS OPÇÕES COMPORTAMENTAIS

Opções comportamentais	alfa	M	DP	Daf M (1)	Dau M (2)	Dsgu M (3)	Deas M (4)	Outros M (5)	p
Lealdade	.52	2.9	.99	2.7	2.6	3.3	2.9	3.0	.011 *
Voz	.52	2.7	1.02	2.6	2.8	2.7	2.9	2.7	ns
Negligência	.40	2.2	.96	1.9	2.4	2.3	1.9	2.3	ns
Saída externa	.85	1.8	1.05	2.1	1.8	1.6	1.9	2.0	ns
Saída interna	.89	2.0	1.24	1.6	2.0	2.1	1.4	2.4	.018 *

Escala: 1 – de modo nenhum ... 5 – inteiramente

* Pares diferenciados:

"Lealdade (3/2)

"Saída Interna" (5/4, 5/1)

Como se pode observar, Lealdade e Voz são as estratégias de actuação mais disponíveis e a Saída Externa a menos saliente. A cada uma destas opções comportamentais podem ser associados benefícios, no sentido de eficácia esperada destas actuações na vida profissional (V. Quadro 5).

Em geral sobressai a eficácia da Lealdade, da Voz e da Negligência. As opções pela saída em qualquer das modalidades revela eficácia reduzida.

QUADRO 5
MÉDIAS DA EFICÁCIA DAS OPÇÕES COMPORTAMENTAIS

Opções comportamentais	M	DP	Daf	Dau (1) m	Dsgu (3) m	Deas (4) m	Outros (5) m	p
Lealdade	2.9	1.00	2.5	2.8	3.2	2.7	3.0	ns
Voz	2.8	1.04	2.6	2.6	3.0	2.8	2.7	ns
Negligência	2.7	1.16	2.7	2.6	2.9	2.1	2.7	ns
Saída externa	2.6	1.22	2.4	2.2	2.7	2.5	2.9	ns
Saída interna	2.2	1.05	1.7	2.0	2.3	1.7	2.8	.000*

Escala: 1 – discordo completamente ... 5 – concordo completamente

* Pares diferenciados:

"Saída Interna" (5/4, 5/1, 5/2, 5/3, 3/4, 3/1)

4.3 DETERMINANTES DAS OPÇÕES COMPORTAMENTAIS

Pretende-se agora averiguar os determinantes que influenciam a activação de cada uma das opções comportamentais descritas anteriormente. Para isso, realizaram-se análises de regressão múltipla para cada opção comportamental, considerando como variáveis independentes as dimensões da satisfação, as dimensões de cultura e a eficácia percebida das opções comportamentais. Os resultados das análises de regressão múltipla apresentam-se no quadro seguinte. Para cada variável dependente é apresentada a variabilidade (R²) explicada por cada um dos conjuntos de variáveis independentes, o grau de significância de cada medida de variabilidade (estatística F e nível de significância p) e a importância relativa de cada variável independente (coeficientes beta estandardizados) para a explicação de cada uma das variáveis dependentes.

QUADRO 6
DETERMINANTES DAS OPÇÕES COMPORTAMENTAIS

Variáveis	voz	lealdade	negligência	saída externa	saída interna
Cultura organizacional					
Apoio				-.27	
Inovação	.21	.21			
Objectivos		.29			
Regras					
R²	.04	.22		.07	
F	8.01	23.83		13.57	
p	.005	.000		.000	
Satisfação organizacional					
Relacionamento com colegas					
Relac. com Direcção do Depart.			2.1		-.23
Relac. com a chefia directa	.28	.20			
Objectivos e gestão global		.21			
Características do trabalho					-.17
Satisfação com a recompensa					
Satisfação global				-.13	
R²	.08	.12	.05	.10	.12
F	14.95	11.96	8.23	18.39	12.35
p	.000	.000	.004	.000	.000
Eficácia das opções comportamentais					
Voz	.23	.16	-.18		-.22
Lealdade				-.14	
Negligência	.14	.19	.26		
Saída externa				.45	
Saída interna			.28		.51
R²	.08	.07	.21	.21	.30
F	8.92	7.71	17.45	26.78	43.71
p	.000	.000	.000	.000	.000

Observando os resultados inseridos no quadro anterior, constata-se a partir do conjunto das variáveis independentes consideradas, ser a percepção de eficácia das opções comportamentais a variável mais explicativa das opções comportamentais, seguida pela satisfação. A cultura organizacional contribui pouco para explicar as diversas opções comportamentais. Assim, de um modo mais analítico, a cultura organizacional contribui para explicar principalmente da opção pela lealdade (22%), ou seja, quanto maior a orientação para a competitividade e para o exterior da organização por parte da Câmara, maior a propensão para a adoção de comportamentos de lealdade.

Considerando agora cada uma das orientações de cultura em termos da sua influência sobre cada uma das opções comportamentais, constata-se que a cultura de inovação influencia as opções da lealdade e da voz. A orientação apoio influencia embora em sentido inverso a opção saída externa. A opção lealdade é também influenciada pela cultura de objectivos.

Entre satisfação e opções comportamentais, a variância das opções lealdade e saída interna são explicadas em 12%, e as restantes opções comportamentais são explicadas na sua variabilidade em percentagens inferiores. Observando agora a influência de cada uma das dimensões da satisfação sobre as opções comportamentais, verifica-se que a dimensão relacionamento com a chefia directa influencia as opções da voz e da lealdade, a influência em sentido inverso das dimensões relacionamento com o director e características do trabalho sobre a opção saída interna, a influência de sentido inverso sobre a saída externa da satisfação global e a influência do relacionamento com o director sobre a negligência. A voz revela influência da dimensão relacionamento com a chefia directa. Apenas a lealdade e a saída interna se revelam pluri-influenciadas.

Relativamente à eficácia das opções comportamentais, a sua influência sobre as opções comportamentais é maior do que a observada com a cultura e com a satisfação. Assim, com excepção das opções voz e lealdade, todas as restantes opções são explicadas na sua variabilidade em mais de 21%. A percepção de eficácia da saída interna revela uma influência sobre as opções da negligência e da saída interna. A percepção de eficácia da opção negligência revela influenciar os comportamentos de negligência, de lealdade e de voz. Por sua vez a percepção de eficácia da voz influencia as opções da voz e da lealdade e, em sentido inverso, as opções da negligência e da saída interna. Tal como se observou já em outras situações, também aqui cada uma

das opções comportamentais se revela pluri-influenciada. Resumindo e fazendo uma leitura mais impressiva, dir-se-á que o modelo se revela bastante adequado, na medida em que a variância explicada pelas diversas variáveis independentes, atinge em alguns dos casos, níveis considerados relevantes para este tipo de estudos. Igualmente se poderá concluir que a ordem de grandeza pela qual as diferentes opções comportamentais são determinadas, é representada em 1º lugar pela eficácia percebida das mesmas, depois pela satisfação, e por fim, pela cultura organizacional, o que significa um maior peso na determinação das opções comportamentais, por parte dos factores intra-pessoais, do que factores externos ao sujeito.

5. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Tratando-se de um diagnóstico organizacional com o intuito de melhor conhecer o funcionamento da instituição e de potencializar os aspectos facilitadores da implementação de um programa de melhoria da qualidade, uma leitura dos resultados possibilita algumas constatações de relevância para os objectivos em curso. Assim, pode afirmar-se que a cultura da instituição se revela facilitadora da implementação da qualidade de serviços, uma vez que a tendência dominante é a cultura de objectivos e esta se alicerça em dois pilares importantes de qualquer programa de melhoria da qualidade: a produtividade e a preocupação com o utente. Esta ambiência facilitadora é acompanhada da situação em matéria de satisfação, a qual é positiva em relação ao relacionamento pessoal e hierárquico e à valência intrínseca do trabalho realizado. As opções comportamentais percebidas como mais eficazes são as activas e de identificação com a instituição. Lealdade e voz são mesmo as estratégias comportamentais mais disponíveis.

Em termos teóricos, e apesar das limitações da amostra, algumas conclusões se podem extrair a respeito dos conceitos em análise e suas ligações, e dos processos de medida utilizados.

Acerca do conceito de cultura organizacional, a estrutura tipológica representada pelo modelo dos valores contrastantes, revela-se consistente e discriminativa, o que comprova idênticos resultados por nós obtidos em outros estudos (Neves, 1996). Já no que diz respeito à sua capacidade de influenciar as opções comportamentais por parte dos indivíduos, o seu contri-

buto não se revelou muito importante, o que sugere que do ponto de vista teórico, são mais importantes os aspectos emocionais e a ideia de mudança ou sequência de opções comportamentais (o sujeito mudar de opção ao sabor da eficácia da mesma), do que a influência exercida pela cultura de uma organização. Sobre a satisfação, também aqui os resultados revelam a consistência habitual de resultados, quer em termos de dimensões, quer de capacidade discriminativa. Relativamente às opções comportamentais, os resultados sugerem a possibilidade de se pensar a relação entre satisfação e opções comportamentais numa amplitude maior de opções do que as tradicionalmente associadas ao absentismo. Esta diversidade de opções de comportamento é ainda apoiada pelo facto de cada uma ser determinada de forma diversa por dimensões também diversas.

Outro aspecto que do ponto de vista teórico merece ser considerado diz respeito às variáveis explicativas das opções comportamentais dos sujeitos. Neste estudo são as variáveis intraindividuais, como os estados afectivos inerentes à satisfação ou a percepção de eficácia obtida das opções que maior influência exercem ao nível das opções comportamentais. Factores extra individuais como a cultura, evidenciaram fraca relação com as opções de comportamento que cada sujeito adopta no seu contexto de trabalho. Factores relacionais e intergrupais ou comportamentos políticos poderão igualmente ser factores fortemente preditores das opções comportamentais. Assim, comportamentos de grupo ou recursos de poder poderão constituir talvez importantes factores mediadores das opções comportamentais.

Do ponto de vista prático, os resultados permitem validar o uso destes conceitos no diagnóstico e intervenção organizacional. Contudo, ao nível da operacionalização da variável dependente, importa ter presente a forma diversificada que cada uma das opções comportamentais pode assumir, consoante o nível de análise é o individual ou o grupal. Igualmente importa considerar, em cada um dos níveis de análise, a influência que os recursos de poder existentes permitem na adopção de cada uma das estratégias ou opções comportamentais, quer estas sejam entendidas de uma forma estática, quer de um modo sequencial (hoje a pessoa faz uma opção, mas amanhã faz outra).

REFERÊNCIAS

- ALBI E., PÁRAMO, J. M., & CASASNOVAS, G. L. (1997). *Gestión pública- Fundamentos, técnicas e casos*. Barcelona: Editorial Ariel, AS.
- CAETANO, A e VALA, J. (1995). Estratégias de actuação organizacional. In Vala, J., Monteiro, M.B., Lima, L e Caetano, A. *Psicologia social das organizações*, Celta Editora, Oeiras
- CAMERON, K. S. (1986). Effectiveness as paradox: consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. *Management Science*, vol. 32, nº5, May, 539-553.
- Conselho Económico e Social (1999, 21 de Junho e 12 de Julho). Plano Nacional de Desenvolvimento Económico e Social- PENEDES.
- CORREIA, D. (1997). *Resistência à mudança e estratégias de superação: A situação de um município*. Porto: Edições Universidade Fernando Pessoa.
- Decreto-Lei n.º 166 do DRgr: N.º 111-A/99, de 13 de Maio.
- DEFÉLIX, C. (1997). Entreprises de service public: Une seule gestion des ressources humaines? *Revue Française de Gestion*, nº 115, Septembre-October, p., 130-140.
- DENISON, D. R. e SPREITZER, G. M. (1991). Organizational culture and organizational development: a competing values approach. In R. Woodman e W. A. Pasmore, (eds.), *Research in Organization Change and Development*, Vol 5, 1-21. Greenwich, Conn: JAI Press.
- FARRELL, D. (1983). Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job satisfaction: a multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 26, 569-607.
- GORE, AL, JR. (1994). *Reinventar a administração pública: Da burocracia à eficácia*. Lisboa: Quetzal Editores.
- HOFSTEDE, G., NEUIJEN, B., OHAYV, D. D. e SANDERS, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.
- LIMA, L, VALA, J. e MONTEIRO, M. B. (1989). Os determinantes da satisfação organizacional: confronto de modelos. *Análise Psicológica*, IV (3-4), 414-457.
- MOBLEY, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62: 237-240.
- NEVES, J. G. (1996). Clima Organizacional. Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos: Portugal no contexto de outros países. Tese de Doutoramento, ISCTE, Lisboa.
- OTT, J. S. (1989). *The organizational culture perspective*, Dorey Press, Chicago.
- PETTIGREW, A. (1997) Le new public management conduit à un nouveau modèle hybride public-privé. *Revue Française de Gestion*, nº 115, Septembre-October, p., 113-120.
- PORTER, L W, e STEERS, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80: 151-176.
- QUINN, R. E. e CAMERON, K. S. (1983)., Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: some preliminary evidence., *Management Science*, vol. 29 (1), 33-51.
- QUINN, R. E. e ROHRBAUGH, J., (1981). A competing values approach to Organizational Effectiveness. *Public Productivity Review*, June. 122-140.
- RUSBULT, C. E., FARRELL, D., ROGERS, G e MAINOUS III, A. G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: an integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Review*, 31 (3): 599-627.
- SHEIN, E.H., (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, vol. 45, nº 2, 109-119.

- SIEHL, C. e MARTIN, J. (1988) Measuring organizational culture: mixing qualitative and quantitative methods. In M. O. Jones, M. D. Moore e Snyder (Eds.), *Inside Organizations: understanding the human dimension*, 79-103. Newbury Park, CA: Sage.
- SILVEIRA, P., & TRINDADE, N. (1992). *A gestão da administração pública: Usos e costumes, manias e anomalias* (1ª ed.). Lisboa: Editorial Presença.
- STAW, M. B. (1980). The consequences of turnover. *Journal of Occupational Behavior*, 1: 253-273.
- VALA, J., MONTEIRO, M.B., LIMA, L. e CAETANO, A. (1995). *Psicologia social das organizações*. Celta editora, Oeiras
- YEUNG, A., BROCKBANK, W., e ULRICH, D. (1989). Organizational culture and human resource practices: an empirical assessment. In R. Woodman e W.A. Pasmore, (Eds.), *Research in Organization Change and Development*, Vol 5, 59-82, Greenwich, Conn: JAI Press.
- ZAMMUTO, R. F. e KRAKOWER, J.Y. (1989). Quantitative and qualitative studies of organizational culture. In R. Woodman e W. A. Pasmore, (Eds.), *Research in Organization Change and Development*, Vol 5, 83-114, Greenwich, Conn: JAI Press.

O projecto Focus é uma iniciativa de um grupo de investigadores de diferentes países, para desenvolver um instrumento internacional de avaliação da cultura organizacional, baseado no modelo dos valores contrastantes. Os investigadores, bem como as respectivas cidades e países são:

Nome	Cidade	País
Gaston De Cock e Karel DeWitte	Lovaina	Bélgica
Claude Lemoine	Rouen	França
Nancy Papalexandris e Dimitri Bourantas	Atenas	Grécia
Imre Branyiczki	Budapeste	Hungria
Enzo Spaltro, Giancarlo Barnabei e Fábio Carati	Bolonha	Itália
Paul Koopman e Jaap van Muijen	Amsterdão	Holanda
Jorge Correia Jesuino e José Gonçalves das Neves	Lisboa	Portugal
Horia Pitariu	Cluj	Roméia
José-Mania Peiró e Vicente Gonzales-Roma	Valência	Espanha
Michael West	Sheffield	Inglaterra
Zoran Susanj	Rijeka	Croácia
Eduard Konrad e Michael Kline	Ljubljana	Eslovénia
David Turnipseed	Indiana	USA

O DESENVOLVIMENTO PESSOAL NO LOCAL DE TRABALHO

D. I. WILLIAMS

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

Universidade de Hull

A natureza do trabalho está constantemente a mudar, do mesmo modo que os métodos de produção, as tecnologias, a procura de novos produtos e serviços e a estrutura da própria sociedade. Os modelos do "trabalhador" têm também que mudar para se manterem adequados. Por esse motivo, para continuar a ter relevância, em termos do mundo comercial, a "Psicologia do Trabalho" terá que reflectir essas mudanças. É interessante verificar como a própria designação se alterou ao longo dos anos de uma forma que reflecte essas mesmas mudanças e esses desenvolvimentos. Inicialmente, preferia-se o termo "Psicologia Industrial". A classificação profissional no Reino Unido é a de "Psicologia Ocupacional". Apesar de o termo "Psicologia Organizacional" ter estado em voga no Reino Unido durante algum tempo, existe agora um consenso, ao nível europeu, relativamente à designação "Psicologia do Trabalho e das Organizações" (ou Organizacional).

O termo "industrial" reflecte uma época em que o objecto principal dos empregadores – e, portanto, dos psicólogos – era o trabalhador fabril. Era a época de F.W. Taylor e da Gestão Científica, em que os trabalhadores eram vistos como elementos passivos, "dentes da engrenagem industrial" – componentes da cadeia do processo de fabrico.

Os estudos de Hawthorne (Roethlisberger & Dickson, 1939) demonstraram que os trabalhadores não eram meros recipientes passivos do ambiente – eram reactivos. Todavia, não eram ainda considerados pro-activos. Os traba-

lhadores não possuíam obviamente as mesmas capacidades ou o mesmo nível técnico; a necessidade de identificação de diferenças individuais deu origem ao desenvolvimento da psicometria.

Com a análise de tarefas mais complexas, a interação entre os trabalhadores passou a ser vista como essencial. Este facto deu origem a trabalhos de investigação sobre equipas e tornou evidente que o trabalhador individual fazia parte integrante de uma rede mais ampla – assim nasceu a psicologia das organizações. A psicologia do trabalho encontrava-se então na sua fase social. A convicção de que a compreensão da estrutura organizacional levaria à eficiência foi abalada pelas acções de agentes individuais: algumas pessoas pareciam capazes de fazer com que certas estruturas que pareciam inadequadas funcionassem bem, enquanto outras pessoas pareciam destinadas a fazer malograr qualquer estrutura que lhes fosse confiada. Multiplicaram-se, por isso, as aplicações assentes em traços e factores, em domínios como os da liderança, da motivação ou da predição dos papéis a desempenhar num grupo.

Todas essas abordagens das questões ligadas ao trabalho e ao indivíduo no trabalho permanecem ainda nos dias de hoje, tomando por vezes formas muito sofisticadas. Embora nos tenhamos afastado já dos estudos dos "tempos e movimentos", "a gestão de recursos humanos" parte do princípio de que se obtém êxito se as pessoas forem controladas no seu trabalho" (cf. Herriot & Pemberton, 1995, p. 11). A psicometria já não faz apenas avaliação de capacidades; os testes de aptidões e de personalidade tornaram-se cada vez mais complexos e interactivos. Existem, assim, muitos modelos do trabalhador e muitas e variadas técnicas que têm como finalidade a compreensão do indivíduo, todas elas com o objectivo de aumentar a eficiência e a produtividade da organização.

A aplicação do conhecimento psicológico ao local de trabalho tem tido o maior êxito; há, no entanto, indícios claros de que existe uma imensa área em branco no nosso entendimento, tanto do trabalhador individual como das organizações, o que se deve, em grande parte, ao facto de o modelo adoptado pela psicologia académica/profissional não ser capaz de integrar certos factores cuja presença é indispensável ao progresso desta ciência.

Essas limitações são evidenciadas pelo ambiente laboral contemporâneo, o qual impõe muito maiores exigências pessoais ao empregado. A nova tecnologia e o *downsizing* nas empresas têm tendência a fazer aumentar a responsa-

bilidade individual. A tecnologia e a função conduzem agora a que o indivíduo não só possa cometer grandes erros no seu próprio trabalho como até ameaçar toda a empresa – e isso enquanto o número de supervisores é reduzido de uma forma drástica. O secretário do nosso departamento, por exemplo, perdeu (inadvertidamente), num mero segundo, todo o sistema de arquivo dos estudantes da universidade. Uma só pessoa, no exercício das suas funções, pode custar milhões à organização.

Assim sendo, precisamos de entender não só o que o trabalhador individual pode fazer – em termos das suas capacidades e aptidões, relativamente ao desempenho das suas funções – mas também “o que ele pretende”, ou seja, os seus planos pessoais, as suas prioridades.

Para que esse conhecimento seja possível, o modelo de “trabalhador” – partindo da peça da engrenagem industrial, passando pelo componente social da organização, até ao indivíduo com recursos específicos – terá que ser alargado, de forma a poder incluir a noção de trabalhador como “pessoa”. Não só um indivíduo, mas uma pessoa. E mais do que isso: como uma pessoa “total”. Esse modelo terá que incluir aquilo em que essas pessoas acreditam, os seus valores, bem como as suas capacidades e competências técnicas. Por exemplo, um investigador de nível médio está a pagar uma hipoteca, tem dois filhos, precisa de comprar um carro novo, provavelmente divorciou-se e está a pensar onde há-de passar as férias. Essa pessoa não é um simples repositório de habilitações académicas e de capacidades técnicas de alto nível. Não se trata simplesmente de “um empregado”, mas de “*uma pessoa que está empregada*”. O trabalhador individual não traz consigo para o emprego apenas as suas capacidades técnicas de desempenho; ele traz a sua “individualidade” global, o seu “ser pessoa”. E esse facto é determinante em termos da forma como trabalha, e, muitas vezes até, do motivo pelo qual trabalha.

Lembrando a letra da velha canção “*não é o que fazes, mas a forma como o fazes. Isso é que dá resultado*”!, vejamos o que isto significa em termos dos tipos de modelos utilizados até hoje pelos psicólogos.

1. O EMPREGADO COMO UNIDADE PASSIVA (PSICOLOGIA INDUSTRIAL?)

Por mais modesto que seja o trabalho, há sempre uma oportunidade para a pessoa “brilhar”. Pensemos em alguém com um emprego não especiali-

zado, simples e provavelmente mal pago. Os planos que traz consigo para o trabalho, a sua *agenda pessoal*, podem influenciar consideravelmente o funcionamento da organização e, em última análise, os próprios lucros da mesma. O modo como uma funcionária de limpeza cumprimenta os clientes pode ser o suficiente para modificar a imagem de um hotel, tal como a atitude de um empregado de uma companhia telefónica que se esforça ao máximo por ajudar o cliente.

Os gestores sabem que é assim e reconhecem como é de importância vital a pessoa que está em contacto directo com os clientes. No entanto, vêem a questão como um problema de formação que deve ser tratado através de meios comportamentais. O pessoal de bordo das companhias aéreas aprende a sorrir, os telefonistas são treinados para reproduzir as fórmulas da empresa. O resultado é uma eficiência superficial que, mesmo que funcione na maioria dos casos, tem como consequência a rigidez, quando muitas vezes o que é necessário é que haja flexibilidade. E, uma vez que as "fórmulas" se tornam evidentes, acontece, não raro, que o cliente se aborrece – quem não sentiu já como pode ser desagradável o "papagueado" telefónico de uma rececionista".

Há pessoas com empregos relativamente humildes que se identificam com o respectivo trabalho e com a empresa para que trabalham – e isso tem um efeito positivo no seu desempenho. Serem eles próprios pode constituir uma vantagem em termos do lucro da própria empresa. Muitas vezes, porém, os empregadores não utilizam essa vantagem, pois ou não a identificam como tal ou não se arriscam a utilizá-la. O modelo passivo resulta na abordagem da FORMAÇÃO. Trata-se (até um certo ponto) de uma estratégia de grande sucesso: faz aumentar a eficiência geral e reduz o risco, embora o preço a pagar seja a perda de flexibilidade e da iniciativa pessoal. Na sua forma mais básica, essa abordagem pretende eliminar a dimensão "pessoal" no trabalho.

2. O EMPREGADO REACTIVO (PSICOLOGIA OCUPACIONAL?)

Quanto mais complexo é o trabalho, mais difícil se torna para os empregadores a sua definição. Nessas situações, as técnicas "standard" utilizadas pelos psicólogos são as análises de tarefa e de funções. Como exemplo, pode referir-se o Sistema de Perfil de Trabalho (Saville & Holdsworth Ltd., 1988)

– um método que determina com exactidão tudo o que uma função engloba, identifica as competências e avalia o desempenho individual. O trabalho é, desse modo, especificado com muita precisão, embora a análise pouco diga sobre a forma como o mesmo deve ser executado.

Ao nível da melhor prática, as capacidades identificadas numa análise são avaliadas por meio de instrumentos psicométricos adequados. Muitas vezes, os resultados desses testes são confrontados com um determinado perfil funcional, a fim de determinar decisões de selecção. Trata-se dos KSA's (Knowledge, Skills and Abilities). A questão essencial é que embora esses elementos sejam mensuráveis, de forma válida e fiável, eles não contam a história toda. Um candidato a emprego não se resume a KSA's e, normalmente, o empregador quer saber mais coisas – é por esse motivo que em 99% dos casos se fazem entrevistas.

Tradicionalmente, os psicólogos minimizavam a entrevista, afirmando que era subjectiva e pouco fiável. Para ser fiável, a entrevista deveria supostamente ser extremamente estruturada. De facto, o que acontece é que isso transforma uma entrevista em apenas mais um teste psicométrico, o que não é realmente o que o empregador precisa. Parece ser verdade que, numa entrevista, os seleccionadores procuram precisamente as características da "pessoa", que a abordagem psicométrica tradicional lhes não fornece (Dipboye & Gaugher, 1993). O que os entrevistadores procuram é informação sobre VCPs (Valores, Crenças e Personalidade); neste contexto, o significado de personalidade ultrapassa uma simples definição psicométrica. Os VCPs são essenciais porque têm a ver com a forma como o candidato se relacionaria com os valores da empresa, bem como com a sua capacidade de trabalhar com as pessoas e as estruturas organizacionais existentes.

Os empregadores não pretendem apenas competências técnicas, mas sim empregados capazes de representar a empresa e as suas políticas. Os seleccionadores procuram flexibilidade e capacidade de trabalhar com os outros; em última análise, colocam a seguinte questão: "Eu ou os meus colegas seríamos capazes de trabalhar com esta pessoa"? Tentam também avaliar conceitos mais indefinidos, tais como compromisso e lealdade. Não existem testes psicométricos capazes de medir estas características, e, possivelmente, nunca virão a existir, porque o enquadramento comportamental (de lógica positivista) em que se baseia esta metodologia é incapaz de avaliar referências desse tipo.

Na prática, tudo leva a crer que os seleccionadores abandonam os preditores empíricos – deixam-se conduzir pela intuição –, baseando as suas decisões em critérios que são extremamente subjectivos e que permanecem encobertos. Essencialmente, tomam decisões que são incapazes de justificar ou defender (Oliveira, 1999). Porém, temos que compreender a posição dos seleccionadores. Hoje em dia, o ritmo de mudança em muitas organizações do Reino Unido é tão rápido que as condições de um posto de trabalho podem alterar-se no espaço de tempo entre o anúncio da vaga e a entrevista ao candidato. Nesse tipo de contexto, o modelo estático de análise de tarefas não serve. Os empregadores podem ainda exigir capacidades básicas, mas estão cada vez mais interessados em capacidades transferíveis.

A resposta dos psicólogos ao problema do "empregado reactivo" é uma resposta PSICOMÉTRICA: medir a tarefa, medir a pessoa e combinar os resultados. Trata-se de uma estratégia com muito êxito (até certo ponto), no entanto, o modelo fica limitado aos elementos que podem ser medidos com facilidade – tentando prever coisas que não pode medir directamente a partir das referências de medição que são possíveis (por exemplo, com a utilização de testes de personalidade para prever o comportamento em situações sociais) e tratando essas coisas que não pode medir como se não existissem! Pretende resolver o problema da "pessoa" através da medição; infelizmente, a filosofia em que a medida se baseia não serve para um organismo dotado de autodeterminação. O *modelo psicométrico* é passivo e estático (tal como o *modelo da formação*), quando o que é necessário é um modelo dinâmico da pessoa que englobe valores e crenças, tanto quanto capacidades e conhecimentos.

3. O EMPREGADO SOCIAL (PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL?)

66

Supunha-se inicialmente que os psicólogos poderiam ter uma atitude prescritiva na identificação de estruturas organizacionais para funções específicas. Os modelos burocrático, mecanicista, orgânico e sistémico teriam que acabar por reconhecer a existência de aspectos cognitivos, sociais e políticos nos actores individuais (Hosking, 1991). O modo como uma organização funciona depende em grande parte da forma como os membros de uma equipa se relacionam entre si (Slater & West, 1995). Se todos se esforçarem na

mesma direcção, mesmo o plano de que menos se espera poderá funcionar. Uma tarefa importante para qualquer empregado é saber onde se posiciona no âmbito de um sistema (Nicholson, 1990), verificar que controlo/liberdade tem e, talvez, descobrir como essa situação lhe pode servir. Os membros de uma organização têm um papel activo, são actores que, ao desempenharem o seu papel numa empresa, têm também em vista a satisfação das suas necessidades pessoais. Só muito recentemente os investigadores começaram a reconhecer a importância dos "stakeholders": cada empregado detém um "interesse" pessoal na organização, o qual poderá, ou não, ser coincidente com as necessidades do respectivo empregador. Um exemplo simples de interesses diferentes poderá ser o dos indivíduos que se alistam na Marinha Britânica para receberem treino de mergulhadores, com o objectivo de a abandonarem e de poderem, depois, arranjar um emprego lucrativo numa empresa privada.

4. O EMPREGADO PROACTIVO (PSICOLOGIA DO NOVO PARADIGMA?)

Quando o trabalho não é facilmente definível, o empregado tem uma cada vez maior necessidade de demonstrar flexibilidade e iniciativa, mostrando-se capaz de lidar com a mudança e com situações não previstas. Este cenário costumava estar limitado aos níveis superiores da gestão, mas cada vez mais se espera que até o trabalhador menos habilitado do sector da produção seja capaz de avaliar o sistema e de pensar alternativas. No passado, um operador de uma linha de produção que detectasse um defeito fecharia a fábrica e esperaria por um engenheiro de serviço. Isso custa dinheiro. Agora, os trabalhadores são encorajados a tomar iniciativas – detectar um risco (por exemplo, um componente com defeito) antes que ele se transforme num problema; eles próprios aprendem a perceber o "temperamento" da máquina e a reagir adequadamente. Poderão não ter tido formação no que diz respeito ao que devem exactamente fazer, mas foram instruídos no sentido de estarem alerta e vigilantes, assim como de usarem os conhecimentos que acumularam e que poderão ser muito próprios.

Os empregadores não pretendem apenas ter uma pessoa adequada em determinado posto de trabalho; querem ter a pessoa "certa". Ou seja, alguém que tenha um misto de capacidades e de atributos pessoais que o tornem

capaz não só de desempenhar a tarefa, mas também de levar mais longe o sucesso e o potencial da empresa. Falam em termos de conceitos como auto-confiança, discernimento e maturidade, iniciativa, bom senso, ou de "um par de mãos fiáveis". Todas as ideias ficam por definir: Confia-se muito na "experiência". Aqui temos outro termo indefinido. Não é clara a forma como se obtém essa experiência – muito tempo no desempenho da função, por si só, não é um indicador seguro. Existem ainda esquemas de formação – frequentemente envolvendo curtos períodos de tempo em diferentes sectores da empresa ou "atirando a pessoa para o abismo". Poderão funcionar, mas a sua lógica conceptual nem sempre é muito clara ou defensável. Também não há grande justificação lógica para que algumas empresas pretendam valorizar as capacidades mais pessoais dos seus empregados, organizando semanas *Outdoor*, fisicamente árduas, com actividades como (para fortalecimento/desenvolvimento de carácter?) escaladas e montanhismo e "vivendo do que a terra dá". Pode até ser divertido, mas o que é que as pessoas realmente obtêm daí? Muito do que se possa conseguir é obtido por mero acaso e a ausência de objectivos claros pode dar origem ao cinismo, com consequências negativas para a empresa.

Na linguagem do profissional de recursos humanos, e muitas vezes nos anúncios de empregos que publicam, faz-se uma distinção entre desenvolvimento profissional e desenvolvimento pessoal. Os psicólogos têm muito a dizer sobre a promoção do desenvolvimento profissional. Mas existe um certo vazio conceptual, quando se trata de "desenvolvimento pessoal".

5. GENTE OU PESSOAS

O modelo da "peça da engrenagem industrial" não reconhece a pessoa "real" que executa o trabalho. Da mesma forma, em qualquer estrutura organizacional, os agentes individuais, apesar de limitados pelas estruturas organizacionais, podem, por sua vez, aproveitá-la para a consecução dos seus próprios objectivos. Se pensarmos na gestão, área em que, diariamente, podem surgir dilemas novos que exigem a capacidade de arriscar ou de aplicar soluções criativas, a formação profissional recebida poderá, por si só, não ser suficiente para preparar o pessoal para esse tipo de tarefas. A análise do trabalho de gestão reporta-se, em grande pormenor, àquilo que os gestores fazem,

mas não a como o fazem ou como lidam com as situações. Por esse motivo, poderá haver referências a "planeamento" e a "definição de objectivos", mas não tanto a "pacificação" ou a "sabotagem".

Até há pouco tempo, os psicólogos não mencionavam a "emoção" no âmbito do trabalho (Cassell, 1999) – e, no entanto, o local de trabalho está inundado de inveja e de medo, de ressentimentos e de injustiças, de trabalhadores que se sentem depreciados e explorados. Os empregados querem confiança, respeito e dignidade. A emoção desempenha claramente um papel-chave na gestão (Daniels, 1988) e na tomada de decisões, ao nível da gestão (Ostell *et al.*, 1999).

As abordagens tradicionais da psicologia do trabalho são deficientes na medida em que os seus métodos omitem a "pessoa" – preocupam-se com os "indivíduos", o que é um conceito diferente.

A psicologia académica/profissional é a psicologia dos grupos; o único conhecimento que possuímos sobre o indivíduo advém da sua qualidade de ser membro de um grupo. Por exemplo, não temos nenhuma medida absoluta do QI de uma pessoa. Os nossos dados apenas nos permitem afirmar onde se situa esse indivíduo em relação ao grupo a partir do qual se obtiveram as normas de referência. De igual modo, podemos observar que um grupo de pessoas com um determinado perfil de personalidade se comporta de determinada maneira, prevendo assim que um indivíduo com esse perfil (e portanto identificado como membro desse grupo) terá um comportamento semelhante. Desse modo, a psicologia trata o indivíduo como "gente" e desconhece-o como pessoa. É essa falha no nosso conhecimento que limita todas as teorias que temos no campo da psicologia do trabalho. Esse facto torna-se evidente quando comparamos a linguagem que é utilizada para falar sobre questões de trabalho com a linguagem dos manuais. Há palavras que são essenciais para se falar de questões ligadas ao local de trabalho e que não têm (nem podem ter) o menor valor no âmbito da teoria tradicional. Pensemos em termos como confiante, ambicioso, empenhado e leal. Trata-se de palavras essenciais no vocabulário do trabalho, mas sem fundamento na teoria vigente. Isto porque elas se referem a *algo que a pessoa é* e não a *um atributo que a pessoa tem*. A psicologia tradicional preocupa-se com a avaliação das características do indivíduo (estático), tendo depois que utilizar dados referentes ao grupo, a fim de prever o que é que esse indivíduo (dinâmico) específico poderá fazer com elas.

6. PSICOLOGIA VOCACIONAL

Há, no entanto, um ramo da psicologia ocupacional que tem que se concentrar necessariamente nos pontos de vista e nas necessidades das pessoas concretas. Trata-se da psicologia vocacional. Talvez seja agora o tempo de algumas dessas ideias passarem a preencher a prática comercial estabelecida.

Pensemos, por exemplo, no modelo de Super (1990). O "arco-íris da carreira" que o autor propõe coloca a ênfase na "totalidade" da pessoa (em evidente contraste com as abordagens redutoras tradicionais) e sugere que, enquanto para alguns indivíduos o emprego pode satisfazer a maior parte das suas necessidades próprias, para outros, o aspecto predominante é, por exemplo, ser pai (ou mãe) ou ser futebolista, sendo que o trabalho não ocupa um papel tão central nas suas vidas. O modelo que referimos coloca a questão: "O que obtém esta pessoa do seu trabalho?".

Existem outros modelos, talvez não tão sofisticados, relativos àquilo que uma pessoa poderá procurar no seu emprego. Por exemplo, o trabalho de Schein (1993) sobre as "âncoras" da carreira. O que este autor defende é que as pessoas se ligam a uma única "âncora" de carreira que orienta as respectivas opções de carreira e as atitudes perante o trabalho. Alguns exemplos: "segurança", "autonomia" e "desafio". A abordagem de Bray (Howard & Bray, 1988), que utiliza o conceito de "temas de vida", é semelhante. Alguns exemplos: "serviço", "marital/familiar", "financeiro/aquisitivo". Esses modelos não têm relevância apenas em termos do indivíduo, têm implicações na gestão. Trabalhadores com "âncoras" diferentes buscam recompensas diferentes pelo respectivo trabalho e têm, por esse motivo, que ser geridos de diferentes formas. Por exemplo, os trabalhadores que têm uma âncora "técnica/funcional" mostram tendência para valorizar mais o reconhecimento dos seus pares do que o da gestão; os que têm como âncora a "segurança/estabilidade" gostam de ver reconhecida a sua lealdade e a regularidade geral do seu trabalho, não procurando tanto a apreciação de resultados específicos.

Não sugerimos com isto que a aplicação destas teorias à psicologia do trabalho estabelecida venha a ter um impacto de grande monta. Talvez seja necessário, em primeiro lugar, uma revolução teórica no campo da psicologia do trabalho. Referimos estas teorias para exemplificar o princípio de que, para entender o trabalhador, é preciso considerar as suas *Necessidades Pessoais* e não apenas (como se faz hoje em dia) as suas *Características Pessoais*.

7. DESENVOLVIMENTO PESSOAL NO LOCAL DE TRABALHO

As organizações e os gestores de pessoal querem dos seus empregados desenvolvimento pessoal, tanto quanto desenvolvimento profissional. Desejam que o pessoal assuma maiores responsabilidades, aja com tacto, tenha poder de persuasão, saiba aconselhar, convencer, motivar; que seja inovador, criativo, capaz de correr riscos calculados, de lidar com os meios de comunicação social e com o público, de forma a salvaguardar os interesses da empresa; que seja empenhado e dedicado, no que se refere aos produtos e às políticas da empresa; que seja confiante e entusiasta e que tenha um excelente poder de comunicação. A pessoa que executa o trabalho precisa de desenvolver os seus recursos e capacidades pessoais para ser um trabalhador eficaz – dar mais no seu trabalho do que a mera competência técnica e profissional.

Hoje em dia, esse tipo de desenvolvimento é, de um modo geral, deixado ao acaso. Muitos dos ganhos pessoais obtidos pelos empregados são resultado de terem aprendido a lidar, na prática do trabalho, com situações de crise. Trata-se de conhecimento obtido pela experiência. No entanto, em qualquer outro ramo do saber, os psicólogos não tolerariam nem se arriscariam a deixar que a experiência fortuita fosse a base da aprendizagem. Não sonharíamos sequer em permitir que um trabalhador aprendesse a trabalhar com electricidade por meio de um método de ensaios e erros – e, no entanto, um jovem recém-licenciado é capaz de ser colocado numa posição de supervisor, sem qualquer formação em capacidades de comunicação interpessoal. Por exemplo – pelo que conheço – são poucos os professores de universidades europeias que tiveram alguma formação no sentido de aprenderem a lidar com os problemas emocionais/pessoais dos seus estudantes. A grande maioria dos trabalhadores não é adequadamente integrada na empresa para que trabalhe; espera-se que venham a aprender os canais apropriados de comportamento/apresentação/comunicação – ou seja, tudo aquilo que no âmbito da cultura da empresa se espera deles pessoalmente.

71

Não seria melhor se as necessidades de desenvolvimento pessoal dos empregados fossem estruturadas e apoiadas, da mesma forma que o são as suas necessidades de desenvolvimento profissional? O contributo pessoal de cada empregado, por mais humilde que seja o seu trabalho, é essencial ao bem-estar e ao êxito da organização. É demasiado importante para ser deixado apenas ao acaso.

8. O QUE É O DESENVOLVIMENTO PESSOAL?

Para alguns, o conceito de Desenvolvimento Pessoal engloba a aquisição das capacidades genéricas transferíveis que, embora não sendo essenciais em termos de um trabalho específico, seriam capazes de acrescentar algo ao trabalho e de dar maior "empregabilidade" ao possuidor dessa capacidade. Falamos de capacidades como a de saber conduzir, falar uma língua estrangeira, saber trabalhar com computadores ou ter facilidade em falar em público. Trata-se, diríamos, de capacidades da mesma categoria de outras capacidades profissionais mais específicas e não englobam o desenvolvimento de recursos/estilos/valores pessoais que são necessários para preencher o espaço vazio do nosso conhecimento sobre a pessoa no trabalho.

Poderíamos sugerir como definição mínima de desenvolvimento pessoal a seguinte: a aquisição de autoconfiança e das capacidades que tornam uma pessoa capaz de se adaptar aos múltiplos papéis que o trabalho (e a sociedade contemporânea) exige. No entanto, este seria apenas o primeiro passo, podendo ainda desenvolver-se no seguinte sentido: a capacidade de integrar novas experiências, de permitir uma reavaliação contínua de si próprio e das suas necessidades. Na terminologia do aconselhamento (*counselling*), o processo toma a forma de uma auto-investigação pela qual as pessoas se abrem às suas emoções, se consciencializam tanto das suas necessidades como das suas deficiências e aprendem a aceitar-se e a gostar de si mesmas.

9. FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO PESSOAL

Existe literatura sobre o desenvolvimento pessoal. Contudo, salvo raras exceções (e.g. Juch, 1983), não no domínio da psicologia ocupacional/gestão, mas no domínio do aconselhamento (*counselling*).

72

As ideias-base são bastante simples. *Muitas vezes, as outras pessoas sabem mais sobre nós do que nós próprios sabemos* – estando atentos às reacções/ informações dos outros, podemos aprender aquilo que eles sabem e adaptar o nosso comportamento de forma adequada. Talvez seja surpreendente, mas *há muitas coisas sobre nós, sobre os nossos valores, crenças, pressupostos, forças motivadoras, que permanecem desconhecidas e que não identificamos nem reconhecemos*. Através da reflexão e de técnicas formais de aconselhamento,

tal como o trabalho de construção pessoal, podemos ter acesso a esse conhecimento e utilizá-lo.

A própria questão "o que é que eu quero?" é uma pergunta a que muitas pessoas não sabem responder, mesmo tratando-se de si mesmas – embora muitas saibam bem o que não querem! E são menos ainda as que seguem um caminho realista para obterem o que desejam. Muitos de nós andam no "comboio correio" da vida; "A maioria dos gestores de topo vivem para trabalhar, em vez de trabalharem para viver" (Herriot & Pemberton, 1995, p. 105). Mas se *não sabemos para onde vamos, como é que podemos esperar lá chegar?* O *coaching* ou os exercícios de trabalho em grupo são formas simples e directas de descobrir sentidos e motivos, de desenvolver a autoconsciência e de clarificar objectivos e finalidades. Todos nós, provavelmente, precisamos de actualizar a nossa "auditoria" pessoal.

Na indústria, não se faz trabalho estruturado sobre questões pessoais: quando, por exemplo, o comportamento de um empregado-chave está a ter consequências ao nível da rotação do pessoal, ou quando a ingestão de álcool por parte de alguém se torna preocupante. Os Programas de Assistência aos Empregados tratam de muitas questões, mas dão sempre maior ênfase aos aspectos "negativos", quando os problemas de índole pessoal ameaçam o desempenho no trabalho, em vez de procurarem aproveitar o potencial pessoal em benefício da empresa.

Há, no entanto, um princípio aplicável ao trabalho de desenvolvimento pessoal, por mais simples que este seja: não há maneira de voltar atrás. *Não é possível desconhecer aquilo que já aprendemos sobre nós mesmos.* Nem tudo o que aprendemos sobre nós mesmos será positivo, nem tudo o que os trabalhadores aprendem sobre si mesmos no trabalho será benéfico para o respectivo empregador. Quantas daquelas pessoas que vivem obcecadas pelo trabalho (*workaholics*) o não seriam se parassem e olhassem para si mesmas? Quantos empregados fariam turnos de 24 horas na mira das horas extraordinárias se calculassem que a taxa de remuneração por hora diminuía na razão directa do número de horas de trabalho? Mas há aspectos positivos. Um negociador que tem consciência do seu estilo pessoal será provavelmente bem sucedido. O profissional de enfermagem que aceita a sua própria mortalidade será provavelmente mais capaz de não deixar a emoção interferir no seu trabalho. E assim por diante.

10. CONCLUSÕES

A dimensão pessoal está ausente da maior parte do nosso conhecimento em psicologia do trabalho e das organizações. Incluir essa dimensão não significa apenas juntar algo ao processo, mas sim alterá-lo. Para obter uma força de trabalho eficiente e bem sucedida, em qualquer empresa comercial, o desenvolvimento pessoal deverá ser um objectivo de formação tão importante quanto o desenvolvimento profissional. Porque é a "pessoa" que, no final de contas, executa o trabalho. Esse trabalho tem que ser estruturado, já que é demasiado importante para ser deixado ao acaso.

Infelizmente, a lógica positivista que actualmente caracteriza a maior parte da investigação/prática no campo da psicologia do trabalho não se coaduna com a consideração do ponto de vista da "pessoa". Será necessário que se aperfeiçoem e aceitem novas técnicas e métodos, inseridos num "novo paradigma". Isso exigirá uma mudança no sentido de uma perspectiva mais fenomenológica.

REFERÊNCIAS

- CASSELL, C. (1999) Emotion and work, *The Psychologist*, 12, 15
- DANIELS, K. (1988) Toward integrating emotions into strategic management research: trait affect and perceptions of the strategic environment, *British Journal of Management*, 73, 193-198.
- DIPBOYE, R.L. & GAUGHER, B.B. (1993) Cognitive and behavioural processes in the interview. In N.Schmitt et al., (Eds) *Personnel Selection in Organisations*, San Francisco: Jossey-Bass.
- HERRIOT, P. & PEMBERTON, C. (1995) *New Deals*, Chichester: Wiley.
- HOSKING, D. (1991) Organisations, structures, and processes, In M.Smith (Ed) *Analysing Organisational Behaviour*, London: Macmillan.
- HOWARD, A. & BRAY, D.W. (1988) *Managerial Lives in Transition: Advancing Age and Changing Times*, London: Guildford Press.
- JUCH, B. (1983) *Personal development: theory and practice in management training*, Chichester: Wiley.
- NICHOLSON, N. (1990) The transition cycle: causes, outcomes, processes and forms. In S. Fisher & C. L. Cooper (Eds), *On the move: The psychology of Change and Transition*, Chichester: Wiley.
- OLIVIERA, T.C. (1999) A socio-cognitive psychological analysis of selection decision making. Unpublished Ph.D. thesis, University of London
- OSTELL, A. BAVERSTOCK, S. & WRIGHT, P. (1999) Interpersonal skills of managing emotion at work. *The Psychologist*, 12, 30-34.

- ROTHLISBERG, F.J. & DICKSON, W.J. (1939) *Management and the Worker*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- SAVILLE & HOLDSWORTH Ltd (1988) *Manual for the Work Profiling System*. Esher, Surrey: SHL.
- SCHEIN, E. H. (1993) *Career Anchors: Discovering Your Real Values* (revised edition), London: Pfeiffer.
- SLATER, J. & WEST, M. (1995) Satisfaction and source of pressure: the paradox of team work. *The Occupational Psychologist*, 24, 30-34.
- SUPER, D. E. (1990) Career and life development, In D. Brown & L. Brooks (eds), *Career Choice and Development*, San Francisco: Jossey-Bass.

EQUIPAS DE TRABALHO: EFICÁCIA OU EFICÁCIAS?

LOURENÇO, P. R. MIGUEZ, J., GOMES, A. D. & FREIRE, P.

UNIVERSIDADE DE COIMBRA – FPCE/ISR

UNIVERSIDADE DO PORTO – FPCE

Muitos investigadores apontam os estudos de Hawthorne, iniciados nos anos 20, por Elton Mayo e seus colaboradores (Mayo, 1932), como o primeiro esforço sistemático da ciência para trazer à luz do dia a importância dos grupos nas organizações. Embora inicialmente projectados e desenvolvidos numa perspectiva clássica do trabalho e das organizações e com objectivos situados a nível individual, estes estudos passaram a constituir uma referência na literatura sobre grupos e equipas de trabalho, na medida em que as observações então efectuadas, ao longo dos cinco anos em que decorreram as investigações, conduziram a que, de forma surpreendente para a própria equipa de investigadores, o nível grupal se tenha tornado o principal alvo de análise. Desde então, e até aos nossos dias, o interesse pelo estudo dos grupos, bem como a perspectiva com que são abordados, têm sido alvo de alterações significativas. Se os anos 50, em que a maior parte das investigações enfatizava os processos de interacção entre os membros de um grupo e o impacto desta dinâmica nos mesmos (Shea & Guzzo, 1987; Guzzo & Shea, 1992), foram dos mais produtivos para o estudo dos grupos, a década de 60, marcada pelo triunfo do indivíduo como unidade de análise das Ciências Sociais (Graumann, 1986; Farr, 1990) conduziu a um forte decréscimo da investigação neste domínio. Se os anos 70 — em particular com os trabalhos de Steiner (1972) e de Hackman & Morris (1975) visando compreender as rela-

ções entre os processos grupais e o seu desempenho, assim como os estudos associados ao Movimento da Qualidade de Vida no Trabalho, realizados com base na introdução de equipas no lugar da tradicional linha de produção (v.g. Gyllenhammar, 1977) — constituíram um marco decisivo, ao conduzirem à emergência do interesse pelo estudo dos grupos como entidades desempenhando tarefas (unidades performantes), somente a partir dos anos 80, com os esforços para a criação de equipas de elevado desempenho se tornou visível uma clara expansão do interesse pelo estudo das equipas de trabalho (*team working*) e se tornou dominante uma linha de investigação centrada sobre a compreensão das equipas nos seus contextos e nas suas múltiplas facetas. Com o crescente envolvimento da psicologia das organizações na investigação mais recente sobre grupos e/ou equipas de trabalho (em detrimento de outras áreas da psicologia, designadamente da psicologia social, que durante décadas lideraram a investigação nesta temática) esta tendência acentuou-se, tendo conduzido a que a eficácia se tenha tornado central no universo da investigação neste domínio. Uma parte substancial da actual investigação dedicada a grupos e equipas de trabalho incide sobre a temática da performance, desempenho ou eficácia.

Para um olhar menos atento, a reduzida discussão em torno do que se entende por eficácia de um grupo e/ou equipa de trabalho poderá sugerir a sua objectividade, clareza e univocidade. A multiplicidade de estudos, mas sobretudo a diversidade de perspectivas e de modelos que a procuram descrever, explicar e avaliar, apontam, no entanto, em sentido contrário e atestam o reduzido acordo existente no seio da comunidade científica quanto ao seu significado⁽¹⁾. Cada investigador, em função do seu posicionamento teórico-conceptual própria, na sua linguagem própria, uma diferente forma de identificar, descrever e explicar a eficácia e utiliza distintos critérios e instrumentos de medida para a avaliar (Goodman *et al.*, 1987; Hackman, 1987; Morin *et al.*, 1994).

78

A revisão da investigação empírica, bem como dos mais representativos modelos explicativos da eficácia dos grupos e/ou equipas de trabalho (geralmente conhecidos como modelos de funcionamento ou de eficácia dos grupos e/ou equipas de trabalho), permite, com efeito, verificar que a eficácia tende a ser vista, umas vezes, como realização de objectivos, produtividade, rendibilidade, desempenho, eficiência ou rendimento (e.g. Nieva *et al.*, 1978;

(1) À semelhança, de resto, do que acontece quando a análise se situa no nível organizacional.

Tziner & Vardi., 1982; Shea & Guzzo, 1984; Gladstein, 1984; Goodman, 1986; Sundstrom et al., 1990; Tannenbaum et al., 1992), outras, como sobrevivência ou viabilidade de uma equipa de trabalho (e.g. Hackman, 1983; 1987; Gladstein, 1984; Sundstrom et al., 1990), outras ainda, como satisfação dos membros da equipa, sua qualidade de vida, ou intensidade da sua experiência afectiva (e.g. Hackman, 1983; 1987; Sundstrom et al., 1990); por último, numa perspectiva que enfatiza critérios centrados sobre as relações da equipa com o exterior, aparece associada, por exemplo, à satisfação dos clientes (e.g. Hackman, 1983, 1987; Middlemist & Hitt, 1981).

A diversidade assinalada reflecte a coexistência de múltiplas representações de eficácia. Os modelos construídos com base nessas representações fazem sobressair aspectos parciais do problema e não dão conta de todas as contingências nem se adequam a todos os contextos, tornando, deste modo, visíveis os limites do conhecimento científico neste domínio, quer a nível teórico, quer a nível da investigação empírica.

Ao dificultar a delimitação do significado da eficácia e ao sugerir a presença, não de uma, mas de várias *eficácias*, a pluralidade de concepções impossibilita o desenvolvimento de uma teoria ou modelo geral da eficácia dos grupos e/ou equipas de trabalho. Este facto tem levado a que diversos autores argumentem que, dada a ausência de uma teoria consolidada, a investigação neste domínio mais não é do que um corpo de observações empíricas sem potencial para gerar novos conhecimentos (e.g. Hannan & Freeman, 1977). Afirmam mesmo que a eficácia não pode ser perspectivada à luz de um conceito científico e propõem o abandono do seu estudo no seio da literatura organizacional.

Em nossa opinião, e na linha seguida por Fernandez-Ríos & Sanchez (1997), não parece desejável nem justificável o abandono do estudo da eficácia no contexto das organizações e dos grupos e/ou equipas de trabalho. Pelo menos quatro razões podem ser aduzidas a favor do prosseguimento da sua investigação.

Em primeiro lugar, porque os estudos sobre eficácia são centrais para o pensamento organizacional (Goodman & Pennings, 1977; Pfeffer, 1977; Cameron & Whetten, 1983). Sob o ponto de vista teórico-conceptual, em todas as abordagens sobre a natureza das organizações se encontram incluídas, implícita ou explicitamente, noções sobre a eficácia e as diferenças que existem entre organizações eficazes e organizações ineficazes.

Em segundo lugar, porque a necessidade de verificar em que medida um sistema realiza a sua missão, ou a realiza melhor do que outros, conduz a que a noção de eficácia constitua uma questão empírica central.

Em terceiro lugar, porque se trata de uma problemática socialmente relevante. Na medida em que as pessoas emitem continuamente juízos e avaliam o desempenho de cada organização e de cada equipa, a questão da avaliação da eficácia é uma inevitabilidade no quotidiano das organizações e dos grupos e/ou equipas de trabalho.

Em quarto lugar e, *last but not the least*, porque a ausência de consenso relativo ao significado da eficácia, a inexistência de uma teoria geral e a presença de múltiplas representações, ao contrário de serem um obstáculo à investigação, constituem um desafio à investigação. É esta multiplicidade de representações que ao evidenciar a subjectividade da eficácia permite uma nova inteligibilidade sobre a sua própria noção. A eficácia de um grupo e/ou equipa de trabalho não existe enquanto tal, não é uma realidade objectiva, mas uma construção dessa mesma realidade. É um juízo valorativo, uma avaliação que um indivíduo (avaliador) efectua a respeito de um grupo e/ou equipa de trabalho, nomeadamente no que se refere às actividades, aos produtos e/ou aos resultados e/ou seus efeitos, com base na sua própria representação de eficácia, nos seus valores, interesses e preferências (Beaudin & Savoie, 1995). Neste sentido, afirmar que uma equipa é eficaz é afirmar que, perante um conjunto de critérios seleccionados pelo avaliador, aquilo que a equipa oferece e a que ele atribui importância, corresponde às suas expectativas.

É porque a eficácia de um grupo ou equipa de trabalho é uma representação que um actor estratégico, activo e construtivo faz dessa mesma realidade — um constructo⁽²⁾ fundado e integrando os valores de cada um (Quinn & Rohrbaugh, 1983; Fernandez-Ríos & Sanchez, 1997) — que a mesma assume, como referem Morin *et al.* (1994), a especificidade e o particularismo de diferentes definições e, simultaneamente, se torna indeterminada e não passível de um significado unívoco, consensual, aceite por todos.

⁽²⁾ Os constructos não são a realidade objectiva. Eles constituem abstrações resultantes da acção de observação e análise sobre essa mesma realidade e permitem atribuir-lhe um sentido (Cameron, 1981). Não faz parte da sua natureza a aceitabilidade por todos. O grau de aceitabilidade e legitimidade de que gozam remete para a comunidade no interior da qual eles são gerados e/ou integrados.

Nesta perspectiva, a coexistência do que parecem ser distintas *eficácias* (noutros termos, a pluralidade de concepções sobre eficácia), bem como a presença de diferentes modelos de eficácia dos grupos e/ou equipas de trabalho, contribuem para a clarificação conceptual e para o progresso da investigação neste domínio.

Estaremos perante diferentes realidades ou diferentes facetas de uma mesma realidade? Tratar-se-á de diversidade ou de multidimensionalidade? E, nesse caso, haverá alguma forma de organizar as múltiplas dimensões e de as integrar num todo coerente e capaz de permitir um olhar mais abrangente, ainda que necessariamente sempre incompleto, sobre o constructo *eficácia*?

Com o objectivo de reenquadrar as informações acumuladas nos últimos anos tendo em vista facilitar a intervenção e reorientar a investigação sobre as equipas de trabalho em contexto organizacional, Savoie & Beaudin (1995) realizaram uma extensa revisão da literatura, quer teórica quer empírica, em que procuraram reagrupar os diferentes critérios de eficácia utilizados pelos investigadores. Nas suas análises, os referidos autores assinalam que as diferentes representações de eficácia dos grupos e/ou equipas de trabalho fazem sobressair um quadro que, com alguma consistência, dá forma à emergência de um constructo multidimensional, composto por quatro dimensões potenciais⁽³⁾: a) Social (*qualidade da experiência grupal*); b) Económica (*rendimento do grupo*); c) Política (*legitimidade ou reputação do grupo face à sua constelação*); d) Sistémica (*perenidade*). A dimensão social está intimamente relacionada com a coesão social e diz respeito ao valor dos recursos humanos, no que se refere a aspectos como a qualidade de vida no trabalho, a satisfação, o moral, o desenvolvimento e a mobilização dos seus membros. A dimensão económica está relacionada com a eficiência e a produtividade e pressupõe uma optimização de recursos tendo em vista o alcance dos objectivos a que as organizações e/ou as equipas se propõem. A dimensão política da eficácia diz respeito à avaliação exterior e/ou superior do grupo. Trata-se de uma dimensão que se centra em critérios relacionados com a reputação e a legitimidade da acção de cada equipa de trabalho. Por último, a dimensão sistémica

(3) Potenciais porque, se bem que presentes no universo dos resultados da equipa, os observadores, na maior parte dos casos, não as tomam todas em consideração (ou porque não querem ou porque não podem) nas suas avaliações e/ou nas suas concepções implícitas de eficácia. Somente quando tomados pelos avaliadores como critérios para avaliação da eficácia deixam a sua condição potencial e se realizam enquanto critérios de eficácia.

está relacionada com a perenidade, crescimento, adaptação e estabilidade do sistema-grupo ao longo do tempo e face às mudanças ocorridas na envolvente.

Um olhar atento sobre os diversos modelos e teorias permite constatar a relevância teórica e o potencial de investigação da perspectiva quadridimensional proposta por Savoie & Beaudin (1995).

Bales (1950) considera a eficácia sob o aspecto satisfação dos membros. De igual modo, entre outros investigadores, Trist & Bamforth (1951), Hackman & Oldham (1980), assim como Hackman (1987), ou ainda Sundstrom et al. (1990), integram a satisfação como um dos critérios de avaliação da eficácia de um grupo ou equipa de trabalho. Outros investigadores utilizam também indicadores relacionados com a dimensão social da eficácia, a qual pode ser explicitada nos termos que Hackman (1990) utilizou, como o grau em que a experiência de grupo contribui para o bem-estar e o crescimento pessoal dos membros (grupo/equipa como local de aprendizagem, de apoio afectivo, cooperação, segurança, desenvolvimento pessoal e profissional,...).

O rendimento surge, também, como uma das dimensões mais frequentemente referidas⁽⁴⁾. Por exemplo, Steiner (1972) utiliza o critério produtividade, Tziner & Vardi (1982), Hackman & Oldham (1980), Sundstrom et al. (1990), assim como a grande maioria dos investigadores no domínio das organizações, fazem referência a critérios passíveis de ser inseridas na dimensão rendimento.

A dimensão legitimidade/reputação, embora menos claramente operacionalizada, está igualmente presente na literatura da especialidade (Savoie & Beaudin, 1995). Hackman (1990), em particular, precisa esta dimensão quando se refere à avaliação subjectiva da eficácia, proveniente de actores externos à equipa de trabalho. As abordagens que se debruçam sobre os diferentes interessados ou "constituintes múltiplos" ("multiple constituencies") acentuam, igualmente, esta dimensão ao considerarem que a avaliação da eficácia de uma equipa deve ter em conta os critérios e as avaliações efectuadas pela constelação em que a equipa ou grupo de trabalho se insere.

Quanto à dimensão perenidade/viabilidade da equipa, associada à temporalidade, diversos são também os investigadores que a ela se referem e os

(4) Refira-se que, não raras vezes, a eficácia é concebida somente nesta perspectiva. De algum modo, pode mesmo afirmar-se que a perspectiva tradicional da eficácia se reduz ou privilegia esta dimensão.

modelos que a integram. Assim, Sundstrom *et al.* (1990) enfatizam o desejo de os membros continuarem a trabalhar em conjunto, Shea & Guzzo (1984) a capacidade de a equipa desempenhar eficazmente no futuro e Hackman (1990), para citar somente alguns exemplos, acentua o critério relativo ao grau em que a realização das tarefas da equipa eleva a probabilidade de os membros terem desejo de trabalhar em conjunto no futuro.

A revisão da literatura empírica sobre a temática da eficácia realizada por Savoie & Beaudin (1995) (feita com base em investigações que utilizam indicadores de eficácia sob a forma de auto-descrições de resultados ou do vivido grupal expressos pelos membros, índices externos, do tipo resultados provenientes de registos de produção ou do tipo avaliações sobre resultados observados, feitas por actores externos à equipa ou grupo de trabalho), não sendo, naturalmente, exaustiva, parece dar suporte à sua proposta quadridimensional da eficácia⁽⁵⁾.

Importa destacar que das quatro dimensões identificadas, duas dominam o universo de medida, em termos de critérios e indicadores — Social e Rendimento. As dimensões Legitimidade e Perenidade são aquelas em relação às quais as investigações menos têm centrado a sua atenção⁽⁶⁾.

⁽⁵⁾ A este propósito os referidos autores afirmam que, se é possível identificar e dar suporte teórico-conceitual às quatro dimensões propostas, elas não são independentes entre si e não representam categorias discretas. Com efeito, na realidade, as fronteiras não são simples de identificar/desenhar, já que as dimensões são interrelacionadas e, por exemplo, alguns indicadores de uma dimensão podem ser determinantes de indicadores de outra(s) dimensão(ões).

⁽⁶⁾ Eis algumas das razões que poderão estar associadas a este facto: historicamente a investigação sobre grupos foi marcada pela psicologia social; a sua incidência no estudo, em laboratório, das interações no seio do grupo é conhecida. A dimensão social era, então, central e, por contraste, as dimensões legitimidade (muito associada aos contextos dos grupos) e perenidade (relevante para grupos reais/naturais) completamente marginais ou mesmo ignoradas. Por outro lado, a dimensão social é relativamente fácil de medir (grande parte dos indicadores podem ser avaliados através de auto-descrições dos membros da equipa) e existem inúmeros instrumentos concebidos para o efeito. Paralelamente, a estreita ligação entre a Psicologia do Trabalho e das Organizações e a Gestão favoreceram a predominância das medidas de rendimento, as quais são muitas vezes mecanizadas ou informatizadas e, então, de fácil recolha/acesso (Weick, 1977). Apesar de a perenidade e a legitimidade incluírem indicadores igualmente importantes, terem no domínio organizacional (no estudo dos grupos nos seus contextos) um excelente campo de aplicação e beneficiarem de suporte conceptual tão claro como as duas dimensões anteriores, a sua sub-utilização parece evidente (Savoie & Beaudin, 1995).

A perspectiva que temos vindo a explicitar — que, como realçámos, assenta no reconhecimento da eficácia como um constructo de natureza intersubjectiva e, por isso mesmo, causa de variedade e divergência quanto ao significado da eficácia quer entre investigadores quer entre os diversos actores dos sistemas alvo de investigação, quer mesmo entre estes e os investigadores — coloca problemas de certa complexidade à investigação de campo.

Dada a natureza política da eficácia, questões como quem determina os critérios de eficácia, quem decide que medidas devem ser utilizadas ou com base em que modelo conceptual se definirão tais medidas, são de difícil resposta. Na sequência de autores como Quinn & Rohrbaugh (1983), Cameron & Whetten (1985), Morin et al. (1994) e Fernandez-Ríos & Sanchez (1997), para quem a eficácia (enquanto realidade subjectiva) é indissociável dos actores e dos seus contextos (isto é, não é "context-free"), somos de opinião que na investigação empírica sobre avaliação da eficácia, mais do que oferecer critérios, é preciso analisar que critérios os actores do sistema-alvo consideram indicadores válidos de eficácia. Mais do que centrada sobre as representações de eficácia dos investigadores, os estudos sobre eficácia devem apoiar-se numa perspectiva intersubjectiva, multifacetada e contingencial, centrada nos valores e representações existentes no sistema em que se insere a equipa. Na nossa perspectiva, e na linha de pensamento das chamadas abordagens de múltiplos constituintes (e.g. Connoly et al. 1980; Cummings, 1981; Goodman, 1986) ela deve ter em consideração os valores dos diferentes grupos que interagem com a equipa que está a ser objecto de investigação (por exemplo os membros da a equipa, o seu superior, outras equipas da organização, os clientes, o topo estratégico...). O significado da eficácia e os critérios da sua avaliação estarão, assim, conectados com a realidade específica a investigar.

Terminamos retomando a pergunta que serviu de ponto de partida e título para o presente artigo: com base nas principais ideias e reflexões que efectuámos, tal questão — "eficácia ou *eficácias*?" — parece ainda pertinente?

84

Em nosso entender, ela constitui somente o reflexo de um falso problema que assenta num posicionamento dicotómico que não admite alternativas: ou existe acordo sobre o significado da eficácia, existe uma realidade — a eficácia — e uma teoria geral da eficácia ou, por contraste, existem diferentes realidades — diferentes *eficácias* — incompatíveis e sem possibilidade de integração.

Somos de opinião que existe uma perspectiva alternativa que admite e considera mesmo desejável a coexistência da utilização dos dois termos —

eficácia e *eficácias* — na medida em que se trata de uma mesma realidade, capaz de ser identificada por um mesmo vocábulo que remete para um mesmo constructo — eficácia -, o qual assume diversas facetas — *eficácias* — que mais não são do que a sua operacionalização intersubjectiva, em cada contexto e por cada actor, feita a partir das múltiplas dimensões potenciais que o constituem.

Dito de outra forma, se por um lado, a eficácia não pode ser avaliada nem completamente entendida utilizando apenas um modelo ou um ponto de vista, por outro lado, a investigação não pode deixar de ter presente que os diferentes modelos e suas representações da eficácia constituem somente diversas faces de uma mesma realidade.

REFERÊNCIAS

- BALES, R. F. (1950). A Set of Categories for the Analysis of Small Group Interaction. *American Sociological Review*, 15, 257-263
- BEAUDIN, G. & SAVOIE, A. (1995). L'efficacité des équipes de travail: définitions, composants et mesures. *Revue Québécoise de Psychologie*, 116, (1), 185-201.
- CAMERON, K. S. (1981). Domains of Organizational Effectiveness in Colleges and Universities. *Management Journal*, 24, 25-47
- CAMERON, K. S. & WHETTEN, D. A. (1983). *Organizational Effectiveness: a Comparison of Multiple Models*. Academic Press Inc.
- CONNOLLY, T. A., CONLON, E. J. & DEUTSCH, S. J. (1980). Organizational Effectiveness: a Multiple Constituency Approach. *Academy of Management Review*, 5, 211-218
- CUMMINGS, T. (1981). Designing effective Work Groups. In P. C. Nystrom III and W. H. Starbuck (eds.), *Handbook of Organizational Design: Vol. 2 Remodeling organization and their environments*. Oxford, England: Oxford University Press.
- FARR, R. (1990). Waxing and waning of interest in societal psychology: historical perspective. In H. Himmelweit & G. Gaskell (eds) *Societal Psychology*. Newbury Park, CA: Sage.
- FERNÁNDEZ-RÍOS & SÁNCHEZ, M. (1997). *Eficacia Organizacional — Concepto, Desarrollo y Evaluación*. Madrid: Diaz de Santos.
- GLADSTEIN, D. (1984). A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29 (4), 499-517.
- GOODMAN, P. S. (1986). *Designing Effective Work Groups*. San Francisco: Jossey-Bass.
- GOODMAN, P. S. & PENNING, J. M. (1977). *New Perspectives on Organizational Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- GOODMAN, P., RAVLIN, E. & SCHMINKE, M. (1987). Understanding Groups in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 9, 121-173.
- GRAUMANN, C. F. (1986). The individualization of the social and desocialization of the individual: Floyd H. Allport's contribution to social psychology. In C. F. Graumann & S. Moscovici (eds), *Changing Conceptions of Crowd Mind and Behavior*. New York: Springer-Verlag.

- GUZZO, R. & SHEA, G. (1992). Group Performance and Intergroup Relations in Organizations. In M. D. Dunnette, & L. M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 3, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- GYLLENHAMMAR, P. G. (1977). How Volvo Adapts Work to People. *Harvard Business Review*, July-August, 102-113.
- HACKMAN, J. R. (1983). *A normative model of work team effectiveness*. Technical Report, n° 2, Research Program on Group Effectiveness, Yale School of Organization and Management.
- HACKMAN, J. R. (1987). The Design of Work Teams. In J. W. Lorsch (ed.), *Handbook of Organizational Behaviour*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall.
- HACKMAN, J. R. (1990). *Groups That Work and Those That Don't*. San Francisco: Jossey-Bass.
- HACKMAN, J. R. & MORRIS, C. G. (1975). Group Tasks, Group Interaction Process and Group Performance Effectiveness: a review and Proposed Integration. In L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 8, New York: Academic Press.
- HACKMAN, J. R. & OLDHAM, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading MA: Addison-Wesley.
- HANNAN, M. T. & FREEMAN, J. H. (1977). Obstacles to the comparative study of organizational effectiveness. In P. S. Goodman & J. M. Pennings (eds.), *New Perspectives on Organizational Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- MAYO, E. (1932). *Human Problems of an Industrial Civilization*, Boston, Harvard School of Business.
- MIDDLEMIST, R. D. & HITT, M. A. (1981). Technology as a moderator of the relationship between perceived work environment and subunit effectiveness. *Human Relations*, 34, (6), 517-532.
- MORIN, E., SAVOIE, A. & BEAUDIN, G., (1994). *L'Éfficacité de l'Organisation — Théories, Représentations et Mesures*. Montréal: Gaëtan Morin Éditeur.
- NIEVA, V. F., FLEISHMAN, E. A. & RIECK, A. (1978). *Team Dimensions: Their Identity, Their Measurement and Their Relationships*. Washington D.C.: Advanced Research Resources Organizations.
- PFEFFER, J. (1977). Usefulness of the Concept. In P. S. Goodman & J. M. Pennings (eds.), *New Perspectives on Organizational Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- QUINN, R. E. & ROHRBAUGH, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29, 363-377.
- SAVOIE, A. & BEAUDIN, G. (1995). Les Equipes de Travail: que faut-il en connaître?. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 1, (2-3), 116-137.
- SHEA, G. P. & GUZZO, R. A. (1987). Groups as Human Resources, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 5, 323-356.
- STEINER, I. D. (1972). *Group Processes and Productivity*. New York: Academic Press.
- SUNDSTROM, E., DEMEUSE, K. P. & FUTRELL, D. (1990). Work Teams: applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45, 120-133.
- TANNENBAUM, S. I., BEARD, R. L. & SALAS, E. (1992). Team Building and its influence on team effectiveness: an examination of conceptual and empirical developments. In K. Kelley (ed), *Issues theory and research in Industrial/Organizational Psychology*. Amsterdam: Elsevier.
- TRIST, E. L. & BAMFORTH, K. W. (1951). Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting. *Human Relations*, 4, 3-38.
- TZINER, A. & VARDI, Y. (1982). Effects of comment style and group cohesiveness of self-selected tank crews. *Journal of Applied Psychology*, 67 (6), 769-775.
- WEICK, K. E. (1977). Re-punctuating the Problem. In P. S. Goodman & J. M. Pennings (eds.), *New Perspectives on Organizational Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.

(Página deixada propositadamente em branco)

.CONSTRUÇÃO DISCURSIVA DA LIDERANÇA UM ESTUDO COMPARATIVO*

DUARTE GOMES & TIINA KESTI

UNIVERSIDADE DE COIMBRA
FACULDADE DE PSICOLOGIA E DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO
dugomes@fpce.uc.pt

I. INTRODUÇÃO

O presente trabalho centra-se sobre a construção discursiva da liderança. Trata-se de um estudo comparativo que visa identificar e analisar as semelhanças e as diferenças que emergem dos discursos gerados pelos líderes de empresas de dois países: Portugal e Finlândia. Neste sentido, uma empresa portuguesa e outra finlandesa — ambas envolvidas num processo de reestruturação organizacional — são comparadas, em termos de práticas discursivas; as representações discursivas dos seus líderes, relativamente ao seu trabalho de liderança, são identificadas e os repertórios interpretativos por eles utilizados são avaliados.

* O presente estudo resulta de um projecto conjunto, concebido aquando da estada de Tiina Kesti na Universidade de Coimbra, foi objecto de uma comunicação, em 1999, na Finlândia (Ninth Congress on Work and Organizational Psychology, 12-15 May, Helsinki) e surge na sequência de um artigo (Gomes et al., *Discursos de Liderança*, a aguardar publicação na revista *Psychologica*) sobre o caso português estudado. Por isso, num ou noutro ponto e designadamente no que se refere ao método, o presente texto retoma partes desse artigo. Na realização deste estudo colaboraram, no caso português, Leonor Cardoso e Carla Carvalho (Universidade de Coimbra) e, no caso finlandês, Tiina Kesti e Anneli Tuura (University Jyväskylä), a quem, aqui, deixamos expresso o nosso reconhecimento e agradecimento.

A construção social e discursiva da liderança constitui o principal interesse, quer do ponto de vista conceptual quer empírico, desta investigação. O foco da sua atenção incide sobre o modo como os líderes definem e constroem a liderança, mediante as interacções discursivas em que participam.

O quadro teórico adoptado concebe a liderança, as organizações em que a mesma ocorre, assim como quaisquer outros fenómenos organizacionais, como fazendo parte de um processo de construção social. As organizações não são uma realidade "natural" ou um dado, não são exteriores aos actores organizacionais nem deles separáveis, mas uma realidade socialmente construída ou artefactual. A abordagem adoptada pode, por isso, ser qualificada como "construtivista" ou cultural. Neste último caso, a organização é concebida como uma cultura, no sentido em que se trata de uma realidade simbolicamente constituída, socialmente construída, interactivamente mantida e comunicacionalmente efectuada (Gomes, 1990).

Colocar a questão nestes termos não significa relegar a liderança para o plano do etéreo, algo desligado ou sem relação com a materialidade do processo em que se inscreve, noutros termos, situá-la na categoria de culturas etéreas, por oposição a culturas materiais (Galison, 1999). Significa, antes, não a estudar como um processo associal, atemporal e imaterial, mas situá-la num contexto em que as práticas — materiais, discursivas e de interacção com o mundo — estão quotidianamente presentes, não são transparentes, são socialmente negociadas e o seu significado ou sentido não é unívoco. Trata-se de um processo culturalmente definido e socialmente marcado: uma actividade intersubjectiva que implica relações entre pessoas, negociação, emergência de normas reconhecidas como aceitáveis e delimitação de um espaço de legitimação; um sistema de práticas que fazem sentido numa relação quotidiana e repetida com objectos e com o mundo, que se apoiam em tecnologias e no saber nelas incorporado, que se inscrevem num percurso de aculturação dos fazeres e dos dizeres; um modo de comunicação ou de atribuição de sentido em que o que é dizível, factível, apresentável, é objecto de permanente redefinição e em que o que é considerado como legítimo, o que conta como prova e verdade aceite, o que é admitido sem que esteja provado, o que pode estar pressuposto e ser apresentado sem justificação, tudo isso repousa sobre um conhecimento adquirido através da participação numa dada cultura. A ênfase no cultural e no discursivo aqui colocada, longe de constituir uma negação da dimensão material das práticas (embora corra o risco de contribuir para a

ecplisar), sugere a necessidade de pensar o cultural e o material em termos de co-produção (Pestre, 1999).

Adoptar como referência e ponto de partida uma perspectiva cultural e realçar a construção social e discursiva da liderança permite, antes de mais, explicitar que o cultural não é aqui entendido como algo de "suplementar", mais uma dimensão ou um factor, que poderia, ou não, ser estudado e tido em conta, mas como constitutivo da realidade organizacional em que a liderança se inscreve. Permite ainda explicitar que o mesmo não vem limitar ou perturbar a possibilidade de desenvolver o conhecimento científico, a partir do momento em que é assumida a necessidade de superação do positivismo lógico e do pensamento popperiano, assim como a recusa de dissociar a produção e a validação do conhecimento de outras "condições" ou "aspectos" (em que o social, o cultural e o político se incluem), durante muito tempo considerados como exteriores às práticas de investigação (para uma análise mais aprofundada destas questões, ver, entre outros, Pestre, 1995, 1999, Knorr-Cetina, 1999 e Dascal, 1999).

O conceito de cultura organizacional facilita a compreensão daquilo que, neste momento, pretendemos enfatizar: a organização não é um dado ou uma entidade, mas uma construção, inseparável da actividade dos seus membros; um sistema que permanece vivo e actuante, na medida em que é actualizado pelos actores organizacionais (para uma análise mais detalhada, ver Gomes, 1997). Perspectivar a organização como processo cultural corresponde a centrar a investigação sobre a construção da vida organizacional. O ponto de vista segundo o qual a organização é uma entidade física distinta de outras entidades físicas em que se situa, desconectada do meio ambiente e dos actores, faz parte de um ponto de vista que é dominante na literatura científica consagrada às organizações (Guiot, 1980). A categorização dicotómica indivíduo-organização ou organização-meio conduz a que estas categorias, se entendidas de forma opositiva, se tornem "coisas" ou entidades concretas e isoladas, anteriores a qualquer intervenção humana, algo que só uma intervenção imaginariamente exterior poderia aglutinar. Em contraste com a reificação da organização que este posicionamento teórico pressupõe, a cultura organizacional, entendida enquanto metáfora paradigmática possibilitadora de uma nova compreensão do comportamento nas e das organizações, concebe a organização como inseparável da actividade organizadora dos seus actores; afirma a relação como fundadora e a cultura como constitutiva da

realidade organizacional. A organização, no seu sentido activo, é um processo comunicativo (organizar é comunicar), em que está em jogo a construção da sua identidade. Nesse contexto, a organização, entendida como sistema de informação susceptível de ser passivamente processada pelos actores, aparece como uma simplificação cómoda, mas enganadora. Nenhuma organização é transparente ao ponto de fornecer aos actores uma visão do que seria a estratégia óptima ou perfeita quanto aos fins que prossegue. Fundada numa lógica de acção colectiva, a organização assenta numa ordem negociada e precária, não imediatamente acessível aos actores. As representações de que é objecto não escapam a estratégias de gestão, tendo como efeito a não-transparência ou opacidade. Daqui decorre uma perspectiva que, devolvendo um lugar central ao actor e enfatizando a sua actividade estratégica ou política, concebe a organização não como um dado transparente, mas como um processo em construção e destaca dos processos em acção na organização o que remete para a construção da sua identidade.

A abordagem cultural distingue-se de uma abordagem cognitiva que, assente na metáfora do cérebro ou do computador (ou nas duas), centrada sobre o "processamento da informação" e preocupada com "enviezamentos", "distorções" ou "erros", poderá gerar conhecimentos relevantes, a nível individual, mas cujo alcance, a nível organizacional, é mais limitado (Tenkasi & Boland, 1993). Quando o que está em jogo não se reduz a aplicar às organizações o que se conhece sobre os indivíduos (por exemplo, como aprendem, processam informação, decidem ou influenciam), tornam-se ainda mais evidentes as insuficiências e limitações dessa abordagem (Cook & Yanow, 1996). E quando a atenção incide sobre as práticas sociais e discursivas dos actores organizacionais, o modo como essas práticas produzem e reproduzem as estruturas das organizações ou operam a estruturação das mesmas (Giddens, 1979), assim como sobre os processos envolvidos na construção da vida organizacional (Hosking, 1991), as referidas insuficiências acentuam-se, bem como a sua inadequação aos fins que aqui temos em vista.

Para o cognitivismo, a cognição é sempre a representação adequada de um mundo exterior predeterminado (Varela, 1994). Encerrado numa concepção de realidade que releva de um objectivismo fisicalista (Petitot, 1999), o referido cognitivismo interessa-se pela resolução de problemas bem definidos e por verificar se a "correspondência" entre a representação e as propriedades do mundo está correcta ou é verdadeira. Neste contexto é que faz sentido a

exigência epistemológica de enunciados verificáveis ou falsificáveis (como sugerido por Popper e antecessores), do mesmo modo que se torna compreensível a saliência atribuída a enfiamentos e distorções. Uma visão "realista" ou "factista" (Alasuutari, 1995), que faz do conhecimento um espelho da realidade (Rorty, 1981) e elege a "fotografia" como símbolo da objectividade (Daston, 1999), ilude as questões pertinentes que o dia-a-dia coloca, passa ao lado da noção de "emergência" do sistema, coloca fora do seu campo de observação o meio ambiente construído, agenciado ou enagido (*enacted*), suprime as questões de interpretação e não dá conta das ligações entre acção e saber (Varela, 1994). No quadro de uma tal perspectiva, qualquer representação ou percepção é objecto de suspeita (Alasuutari, 1995) e, porque introduz distorção ou é fonte de erro, a sua veracidade deve ser averiguada e posta à prova. No interior deste quadro — que não reconhece opacidade nem ambiguidade, que apenas retém o que é explícito, bem definido e claro, movimentando-se num mundo onde tudo é transparente (a linguagem, a cultura, a organização e os actores) —, tudo o que possa comprometer o alcance da almejada e possível transparência tende a ser afastado e considerado como distorção. Assim, aquilo que, numa perspectiva cultural, é uma diferença constatável, cujo sentido importa explicar (Alasuutari, 1995), é passível de ser lido como distorção ou como erro, do mesmo modo que aquilo que é uma diferença interpretável em termos argumentativos, retóricos ou pragmáticos (Edwards & Potter, 1999), poderá ser catalogada como enfiamento. Para além disto, prevenir o erro, normativamente combatê-lo ou tentar impedi-lo, através, por exemplo, de dispositivos ou arranjos estruturais, poderá ter como efeito, como sugere Cunha (em texto inserido neste livro), impedir, também, a aprendizagem. Do mesmo modo, apenas reter o que é rigoroso e afastar o que é ambíguo poderá ter como consequência dificultar a inovação e impedir a descoberta (Clair & Quinn, 1997). Daí que seja legítima a insatisfação com uma perspectiva "cognitivista" (Varela, 1994) que tende a tratar diferenças constatadas como distorções, a deixar de fora do seu campo de observação tudo o que não é racional e a conceber o senso comum como ignorância e fonte de erro, assim como a ignorar o que está para além do nível individual. Daí também que a mesma se revele insuficiente e insatisfatória para dar conta de processos e resultados colectivos, designadamente dos organizacionais.

Partindo do pressuposto de que a acção nas e das organizações é uma acção intersubjectiva, que uma abordagem cultural das mesmas permite expli-

citar e ilustrar; a presente investigação adopta uma metodologia qualitativa indutiva. A análise do discurso a que recorre permite evidenciar a construção social e discursiva da liderança e tem em vista salientar o que um dado discurso gerado e gerido pelos líderes possibilita, facilita ou dificulta. Os dois estudos de caso, que adiante apresentamos e comparamos, ilustram alguns dos efeitos da acção discursiva que os líderes protagonizam. A investigação centra-se sobre práticas discursivas (Barrett, et al., 1995; Cossette, 1998) e adopta como ponto de partida as interpretações fornecidas pelos actores. Para utilizar uma distinção já tomada clássica no contexto da Psicologia do Trabalho e das Organizações (Grosjean & Lacoste, 1999), não é o que o líder diz sobre o seu trabalho, mas o que ele diz *ao trabalhar* e *para trabalhar*, que aqui é objecto de interesse e de atenção. Por outras palavras, não é o que diz sobre o que fez, mas o que faz o que diz (efeitos ou consequências que gera, o que facilita ou dificulta) que é focalizado.

O estudo presente, embora se debruce sobre a liderança, não tem como objectivo discutir os modelos que a literatura científica respeitante a esta questão consagrou. A literatura de que parte, os pressupostos em que assenta, as questões de investigação que coloca e para as quais procura resposta, são de outra natureza. Propõe-se, antes, lançar um outro "olhar" sobre a dita liderança, a partir de um outro quadro teórico e metodológico, nele assumindo papel de relevo a cultura organizacional, os processos de atribuição de sentido e de gestão de impressões que a mesma inclui, bem como a "análise do discurso".

A liderança, entendida à luz das perspectivas que enfatizam o papel crucial da acção e interpretação humanas (Daft & Weick, 1984; Orlikowski, 1992; Walsham, 1993), será estudada prestando particular atenção às práticas de trabalho e às rotinas organizacionais. Na sequência de outras investigações recentes que partem das práticas (sejam elas discursivas ou materiais) e salientam a importância do saber que elas implicam ou do conhecimento que nelas está incorporado (Wynn, 1979; Brown & Duguid, 1991; Pentland, 1992), ou perspectivam essas mesmas práticas de trabalho como interpretações e acções *situadas* (Ciborra et al., 1999) que uma dada comunidade de trabalho, quando confrontada com situações rotineiras ou com eventos disruptivos, utiliza para fazer sentido e gerir a sua identidade, o presente estudo debruça-se sobre as práticas discursivas, utiliza a análise do discurso como método, analisa os efeitos de mudanças discursivas ou narrativas (Tenkasi & Boland, 1993) e

visa proporcionar uma nova compreensão dos processos de atribuição de sentido (sensemaking) (Weick, 1995) que o acto de liderar implica.

Porque as questões de investigação que coloca e os objectivos que prossegue este estudo não se confundem com os que tradicionalmente aparecem associados à literatura sobre liderança, importa, à partida, explicitá-los. Neste sentido, algumas das questões referidas podem ser formuladas nos termos que, a seguir e de forma sumária, indicamos. Como são gerados, mantidos ou mudados os discursos de liderança? Quais os efeitos de um dado discurso de liderança ou que implicam certas práticas discursivas (consequências)? Que percursos de acção possibilitam ou dificultam? Que sentido atribuem os líderes às mudanças discursivas que protagonizam? Como são discursivamente elaboradas as mudanças? Em que medida as estruturas e os processos são produzidos e reproduzidos nas práticas sociais e discursivas dos actores organizacionais? Que efeitos geram essas práticas sociais e discursivas? As mudanças discursivas ou narrativas que os actores organizacionais elaboram e apresentam, assim como a gestão de impressões que utilizam, em que medida afectam o quotidiano da vida organizacional e moldam a sua construção?

2. DISCURSOS E PRÁTICAS DISCURSIVAS

Gergen (1985, 1992, 1998), adoptando um ponto de vista crítico face à literatura organizacional, recorre ao conceito de discurso para analisar a realidade organizacional e a investigação científica sobre elas produzida. Este autor utiliza as designações de discurso romântico, moderno e pós-moderno, para caracterizar a evolução do pensamento organizacional e perspectiva os diferentes discursos como modalidades de entendimento e formas de linguagem. Porque são realidades socialmente construídas e historicamente situadas, não faz sentido que os referidos discursos sejam avaliados em termos de veracidade ou falsidade, exactidão ou correcção. Neste contexto, argumenta Gergen, as teorias organizacionais deveriam ser avaliadas, não em termos da hipotética verdade que produzem ou veiculam, mas em termos das acções e comportamentos que possibilitam.

Tendo por base esta perspectiva dos discursos, Gergen (1985) assinala a inovação que representaram as teorias que, nas últimas décadas, se debruçaram sobre a cultura e a linguagem nas organizações e o desafio que as mes-

mas constituíram para os modelos consagrados na literatura organizacional. Neste contexto, o autor salienta a importância do que qualifica como discurso pós-moderno. Para este discurso, o objectivo a prosseguir não é o de prever (ou prever) e controlar, mas o de compreender e tornar inteligível o modo como as pessoas constroem e definem o mundo. Neste caso, a realidade organizacional em que vivem e que fazem viver. A inovação que Gergen refere é particularmente patente na abordagem cultural das organizações (atrás explicitada), a qual veio chamar a atenção para a dimensão simbólica da vida organizacional e para o papel que aí desempenha a linguagem, realçando a interacção social e, através dela, facetas da realidade organizacional até então negligenciadas. Daqui decorre uma perspectiva — que pode ser qualificada como "construtivista social" — em que a organização é concebida como uma forma de discurso: uma realidade gerada, mantida e mudada, mediante a interacção discursiva; uma construção resultante do uso social da linguagem (Gergen & Gergen, 1988).

Os diferentes processos de construção da vida organizacional são passíveis da mesma leitura construtiva e interpretativa. Assim, ser gestor é uma forma particular de estar no mundo, uma forma instituída pelo jogo da linguagem e pela gestão de impressões nela presente, à qual alguém que pretende ascender a uma posição de líder recorre (Morgan, 1980). Noutros termos, a liderança é social e discursivamente construída. O mesmo pode ser afirmado para a gestão da mudança. Assim, saber gerir a mudança — uma das competências geralmente atribuídas ao gestor — significa, entre outras coisas, ser capaz de participar nas mudanças ocorridas nas práticas discursivas (Barrett et al., 1995) de uma dada organização. Ou seja, intervir no processo de mudança é, também, participar nos discursos que sobre ela vão sendo gerados e geridos e que, no quotidiano da vida organizacional, se traduzem em práticas discursivas (Potter & Wetherell, 1987). A mudança nestas práticas é relevante na medida em que a mesma estrutura ou condiciona os padrões de acção operantes na organização. Nesta perspectiva, uma mudança organizacional — seja ela bem ou mal sucedida — poderá corresponder à emergência de novos discursos, em substituição dos anteriormente em vigor.

A acção de organizar pressupõe trabalho conjunto ("co-operação") ou acção concertada. Daqui emerge a necessidade de gerar acordos e de gerir expectativas, de criar linguagens comuns e de encontrar soluções aceitáveis para problemas que os actores organizacionais enfrentam em conjunto. Neste

contexto, a liderança é tradicionalmente concebida como a capacidade para promover a acção coordenada, com vista ao alcance dos objectivos organizacionais. Contudo, a definição e alcance de objectivos é uma actividade "política" ou "estratégica", no sentido em que implica escolhas, preferências e prioridades, e tem que ter em conta valores e interesses, alianças e coligações (Buchanan & Badham, 1999; Hosking, 1991). Neste processo, o confronto ou o diálogo, a concertação (conversação), o trabalho de persuasão ou de legitimação, ou seja, a acção discursiva, ocupa um lugar importante e desempenha um papel nuclear (Grant et al., 1998). Agir, neste contexto, é comunicar. Fazê-lo de forma eficaz implica atender a diferentes interesses em jogo ("stakeholders") e não perder de vista os diferentes destinatários da comunicação. Neste contexto, um líder, tendo em vista a realização da sua missão e o alcance dos objectivos que prossegue, apoiar-se-á em diferentes estratégias de gestão de impressões (Gomes, 1993), por forma a tornar credível e convincente o seu desempenho. Ou seja, perante circunstâncias diversas, adoptará modos de acção e de comunicação diversos, tendo em vista a realização da sua tarefa e o alcance das metas que se propõe; atenderá aos seus interlocutores ou destinatários da sua acção, escolhendo o modo que considera mais apropriado. Neste processo, o que está em jogo e o que importa salientar não é a possível "encenação", nem o mérito de um talento individual, mas antes o que resulta da interacção, visto que o líder faz parte de um sistema e a sua acção só faz sentido porque não é isolada — não há líder sem liderados. Trata-se de um processo intersubjectivo onde os "receptores" ou "destinatários" sancionam (validam), ou não, a sua acção. Não é porque ordena que o líder é obedecido; não é porque diz que está provado que a prova é aceite. Por mais que declare que algo (uma técnica, um projecto, etc.) é importante, objectivo ou eficaz, que foi demonstrado, que..., se for o único a dizê-lo e a comportar-se de acordo com a verdade que afirma não serão alcançados os resultados esperados, o seu desempenho não terá sido convincente. Porque na interacção discursiva, para além do que diz, conta o que os outros (códigos de recepção) fazem do que diz, o destino que lhe dão, num processo sempre em aberto e que permanece inacabado, mesmo quando unilateralmente é declarado como encerrado.

O líder é, como acentua Pfeffer (1981), alguém que é avaliado pelos "resultados simbólicos", mais do que pelos "resultados substantivos" que apresenta. Responde perante outros e presta contas. A sua prestação é discursiva. É uma prestação que conta e cujos efeitos discursivos importa ter em conta.

Daí que o líder ganhe em ser pensado e investigado como alguém que gera e gere significações, como um "fabricante" de sentido (Conger, 1991) ou um "fazedor" de sentido (Weick, 1995). Porque o sentido não está feito; não é prévio nem anterior à interação; não é algo equiparável a uma substância, que pode ser armazenada e está disponível para ser consumida (Mucchielli, et al., 1998; Grosjean & Lacoste, 1999).

Gerir implica "gestão do sentido" (Pfeffer, 1981; Schein, 1985; Gioia, 1986; Conger, 1991; Girin, 1990) ou comunicação cultural (Gomes, 1997). Dar sentido ou tornar significativa, aos olhos dos outros, a realidade organizacional — *sensemaking* (Daft & Weick, 1984; Weick, 1995) — é um processo em que o líder e as práticas discursivas em que participa e promove desempenham um papel activo. Conceber o líder e a acção de liderar nesta perspectiva é abrir novas vias de investigação e colocar outras questões, que não as tradicionalmente associadas à literatura científica sobre liderança.

A acção comunicativa está intimamente ligada à acção de organizar (por exemplo, planear, informar, negociar), assim como às relações sociais que se estabelecem no seio de uma organização (através, por exemplo, de acções de formação e de reuniões). É através da comunicação quotidiana que se transmitem e constituem os saberes e a cultura organizacional, que nelas se definem os indivíduos e os seus papéis, que se edificam as diversas dimensões da vida organizacional e se elaboram as modalidades de articulação das diversas actividades que viabilizam a actuação de uma dada organização (Gomes, 1997; Cossette, 1998; Grosjean & Lacoste, 1999). Os efeitos da acção discursiva não são redutíveis a transmissão de informação. Os discursos em utilização numa dada organização facilitam ou dificultam certos percursos de acção; não se reduzem a descrever ou relatar o que está feito — como sugere a visão tradicional da linguagem, que dela faz um "veículo" transparente —, mas são actantes e influenciam. Os discursos não são um espelho ou reflexo da realidade. Para além duma função representativa ou cognitiva, comportam um

96 função comunicativa (Girin, 1990) e geram efeitos ou têm consequências. Por isso, será importante ter em conta o que um dado discurso torna possível, as actuações que viabiliza ou inviabiliza.

A linguagem — uma "dimensão esquecida" no estudo das organizações, segundo Chanlat (1990) —, o discurso e a acção discursiva serão, por isso, aqui, realçados. Este destaque tem em vista clarificar e fundamentar a abordagem do que designámos por construção discursiva da liderança.

O reconhecimento do discurso e da sua importância é recente na literatura organizacional (Keenoy et al., 1997; Grant et al., 1998). Segundo Osrick et al. (1997), o discurso raramente tem sido objecto de interesse por parte das ciências que se ocupam das Organizações; o mesmo constitui um aspecto não reconhecido do trabalho de gestão e, quando é referido, quase sempre o é de modo indirecto ou implícito. Subjacente ao estatuto marginal do discurso encontra-se a convicção de que a acção é preferível ao discurso (Grant et al., 1998). Esta convicção está enraizada na cultura ocidental, que privilegia a acção, em detrimento do discurso. A "cultura científica", como a "cultura popular", reflecte ou traduz esta convicção e este privilégio (Marshak, 1998). Segundo este autor, a supremacia da acção face ao discurso faz parte do saber contido em "teorias implícitas" ou "populares" que os gestores utilizam no seu dia-a-dia, como está presente na literatura organizacional e a influencia.

A predilecção gestonária pela acção retoma e aprofunda a tradição "popular" que interpreta o discurso como inactividade e não-trabalho. A "acção" — porque observável, mensurável, prática e específica — é valorizada e considerada superior, por comparação ao "discurso" — que é contextual, interpretativo, inapreensível, abstracto e emocional. Expressões que indicam que o discurso não tem qualquer valor real são um lugar comum. Assim, a retórica instituída suspeita das "palavras" e prefere os "actos" ("passar das palavras aos actos"), do mesmo modo que sugere que o olhar deverá ser desviado do que é dito para se centrar no que é feito ("olha para o que eu faço, não olhes para o que eu digo"). Indo mais longe, não só valoriza a acção em relação ao discurso, como o concebe como um impeditivo daquela. Neste sentido, as reuniões e discussões intermináveis (improdutivas) impedem a tomada de decisões atempadas e, por isso, são denunciadas ("acabar com as conversas e meter mãos à obra"). Em nenhum caso, estas expressões quotidianas sugerem que discurso e acção possam ocorrer em simultâneo. O discurso precede a acção ou ao discurso deverá seguir-se a acção. Os dois são concebidos como entidades sem ligação. Segundo Grant et al. (1998), são três os pressupostos que subjazem a esta concepção de discurso. Primeiro, o discurso tem menos valor do que a acção. Segundo, "falar" é uma actividade passiva, por contraste com "fazer", que é activa e conduz a resultados tangíveis. Terceiro, "falar" e "fazer" são actividades invariavelmente colocadas numa sequência linear: uma sucede à outra, é sua consequência; as duas não estão mutuamente implicadas nem são concorrentes. A teoria dos actos de palavra

ou actos discursivos (Austin, 1962), como relembra este autor, fornece a base para rejeitar estes três pressupostos como indefensáveis. Porque a linguagem contém uma componente de acção, esta oposição entre discurso e acção é insustentável. Por outras palavras, e como já salientámos (Gomes, 1990), a linguagem, para além de constativa, é performativa; não se limita a descrever ou relatar o que está feito, mas faz (tem consequências ou gera efeitos) e permite fazer; não se reduz a ser um veículo que pode ser usado para, de forma transparente, descrever ou narrar algo que lhe é exterior — a realidade como exterioridade —, porque participa na construção dessa realidade.

O acima referido recente reconhecimento do discurso e da sua importância representa um afastamento da concepção tradicional e objectivista de realidade (Marshak, 1998). Neste movimento — que realça o papel da linguagem na criação da dita realidade e onde se esboça uma abordagem construcionista, ainda não totalmente definida e em elaboração — é patente o efeito da transição de uma epistemologia moderna para uma pós-moderna (Hall & Ames, 1995), assim como a passagem de uma concepção unitária ou "monológica" das Organizações para uma concepção plural ou "dialógica" das mesmas (Eisenberg e Goodall, 1993).

Apesar da diversidade de pressupostos e de práticas metodológicas que dão forma à análise do discurso, para um vasto leque de investigadores que fazem da experiência organizacional discursivamente mediada uma área de interesse (Combes et al., 1996) o discurso é mais do que um simples meio de comunicar, relatar ou, mais sofisticada e subtilmente, manipular informação. O discurso é, antes, um dos meios através dos quais a construção social da realidade é efectuada; uma das formas mais utilizadas para privilegiar algumas das narrativas ou dos relatos dessa realidade em detrimento de outras igualmente possíveis; uma modalidade de acção que viabiliza formulações alternativas de questões adequadas e respectivas respostas (Marshak, 1998; Bergquist, 1993; Schön, 1993).

A linguagem, as conversas e as histórias fazem parte da interacção diária nas organizações e o discurso é uma característica incontornável da vida social. Contudo, a análise do discurso organizacional e os contornos do seu estudo, dadas as suas raízes multidisciplinares e as diferentes perspectivas teóricas de que é objecto (Fairclough, 1995; Alasuutari, 1995; Gumperz, 1982; Potter e Wetherell, 1987; Silverman, 1993; van Dijk, 1997), permanecem insuficientemente clarificados (Grant et al., 1998).

Na sua acepção mais comum, o discurso está limitado ao diálogo falado (Sinclair & Coulthard, 1975). Entendido de forma mais abrangente, o mesmo é concebido como uma combinação de texto falado e escrito (Gilbert & Mulkay, 1984). Potter & Wetherell (1987) definem-no como todas as formas de interação falada, formal e informal, e todos os tipos de textos escritos. Com a emergência da semiótica social (Hodge & Kress, 1988; Kress & van Leeuwen, 1990), a definição de "texto" tem vindo a ser alargada, por forma a incluir artefactos culturais, assim como a combinação da linguagem com outras formas semióticas (Fairclough, 1995). Indo mais longe, van Dijk (1997), por exemplo, considera o discurso não apenas como um mecanismo linguístico ou semiótico, mas como um modo de pensar e como estando implicado na construção social da realidade. Baseando-se na linguística, na psicologia e nas ciências sociais, van Dijk (op. cit.) sustenta que o estudo dos discursos deverá ter em conta a) a utilização da linguagem, b) a comunicação de crenças e c) a interação em situações sociais. De acordo com esta perspectiva, as atitudes e os comportamentos quotidianos, juntamente com as percepções do que acreditamos ser a realidade, são moldados e influenciados pelas práticas discursivas e pelas interações em que nos envolvemos, a que somos expostos ou a que estamos submetidos (Berger & Luckmann, 1967; Searle, 1995). Neste contexto, Potter & Wetherell (1987) acrescentam que as práticas discursivas não se limitam a descrever as coisas, fazem-nas. E porque são activas, têm implicações sociais e políticas.

Na sequência do que acaba de ser dito e do que anteriormente dissemos, em particular quando nos referimos a Gergen, fica agora mais claro o sentido do que nos propusemos realizar e o entendimento que temos da construção discursiva da liderança: tal como a organização, a liderança é, na acepção que Gergen dá a este termo, uma forma de discurso.

Tendo em vista ilustrar este processo de construção da liderança, concebemos, como inicialmente referimos, este estudo e nele optámos, do ponto de vista metodológico, por recorrer à análise do discurso. Esta, como acentua Marshall (1994), não é redutível a uma técnica aplicável à linguagem, na medida em que se apoia em princípios e enuncia regras incompatíveis com a tradicional visão da linguagem como um meio ou instrumento de investigação. A concepção de linguagem em que assenta afasta-se da visão "realista" ou "representacionalista" (Alasuutari, 1995), predominante no discurso moderno da ciência, que faz da linguagem uma ferramenta, de que o investigador pode

dispor, sem se interrogar sobre os efeitos do seu uso. A linguagem como um meio — como se de um tubo cristalino se tratasse — faz parte de um paradigma (Gomes, 1990) que não se adequa aos fins que esta investigação tem vista. A opacidade inerente à linguagem e aos actores sociais constitui, aqui, um ponto de partida; é assumida e não descartada como empecilho ou como entrave. O recurso à análise do discurso justifica-se pela natureza opaca e ambígua da realidade organizacional, porque realça a importância da discursividade e não a reduz a um mero instrumento e porque se apoia em conceitos que facilitam a apreensão do fenómeno que é objecto de estudo.

3. MÉTODO

3.1. PARTICIPANTES E RECOLHA DE DADOS

Os participantes neste estudo foram 12 executivos de topo de duas empresas industriais, uma de Portugal e outra da Finlândia, ambas envolvidas num processo de reestruturação organizacional. No caso português, participaram cinco membros da Direcção (o Administrador e quatro chefes de departamento) de uma empresa do sector automóvel, actualmente integrada num grupo multinacional e com um projecto de mudança em curso. Esta mudança tem em vista a duplicação da produção e envolve, entre outros aspectos, os seguintes: reformulação da estratégia do negócio, novo posicionamento da unidade de produção (filial) face ao grupo multinacional e recomposição da equipa de direcção. No caso finlandês, participaram sete executivos de topo organizacional (o Director-Geral e seis directores de departamento). Trata-se de uma empresa do sector do aço, igualmente a passar por um processo de mudança. Neste caso, o projecto de mudança organizacional tem por objectivo uma reorganização de funções, envolvendo, entre outros aspectos, uma maior orientação para os processos e para os clientes.

100

Para levar a cabo esta investigação, em ambos os países, os referidos elementos da Direcção das organizações foram individualmente entrevistados e, posteriormente, participaram numa sessão de discussão em grupo. As entrevistas, bem como a discussão de grupo, foram conduzidas pelos investigadores que participaram neste projecto. Cada entrevista individual durou cerca de hora e meia e o grupo de discussão, uma hora. Seguindo um guião previa-

mente elaborado para o efeito, as referidas entrevistas foram conduzidas em torno de três temas centrais: liderança, mudança e cultura organizacional.

A utilização da técnica de entrevista está em consonância com os objectivos prosseguidos neste estudo e teve em vista apreender os meios e os modos utilizados pelos entrevistados para interpretar o mundo que os rodeia, compreender a forma como constróem a realidade em que vivem e o processo de atribuição de sentido a que recorrem para tornar significativa essa realidade. Enquanto entrevistadores, procurámos ater-nos ao que era dito pelos entrevistados e, assim, evitar as interpretações excessivas ou abusivas dos dados. Por outras palavras, e em consonância com o objectivo central desta investigação, apenas interpretámos a informação contida nos discursos dos líderes.

No decurso das entrevistas, adoptámos três tipos diferentes de formulação das questões: a) perguntas simples e directas — chamadas informativas; b) perguntas que solicitavam os entrevistados a adoptar a perspectiva de uma outra pessoa — questões circulares; c) perguntas em que o líder era convidado a reflectir sobre o seu próprio comportamento e a avaliá-lo — questões reflexivas.

Todas as entrevistas (individuais e de grupo) decorreram nas instalações das empresas alvo do estudo e foram gravadas em áudio, tendo-se procedido posteriormente à sua transcrição integral. Segundo Fairclough (1992), as questões que a investigação coloca e a que visa dar resposta determinam ou condicionam o grau de exactidão e rigor a adoptar na transcrição dos dados. Neste estudo, procedemos à transcrição literal das entrevistas, respeitando pausas, silêncios e interrupções, registados na gravação dos discursos. Posteriormente, estes discursos (interacções discursivas) foram submetidos a uma "análise do discurso".

3.2. ANÁLISE DO DISCURSO

Na sequência de diversos autores que referem e utilizam a análise do discurso (abreviadamente, DA: *discourse analysis*) nas suas investigações (v.g., Marshall, 1994; Wetherell, Stiven & Potter, 1987; Potter & Wetherell, 1987; Marshall & Wetherell, 1989; Grosjean & Lacoste, 1999), adoptámos, neste estudo, o referido método. Diferentemente de outros métodos ou técnicas,

a análise do discurso aqui referida não adopta um procedimento nem efectua um tratamento dos dados tendo em vista a quantificação dos mesmos. É assumidamente interpretativa e enquadrável na categoria dos métodos qualitativos, no sentido que, por exemplo, Van Maanen (1998) atribui a tal designação.

O termo discurso é aqui utilizado com um sentido próximo do que Gergen (1992, 1998) lhe atribui. Para este autor, um discurso é, basicamente, um padrão de significados relativamente estável, que é gerado na interacção social e que participa na construção da própria realidade. Um discurso pode ainda ser entendido como correspondendo ao modo de falar e de escrever que uma dada comunidade adopta, o qual condiciona ou constringe o que é "dizível" (o que pode ser dito e quem o pode dizer), no interior dessa comunidade. Deste modo, aproxima-se da noção de "contrato de comunicação" (Ghiglione, 1984) e de outras, como prática discursiva e repertório interpretativo (Barrett et al., 1995; Cossette & Audet, 1992; Cossette, 1998), ou de cultura, entendida como matriz interpretativa. Neste caso, a cultura de uma organização é concebida como especificando o quadro no interior do qual é possível comunicar ou fazer sentido — comunicação cultural (Gomes, 1997).

Na análise do discurso efectuada, retivemos e utilizámos as noções de função, variação e posição, a que recorrem vários dos autores já mencionados que se dedicam à análise do discurso. Entre outros, Potter & Wetherell (1987) explicitam as noções aqui adoptadas e sumariamente apresentadas a seguir:

O termo *função* remete para os efeitos ou consequências do discurso. Este comporta diversas funções e a sua utilização tem consequências ou gera determinados efeitos (Girin, 1990; Grosjean & Lacoste, 1999; Cossette, 1998; Gray et al., 1985; Potter & Wetherell, 1987; Ghiglione, 1986; Ghiglione et al., 1985; Gergen, 1998). A ênfase colocada nos efeitos ou nas consequências da linguagem utilizada visa, antes de mais, salientar o que atrás referimos: a linguagem não se limita a descrever ou relatar o que está feito, mas faz e permite fazer; participa na construção da realidade.

102

O termo *variação* diz respeito às várias versões construídas por um determinado actor, em diferentes situações ou contextos. Assume-se, assim, que a linguagem, possuindo diferentes funções, variará de acordo com as funções que desempenha. Neste estudo, era nosso objectivo compreender como é que a linguagem dos líderes variava e que função servia tal variação. Tal variação — sempre presente em qualquer processo comunicativo — não é considerada ilógica, enviesada ou irracional, mas constitutiva da discursivi-

dade e inerente ao processo de gestão de impressões, de que a mesma se faz acompanhar:

A noção de *posição* é utilizada para nos referirmos a diferentes dimensões dos actos sociais inerentes ao discurso. Através de um dado discurso, o actor social define e adopta uma certa posição, ocupa um certo "lugar". Nesse sentido, posiciona-se e constrói uma identidade. A posição construída pode não ser deliberada, mas desempenha um papel importante na definição do comportamento desse actor social. Considerando que um mesmo indivíduo pode estar na origem de discursos diferentes, e até contraditórios, e neles adoptar diferentes posições, não faz qualquer sentido a procura do único "verdadeiro" discurso que o caracteriza ou a única posição que genuinamente o representa e identifica.

Com base no quadro traçado, os vários textos transcritos foram submetidos a análise, tendo esta sido iniciada com a identificação dos diferentes tópicos focados (por exemplo, autonomia e integração). Verificámos, então, que alguns desses tópicos ou temas estavam presentes em mais do que um dos discursos e que neles eram abordados diferentemente, não havendo uma forma única e exclusiva para a sua expressão e comunicação. E tendo emergido da análise diferentes formas de descrever e definir a liderança, começámos por identificar discursos preliminares e, posteriormente, comparámo-los. O processo foi concluído com a especificação dos discursos finais e das suas implicações, após ter passado por uma análise mais fina e aprofundada de cada um desses discursos preliminares e das suas relações.

A utilização destes discursos e os efeitos por eles gerados, em relação à mudança organizacional projectada, bem como as consequências do uso de um dado discurso, foram igualmente objecto de análise. O mesmo ocorreu relativamente às estratégias de gestão de impressões utilizadas e à forma mais ou menos convincente como foram sendo construídas. Ao longo deste processo, a construção discursiva da mudança organizacional esteve sempre presente e será discutida.

4. ANÁLISE COMPARATIVA

QUADRO I
SEMELHANÇAS NOS DISCURSOS

	Discurso do "Expert"		Discurso da Cooperação	
	Finlândia	Portugal	Finlândia	Portugal
Focalização: temas centrais	Futuro da organização Estratégias e acções Planeamento	Futuro da organização Estratégias e acções Planeamento Rigor Produtividade	Experiências e emoções das pessoas	Experiências e emoções das pessoas Coesão e colaboração G. R. H.
Características principais	Previsibilidade Linguagem de negócios Conhecimento teórico	Previsibilidade Linguagem técnica Tecnidade das soluções Controlo	Discurso compreensivo Ser humano definido pela positiva Relações de igualdade	Intercompreensão Aceitabilidade das so- luções Ser humano definido pela positiva
Posições	Pregador – ouvinte Superior – estudante	Pregador – ouvinte Instrutor – aprendiz	Formador – formando Formador humanista – Formando adulto	Formador – formando Animador – equipa

A análise do discurso efectuada pelos investigadores que, na Finlândia e em Portugal, realizaram este estudo conduziu à identificação de quatro discursos em cada um dos casos estudados. Entre os quatro discursos de cada uma das organizações há diferenças e semelhanças que a análise comparativa irá, adiante, explicitar. Os discursos identificados foram os seguintes: discurso do exercício do poder, discurso do "expert", discurso da cooperação e discurso do destino, no caso finlandês; discurso da estratégia, discurso do "expert" (perito), discurso da cooperação e discurso da oportunidade, no caso português.

104

A descrição e caracterização dos discursos, bem como a sua interligação a nível intra-organizacional, por já terem sido expostas em artigo sobre o caso português (Gomes et al., in press), não serão, aqui, objecto de apresentação. Centrar-nos-emos, agora, sobre os dois casos estudados e a sua análise comparativa.

Dois dos quatro discursos — o do "expert" e o da cooperação — são em tudo semelhantes. Conforme se pode verificar pela leitura do Quadro I, a

QUADRO II
DIFERENÇAS NOS DISCURSOS

	Discurso do Poder/da Estratégia		Discurso do Destino/da Oportunidade	
	Finlândia	Portugal	Finlândia	Portugal
Focalização: temas centrais	Passado da organização Sindicatos Relações Laborais	Futuro do Grupo Estratégia do negócio Sucesso Integração	Carreira pessoal Gestão do tempo Características individuais Dinheiro	Carreira pessoal Gestão do tempo e da carreira Características individuais Sobrevivência Tirar partido da mudança Níveis de decisão O negócio (custos e benefícios)
Características principais	Ser humano passivo e estático Centrado nos conflitos	Ser humano estático Poder e conflito Disciplina	Ser humano passivo Incontestabilidade Apelo à sorte	Ser humano adaptável Oportunidade/"timing"
Posições	Autoridade – subordinado imaturo Luta	Autordade – subordinados Dirigente – dirigidos Aliados – inimigos Centro – periferia	"Surfista"	Jogador Aproveitar – desperdiçar oportunidades No lugar certo, no momento certo

lógica que preside à sua construção é a mesma, nas organizações finlandesa e portuguesa. Diremos, por isso, que estes discursos são coincidentes.

Os outros discursos, como assinala o Quadro II, apresentam diferenças. Contudo, porque há entre eles proximidades — evidenciadas no referido Quadro —, os mesmos estão agrupados e serão comparados dois a dois.

O discurso do poder, no caso finlandês, e o discurso da estratégia, no caso português, diferem em aspectos relevantes e assemelham-se noutros. Considerando os três níveis ou domínios identificados — temas, características e posições — no Quadro II, verificamos que as diferenças apenas se referem aos temas, já que, no que concerne às características e às posições, são claros e salientes os pontos de contacto ou semelhanças.

Algo que diferencia estes dois discursos é a perspectiva temporal que cada um deles adopta. O discurso finlandês do exercício do poder centra-se

sobre o passado, tem em conta o papel e a influência dos sindicatos na vida da empresa e realça a importância das relações laborais e a sua pertinência (negociações colectivas) para o exercício do poder. Neste discurso, o passado é uma referência, surge como uma fonte de ensinamentos e de legitimação.

Diferentemente, o discurso português da estratégia tem como perspectiva temporal de referência o futuro. Em nome do futuro da empresa, da sua sobrevivência e da sua competitividade, é imperioso mudar. E mudar significa romper com o passado, impor a estratégia de negócio definida pela sede (em França), imprimir um novo rumo à empresa e atribuir-lhe uma nova missão, alterar processos e procedimentos, introduzindo, assim, uma descontinuidade na cultura da empresa. Neste contexto, o futuro emerge como fonte de legitimação. O passado é combatido. O que se fazia e como se fazia é para esquecer. A ausência de qualquer referência ao passado neste discurso, por contraste com o que ocorre no caso finlandês, está directamente relacionada com o facto de, no caso português, o discurso designado cultural (um dos discursos inicialmente identificados e posteriormente suprimido ou rasurado) ter sido combatido e vencido pelo discurso da estratégia (para uma análise mais detalhada desta questão, ver Gomes et al., in press). Para além da já referida ausência, importa salientar uma outra. No caso português, os sindicatos não são mencionados, contrastando com o reconhecimento do poder sindical e da sua influência na organização, no caso finlandês.

Apesar das diferenças assinaladas, os dois casos comportam semelhanças, sendo de realçar que estas se sobrepõem àquelas. Como acima dissemos, os dois casos diferem quanto aos temas focalizados, mas convergem ou assemelham-se, no que respeita às características e às posições, como evidencia o Quadro II. Por esta razão, poderíamos dizer que se trata de duas versões do mesmo tema ou de duas versões do mesmo discurso. Noutros termos, estamos perante duas modalidades de exercer o poder. Os dois estão centrados sobre o poder, partilham a mesma visão conflitual da realidade em que se situam e adoptam posições (posicionam-se e são posicionados) de autoridade: superior-subordinados ou dirigente-dirigidos. Os modelos de homem ou os pressupostos sobre a natureza humana (características) aqui presentes são comuns ou similares. A luta, podendo assumir formas e expressões diferentes, está igualmente presente. No entanto, a visão conflitual que os assemelha, diferencia-os no que toca à identificação e localização dos adversários ou inimigos. No caso finlandês, "os adversários" estão localizados no exterior,

o conflito tem que ver com a oposição entre a organização e as forças sindicais, enquanto, no caso português, o "inimigo" a abater é interno e está identificado com o atrás referido discurso cultural. O portador deste discurso alternativo e que disputava o poder acabará por ser vencido e o mencionado discurso rasurado.

Comparando o discurso finlandês do destino e o discurso português da oportunidade, encontramos diferenças e semelhanças. As diferenças estão mais presentes ao nível das características principais e das posições; as semelhanças, ao nível dos temas centrais. No caso português, o discurso salienta o aproveitamento das oportunidades e, embora remetendo para situações exteriores que o indivíduo não controla, aparece como mais neutro do que o apelo à sorte ou a crença no destino, presente no discurso finlandês. Na organização finlandesa, o discurso do destino insere-se numa estratégia de gestão de impressões pouco verosímil ou pouco convincente (desencadeia sorrisos). Aguardar as melhores circunstâncias — a sorte — é uma atitude que não se coaduna com a ideia de líder ou de gestor. Saber jogar e aproveitar as oportunidades, por comparação com navegar à vista ("surfista") e depender do destino que não se controla, é mais neutro, no contexto organizacional, podendo mesmo passar por gestor ou empresarial (estar atento às oportunidades e saber aproveitá-las) e, por isso, mais aceitável, credível ou convincente.

Em qualquer dos casos, contudo, estes dois discursos aparecem como relativamente passivos ou defensivos, face aos discursos dominantes (poder e estratégia), que lutam e se batem pelo controlo da organização. Nenhum deles é confrontativo. Nem um nem outro disputam o poder ou se apresentam como alternativa. Pelo contrário, são discursos que se secundarizam e, quer na Finlândia quer em Portugal, são minoritários e pouco influentes no contexto organizacional.

Considerando, agora, os quatro discursos que resultaram da análise do discurso efectuada nas duas organizações, este estudo permite sustentar que a principal diferença tem que ver com a forma como esses discursos se diferenciam e se articulam no interior de cada uma das organizações. Globalmente, o que se observa é uma diferenciação vertical, no caso português e uma diferenciação horizontal, no caso finlandês. Com efeito, a análise comparativa dos resultados globais obtidos em cada uma das organizações abrangidas pelo estudo mostra que, na empresa portuguesa, os discursos estão hie-

rarquizados, no sentido em que há discursos que se posicionam e são posicionados como "subordinantes" e outros, por oposição aos primeiros, são posicionados como "subordinados". Comparativamente, na empresa finlandesa, os diversos discursos que coexistem no seu seio são apresentados de uma forma que pode ser caracterizada como sendo menos piramidal, ou seja, a sua articulação é menos vertical (autoridade) ou mais horizontal, resultando numa visão plural e mais "igualitária" dos discursos de liderança. A diversidade e compatibilidade destes discursos é reconhecida, a pluralidade assumida e a sua expressão aparece como legítima. Por contraste, na empresa portuguesa, embora haja diferenciação de discursos, os mesmos estão ordenados ou são verticalmente articulados. Mais especificamente, o que é diferente e interativo, face ao discurso dominante, não é por este excluído mas combinado, por forma a construir um discurso coerente e integrado; mas o que é discordante e alternativo é combatido e excluído. Daí que, na empresa portuguesa, um dos discursos acabe por ser suprimido (ficando os discursos reduzidos a quatro) e que o líder que era portador de um discurso alternativo tenha sido afastado. A supressão deste discurso e o afastamento deste líder, verificada neste estudo de caso, ilustra a diferença que, agora, nesta análise comparativa, pretendemos acentuar.

5. DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

Da análise comparativa resultou a identificação de quatro discursos em cada um dos casos e a especificação das principais diferenças e semelhanças entre esses dois casos. Dadas as proximidades detectadas e atrás referidas, o discurso do exercício do poder e o da estratégia podem ser considerados como um único discurso com designações diferentes ou, melhor, duas versões de um mesmo discurso (duas modalidades de exercer o poder), assim como o discurso do destino e o da oportunidade podem ser considerados como uma variação do mesmo discurso. Este último, como também já referimos, é o menos relevante no contexto dos discursos de liderança e, por isso e para efeitos desta discussão, será aquele a que menos importância atribuiremos. Quanto aos discursos do "expert" e da cooperação, porque são coincidentes, podemos referi-los sem que seja necessário especificar se o seu contexto é o português ou o finlandês.

No texto que segue, os diversos discursos serão referidos por esta ordem: 1) discurso do exercício do poder ou da estratégia, 2) discurso do "expert", 3) discurso da cooperação e 4) discurso da oportunidade ou do destino.

No processo de análise e de interpretação dos dados que conduzimos, assumimos que os discursos estão interligados e que só no contexto das relações entre discursos os mesmos se tornam inteligíveis e adquirem sentido. Neste estudo, para além da análise comparativa dos discursos identificados, foram objecto de igual atenção a construção discursiva da identidade de cada um deles, a gestão de impressões aí operante, as posições adoptadas por líderes e liderados, assim como a relação entre os discursos e a mudança em curso na organização.

As posições adoptadas pelos líderes não são fixas nem estáticas, antes são utilizadas de forma flexível e adaptável, tendo em vista a gestão de uma identidade em construção, no interior de um contexto organizacional em mudança. Assim, cada um dos discursos privilegia uma dada estratégia ou tática de gestão de impressões, mas qualquer uma delas se apresenta e visa ser considerada como consequente, consistente e convincente.

No interior dos quatro discursos que comparámos, as posições assumidas podem ser qualificadas como sendo de: 1) autoridade, no discurso do exercício do poder ou no da estratégia; 2) perito, no discurso do mesmo nome; 3) animador/formador, no discurso da cooperação; 4) jogador ou "surfista" (navegar à vista), no discurso da oportunidade ou no do destino.

No seio de cada um dos discursos, a mudança organizacional adquire diferentes significados. Assim, mudar é: 1) uma "imposição" ou uma "negociação" (impor ou negociar uma solução, exercer o poder de forma menos ou mais legítima); 2) uma questão de aplicação (objectivos, processos e resultados; produzir conforme está planeado); 3) um desafio comum e um processo participado; 4) uma questão de sobrevivência ou algo de inevitável (destino).

Neste contexto, liderar é: 1) exercer o poder ou dirigir (autoridade); 2) controlar e instruir (corrigir os erros e ensinar a forma correcta); 3) animar e formar uma equipa (envolver os colaboradores e desenvolver o seu potencial, tratando-os como adultos); 4) ter o sentido da oportunidade ou "navegar à vista" (atender às circunstâncias).

Para se chegar a líder é relevante: 1) ser competitivo e ter sucesso ou saber negociar (gerar soluções aceitáveis e legítimas e atender aos diferentes

interesses em jogo); 2) ser organizado (adoptar o método correcto, ser rigoroso e eficaz); 3) ser aceite e apoiar-se na equipa (suscitar a participação, obter a adesão e colaboração); 4) estar atento às oportunidades e tirar partido da mudança ou saber navegar ("surfar"), aguardar a sua vez e ter sorte.

O processo de identificação e comparação dos discursos foi um processo criativo, onde algumas opções foram tomadas e a responsabilidade pela interpretação assumida. Os discursos resultantes deste processo não são, por isso, entendidos como produtos acabados ou verdades definitivas sobre liderança.

Os participantes neste estudo tomaram parte no processo de validação dos resultados, tendo a análise efectuada pelos investigadores sido objecto de uma apresentação e obtido a sua concordância. Neste processo, a sessão de discussão em grupo foi importante por ter permitido verificar quais de entre os vários discursos que a partir das entrevistas haviam sido identificados eram, ou não, mantidos e confirmados em grupo.

A análise e interpretação dos dados que aqui apresentamos só foram possíveis pelo facto de vários investigadores estarem envolvidos neste estudo e por, ao longo de todo o processo, terem sido confrontados e discutidos os diferentes pontos de vista. Inicialmente, os textos das entrevistas (individuais e de grupo), bem como as notas e outros registos que cada um dos investigadores foi elaborando, foram lidos individualmente e constituíram objecto de uma análise preliminar independente. Num segundo momento, os dados foram analisados em conjunto e as diferentes perspectivas discutidas e argumentadas.

Ao longo do processo de análise e interpretação dos dados, foi assumida a necessidade de relacionar os diversos discursos, de os comparar, por ser a esse nível que a atribuição de sentido se torna viável e por considerarmos que os vários discursos estão interligados e interagem. Cada actor gera e gere vários discursos e para um mesmo discurso contribuem vários actores. Alguns deles complementam-se, outros rivalizam entre si. Em qualquer dos casos, é no contexto da interacção discursiva e das relações entre discursos que os mesmos se tornam inteligíveis e são interpretáveis (Parker, 1992; Grosjean & Lacoste, 1999; Bougon, Weick & Binkhorst, 1977; Eden, Jones & Sims, 1983; Gray, Bougon & Donnellon, 1985). Além disso, um dado discurso apenas se torna analisável e compreensível quando relacionado e comparado com o que nesse mesmo discurso está a ser rejeitado ou combatido (Billig, 1987). A melhor ilustração do que acaba de ser referido ocorreu aquando da identi-

ficação inicial dos discursos estratégico e cultural e da posterior supressão do segundo. Tomados isoladamente, é difícil analisá-los. O sentido emerge da relação (competição) estabelecida entre os dois; um permite compreender o outro.

Dados os objectivos previamente formulados, era importante atender à pluralidade e diversidade dos discursos gerados e geridos pelos líderes, facilitar a sua expressão, em vez de apenas fixar a atenção sobre um discurso que emergisse como dominante. Nesse sentido, a análise do discurso revelou-se um método produtivo e adequado aos fins em vista, assim como contribuiu para enriquecer o estudo da mudança organizacional.

A mudança organizacional também é feita de mudanças nas práticas discursivas. Expressa-se através da substituição do discurso em vigor por um novo discurso (Barrett et al., 1995). A emergência e o silenciamento de um discurso, ocorridos durante o processo de reestruturação organizacional, que se traduziu por uma recomposição da equipa de liderança e pelo afastamento de um dos líderes, no caso português, constitui a melhor ilustração disto mesmo e torna visíveis os efeitos de um dado discurso sobre outro. Do enfrentamento dos dois resultou um vencedor e um vencido. Os efeitos não foram meramente "simbólicos". A acção discursiva tem implicações muito "práticas" e, por vezes, dolorosas. O despedimento, como o reconhecimento público de alguém, não é anterior à sua enunciação; não é algo pré-existente à interacção discursiva. O acto de o dizer (fazer) tem consequências efectivas. Aqui significou um afastamento e o fim de uma carreira de gestor. A mudança de estratégia, expressa numa mudança de discurso (na vitória de um e na derrota de outro), traduziu-se numa mudança de pessoas, alterando a composição da equipa de direcção da empresa. Neste caso, a rasura de um discurso veio permitir realçar algo de essencial neste trabalho: como os discursos mudam e são mudados; como são suprimidos ou substituídos; como interagem e se posicionam uns em relação aos outros; como se compatibilizam, harmonizam ou hierarquizam.

A análise do discurso efectuada conduziu à identificação de vários discursos em acção nas duas organizações, assim como possibilitou evidenciar que nem todos eram igualmente relevantes ou pertinentes. A forma como se articulam e fazem sentido não é similar nos dois casos que comparámos. Assim, no caso português, os discursos da cooperação, da perícia e da oportunidade são secundarizados pelo discurso da estratégia, que se assume como domi-

nante ou liderante, e o discurso da cultura que o enfrentou e desafiou, foi rasurado. No caso finlandês, os diferentes discursos articulam-se de um modo menos hierarquizado e hierarquizante. Nele não se verifica a supremacia ou hegemonia de um discurso sobre os outros; não há discursos em competição, como no caso português. Os diversos discursos surgem como compatíveis e coordenados, mais do que hierarquizados. O discurso da cooperação tem maior peso e expressão e ignorá-lo ou não o mencionar poderá parecer anti-quado ou desadequado. Um líder moderno e convincente não se pode permitir desconhecê-lo e deixar de fazer uso dele, assim como do discurso do "expert". A legitimidade dos discursos em presença não é posta em causa. A expressão da pluralidade é admitida e assumida. A pertinência e credibilidade de um dado discurso pode ser questionada, como é o caso do discurso do destino, mas este não é combatido, nem excluído ou suprimido da comunidade de trabalho que esta empresa constitui e das suas práticas discursivas.

Em termos comparativos, poderíamos dizer, em síntese, que, no caso finlandês, estamos perante um contexto organizacional mais "democrático" (mais plural), mas, simultaneamente, mais "burocrático" (no sentido de observância de regras) e que, no caso português, em que o discurso dominante subalterniza os demais, a realidade organizacional discursivamente construída e partilhada (ou consentida) é mais "monológica" que "dialógica" (Eisenberg & Goodall, 1993), menos "burocrática" e mais flexível, mas também menos consensual e mais susceptível de ser questionada na sua legitimidade. Aqui, a mudança traduziu-se em ruptura cultural e descontinuidade discursiva. Gomes (1994) especifica quatro formas distintas de lidar com a cultura e de a relacionar com estratégia: a) ignorar a cultura, b) gerir a cultura, c) mudar a cultura, d) mudar de estratégia. No caso português, a opção parece não suscitar dúvidas: aplicar a estratégia e ignorar ou fazer tábua rasa da cultura, apagando o passado e o que se lhe refere. Já no caso finlandês, a análise do discurso sugere outra opção: compatibilizar a estratégia com a cultura operante na organização e geri-la, por forma a garantir a adaptabilidade e sustentabilidade do sistema.

Fairclough (1992) critica o facto de, muitas vezes, a análise do discurso ignorar as questões do poder e do seu exercício. Neste estudo, estas questões foram tidas em conta e evidenciadas. Os dois discursos em presença constituem duas versões do exercício do poder e são construídos com base na metáfora política. Apoiando-se, num caso, na vertente mais "diplomática" e,

noutro, na vertente mais "militar" da política, os dois estão centrados sobre a questão do poder e do conflito e apresentam respostas para a sua gestão: um mais jurídico-legal (sindicatos, negociação), "democrático" e "burocrático", o outro mais militar, combativo e competitivo. Este, porque mais centrado sobre o que é estratégico, rápido e eficaz, assenta o seu sucesso sobre a derrota dos adversários. A competitividade do sistema parece assegurada, mas a sua sustentabilidade ou longevidade não está garantida. A aceitabilidade das soluções, a comunicabilidade e a legitimidade, permanecem como questões em aberto.

Uma vasta literatura relativa à gestão da mudança e ao diagnóstico de que a mesma deverá fazer-se acompanhar (vide, Brunet & Savoie, 1999) sustenta que a variedade e a tolerância à ambiguidade, assim como uma certa dose de incerteza consentida e a diversidade admitida no comportamento dos actores (Crozier & Friedberg, 1977), contribuem para reduzir a vulnerabilidade do sistema e aumentar a sua adaptabilidade (Cronen & Pearce, 1985). No mesmo sentido, é admitido que o conflito possa ter um papel criativo (Robbins, 1974; Gordon, 1991). No caso finlandês, a expressão de diferentes representações, que a análise dos discursos evidenciou, parece estar mais facilitada. O processo de mudança em curso na organização, mesmo que seja menos rápido ou mais incremental, por comparação com a mudança radical ou revolucionária verificada no caso português, pode ser igualmente eficaz (Cunha e Herriot, em textos inseridos neste mesmo livro, aprofundam esta questão).

Para concluir, resta-nos realçar alguns dos efeitos de uma dada prática discursiva. Tendo partido de um quadro teórico em que a liderança, como as organizações em que a mesma ocorre, são concebidas como realidades partilhadas e socialmente construídas (Weick & Roberts, 1993), geradas e geridas no interior de um dado discurso, e tendo salientado que este mesmo discurso tem consequências e facilita ou dificulta certos percursos de acção, finalizaremos acentuando algumas dessas consequências. Pelo que acima expusemos, alguns dos referidos efeitos já foram evidenciados. Acrescentaremos que a construção discursiva do discurso estratégico é aquela que melhor permite ilustrar o que, agora, nos propomos e aquela em que as consequências são mais efectivas e facilmente evidenciáveis. Num contexto organizacional em mudança, o discurso estratégico emerge como o vencedor de uma disputa pela liderança, silencia um discurso potencialmente alternativo e subalterniza os restantes. Este discurso fornece o quadro (a matriz interpretativa) no inte-

rior do qual as razões e o sentido da mudança se expressam. Nele, o líder gera e gere um sentido para a mudança em curso na organização; atribui-lhe um sentido e, ao fazê-lo, torna a execução do seu projecto mais facilmente exequível. Trata-se de um discurso que veio para mudar e mudou (mudar é introduzir descontinuidades ou rupturas): o objectivo de duplicar a produção será atingido, mesmo que, para isso, tenha que eliminar pessoas (opositores). O problema resolve-se com mais trabalho e contratação de pessoal mais jovem. Este discurso que hierarquiza e subordina os demais, que os integra num todo coerente, que recombina elementos dos outros e sobre eles constrói uma narrativa triunfante, facilita a integração no grupo multinacional e a aplicação da sua estratégia (global) à unidade de produção (local). O que dificulta é a integração e a comunicação internas, bem como a adaptabilidade e sustentabilidade do sistema. Que organizar é uma actividade humana e, como tal, não está acima da sociedade nem fora da história, não é imune à cultura nem exterior ao discurso; que numa perspectiva pós-moderna deixou de haver discursos globais e se esgotou a "grande narrativa" e a verdade de que esta era portadora; que as verdades não existem fora das pessoas, nem fazem sentido fora das comunidades donde surgem e daquelas a que se destinam: tudo isto não é captado por este discurso, nem faz parte do repertório interpretativo que nele está contido.

Deste estudo, focalizado sobre a construção discursiva da liderança, emergem três discursos como sendo os mais pertinentes para a sua compreensão: o do poder, nas suas duas versões, o do perito e o da cooperação. De entre os discursos identificados nas duas organizações, o discurso da oportunidade ou do destino é aquele que mais dificilmente se enquadra nos discursos de liderança. Como salienta Alvesson (1989), os gestores — seguindo os cânones do "management" e adoptando os critérios de negócios que vigoram no mundo ocidental, em que o controlo e a eficácia são valores nucleares e incontroversos — manifestam uma clara preferência por narrativas que apresentam os problemas e os conflitos como geríveis e controláveis. O discurso da oportunidade ou do destino, contudo, parece não obedecer a estes princípios e critérios, já que o que acontece é apresentado como se escapasse ao seu controlo. No entanto, o discurso gerado na organização portuguesa acrescenta um critério de avaliação da actuação dos líderes que importa reter: o critério da oportunidade. Acresce ainda que, quer este quer o discurso do destino da organização finlandesa, evidenciam como nem todos os

discursos no interior de uma dada organização são igualmente relevantes e convincentes.

Considerando os outros três e situando-os no contexto da literatura organizacional, realçaremos a clara aproximação entre o que aqui é designado por discurso do poder e a abordagem clássica das organizações, designadamente a burocracia, enquanto modelo explicativo do comportamento organizacional. Como na burocracia, desenvolvimentos teóricos recentes ou, posteriores, em particular a chamada abordagem política das organizações, explicam o comportamento nas e das organizações em termos de poder. No que se refere ao discurso do "expert", a sua conexão com o taylorismo é patente: a separação do trabalho de concepção do de execução permite definir a forma correcta de fazer (*the one best way*). O "expert" detém um saber especializado, noutros termos, sabe mais e, por isso, ensina e corrige. No discurso da cooperação, é notória a ligação entre este e a literatura relativa à Gestão de Recursos Humanos. A Escola de Relações Humanas e muito do que dela decorre ou que com ela se relaciona (a abordagem "comportamental" ou "humanista", como, por vezes, é referida) encontra, aqui, um ponto de contacto e uma forma de expressão.

Recorrendo à linguagem das metáforas para situar estes três discursos, dinâmicos que subjacente ao discurso do poder está a metáfora política, ao discurso do "expert", a da máquina e ao discurso da cooperação, a do organismo. Schein (1997) sustenta que no seio das organizações coexistem três culturas: a dos "executivos", a dos "engenheiros" e a dos "operadores". Numa aproximação aos discursos que identificámos, diríamos que o que designámos por discurso do poder se assemelha à "cultura gestionária" (executivos) e que o discurso do "expert" tem muito em comum com a "cultura de engenharia". O discurso da cooperação seria aquele que mais se aproximaria do que Schein designa por cultura dos operadores. Este estudo não desceu à base e não envolveu os trabalhadores. Por isso, esta aproximação é cautelosa e sustentá-la exigiria outro tipo de investigação, a realizar futuramente.

Em que medida os discursos aqui identificados e comparados poderão proporcionar novas direcções a investigações futuras ou gerar hipóteses nesse sentido é algo que resta aprofundar e que necessita continuar. Este trabalho visou outro objectivo, propondo-se contribuir para dotar a literatura sobre liderança de uma nova inteligibilidade.

REFERÊNCIAS

- ALASUUTARI, P. (1995). *Researching Culture: Qualitative Method and Cultural Studies*. London, Sage Publications.
- ALVESSON, M. (1989). The culture perspective on organizations: instrumental values and basic features of culture. *Scandinavian Journal of Management*, 5 (2), 123-136.
- BARRETT, F.J., THOMASS, G.F. & HOCEVAR, S.P. (1995). The central role of discourse in large scale change: a social construction perspective. *Journal of Applied Behavioral Science*, 31 (3), September: 352-372.
- BERGER, P. & LUCKMANN, T.L. (1967). *The Social Construction of Reality*. London, Penguin.
- BERGQUIST, W. (1993). *The Postmodern Organization: Mastering the Art of Irreversible Change*. San Francisco, Jossey-Bass.
- BILLIG, M. (1987). *Arguing and thinking. A rhetorical approach to social psychology*. Cambridge, Cambridge University Press.
- BOUGON, M.G.; WEICK K.E. & BINKHORST D. (1977). Cognition in organizations: An analysis of the Utrecht Jazz Orchestra. *Administrative Science Quarterly*, 22: 606-639.
- BROWN, J.S. & DUGUID, P. (1991). Organizational Learning and communities-of-practice: toward a unified view of working, learning and innovation. *Organization Science*, 2 (1): 40-57.
- BRUNER, J. (1990). *Acts of Meaning*. Cambridge, MA, Harvard University Press.
- BRUNET, L. & SAVOIE, A. (1999). *Le Climat de Travail*. Québec, Les Éditions Logiques.
- BUCHANAN, D. & BADHAM, R. (eds.) (1999). *Power, Politics, and Organizational Change*. London, Sage Publications.
- CHANLAT, J.-F. (dir.) (1990). *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*. Collection Sciences de l'administration. Québec/Paris, Les Presses de l'Université Laval/Éditions ESKA.
- CIBORRA, C.U., PATRIOTTA, G. & ERLICHER, L. (1999). Prova de desmontagem na linha de montagem: A teoria e a prática da nova divisão da aprendizagem na Fiat Melfi. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 5 (2): 327-348.
- CLAIR, L. ST. & QINN, ROBERT E. (1997). Progressing without precision: The value of ambiguity as a tool for learning about organizational phenomena. In Pasmore, W.A. & Woodman, R.W. (eds.). *Research in Organizational Change and Development*. vol. 10. Greenwich, Connecticut, JAI Press Inc.
- COMBES, C., GRANT, D., KEENOY, T. & OSWICK, C. (eds.) (1996). *Organizational Discourse: Talk, Text and Tropes*. London, KMCP.
- CONGER, J.A. (1991). Inspiring others: The language of leadership. *Academy of Management Executive*, 5 (1): 31-45.
- COOK, SCOTT D.N. & YANOW, DVORA (1996). Culture and Organizational Learning. In Michael D. Cohen & Sproull (eds.). *Organizational Learning*. Thousand Oaks, California, Sage Publications.
- COSSETTE, P. (1998). The study of language in organizations: a symbolic interactionist stance. *Human Relations*, 51, 11: 1355-1377.
- COSSETTE, P. & AUDET, M. (1992). Mapping of an idiosyncratic schema. *Journal of Management Studies*, 29 (3): 325-347.
- CRONEN, V. & PEARCE, W. (1985) Towards an explanation of how the "Milan Method" works: An invitation to systemic epistemology and evaluation of family systems. In D. Campbell & R. Draper (ed.), *Application of systemic family therapy: the Milan approach*. London: Drune & Stratton.

- CROZIER, M. & FRIEDBERG, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris, Seuil.
- DAFT, R.L. & WEICK, K.E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9: 284-295.
- DASCAL, M. (1999). A polémica na ciência. In F. Gil (coord.), *A ciência tal qual se faz*. Lisboa, Edições João Sá da Costa.
- DASTON, L. (1999). As imagens da objectividade: a fotografia e o mapa. In F. Gil (coord.), *A ciência tal qual se faz*. Lisboa, Edições João Sá da Costa.
- EDEN, C., JONES, S. & SIMS D. (1983). *Messing about in problems*. Oxford, Pergamon.
- EDWARDS, D. & POTTER, J. (1999). Language and Causal Attribution: A Rejoinder to Schmid and Fiedler. *Theory and Psychology*, 9 (6): 823-836.
- EISENBERG, E.M. & GOODALL, H.L. (1993). *Organizational Communication: Balancing Creativity and Constraint*. New York, St Martin's Press.
- FAIRCLOUGH, N. (1992). *Discourse and social change*. Cambridge, Polity Press.
- FAIRCLOUGH, N. (1995). *Critical Discourse Analysis: Papers in the Critical Study of Language*. London, Longman.
- GALISON, P. (1999). Culturas etéreas e culturas materiais. In F. Gil (coord.), *A ciência tal qual se faz*. Lisboa, Edições João Sá da Costa.
- GERGEN, K.J. (1985). The social constructions movement in modern psychology. *American Psychologist*, 40 (3): 266-275.
- GERGEN, K.J. (1992). Organization theory in the postmodern era. In M. Reed & M. Hughes (ed.), *Rethinking organization*. London, Sage Publications.
- GERGEN, K.J. (1998). Toward a post-modern and post-western psychology. In A.D. Gomes & J.P. Valentim (eds.), *Psicologia e Sociedade*. Coimbra, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- GERGEN, K.J. & GERGEN, M.M. (1988). Narrative and the self as relationship. *Advances in Experimental Social Psychology*, vol 21, 17-55.
- GHIGLIONE, R. (1984). Contracts de communication, systèmes de communication. *Bulletin de Psychology*, XXXVII, 365: 545-558.
- GHIGLIONE, R. (1986). *L'Homme Communiquant*. Paris, Armand Colin.
- GHIGLIONE, R., MATALON, B. & BACRI, N. (1985). *Les direx analysés: l'analyse propositionnelle du discours*. Paris, Presses Universitaires de Vincennes.
- GIDDENS, A. (1979). *Central Problems in Social Theory: Action, Structure and Contradiction in Social Analysis*. Berkeley, University of California Press.
- GILBERT, G.N. & MULKAY, M. (1984). *Opening Pandora's Box: A Sociological Analysis of Scientists' Discourse*. Cambridge, Cambridge University Press.
- GIOIA, D.A. (1986a). Symbols, scripts, and sensemaking: Creating meaning in the organizational experience. In H.P. Sims Jr. & D. Gioia (eds), *The thinking organization: dynamics of organizational social cognition*. San Francisco, Jossey-Bass (49-74).
- GIRIN, J. (1990). Problèmes du langage dans les organisations. In J.-F. Chanlat (dir.), *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*. Collection Sciences de l'administration. Québec/Paris, Les Presses de l'Université Laval/Éditions ESKA.
- GOMES, A.D. (1990). *Cultura Organizacional: a Organização Comunicante e a Gestão da sua identidade*. Dissertação de Doutoramento. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.

- GOMES, A.D. (1993). Gestão de Impressões, Gestão das Organizações. *Psychologica*, 10: 1-28.
- GOMES, A.D. (1994). Mudança Organizacional: Mudar a Cultura ou Mudar de Estratégia? *Análise Psicológica*, XII, 1: 15-30.
- GOMES, A.D. (1997). La communication culturelle en organisation. *Psychologie du Travail et des Organisations, Revue internationale de langue française*, 3, (1-2): 76-90.
- GOMES, A.D., CARDOSO, L & CARVALHO, C. (in press). *Discursos de Liderança: o que faz sentido faz-se.*
- GORDON, J.R.(1991). *A Diagnostic Approach to Organizational Behavior*. Boston, Allyn and Bacon.
- GRANT, D., KEENOY, T. & OSWICK, C. (eds.) (1998). *Discourse + Organization*. Sage Publications.
- GRAY, B., BOUGON, M.G. & DONNELSON, A. (1985). Organizations as constructions and destructions of meaning. *Journal of Management*, 11 (2): 83-98.
- GROSJEAN, M. & LACOSTE, M. (1999). *Communication et intelligence collective. Le travail à l'hôpital. Le Travail Humain*. Paris: PUF.
- GUIOT, J. (1980). *Organisations Sociales et Comportements*. Paris, Les Éditions Hommes et Techniques.
- GUMPERZ, J. (1982). *Discourse Strategies*. Cambridge. Cambridge University Press.
- HALL, D.L. & AMES, R.T. (1995). *Anticipating China: Thinking Through the Narratives of Chinese and Western Culture*. Albany, NY, State University of New York Press.
- HODGE, R. & KRESS, G. (1988). *Social Semiotics*. Cambridge, Polity.
- HOSKING, D.-M. (1991). Organizations, Structures, and Processes. In Mike Smith (Ed.). *Analysing Organizational Behaviour*. London, The MacMillan Press Ltd.
- KEENOY, T., OSWICK, C. & GRANT, D. (1997). Organizational Discourses: text and context. *Organization*, 4 (2): 147-57.
- KNORR-CETINA, K. (1999). A comunicação na ciência. In F. Gil (coord.). *A ciência tal qual se faz*. Lisboa, Edições João Sá da Costa.
- KRESS, G. & VAN LEEUWEN, T. (1990). *Reading Images*. Geelong, Vic., Deakin University Press.
- MARSHAK, ROBERT J. (1998). A Discourse on Discourse: Redeeming the Meaning of Talk. In D. Grant, T. Keenoy, & C. Oswick, (eds.). *Discourse + Organization*. Sage Publications.
- MARSHALL, H. (1994). Discourse analysis in an occupational context. In C. Cassell & G. Symon (eds.), *Qualitative methods in organizational research* (91-106). London, Sage Publications.
- MARSHALL, H. & WETHERELL, M. (1989). Talking about carcer and gender identities: a discourse analysis perspective. In D. Baker & S. Skevington (ed.), *The social identity of women*. London, Sage Publications.
- MORGAN, GARETH (1980). Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. *Administrative Science Quarterly*, 25: 605-622.
- MUCCHIELLI, A., CORBALAN, J.A. & FERRANDEZ, V. (1998). *Théorie des processus de la communication*. Paris, Armand Colin.
- ORLIKOWSKI, W.I. (1992). The duality of technology: Rethinking the concept of technology in organizations. *Organization Science*, 3: 398-427.
- PARKER, J. (1992). *Discourse dynamics. Critical analysis for social and individual psychology*. London: Routledge.
- PENTLAND, B.T. (1992). Organizing moves in software support hot lines. *Administrative Science Quarterly*, 37: 527-548.
- PESTRE, D. (1995). Pour une histoire sociale et culturelle des sciences. Nouvelles définitions, nouveaux objets, nouvelles pratiques. *Les Annales, Histoire, Sciences Sociales*, Maio-Junho: 487-522.

- PESTRE, D. (1999). Para uma história (social) da prova nas ciências e nas técnicas. Reflexões gerais e estudo de dois casos: as experiências de Hertz e a imunização magnética dos navios. In F. Gil (coord.), *A ciência tal qual se faz*. Lisboa, Edições João Sá da Costa.
- PETTITOT, J. (1999). Em direcção a uma física das ciências humanas. In F. Gil (coord.), *A ciência tal qual se faz*. Lisboa, Edições João Sá da Costa.
- PFEFFER, J. (1981). Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigms. In L.L. Cummings & B.M. Staw (eds.), *Research in organizational behavior*. Greenwich, JAI Press, 1-52.
- POTTER, J. & WETHERELL, M. (1987). *Discourse and Social Psychology*. London, Sage Publications.
- ROBBINS, S.P. (1974). *Managing Organizational Conflict: A Nontraditional Approach*. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall.
- RORTY, R. (1981). *Philosophy and the Mirror of Nature*. Princeton University Press.
- SCHEIN, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, Jossey-Bass.
- SCHEIN, E. (1997). Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning in 21st Century. MIT Sloan School of Management (<http://learning.mit.edu>).
- SCHÖN, D.A. (1993). Generative Metaphor: a perspective on problem-solving in social policy. In A. Ortony (ed.), *Metaphor and Thought*. 2^a ed. Cambridge. Cambridge University Press.
- SEARLE, J.R. (1995). *The Construction of Social Reality*. London, Allen Lane.
- SILVERMAN, D. (1993). *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*. London, Sage.
- SINCLAIR, J. & COULTHARD, R.M. (1975). *Towards an Analysis of Discourse. The English Used by Teachers and Pupils*. London, Oxford University Press.
- TENKASI, R.V., & BOLAND JR., R.J. (1993). Locating Meaning Making in Organizational Learning: The Narrative Basis of Cognition. In Woodman, R.W. & Pasmore, W.A. (eds.), *Research in Organizational Change and Development*, vol. 7. Greenwich, Connecticut, JAI Press Inc.
- VAN DIJK, T.A. (ed.) (1997). *Discourse as Structure and Process*. vols. 1, 2. London, Sage.
- VAN MAANEN, J. (ed.) (1998). *Qualitative Studies of Organizations*. London, Sage Publications.
- VARELA, F.J. (1994). *Conhecer. As Ciências Cognitivas, Tendências e Perspectivas*. Lisboa, Instituto Piaget.
- WALSHAM, G. (1993). *Interpreting information systems in organizations*. Chichester: Wiley.
- WEICK, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations. Foundations for Organizational Science*. London, Sage Publications.
- WEICK, K.E., & ROBERTS, K.H. (1993). Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly*, 38: 357-381.
- WETHERELL, M., STIVEN, H. & POTTER, J. (1987). Unequal egalitarianism: a preliminary study of discourses concerning gender and employment opportunities, *British Journal of Social Psychology*, 26: 59-71.
- WYNN, E. (1979). *Office conversation as an information medium*. Berkeley, University of California, PhD Thesis.

(Página deixada propositadamente em branco)

ESTUDOS ORGANIZACIONAIS: DA ANÁLISE À SÍNTESE

MIGUEL PINA E CUNHA, JOÃO VIEIRA DA CUNHA

FACULDADE DE ECONOMIA DA UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA

I. INTRODUÇÃO

Praticamente tudo o que hoje é escrito sobre gestão tem um tema comum: o que funcionou durante muito tempo já não funciona mais, há que fazer as coisas de uma forma diferente. Gerir, fazer as coisas bem, resulta, nas envolventes turbulentas em que vivemos, em fabricar um produto que foi ultrapassado pelas inovações sucessivas desenvolvidas pelos apóstolos da eficácia. Organizações e líderes vivem e apregoam a inovação constante. Jack Welch, Richard Branson e Ricardo Semler são heróis comuns a páginas e páginas escritas pelos ditos 'gurus' da gestão (Micklethwait e Wooldridge, 1996) devido ao seu apelo à destruição da rotina, e à mudança constante, nem que seja só por mudar (e.g. Peters, 1987).

Esta nova corrente é apelativa. A mudança está na moda. Uma moda promovida quer pelos seus criadores (os gurus) quer pelas *maisons* (as consultoras), que a fabricam, promovem e vendem (Abrahamson, 1991). Tem havido poucas atitudes saudáveis em relação a este fenómeno. Alguns, devido às inúmeras pressões que sobre eles recaem, acabam por sucumbir a um situação em que, na tentativa de agradar a todos os *stakeholders*, 'vestem' a forma organizacional 'da moda' e lidam com um número crescente de problemas e oportunidades; a organização pode cair, assim, numa situação que ameaça os seus resultados e, em última análise, a sua sobrevivência. Outros desconfiam. Argumentam que as novas teorias de gestão são pouco mais do que isso,

teorias, modas. Preferem continuar a vestir as suas organizações com o fato escuro e a gravata discreta que lhes têm trazido resultados. Resultados aceitáveis, nem bons nem maus. Aqueles que povoam os níveis inferiores deste tipo de organizações clamam pela mudança (Peters, 1992) e muitas vezes suspiram com visões do seu chefe a ler um livro de Tom Peters. A 'Senda da Excelência' (Peters e Waterman, 1982) já chega. 'Em busca do uau!' já é sonhar muito alto.

Nenhuma destas atitudes parece sustentável a longo prazo. Da primeira podem resultar, de facto, produtos inovadores. Mas este tipo de organizações muitas vezes tem o produto com que todos sonham, a um preço que ninguém pode (ou quer) pagar. A segunda normalmente resulta numa organização que produz de forma cada vez mais barata um produto que já ninguém quer.

Neste sentido, há uma interrogação aparentemente importante em cuja resposta reside a relevância do trabalho de quem estuda gestão para o de quem a pratica: o que é que os gestores devem fazer? A figura 1 apresenta algumas alternativas.

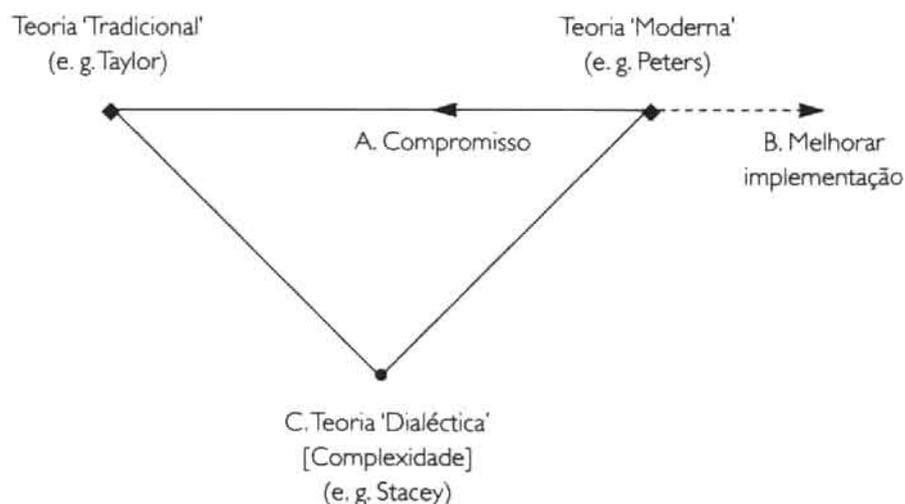


FIGURA 1 — Onde procurar soluções aos dilemas da gestão?

Uma primeira resposta estaria relacionada com a necessidade da aplicação correcta das técnicas inerentes às novas teorias de gestão. Alguns dos seus autores afirmam que é na implementação, e não na teoria em si, que residem os fracassos (e.g. Senge, 1990). Haveria por isso que melhorar a competência dos gestores na aplicação deste tipo de técnicas. Livros como 'Managing for Dummies' (Nelson e Economy, 1996) são tentativas neste sentido. Curiosamente os autores dedicam o livro a "qualquer gestor que tenha tentado fazer o seu trabalho e a todos os empregados que tiveram que viver com as consequências" (Nelson e Economy, 1996: xi).

Outra resposta, a do senso comum, aconselharia aqui alguma moderação: 'no meio está a virtude'. O meio, no entanto, é um lugar perigoso em qualquer mercado (Porter, 1998). Felizmente, a ciência organizacional é mais do que senso comum. De facto, podemos encontrar na própria evolução recente da teoria das organizações, uma alternativa de resposta para esta questão.

Qualquer manual de comportamento organizacional contém um capítulo sobre a evolução histórica da ciência organizacional. Essa evolução tem vindo a seguir um percurso que começou por configurações em que imperavam a formalidade e o controlo externo (Taylor, 1911) e têm vindo a evoluir para configurações mais informais em que predominam o controlo interno ou auto-controlo (Peters, 1992). Se neste momento quer o primeiro quer o segundo tipo de organizações não parece adequado, surge, na continuação da interrogação formulada anteriormente, a pergunta seguinte: para onde vai a teoria organizacional? Para maiores níveis de informalidade? Ou vai voltar para modelos mais formais, recuando historicamente?

2. DIALÉCTICA: UMA NOVA PERSPECTIVA⁽¹⁾

Curiosamente a resposta a esta questão já pode ser dada. A teoria da complexidade, ao recorrer a regras muito apertadas que permitem o aparecimento de variedade via criatividade (que acontece *por causa* dessas regras e não *apesar* delas), faz uma síntese entre vários pares extremos, considerados como tese e antítese uns dos outros (e.g. integração e diferenciação, controlo

⁽¹⁾ Esta secção retoma, com pontuais actualizações, um argumento desenvolvido noutra local (Cunha e Cunha, 2000).

e autonomia). Esta visão dialéctica da teoria da organização e da prática da gestão permite chegar a um modelo mais próximo daquilo que tem vindo a ser descrito como a realidade da gestão, mas que mantém algum poder normativo. Utilizar um modelo dialéctico significa assim procurar um novo estado, neste caso uma nova corrente, através do confronto entre os dois pólos de um paradoxo (Poole e Van de Ven, 1989). Em vez de escolher entre centralização e descentralização, chegar a um meio termo entre eficácia e eficiência e procurar um compromisso entre autonomia e controlo, o que argumentamos é que é possível que cada uma destas dialécticas exista *em simultâneo* na organização — aumentando também a sua capacidade de prosperar em envolventes de alta velocidade (e.g. Brown & Eisenhardt, 1998). Alguns autores, mesmo até no campo normativo, já fizeram um esforço neste sentido (e.g. Peters, 1987). No entanto, a simultaneidade de duas forças contraditórias é meramente um artifício semântico. De facto, quando interrogado sobre qual seria a lição que gostava de legar à Humanidade, Peters refere o seguinte paradoxo: 'o sucesso resulta de relações estreitas, mas as relações estreitas destroem a capacidade de adaptação [garantia de insucesso, mesmo a curto prazo, nas envolventes turbulentas de hoje (Peters, 1992)]' (Peters, 1995: 41). Por outras palavras, Peters afirma que o sucesso resulta do aumento da eficiência, mas que esse aumento leva a uma redução na capacidade de procurar a eficácia o que, num ambiente de mudança, leva rapidamente ao insucesso. Contudo, se abordarmos este paradoxo de uma forma dialéctica, a síntese resultante da justaposição de tese (eficácia) e antítese (eficiência) resulta naquele que é sentido como um dos principais desafios da gestão de hoje — ser tão competente na exploração por investigação (*detectar* problemas e *descobrir* oportunidades) como na exploração por utilização (*resolver* problemas e *aproveitar* oportunidades).

Este desafio abarca assim dois tipos de problemas: (1) problemas de eficácia, que se reportam a questões ligadas à estratégia ('qual é a coisa certa a fazer?') e (2) problemas de eficiência, que têm a ver com questões ligadas à organização ('como fazer as coisas bem?'). Consequentemente, ao alargar este exercício de dialéctica a um conjunto mais amplo de áreas da gestão e das organizações, fá-lo-emos classificado-as como relacionadas com a estratégia ou com a organização, tendo em conta que estas duas áreas — que além de serem as mais críticas para quem exerce a gestão no seu quotidiano — aparecem muitas vezes emparelhadas, quando se fala de teoria das organizações

(Mintzberg, 1995; Quinn, 1995; Weick, 1979). O nosso objectivo é, assim, tendo esta categorização como referência, o de fazer emergir um modelo que, apesar de resultar do confronto entre a teoria dita 'tradicional' e a 'moderna', esteja mais próximo dos desafios centrais da gestão de organizações nos nossos dias, do que as duas correntes que lhe servem de *input*.

3. ESTRATÉGIA

TESE (A1): NAS ORGANIZAÇÕES DO FUTURO OS TRABALHADORES PLANEARÃO E EXECUTARÃO

Todas as teorias que se incluem na corrente dita moderna apelam a um elevado grau de participação dos trabalhadores no processo de planeamento. Tomando como ponto de partida a definição de planeamento estratégico de Harrison (1987) (estratégia como resposta às perguntas: o que vender, como produzir/vender e onde vender), podemos ver que este argumento assenta em duas proposições: em primeiro lugar, (1) apenas as pessoas mais próximas da acção/mercado possuem a informação necessária para responder às perguntas 'o que vender?' e 'onde vender?'; em segundo lugar (2) apenas as pessoas mais familiarizadas com a tecnologia e com o produto possuem a informação adequada para responder à pergunta 'como produzir/vender?' Estas proposições são resultantes de quatro condicionantes. Em primeiro lugar (a) ter uma elevada dose de responsabilidade no processo de planeamento confere ao trabalhador uma percepção de autonomia que tem efeitos motivadores não negligenciáveis (Hackman e Oldham, 1980). Depois (b) o conhecimento explícito ou articulável que os trabalhadores possuem deve ser utilizado por eles próprios como *input* para o planeamento, já que fazê-lo chegar aos níveis organizacionais a quem é normalmente atribuído o papel de decisor levaria muito tempo — um problema em envolventes de alta velocidade (Stalk, 1988). Além disso, (c) os enviesamentos típicos da comunicação vertical nas organizações (Handy, 1976) distorceriam a informação antes desta chegar ao topo. Por último, (d) existe uma parte importante do conhecimento utilizado pelos trabalhadores no processo de planeamento que é tácito (Nonaka, 1991) e por isso não articulável nem transmissível. Por tudo isto, esta abordagem defende que devem ser os trabalhadores a planear a sua própria acção, e a executá-la posteriormente (Byham e Cox, 1998).

ANTÍTESE (A1): NAS ORGANIZAÇÕES DE SUCESSO OS GESTORES PLANEIAM
E OS TRABALHADORES EXECUTAM

O princípio da separação entre planeamento e execução foi um dos grandes avanços científicos na gestão do início do século. De acordo com Taylor (1911), o fundador desta corrente, apenas as pessoas com capacidade e conhecimento para aplicar o método científico ao trabalho (neste caso, operário) são suficientemente competentes e suficientemente distantes do processo produtivo para não serem contaminados pelo conhecimento tácito (e, na perspectiva deste autor, imperfeito) que aí abunda. Só através da 'gestão científica do trabalho' é possível conceber o melhor processo produtivo para a organização em causa (responder à pergunta 'como produzir/vender?'). A segunda onda racionalista na área da gestão veio enriquecer esta corrente com instrumentos de análise da envolvente externa, tornando-a equipada para viver num mundo sistémico, aberto e em mudança (Robbins, 1990). Deste modo, aquilo que podemos chamar a 'avaliação científica da envolvente', passou a permitir a esta corrente responder às perguntas 'onde vender?' e 'o que vender?', através dos modelos de portfolio e da 'Industrial Organization' (Pettigrew e Whipp, 1993; Porter, 1998; Andrews, 1995). A motivação dos trabalhadores, assente no paradigma do 'homo economicus', era aqui assegurada pelo incremento dos salários (Taylor, 1911). Em envolventes em rápida mudança e de grande complexidade (crise), o melhor tipo de liderança é a centralizada/autoritária, que, por ser 'rápida' e 'eficaz' (Bass e Stogdill, 1990), se baseia no pressuposto de que um nível de capacidade elevado ultrapassa a compreensão dos trabalhadores, competindo por isso à gestão entendê-lo e levar a cabo o planeamento estratégico que depois será desdobrado em tarefas simples executáveis pelos trabalhadores.

SÍNTESE (A1): NAS ORGANIZAÇÕES OS GESTORES E TRABALHADORES PLANEIAM
E EXECUTAM EM SIMULTÂNEO

Da justaposição de tese e antítese, podemos retirar que a turbulência sentida na envolvente e a complexidade organizacional tornam as tarefas de gestores e trabalhadores pouco susceptíveis de planeamento prévio por parte de uns ou de outros (Moorman e Miner, 1998). Neste caso, quer a ges-

tão quer os trabalhadores 'planeiam em tempo real', mas fazem-no em relação a eixos de acção distintos. Os gestores estão mais preocupados com inovações a nível organizacional e macro-ambiental (grandes tendências — envolvente contextual), enquanto que os trabalhadores se preocupam com inovações a nível de mercado/produto e a nível micro-ambiental (pequenas tendências — envolvente transaccional) (Crossan e Sorrenti, 1997). A motivação é aqui potencialmente maior do que em qualquer dos casos anteriores, já que para além da autonomia decorrente da liberdade de planeamento, um novo elemento do modelo de Hackman e Oldham (1980) é activado: o *feedback*. A convergência do planeamento e da execução dá a quem a pratica um *feedback* imediato das suas acções e decisões (Gardner e Rogoff, 1990). À crescente velocidade e complexidade da envolvente, a organização responde com planeamento em tempo real, quer ao nível estratégico quer ao nível operacional, maximizando a capacidade de adaptação (para um aprofundamento, ver Cunha, Cunha e Correia, 1999).

TESE (A2): NAS ORGANIZAÇÕES DO FUTURO SERÁ PRIVILEGIADA A EFICÁCIA
— OS GESTORES DEVERÃO 'FAZER AS COISAS CERTAS'

Esta abordagem afirma que a envolvente é uma fonte constante de turbulência e de mudança. Para sobreviver, a organização está sujeita ao 'efeito da rainha de copas' (Kauffman, 1995): para ficar no mesmo sítio (posição competitiva) tem que estar sempre a correr (innovar/mudar). A competência nuclear das organizações neste tipo de envolventes é a de explorar por investigação, ou seja, a de procurar ou criar novas tecnologias, mercados ou produtos (Hamel e Prahalad, 1994). A eficácia é o seu valor guia, já que a eficiência pode, neste tipo de envolventes, resultar rapidamente numa situação em que a empresa se está a esforçar por produzir e vender cada vez melhor um produto que já ninguém quer. Recorrendo à definição de Peter Drucker (1993), o papel de quem dirige organizações neste tipo de envolventes é o de 'líder' — é aquele que impele à mudança, aquele que se preocupa com 'fazer as coisas certas' (*do the right thing*). Adoptando um modelo teleológico de mudança (Van de Ven e Poole, 1995), a sua função reparte-se pelas seguintes responsabilidades: (1) conceber um estado futuro; (2) veicular uma percepção do estado actual; e (3) incentivar a mudança. Conceber um estado futuro assenta

essencialmente em construir uma visão adequada, por um lado, ao estado futuro esperado da envolvente e, por outro, às necessidades e aspirações partilhadas pelos membros da organização (Collins e Porras, 1997). Veicular uma percepção do estado actual implica, essencialmente, transmitir um sentimento de desconforto com o presente e de urgência de mudar (Van de Ven e Poole, 1995), enfatizando a distância entre este e o estado futuro desejado. Incentivar a mudança assenta essencialmente em criar histórias e mitos organizacionais que recompensem comportamentos pró-mudança, permeabilizando a organização para este processo, via cultura (Senge, 1990). É de notar, no entanto, que alguns autores (e.g. Fritz, 1989) defendem que a mera existência de uma percepção de um estado actual diferente de um estado futuro desejado é suficiente para despoletar a mudança, carecendo este processo de qualquer incentivo. Em suma, esta corrente defende que a função central de quem dirige a organização se reporta à gestão dos seus *negócios futuros* — ou seja, à maximização da capacidade de gerar lucros (*profitability*). A organização sobrevive, gerando 'estrelas', mas sempre à custa de sacrifícios de rentabilidade que, em última análise, a podem esvaziar de recursos, pondo em causa a sua longevidade.

ANTÍTESE (A2): NAS ORGANIZAÇÕES DE SUCESSO É PRIVILEGIADA A EFICIÊNCIA
— OS GESTORES DEVEM 'FAZER AS COISAS BEM'

Esta abordagem afirma que a envolvente se caracteriza por períodos de estabilidade interrompidos por surtos esporádicos de turbulência e de mudança. A competência nuclear das organizações neste tipo de envolventes é a de explorar por utilização, ou seja a de rentabilizar as suas tecnologias, mercados ou produtos correntes, até à próxima descontinuidade, altura em que devem procurar adaptar-se o melhor possível (Romanelli e Tushman, 1994). A eficiência é o seu valor guia, já que procurar a eficácia em envolventes de grande concorrência pode resultar rapidamente numa situação em que a empresa se está a esforçar por produzir e vender produtos cada vez melhores que ninguém tem dinheiro para comprar. Voltando à definição de Peter Drucker (1993), o papel de quem dirige organizações neste tipo de envolventes é o de 'gestor' — é aquele que impele à maximização dos resultados em simultâneo com a minimização dos *inputs*, aquele que se preocupa com 'fazer

as coisas bem' (*do things right*). Esta função reparte-se nas seguintes tarefas: (1) planeamento; (2) implementação; e (3) controlo (Fayol, 1949). No planeamento, o gestor traça os objectivos da organização e os processos mediante os quais esses objectivos vão ser alcançados. Na implementação, põe esses sistemas em funcionamento. No controlo verifica se o processo corre como planeado e introduz as correcções necessárias para garantir que os objectivos iniciais são atingidos. Sinteticamente, esta abordagem afirma que a função central de quem dirige a organização se reporta à gestão dos seus *negócios actuais* — ou seja, maximizar o lucros (*profit*). A organização prospera gerando 'vacas leiteiras', mas sempre à custa da sacrifícios de flexibilidade que, em última análise, a podem esvaziar de mercado (e, conseqüentemente, de recursos), pondo em causa a sua longevidade.

SÍNTESE (A2): NAS ORGANIZAÇÕES É PRIVILEGIADA A EFICÁCIA EFICIENTE
— OS GESTORES DEVEM 'FAZER BEM AS COISAS CERTAS'

Aqui defendemos que a envolvente se caracteriza por períodos de mudança incremental contínua que vai gerando surtos infrequentes de turbulência e de mudanças radicais. A competência nuclear das organizações neste tipo de envolventes é a de explorar por utilização a exploração por investigação, ou seja a de rentabilizar as novas tecnologias, mercados ou produtos que descobriu ou criou (Brown e Eisenhardt, 1997). A eficácia eficiente é o seu valor guia. Ainda com base em Drucker (1993), o papel de quem dirige organizações neste tipo de envolventes é o de 'líder gestor' — é aquele que impele à descoberta de novas oportunidade que possam ser transformadas em motores (geradores) de lucro, aquele que se preocupa em 'fazer bem as coisas certas' (*do the right thing right*). Esta função reparte-se nas seguintes tarefas: (1) catalisar a construção de uma visão orientadora; e criar uma cultura de (2) mudança e de (3) obtenção de resultados. Catalisar a construção de uma visão orientadora significa participar na actividade de construção de significado (*sensemaking*) da organização, de forma a que a interpretação imposta sobre o padrão de acções desta tenha uma valoração positiva partilhada pelos seus membros, capaz de servir como mecanismo de coordenação da sua acção futura e de *input* para futuras construções de significado, reforçando o seu papel (Weick, 1979). Criar uma cultura de mudança é impor-

tante para fomentar a actividade de exploração por investigação e reporta-se, como já foi dito, a criar histórias e mitos organizacionais que valorem positivamente comportamentos pró-mudança, permeabilizando a organização para este processo, através da cultura (Senge, 1990). Criar uma cultura de obtenção de resultados tem como objectivo fomentar a actividade de exploração por utilização, de modo a que as oportunidades descortinadas no processo centrado na eficácia, possam ser rentabilizadas alimentando de novo esse processo. Em resumo, esta abordagem afirma que a função central de quem dirige a organização diz respeito à gestão dos seus *negócios actuais de forma a gerarem negócios futuros* — ou seja, maximizar a lucratividade dos lucros (*profitable profitability*). A organização sobrevive e prospera gerando 'vacas leiteiras estrelas', explorando por utilização as oportunidades que vai descortinando via exploração por investigação o que, em última análise, lhe vai repondo recursos e promovendo a longevidade (sobre esta tensão, considere-se também o caso das 'organizações imaginárias', estudadas por Bo Hedberg [e.g. Hedberg e Holmqvist, 1999]).

TESE (A3): NAS ORGANIZAÇÕES DO FUTURO A MUDANÇA SERÁ INCREMENTAL

A cada uma das correntes consideradas, está subjacente um pressuposto em relação à natureza da inovação/mudança. As abordagens que aqui designamos por modernas afirmam que o sucesso e até a própria sobrevivência da organização só são possíveis se esta inovar continuamente (Peters, 1992; Imai, 1989). Isto deve-se, essencialmente, à redução dos ciclos de vida: (1) dos produtos, gerada quer (a) pela concorrência acrescida que se tem vindo a sentir em muitos sectores, quer (b) por alterações qualitativas cada vez mais frequentes nos padrões de procura (D'Aveni, 1994); (2) das tecnologias de produção, que resulta essencialmente da concorrência que se faz sentir nesses sectores (Bettis e Hitt, 1995); e (3) das práticas de gestão/administrativas, essencialmente induzida pela indústria da consultoria (Abrahamson, 1991). Isto implica que essa inovação não deve ficar só pela oferta ao cliente, mas também abarcar todo o processo de produção e entrega dessa oferta, incluindo a organização que lhe está subjacente. Estas inovações podem ser de índole incremental ou radical, mas devem sempre resultar num fluxo contínuo de mudança. Normalmente estes dois tipos aparecem como exclusivos, ou

seja para alguns autores só faz sentido a mudança radical (Hamel e Prahalad, 1994), enquanto que para outros só o faz a incremental (Imai, 1989). Do nosso ponto de vista, e apesar do optimismo de alguns autores (DeBono, 1986), a pressão para a 'produção' de inovações/mudanças a uma cadência acelerada ultrapassa a capacidade humana, quer ao nível do indivíduo quer do grupo, de 'desaprender' de maneira fundamental, os modelos mentais desenvolvidos em relação à indústria onde trabalham (Argyris, 1985) — a mudança contínua tende a ser, por isso, incremental.

ANTÍTESE (A3): NAS ORGANIZAÇÕES DE SUCESSO A MUDANÇA É PONTUADA

Partindo da mesma percepção do panorama competitivo mencionada acima, a corrente de pensamento que aqui designamos como tradicional tem uma perspectiva oposta à anterior (e.g. Porter, 1998). Esta abordagem afirma que a única mudança relevante na envolvente é a mudança radical, já que é esta que detém o poder de deixar a organização órfã de mercado (Hamel e Prahalad, 1994). Além disso, defende que este tipo de mudança ocorre infrequentemente e é mediado por períodos mais ou menos longos de estabilidade. Tendo isto em conta, a organização, além de tomar partido destes períodos de estabilidade, deve, perante mudanças radicais na envolvente, operar também em si uma mudança deste tipo, para sobreviver, retornando depois a um período de estabilidade (Van de Ven e Poole, 1995).

As inovações/mudanças nas empresas ocorrem, assim, de forma pontuada e são de natureza radical.

SÍNTESE (A3): NAS ORGANIZAÇÕES A MUDANÇA É INCREMENTALMENTE PONTUADA

Mantendo a percepção de hipercompetitividade na envolvente (D'Aveni, 1994), podemos dividir as mudanças que esta provoca em dois tipos, uma (1) incremental/contínua, de índole essencialmente quantitativa cuja sedimentação, ao longo do tempo, faz emergir mudança (2) pontuada/radical, de índole qualitativa.

O desafio que se coloca às organizações é, por conseguinte, o de importar este processo, levando a cabo mudanças incrementais de forma contínua,

fazendo emergir no seu interior, agora de forma pontuada, mudanças radicais (Brown e Eisenhardt, 1997; Eisenhardt e Tabrizi, 1995).

TESE (A4): NAS ORGANIZAÇÕES DO FUTURO A PRIMAZIA SERÁ DADA À EXCELÊNCIA NAS COMPETÊNCIAS E NOS CONHECIMENTOS

Baseando-se de novo na turbulência sentida na maioria das envolventes actuais (D'Aveni, 1994) e na necessidade de eficácia organizacional que esta acarreta, esta abordagem defende a primazia do conhecimento/competências em relação à tecnologia/*inputs*. A argumentação subjacente a esta proposição diz que a eficácia resulta de uma ideia clara e economicamente factível de um estado futuro desejado e do desenvolvimento de um processo que o permita atingir. A concepção do estado futuro requer uma percepção clara/partilhada da envolvente, e das tendências que nela vão emergindo, assentando por isso na capacidade de evitar enviesamentos de percepção oriundos de rotinas defensivas (Argyris, 1985) e a capacidade de aprender em grupo (Senge, 1990, Bohm, 1996). A concepção do processo para atingir a visão desejada é, na sua essência, um exercício de criatividade. A proficiência da organização no desempenho desta competência depende basicamente da diversidade que detém no seu interior, e da sua capacidade de a potenciar por interacção dos seus membros (Amabile, 1998; Baker, 1994). Daqui resulta que, para que a organização seja eficaz, é mais importante a diversidade do seu stock de conhecimento e as competências de criatividade e aprendizagem dos seus membros, do que a abundância de *inputs* ou a presença de uma tecnologia muito sofisticada. Em última análise, as competências e o conhecimento são privilegiados porque são mais flexíveis e estão mais orientados para a exploração por investigação, enquanto que *inputs* e tecnologia possuem um maior grau de inércia e estão mais orientados para a exploração por utilização.

ANTÍTESE (A4): NAS ORGANIZAÇÕES DE SUCESSO A PRIMAZIA É DADA À EXCELÊNCIA NA TECNOLOGIA E NOS INPUTS

Esta corrente, ao contrário da anterior, retira da turbulência sentida na maioria das envolventes actuais, a necessidade de uma maior eficiência — o

aumento da concorrência implica ou a produção de produtos mais baratos ou a de produtos de melhor qualidade (física) (Porter, 1998). Este aumento de eficiência pode resultar essencialmente de dois factores: (1) de uma maior eficiência na obtenção de *inputs* (mais baratos ou de melhor qualidade) conseguida através de alianças com fornecedores, metodologia *just-in-time*, etc. (Peters, 1987); ou de uma maior eficiência no processo (custos mais baixos, melhor qualidade física), que assenta fundamentalmente na tecnologia utilizada (em sentido amplo, ou seja, *hardware* — máquinas — e *software* — organização do trabalho [Juran, 1988; Deming, 1986; Imai, 1989]). Donde resulta que, para que a organização seja eficiente, são mais importantes os *inputs* e a tecnologia utilizada, visto que são mais especializados e orientados para a exploração por utilização do que a diversidade do seu *stock* de conhecimento e as competências de criatividade e aprendizagem dos seus membros, que são mais horizontais e estão mais orientadas para a exploração por investigação.

SÍNTESE (A4): NAS ORGANIZAÇÕES A PRIMAZIA É DADA À EXCELÊNCIA NO BRICOLAGE
(EXCELÊNCIA NO CONHECIMENTO PARA TER EXCELÊNCIA NA TECNOLOGIA)

Da necessidade de reagir em tempo real a alterações na envolvente, e de procurar a 'eficácia eficiente', advém a necessidade de resolver problemas e aproveitar oportunidades sem que estejam disponíveis os recursos óptimos para o efeito (Weick, 1993). Para que isto seja possível, é necessário que a empresa (1) possua um conjunto mínimo de recursos horizontais críticos (Weick, 1993); (2) a competência e o conhecimento suficiente desses factores para os afectar às tarefas necessárias à exploração por utilização de oportunidades/problemas detectados na envolvente (Eisenberg, 1990); (3) uma percepção compatível do estado futuro desejado (Bastien e Hostager, 1988). Em suma, deste ponto de vista, a competência e o conhecimento são capazes de 'horizontalizar'/generalizar um conjunto limitado de recursos, de modo a que sejam suficientemente flexíveis para serem adaptáveis a qualquer oportunidade/problema (permitir a exploração por utilização), servindo esses recursos como uma fonte de coordenação entre os membros de uma organização, de forma semelhante ao papel desempenhado pela pauta de uma canção para um grupo de improvisadores de jazz, por oposição ao papel que esta desempenha para uma orquestra (Weick, 1999).

TESE (A5): NAS ORGANIZAÇÕES DO FUTURO OUVIR-SE-Á O MÁXIMO
DE PESSOAS POSSÍVEIS, AO MÁXIMO

Esta proposição assenta em dois argumentos. Por um lado, o aumento da complexidade externa (contextual e transaccional), em especial no que se reporta às alterações dos padrões de consumo, implica que a empresa desenvolva esforços deliberados para ter uma comunicação estreita com o seu mercado, de forma a que as suas inovações sejam bem sucedidas (Kotler, 1992). Por outro lado, o aumento da complexidade interna leva a que (1) apareçam problemas não antecipáveis no interior das organizações (Stacey, 1996) e que (2) esses problemas não sejam resolúveis pela vontade ou acção de um indivíduo isoladamente. Isto implica que a gestão da organização deve manter canais de comunicação directos com várias partes da organização de modo (1) a detectar potenciais problemas/oportunidades (Peters e Waterman, 1982) e (2) facilitar a implementação e adopção de soluções/inovações para enfrentar esses problemas/oportunidades. Em síntese, o topo da organização deve procurar ouvir continuamente os seus restantes membros, e a empresa como um todo deve ter a mesma preocupação em relação ao mercado que serve (e.g. Kohli e Jaworski, 1990).

ANTÍTESE (A5): NAS ORGANIZAÇÕES DE SUCESSO NÃO SE OUVÉ NINGUÉM

A corrente tradicional adopta uma posição simétrica à anterior. Em relação à complexidade externa, e tendo em conta que, para esta corrente, a inovação/mudança ocorre de forma pontuada e é de natureza radical, esta defende que compete às organizações antecipar a procura e criar necessidades (Hamel e Prahalad, 1994). 'Ouvir' os destinatários da inovação é uma etapa que ocorre já muito no fim do seu processo de desenvolvimento (Cooper, 1994). No que diz respeito à complexidade interna, esta corrente partilha de uma visão contingencial da organização (Lawrence e Lorsch, 1967). Todas as formas organizacionais têm vantagens e inconvenientes — compete à gestão, depois de analisada a envolvente, decidir qual a melhor forma e a partir daí viver com tudo o que esta tem de positivo e de negativo. Em suma, a organização pode (e deve) ter um comportamento quase autista, quer no que diz respeito ao que se passa no seu interior, quer no que diz respeito ao mercado que serve.

Do confronto das duas posições anteriores, emerge uma abordagem que permite entender o sucesso de algumas inovações, que as restantes deixam sem explicação (como é o caso da introdução do 'rato' na *interface* entre computador e utilizador [Levy, 1995]). Ao nível da complexidade externa, ouvir algumas pessoas, algumas vezes, implica escutar activamente clientes (actuais/futuros) relevantes, procurando as suas necessidades subjacentes, muitas vezes não articuláveis, mas depois a organização deve assumir uma posição autista, de forma a estar livre para encontrar soluções criativas que atendam a essas necessidades, testadas através da experimentação (Peters, 1992; Weick, 1999). Em relação à complexidade interna, esta postura implica procurar também o que está subjacente aos problemas/oportunidades levantados pelos trabalhadores, e servir de catalisador no processo de criação de significado, de forma a enquadrar esses desafios, permitindo que sejam os próprios membros a planear a melhor maneira de os enfrentar, à medida que a acção se desenrola. Trata-se então de praticar um 'autismo aberto', quer nas relações intra-organizacionais, quer nas relações empresa-mercado.

4. ORGANIZAÇÃO

Uma das decisões que a maioria dos manuais apresenta como fazendo parte da gestão de topo, reporta-se à afectação de determinadas tarefas à equipa ou ao indivíduo.

As correntes mais recentes de gestão, em especial as de índole normativa, têm apregoado as vantagens do trabalho em equipa, argumentando que a complexidade da envolvente deve ser complementada com complexidade organizacional. Consequentemente, as tarefas que incluem pontos de interacção com a envolvente devem ser desempenhadas por equipas multifuncionais que, por hipoteticamente possuírem um maior grau de diversidade, são capazes de ter uma percepção mais clara dos sinais enviados pela envolvente e de gerar soluções mais adequadas aos desafios colocados por esta (Katzenbach e Smith, 1994). Peters chega mesmo a afirmar (e literalmente a sublinhar) que

'a força do conceito de equipa é tal que na maior parte das vezes é aconselhável violar o aparente senso comum e forçar uma estrutura de equipa em quase todas as actividades' (1987: 302). Para esta corrente teórica, é a equipa, e não o indivíduo, que constitui o elemento nuclear de uma organização.

ANTÍTESE (B1): NAS ORGANIZAÇÕES DE SUCESSO O TRABALHO É INDIVIDUAL

A teoria tradicional centra-se no indivíduo (e.g. Taylor 1911; Fayol, 1949), preocupando-se apenas com grupos e equipas na medida que estes afectam a racionalidade e desempenho deste. Assim, para esta corrente, os grupos possuem desvantagens que os tornam perigosos para enfrentar um ambiente em mudança. A sua criatividade é menor do que a do indivíduo, e estão impregnados de fenómenos que reduzem a sua racionalidade e conhecimento, na melhor das hipóteses ao nível do pior dos seus elementos. O pensamento grupal (*groupthink*), que leva à tomada de decisões que do ponto de vista de um observador externo são desprovidas de racionalidade (Janis, 1971), e o Paradoxo de Abilene, segundo o qual um grupo é capaz de empreender um curso de acção não desejado por nenhum dos seus membros individualmente (Harvey, 1996), constituem exemplos deste argumento.

SÍNTESE (B1): NAS ORGANIZAÇÕES O TRABALHO É INDIVIDUAL EM EQUIPA

Das duas abordagens anteriores, resulta o conceito do individualismo em equipa. A equipa aparece de facto como o elemento nuclear da organização essencialmente porque aglutina a diversidade necessária para uma maior eficácia a nível da tomada de decisão e criatividade (Brown e Eisenhardt, 1997); no entanto, as relações entre os membros da equipa são diferentes da intimidade preconizada pela tese anterior. Aqui, essa relação membro-grupo é de intersecção e não de inclusão (Barrett, 1998), ou seja, o indivíduo contribui para o grupo mas não se lhe entrega, mantendo assim a distância necessária para que se evite o conjunto de fenómenos de redução de racionalidade e criatividade de que os grupos normalmente padecem. A motivação, satisfação, produtividade, criatividade e racionalidade são, de acordo com esta aborda-

gem, fenómenos individuais, restringidos ou amplificados pelo grupo (Bastien e Hostager, 1988).

TESE (B2): NAS ORGANIZAÇÕES DO FUTURO A CRIATIVIDADE SERÁ PRIVILEGIADA

O tipo de concorrência na maioria dos sectores de actividade gera e é gerada por mudanças descontínuas e que se sucedem a uma cadência elevada (Bettis e Hitt, 1995). Isto tem como consequências, entre outras, (1) uma rápida desactualização dos modelos mentais detidos pelos membros das organizações que os constituem e (2) o aparecimento de oportunidades e problemas — desafios — que não encontram ressonância no passado dessas empresas (Senge, 1990; Peters, 1992).

Para responder a estes desafios, a corrente 'moderna' defende, por um lado, (1) a necessidade de dar uma maior ênfase à aprendizagem de ciclo duplo (eficácia) em detrimento da aprendizagem de ciclo único (eficiência; Senge, 1990); e, por outro, (2) a necessidade de gerar variedade de pensamentos e comportamentos, de forma a compensar maior complexidade externa com maior complexidade interna. Isto implica que, de acordo com esta abordagem, aos gestores compete criar as condições para a maximização da criatividade na organização (Amabile, 1998), procurando libertar os seus membros de todas as barreiras que inibam o desenvolvimento e aplicação desta competência (Weick, 1999).

A resposta desta corrente de pensamento às elevadas taxas de insucesso diagnosticadas na produção de inovações por parte da organização [Cooper, 1994; Craig e Hart, 1992]) é que os erros são um 'mal necessário' causado por variações (actos criativos) mal sucedidas e compensadas pelos resultados daquelas que são melhor aceites pelo mercado.

ANTÍTESE (B2): NAS ORGANIZAÇÕES DE SUCESSO A ROTINIZAÇÃO É PRIVILEGIADA

Esta abordagem, apesar de não ignorar o acréscimo da concorrência, defende que o seu impacto ocorre essencialmente ao nível do preço e do posicionamento (Porter, 1998), o que significa que o desafio que se coloca à empresa não é o da diferenciação pela criação de algo de novo, mas sim por

fazer melhor o que já faz, ou seja, ou fazer melhor o seu produto/serviço, reduzindo o seu custo, ou fazer um produto/serviço melhor (qualidade na percepção do cliente) mantendo um posicionamento sustentável e rentável. Contudo, e como resposta aos sucessivos ataques de que esta perspectiva tem sido vítima, Porter (1996) parece contrariar esta perspectiva ao distinguir estratégia de eficácia operacional. No entanto, mantém uma relação implícita entre ambas, em que a segunda é condição *sine qua non* da primeira e continua a defender a estratégia como criação de uma posição de valor única, por via de um conjunto de actividades distintas das da concorrência. Apesar desta reformulação, essa posição única acaba por se reportar às duas categorias anteriores de diferenciação com base no custo ou na qualidade do produto que sustentam a escolha de mercados/nichos a servir pela empresa. Em ambos os casos estamos assim perante um aumento de eficiência, obtida através da rotinização — normalmente ao nível do processo —, que pode ser quantitativa (redução do custo), ou qualitativa (aumento da qualidade do produto/serviço) (Deming, 1986).

A criatividade tem algum espaço neste tipo de abordagens — quando, por exemplo, a empresa altera radicalmente o seu posicionamento competitivo — mas é sempre muito infrequente e por isso mais característica da obtenção de um equilíbrio pontuado do que de uma mudança incremental (Eisenhardt e Tabrizi, 1995).

Os erros não têm aqui lugar devido ao elevado grau de prescrição que caracteriza todo o processo de produção, implementado directa (via supervisão) ou indirectamente (via standardização [Juran, 1988]).

SÍNTESE (B2): NAS ORGANIZAÇÕES A ROTINIZAÇÃO DA CRIATIVIDADE É PRIVILEGIADA

Das correntes anteriores, podemos retirar as pressões que a turbulência da envolvente impõe às organizações no sentido de uma mudança próxima do contínuo. Há também que ter em conta que este padrão de comportamento necessita de uma determinada dotação de recursos se as novas oportunidades que vai descortinando forem exploradas por utilização, ou seja se forem rotinizadas de forma a serem suficientemente rentáveis. Isto significa que à aprendizagem de ciclo duplo (eficácia) — à descoberta de novas oportunidades — deve sempre seguir-se a de ciclo único (eficiência) — o apro-

veitamento/rentabilização dessas oportunidades (Moorman e Miner, 1998). Trata-se então de maximizar a criatividade rotinizada, ou seja maximizar o número de oportunidades aproveitadas e não apenas o número de oportunidades geradas/descobertas (Barrett, 1998). Neste âmbito, os erros são vistos como oportunidades que devem ser aproveitadas (também, mas não só, para aprender; Weick, 1999). Trata-se então de promover a mudança incremental de forma a gerar mudanças radicais. Usando uma metáfora empregue por Peters (1992), o gestor aqui assemelha-se a um jardineiro que deve não só olhar para o que semeou, como também para as plantas que vão aparecendo alheias à sua intenção, já que estas podem transformar a beleza do seu jardim da elegância de uma capa de revista para a complexidade da vida real.

TESE (B3): NAS ORGANIZAÇÕES DO FUTURO O TREINO SERVIRÁ PARA LIBERTAR OS TRABALHADORES

A teoria dita 'moderna' partilha do conjunto de crenças e valores que McGregor (1960) rotulou de Teoria Y. Consequentemente, acredita também que as organizações devem limitar a liberdade dos seus membros apenas pelo período de tempo necessário para que estes adquiram as competências requeridas para canalizar adequadamente o seu desempenho. A partir do momento em que estas competências estão presentes, essa limitação deve ser levantada, de forma a que os membros da organização possam aplicar todo o seu talento (Deming, 1986). O treino é entendido essencialmente como um processo de aquisição de competências e de crenças e valores (cultura) que os libertem para desempenhar as suas tarefas de forma excelente (Peters e Waterman, 1982). Os empregados não cometem erros, porque *sabem* como não o fazer.

ANTÍTESE (B3): NAS ORGANIZAÇÕES DE SUCESSO O TREINO SERVE PARA RESTRINGIR OS TRABALHADORES

Este tipo de abordagens partilha, por oposição às anteriores, das crenças e valores em relação à natureza humana que McGregor (1960) rotulou de Teoria X. Por esta razão, o treino/formação tem como principal função a de assegurar a afectação de esforço/trabalho por parte dos trabalhadores à pros-

secação dos objectivos organizacionais definidos pelo topo. Quando o treino é concluído, é necessária a aplicação continuada de mecanismos de controlo para assegurar a manutenção da cooperação dos trabalhadores (Mintzberg, 1995). O treino é entendido como um processo de reforço da coordenação, que visa tornar previsível o comportamento dos indivíduos através da estandardização de (1) competências e de (2) crenças e valores. Os empregados não cometem erros porque *não têm autonomia* para o fazer.

SÍNTESE (B3): NAS ORGANIZAÇÕES DE SUCESSO O TREINO SERVE PARA LIBERTAR OS TRABALHADORES, RESTRINGINDO-OS

De acordo com esta corrente, a liberdade dos trabalhadores só necessita de ser limitada de forma visível enquanto não forem criados mecanismos de coordenação invisíveis, ou seja enquanto os membros não possuam visões compatíveis da realidade nem um objectivo comum. O objectivo do treino, que se faz mais durante o desempenho enquanto membro de uma comunidade de prática (Bastien e Hostager, 1988) do que em sala, é o de dotar os indivíduos com um objectivo socialmente partilhado e com um conjunto mínimo de regras de interacção social que assegure a coordenação entre os esforços individuais via compatibilização da acção, sem no entanto criar uma percepção de limitação da liberdade individual (Weick, 1993, Cunha, Cunha & Kamoche, 1999), garantindo assim que os indivíduos afectam o seu nível mais elevado de desempenho à prossecução desse objectivo (Eisenberg, 1990). Os indivíduos não cometem erros, já que qualquer variação inesperada é utilizada como fonte de aprendizagem e de mudança, ou seja porque *os erros não existem*.

TESE (B4): NAS ORGANIZAÇÕES DO FUTURO A COORDENAÇÃO SERÁ FEITA VIA ACÇÃO

A turbulência ambiental a que são sujeitas e a idade de um número elevado de organizações (Baker, 1994; Greiner, 1972), em conjunto com a presença cada vez mais intensa de mecanismos de pressão para a difusão de inovações administrativas/organizacionais (Abrahamson, 1991), tem levado ao aumento das pressões para a adopção de novas formas organizacionais. Recentemente, essa pressão levou a que os esforços de inovação organizacio-

nal/administrativa atingissem um nível mais fundamental, ao abandonar os esquemas de coordenação com base no binómio hierarquia/poder, que tem vindo a dominar o design organizacional (Powell, 1990), adoptando-se novas abordagens que se baseiam nos dois outros mecanismos de coordenação conhecidos: o mercado e a rede.

No que se refere ao mercado, a coordenação é explicada pela necessidade que os seus membros têm dos recursos (financeiros) uns dos outros para levarem a cabo os seus objectivos individuais (Hayek, 1988), conduzindo à emergência (ou ao desenvolvimento deliberado, se a gestão de topo da organização for entendida como um centro de proveito, que 'vende' capital) dos objectivos da organização através de uma 'mão invisível', em tudo semelhante ao mecanismo do mesmo nome descrito por Adam Smith. Numa organização, os diversos membros estão coordenados entre si devido à necessidade de obter cooperação dos outros para alcançar os seus objectivos individuais (o imperativo tecnológico defendido por Barnard [1938]). Os indivíduos vão assim construindo um stock de direitos de reciprocidade e de reputação, e precisam de cooperar com os restantes membros da rede (contribuir para o cumprimento dos objectivos destes) para aumentar esse stock (Baker, 1994). Os objectivos organizacionais emergem (ou são deliberadamente desenvolvidos, se impostos por pessoas ou entidades externas à organização) através de uma 'mão invisível' cujo mecanismo de coordenação não é mais o preço, mas a confiança/reputação (Powell, 1990). Em ambos os casos, a consecução dos objectivos organizacionais que vão emergindo, processa-se sem a necessidade da presença deliberada de mecanismos de controlo, visíveis ou invisíveis. De facto, a presença de qualquer destes mecanismos numa organização é desnecessária e perigosa.

É desnecessária já que, como foi explicado acima, o preço (no mercado) e a confiança/reciprocidade (na rede) asseguram a coordenação suficiente entre os seus membros. É perigosa porque esta abordagem, que aqui designamos por moderna, afirma que nas organizações deve existir/ser gerada a variedade necessária para que os processos de selecção operados pela envolvente disponham de 'material genético' suficiente para encontrar inovações legítimas pelo mercado.

Para que esta diversidade seja possível, os mecanismos de coordenação organizacional devem ser não-intrusivos, ou seja, a sua presença não se pode fazer sentir de forma alguma entre os membros da organização e devem pro-

mover a diversidade (Semler, 1995; Powell, 1990). A perspectiva dos 'mercados internos' afirma que a promoção da diversidade só aparece se a coordenação entre as unidades intraorganizacionais for feita com base no preço, e se a essas unidades for dada a liberdade de escolher entre fornecedores e clientes no seu 'mercado interno' e no mercado externo (Halal, Geranmayeh e Pourdehnad 1993). A perspectiva das organizações em rede afirma que indivíduos que exerçam tarefas com uma elevada componente de conhecimento, não estão dispostos a ver a sua actividade ser fonte de qualquer tipo de controlo, por mais invisível que seja (Drucker, 1994). A coordenação entre estes indivíduos é feita com base na reciprocidade, confiança e expectativas mútuas (Fukuyama, 1995). Deste modo, qualquer tentativa de imposição de um sistema de controlo, por mais invisível que seja (Perrow, 1986), nestas formas organizacionais, limitaria a sua capacidade de gerar variedade, de responder reactiva ou proactivamente à envolvente e, em última análise, de sobreviver. Finalmente, para esta corrente, alcançar o propósito da organização passa essencialmente pelas relações informais entre os seus membros (Pfeffer, 1992), em detrimento das relações formais entre estes, que devem ser eliminadas sempre que possível (Forrester, 1965).

ANTÍTESE (B4): NAS ORGANIZAÇÕES DE SUCESSO A COORDENAÇÃO É FEITA VIA ESTRUTURA

A crescente turbulência sentida na maioria das envolventes implica que só alguém com uma visão de conjunto (de topo) é capaz de conceber objectivos adequados para o sucesso da organização. É também da competência desta entidade a implementação dos mecanismos que asseguram que o esforço de toda a organização se encontra dirigido para esses objectivos. A coordenação entre os membros de uma organização deve assentar, por

142

isso, num de dois processos: (1) a ordem, que entendemos aqui como substituição de conhecimento (Follett, 1940b) ou (2) a partilha do conhecimento (Mintzberg, 1995). Dizemos que a coordenação é feita via ordem/substituição do conhecimento quando é implementada durante o processo de prossecução dos objectivos organizacionais. Nesta categoria incluem-se a supervisão directa (substituição total do conhecimento) e a standardização de *outputs* ou processos (substituição parcial do conhecimento). Dizemos que a coordenação

nação é feita via partilha de conhecimento quando é assegurada no momento da entrada do indivíduo para a organização — estandardização de competências — ou imediatamente a seguir — estandardização de cultura/ideologia. Independentemente do *mix* de mecanismos de controlo escolhido, o que importa é limitar a variedade de comportamentos e objectivos individuais, de forma a que os resultados que a gestão de topo prescreve para a empresa sejam alcançados com o máximo de precisão e eficiência. Para esta abordagem, o alcance destes objectivos passa essencialmente pelas relações formais entre os seus membros, em detrimento das relações informais entre estes, que são vistas como um mal necessário inerente à condição humana, que desejavelmente seria eliminado (Fayol, 1949).

SÍNTESE (B4): NAS ORGANIZAÇÕES A COORDENAÇÃO É FEITA VIA ACÇÃO
ENQUADRADA NUMA ESTRUTURA FORMAL MÍNIMA

A turbulência da envolvente leva a que a acção realizada da organização seja não só resultado das suas intenções, como também de uma forte componente emergente. Os objectivos organizacionais emergem assim à medida que os indivíduos atribuem significado (*sensemaking*) à sua acção conjunta e às suas intenções prévias (Weick, 1999). A coordenação entre os membros da organização assenta deste modo em três elementos: (1) uma estrutura mínima de regras/padrões de relacionamento formalizados; (2) de objectivos pessoais compatíveis; e (3) de uma percepção compatível em relação aos desafios da envolvente (Weick, 1993). Esta coordenação é sempre invisível, e tem como objectivo fornecer à organização a estandardização mínima que, ao não inibir a diversidade e a geração de variedade (por ser mínima), permite que estas sejam convenientemente aproveitadas, através da aprendizagem/criação de rotinas (por ser estandardização). O modelo de base é o da comunidade de prática (Barrett, 1998), onde existe, por um lado, um conjunto de regras partilhadas que dizem essencialmente respeito à interacção social e, por outro, um núcleo de saber repartido por todos os membros — dados como adquiridos quando existe interacção entre eles.

Deste modo, os objectivos organizacionais são realizados na medida em que resultam da intersecção (parcela compatível) dos objectivos individuais e porque são maioritariamente articulados retrospectivamente. Para esta abor-

dagem, o alcance destes objectivos passa essencialmente pela criação de estruturas mínimas (Kamoche e Cunha, 2000) que potenciem e facilitem as relações informais entre os seus membros.

TESE (b5): NAS ORGANIZAÇÕES DO FUTURO A LIDERANÇA SERÁ DEMOCRÁTICA

Como foi explicado anteriormente, esta corrente defende que devem ser os trabalhadores a planear e executar as tarefas necessárias à eficácia da empresa. Isto implica que a liderança deste tipo de organizações, conforme tem vindo a ser visível ao longo do texto, deve possuir um conjunto de características essenciais ao seu sucesso. A base/motivação de quem lidera pessoas neste tipo de organizações é a aspiração de servir (Greenleaf, 1977). O que significa que o líder percepciona o seu papel como o de permitir que os outros (seus 'seguidores') tenham um desempenho excepcional. A sua tarefa principal é, assim, assegurar-se que todos os indivíduos têm as condições necessárias para a realização plena do seu potencial. Motivar (através do exemplo) e ajudar os outros a praticar desenvolvimento pessoal (*personal mastery*) são, por isso, as tarefas mais importantes do líder (Senge, 1990). Deste processo, o líder vê essencialmente satisfeitas as suas necessidades de pertença (Maslow, 1970), através das relações de suporte que estabelece com os seus seguidores. Este tipo de líder é por isso essencialmente motivado pela necessidade de afiliação (de acordo com a tipologia de McClelland [1961]).

ANTÍTESE (b5): NAS ORGANIZAÇÕES DE SUCESSO A LIDERANÇA É AUTORITÁRIA

Esta abordagem afirma que compete ao líder planear as tarefas que os trabalhadores vão executar, de modo a garantir a eficiência da empresa. Isto implica que a liderança deste tipo de organizações, conforme também pode ser detectado ao longo do texto, tem um leque diferente de características essenciais ao sucesso. A base/motivação do líder, neste tipo de organizações, é a aspiração de ser servido/de exercer poder. Isto significa que o líder percepciona o seu papel como o de procurar obter e demonstrar um desempenho pessoal excepcional. A sua missão principal é, assim, assegurar-se que todos os indivíduos cumprem as tarefas que prescreveu, de forma a con-

cretizar os objectivos da organização. A implementação e controlo são, deste modo, as suas funções mais importantes (juntamente com o planeamento, se este estiver incluído nas suas responsabilidades). Deste processo, o líder vê essencialmente satisfeitas as suas necessidades de reconhecimento (Maslow, 1970), através das relações de poder que estabelece com os seus subordinados. Este tipo de líder é por isso essencialmente motivado pela necessidade de poder (de acordo com a tipologia de McClelland [1961]).

SÍNTESE (B5): NAS ORGANIZAÇÕES A LIDERANÇA É DEMOCRATICAMENTE AUTORITÁRIA

Esta corrente defende que quer os trabalhadores, quer os gestores têm como tarefa o planeamento em tempo real, ou seja, a convergência dos planos com a sua execução. Desta forma, o líder, neste tipo de organizações, deve possuir um conjunto de características essenciais ao sucesso, diferentes das patentes nas duas correntes anteriores. A base/motivação da liderança neste tipo de organizações é a aspiração de servir o grupo (que neste caso inclui o líder [Eisenberg, 1990]). Isto significa que o líder percepção o seu papel como o de permitir que o grupo a que pertence, no seu conjunto, tenha um desempenho excepcional. A sua tarefa principal é, assim, dupla. Por um lado, (1) quando é o principal actor do grupo, deve assegurar-se que as suas intenções são entendidas por este, de forma a que os restantes membros possam contribuir para a excelência do seu desempenho, e que este contribua para a do grupo. Por outro lado, (2) quando é outra pessoa que assume esse papel, o 'ex-líder' passa a contribuir para o desempenho desta, contribuindo indirectamente para o do grupo. Deste processo, o líder/seguidor vê essencialmente satisfeitas as suas necessidades de realização (Maslow, 1970), através das relações de suporte que estabelece com os seus seguidores. Este tipo de líder é por isso essencialmente motivado pela necessidade de realização (de acordo com a tipologia de McClelland [1961]).

5. CONCLUSÃO

As perguntas 'como?' (organização) e 'o quê/porquê?' (estratégia) têm vindo a ser, senão dos mais prementes, pelo menos dos mais estudados desa-

fios que o gestor enfrenta, não só nos 'nanosegundos dos anos 90' (Peters, 1992), mas desde que a gestão emergiu como disciplina (Chandler, 1962; Galbraith, 1967). Desde essa altura que duas correntes antagónicas têm concorrido para responder a estas questões, provocando um aceso debate entre quem as estuda, e um sério dilema a quem tem que lhes responder na vida prática. O pouco que, comparativamente, há escrito sobre em que consiste, de facto, o trabalho do gestor, não nos permite escolher o vencedor deste combate. Não podemos também dizer que estamos perante um empate. Quem exerce a gestão, e quem a estuda no terreno, sabe que a realidade interna e externa das organizações não é, nem nunca foi, para utilizar a linguagem de Fonseca (2000), um relógio newtoniano. No entanto as paisagens fractais são também uma metáfora que foge à compreensão daquilo que é a média de quem habita as organizações, além de estar ainda pouco legitimada (apesar de avanços recentes [e.g. Anderson, 1999]) e por isso ser por ora imprópria para consumo de accionistas e banqueiros. De facto, regras e estruturas são um lugar comum mesmo nas organizações cujos resultados nos fazem exclamar UAU! (Peters, 1994), mas o que também é lugar comum nessas organizações são pessoas que *dentro* (e não *apesar*) dessa formalização conseguem, em conjunto, feitos extraordinários.

O nosso modelo de síntese entre a tese 'moderna' e a antítese 'tradicional' também não descreve tudo o que faz um gestor, mas tal como a improvisação em jazz, não pode ser considerado apenas um modelo normativo. Isto é fácil de entender se nos permitirmos um último exercício de dialéctica: o modelo que apresentamos é uma *descrição normativa*.

Pelas suas características, o modelo reveste-se de um conjunto de potencialidades teóricas e aplicadas que parecem merecedoras de ser expandidas, refinadas e testadas. Uma gestão para o séc.XXI, capaz de integrar paradoxos, de resolver dilemas, de descobrir novos conceitos, poderá, enfim, passar pelo uso da dialéctica como forma de criação de conhecimento novo sobre as organizações.

REFERÊNCIAS

- ABRAHAMSON, E. (1991) Managerial fads and fashions: The diffusion and rejection of innovations. *Academy of Management Review*, 16 (3), 586-612.
- AMABLE, T. (1998) How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76 (4), 77-87.
- ANDERSON, P. (1999) Complexity theory and organization science. *Organization Science*, 10 (3), 216-232.
- ANDREWS, K. R. (1995) The concept of corporate strategy. In H. Mintzberg, J. B. Quinn & S. Ghoshal (Eds.), *The strategy process: European edition* (pp. 55-64), Hertfordshire, UK: Prentice-Hall.
- ARGYRIS, C. (1985) *Strategy, change and defensive routines*. New York: Pitman.
- BAKER, W. E. (1994) *Networking smart: How to build relationships for personal and organizational success*. New York: McGraw-Hill.
- BARNARD, C. (1938) *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Printing Office.
- BARRETT, F. (1998) Creativity and improvisation in jazz and organizations: Implications for organizational learning. *Organization science*, 9 (5), 605-622.
- BASS, B. & STOGDILL, R. (1990) *Bass and Stogdill's handbook of leadership*. New York: Free Press.
- BASTIEN, D. T. & HOSTAGER, T. J. (1988) Jazz as a process of organizational innovation. *Communication Research*, 15 (5), 582-602.
- BERLINER, P. (1994) *Thinking in jazz*. Chicago: University of Chicago Press.
- BETTIS, R. A. & HITT, M. A. (1995) The new competitive landscape. *Strategic Management Journal*, 16, 7-19.
- BOHM, D. (1996) *On dialogue*. New York: Routledge.
- BROWN, S. L. & EISENHARDT, K. M. (1997) The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42, 1-34.
- BROWN, S. L. & EISENHARDT, K. M. (1997) *Competing on the edge*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- BYHAM, W. & COX, J. (1998) *Zapp! The lightning of empowerment*. New York: Fawcett.
- CHANDLER, A. (1962) *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- COLLINS, J. & PORRAS, J. (1997) *Built to last: Successful habits of visionary companies*. New York: Harper Business.
- COOPER, R. (1994) Third generation new product processes. *Journal of Product Innovation Management*, 11, 3-14.
- CRAIG, A. & HART, S. (1992) Where now in new product development research. *European Journal of Marketing*, 26 (11), 1-49.
- CROSSAN, M. & SORRENTI, M. (1997) Making sense of improvisation. *Advances in Strategic Management*, 14, 155-180.
- CUNHA, J.V. & CUNHA, M.P. (2000). Organização: Tese, antítese, síntese. In M.P. Cunha (Ed.), *Teoria organizacional: Perspectivas e perspectivas*. Lisboa: Dom Quixote.
- CUNHA, J.V., CUNHA, M.P. & KAMOUCHE, K. (1999, October) *Minimal networks: A contribution to the deconstruction of organizations*. Presented at the Strategic Management Society Conference, Berlin, Germany.

- CUNHA, M.P., CUNHA, J.V. & CORREIA, M.F. (1999, July) *Improvisational scenario planning: Aligning theories for better practices for organizations in a changing world*. 15th EGOS Colloquium, Sub-theme 6 Improvisation and creativity in organizations, Warwick, England.
- D'AVENI, R. (1994) *Hypercompetition*. New York: Free Press.
- DEBONO, E. (1986) *Six thinking hats*. New York: Little Brown & Co.
- DEVRIES, K. & MILLER, D. (1984) *The neurotic organization*. San Francisco: Jossey Bass
- DRUCKER, P.F. (1993) *Innovation and entrepreneurship* (Revised ed.). New York: Harper Business.
- DRUCKER, P.F. (1994) *Post-capitalist society*. New York: Harper Business.
- EISENBERG, E. M. (1990) Jamming: Transcendence through organizing. *Communication Research*, 17 (2), 139-164.
- EISENHARDT, K. M. & TABRIZI, B. N. (1995) Accelerating adaptive processes: Product innovation in the global computer industry. *Administrative Science Quarterly*, 40, 84-110.
- EMERY, F. & TRIST, E. (1965) The causal texture of organizational environments. *Human Relations*, 26 (2), 21-32.
- FAYOL, H. (1949) *General and industrial management*. New York: Pitman.
- FOLLETT, MARY P. (1940b) The giving of orders. In H. C. Metcalf & L. Urwick (eds.), *Dynamic administration: The collected papers of Mary Parker Follett* (pp. 50-70) New York: Harper & Brothers Publishers.
- FONSECA, J. (2000) Relógios mecânicos ou paisagens fractais. In M.P. Cunha (Ed.), *Teoria organizacional: Perspectivas e prospectivas*. Lisboa: Dom Quixote.
- FORRESTER, J. (1965) A new corporate design. *Industrial Management Review*, 7 (1), 5-17.
- FRITZ, R. (1989) *The path of least resistance: Learning to become the creative force in your life* (2nd ed.). New York: Fawcett Columbine.
- FUKUYAMA, F. (1995) *Confiança: Valores sociais e prosperidade*. Lisboa: Gradiva
- GALBRAITH, J. K. (1967) *The new industrial state*. Boston: Houghton-Mifflin.
- GREINER, L. (1972) Evolution and revolution as organizations as organizations grow. *Harvard Business Review* 50 (4), 83-92.
- GARDNER, W. & ROGOFF, B. (1990) Children's deliberateness of planning according to task circumstances. *Developmental Psychology*, 26 (3), 480-487
- GREENLEAF, R. (1977) *Servant leadership*. New York: Paulisi Press.
- HACKMAN, J.R. & OLDHAM, G.R. (1980) *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- HALAL, W., GERANMAYEH, A. & POURDEHNAD, J. (1993) *Internal markets: Bringing the power of free enterprise inside your organization*. New York: Wiley.
- HAMEL, G. & PRAHALAD, C.K. (1994). *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.
- HANDY, C. (1976) *Understanding organizations*. London: Penguin Books.
- HANDY, C. (1990) *The age of unreason*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- HARRISON, M. E. (1987) *Diagnosing organizations: Methods, models and processes*. Newbury Park, CA: Sage.
- HARVEY, J. (1996) *The Abilene paradox and other meditations on management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- HAYEK, F. (1988) *The fatal conceit: The errors of socialism*. Chicago: Chicago University Press.
- HEDBERG, B. & HOLMQVIST, M. (1999, October) *Virtually knowledgeable: How imaginary organizations create and manage knowledge*. Presented at the Strategic Management Society Conference, Berlin, Germany

- MAI, M. (1989) *Kaizen*. New York: McGraw-Hill.
- JANIS, I. (1971) Groupthink. *Psychology Today*, November, 271-279.
- JURAN, J. (1988) *Juran's Quality Control Handbook*. New York: McGraw-Hill.
- KAMOUCHE, K. & CUNHA, M.P. (2000). *From jazz improvisation to product innovation*. Não publicado.
- KATZENBACH, J. & SMITH, D. (1994) *The wisdom of teams: Creating the high performance organization*. New York: Harper Business.
- KAUFFMAN, S.A. 1995. Escaping the red queen effect. *The McKinsey Quarterly*, 1: 119-129.
- KOHLI, A.K. & JAWORSKI, B.J. (1990) Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54, April, 1-18.
- KOTLER, P. (1992) *Marketing management: Strategy, process and implementation*. Hertfordshire, UK: Prentice-Hall.
- LAWRENCE, P.R. & LORSCH, J.W. (1967) *Organization and environment*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- LEVY, S. (1995) *Insanely great: The life and times of the Macintosh, the computer that changed everything*. New York: Penguin.
- MASLOW, A. (1970) *Motivation and personality*. New York: Harper Row.
- MCGREGOR, D. (1960) *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- MCCLELLAND, D. (1961) *The achieving society*. New York: Van Nostrand.
- MICKLETHWAIT, J. & WOOLDRIDGE, A. (1996) *The witch doctors: What the management gurus are saying, why it matters and how to make sense of it*. London: William Heinemann.
- MINTZBERG, H. (1994) Rounding out the manager's job. *Sloan Management Review*, Fall, 11-26.
- MINTZBERG, H. (1995) Five P's for strategy. In H. Mintzberg, J. B. Quinn & S. Ghoshal (Eds.), *The strategy process: European edition* (pp. 13-21). Hertfordshire, UK: Prentice-Hall.
- MOORMAN, C. & MINER, A. S. (1998) The convergence of planning and execution: Improvisation in new product development. *Journal of Marketing*, 62, 1-20.
- NELSON, B. & ECONOMY, P. (1996) *Managing for dummies*. Foster City, CA: IDG Books.
- NONAKA, I. (1991). The knowledge creating company. *Harvard Business Review*, 71 (3), 96-104.
- PERROW, C. (1986) *Complex organizations* (3rd ed.) New York: Random House.
- PETERS, T.J. (1987) *Thriving on chaos*. New York: Alfred A. Knopf.
- PETERS, T.J. (1992) *Liberation management: The necessary disorganization for the nanosecond nineties*. New York: Alfred A. Knopf.
- PETERS, T.J. (1994) *The pursuit of wow!* New York: Vintage Books.
- PETERS, T.J. (1995) Creating and maintaining excellence. In G. Kawasaki & R. Bolles (Eds.), *Hindsight: The wisdom and breakthroughs of remarkable people* (pp. 40-50). New York: Warner Books.
- PETERS, T.J. & WATERMAN R.H. (1982) *In search of excellence*. New York: Harper & Row.
- PETTIGREW, A. & WHIPP, R. (1993) Understanding the environment. In C. Mabey & B. Mayon-White (Eds.), *Managing change* (pp. 5-19). London: Paul Chapman.
- PFEFFER, J. (1992) Understanding power in organizations. *California Management Review*, Winter, 29-50.
- PICKEN, J. C. & DESS, G. (1997) Out of (strategic) control. *Organizational Dynamics*, Summer, 35-48.
- POOLE, M. & VAN DE VEN, A. (1989) Using paradox to build management and organization theories. *Academy of Management Review*, 14, 562-578.

- PORTER, M. (1998) *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- POWELL, W. (1990) Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (pp. 295-336). Greenwich, CT: JAI Press.
- ROBBINS, S. (1990) *Organization theory: Structure, design and applications*. Englewood-Cliffs: Prentice-Hall.
- ROMANELLI, E. & TUSHMAN, M. (1994) Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test. *Academy of Management Journal*, 5, 1141-1166.
- SEMLER, R. (1995) *Maverick*. New York: Warner Books.
- SENGE, P. M. (1990) *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. London: Century Business.
- STACEY, R. D. (1996) *Complexity and creativity in organizations*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- STALK, G. (1988) Time: The next source for competitive advantage. *Harvard Business Review*, 66 (4), 31-41.
- TAYLOR, F. (1911) *Scientific management*. New York: Harper and Row.
- VAN DE VEN, A. & POOLE, M. (1995) Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 510-540.
- WEICK, K. E. (1979) *The social psychology of organizing* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- WEICK, K. E. (1993) Organizational redesign as improvisation. In G. P. Huber & W. H. Glick (Eds.), *Organizational change and redesign: Ideas and insights for improving performance* (pp. 346-379) New York: Oxford University Press.
- WEICK, K. E. (1999) The aesthetic of imperfection in orchestras and organizations. *Comportamento Organizacional e Gestã*, 5(1), 5-22.

TENDÊNCIAS NA MUDANÇA ORGANIZACIONAL E TENSÕES NA GESTÃO DE PESSOAS⁽¹⁾

ANTÓNIO CAETANO, SUSANA TAVARES

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS DO TRABALHO E DA EMPRESA - ISCTE, LISBOA

As mudanças, cada vez mais intensas, e as pressões globalizantes que as empresas têm de enfrentar exigem destas um incremento na sua capacidade de aprendizagem e de cooperação como forma de gestão da complexidade, diversidade e ambiguidade que caracterizam as condições em que actualmente têm de operar (Ulrich, 1998). De acordo com Fombrun (1984), os factores que, de forma independente, mais têm influenciado as mudanças na envolvente em que as organizações se inserem são sobretudo de carácter *tecnológico* — nomeadamente com as inovações introduzidas nas tecnologias de produção e de informação —; *económico* — ao nível dos (des)equilíbrios do mercado e dos indicadores macro-económicos —; *sócio-cultural* — no que concerne aos novos valores e atitudes face ao trabalho e ao que se considera ser o papel social das organizações na sociedade —; e *político* — tendo em conta os níveis em que são tomadas as decisões que, directa ou indirectamente, condicionam o exercício da actividade empresarial.

Assim, os programas de mudança da última década promoveram, como valores-chave das organizações modernas, a qualidade (do produto e do serviço prestado), a proeminência da quota de mercado, e a soberania do cliente

151

(1) Este trabalho tem por base o projecto "Mudança organizacional e gestão de recursos humanos", realizado no Dinâmia, para o Observatório do Emprego e Formação Profissional, o qual contou com a coordenação de António Caetano e participação de Ana Passos, Matilde Carmo, Marta Cal, Paulo Alcobia, Paulo Alves, Susana Bugalho e Susana Tavares.

(e.g. Keat & Abercrombie, 1990; Fuller & Smith, 1991; du Gay & Salaman, 1992). O surgimento destes novos valores foi acompanhado por uma preocupação em reduzir custos; aumentar a flexibilidade dos trabalhadores no local de trabalho; incrementar a atenção ao cliente; e aumentar a permeabilidade das fronteiras organizacionais, quer internas, quer externas (Legge, 1995).

As estratégias que as organizações desenvolvem e implementam por forma a responderem às modificações no seu contexto de actuação (tecnológico, económico, sócio-cultural, e político) têm influenciado decisivamente a evolução no entendimento que estas fazem dos recursos humanos e da sua gestão, como se descreve resumidamente no Quadro 1.

De facto, o desenvolvimento de políticas e práticas integrativas de gestão dos recursos humanos, tanto do ponto de vista da sua consistência interna, como no que se refere ao seu ajustamento à estratégia de negócio seguida pela organização (Baird e Meshoulam, 1988), tem-se evidenciado como uma forma, por excelência, de aumentar as vantagens competitivas das empresas (e.g. Brewster e Hegewisch, 1994; Sparrow e Hiltrop, 1994).

O estudo que aqui se apresenta pretende analisar as tendências da mudança organizacional presentes em algumas empresas portuguesas e salientar a sua relação com o tipo de gestão dos recursos humanos por elas desenvolvido.

1. ANÁLISE EMPÍRICA DAS ESTRATÉGIAS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL

A presente pesquisa envolveu o estudo de caso de 28 empresas, pertencentes a seis sectores da actividade económica nacional: o sector da construção civil (CCA, CCB, CCC, CCD); da indústria transformadora (ITA, ITB, ITC, ITD, ITE, ITF, ITG); do comércio e serviços (CS1, CS2, CS3, CS4, CS5); da banca e seguros (BAA, BAB, BAC, BAD); das comunicações e transportes (CT1, CT2, CT3, CT4); e o sector da hotelaria e turismo (HT1, HT2, HT3, HT4). Do conjunto de organizações inquiridas, nove têm uma dimensão de pequenas e médias empresas, enquanto as restantes são grandes empresas. Quanto ao controlo accionista, são todas privadas, tendo uma carácter mutualista.

As organizações analisadas neste estudo, apesar da diversidade que as caracteriza, enfrentam actualmente um problema comum — um nível de competição nacional e internacional elevado — desenvolvendo a sua actividade num contexto actualmente dinamizado em função de três vectores principais: uma

QUADRO I
ALTERAÇÕES NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL E RESPECTIVAS IMPLICAÇÕES
PARA A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS (BASEADO EM TAVARES E CAETANO, 2000)

Factores	Mudanças	Implicações para a GRH
TECNOLÓGICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da taxa de inovação dos produtos/serviços • Novas tecnologias de produção e de informação 	<ul style="list-style-type: none"> • Reformulação dos métodos de trabalho • Alteração do fluxo e do conteúdo da comunicação • Redefinição de funções • Novos programas de formação (técnica e comportamental) e de desenvolvimento dos trabalhadores • Reformulação dos critérios e sistemas de avaliação do desempenho • Alteração das condições ergonómicas do local de trabalho
ECONÓMICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da competição global • Desregulação dos mercados • Escassez de recursos • "Terciarização" dos países industrializados 	<ul style="list-style-type: none"> • Maior flexibilidade (funcional, numérica e temporal) • Reformulação dos sistemas de promoção e de incentivo com vinculação destes à avaliação de desempenho ou ao desempenho objectivo (flexibilidade financeira)
SÓCIO-CULTURAIS	<ul style="list-style-type: none"> • Alteração da composição da força laboral (aumento dos níveis de escolaridade e de profissionalização dos trabalhadores) • Alteração da importância atribuída à qualidade do produto e do serviço prestado ao cliente • Alteração dos valores e atitudes dos indivíduos face ao trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • Redefinição das funções • Redefinição dos standards de trabalho • Alteração das políticas de recrutamento e selecção • Alterações ao nível do contrato psicológico que é estabelecido entre o trabalhador e a entidade empregadora • Necessidade de novos sistemas de motivação • Utilização de estratégias para aumentar a implicação organizacional (p.ex. aumentar a participação dos trabalhadores) • Preocupações com a qualidade de vida no trabalho
POLÍTICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Tensão entre o sector público e o sector privado ao nível do enquadramento regulador das suas actividades • Actividades de parceria, aliança e cooperação entre grupos regionais 	<ul style="list-style-type: none"> • Novos programas de formação (estratégica) dos elementos da alta direcção • Novos sistemas de recompensa do desempenho

acelerada taxa de inovação tecnológica; uma elevada agressividade concorrencial; e a primazia do cliente como valor condicionante das práticas empresariais.

Para lidarem com as pressões contextuais referidas, estas organizações têm procurado modernizar-se através da implementação de mudanças nos seus sistemas organizativos: tecnológico, físico, social, estrutural e estratégico.

As *mudanças tecnológicas* registadas nas organizações estudadas têm incidido sobretudo na modernização informática, tanto ao nível dos equipamentos como ao nível dos próprios programas, com aquisição ou criação de aplicações informáticas específicas. Paralelamente, na área industrial, observa-se um aumento da automação com introdução de diferentes equipamentos de produção que incorporam as novas tecnologias de informação.

As alterações no *sistema físico*, verificadas na generalidade das organizações estudadas, tanto decorrem directamente da modernização tecnológica levada a cabo por estas empresas (uma vez que esta requer, a maior parte das vezes, uma ocupação mais eficiente do espaço), como constituem uma forma de aumentar a qualidade do ambiente de atendimento dos clientes (em resultado das novas estratégias de *marketing*). Na área industrial, estas alterações estão associadas aos programas de qualidade e à melhoria das condições ergonómicas de trabalho dos empregados.

Em grande parte das organizações analisadas o *sistema estrutural* perdeu a estabilidade que habitualmente o caracterizava, tendo sofrido diversas alterações. Deste modo, na generalidade dos casos, registou-se um achatamento da pirâmide estrutural através da diminuição de níveis hierárquicos. Verifica-se também uma mudança no que se refere aos critérios de agrupamento das unidades de trabalho: na maioria das empresas em estudo este agrupamento deixou de ser funcional e passou a basear-se em resultados segundo o produto/serviço ou o mercado (com a correspondente segmentação de clientes e/ou a delimitação de áreas geográficas).

Ao nível do *sistema social* observa-se uma tendência generalizada nas organizações em análise para melhorarem os processos de comunicação interna, o que em parte é facilitado pelas próprias alterações tecnológicas. Observa-se ainda uma alteração no que concerne aos valores nucleares da cultura organizacional direccionando a atenção dos gestores para os clientes *externos* — valores da qualidade do serviço e do produto — e para os clientes *internos* — incentivando a auto-responsabilização dos trabalhadores.

Tendo em atenção as estratégias gerais seguidas pelas empresas estudadas,

procurou-se analisar mais especificamente o modo como estas organizações conjugam as mudanças nos seus sistemas internos (físico-tecnológico, estrutural, e social) com vista a manterem ou a aumentarem as suas capacidades concorrenciais.

Nesse sentido, a partir dos elementos recolhidos construiu-se uma base de dados que compreende um conjunto de indicadores relativos quer aos processos de mudança quer às práticas de gestão de recursos humanos que estas empresas têm vindo a implementar nos últimos três anos.

Embora os processos de mudança sejam, naturalmente, distintos nos diversos casos, nomeadamente no que diz respeito aos sistemas abrangidos, ao contexto interno em que ocorrem, à fase do ciclo de vida em que a organização se encontra, às pressões que são exercidas para mudar, etc., foi possível identificar as áreas principais em que o esforço e/ou a preocupação de mudança se têm focalizado. Duas dessas áreas decorrem directamente das alterações sofridas pela envolvente da maior parte das empresas estudadas e dizem respeito à renovação tecnológica e à melhoria dos produtos ou dos serviços prestados ao cliente. Ao nível do sistema tecnológico, tem-se assistido à renovação ou actualização dos equipamentos e sistemas informáticos da generalidade das organizações em análise, incluindo nas áreas de produção. Porém, se em alguns casos essa renovação foi aproveitada para alterar e otimizar os processos de trabalho, noutros constatou-se que ela se limitou à modernização dos equipamentos e aos respectivos re-ajustamentos por estes requeridos. Relativamente aos produtos/serviços, verificou-se que algumas organizações têm procurado introduzir activamente inovações e melhorias que se julga serem valorizadas pelos clientes, enquanto o esforço de outras se tem canalizado antes para a manutenção e acompanhamento dos padrões já instituídos no mercado. Uma terceira área em que se observaram diversos graus de mudança diz respeito à organização interna, sobretudo no que concerne às modificações efectuadas ao nível das estruturas departamentais e hierárquicas (sistema estrutural). Também aqui, enquanto algumas empresas procederam a alterações relevantes, outras introduziram apenas ligeiros afinaamentos ou readaptações estruturais.

Na medida em que, no conjunto dos casos analisados, se verificaram situações diversas relativamente a cada uma das três principais áreas que foram objecto de mudança, torna-se relevante identificar os padrões que emergem do esforço destas empresas para se manterem competitivas nos seus respectivos mercados.

Nesse sentido, e numa perspectiva exploratória, procedeu-se a uma *análise de correspondências múltiplas* (através do algoritmo da análise de homogeneidade — Homals/SPSS) com base em *três variáveis* relativas àquelas áreas: *mudança ao nível tecnológico, ao nível dos produtos/serviços e ao nível estrutural*. Cada uma destas variáveis foi operacionalizada através de duas modalidades que exprimem o grau (elevado ou baixo) das mudanças implementadas.

Deste modo, os três indicadores (com duas modalidades cada um) foram submetidos a uma análise de homogeneidade (Carvalho, 1999) que permitiu identificar dois eixos em torno dos quais as mudanças organizacionais têm sido realizadas (ver Quadro 2).

QUADRO 2
RESULTADOS DA ANÁLISE DE CORRESPONDÊNCIAS MÚLTIPLAS (HOMALS):
MEDIDAS DE DISCRIMINAÇÃO DAS VARIÁVEIS POR DIMENSÃO

Variáveis	Dimensão 1	Dimensão 2
Mudança tecnológica	.64	.01
Mudança nos produtos e serviços	.28	.68
Reorganização estrutural	.53	.22

De acordo com os pesos das variáveis em cada um dos eixos, ou *dimensões*, verifica-se que o *eixo 1*, com valor próprio de .48, é definido fundamentalmente pelas mudanças ao nível da *tecnologia* e ao nível da *estrutura organizativa* (para uma análise mais detalhada destes resultados ver Caetano, Passos, e Tavares, 2000). Esta dimensão exprime uma oposição entre as empresas que implementaram mudanças num grau elevado nestas áreas e as que efectuaram pequenas mudanças, de mero ajustamento e actualização, como se referiu anteriormente. Por sua vez, o *eixo 2*, com valor próprio de .30, é caracterizado pelas mudanças ao nível dos produtos/serviços e exprime igualmente uma oposição entre um grau elevado *versus* baixo de mudanças neste aspecto. A variância explicada pelo *eixo 1* é de 48%, enquanto o *eixo 2* explica 30%.

A Figura 1 mostra o espaço definido pelo cruzamento destas duas dimensões. Como se pode observar, as mudanças tecnológicas e estruturais elevadas surgem relativamente associadas a um dos pólos da *dimensão 1*, enquanto as mudanças menores nestas duas variáveis se encontram no pólo oposto.

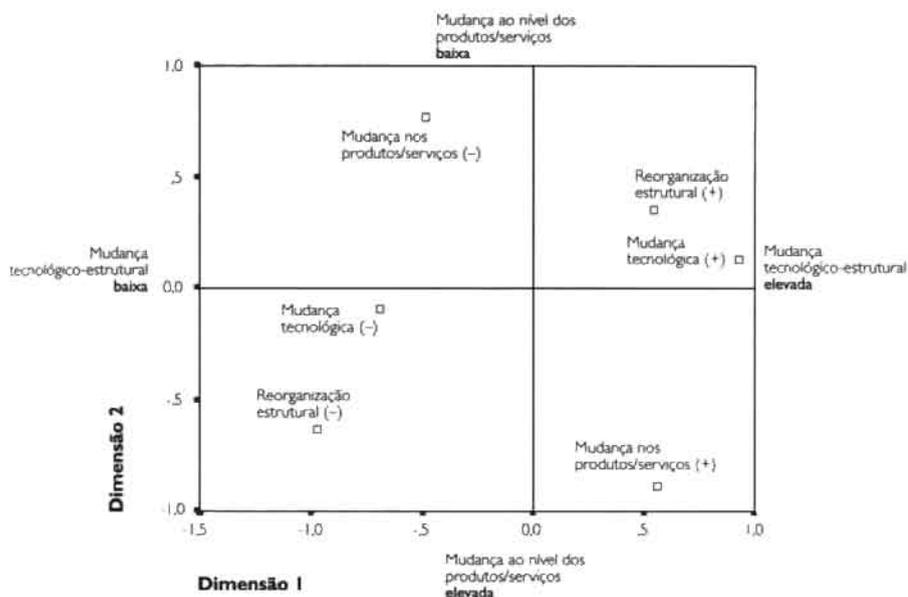


FIGURA 1 — Análise de correspondências múltiplas (Homals) das principais áreas de mudança: dimensão 1 e 2 e projecção das modalidades das variáveis

É igualmente visível que estas mudanças são relativamente autónomas das mudanças ao nível dos produtos/serviços (dimensão ou eixo 2). Note-se, contudo, que as mudanças ao nível da estruturação interna apresentam alguma associação (embora modesta) com as mudanças ao nível dos produtos/serviços.

Projectando os 28 casos no espaço definido pelos dois eixos, é possível identificar seis grupos de empresas relativamente homogéneos nas estratégias de mudança que utilizam (2).

Assim, como se pode observar na Figura 2, encontramos no quadrante Δ um grupo que integra as quatro organizações do sector financeiro (BAA, BAB, BAC, BAD) juntamente com uma da hotelaria (HT3) e outra da indústria transformadora (ITG). Este grupo demarca-se dos restantes na medida

(2) Com base nas mesmas variáveis foi também efectuada uma análise de clusters que revelou igualmente seis grupos relativamente homogéneos destas empresas. Por questões de espaço, e para evitar redundância, não se apresentam aqui esses resultados.

em que procura desenvolver as mudanças nas duas dimensões identificadas. Ainda no mesmo quadrante, mas relativamente distinto deste, podemos observar um outro grupo constituído por uma empresa da construção civil (CCC), uma de serviços (CS4) e uma industrial (ITB). Embora a estratégia deste grupo de empresas contemple mudanças nas duas dimensões, o esforço maior incide sobre as mudanças ao nível dos produtos/serviços.

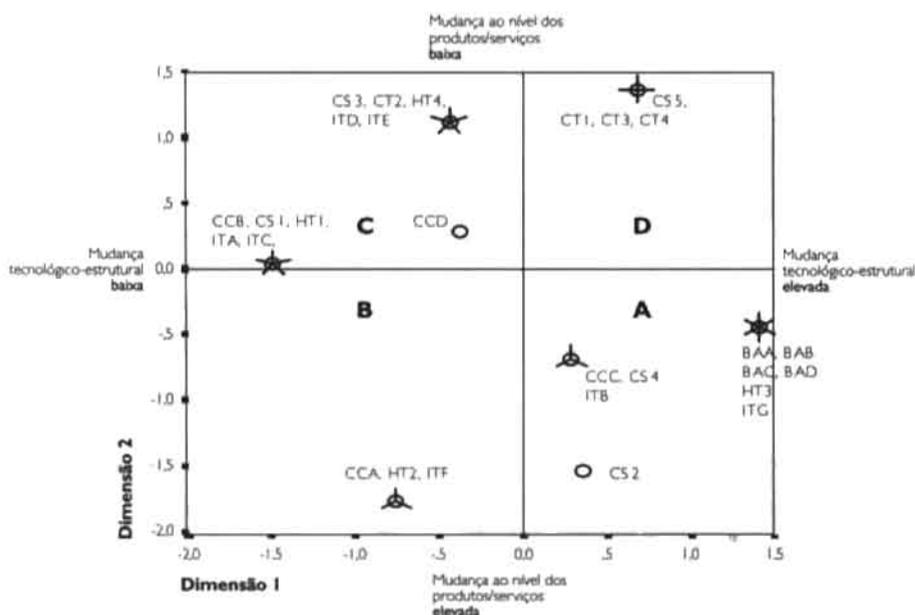


FIGURA 2 — Projecção das organizações estudadas no espaço definido pelos dois eixos de mudança organizacional

158 No quadrante **B**, pode observar-se um grupo constituído por uma empresa da hotelaria (HT2), uma da construção civil (CCA) e uma da indústria transformadora (ITF) cujo esforço de mudança se tem centrado fundamentalmente ao nível dos produtos/serviços enquanto ao nível tecnológico-estrutural se têm limitado a ligeiras actualizações. No quadrante **C** encontram-se dois grupos com estratégias relativamente distintas, mas próximas no que se refere à falta de proactividade; um dos grupos — constituído por duas empresas industriais (ITA, ITC), uma de serviços (CS1), uma da

hotelaria (HT1) e outra da construção civil (CCB) — tem feito um investimento mínimo nas mudanças tecnológicas e estruturais, ao mesmo tempo que começa a preocupar-se com as mudanças ao nível dos produtos/serviços; o outro, igualmente pouco proactivo, integra duas empresas industriais (ITD, ITE), uma de serviços (CS3) e uma de comunicações e transportes (CT2), e tem feito mudanças mínimas ao nível dos produtos/serviços assim como pequenos ajustamentos estruturais. Finalmente, no quadrante D, pode observar-se um outro grupo, constituído por uma empresa de serviços (CS5) e três de comunicações e transportes (CT1, CT3, CT4), cujas estratégias passam sobretudo pelo aumento da eficiência, através da implementação de mudanças ao nível tecnológico e estrutural e da manutenção dos produtos/serviços ao nível em que se encontram.

Estes resultados revelam, assim, que as empresas se socorrem de uma multiplicidade de estratégias de mudança que podem ser construídas em torno dos dois eixos que emergiram da análise dos dados. Apesar de todas estas estratégias procurarem melhorar o desempenho organizacional, elas diferenciam-se no modo como afectam a definição dos factores críticos para a competitividade e as prioridades das próprias mudanças a efectuar.

Uma maior saliência das mudanças num dos eixos em determinado período inscreve-se, naturalmente, não somente na visão e nos objectivos que cada organização prossegue, mas também na sua cultura e nos padrões de ajustamento à envolvente contingentes com a etapa do seu ciclo de vida (crescimento, maturidade, etc.). A dinâmica deste ajustamento pode requerer, inclusivamente, que a empresa se movimente de um dos quadrantes de mudança identificados para outro, levando a um deslocamento da focalização prioritária da organização em função do grau de competitividade e de proactividade que pretende alcançar.

Embora seja generalizadamente reconhecido que as mudanças ao nível tecnológico-estrutural e ao nível dos produtos/serviços são necessárias para manter ou aumentar essa competitividade, não é menos reconhecido que o sistema social das organizações é indispensável para otimizar essas mesmas mudanças.

Contudo, se as mudanças nos sistemas estrutural, tecnológico e de produção podem ser determinadas com relativa facilidade em função dos objectivos da organização, já as mudanças sociais que geralmente lhes estão associadas se tornam bastante mais complexas, exigindo a definição de políticas de recursos humanos alinhadas com as estratégias prosseguidas.

2. DILEMAS DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO ACTUAL CONTEXTO DE MUDANÇA

O alinhamento com as estratégias de mudança faz com que as políticas de recursos humanos se desenrolem, geralmente, num quadro de tensões cuja resolução se apresenta problemática. Na medida em que os objectivos de mudança estão centrados na competitividade e na produtividade, as políticas de recursos humanos confrontam-se com novos tipos de problemas relacionados, principalmente, com as *competências* dos trabalhadores, a sua *motivação* para o trabalho e a sua *implicação* com as mudanças organizacionais e os valores que as regulam.

Embora estes três problemas sejam bastante interdependentes, é possível diferenciar teoricamente as práticas de gestão de recursos humanos que estão mais associadas a cada um deles, assim como o seu grau de integração.

Estratégias para aumentar a competência profissional dos empregados

Uma das principais tensões que se coloca no quadro organizacional diz respeito às *competências* dos trabalhadores: se, por um lado, as novas tecnologias permitem reduzir custos e aumentar a produtividade destas empresas, por outro lado, conduzem à supressão de inúmeras funções, podendo aumentar o nível de desemprego de trabalhadores com determinadas categorias profissionais, e exigem às organizações e aos trabalhadores um investimento na sua requalificação.

Assim, as empresas que procuram desenvolver-se são unânimes em considerar que necessitam de empregados com *níveis de qualificação* diferentes dos actuais. Para tal recorrem a três práticas distintas: a utilização criteriosa de técnicas de recrutamento e selecção, com vista a admitir empregados mais qualificados; a implementação de uma política de formação que permita o desenvolvimento das qualificações e das competências dos colaboradores; e a subcontratação de outras organizações (*outsourcing*) que realizem o trabalho pretendido, geralmente em áreas consideradas não nucleares.

No conjunto dos casos analisados, o recurso à *flexibilidade* na gestão dos recursos humanos tem emergido também como uma resposta das empresas à tensão gerada pela necessidade de ajustar as competências dos empregados à estratégia de negócio. Assim, verifica-se que as empresas em estudo, embora de uma forma diferenciada, fazem uso de três tipos de flexibilidade: *funcional* — relacionada com o alargamento das funções do trabalhador; *numérica* —

afecta à variação do volume da força laboral através da celebração de contratos de trabalho atípicos, nomeadamente no âmbito do trabalho temporário e da subcontratação; *temporal* — relacionada com a utilização de horários de trabalho variáveis (trabalho por turnos, isenção de horário, horas extraordinárias, etc.).

Todavia, o recurso a práticas flexíveis de gestão de recursos humanos é, ele próprio, gerador de novas tensões. Se, por um lado existe a expectativa de que estas práticas contribuam directamente para a redução de custos e para o incremento da produtividade organizacional, por outro lado, para os empregados, a utilização de tais práticas traduz-se directamente num aumento da insegurança no emprego (flexibilidade numérica e temporal) e no aumento da carga de trabalho (flexibilidade funcional), o que pode afectar a sua motivação para o desempenho das novas competências requeridas (vide Figura 3).

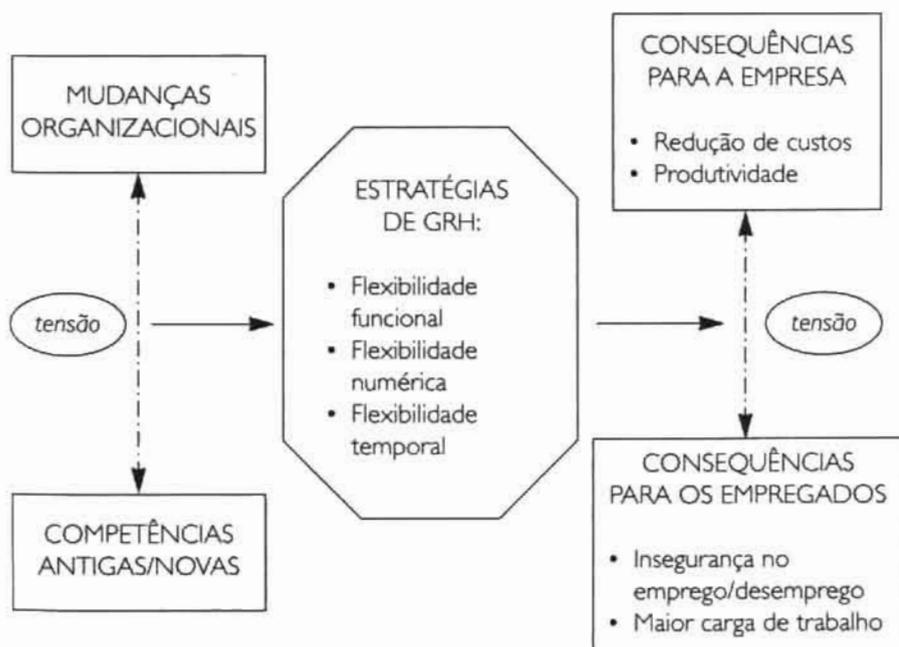


FIGURA 3 — Estratégias para aumentar a competência profissional dos empregados e suas consequências (adaptada de Caetano, Passos, e Tavares, 2000)

Estratégias para aumentar a motivação dos empregados

No que concerne às estratégias implementadas para aumentar a *motivação* dos empregados, o aspecto que mais se salienta diz respeito ao facto de a generalidade destas práticas de gestão de pessoas se centrar nos *factores extrínsecos da motivação* para o trabalho. Efectivamente, assiste-se a uma tendência para se privilegiar uma vinculação da atribuição de recompensas e de promoções ao desempenho, recorrendo-se para esse efeito à avaliação do desempenho ou à análise dos resultados alcançados pelo indivíduo ou pela equipa de trabalho. Esta prática de *flexibilidade financeira*, associada à redução progressiva de sistemas de remuneração e de promoção uniformes a favor de sistemas de recompensas mais variáveis e vinculados ao desempenho dos empregados, manifesta-se quer directamente (através da atribuição de prémios), quer indirectamente (através das atribuição de promoções e de oportunidades de progressão na carreira). Na linha de uma abordagem *individualista* dos recursos humanos, a referida estratégia pressupõe um tipo de gestão essencialmente centrado nos valores económicos associados a qualquer trabalho remunerado, assumindo que estes constituem os principais factores que motivam os empregados para aumentarem a sua produtividade.

Não obstante a possibilidade de, a curto prazo, a persistência nesta estratégia de motivação poder conduzir a um aumento da produtividade organizacional, a médio e longo prazo ela afectará a qualidade de vida dos empregados no trabalho, contribuindo para aumentar não só o stress e o horário de trabalho efectivo dos empregados, como também os níveis de competição entre estes.

Estratégias para aumentar a implicação organizacional dos empregados

As *competências* e a *motivação* dos empregados de uma organização constituem, certamente, um factor de vantagem no actual contexto competitivo. No entanto, para manter os padrões organizacionais a um nível de *distintividade* sustentado, a organização tem de garantir níveis médios de *permanência* dos empregados no seu seio (baixo *turnover*, sobretudo em certos cargos) e uma identificação dos seus membros, pelo menos, com os valores nucleares dessa mesma organização.

Nesse sentido, a consolidação da *implicação organizacional* dos empregados constitui um dos factores básicos para a produtividade organizacional, e pode ser abordada através de diversas práticas de gestão de recursos huma-

nos salientando-se, entre elas, o melhoramento da comunicação interna e o aumento da participação activa dos colaboradores no funcionamento da organização.

Na realidade, na maior parte das organizações de hoje verifica-se uma *tensão* entre duas abordagens diferentes de participação, embora estas possam ser integradas. Por um lado, uma abordagem assente num dispositivo *colectivista* onde se promove a participação formal ("*macro-participação*"), desenvolvida através do diálogo com as estruturas representativas dos trabalhadores e cada vez mais restringida às relações laborais tradicionais. Por outro lado, uma abordagem baseada num dispositivo *individualista*, incentivador da participação informal dos trabalhadores ("*micro-participação*"), com o fomento do envolvimento directo dos empregados na resolução de problemas do quotidiano organizacional.

Apesar da intensificação do esforço das organizações mais proactivas para incrementar a abordagem individualista (geralmente acompanhada pela utilização de práticas de flexibilização funcional e financeira), assiste-se em muitas delas à coexistência dos dois dispositivos (colectivista e individualista), os quais são geridos segundo uma estratégia dualista.

3. AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO QUADRO DAS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

A forma como as organizações enfrentam os dilemas resumidamente descritos estará naturalmente associada a múltiplos factores internos e externos.

Neste estudo interessa-nos averiguar o modo como, no quadro das mudanças que têm vindo a efectuar, as 28 organizações analisadas procuram lidar com estes dilemas, sobretudo no que diz respeito aos diversos tipos de flexibilidade e ao dispositivo utilizado na abordagem da participação dos trabalhadores

Nesse sentido, utilizaram-se diversos indicadores das práticas de gestão de recursos humanos directamente relacionados com as estratégias de flexibilização ao nível das competências, da motivação e do dispositivo utilizado para incrementar a participação dos empregados.

Relativamente às *competências*, operacionalizaram-se indicadores que traduzem a utilização de flexibilidade numérica e funcional. *Flexibilidade numérica*:

distinguiram-se as práticas de gestão de recursos humanos que se baseiam na colaboração sistemática de *trabalhadores temporários* (TT+), sob a forma de aluguer ou de estágios formais, daquelas em que isso *não acontece* (TT-). A *flexibilidade funcional* foi operacionalizada através de indicadores relativos ao *recrutamento e selecção* e à *formação profissional*. Quanto ao *recrutamento e selecção*, diferenciaram-se as práticas que compreendem a admissão activa de colaboradores com *níveis mais elevados* de formação académica e profissional (RS+) daquelas que procuram simplesmente *reproduzir os níveis de qualificação anteriores* (RS-). Quanto à *formação profissional*, consideraram-se três áreas de formação: *técnica, comportamental e estratégica*. Relativamente à formação *técnica e comportamental* distinguiram-se as práticas em que este tipo de acções de formação envolveu *menos de 40%* do pessoal da organização (FT-, FC-), daquelas nas quais *mais de 40%* dos empregados receberam formação (FT+, FC+), nos últimos três anos. Quanto à *formação estratégica* diferenciaram-se as práticas em que *mais de 40%* dos quadros receberam este tipo de formação (FE +), daquelas que ficaram aquém desse valor (FE -).

Note-se que a operacionalização que aqui se efectua do conceito de *flexibilidade funcional* tem por base o pressuposto de que a preocupação com a selecção de empregados mais qualificados e a preocupação com o incremento da formação da força laboral, tem em vista a utilização flexível desses recursos humanos: tanto no que concerne ao alargamento das funções efectuadas pelos empregados destas organizações, como, pelo menos em algumas delas, o enriquecimento dos postos de trabalho em termos da tomada de decisão.

A *flexibilidade financeira* foi operacionalizada através de dois indicadores sobre práticas de *motivação extrínseca*. Um, diz respeito à utilização de *remuneração individual variável*, distinguindo-se as práticas em que esta é *utilizada* (RV+), daquelas em que *não é utilizada* (RV-). O outro indicador diferencia as práticas que associam explicitamente as *promoções ao desempenho* dos empregados (PR+), daquelas que não o fazem (PR-).

No que diz respeito às abordagens *individualista e colectivista* da participação dos trabalhadores, enquanto estratégias para aumentar a sua implicação organizacional, utilizaram-se dois indicadores. Quanto à participação *colectiva* (formal), considerou-se a *existência e actuação* (RT+) ou *não* (RT-) de *estruturas representativas dos trabalhadores* (sindicais ou comissões de trabalhadores). Quanto à abordagem mais *individual* distinguiram-se as práticas em

que mais de 50% dos trabalhadores são informados sobre os objectivos do negócio (IO+), daquelas em que isso apenas sucede com menos de metade dos colaboradores (IO-).

Para averiguar a relação entre estas práticas de gestão de recursos humanos e as mudanças organizacionais utilizaram-se os scores factoriais das duas dimensões de mudança anteriormente encontradas e efectuaram-se análises de variância por cada uma das práticas acima descritas (flexibilidade numérica, funcional e financeira, abordagem colectivista e abordagem individualista).

Os resultados apresentam-se no Quadro 3 e na Figura 4. Relativamente ao eixo 1, verifica-se que há diferenças significativas no que se refere à flexibilidade funcional e financeira, assim como no que diz respeito à abordagem individualista. Por sua vez, relativamente ao eixo 2, encontraram-se diferenças significativas no que se refere à flexibilidade numérica e à abordagem colectivista.

QUADRO 3

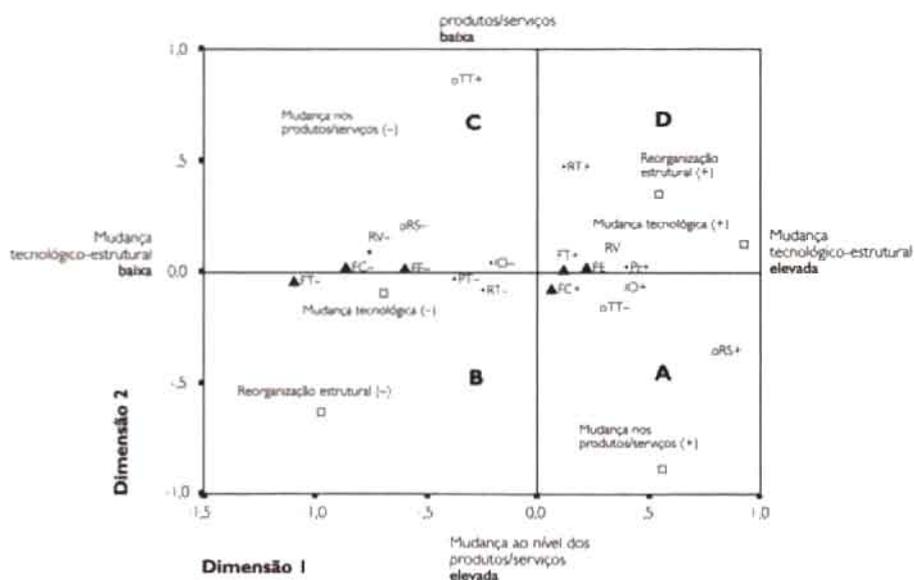
SÍNTESE DOS RESULTADOS DAS ANÁLISES DE VARIÂNCIA DOS SCORES FACTORIAIS DAS DIMENSÕES DE MUDANÇA PELAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Práticas de gestão de recursos humanos	Dimensão 1 (scores factoriais)	Dimensão 2 (scores factoriais)
Flexibilidade funcional		
• Recrutamento e selecção	F(1,27) = 23,9, p = .000	ns
• Formação técnica	F(1,27) = 5,8, p = .02	ns
• Formação comportamental	F(1,27) = 5,96, p = .02	ns
• Formação estratégica	F(1,27) = 4,7, p = .04	ns
Flexibilidade numérica		
• Trabalho temporário	ns	F(1,27) = 6,2, p = .02
Flexibilidade financeira		
• Remuneração variável	F(1,27) = 9,1, p < .006	ns
• Promoção associada ao desempenho	F(1,27) = 6,31, p < .02	ns
Abordagem colectivista		
• Estruturas representativas dos trabalhadores	ns	F(1,27) = 6,0, p = .02
Abordagem individualista		
• Informação sobre objectivos do negócio	F(1,27) = 5,6, p = .03	ns

Assim, os resultados relativos ao eixo 1 indicam que as organizações que efectuaram maiores mudanças tecnológico-estruturais (quadrantes D e A) são aquelas que mais utilizam as *flexibilidades funcional e financeira*, ao contrário do que sucede com as organizações dos quadrantes B e C.

Os resultados relativos ao eixo 2 revelam que as organizações que têm realizado *menos* mudanças ao nível dos produtos/serviços (quadrantes C e D) utilizam mais a *flexibilidade numérica* e a *abordagem colectivista* para a participação dos trabalhadores do que as organizações que se situam nos quadrantes A e B.

Mais especificamente, os resultados mostram que as organizações do quadrante A, ou seja, as que efectuaram um nível elevado de mudança tecnológico-estrutural e de produtos/serviços, tendem a utilizar práticas de gestão de recursos humanos que procuram maximizar a *flexibilidade funcional* e a *flexibilidade financeira*, ao mesmo tempo que prosseguem uma *abordagem individualista* da



Legenda: TT = recurso a trabalhadores temporários (+ e -); RS = recrutamento e selecção de empregados mais qualificados (+ e -); FT = formação técnica (+ e -); FC = formação comportamental (+ e -); FE = formação estratégica (+ e -); RT = recurso às estruturas representativas dos trabalhadores (+ e -); IO = informação sobre os objectivos do negócio a mais (+) e menos (-) de 50% dos empregados.

FIGURA 4 — Projecção dos resultados das análises de variância dos scores factoriais dos eixos de mudança pelas práticas de gestão de recursos humanos

participação dos colaboradores, como forma de aumentarem a sua implicação organizacional. As organizações do quadrante B, com um nível elevado de mudança nos produtos/serviços, mas com pouca mudança tecnológico-estrutural, tendem a não investir na renovação das práticas de gestão de recursos humanos, persistindo nas práticas de gestão relativamente tradicionais.

As organizações do quadrante C, em que se têm verificado poucas mudanças tanto ao nível dos produtos/serviço como ao nível tecnológico-estrutural, tendem a recorrer a práticas de *flexibilidade numérica* e a utilizar *abordagens colectivistas* no que concerne à participação dos trabalhadores.

Finalmente, as organizações do quadrante D, isto é, as que têm realizado elevadas mudanças ao nível tecnológico-estrutural mas poucas em termos de produtos/serviços, tendem a utilizar os três tipos de flexibilidade analisados (*numérica, funcional e financeira*) e recorrem a uma abordagem dualista, utilizando um dispositivo *individualista* da participação dos trabalhadores ("micro-participação") e, simultaneamente, um dispositivo *colectivista* ("macro-participação").

4. CONCLUSÕES

Dos 28 estudos de caso levados a cabo observa-se que as estratégias prosseguidas pelas organizações para lidarem com os processos de mudança não são iguais nem têm o mesmo grau de elaboração. Efectivamente, se, em alguns casos, essa estratégia é manifestamente *proactiva* e pré-definida, noutros casos a estratégia de mudança é sobretudo *reactiva*, incrementalista, parcelar e por vezes com carácter *emergente*, isto é, em grande parte resultante das decisões dispersas que vão sendo tomadas. Noutros casos ainda, a estratégia de mudança é em parte deliberada e planeada, e em parte resulta de um ajustamento reactivo às pressões da envolvente.

Assim, e tendo em atenção que todas as empresas estudadas efectuaram mudanças, os dois eixos de mudança encontrados parecem manifestar-se no quadro de uma (meta)estratégia mais geral que compreende, por um lado, uma atitude mais *reactiva*, definida por um conjunto de respostas pontuais às mudanças já verificadas na envolvente e, por outro, uma atitude mais *proactiva*, que exprime um esforço deliberado e planeado de antecipação das incertezas da envolvente e de preparação da organização para lidar com a evolução desta.

Se o esforço de mudança tem o mesmo objectivo global em qualquer das organizações estudadas, na medida em que visa manter ou aumentar a sua competitividade, já os *motores* que impulsionam e direccionam essa mudança são bastante diferentes. Além da atitude mais reactiva ou mais proactiva para implementar a mudança, observou-se também que algumas organizações desenvolvem processos de mudança simultaneamente em múltiplos níveis e áreas do seu funcionamento, enquanto outras privilegiam, ainda que temporariamente, processos mais delimitados.

Os resultados obtidos neste estudo sugerem também que as práticas de gestão de recursos humanos tendem a acompanhar as mudanças organizacionais (vide Figura 5). Quando as mudanças tecnológico-estruturais se conjugam com mudanças ao nível dos produtos/serviços (o que denota uma maior proactividade), verifica-se que as organizações recorrem a um ajustamento das suas práticas de gestão de recursos humanos no sentido de aumentarem a *flexibilidade funcional* e a *flexibilidade financeira* acompanhando essas alterações com a utilização de abordagens *individualistas* na relação com os empregados e no que respeita aos processos de participação. No entanto, quando não há conjugação de mudanças a este nível, como sucede no quadrante D, as organizações utilizam uma abordagem dualista nos processos de participação dos empregados, simultaneamente *colectivista* e *individualista*.

Os resultados sugerem ainda que, quando as mudanças se realizam somente ao nível dos produtos/serviços, o que corresponde ao quadrante B, as práticas de gestão de recursos humanos tradicionais imperam. Ainda de acordo com estes resultados, as organizações mais reactivas, com baixo dinamismo em qualquer dos eixos de mudança aqui identificados, procuram ajustar a gestão de recursos humanos sobretudo através da *flexibilidade numérica* e da *abordagem colectivista* da participação dos empregados. Estas práticas serão, contudo, insuficientes se estas organizações decidirem mover-se no sentido de intensificarem as mudanças ao nível tecnológico-estrutural.

Em síntese, este estudo revelou dois aspectos importantes para a compreensão da mudança organizacional e da gestão de recursos humanos. Por um lado, mostrou que a generalidade das mudanças nas organizações estudadas podem ser representadas através da combinação de 2 eixos ortogonais: mudança tecnológico-estrutural (elevada/baixa) e mudança ao nível dos produtos/serviços (elevada/baixa). Por outro lado, revelou que as organizações tendem a enfrentar os dilemas na gestão de pessoas que geralmente estão

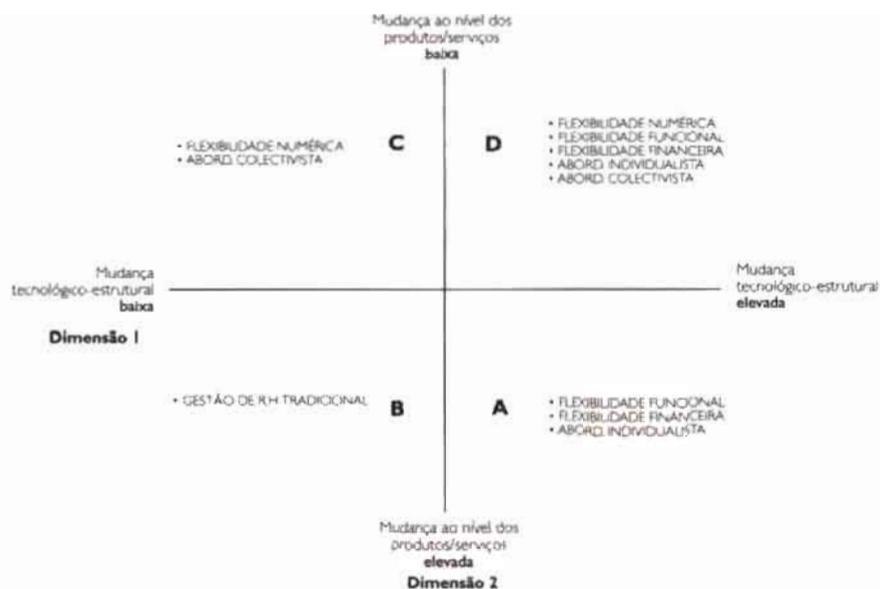


FIGURA 5 — Síntese dos resultados: tendências das práticas de gestão de recursos humanos segundo as dimensões da mudança organizacional

associados àqueles processos de mudança através do recurso à combinação de diferentes práticas de gestão de recursos humanos, as quais são conjugadas conforme os graus e os tipos de mudança organizacional que implementam. De facto, as práticas de flexibilidade numérica, funcional e financeira não parecem ser utilizadas aleatoriamente nem generalizadamente; antes são objecto de combinações específicas consoante os contextos de mudança que estão em causa. O mesmo sucede com o recurso às abordagens colectivista e individualista para enfrentarem os problemas da participação e da implicação organizacional dos trabalhadores.

REFERÊNCIAS

- BAIRD, L. e MESHOULAM, I. (1988). Managing the two fits of strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 13 (1), 116-128.
- BREWSTER, C. e HEGEWISCH, A. (1994). Human resource management in Europe — Issues and opportunities. In C. Brewster e A. Hegewisch (Eds.), *Policy and practice in European human resource management — The Price Waterhouse Cranfield Survey*. London: Routledge.

- CAETANO, A., PASSOS, A., e TAVARES, S. (2000). Mudanças organizacionais e gestão de pessoas: Tendências e dilemas. In A. Caetano (Org.), *Mudança organizacional e gestão de recursos humanos*. Lisboa: OEFP.
- CARVALHO, M. H. B. (1999). Variáveis qualitativas na análise sociológica: exploração de métodos multidimensionais. Dissertação de doutoramento. Lisboa: ISCTE.
- DU GAY, P. e SALAMAN, G. (1992). The cult(ure) of the customer. *Journal of Management Studies*, 29(5), 615-633.
- FOMBRUM, C. J. (1984). The external context of human resource management. In C. J. Fombrun, N. M. Tichy, e M. A. Devanna (Eds.), *Strategic human resource management*. New York: John Wiley e Sons.
- FULLER, L. e SMITH, C. (1991). Consumers' report: management by customers in a changing economy. *Work, Employment and Society*, 5(1), 1-16.
- KEAT, R. e ABERCROMBIE, N. (1990). *Enterprise culture*. London: Routledge.
- LEGGE, K. (1995). HRM: Rhetoric, reality and hidden agendas. In J. Storey (Ed.), *Human resource management: A critical text*. London: Routledge.
- SPARROW, P. e HILTROP, J. (1994). *European human resource management in transition*. London: Prentice Hall International.
- STOREY, J. (1995). The human resource management: Still marching on, or marching out?. In J. Storey (Ed.), *Human resource management: A critical text*. London: Routledge.
- TAVARES, S. e CAETANO, A. (2000). A emergência da gestão de recursos humanos estratégica. In A. Caetano (Org.), *Mudança organizacional e gestão de recursos humanos*. Lisboa: OEFP.
- ULRICH, D. (1998). A new mandate for human resources. *Harvard Business Review*, January-February, 124-134.

ASH (AUDITORIA DO SISTEMA HUMANO):
MODELOS DE QUALIDADE
E AVALIAÇÃO ORGANIZACIONAL

SANTIAGO D. DE QUIJANO DE ARANA
UNIVERSIDADE DE BARCELONA

A globalização da economia, a internacionalização dos mercados, a introdução de novas tecnologias, o poder cada vez maior das associações de consumidores e o seu novo nível de exigência, etc., obrigam as organizações de produção de bens e/ou serviços a funcionar e a agir de maneira cada vez mais eficaz, para sobreviver e desenvolver-se em contextos altamente competitivos.

I. MODELOS DE QUALIDADE

A Qualidade, ou mais exactamente a Qualidade Total, concebida como uma *filosofia* (uma forma de entender a produção, o trabalho, o atendimento ao cliente, os valores da empresa, etc.) e uma tecnologia (entendida em sentido amplo como forma de trabalhar e de gerir), que conduzem a resultados esperados (zero defeitos, satisfação do cliente, etc.), converteu-se no *leit motiv* das organizações, a nível mundial. Qualquer delas, se pretender sobreviver e crescer, tem de "apanhar o comboio" da Qualidade.

Sendo assim, em diversos locais do mundo (Japão, U.S.A., Europa, Brasil, etc.), aparecem instituições que desenvolvem e promovem actividades para a

implementação da eficácia e da eficiência das suas organizações, bem como para a concretização da excelência empresarial. Entre as suas actividades conta-se a criação de diferentes Prémios de Qualidade, cujo objectivo é incentivar o esforço para a melhoria da gestão e a obtenção da excelência.

As várias Certificações de Qualidade converteram-se em passaportes e salvo-condutos, necessários para o acesso aos mercados internacionais (e praticamente nacionais), e são uma condição *sine qua non* de sobrevivência, para o futuro próximo e mesmo imediato.

Tendo em vista avaliar a gestão da qualidade nas empresas, aquelas instituições desenvolveram diversos modelos de avaliação organizacional com uma orientação prática e com o objectivo de melhorar o seu funcionamento. Nestes modelos, de uma forma ou de outra, estabelecem-se critérios de Efectividade Organizacional, além de diversas variáveis que se julga estarem relacionadas com — e/ou constituintes de — tal efectividade.

São modelos teóricos, formulados apenas de forma verbal. Não são modelos matemáticos, embora as relações expressas entre as suas variáveis (ou dimensões) possam ser matematizadas mediante desenvolvimentos posteriores. Contudo, na sua fase presente, não foram verificados empiricamente através desse tipo de análises matemáticas, embora exista a crença — logicamente fundamentada — de que permitem entender porque é que determinadas organizações funcionam de maneira excelente e de que modo se deve intervir para melhorar as organizações deficientes.

1.1. O MODELO DA EFQM

Destes modelos, o que está mais próximo de nós é o que foi criado em 1991 pela Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (EFQM), em conjunto com a Organização Europeia para a Qualidade (EOQ) e a Comissão Europeia.

O modelo da EFQM contempla uma série de variáveis (ou, antes, dimensões) que são os critérios sobre os quais se baseia a gestão da qualidade nas organizações. Na realidade, este conjunto de variáveis estão agrupadas em duas categorias: as facilitadoras ou Agentes, geradoras da qualidade (Enablers), que se referem ao modo como se conseguem obter os Resultados, e estes (Results), que seriam os diferentes tipos de objectivos prosseguidos pela orga-

nização, o que esta atingiu ou que está prestes a atingir, no momento da avaliação. A representação gráfica do modelo é apresentada na figura 1.

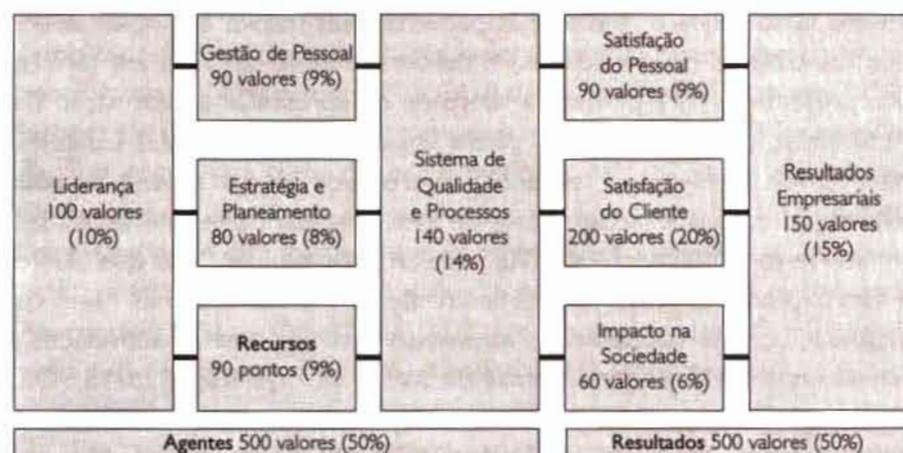


FIGURA 1

Modelo da EFQM

Os Agentes ou Facilitadores são cinco: Liderança, Gestão de Pessoas, Políticas e Estratégias, Recursos e Processos. Os Resultados considerados são quatro: Satisfação do Cliente, Satisfação do Pessoal, Impacto na Sociedade, e Resultados Empresariais. Cada uma das nove dimensões constitui um critério de Qualidade e é avaliado de forma diferente, integrando-se numa escala que pode atingir um total de 1000 valores, sendo 500 atribuídos às cinco dimensões Facilitadoras e 500 às quatro dimensões referentes a Resultados.

Obviamente, cada uma destas dimensões é definida nominalmente e cada uma delas é dividida em várias sub-dimensões (vários sub-critérios de avaliação), que, por sua vez, são operacionalizadas numa série de indicadores. Uma descrição mais pormenorizada de cada uma delas pode ser consultada na "Application Brochure" para as grandes ou para as médias e pequenas empresas, editada pela EFQM e pela EOQ.

1.2. O MÉTODO DE AVALIAÇÃO DA EFQM

Nos parágrafos onde se especifica "Como é avaliado", o folheto de aplicação do Prémio de Qualidade para as grandes empresas (que apresenta a mesma filosofia que o referente às pequenas e às médias empresas) refere que "os critérios estão cuidadosa e deliberadamente descritos em termos não prescritivos, para permitir a liberdade de apresentar a informação da Auto-avaliação que for relevante para a situação específica" (p. 13). Contudo, oferecem-se orientações e referências concretas, do género "deveria fornecer informação concisa e factual acerca de cada uma das partes em separado" (refere-se às sub-dimensões). Ou, pede-se para explicar "Até que ponto a focalização foi desenvolvida verticalmente, através de todos os níveis da organização, e horizontalmente, através de todas as áreas e actividades", fazendo referência a distintos níveis de análise da organização (p. 15). Ou, ainda, explicita-se que "Idealmente deveria ser fornecida alguma quantificação que sustente as afirmações" (p. 15), mostrando o desejo de que se confirmem as avaliações qualitativas com dados quantitativos. Importa referir que a focalização incide sobre os métodos utilizados pela organização para abordar cada um dos sub-critérios, sobre a sua utilização e o grau de implantação na organização de cada um desses sub-critérios.

Finalmente, é comunicado a quem apresenta o seu próprio relatório de Auto-Avaliação que os avaliadores esperam encontrar consistência na informação apresentada nos e entre os critérios do Modelo da EFQM. "O Modelo EFQM proporciona um quadro para as organizações efectuarem a sua Auto-Avaliação e promoverem o seu crescimento. A força do Modelo EFQM deriva de um entendimento das relações entre os seus critérios" (p. 16).

Assim sendo, mediante uma aproximação holística e sistémica da organização, com uma metodologia de avaliação de pendor mais qualitativo, com uma determinada concepção de efectividade ou de eficácia organizacional e com um modelo explícito de interligações entre as diversas dimensões, as três instituições europeias querem e pretendem fornecer um instrumento útil às organizações do continente para o seu crescimento e desenvolvimento, bem como para a prossecução do seu sucesso e da sua excelência.

2. MODELOS CIENTÍFICOS DE COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: A AVALIAÇÃO ORGANIZACIONAL

Juntamente com estes modelos de avaliação orientados para a Qualidade, encontram-se os propostos pelos investigadores do comportamento organizacional incluídos numa "área emergente que poderá ser designada como Avaliação Organizacional" (EO) (Lawler, Nadler & Cammann, 1980). Embora para alguns autores não pareça necessária a ligação da EO a modelos de intervenção — a partir de uma perspectiva mais clássica da avaliação —, são numerosos os autores que sublinham não só o seu objecto de estudo, como também o seu objectivo, que se centra sobre a intervenção, tendo em vista a melhoria das organizações. Nesta linha integram-se os trabalhos de Peiró (1990), Pérez Quintana (1987), Van de Ven & Ferry (1980), Pérez Velasco & Fernández Ríos (1985), Quijano (1993) e Fernández-Ríos & Sánchez (1997).

Em qualquer caso, quer estejam orientados para a intervenção, quer tenham um interesse puramente científico e de desenvolvimento de conhecimentos sobre o comportamento organizacional, todos os autores da AO insistem na necessidade de dispor de um modelo teórico ou de quadro conceptual de referência, para a procura de informação e para o estabelecimento de relações entre variáveis e/ou dimensões. Nadler salientou que o investigador dispõe de vários modelos, assim como pode gerar outros, para realizar a avaliação organizacional. Mas seja qual for o modelo ou modelos utilizados, estes devem caracterizar-se por uma série de aspectos que os definem como "científicos". Segundo o autor referido, os modelos devem ser: explícitos, baseados numa teoria, definidos operacionalmente, validados empiricamente e ser generalizáveis.

Só a partir destes modelos é possível realizar uma AO que se adequa — segundo a definição de Lawler, Nadler & Camman (1980) — a uma "medida sistemática do funcionamento organizacional, partindo de uma perspectiva de sistema de comportamento, utilizando métodos e procedimentos científicos, caracterizada pela mensuração de um leque de variáveis que abranja o funcionamento de toda a organização e que faça uso de medidas múltiplas ao longo do tempo".

Logicamente, o objectivo desta medida sistemática e científica do funcionamento das organizações orienta-se para a construção de uma teoria geral

comprovada de comportamento organizacional que permita, a partir de formulações contingentes, probabilísticas, ou de outro teor, explicar como funcionam as organizações e, além disso, para muitos autores, orientar a intervenção e a gestão dirigida a chefias e profissionais, tendo em vista o aperfeiçoamento da sua actuação. Isto quer dizer que, em última análise, a AO deve trabalhar com modelos matematizáveis, ou seja, com construções teórico-hipotéticas, susceptíveis de matematização, através das quais se represente uma parte da realidade, com o objectivo de proceder ao estudo da mesma e verificar uma teoria (Visauta, 1986).

Contudo, se o nível de explicação pretendido é muito amplo e de carácter geral, os avaliadores costumam basear-se em modelos teóricos "formulados apenas de forma verbal ou de forma matemática genérica, estabelecendo a relação entre variáveis sem especificar o tipo de relação nem a forma das equações que ligam as diferentes variáveis do modelo" (Visauta, 1986). Só quando se entra mais especificamente na descrição ou explicação de alguns aspectos particulares destes modelos é que são propostos outros sub-modelos que, assentes na teoria que os suporta, apresentam maior grau de formalização e descrevem, de forma concreta, as equações ou as relações matemáticas que unem as variáveis.

Este fenómeno de diferenciação entre modelos e sub-modelos, acrescido ao facto de que cada autor utiliza teorias e modelos de comportamento organizacional diversos, conduz, tal como haviam afirmado Van de Ven & Ferry (1980), à filtragem e à observação do comportamento organizacional segundo diferentes perspectivas, o que levanta a questão das limitações de qualquer avaliação, do mito de uma avaliação completa e final, assim como da impossibilidade de a realizar (Jenkins, 1974; Levy-Leboyer, 1979; Fdez-Ballesteros, 1983; Peiró, 1990). Portanto, qualquer AO que se realize deve estar consciente dos seus limites, estando condicionada pelos objectivos pretendidos e pelo modelo adoptado pelo avaliador.

É importante referir, além disso, que a AO utiliza modelos de aproximação a diferentes níveis da organização: nível do indivíduo ou do posto de trabalho, nível do grupo e/ou das unidades e nível sistémico global. Poderá ainda incidir na análise das relações entre os sub-sistemas internos, com outras organizações, ou com o meio em que opera a organização.

Não vamos fazer uma revisão, nem vamos expor aqui a enorme quantidade de modelos existentes e que se reportam a diferentes níveis. Não faria sentido neste trabalho. Uma compilação de muitos deles encontra-se em

Peiró (1990). Contudo, este autor, inspirando-se em muitos outros (Thompson, 1967; Lawrence e Lorsch, 1967; Galbraith, 1973; Miner, 1982; Pugh & Phesey, 1972; Rousseau, 1983; Goodman & Pennings, 1980, etc.), propõe um esquema que estabelece "os elementos relevantes para a elaboração de modelos abrangentes da organização e do comportamento organizacional, considerado a diferentes níveis". De acordo com uma série de pressupostos básicos sobre as organizações, entendidas como sistemas abertos, comportando múltiplos níveis (individual, grupal, organizacional), imersos num contexto, susceptíveis de "design", por se tratar de fenómenos artificiais, o referido autor propõe quatro elementos que deveriam ser contemplados em qualquer modelo de comportamento organizacional: o Contexto (meio e *inputs*), o "Desenho" (estrutura, processos de transformação), os Resultados (desempenho, produtos) e a Retro-alimentação ou *feedback*.

3. ASH (AUDITORIA DO SISTEMA HUMANO) E MODELO DE AO QUE LHE DÁ SENTIDO

3.1. ASH

ASH são as iniciais de Auditoria do Sistema Humano. Trata-se do conjunto de instrumentos elaborados no Departamento de Psicologia da Universidade de Barcelona e na Fundação Bosch i Gimpera (daquela mesma Universidade), como resposta a uma solicitação da União Patronal Metalúrgica (UPM) da Catalunha à referida Fundação. A UPM solicitou à Fundação Bosch i Gimpera a criação de instrumentos para o diagnóstico ou a avaliação da Gestão Estratégica de Recursos Humanos nas pequenas e médias empresas. O ASH surgiu, pois, desde o seu início, com uma clara intenção de Avaliação para a Intervenção orientada para a Efectividade Organizacional.

O ASH foi elaborado, não como um conjunto de instrumentos justapostos para avaliar diferentes aspectos da gestão de RR.HH. nas empresas, mas como uma unidade que é composta de partes interligadas que correspondem a um Modelo ou Sistema de Gestão de RR.HH., que, por sua vez, se compõe de diferentes sub-sistemas, sendo ele próprio um sub-sistema do maior e mais complexo Sistema Aberto que é a Organização. Portanto, a sua apresentação exige a explicitação do Modelo de Gestão de RR.HH. que dá sentido e coesão às suas partes, assim como exige a explicitação do Modelo de Comportamento Organizacional mais amplo em que se integra e que o suporta.

3.2. O MODELO DE COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL QUE APOIA O ASH

O modelo que aqui vamos apresentar é um modelo teórico, expresso de forma verbal, de carácter geral, e as relações entre as suas dimensões e variáveis não serão descritas mediante equações matemáticas comprovadas. Isto não impede que possamos avançar na descrição ou explicação mais pormenorizada de alguns dos seus aspectos, de maneira a especificar o grau de concretização e de formalização daquelas áreas mediante a apresentação de sub-modelos cujas variáveis relacionadas possam, finalmente, ser expressas — a níveis mais concretos e precisos — em equações estruturais ou outras relações matemáticas definidas. Nesse sentido, procederemos por partes e, à semelhança do que ocorre num programa *windows*, iremos vendo o conjunto dos elementos disponíveis e/ou relacionados e, progressivamente, iremos abrindo diferentes janelas, ampliando, assim, a informação.

Importa, ainda, sublinhar que o nosso modelo de comportamento organizacional se centra na perspectiva do comportamento humano nas organizações. Portanto, não é um modelo completo e exaustivo de tudo quanto acontece numa organização. O comportamento económico da organização, por exemplo, ou as transformações que sofrem as matérias-primas submetidas a processos produtivos, não serão abordados aqui. Se a economia, a tecnologia utilizada, ou a estrutura dos postos de trabalho, entre outras, são tratadas neste modelo, apenas o são na medida em que incidem sobre o comportamento das pessoas, ou na medida em que estas, quando têm poder de decisão, escolhem e integram determinadas estruturas e processos, relativamente a estas questões, tendo em vista alcançar os objectivos que se propõem.

Dito isto, o modelo que suporta o ASH é o seguinte:

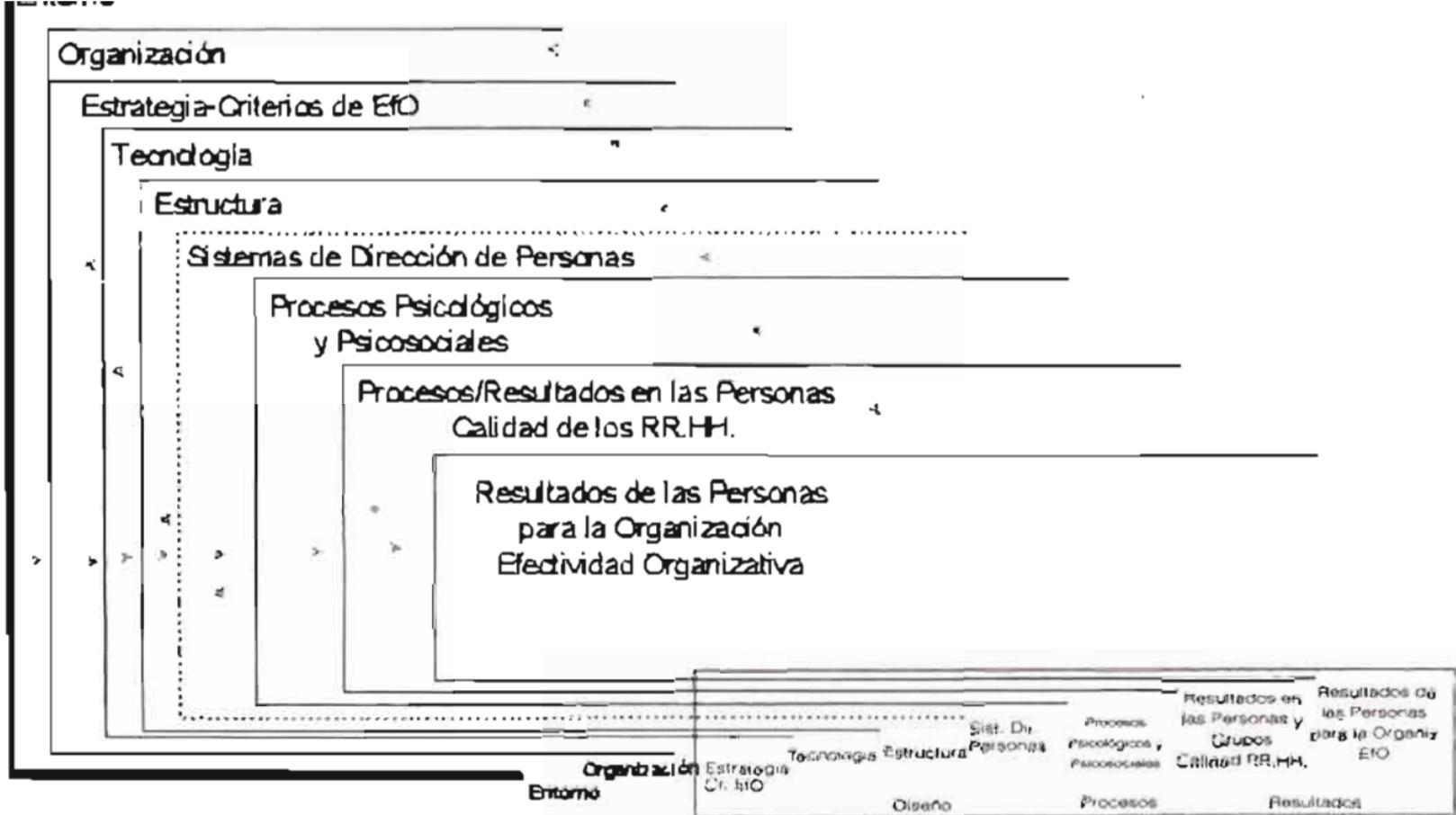


FIGURA 2A

ENTORNO	ESTRATEGIA	DISEÑO		PROCESOS	RESULTADOS			
		SISTEMAS Y TECNOESTRUC		PSIC Y PSICOSOC	CALIDAD RR HH	EFFECTIVIDAD ORGANIZATIVA		
Areas Político Jurídico Mercado Laboral Ecológico- Recursos Económico Tecnológico Comercial- Mercados Sociocultural- Valores Dimensiones. Estabilidad Complejidad Hostilidad Incertidumbre Textura E. plácidos E flexibles	Visión Misión (Valores) Objetivos Generales Objetivos Específicos Planes de Acción	GESTIÓN Y DES. RR HH. -Selección -Formación -Reintegración -Eval Rand -Com Interna -Ident Pol. y Planes Carr -Prevén Riesg. y Salud -Planif RR HH Integración RELACIONES LABORALES -Asesoría jurídico-laboral -Negociación colectiva ADMÓN PERSONAL	T E C N O L O G Í A	C U L T U R A	Clima Organizativo Clima Grupal Func Equipos Identificación y Compromiso Motivación Competencias Estrés, Burnout Satisfacción	ECONÓMICOS Financieros Comerciales Productivos SOCIALES Externos Internos AMBIENTALES Productividad Grupal Resultados Desempeños Accidentes Absentismo Rotación	ORG GRU IND	
				E S T R U C T U R A				<C A M B I O>
				D I S E Ñ O D E P O S T R U C T U R A				P S I C O S O C I A L E S

3.2.1. O MEIO: TAXONOMIA, DIMENSÕES E TEXTURA

O primeiro pressuposto de que partimos é o de que todas as organizações são um sistema aberto, em relação constante com um meio multifacetado e em mudança, com o qual trocam *inputs* e *outputs*. As organizações são influenciadas por esse meio envolvente e, de certa forma, moldam-no e contribuem para a sua construção. Ou seja, as organizações não só se adaptam ao meio envolvente e reagem perante o mesmo, como também agem sobre ele e, de certo modo, contribuem para o moldar.

O conceito de Meio ou Envolvente implica, sob uma aparente simplicidade, uma abordagem extremamente complexa. Podemos e devemos considerar na Envolvente diferentes aspectos: a taxonomia de áreas (1), as suas dimensões (2) e a sua textura (3).

Por taxonomia de áreas do meio envolvente entendemos a classificação do mesmo com base em temáticas ou conteúdos particulares que afectam de modo diferente as organizações, induzindo nelas diferentes configurações no que toca a estratégia, tecnologia, estrutura, processos, sistemas, comportamento geral e hipóteses de efectividade. Estas áreas são: o meio económico, o tecnológico, o político, o jurídico, o ecológico ou propiciador de recursos naturais, o mercado de trabalho, o comercial ou mercado de produtos/serviços e o sócio-cultural ou valores sociais dominantes. Na realidade, embora sejam abordadas como diferentes ou como independentes entre si, todas estas áreas estão interligadas, mas considerá-las separadamente constitui uma estratégia que tem em conta a nossa capacidade limitada e visa facilitar a sua compreensão.

Assim, por exemplo, o meio económico influencia o comportamento organizacional de diferentes formas e, entre outras, as seguintes dimensões: o poder de compra dos potenciais consumidores de produtos ou serviços, atendendo aos seus níveis de rendimento, a disponibilidade de crédito e o preço do dinheiro, os tipos de mudança e as etapas do ciclo económico.

Outros indicadores de outras áreas do meio são, de forma sumária e obviamente não exaustiva, os seguintes: a tecnologia disponível no mercado, as regulações governamentais, a legislação laboral, as decisões políticas relativas ao controlo do déficit público e à inflação (político-jurídico), a disponibilidade de recursos naturais e de matérias-primas, a obrigatoriedade de reciclar resíduos, a pressão social face à poluição ambiental (ecológico, jurídico-legal,

sócio-cultural, etc.), a disponibilidade de recursos humanos preparados para a utilização de novas tecnologias (mercado de trabalho), os valores sociais dominantes (sócio-cultural), o posicionamento competitivo das empresas do mesmo sector, os nichos de mercado existentes (mercado, comercial), etc., etc.

Todas estas áreas e os seus indicadores não apresentam a mesma relevância para as organizações. De facto, um dos problemas que estas devem resolver, ao avaliar o seu meio envolvente, é o da escolha acertada de quais as áreas que as afectam de forma importante, quer seja a nível global, quer seja a nível de algumas partes do sistema.

Para além das áreas do meio, sempre dinâmicas, interligadas e em constante mudança, é preciso avaliar as suas dimensões. Por dimensões entendemos as características comuns a diferentes áreas ou a qualquer taxonomia considerada que se revelam imprescindíveis quando se pretende realizar um diagnóstico ou uma avaliação do meio. Servem "para determinar situações contingentes entre o meio e as características organizacionais" (Husenman, 1985). Na sequência de Schoderbeck *et al.* (1980), Mintzberg (1979) e Duncan (1972), Husenman (1985) propõe quatro dimensões: estabilidade, complexidade, hostilidade e percepção da incerteza. Obviamente, cada uma delas, por sua vez, inclui diversos indicadores. Por exemplo, a estabilidade inclui a frequência da mudança, a variabilidade ou a diferença entre distintas mudanças, assim como a regularidade ou irregularidade do padrão de mudança. Para uma análise mais detalhada, recomenda-se a consulta dos autores referidos.

Finalmente, importa estabelecer tipologias do meio ou perfis de situações que, atendendo às dimensões analisadas, se revelem úteis para avaliar a adequação do comportamento organizacional ao seu meio envolvente. Apoiando-se no conceito introduzido por Emery & Trist (1965) e também utilizado por Ansoff (1976a, 1976b, 1977), Husenman (1985) descreve o conceito de textura do meio como um estado global do comportamento do mesmo e que resulta do carácter e da combinação das suas dimensões. Finalmente, propõe quatro tipos puros de textura ou de comportamento do meio ambiente: calmos, flexíveis, em ebulição e turbulentos. Convidamos novamente o leitor a aprofundar o tema, consultando os autores citados.

3.2.2. A ORGANIZAÇÃO

Imersa no seu meio, reagindo perante ele, adaptando-se e, simultaneamente, configurando-o de forma proactiva, a organização constrói-se a si própria e age. E, mesmo quando se comporta como um sistema complexo de partes e de elementos interligados, para podermos realizar uma aproximação conceptual a esse sistema, teremos que analiticamente distinguir várias dimensões: a Estratégia; o "Design: Tecnologias, Estrutura e Sistemas; os Processos Psicológicos e Psico-sociais; bem como a Efectividade Organizacional, que inclui duas dimensões: Resultados nas pessoas ou Qualidade dos RR.HH. e Resultados para a Organização e a Sociedade: económicos e financeiros, produtivos e comerciais; ecológicos; sociais.

3.2.2.1. A ESTRATÉGIA

Por planeamento estratégico entendemos a resposta dada pela organização ao meio, depois de o analisar (em termos de ameaças e oportunidades) e de tomar consciência dos seus próprios recursos para o enfrentar (pontos fortes e fracos). Normalmente, é elaborado pela Direcção, com a participação de todas as pessoas que detêm poder na organização. Obviamente, o número e o tipo de pessoas incluídas neste processo depende da cultura mais ou menos participativa da organização.

Thompson & Strickland (1994) definem tal planeamento estratégico como os movimentos e as focalizações que a gestão concebe para conseguir que a organização obtenha excelentes resultados. Comporta cinco componentes, relacionados entre si: 1) Desenvolver um conceito do negócio e ter uma visão em direcção à qual orientar a organização... estabelecendo uma missão. 2) Transformar a missão em objectivos específicos e resultados. 3) Elaborar uma estratégia que permita atingir o resultado planeado. 4) Implementar e pôr em prática a estratégia seleccionada, de maneira eficiente e eficaz. 5) Avaliar o resultado, rever a situação e operar ajustamentos correctivos na missão, nos objectivos, na estratégia ou na sua implementação, tendo em conta a experiência real, a mudança das condições, as ideias e as novas oportunidades (pp. 2 e 3).

A estratégia da empresa define, entre outras coisas, o domínio ou sector de actividade em que a mesma irá operar, as linhas de negócio em que irá

concentrar os seus recursos, a tecnologia que irá ser incorporada nos seus processos produtivos, a estrutura e os sistemas de que se dotará para conseguir atingir os seus objectivos e — o que é mais importante — os critérios de eficácia ou de efectividade organizacional que irá utilizar como referentes para avaliar o seu sucesso. Este conjunto de elementos interligados entre si, de forma sistémica, constituem uma forma de se ver a si mesma no futuro imediato, operando de uma determinada maneira e atingindo objectivos específicos. É a isto que chamamos visão da empresa. O sentido ou significado dado a esta forma de se ver no futuro (imediato, a médio ou a longo prazo), o porquê da mesma e a sua justificação, assim como as suas repercussões na sociedade em que se insere, constituem a missão da empresa.

Em qualquer caso, visão e missão surgem de e incorporam determinados valores, assim como objectivos gerais e objectivos específicos, que, finalmente, e por um processo de repercussão em cascata, se traduzem em objectivos a atingir pelas divisões, pelos departamentos e pelos indivíduos, nos seus postos de trabalho. Obviamente, este processo, descrito de forma compacta e tão racional, não deixa de ser, em muitos casos, algo de teórico, emergindo, na prática, algo truncado ou modificado por múltiplas forças. As análises do meio envolvente podem, ou não, ser feitas; podem ser bem ou mal feitas; assim como a estratégia pode ser pensada em todas as suas dimensões, ou não; pode ser formulada, ou não, por escrito; pode, ou não, estar correcta. De qualquer forma, pensada ou não, completa ou parcial, escrita ou pensada, partilhada por todos os membros ou pensada apenas pela direcção, a organização dá uma resposta ao seu mercado e a uma envolvente, multifacetada, como referimos.

A determinação dos elementos presentes na sua resposta, em particular o referente aos critérios de eficácia, é influenciada pelos valores da organização, os quais remetem para a sua cultura. Esta constitui um dos grandes processos psico-sociais que ocorrem nas organizações.

Por isso, no nosso modelo dos processos psicológicos e, em especial, dos psico-sociais surgem setas que representam a influência que estes exercem sobre as restantes dimensões do funcionamento organizacional. Os valores da cultura do grupo dominante influenciam a escolha da estratégia. Mas a influência é recíproca, porque, como facilmente se entende, também a direcção e as pessoas que detêm poder formulam, por vezes, estratégias que incluem novos valores, modificações de alguns que tradicionalmente haviam sido tidos em

conta na organização, ou significam a supressão de outros que, até então, se haviam revelado úteis para o seu sucesso.

3.2.2.2. O "DESIGN": TECNOLOGIA E ESTRUTURA

Uma das decisões inerentes à Estratégia da empresa refere-se à Tecnologia que a organização adoptará, de entre as que o meio disponibiliza, para concretizar os seus processos de produção de bens ou de serviços, de atendimento aos clientes, etc., para atingir os seus objectivos.

Se a tecnologia de produção adoptada pela organização é de série, de processo, ou unitária, tal terá repercussões importantes sobre a estrutura organizacional, no que concerne à eficácia (Woodward, 1958, 1965). Também influencia outros indicadores, tais como: a tecnologia adoptada nos processos produtivos é analisável ou não analisável, familiar ou não familiar. Tal permitirá configurar quatro tipos de organizações: rotineira, não rotineira, engenharia e serviços. Estas diferentes configurações terão claras repercussões sobre a estrutura dos postos de trabalho, sobre as comunicações, assim como sobre as relações entre chefias, subordinados e colegas, para referir apenas algumas (Perrow, 1970).

Mas será, sobretudo, a incorporação de novas tecnologias que influenciará de forma relevante o comportamento organizacional. Em particular, a Microelectrónica, a Informática, as Telecomunicações e a Automatização geraram aquilo a que Halton chamou a segunda revolução industrial e estão a influenciar e modificar profundamente não só os postos de trabalho, os papéis, as carreiras profissionais, as relações inter-pessoais, o trabalho em equipa, como também outros aspectos, como a gestão de RR.HH., a distribuição comercial, etc. (cfr. Peiró, 1990; Prieto, 1987; Munduate, 1985, 1990; Peiró & Prieto, 1989; Kavanagh et al., 1990; Aragonés, 1997; Ferreira & Tanco, 1997).

Logicamente, as decisões tomadas a respeito da tecnologia, assim como outras referentes à tomada de decisões e à distribuição do poder, a necessidade de formar equipas de trabalho e de facilitar a troca de informação para a realização de tarefas, ou de aproximar a empresa do cliente, etc., conduzirão à adopção de diferentes formas de Estrutura: mais ou menos achatada, matricial, em rede, por grupos de negócio descentralizados, de menor dimensão, etc.

3.2.2.3. O "DESIGN": OS SISTEMAS DE GESTÃO DE PESSOAS

Se a obtenção de recursos financeiros, a adopção de tecnologias de ponta, ou o estabelecimento de uma adequada estrutura organizacional, são factores-chave para o sucesso e para a consecução de objectivos estratégicos, em qualquer empresa, não é menos verdade que um tal sucesso só é possível se estiver presente um quarto factor, que, em muitos dos casos, é tão importante como os primeiros: a preparação, integração e empenhamento dos seus Recursos Humanos.

E ainda que possamos admitir que a percentagem de sucesso empresarial explicado pela Qualidade dos seus Recursos Humanos é variável nas organizações e que o mesmo pode ser função das tecnologias que utilizam, do sector produtivo em que operam, ou de outras variáveis contingentes, é de esperar que, em todas elas, um determinado nível de competências e de comprometimento dos seus empregados, assim como o seu esforço para fazer o trabalho bem feito, seja considerado indispensável.

Peters & Waterman em 1982, mais do que demonstrar, chamaram a atenção para a enorme importância que a Cultura Organizacional tinha na excelência das melhores e mais competitivas empresas norte-americanas. E também Misa & Stein (1983) salientaram ser a Direcção de Recursos Humanos a principal força estratégica, desenvolvida pelas 500 melhores empresas Fortune para conseguir o seu sucesso. Para além da dificuldade de demonstrar realmente, de forma científica, a variação de sucesso das organizações que é explicada pelos seus Recursos Humanos, cremos que este é um factor-chave que é preciso analisar em pormenor.

De certa forma, poderíamos considerar os Sistemas de Gestão de Pessoas das organizações como participantes da sua estrutura, visto estabelecerem formas reguladas de gerir e de tratar tudo o que se refere às pessoas que integram a organização e nela trabalham. À semelhança de uma estrutura, também os Sistemas de Gestão de Pessoas são influenciados (ou deveriam ser influenciados) pela Estratégia definida, em conexão com a Visão da Empresa e com os Valores que a inspiram. E também pela Tecnologia. Contudo, na designação Gestão de Pessoal muitas e diversas coisas foram incluídas e, na nossa opinião, convém esclarecê-las.

Embora alguns autores (Yoder & Heneman, 1977; French, 1983; Deguy, 1989; Dessler, 1988) os considerem praticamente idênticos ou sinónimos

(e muitos empresários e dirigentes também), pensamos que existem três sub-sistemas diferenciados no Sistema de Gestão de Pessoas. Os três foram sendo desenvolvidos progressiva e sucessivamente, de acordo com as necessidades que foram surgindo, ao longo do tempo, no que concerne à relação pessoas-organização, assim como foram condicionados pelas diferentes concepções que a organização tem tido dos trabalhadores. Os três sub-sistemas são: o da Administração de Pessoal, o das Relações Laborais, e o da Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, a que presentemente e nas suas formas mais avançadas, chamamos Gestão Estratégica de Recursos Humanos. A posição aqui por nós defendida insere-se na linha de propostas apresentadas por Besseyre des Horts (1988a, 1988b), Singer (1990), Cascio (1991), Byars & Rue (1991) e Gómez-Mejía, Balkin & Cardy (1995), entre outros.

As diferentes funções que, relativamente às pessoas, cumprem os três sub-sistemas referidos estão relacionadas com a evolução histórica das organizações, do trabalho, e do contexto jurídico e social em que aconteceram. Na realidade, poderíamos falar de quatro funções diferentes: a função de controlo (1), a função administrativa (2), a função reguladora (3) e a função de motivação, desenvolvimento e contrato psicológico (4).

A função de controlo, relacionada com a informação sobre as pessoas e a influência sobre o seu comportamento, esteve presente desde o início da revolução industrial e da existência das organizações industriais, ou mesmo, para certos autores (como Amaro, 1981), desde a própria origem da sociedade. Certamente a maneira de entender este controlo foi assumindo diversas formas conceptuais e práticas na vida organizacional. Desde ser entendido como domínio despótico sobre o pessoal, baseado na coacção ou na força física ou psicológica, passando pelo controlo entendido como consciência e adopção de processos e verificação de resultados atingidos, relativamente a pessoas e à organização, realizado por chefes no exercício da sua responsabilidade para detectar e rectificar falhas e erros, até ser entendido como auto-controlo, na medida em que a organização influencia o comportamento dos seus empregados mediante a interiorização que eles próprios fazem de valores, de padrões de comportamento e de metas, sem que para isso seja necessário o exercício externo da força ou do poder de coacção.

Outra função da Gestão das Pessoas foi a função administrativa, que tem vindo a ser realizada por muitos "chefes de pessoal" e que esteve centrada na elaboração de mapas de vencimentos, realização de contratos de trabalho,

organização das férias do pessoal, controlo de baixas, etc. Esses "chefes" orientavam a sua acção por normativos e estavam preocupados com o cumprimento das normas internas da organização e com o seu ajustamento à legislação em vigor. Poderia comparar-se à função de compras e de aprovisionamento de materiais necessários aos processos produtivos. Tal como estes não podem ser realizados sem matérias-primas, sem máquinas, ou sem peças de substituição, indispensáveis à manutenção dessas máquinas, também as pessoas, ou mão-de-obra, eram indispensáveis à sua realização. A função de pessoal tinha como objectivo assegurar o aprovisionamento de mão-de-obra, embora a sua responsabilidade não implicasse a procura da mais eficiente, nem a sua formação ou desenvolvimento, com vista a obter uma maior efectividade organizacional, em consonância com os objectivos estratégicos da empresa. Da mesma maneira que não exigia potenciar a sua qualidade de vida profissional ou a sua satisfação no trabalho.

Com o progresso da legislação laboral e a conquista dos direitos dos trabalhadores, pela acção dos movimentos operários e sindicais, a função administrativa foi sendo progressivamente superada por uma outra, mais complexa e mais difícil, centrada na regulação das relações entre sindicatos e direcção, ou relações sindicais e patronais, bem como na negociação e resolução de conflitos surgidos entre actores organizacionais, no quadro da legislação laboral em vigor. É a função reguladora das relações industriais, ou relações laborais, e o seu paradigma fundamental é o conflito.

As relações laborais continuam, hoje, a existir, mas a sua abordagem é redutora ou limitada e incapaz de suscitar a motivação dos empregados, a sua identificação e o seu comprometimento com a organização, a sua implicação no trabalho, o desenvolvimento de atitudes positivas e o seu adequado nível de competências para responder às exigências do meio tecnológico, económico, de mercado, etc., em mudança vertiginosa.

Face a estas limitações, finalmente, como uma necessidade premente, surgiu a função de desenvolvimento, motivação e contrato psicológico. Esta é a abordagem da Gestão e Desenvolvimento dos Recursos Humanos e, na sua versão mais avançada, da Gestão Estratégica dos mesmos. Os profissionais que a realizam são, cada vez em maior número, universitários provenientes das Ciências Sociais e/ou da área do comportamento humano (sociólogos, psicólogos, antropólogos, pedagogos, etc.).

O desenvolvimento progressivo de cada um destes sub-sistemas não só

não anulou ou tornou desnecessário o anterior, como o integrou, enriquecendo e ampliando os pressupostos sobre os quais agia e os objectivos que pretendia alcançar. As Relações Laborais não anularam a Administração de Pessoal, que continua a ser necessária e que hoje é realizada em todas as empresas. A Gestão Estratégica de RR.HH. também não anulou, nem tornou desnecessárias, as Relações Laborais, que continuam a estar presentes e vigoram em todas as organizações. Simplesmente, ampliou e enriqueceu as hipóteses dos anteriores sub-sistemas de Gestão de pessoas, melhorando a interacção da organização com os seus membros, tornando mais efectiva a sua contribuição para a consecução dos objectivos estratégicos e para a Efectividade Organizacional. De facto, muitos Departamentos de Recursos Humanos cobrem as quatro funções descritas: de controlo, administrativa, reguladora e motivadora ou integradora (InformAedipe, 1998). Nas organizações de maiores dimensões, estas funções estão, por vezes, repartidas entre vários Departamentos, mas, mesmo assim, podem ser globalmente integradas por um outro Departamento mais abrangente de Gestão de Pessoas, podendo este receber este ou outro nome. Em sintonia com o exposto, salientam-se autores como Amaro (1981), French (1983), Dyer & Holder (1988), Besseyre des Horts (1988), Cascio (1989), Kavanagh et al. (1990), Singer (1990), Fernández Caveda (1990), Dulebohm, Ferris & Stodd (1995).

3.2.2.3.1. O Sistema de Gestão Estratégica de Recursos Humanos

Iremos, agora, centrar-nos sobre o Sistema de Gestão Estratégica de Recursos Humanos e sobre a sua função específica de integração e de motivação das pessoas. A primeira coisa que queremos sublinhar é que se trata de um Sistema e, portanto, de um conjunto de elementos interligados, com vista à produção de *outputs*, de tal forma que qualquer modificação que se produza num deles irá afectar, quer se queira ou não, todos os outros, de uma ou de outra forma. Mais: a sua potência geradora de *outputs* de alta qualidade estará em grande medida relacionada com a integração e a interligação dos elementos que o constituem.

Por outro lado, o Sistema de Gestão Estratégica de Recursos Humanos pode ser considerado como um Sub-sistema do Sistema aberto maior que é a Organização, interagindo com outros, como a Estrutura, a Tecnologia,

a Estratégia, etc. Por isso, sub-sistema ou sistema são formas de nos referirmos quer aos elementos de outros sistemas maiores, quer aos sistemas relativamente maiores, que, por sua vez, são formados por conjuntos de elementos menores que interagem e processam *inputs*, de maneira a gerar *outputs*. Neste ponto, a nossa posição tem em linha de conta as contribuições de Chiavenato (1981), French (1983), Fitz-Enz (1984), assim como as de Dyer & Holder (1988) e Singer (1990), entre outros.

Em sentido amplo, os elementos do Sistema de Gestão de RR.HH. podem ser classificados em cinco grandes categorias: as Técnicas de apoio (1); os Sistemas de Gestão e de Desenvolvimento dos RR.HH. (2); os Processos Psicológicos e Psico-sociais geradores que produzem (3); os Processos/Resultados nas Pessoas ou Qualidade dos Recursos Humanos (4); e os Resultados das Pessoas para a Organização, os quais contribuem para os Resultados dos Grupos, com vista à Efectividade Organizacional (5).

Num sentido mais restrito, podem ser considerados apenas os dois primeiros, que são os tradicionalmente contemplados na Gestão de RR.HH. e os mais próximos da estrutura organizacional: Técnicas de apoio e Sistemas de Gestão.

De facto, as categorias três, quatro e cinco — Processos psicológicos e psico-sociais (3), Qualidade dos RR.HH. (4) e Efectividade Organizacional (5) — serão aqui desenvolvidos como elementos independentes, diferenciados do Sistema Estratégico de Gestão de RR.HH., neste modelo de comportamento organizacional que estamos a descrever.

3.2.2.3.1.1. As Técnicas de apoio

Por Técnicas de apoio (suporte) entendemos uma série de tecnologias que preparam e criam as bases para estruturar e desenvolver os sistemas de gestão. A mais básica, prévia a qualquer um dos sistemas de RR.HH., é a análise e descrição de funções ou postos de trabalho, que permite elaborar o Inventário dos postos de trabalho da organização; que servirá de apoio à definição de Perfis para o Recrutamento e Selecção; à Qualificação de funções para efeitos de Retribuição; ao Redesenho (redesign) dos postos de trabalho

que compõem a Estrutura Organizacional; à identificação de competências e de atitudes (perfis) que é preciso desenvolver através da Formação (necessidades), com vista ao Desenvolvimento de Carreiras; ao estabelecimento de Critérios para a Avaliação de Desempenho.

Apesar de alguns autores terem falado do "fim dos postos de trabalho", devido à vertiginosa rapidez com que estes actualmente se modificam, isto não passa de um jogo de palavras que procura efeitos mais ou menos sensacionalistas, já que há sempre um conjunto de tarefas ligadas e integradas num processo, com vista à realização da tarefa fundamental. Este conjunto de tarefas — mais estáveis ou mais mutáveis, mais independentes ou mais interdependentes — que as pessoas deverão realizar no seu trabalho (de forma mais individual ou mais grupal), para atingir os objectivos organizacionais, é o que continuaremos a chamar postos de trabalho. Estes serão, provavelmente, mais flexíveis e mutáveis no futuro, assim como mais interdependentes, mas continuarão a existir. E a sua descrição (concebida como a identificação de deveres, de responsabilidades e de condições de trabalho, assim como a descrição das tarefas a realizar) e a sua análise (concebida como as dimensões ou as características destas tarefas e como as aptidões, os conhecimentos e as competências requeridas) continuarão a ser necessárias para estabelecer os Sistemas de Gestão. Por exemplo, o "design" dos postos de trabalho poderá ser realizado numa perspectiva mais individualista ou mais grupal (Hackman 1983, 1987), mas a sua execução continuará a ser necessária.

Outras técnicas de apoio, baseadas na Análise e descrição de funções são, como já referimos, a Qualificação de funções, a Identificação de perfis (incluída como uma parte da análise de funções), o Redesenho e o Enriquecimento de funções (ou postos de trabalho), ou o seu Inventário.

3.2.2.3.1.2. Os Sistemas de Gestão de RR.HH.

As técnicas de apoio permitem estabelecer os propriamente chamados Sistemas de Gestão de RR.HH. São eles: o de Selecção, o de Formação, o de Retribuições e Recompensas, o de Avaliação de Desempenho, o de Identificação de Potenciais e Planos de Carreira, o de Comunicação, o de Planeamento (ou gestão previsional) de RR.HH. e o de Segurança e Saúde no trabalho. Na medida em que todos eles são sub-sistemas de um sistema maior, encontram-

-se interligados, ou é assim que deveriam encontrar-se, no sentido de tornar mais forte e saudável esse sistema. Se se encontrarem desintegrados ou desagregados, de forma que não exista relação entre eles, os *outputs* de uns não servem de *inputs* para os outros, o sistema global de RR.HH. perde força e, no pior dos casos, pode terminar numa justaposição de acções contrárias ou contraditórias, que não só não trazem valor acrescentado à gestão da organização com vista à obtenção da Efectividade Organizacional, como podem mesmo vir a prejudicá-la. Além disso, a sua integração não só tem a ver com a relação que mantêm entre si, como também tem que ver com as relações com os outros componentes do sistema organizacional que estamos a descrever. Deste modo, os sistemas de Gestão de RR.HH. deverão estar em consonância com a Estratégia da Empresa, estar orientados para o alcance dos objectivos por ela estabelecidos e estar relacionados com os valores e a cultura da organização.

O Sistema de Avaliação de Desempenho, por exemplo, quando está bem integrado no Sistema global de Gestão de RR.HH., dá *outputs* que são bons *inputs* para o Sistema de Remuneração e de recompensas (estabelecimento de remuneração variável), para o de Formação (levantamento das necessidades e avaliação de acções de formação), para o de Identificação de Potenciais e Planos de carreira (identificação de potenciais candidatos) e para o de Selecção (critério de sucesso da selecção). Também os Sistemas de Formação e de Comunicação devem oferecer suporte ao de Segurança e Saúde no trabalho. Mais: todos estes sistemas não devem apenas estar ligados entre si, devem, também, como já foi aqui afirmado, estar ligados à cultura e aos objectivos estratégicos da organização. Se, por exemplo, uma organização quiser potenciar uma cultura de Qualidade Total não poderá continuar a pagar os empregados segundo critérios de antiguidade, consoante a quantidade de produto produzido, ou sem atender aos desempenhos como uma forma de realizar o trabalho com um determinado estilo que expresse os novos valores organizacionais a potenciar. Deve igualmente incorporar no Sistema de Avaliação de Desempenho critérios de desempenho relacionados com a Qualidade Total, assim como apoiar os novos valores e os comportamentos desejados através dos sistemas de Formação e de Comunicação. Uma representação gráfica do Sistema de Gestão e Desenvolvimento de RR.HH., entendido no seu sentido mais amplo, encontra-se na figura 3.

Diagrama del Sistema de Gestión Integrada de Recursos Humanos

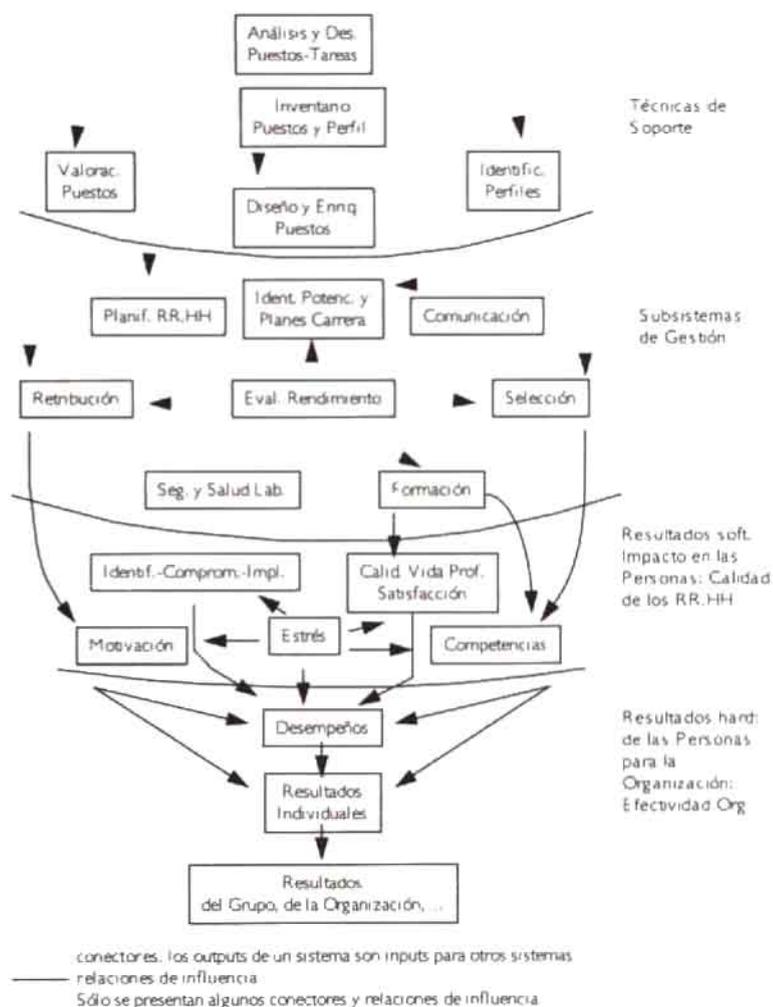


FIGURA 3

3.2.2.4. OS PROCESSOS PSICOLÓGICOS E PSICO-SOCIAIS

Na apresentação do ponto relativo ao Sistema de Gestão de RR.HH., entendido em sentido amplo, fizemos referência aos seus objetivos, isto é, aos resultados pretendidos pela Gestão, quer seja de forma imediata (relativamente às pessoas), quer seja em última instância (relativamente à organiza-

ção). Rotulámo-los como processos/resultados nas pessoas ou Qualidade dos RR.HH. e como processos/resultados das pessoas para a organização ou Efectividade Organizacional. É claro que falar de processos e de resultados é sempre relativo. Um processo pode ser, e é muitas vezes, um resultado de um outro processo anterior, ao mesmo tempo que gera os seus próprios resultados.

Neste contexto, centrar-nos-emos, agora, nos Processos psicológicos e psico-sociais, isto é, naqueles fenómenos humanos individuais e grupais que, embora sendo fruto e efeito dos Sistemas de Gestão, da Estrutura, da Estratégia e da Tecnologia, ao mesmo tempo, os influenciam e geram nas pessoas e nos grupos uma maneira de sentir, de fazer e de ser (Qualidade dos RR.HH., a nível individual e grupal) que se repercute na tarefa bem feita e na consecução dos objectivos estratégicos da organização (Efectividade Organizacional). Estes fenómenos impregnam a vida laboral e profissional dos indivíduos e dos grupos, bem como afectam todos os aspectos da vida organizacional. Como afirmava Pinillos, referindo-se à Psicologia, também poderíamos dizer, referindo-nos a estes processos psicológicos e psico-sociais que, embora não sejam tudo na Organização, estão em tudo.

Em primeiro lugar, iremos referir os processos psicológicos que ocorrem a nível das pessoas enquanto indivíduos. Escusado será dizer que não vamos ser exaustivos, nem descrever todos os processos psicológicos que as pessoas experienciam. Vamos, no entanto, sublinhar alguns muito importantes e significativos, no contexto de trabalho, e que são úteis para dar conta duma parte importante do comportamento dos indivíduos na organização. São os seguintes: Auto-eficácia, percepção da Equidade, Clareza de papéis, Conflito de papéis, Sobrecarga de Trabalho, Instrumentalidade, Conhecimento dos Resultados, Conhecimento da Responsabilidade pelos Resultados, Conhecimento do Significado do trabalho e percepção do Apoio Social. São numerosos os autores que falam destes processos e cujos contributos nesta matéria reconhecemos, embora não citemos, aqui, a contribuição particular de cada um deles (Bandura, Vroom, Adams, Hackman e Oldham, etc.).

Para além destes Processos Psicológicos, outros de carácter mais marcadamente social ocorrem e a esses chamaremos Psico-sociais. Afectam os grupos e têm que ver com fenómenos intra-grupais, que se produzem no interior de unidades e grupos de trabalho, assim como com fenómenos inter-grupais, produzidos entre grupos, e que acabam por afectar toda a organização. Uns são mais globalizantes do que outros, incluindo no seu interior

outros de menor alcance. Todos estão interligados. Os mais importantes, na nossa opinião, são os a seguir indicados. Partindo dos mais globalizantes, teremos, em primeiro lugar, a Cultura Organizacional e os processos de Mudança Organizacional (que incluem nos seus aspectos mais complexos a Mudança de Cultura Organizacional). Talvez menos globalizantes que os anteriores, mas também muito importantes, teremos os seguintes: a Liderança, a Grupalidade ou Nível de Desenvolvimento Grupal dos grupos formais de trabalho, a Participação, o Poder, o Conflito, a Tomada de Decisão e os processos de Negociação.

Um outro processo psico-social globalizante que incluiremos entre os que definimos como processos/resultados nas pessoas e nos grupos é o Clima. Ainda que o Clima também possa ser considerado como gerador de atitudes face ao trabalho e de outros processos/resultados, como a Motivação ou a Implicação (Compromisso), considerá-lo-emos como resultado dos anteriormente assinalados e como fazendo parte da Qualidade dos RR.HH. da organização.

3.2.2.5. QUALIDADE DOS RECURSOS HUMANOS (PROCESSOS/RESULTADOS)

Centrar-nos-emos, agora, nos resultados que a Gestão dos RR.HH. procura obter relativamente às pessoas, qualquer que seja a organização. Trata-se daquilo a que chamámos Qualidade dos seus RR.HH. Esta tem componentes a nível individual, a nível grupal e a nível organizacional. A maior ou menor qualidade dos RR.HH. de uma organização irá determinar os resultados das pessoas e dos grupos para essa organização, o que constituirá a Efectividade Organizacional.

Começaremos por dar atenção aos aspectos que constituem a Qualidade dos RR.HH. da organização, a partir duma perspectiva individual, e, como é óbvio, considerando que as pessoas são empregadas e profissionais que trabalham numa e para uma organização. Não faremos, pois, qualquer referência à sua qualidade enquanto pessoas humanas, questão que não discutimos e que não está incluída nos objectivos do nosso trabalho. Assim, um indivíduo particular poderia ter, por exemplo, uma elevada qualidade como pessoa (o que não avaliamos em nenhum momento) e, ao mesmo tempo, essa característica coexistir com uma baixa qualidade enquanto empregado da organização, dado não ter as competências e os conhecimentos requeridos para fazer bem o seu trabalho, na função que lhe está atribuída.

Uma vez esclarecido este ponto, entre as dimensões que constituem a Qualidade dos RR.HH. numa organização — ao nível dos indivíduos —, distinguiremos as que estão de forma mais directa e linear relacionadas com os resultados das pessoas para a organização (trabalho bem feito: resultados e desempenhos; absentismo; taxa de acidentes; "turnover") de outras cuja relação com aqueles resultados melhor se exprime através de funções matemáticas, quer estas curvilíneas ou de outro tipo. Relativamente às primeiras, pode dizer-se que, em geral, um nível mais elevado na dimensão corresponde a melhores resultados do indivíduo para a sua organização. Quanto às segundas, a relação não segue esta função e não pode ser estabelecida uma relação directa nem inversa (mais, mais; mais, menos), mas antes de um outro tipo, como por exemplo: ultrapassado um certo nível, já não influencia; níveis altos e baixos influenciam negativamente e níveis médios positivamente, etc. Vejamos isto de maneira mais concreta.

As dimensões do primeiro grupo são as seguintes: Motivação, Identificação e Implicação (Compromisso) com a Organização, Envolvimento no trabalho e nível de Competências. Destas características pode dizer-se que quanto mais elevado o nível que atingem, melhores serão os resultados que se obtêm dos indivíduos para a organização, melhor será o seu desempenho e menor o seu absentismo, a taxa de acidentes e o "turnover".

As dimensões do segundo grupo contemplado são as seguintes: Stress, Activação e *Burn-out*, Satisfação no Trabalho e Qualidade de Vida Profissional. A sua relação com a Efectividade Organizacional não é linear. Elevados ou baixos níveis de Stress, por exemplo, prejudicam o rendimento ou o desempenho, enquanto um nível moderado do mesmo o beneficia. Do mesmo modo, elevados níveis de Satisfação no Trabalho não asseguram elevados níveis de produção ou desempenhos elevados, embora baixos níveis de satisfação conduzam as pessoas a boicotar o desempenho e a render menos no seu trabalho.

Resumindo, o diagnóstico da Qualidade dos RR.HH. numa organização passa — ao nível dos indivíduos — por avaliar e estabelecer o seu nível de Competências, a sua Motivação, a sua Identificação e Implicação com a Organização, o seu Envolvimento no trabalho. Importa, ainda, completar esta informação com a avaliação do seu nível de Stress, Activação ou *Burn-out*, o seu nível de Satisfação no Trabalho, bem como o da sua Qualidade de Vida Profissional. Tudo isto é muito importante tendo em vista o seu desempenho e a obtenção da Efectividade Organizacional.

Considerando o nível grupal, além do relacionado com a Identificação dos indivíduos com a Organização (considerada no plano individual, mas tendo uma clara dimensão grupal), importa assinalar o Clima grupal e o nível de Funcionamento dos grupos formais como Equipas de Trabalho (ou a adequação das qualidades grupais às exigências da tarefa). Se considerarmos o nível organizacional, a Qualidade dos RR.HH. da empresa pode ser relacionada com o Clima Organizacional e, em certo sentido, com todas as outras dimensões (nível de motivação global do pessoal da empresa, de competências, de stress, etc.), mas, nesse caso, importaria prestar a devida atenção a todos os problemas que suscita a agregação de medidas para a avaliação de variáveis a nível organizacional. Neste sentido, vale a pena referir a evolução do conceito e da medida de Auto-eficácia, que Bandura (1997, 1998) propõe como Eficácia Colectiva.

3.2.2.6. EFECTIVIDADE ORGANIZACIONAL (RESULTADOS DAS PESSOAS PARA A ORGANIZAÇÃO)

Todas as dimensões do modelo de comportamento organizacional até ao momento tratadas têm como finalidade a obtenção da Efectividade Organizacional. Ora este é um conceito susceptível de múltiplas interpretações, não tendo o mesmo significado em todas as organizações. Por se tratar de um juízo de valor que pode afectar muitas dimensões, apoia-se em outros tantos critérios de valor que, perante cada circunstância concreta, devem ser explicitados. Contudo, apesar de cada organização poder escolher e entender de forma diversa a sua Efectividade, podemos descrever uma serie de critérios comuns a todas elas que sejam susceptíveis de se adaptarem a diferentes formas de entender a Efectividade. De entre esses critérios, cada organização irá escolher os que irão constituir a sua forma concreta e peculiar de a entender.

Na elaboração da nossa conceptualização da Efectividade Organizacional inspiramo-nos em numerosos autores (entre outros, Etzioni, 1964; Katz & Kahn, 1977; Cameron, 1978; Van de Ven & Ferry, 1980; Veciana, 1981; Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1983; Cameron & Whetten, 1983; Cameron, 1986; García, 1989; Brinkerhoff & Dressler, 1990; Menguzzato & Renau, 1991; Pritchard, 1992; Sánchez 1992a, 1992b).

Em primeiro lugar, podemos pensar (ou construir) a Efectividade Organizacional como o resultado da Eficácia e da Eficiência da empresa. Definiríamos Eficácia como a relação *outputs* conseguidos/*outputs* esperados ou *standards*

(O/S) e Eficiência como a relação *outputs* conseguidos/*inputs* utilizados (O/I). O conceito de Eficiência incluiria os custos e/ou os recursos utilizados para conseguir os *outputs* ou objectivos prosseguidos, aspecto que, a par do de Eficácia, completaria de forma importante o conceito de Efectividade.

Em segundo lugar, os critérios básicos de Efectividade que identificámos foram fornecidos pelos modelos mais significativos existentes: o modelo dos objectivos; o modelo dos sistemas; o modelo dos componentes múltiplos; o modelo dos valores concorrentes, como tentativa de síntese dos anteriores. Uma ampla exposição e comentários críticos sobre os mesmos encontra-se no livro de Fernández-Ríos & Sánchez (1997) *Eficacia Organizacional. Concepto, desarrollo y evaluación*.

Os diferentes modelos respondem a diversas formas de conceber e de observar as organizações: como sistema racional (modelo dos objectivos), como sistema aberto (modelo dos sistemas) e como sistema político (modelo dos componentes múltiplos). Cada um deles incide, em maior ou menor grau, sobre os três momentos chave do funcionamento organizacional: 1) A efectividade na aquisição de recursos. 2) A efectividade no processo ou processos de transformação. 3) A efectividade na consecução de resultados de diverso tipo.

A partir de uma perspectiva mais concreta, a avaliação da Efectividade faz referência a critérios específicos, sobre os quais foram apresentadas diversas listagens, propostas por diferentes autores (Campbel, 1977; Van de Ven & Ferry, 1980; Quinn & Rohrbaugh, 1983; Peiró, 1990; Sánchez, 1992a; Fernández-Ríos & Sánchez, 1995, etc.). Com base nestas propostas, o nosso modelo de comportamento organizacional contempla uma multiplicidade de critérios, agrupados em diferentes categorias, que remetem para diferentes níveis da organização: o individual ou do posto de trabalho, o grupal ou dos grupos, unidades e/ou departamentos, e o organizacional. Também os referidos critérios incluem não só os resultados dos indivíduos para a organização, como também os processos/resultados nos indivíduos ou Qualidade de RR.HH.

A nível individual, como resultados dos indivíduos para a organização, contemplámos dois critérios positivos a potenciar e três negativos a reduzir, a que já aludimos anteriormente. Positivos: os resultados alcançados com o trabalho e os desempenhos ou a forma de trabalhar (trabalho bem feito). Negativos: a taxa de acidentes, o absentismo e o abandono da empresa (este último é especialmente sensível, dado ser valorizado de modo diferente, consoante a política e a estratégia da organização). Como processos/resultados nos indiví-

duos que afectarão os anteriores, consideramos, a este nível, as dimensões da Qualidade dos seus RR.HH. ao nível dos indivíduos, que atrás expusemos.

A nível grupal, como resultados das pessoas para a organização, consideramos a consecução dos objectivos da tarefa, ou os resultados obtidos pelos departamentos ou grupos, e como resultados nos grupos, o clima grupal e o adequado funcionamento como equipas de trabalho (no nível exigido pelas características contingentes da tarefa).

A nível organizacional, por fim, o qual inclui e se fundamenta nos níveis anteriores, consideramos múltiplos critérios, agrupados em diferentes categorias: Económicos: financeiros, produtivos e comerciais; Sociais: internos e externos; Ecológicos: cumprimento de normas e aproveitamento de energias; Outros: flexibilidade e captação de recursos.

3.2.2.7. FEED-BACK E RELAÇÕES

Descritos os elementos que compõem o Modelo de Comportamento Organizacional em se apoia o ASH e, apesar de termos referido repetidas vezes a relação de interdependência entre todos eles, talvez pudesse alguém continuar a concebê-los como elementos justapostos e desconectados. Não é assim que acontece.

O Meio envolvente influencia a Organização, mas esta não só se adapta a ele de forma reactiva, como também o transforma activamente, influenciando-o e configurando-o de uma determinada maneira. Dizer, por exemplo, que as Organizações se "encontram imersas num meio altamente competitivo" (como já estamos cansados de ouvir) é demasiado simples, visto serem elas próprias que o constróem assim. Quando o interpretam deste modo e o pensam em termos competitivos, estão a actuar de forma competitiva e contribuem para o configurar com estas características. Esquecem-se, muitas vezes, que elas são responsáveis por esse Meio envolvente em que se encontram imersas. A última ou a primeira seta do *feed-back* que surge da EFO para o Meio envolvente pretende, de algum modo, lembrar esta realidade. A Organização que constrói automóveis modifica a Envolveinte, não só física e económica, mas também comportamental e social.

Logicamente, as mudanças que com a sua EFO uma Organização gera no seu Meio envolvente serão objecto de uma nova análise, tendo em vista

a redefinição da sua Estratégia, num processo circular, sempre inacabado; a Estratégia irá configurar, de novo, a Tecno-Estrutura e os Sistemas, que, por sua vez, irão gerar novos Processos Psicológicos e Psico-sociais, os quais irão provocar novos resultados nas pessoas (configurando a sua qualidade como profissionais e como trabalhadores); estas pessoas, com o seu comportamento, irão produzir resultados para a organização, sendo, de novo, contribuintes e constituintes da sua EFO. A EFO duma organização confirma o sucesso ou o insucesso da sua Estratégia e proporciona dados para a sua redefinição.

Apesar de algumas setas do modelo poderem sugerir uma relação sequencial e até linear entre as suas dimensões, a realidade não é essa, visto todos os elementos agirem muitas vezes simultaneamente uns sobre os outros, com relações circulares e nem sempre lineares, desenhando aquilo que, finalmente, poderia resultar num complexo tecido de interligações, expressando a complexidade do sistema social. Logicamente, a concretização em modelos matemáticos cada vez mais precisos obrigar-nos-á a focar partes reduzidas do sistema e a propor as interligações dos seus elementos, traduzidas em hipóteses relacionais, e, quando for o caso, em equações estruturais específicas. Por exemplo, será necessário estabelecer um modelo mais preciso sobre o modo como determinados processos psicológicos e psico-sociais (conflito de papéis, ambiguidade de papéis, sobrecarga de trabalho, apoio social, nível de desenvolvimento grupal, etc.) influenciam o nível de stress dos trabalhadores e as consequências que esse nível tem no desempenho, a satisfação no trabalho, o absentismo e a taxa de acidentes. Ou, ainda, o modo como determinados aspectos dos Sistemas de Gestão (por exemplo, a Remuneração ou a Avaliação de Desempenho) geram percepções de equidade ou de inequidade, de instrumentalidade, conhecimento de resultados, etc., o que irá influenciar decisivamente a motivação dos trabalhadores ou outros processos/resultados.

A exigência de parcimónia, por um lado, e o nível de análise, geral e global, por outro, obrigam-nos a simplificar o número e a descrição das relações entre as diferentes dimensões — identificadas como fundamentais — do comportamento organizacional.

4. O ASH COMO AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS: DESCRIÇÃO

4.1. UM INSTRUMENTO ÚTIL PARA OS NOVOS DESAFIOS COLOCADOS À GESTÃO DE RR.HH.

Relativamente aos desafios postos aos Gestores de RR.HH. pelo século que se aproxima, diversos autores (Dolan & Valle, 1998; Gómez-Mejía, Balkin & Cardy, 1995) descrevem alguns dos traços que irão caracterizar os profissionais bem sucedidos. Terão que ser, realmente e em todo o seu sentido, profissionais e capazes de mostrar o valor acrescentado da gestão que praticam. Deverão conhecer e saber usar as Novas Tecnologias na Gestão integrada de RR.HH., bem como desenvolver uma gestão Internacional e Multicultural sobre pessoas muito diversas. Terão de mostrar a sua eficiência na prestação de serviços aos seus clientes internos, por comparação com outras companhias exteriores e, finalmente, modificarão o seu papel tradicional. Gostaria de comentar algumas destas características, em particular o carácter profissional do Director de RR.HH., a sua capacidade de demonstrar o valor acrescentado da sua gestão e o seu novo papel.

Quando Peiró (1994) e outros (Blanco & Fernández Ríos, 1989) assinalam as características de uma intervenção profissional nas organizações referem-se a várias dimensões que a caracterizam. Uma intervenção profissional baseia-se em teorias comprovadas cientificamente e utiliza tecnologias e técnicas fundamentadas naquelas, que sejam susceptíveis de serem comunicadas e ensinadas a outros profissionais. Relacionada com os objectivos da Organização, a sua intervenção realiza-se numa perspectiva sistémica, grupal e não individual. O profissional que intervém é, além do mais, eticamente responsável e costuma estar vinculado a um Colégio ou Ordem Profissional, que zela pelo adequado e correcto comportamento dos seus membros, do ponto de vista técnico e moral.

Neste sentido, se o Director de RR.HH. tem de ser um profissional reconhecido, terá que basear a sua gestão no conhecimento teórico, comprovado cientificamente, e no uso de tecnologias apropriadas a esse mesmo conhecimento. E que conhecimento teórico é o mais apropriado ao seu âmbito de competências? Uma vez que a sua gestão se centra na direcção de pessoas (e não de dinheiro, materiais ou máquinas), parece razoável que o conhecimento mais importante de que ele irá precisar se situe no âmbito das Ciências do Comportamento Humano, individual e social (Psicologia, Sociologia,

Antropologia). Além disso, visto tratar-se de um comportamento inserido em organizações, deverá ser conhecedor; também, na medida em que o afectam, das ciências que tratam dos fenómenos que o influenciam e o acompanham (Teoria Organizacional e Administração, Engenharia organizacional, Economia e Direito).

Por outro lado, se o seu conhecimento é profissional, disporá de tecnologias comprovadas que lhe permitam medir e diagnosticar o estado presente dos sistemas e processos humanos na organização, bem como os efeitos da sua intervenção, nos termos apropriados da área do seu conhecimento. Na realidade, só a partir dessa capacidade poderá demonstrar, no seu caso, o valor acrescentado da sua gestão e intervenção, verificando através de metodologia adequada o antes e o depois da mesma. Por outro lado, relativamente à sua visão dos problemas organizacionais, mesmo quando centrados numa área particular, estes deverão ser abordados numa perspectiva sistémica, em ligação com a estratégia e o funcionamento global da organização.

Relativamente ao seu papel, Gómez-Mejía, Balkin & Cardy (1995) definem-no assim: "O papel de um departamento de recursos humanos de uma organização é apoiar — e não substituir — as responsabilidades dos "managers", relativamente aos recursos humanos. Por exemplo, o departamento de RR.HH. pode desenvolver uma forma de ajudar os "managers" a medir o desempenho dos subordinados, mas são os "managers" que conduzem a verdadeira avaliação... Isto significa que cada "manager" é um director de recursos humanos... Mais do que desempenhar uma função de *staff* (os profissionais de RR.HH.), deverão ser considerados como consultores internos, conhecidos pela sua experiência e competência para ajudar a resolver os problemas de RR.HH. com que os directores de linha (*line*) se confrontam. Deverão, ainda, ser capazes de ligar de forma efectiva as actividades de RR.HH. às necessidades de negócio da firma" (p. 35). Este último ponto assinala um outro aspecto do papel do Director de RR.HH. empenhado na Efectividade Organizacional como responsável pela Estratégia de gestão de pessoas, com vista à sua contribuição para os objectivos estratégicos da organização em que participa.

Perante estas necessidades e desafios, o ASH está concebido (e, em parte, realizado) como um instrumento de ajuda ao Director de RR.HH. (ou ao consultor) e é composto por um conjunto de escalas e de questionários que deverão reunir as seguintes características: 1) Baseados num Modelo Teó-

rico de Comportamento Organizacional apoiado em teorias científicas de diferente importância e nível (de nível individual, grupal, organizacional e societal). 2) Capazes de medir, de forma válida e fiável, os constructos abrangidos e contempladas por essas diversas teorias, podendo usar-se como tecnologias de diagnóstico (de um diagnóstico que, no caso que nos ocupa, é já uma intervenção). 3) Que facilitem uma visão sistémica e global da organização, adequada à complexidade desta, que permitam a análise e a avaliação de algumas dimensões fundamentais, assim como da sua interacção e integração mútua, tal como tem sido proposto pelos modelos integrados de Avaliação Organizacional. 4) Que contribuam para a avaliação do impacto que os Sistemas de Gestão de RR.HH têm nas pessoas e dos efeitos que nelas produzem determinadas decisões estratégicas, mudanças e/ou intervenções realizadas na organização, assim como na Efectividade Organizacional. 5) Que proporcionem informação quantitativa sobre fenómenos objectivos e subjectivos, susceptível de ser analisada e tratada informaticamente. 6) Que sejam reduzidos e que possam ser aplicados de forma breve e em tempo razoável para a empresa.

4.2. AUDITORIAS DE RR.HH. E CONTRIBUIÇÕES DO ASH: ÁREAS QUE COBRE

Após uma revisão de diversas definições de Auditoria Social aplicada aos RR.HH. da empresa (Stephens, Vatier, Ravalec, Candau, Couret & Igalens), Nevado (1998) propõe a seguinte: a Auditoria Social é um instrumento de gestão social que, utilizando metodologias e ferramentas semelhantes às aplicadas em outras auditorias, permite uma melhor administração, gestão, eficácia e eficiência dos recursos humanos da empresa.

Para Nevado (e nós partilhámos da sua posição), o objectivo das Auditorias de RR.HH. é contribuir para a Efectividade Organizacional, não só funcionando como sistema de controlo do que presentemente está a acontecer e está a ser realizado, mas também como ferramenta de previsão que visa diminuir os riscos futuros e melhorar a *performance* social, assim como a contribuição da função pessoal para a eficácia geral da empresa. Uma vez que está centrada sobre a função pessoal, a auditoria não pode observar e medir o objecto auditado sem o modificar, devendo incluir, entre as suas medidas, questões qualitativas referentes a aspectos que não são de fácil medição. Além disso, os seus resultados são mais difíceis de interpretar que noutras

matérias, devido, entre outras razões, ao facto de existirem poucos indicadores que tenham sido aceites por todos. Segundo o mesmo autor, toda a Auditoria deve contar com os seguintes elementos: Deve dispor de referenciais adequados, ser capaz de descobrir problemas potenciais com base nos desvios dos resultados relativamente aos referenciais mencionados, deve realizar-se em estreita cooperação com os auditados e terá que utilizar instrumentos próprios da psicologia e/ou sociologia (e, provavelmente, de mais ciências).

Os campos de aplicação das Auditorias Sociais de RR.HH. podem ser vários, centrando-se na função de pessoal, no seu conjunto, quer nos Sistemas de Gestão de RR.HH. (Seleção, Formação, Retribuições, etc.), quer nos Processos/Resultados produzidos nas pessoas ou Qualidade dos Recursos Humanos (Motivação, Identificação, Implicação, etc.), quer nos Resultados das pessoas para a Organização (Absentismo, Taxa de Acidentes, Abandono da empresa, Quantidade e Qualidade do trabalho realizado, Desempenhos), quer nos aspectos organizacionais (falámos de processos Psico-sociais, tais como a Cultura, a Liderança, o Desenvolvimento Grupal, etc.), quer na coerência e integração de todos eles e deles com a Estratégia, a Tecnologia e a Estrutura da empresa. Nesta mesma linha, encontra-se a definição proposta por Canter (1996), que se inspira em Harper & Lynch (1992), Peretti & Vachetie (1985) e EGG (1987).

Nevado distingue três níveis de realização da Auditoria Social de RR.HH. nas empresas: 1) a Auditoria de Cumprimento (ou Conformidade); 2) a Auditoria Operacional ou de Eficácia e 3) a Auditoria Estratégica. A primeira é de natureza jurídica e centra-se na inventariação da situação social da empresa, tendo em conta as normas do Direito do Trabalho e verificando com regularidade a sua relação com a regulamentação aplicável. Observa se são cumpridas as obrigações sociais, financeiras (Segurança Social) e informativas (Comité da empresa) da empresa, e verifica se as relações dos trabalhadores com a empresa estão conformes aos estatutos jurídicos. Na realidade, poderia dizer-se que se trata de uma Auditoria das Relações Laborais da Organização.

A Auditoria Operacional ou de Eficácia centrar-se-ia no que designámos por Sistemas de Gestão de RR.HH., Processos/Resultados nas Pessoas e nos Grupos, custos sociais e económicos derivados de um mau funcionamento dos mesmos. Por último, a Auditoria Estratégica analisaria se as políticas de pessoal são adequadas aos objectivos gerais e específicos da empresa, atendendo à Estratégia da mesma. Ambas, a Operacional e a Estratégica, se cen-

trariam no que denominámos o Sistema Global Integrado de RR.HH. da empresa. Naturalmente, como aponta Nevado, estes três níveis são teóricos, pois, na prática, o auditor deverá tê-los presentes no seu conjunto, detectando disfuncionamentos possíveis e dando a cada um dos três a importância que as circunstâncias da empresa requerem.

Finalmente, há que sublinhar que toda a auditoria deve dispor de um Sistema de Referência, ou Referencial, ou Norma *Standard*, sobre o qual assenta a credibilidade do trabalho do auditor; sistema que, no caso da Auditoria de RR.HH., se torna mais complexo pelas razões antes apontadas. Existem diferentes propostas referenciais. Entre outras, podem ser consultadas as de Nevado (1998), da EGG (1994) e do COP/IE'93. Logicamente, subsistem nelas zonas que ficam nas suas junções, pois, como aponta Nevado, um sistema geral de referência que cubra totalmente o campo dos RR.HH. não existe, por numerosas razões que este autor expõe e que não vamos reproduzir agora. Depois do que ficou dito, o leitor pode compreender perfeitamente o fundamento desta afirmação.

Neste contexto, o *ASH* poderia definir-se como um Sistema de Auditoria do Sistema Humano das Organizações, não de Cumprimento, centrado nas relações laborais, mas sim na área Operacional ou de Eficácia e Estratégica. O *ASH* cobre os seguintes campos: 1) Os Sistemas de Gestão de RR.HH., quase na sua totalidade (com excepção, por enquanto, do de Planeamento de RR.HH. e do de Identificação de Potenciais e Planos de carreira), assim como a Integração dos mesmos entre si e com os objectivos e a Estratégia da empresa. 2) Os Resultados/Processos nas Pessoas, ou Qualidade dos RR.HH., nos diferentes níveis da organização (Motivação, Identificação, Implicação, etc., incluindo o Clima). 3) Cinco Processos Psico-sociais (para além do Clima): Cultura, Desenvolvimento dos grupos formais, Participação, Liderança e factores facilitadores ou inibidores dos Processos de mudança. 4) Identificação dos critérios escolhidos e medida da Efectividade Organizacional, com vista à quantificação e análise do impacto e contribuição da Gestão de RR.HH. para a referida Efectividade. Mede, também, a convergência entre os critérios dos empregados e os da Direcção, facilitadores ou inibidores da implicação e da identificação com a organização.

4.3. ALGUNS APONTAMENTOS SOBRE A VALIDADE E A FIABILIDADE DO ASH

No que diz respeito aos Sistemas de Gestão, os diferentes questionários foram elaborados com a ajuda e a orientação de dois consultores, peritos em cada um deles, com o fim de especificar os aspectos nucleares dos mesmos e de assegurar a sua validade de conteúdo. No que diz respeito aos questionários de Qualidade dos RR.HH., estes foram elaborados a partir de outros instrumentos (já construídos anteriormente e comprovados por diversos autores espanhóis ou estrangeiros), de que, por vezes, utilizámos alguns itens e nos quais, outras vezes, nos inspirámos para a própria elaboração de itens mais adaptados ao nosso contexto, ou ao nosso modo de entender os conceitos considerados.

Com todos os inquéritos referentes à Qualidade dos RR.HH. trabalhámos no mesmo tipo de análise, com o fim de estudar a sua fiabilidade e validade psicométricas. Primeiro, efectuámos uma análise de frequências de todos os itens, para verificar a sua idoneidade relativamente à distribuição das respostas. Segundo, e para cada dimensão estabelecida *a priori*, uma análise factorial — de factor comum único —, com o fim de estudar as contribuições dos diferentes itens para esse factor e a percentagem de variância explicada pelo mesmo. Terceiro, análises factoriais — exploratórias ou confirmatórias, mediante pedido de um determinado número de factores — das escalas que continham mais do que uma dimensão estabelecida *a priori*. Quarto, análise de frequências dos diferentes indicadores gerados pelas diferentes escalas. Quinto, utilização de análises de correspondências para o estudo do funcionamento destes indicadores, para verificar se neles ocorria o efeito Guttman (sinal da correcta distribuição dos valores dos indicadores). Sexto e último, múltiplos estudos correlacionais — coeficientes de correlação e também análises de correspondências — entre os diferentes indicadores gerados no ASH, que, embora conceptualmente diferentes, estão relacionados entre si (p. ex., é lógico pensar que as pessoas altamente motivadas no seu trabalho, também estejam altamente empenhadas nas suas empresas, apresentem altos níveis de satisfação e de qualidade de vida, e níveis moderados ou baixos de *stress* ou *burnout*).

A título de exemplo, na tabela 1, apresentámos alguns resultados psicométricos sobre alguns dos tópicos trabalhados no ASH. Embora apresentemos o valor alfa de Cronbach para as diferentes sub-escalas (por evidentes

Tópico	Indicadores	Tamanho Amostra	Nº itens por indicador	r de Kendall	α de Cronbach
Motivação	Necessidades	144	(1)	,3367 (2)	,6648
	Instrumentalidade	144	(3)	,5061 (4)	
	Auto-eficácia	144	4		
	Equidade	144	2	,6441	
	Conhecimento dos resultados	144	2	,3158	
	Responsabilidade pelos resultados	144	2	,3210	
	Significado percebido do trabalho	144	2	,1109 (5)	
	Nível de motivação	144	(6)	,3856 ,4953 (7)	
Implicação e identificação com a Organização	Implicação por necessidade	144	3		,8120
	Implicação por troca	144	3		,6712
	Implicação afectiva	144	3		,8021
	Implicação de valores	144	3		,7087
	Identificação com a organização	144	15		,9282
Satisfação	Satisfação geral	230	15		,9077
Stress, Activação e Burnout	Stress	144	5		,7568
	Activação	144	5		,8085
	Burnout	144	5		,7819
Qualidade de vida profissional e alguns processos psicológicos relacionados.	Conflito de papéis	144	2	,2851	
	Ambiguidade de papéis	144	2	,5552	
	Sobrecarga de trabalho	144	2	,4784	
	Saúde em geral	144	2	,2226	
	Lazer	144	2	,4075	

(1) A medição de necessidades é realizada através de dois tipos de escalas. Na primeira, o sujeito escolhe entre dois protótipos de trabalho, de acordo com as suas preferências (semelhante às secções 1 e 6 da forma A do JDS, mas com itens diferentes). Na segunda, atribui um valor ao grau de importância que para ele tem cada uma das necessidades. A primeira escala abrange 21 itens, pelo facto de comparar entre si sete tipos de necessidades diferentes. A segunda conta com 7 itens, um para cada necessidade.

(2) Retivemos a média da correlação entre as duas escalas referidas. O valor é muito semelhante ao encontrado noutros estudos com formatos de escalas semelhantes (ver, Fortea e Fuertes, 1997).

(3) O questionário tinha dois itens para cada instrumentalidade (sete instrumentalidades).

(4) Obtivemos o valor médio das correlações das sete instrumentalidades. Ou seja, cada par de itens que mede uma mesma instrumentalidade está correlacionado e do conjunto dos sete coeficientes de correlação obtivemos o seu valor médio.

(5) Na nova versão do questionário de motivação mudámos um dos itens que estava formulado em sentido inverso e que parecia não ser bem entendido, segundo os resultados. Por outro lado, é este o único coeficiente não significativo, em termos estatísticos.

(6) O Nível de Motivação ou Índice de Motivação Efectiva (IMEF) é o fruto de considerar todos os aspectos previamente comentados (as necessidades e as suas correspondentes percepções de instrumentalidade, a auto-eficácia, a equidade, o conhecimento dos resultados, a consciência de responsabilidade pelos mesmos e o significado percebido) num indicador único e final de motivação, mediante uma formulação matemática.

(7) Obtivemos a correlação do IMEF com dois critérios externos. Primeiro, com um indicador resultante da soma das duas questões seguintes: "Sinto-me motivado — com vontade de me esforçar — no meu trabalho" e "No meu trabalho, tenho vontade de trabalhar bem e de alcançar resultados". O segundo, um indicador também resultante da soma das cinco características do trabalho de Hackman & Oldham, que são formuladas da seguinte forma: "No meu trabalho, as outras pessoas podem-me identificar como o autor de um determinado produto ou serviço"; "No meu trabalho desenvolvo uma importante variedade de tarefas"; "Eu costumo receber informação sobre os resultados do meu trabalho"; "No meu trabalho tenho autonomia ou liberdade de decisão" e "O meu trabalho é importante para outras pessoas".

TABELA 1 — Alguns dados de interesse psicométrico sobre alguns dos tópicos incluídos no ASH

motivos de espaço), lembramos que a nossa estratégia de trabalho habitual tem sido diferente, implicando o estudo factorial de cada um dos tópicos. Isto, para além de contribuir para um estudo mais sério da fiabilidade das escalas, representa uma análise da validade (de constructo) das mesmas. Por outro lado, todos os coeficientes de correlação apresentados são significativos a 99%, com excepção do relativo ao significado percebido.

5. O ASH E O SEU CONTRIBUTO PARA OS MODELOS DE QUALIDADE

A Fundação Europeia para a Qualidade indicava, nas suas recomendações sobre a forma como as empresas deveriam auto-avaliar-se, vários pontos importantes: fornecer informação concisa e factual, fornecer alguma quantificação (grau de implantação de cada sub-critério, aos diferentes níveis de análise da organização) e mostrar a conexão entre os diferentes critérios avaliados (agentes e resultados).

Não seria bom saber se, realmente, os valores atribuídos pela EFQM às variáveis agentes do seu modelo correspondem à influência real que tais variáveis têm nas que se referem a resultados ou efectividade organizacional? Por outro lado, não seria útil, a tais instituições, aproveitar determinados instrumentos cientificamente elaborados para completar a avaliação de certas variáveis, medidas de forma mais qualitativa? De facto, o ASH está desenhado para fornecer uma ampla informação fiável e válida sobre algumas das variáveis (ou aspectos das variáveis) do modelo da EFQM, tais como Liderança e, sobretudo, Gestão de Pessoal e Satisfação do Pessoal. E, em menor medida, mas também de forma clara, sobre Resultados do Negócio (Critérios Económico-Financeiros, Produtivos e Comerciais) e sobre o Impacto na Sociedade.

O ASH permite fornecer informação quantitativa a este respeito e analisar a relação existente e suposta entre dimensões agentes e outras consideradas como resultados da organização. Permite, ainda, mostrar a evolução dessa relação ao longo de períodos de tempo determinados. Utilizado em larga escala por numerosas empresas, permitiria identificar a percentagem de variância dos resultados explicada pelas variáveis agentes do modelo. Isto permitiria que se fosse ajustando progressivamente o ASH, na sua primeira parte (agentes), e modificando, se fosse preciso, os valores (pontos) atribuídos a cada dimensão, com base na sua influência real (e não apenas suposta) sobre

os resultados, ou, até, permitiria acrescentar ou suprimir certas dimensões, na sequência e em consequência da investigação. Permaneceria, apesar de tudo, como critério discricional, baseado nos valores defendidos pelas diversas instituições promotoras dos Prémios de Qualidade, o peso atribuído, na pontuação total, às variáveis resultantes ou resultados (50% na EFQM), que, provavelmente, e de forma irreversível, continuarão a ser as quatro actuais: Satisfação do Pessoal (9% na EFQM), Satisfação do Cliente (20% na EFQM), Impacto na Sociedade (6% na EFQM) e Resultados do Negócio (15% na EFQM). Finalmente, é este o modo como a EFQM, com base nos seus valores, constrói o seu conceito de Efectividade Organizacional e convida as organizações europeias a construí-lo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AEDIPE (1998) Encuesta Sociolaboral de Catalunya. Informe Anual 1997. *InformAedipe. Edició especial Catalunya*. septiembre 1998.
- AMARO, R. (1981) *Administración de Personal*. México. Limusa.
- ARAGONÉS, R. (1997) Comercio electrónico. ¿Revolución o espejismo virtual? *Distribucion y consumo*. nº 35, agosto-septiembre. Pp. 20-24.
- ARMSTRONG, M. (1991) *A handbook of personnel management practice*. Kogan Page.
- BESSEYRE DES HORTS. C.H. (1988 a) *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*. Paris: Les Editions d'Organisations.
- BESSEYRE DES HORTS. C.H. (1988b) *Gérer les ressources humaines dans l'entreprise*. Paris. Les Editions d'Organisations.
- BLANCO, A.Y FERNÁNDEZ-RÍOS, M. (1989) Psicología Académica y Psicología Profesional en el campo social de las organizaciones. *Anuario de Psicología*, 41, 2, 75-109.
- BRINKERHOFF, R.O. Y DRESSLER, D.E. (1990) *Productivity measurement. A guide for managers and evaluators*. Newbury Park, C.A.: SAGE Publications.
- BUENO, E. Y MORCILLO, P. (1990) *La dirección eficiente*. Madrid. Pirámide.
- BYARS, L.B. Y RUE, L.W. (1991) *Human resource management*. Homewood: Irwin.
- CAMERON, K.S. (1978) Measuring organizational effectiveness in institutions of higher education. *Administrative Science Quarterly*, 23, 604-632.
- CAMERON, K.S. Y WHETTEN, D.A. (1983). *Organizational effectiveness: A comparison of multiple models*. New York: Academic Press.
- CAMERON, K.S. Efectiveness as paradox: consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. *Management Science*, 32, 539-553.
- CAMPBELL, J.P. (1977) On the nature of organizational effectiveness. En Paul S. Goodman Y J.M. Pennings: *News perspectives on organizational effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- CANTERA, F.J. (1996) Del control externo a la Auditoría de Recursos Humanos. In M. Ordoñez (Coord.) *La nueva gestión de Recursos Humanos*. Madrid. Gestión 2000. Aedipe

- CASCIO, W.F. (1989) *Managing human resources: productivity, quality of work life, profits*. New York: McGraw Hill.
- CASCIO, W.F. (1991) *Applied Psychology in personnel management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- CHIAVENATO, I. (1981). *Administración de Recursos Humanos*. México. McGraw Hill.
- DEGUY, M. (1989) *Politique des ressources humaines dans l'entreprise*. Paris. Les Editions d'Organisations.
- DESSLER, G. (1988) *Personnel Management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- DOLAN, S.L. y BELOUT, A. (1997) Assessing Human resource Effectiveness: The Emergence of the Stakeholder Approach. *The HRM Research Quarterly*, 1. (1).
- DOLAN, S.L. y VALLE, R. (1998) Challenges and Innovations in Managing Human Resources in the Next Century. *4th European Universities Summer School. Seminar 4.1*. Barcelona. Fundació Bosch i Gimpera.
- DULEBOHN, J.H., FERRIS, G.F. y STODD, J.T. (1995) The history and evolution of human resource management. In Ferris, G.R., Rosen, S.D. y Banum, D.T. (Eds.) *Handbook of human resource management*. Cambridge. Blackwell.
- DUNCAN, R.B. (1972) Characteristics of Organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, nº3, September, pp. 313-327.
- DYER, L. y HOLDER, G.W. (1988). A strategic perspective of human resource management. In Dyer, L. (Eds.): *Human resource management, evolving roles and responsibilities*. Washington: Bureau of National Affairs (BNA).
- EFQM and EOQ, (1996) *The European Quality Award 1997. Application Brochure*. European Foundation for Quality Management. Brussels Representative Office. Avenue des Pléiades 15. 1200 Brussels. Belgium.
- EGG, G. (1987) *Audit des emplois et gestion prévisionnelle des ressources humaines* Paris. Les Editions d'Organisation.
- EMERY, E. & TRIST, E. (1965) The causal texture of organizational environments. *Human Relations*, vol. 18, pp. 21-32.
- ETZIONI, A. (1964) *Modern organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- FERNÁNDEZ CAVEDA, A. (1990) *La gestión integrada de recursos humanos*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- FERNÁNDEZ-BALLESTEROS, R. (1983) El contexto en evaluación psicológica. In Fernández-Ballesteros (ed.) *Evaluación de Contextos*. Universidad de Murcia, pp. 9-49.
- FERNÁNDEZ-RÍOS, M. Y SÁNCHEZ J.C. (1997) *Eficacia Organizacional. Concepto, desarrollo y evaluación*. Madrid. Díaz de Santos S.A.
- FERREIRO, T.Y TANCO, M. (1997) El comercio electrónico en Internet. *Distribución y Consumo*. nº35, agosto/septiembre, pp. 26-30
- FITZ-ENZ, J. (1984) *How to measure human resources management*. New York, McGraw Hill.
- FRENCH, W.L. (1983) *Administración de Personal. Desarrollo de Recursos Humanos*. México. Limusa.
- GALBRAITH, J. (1973) *Designing Complex Organizations*. Nueva York. Harper & Row.
- GARCIA, M. (1989) Efectividad Organizacional: concepto y evaluación. *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, nº 13, 97-106.
- GIBLIN, E.J. (1985) The evolution of personnel. In Gilbertson D.W. Y Stone R.J. (Eds.) *Human resource management: cases and readings*. New York: McGraw Hill.
- GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J.M. Y DONNELLY, J.H. (1983). *Organizaciones: conducta, estructura y procesos*. México. Interamericana.

- GONZALEZ, L. (1998) Propuesta de un modelo de Dirección y Gestión de Recursos Humanos. *Revista de Trabajo y Seguridad Social*. Madrid. Centro de Estudios Financieros (in press)
- GOMEZ-MEJÍA LR., BALKIN, D.B. & CARDY, R. (1995) *Managing Human Resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- GOODMAN, PS., Y PENNINGGS, J.M. (1980) Critical Issues in assessing organization effectiveness. In Lawler E.E., Nadler D.A., Y Cammann C. (Edit.) *Organizational Assessment*. Nueva York. Wiley.
- HENEMAN, H.G., SCHWAB, D.P. FOSSUN, J.A. Y DYER, L.D. (1989) *Personnel/human resource management*. Homewood. Irwin.
- HUSENMAN, S. (1985) *Gestión de Recursos Humanos. Un enfoque estratégico*. Tesis Doctoral. Departamento de Psicología. Universidad Autónoma de Barcelona.
- JENKINS, J.A. (1974) Remember that old theory of memory? Well, forget it. *American Psychologist*, 29, pp. 785-795.
- KATZ, D.Y KAHN, R.L. *Psicología social de las organizaciones*. México:Trillas.
- KAVANAGH, M.J., GUEUTAL, H.G. Y TANNENBAUM, S.I. (1990) *Human resource information systems: development and application*. Boston: Pws-Kent.
- LAWLER, E.E., NADLER, D.A., Y CAMMAN, C. (1980) *Organizational Assessment. Perspectives on the measurement of organizational behavior and the quality of work life*. Nueva York. Wiley.
- LAWRENCE, PR. Y LORSCH, J. (1967) *Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration*. Homewood, Il. Irwin (Trad. en Edit. Labor, 1975)
- LEVY-LEBOYER, C. (1979) *Psychologie et environnement*. Paris. Presses Universitaires de France.
- MENGUZZATO, M.Y RENAU, J.J. (1991) *La Dirección estratégica de la empresa: un enfoque innovador del management*. Barcelona. Ariel.
- MINER, J.B. (1982) *Theories of Organizational Structure and Process*. Chicago, The Dryden Press.
- MIINTZBERG, H. (1979) *The Structuring of Organizations: A synthesis of the Research*. Prentice Hall Inc. (Trad. castellana en Ariel, 1984)
- MISA, K.F.Y STEINT, T. (1983) Strategic Human resource management and the bottom line. *Personnel Administrator*, Vol. 10. Pp. 27-30.
- MUNDUATE, L. (1985) El impacto sociolaboral de las nuevas tecnologías. *Temas laborales. Revista andaluza de Trabajo y Bienestar Social*, 4, pp.55-70.
- MUNDUATE, L. (1990) Nuevas tecnologías, automatización y conducta en las organizaciones. In PEIRÓ J.M. (Dir.) *Formación e intervención en las Organizaciones*. Madrid. Uned.
- NEVADO, D. (1998) La Auditoría Social de los Recursos Humanos como Instrumento de Gestión: futuro y limitaciones. *Revista de Trabajo y Seguridad Social*. n.º 178 Enero 1998. Pp. 175-230
- PEIRÓ, J.M. (1990) *Organizaciones: nuevas perspectivas psicosociológicas*. Barcelona. Biblioteca Universitaria de Ciencias Sociales. Serie Maior. PPU.
- PEIRÓ, J.M.Y PRIETO, F. (1989) Telematics and Organizational Processes. Trabajo presentado al Symposium sobre Telematics and Work, Bad Homburg, R.F.A. Abril 1989.
- PEIRÓ, J.M.Y RAMOS, J. (Dirs.) (1994) *Intervención Psicosocial en las Organizaciones*. Barcelona. PPU.
- PERETTI, J.Y VACHETTE, J.L. (1986) *Audit Social*. Paris. Les Editions d'Organisation.
- PEREZ QUINTANA, F. (1987) *Evaluación Organizacional de un Hospital*. Tesis Doctoral. Universidad de la Laguna.

- PÉREZ-VELASCO V.M. Y FERNÁNDEZ-RÍOS, M. (1985) La Evaluación Organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Vol. 1, nº 1. Pp. 18-35.
- PERROW, C. (1970) *Organizational Analysis: A sociological view*. Belmont, Calif; Brooks/Cole. (Trad. México: CECSA, 1972).
- PETERS, T.J. & WATERMAN, R.H.J. 1982. *In search of excellence*. New York: Harper & Row. (Trad. Plaza & Janés, 1984)
- PRIETO, F. (1987) La innovación tecnológica en la comunicación: Nuevas perspectivas de sus efectos sobre dimensiones psicosociales de la conducta humana y organizacional. *Información Psicológica*, pp. 21-24
- PRITCHARD, R.D. (1992) Organizational productivity. In Dunnette, M. Y Hough LM. (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Vol 3, 2nd ed. Palo Alto: Consulting Psychologist Press.
- PUGH, D.S. Y PHEYSEY, D.C. (1972) A comparative administration model. In Negandhi (edit.) *Modern Organizational theory: contextual, environmental and sociocultural variables*. Kent. O.H. Kent State University Press.
- QUINN, R.F. Y ROHRBAUGH, J. (1983) A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29 (3), 363-377.
- QUIJANO, S. D. DE (1993) *La Psicología Social en las Organizaciones: Fundamentos*. Barcelona. Biblioteca Universitaria de Ciencias Sociales. PPU.
- ROUSSEAU, D.M. (1983) Technology in organizations: A constructive review and analytic framework. In Seashore, S.E., Lawler, E.E., Mirvis P.H. Y Cammann C. (Edit.): *Assessing Organizational Change*. Nueva York. Wiley.
- SÁNCHEZ J.C. (1992a) *Factores componentes y determinantes de la estructura y la efectividad organizacional desde una perspectiva contingente*. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Madrid.
- SÁNCHEZ, J.C. (1992b) Qué significa hoy ser una empresa eficaz para los directivos españoles. *Aedipe*, septiembre 19-26.
- SCARPELLO, V.G. Y LEDVINKA, J. (1988) *Personnel/Human resource management: environments and functions*. Boston: Pws.Kent.
- SCHODERBECK, CH. J., SCHODERBECK, P.D., KEFALAS, A.G. (1980) *Management Systems: Conceptual considerations*. Business Publications Inc.
- SINGER, M.G. (1990) *Human resource management*. Boston: Pws-Kent
- THOMASON, G. (1988) *A textbook of human resource management*. Londres: Institute of Personnel Management.
- THOMSON, J.D. (1967) *Organization in Action*. Nueva York. McGraw Hill.
- THOMPSON, A.A.Jr. Y STRICKLAND A.J.III (1994) *Dirección y Administración Estratégicas. Conceptos, casos y lecturas*. Argentina. Addison-Wesley Iberoamericana
- TYSON, S. Y YORK, A. (1986) *Personnel management*. New York: William Heineman Limited. (Trad. México: Editorial Trillas, 1989)
- VAN DE VEN, H.A. Y FERRY, D.L. (1980) *Measuring and assessing organizations*. Nueva York: Wiley & Sons.
- VISAUTA, B. (1986) *Modelos Causales. Técnicas de Investigación Social*. Barcelona. Editorial Hispano Europea S.A.
- VECIANA, J.M. (1981) La eficacia de las organizaciones. *Alta Dirección*, Vol. 96

- WERTHER, W.B. Y DAVIS, J.K. (1985) *Personnel management and human resources*. New York: McGraw-Hill. (Trad. México: McGraw-Hill, 1987)
- WOODWARD, J. (1958) *Management and technology*. London: H.M.: Stationary Office.
- WOODWAR D. J. (1965) *Industrial Organization: theory and practice*. Oxford, University Press.
- YODER, D.Y HENEMAN, H.G. (1977) *Handbook's of personnel and industrial relations*. Washington: Bureau of National Affairs (BNA).

(Página deixada propositadamente em branco)

SERÁ A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS UMA NOVA TENDÊNCIA NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS?

FERREIRA CASÇÃO, JOSÉ KEATING

*INSTITUTO PORTUGUÊS DE ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING
UNIVERSIDADE DO MINHO*

I. INTRODUÇÃO

Numa altura em que a literatura académica e as revistas de negócios falam cada vez mais nos desafios e na competitividade que as organizações contemporâneas enfrentam, a abordagem das competências é elevada a um papel central na estratégia e nas práticas de gestão de recursos humanos da organização. É neste contexto que surge a presente investigação, motivada, por um lado, pelo corpo teórico já significativamente desenvolvido e, por outro, pelos primeiros passos que se começam a dar no nosso país, nomeadamente através de algumas organizações que procuram testar esta abordagem. Uma das primeiras preocupações globais deste estudo foi perceber o impacto que os sistemas de gestão por competências têm nas práticas de gestão de recursos humanos da organização, pelo que, iremos neste artigo, analisar alguns dados recolhidos numa empresa que procura implementar a gestão por competências. Depois de uma breve revisão bibliográfica, apresenta-se a metodologia que suportou este estudo, a descrição do caso e alguns resultados observados.

2. A ABORDAGEM DAS COMPETÊNCIAS: HISTÓRIA E DESENVOLVIMENTO CONCEPTUAL

O movimento das competências iniciou-se na América no final dos anos 60 e princípios dos anos 70. Nessa altura alguns autores da psicologia americana contestavam o interesse dos traços de personalidade (Ghiselli, 1966; Mischel, 1968; McClelland, 1973). Argumentavam que os testes baseados nos traços da personalidade raramente mostravam correlações acima de .33 com a "performance" no trabalho, o que para eles tornava essas variáveis de valor questionável. Isto conduziu a uma certa ruptura com a análise tradicional do trabalho; enquanto esta definia o trabalho em termos de elementos funcionais e com base nos instrumentos de descrição, análise e qualificação de funções, típicos dos modelos tayloristas, a abordagem das competências propõe definir o trabalho em termos das características e comportamentos das pessoas que fazem bem o trabalho, devido sobretudo à necessidade em gerir a incerteza e alguma imprevisibilidade dos contextos profissionais. O crescimento desta metodologia é acelerado essencialmente através da Associação de Gestão Americana (A.M.A.), que promoveu o desenvolvimento de centros de avaliação com base nas competências e um programa de MBA (Master Business Administration). Estas aplicações e pesquisas da Associação conduziram à primeira publicação sobre a metodologia das competências (Boyatzis, 1982). Nesta obra, o autor propôs um modelo genérico de competências de gestão, em que a competência se equipara às características subjacentes de um indivíduo que têm uma relação causal com critérios de eficácia e/ou de realização superior num trabalho ou situação. Esta é uma abordagem comportamentalista em que o desempenho efectivo é um elemento central na competência e define-se como "alcançar resultados específicos, com acções específicas, num dado contexto". As competências nesta abordagem são motivações, traços de personalidade, auto-conceito, conhecimentos e habilidades. Na globalidade descrevem o que o indivíduo pode fazer e não necessariamente o que faz. A

216

abordagem comportamentalista parte da pessoa que executa o trabalho de acordo com os resultados esperados e define o trabalho em função das características de tais pessoas. Seguindo esta linha conceptual Spencer e Spencer (1993) publicaram uma pesquisa sobre modelos de competências efectuada em vários sectores de actividade (sector público, militar, indústria, educação e saúde). Argumentam também os autores que a "performance" individual é fortemente influenciada por um conjunto de competências forte-

mente relacionadas com sucesso, devendo as organizações aumentar o seu esforço para a identificação e desenvolvimento das competências adequadas nos indivíduos. Em França desenvolveu-se uma abordagem mais construtivista na medida em que a competência resulta de uma experiência profissional, em que é observada objectivamente a partir de um posto de trabalho e validada pela "performance" profissional (Guillet, 1994). Aqui a identificação de competências surge a partir da análise dos disfuncionamentos organizacionais, os quais levam a um processo de aprendizagem e desenvolvimento das próprias competências pelos indivíduos.

Mas independentemente das suas orientações conceptuais, a abordagem das competências tem recebido grande atenção na literatura sobre gestão de recursos humanos e estratégia. Nesta última área têm-se observado várias versões do conceito, tendo todas exercido grande influência na operacionalização das vantagens competitivas da organização. Desde as "competências centrais" (Hamel, 1990) a "capacidades estratégicas" (Stalk, Evans e Schulman, 1992), à ligação entre estratégia e competências (Lado e Wilson, 1994) e às "capacidades organizacionais" (Ulrich e Lake, 1990; Lawler, 1992, 1996), todos estes conceitos procuram promover a eficácia organizacional, a qual se torna efectiva quando a organização pode desenvolver o tipo de comportamentos que são necessários para lidar eficazmente com o seu ambiente de negócio. De qualquer forma tem-se verificado que a abordagem da gestão por competências tem sido utilizada de forma diferente pelas organizações. Por exemplo, diferentes firmas tendem a utilizar sistemas emocionalmente mais "quentes" em oposição a sistemas mais "frios" na gestão por competências (Lawler e Ledford Jr, 1997). Estes autores consideram a selecção como um sistema relativamente "frio" na medida em que afecta pessoas que ainda não se encontram na organização. Os sistemas de pagamento tendem a ser "quentes" na medida em que geram normalmente emoções fortes nos empregados. Formação e desenvolvimento, avaliação do desempenho, planeamento de pessoal e outros sistemas de recursos humanos situam-se entre estes dois pólos. Mas porque é que há firmas que utilizam sistemas mais "frios" ou mais "quentes"? Segundo os autores, os empregados respondem de diferente forma quando os sistemas "quentes" são envolvidos na gestão por competências.

3. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E EMPREGO

Um dos aspectos principais da abordagem das competências é o relacionamento entre a gestão de competências e a estabilidade do emprego. As mudanças no mundo do trabalho têm sobretudo solicitado uma maior flexibilidade da força de trabalho, que inclui um movimento da explicitação do papel do trabalhador para a flexibilidade da designação e descrição do trabalho e mudança de papéis. Estes factores sugerem que a natureza da participação irá mudar e tornar-se mais fluida. As fronteiras irão continuar obscuras entre quem está fora e dentro, por quanto tempo e sob que tipos de relacionamento. Bower e Siehl(1997) argumentam que os novos desenvolvimentos para o futuro da gestão de recursos humanos irão passar pela construção da coesão entre participantes que estão fisicamente separados, pela melhoria de competências mais "soft"(como por exemplo aumentar a flexibilidade dos trabalhadores) e pela reavaliação da importância de uma extensa partilha de valores ou forte cultura organizacional. Neste contexto, as práticas da gestão de recursos humanos deverão ajudar as organizações a serem preferidas pelos empregados no mercado de trabalho, devendo estar também associadas a maior satisfação e mais lealdade dos clientes. Muitas organizações ao avaliar as suas competências actuais versus as necessidades de futuro, concluem que os seus empregados não têm as competências adequadas. Perante as rápidas mudanças no perfil de competências, a organização sente-se mais tentada a "comprar" fora competências que não necessita permanentemente e não as procura desenvolver internamente. Isto levanta problemas ao nível do contrato entre os empregados e as organizações onde Bower e Siehl(1997) acreditam que a metáfora mais correcta para construir um efectivo contrato psicológico é o "empregado como voluntário", o que deverá levar à necessidade de construir relacionamentos de respeito entre participantes e organizações. Parece seguro que, com a abordagem das competências emergem novas solicitações aos empregados, as organizações procuram que os seus empregados se envolvam mais com os objectivos organizacionais; pede-se pois, uma mudança no relacionamento, um novo contrato psicológico, na medida em que as mudanças nas políticas e práticas organizacionais aumentam a violação dos mesmos (Rousseau,1996).

Desenvolvido inicialmente por Levinson, Price, Munder e Solley(1962); Schein(1965), estes autores definiram o contrato psicológico como as expect

tativas acerca da obrigação recíproca que compõe uma relação de troca entre o empregado e a organização. Mais especificamente, definiram um contrato psicológico como o estabelecimento de crenças daquilo que cada parte deverá receber e, obrigar-se a dar, como troca pelas contribuições da outra parte. Essas obrigações são baseadas em promessas percebidas e não são necessariamente reconhecidas pelos agentes da organização (Lucero e Allen, 1994; McLean Parks e Schmedemann, 1994; Rousseau, 1989; Shore e Tetrick, 1994). Isto significa que o contrato psicológico é um construto muito extenso, que enquadra não apenas obrigações estabelecidas formalmente, mas também obrigações percebidas que resultam de significações implícitas. Para Rousseau (1995), o contrato psicológico é uma metáfora usada para descrever o relacionamento do empregado com a sua organização, que se tem movimentado em debates intelectuais muito ao nível da teoria das expectativas. A proposta da transformação do contrato é a criação de um novo contrato que se espera produzir envolvimento, criando expectativas positivas. Mas os indivíduos estão abertos à informação sobre novos contratos apenas em determinados momentos, um fenómeno psicológico referido como "processamento descontínuo de informação" (Rousseau, 1996). As pessoas frequentemente vêem aquilo que esperam ver, obtêm informação apenas quando acham que precisam dela e ignoram grande quantidade de outra informação. Os processos cognitivos são preguiçosos e conservadores. As pessoas não trabalham duramente em novos contratos de mudança. As pessoas trabalham duramente nas suas próprias experiências. Quando os empregados não confiam nas suas organizações reagem com descrença aos contratos feitos pelos agentes da mudança e respondem com passividade: "Fica quieto que isto passará". A renegociação activa dos contratos requer que os empregados possuam uma boa compreensão da natureza do negócio, da sua estratégia, das condições do mercado e de indicadores financeiros. A mudança não pode ser legitimada se as pessoas não compreendem as suas razões. O presente e futuro contrato psicológico passará por um aumento do equilíbrio e ajustamentos inevitáveis entre as partes. Este é um passo importante para se implementar qualquer projecto organizacional, nomeadamente a gestão por competências. Neste artigo apresentamos o início de um estudo de caso que procura investigar os aspectos descritos e discutidos neste enquadramento teórico.

4. METODOLOGIA

Tendo em conta que o objectivo global do presente estudo é analisar o desenvolvimento dos recursos humanos a partir de um sistema de gestão por competências, bem como observar as associações existentes entre as competências e as práticas de gestão de recursos humanos, no sentido de iniciar a elaboração de um modelo conceptual susceptível de tornar compreensível esta realidade organizacional, adoptou-se a metodologia de estudo de caso. Esta opção começou por se justificar devido ao carácter exploratório deste estudo, ao insuficiente controlo do investigador sobre os processos em causa, bem como à ausência de evidência dos mesmos. Esta metodologia revelou-se também adequada na medida em que a característica fundamental do estudo de caso é o esforço para obter uma compreensão global de sistemas culturais de acção, os quais se referem ao conjunto de actividades inter-relacionadas e envolvidas por actores numa situação social (Feagin, Orum e Sjoberg, 1990). Por outro lado, as exigências e alguma inflexibilidade de outras formas de pesquisa acentuaram o interesse em suportar esta investigação na metodologia do estudo de caso, a qual começa por não exigir um número mínimo de casos ou casos seleccionados aleatoriamente (Yin, 1994).

Este estudo centrou-se à volta de uma grande organização. Embora os dados recolhidos até ao momento se relacionem apenas com uma unidade de análise, ir-se-á futuramente efectuar várias replicações, cujas unidades de análise serão semelhantes entre si, de forma a aumentar-se a confiança e robustez do quadro conceptual que se pretende desenvolver. A aleatoriedade das unidades de análise não é relevante, na medida em que o que se pretende é construir uma teoria e não generalizar resultados para determinadas populações (Yin, 1994). A isto o autor chama generalização analítica, que é também o que se pretende obter neste estudo quando se procurar constituir um quadro conceptual a partir de um conjunto particular de resultados. Após as replicações, os resultados deverão ser aceites noutros casos similares. Isto constituirá a validade externa da metodologia. Foram utilizadas várias fontes de evidência, nomeadamente entrevistas semi-estruturadas, análise documental, observação directa e entrevistas de grupo. Para aumentar a confiança do estudo desenvolveu-se um protocolo do estudo de caso, o qual permitiu seguir com maior rigor determinados procedimentos sobretudo ao nível da recolha de dados.

Entrevistas semi-estruturadas: As entrevistas são uma das fontes de informação mais importantes no estudo de caso. Os materiais da entrevista são documentos orais fornecidos por informadores em que através do seu discurso é possível inferir factos relativos a um contexto que ultrapassa a situação de interacção estrita entre entrevistador e entrevistado (Maroy, 1995). Neste estudo não se partiu de nenhum quadro de referência, mas foi-se desenvolvendo à medida que se íam realizando as entrevistas. Estas assentaram basicamente num guião constituído por questões abertas e relacionadas com os objectivos da investigação. Essas questões serviram apenas para que o entrevistador tivesse sempre presente os objectivos do estudo e permitiram conduzir o entrevistado para comentários acerca de determinados acontecimentos relacionados com a gestão por competências e as práticas da gestão de recursos humanos. O grau de aprofundamento das respostas teve sobretudo em conta a relevância e o envolvimento que o entrevistado evidenciava na situação. Procurou-se também nas entrevistas confirmar ou infirmar dados obtidos através de outras fontes de informação, nomeadamente de outros entrevistados, da observação directa e da análise documental. As entrevistas foram gravadas, para o que se pediu previamente autorização ao entrevistado. Foram posteriormente transcritas na íntegra.

Entrevistas de grupo: A utilização desta técnica de recolha de dados surgiu num momento em que foi necessário entrevistar um conjunto de pessoas num curto espaço de tempo, não sendo exequível a sua realização através de entrevistas individuais. Esta situação permitiu ouvir diferentes vozes ao mesmo tempo sobre a gestão pelas competências e as práticas da gestão de recursos humanos. Steyaert e Bouwen (1994) consideram as entrevistas de grupo com muito interesse para recolher dados nas organizações, tendo também muita tradição na pesquisa em Marketing e estudos de opinião, sendo normalmente designadas por "focus group". É um grupo tipicamente composto de seis a dez participantes que são seleccionados porque têm certas características em comum que estão relacionadas com os tópicos do estudo (Morgan, 1991; Krueger, 1994). A constituição dos grupos nesta investigação seguiu estes critérios, tendo-se formado grupos da mesma área funcional (área comercial), de funções semelhantes e da mesma zona geográfica. Ou seja, os grupos de discussão foram conduzidos várias vezes com tipos semelhantes de participantes para identificar opiniões e relações nas percepções. Procurou-se planear cuidadosamente a discussão de forma a obter percep-

ções acerca da gestão por competências e gestão de recursos humanos. As discussões desenvolveram-se pelos participantes de forma frequentemente agradável, sendo conduzidas por dois entrevistadores. Estes iam convidando os membros do grupo a falar das suas histórias relativamente aos tópicos referidos e preparados previamente. As opiniões e percepções evidenciadas tanto estavam alinhadas como contrastavam com outras previamente referidas. Estas discussões de grupo permitiram estabelecer diferenças e semelhanças entre os diferentes participantes e tornou mais visível a dinâmica das perspectivas sobre a gestão por competências. Seguindo os conselhos de Steyaert e Bouwen(1994), as entrevistas de grupo seguiram uma metodologia aberta em que as pessoas iam contando as suas histórias em vez de responderem a questões. Outro nível de condução das entrevistas foi orientado para o processo, com especial atenção às relações de comunicação que se foram desenvolvendo. Existiu uma preocupação em observar se todos os participantes se mantinham activos na discussão, se o tempo estava a ser respeitado, se os participantes se estavam a desviar do tema ou se existia alguma "quebra" no grupo. Aqui também foi pedido aos grupos autorização para gravar as entrevistas, sendo posteriormente transcritas.

Análise das entrevistas

A avaliação dos dados obtidos e dos que se vierem a obter neste estudo de caso irá consubstanciar-se na integração da informação obtida nas várias unidades de análise a efectuar, de acordo com a recomendação de Yin(1994). Estes primeiros dados obtidos foram analisados no sentido de começar a identificar os principais problemas inerentes ao desenvolvimento e implementação do modelo de gestão por competências e as suas implicações ao nível das práticas da gestão de recursos humanos. Esta análise seguiu uma codificação aberta sugerida por Strauss e Corbin(1998). A partir de cada entrevista procurou-se responder às perguntas: "O que é que se passa aqui? O que é que há de semelhante ou diferente nesta entrevista? Qual é a ideia principal que emerge daqui?" Como estávamos a desenvolver um estudo exploratório, a análise efectuada não construiu de forma exaustiva categorias com as respectivas propriedades e dimensões. O processo de codificação foi terminado quando permitiu não só começar a compreender alguns problemas inerentes às questões da investigação, mas também levantar novas questões e, consequentemente, ajustar a orientação do estudo.

4.1. PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO

Dado que a proposta global deste estudo é compreender até que ponto as novas abordagens da gestão por competências irão alterar as práticas da gestão de recursos humanos e acrescentar valor à organização, procurou-se efectuar o estudo numa empresa que estivesse envolvida num processo de desenvolvimento e implementação deste modelo. Iniciaram-se então os contactos com uma organização que se encontrava numa fase inicial de desenvolvimento do modelo de gestão por competências, apresentaram-se os objectivos da presente investigação aos responsáveis pelo projecto e, após acordo da direcção geral de recursos humanos, iniciou-se o presente estudo de caso. Procurou-se nesta altura transmitir a importância do acesso do investigador às diferentes fontes de informação, nomeadamente a documentos e a informadores com diferentes posições hierárquicas e funcionais na empresa, bem como a diferentes áreas geográficas de actuação da empresa. As principais fontes de informação foram entrevistas individuais e em grupo, sendo que, à medida que elas iam sendo realizadas foram-se fazendo pequenos ajustamentos aos tópicos abordados, tendo em conta as respostas dadas na entrevista anterior. A função exercida pelo interlocutor também influenciou os ajustamentos que se foram fazendo ao longo do processo de recolha de dados. A duração das entrevistas individuais variou entre os quarenta e cinco e noventa minutos e as entrevistas de grupo demoraram cerca de duas horas.

Na altura que se iniciou a recolha de dados, a organização encontrava-se numa fase de comunicação interna dos objectivos do projecto. Para isso, os responsáveis do projecto contactaram directamente com todas as suas chefias através de reuniões que desenvolveram em todo o país. Esta fase foi também o primeiro momento da recolha de dados deste estudo. De seguida, o investigador concentrou a sua recolha de informação apenas numa área geográfica (grande Lisboa), a qual foi considerada uma unidade de análise deste caso e sobre a qual se produziram alguns resultados que irão ser apresentados.

Questões da investigação

- Quais as razões que levaram a empresa ao desenvolvimento conceptual e implementação do modelo de gestão por competências?
- Quais as primeiras implicações e consequências do modelo ao nível das práticas ou subsistemas da gestão de recursos humanos?

- Que tipo de relacionamento ou envolvimento se está a desenvolver entre a organização e os trabalhadores através deste modelo?
- Quais as expectativas dos trabalhadores e dificuldades com a implementação do modelo de gestão por competências?

Fontes de informação

Entrevistas individuais e de grupo.

Actores: Responsável pelo projecto de gestão por competências, responsáveis e colaboradores de recursos humanos, responsáveis de zona/negócio, chefias intermédias e operacionais.

As entrevistas desenvolveram-se sequencialmente pelo responsável do projecto, responsáveis de recursos humanos, responsáveis de zona/negócio, chefias intermédias e operacionais. O interesse em iniciar as entrevistas pelos recursos humanos teve sobretudo a ver com a divulgação interna da investigação que eles fizeram a seguir de forma a aumentar o acesso do investigador.

Estrutura geral das entrevistas: explicação do projecto de investigação, funções, práticas de gestão de recursos humanos, projecto das competências, papel do entrevistado quer nas práticas quer nas competências, clima da empresa.

Entrevista com responsáveis pelos recursos humanos: descrição das práticas de gestão de recursos humanos, função recursos humanos na empresa, características dos recursos humanos, modelo da gestão por competências (origem, concepção, implementação adesão, expectativas, dificuldades e mudanças).

Entrevista com responsável de zona/negócio: estrutura da zona, organização geral do trabalho, estratégias, políticas de gestão, função recursos humanos, características dos recursos humanos, projecto das competências (concepção, implementação, adesão, expectativas, dificuldades e mudanças).

Colaboradores dos recursos humanos: detalhes dos procedimentos relativos às práticas de gestão de recursos humanos, projecto das competências (implementação, adesão, expectativas, dificuldades e mudanças).

Chefias intermédias: organização do trabalho, utilização dos recursos humanos, práticas de gestão de recursos humanos, projecto das competências (conhecimento, implementação, adesão, expectativas e mudanças).

Operacionais: detalhes da aplicação das práticas da gestão de recursos humanos, satisfação/insatisfação, conhecimento e expectativas com o projecto das competências.

Observação: as observações foram efectuadas em momentos antes e após as entrevistas, mas também realizadas em momentos específicos e preparados para o efeito. Procurou-se observar:

- Momentos de comunicação e discussão do projecto
- Condições de trabalho
- Funcionamento de suportes de apoio ao desenvolvimento do projecto
- Relacionamento interpessoal, hierárquico e com clientes.

Documentos

- Organigrama
- Manual de apresentação da empresa
- Catálogo de produtos/serviços
- Fichas e exemplares de instrumentos de gestão de recursos humanos/ /gestão por competências
- Balanço social
- Relatórios relevantes.

Descrição do caso

Apresentação da empresa

O caso em análise refere-se a uma grande empresa nacional e um dos maiores empregadores do nosso país. Por razões de alguma confidencialidade, iremos neste momento, fazer apenas uma caracterização muito genérica da organização, relevando, sempre que possível, os aspectos mais pertinentes tendo em conta o nosso objecto de estudo. Esta empresa actua em todo o território nacional, no sector terciário. Pretende implementar o modelo da gestão por competências em todas as regiões. A sua actividade reveste-se de forte componente comercial e envolve um sector tecnológico de grande desenvolvimento actual e, previsivelmente, de futuro.

O objectivo da presente investigação é analisar toda a organização através de um estudo longitudinal suportado em várias unidades de análise, às quais correspondem diferentes regiões geográficas. Este trabalho inicial concentrou-se na região de Lisboa.

Estrutura organizacional

Neste momento, em consequência de um processo de reestruturação relativamente recente, a empresa encontra-se dividida em duas grandes

zonas(zona norte e zona sul). Cada zona depende das respectivas direcções gerais, as quais dependem da administração. A organização possui cinco direcções gerais: financeira, recursos, infraestruturas, negócios pessoais e negócios empresariais. Cada uma destas direcções gerais possui vários departamentos com responsabilidades várias inerentes à área em causa. Existem ainda vários gabinetes e direcções de assessoria à administração.

A empresa tem vindo nos últimos anos a seguir uma política de racionalização de efectivos essencialmente através de mecanismos de antecipação de aposentação, pré-reformas e rescisão do contrato por mútuo acordo. Em paralelo a esta redução do efectivo, a empresa tem procurado desenvolver uma política de requalificação dos trabalhadores através de formação profissional e da admissão de quadros com nível de qualificação superior. Em finais de 1997, as idades e antiguidades médias situavam-se nos 42,5 e 18,9 anos respectivamente. O nível de habilitações nesta altura distribuía-se também da seguinte forma: licenciatura(15%); bacharelato(4%); 10º/11ºano(17%); 9ºano(26%); 6ªclasse(13%) e até à 4ªclasse(25%). Ou seja, 64% dos trabalhadores possuíam habilitações iguais ou inferiores ao 9ºano de escolaridade.

Estratégia organizacional

Através de vários estudos de mercado efectuados, a empresa verificou que o mercado está carente de várias mudanças no seu sector de actividade. Isto levou a administração a solicitar ao gabinete de estudos da direcção de recursos humanos o desenvolvimento de um sistema de gestão de recursos humanos que sustentasse a estratégia da empresa num quadro de elevada turbulência. Os objectivos globais da estratégia passavam por consolidar uma cultura de cliente e converter a empresa em sinónimo de excelência através de:

- assegurar que toda a criatividade da empresa chegue ao mercado;
- continuar a formar o pessoal nas novas capacidades requeridas pelo negócio;
- acabar com as barreiras à mudança;
- desburocratizar a organização para se concentrarem em acções dirigidas aos clientes;
- combinar o empenho da empresa com as capacidades diferenciadas para manter a liderança;

- aproveitar as sinergias entre as diversas áreas de negócio da empresa como base de diferenciação e
- evoluir para uma estrutura de custos competitiva e flexível.

A concorrência, internacionalização e tecnologia eram os factores chave destas orientações estratégicas. A empresa pretendia apostar na orientação para o cliente, na eficiência/eficácia, em novos serviços/novos produtos e soluções integradas, dando ênfase às áreas de marketing/comercial, sistemas de informação e tecnologia estratégica. Foi então determinado o desenvolvimento de um programa para adequar, atrair e vincular os talentos em função das necessidades empresariais e em diálogo social alargado. Desse programa nasceram directrizes estratégicas para o desenvolvimento dos recursos humanos, nomeadamente:

- adequação dos recursos humanos a um ambiente de competitividade;
- desenvolvimento de um sistema de carreiras adequado a um ambiente de grupo e internacionalização;
- desenvolvimento de sistemas de compensação motivadores;
- formação centrada no desenvolvimento de competências chave em ambientes competitivos;
- conquista, adesão e empenho dos trabalhadores para a nova "atitude empresarial", comunicando a visão e os valores a partilhar.

Diagnóstico organizacional

A empresa procurou desde o início envolver toda a organização na concepção e desenvolvimento deste programa. Para isso, envolveu directamente cerca de 200 pessoas (157 interlocutores que representaram todas as áreas de actividade, 11 pessoas da equipa de projecto da direcção de recursos humanos, 5 consultores e cerca de 20 representantes de organizações sindicais).

A operacionalização do programa começou com a realização de um diagnóstico sobre a adequação dos recursos humanos às orientações estratégicas da empresa. Neste diagnóstico verificou-se:

- falta de visibilidade das novas competências requeridas;
- desconhecimento das competências existentes e do potencial interno de desenvolvimento;
- plano de recursos humanos de índole estritamente quantitativa;
- passividade das pessoas face à obsolescência das competências detidas;
- nível médio de habilitações muito baixo;

- elevados níveis de idade e de antiguidade médias;
- elevado número de trabalhadores em categorias não directamente ligadas ao negócio (cerca de 11,3%).

Ao nível da evolução profissional dos trabalhadores verificou-se que existia uma gestão massificada, com carácter igualitarista e administrativo, evolução assente quase em exclusivo no decurso do tempo, posicionamento na carreira independente da real valia para a empresa das competências detidas, ausência de estímulos ao desenvolvimento individual de competências e elenco de categorias desajustado da realidade actual. Das categorias consideradas (foram excluídos técnicos superiores e chefes de serviço), 43% progredem até ao último nível apenas com base na antiguidade, 25% progredem até ao penúltimo nível por antiguidade, 32% têm, no final do percurso de progressão, dois ou mais níveis por nomeação. Em média, um trabalhador (não quadro) tem progressões automáticas garantidas por um período de 23 anos.

Relativamente à remuneração observou-se um peso reduzido nas remunerações variáveis, leques salariais muito compactos, ausência de relação entre a retribuição, o valor das funções/competências detidas, a qualidade do desempenho e os resultados obtidos, progressivo agravamento dos níveis de motivação e encargos fixos a níveis já preocupantes com tendência a agravar, o que estava a conduzir a um impacto negativo ao nível da capacidade competitiva. Mesmo *sem aumentos* na tabela salarial e diuturnidades, a massa salarial aumentaria 0,9% em resultado da dinâmica da antiguidade. A remuneração ligada a desempenho e resultados abrangia cerca de 9% de trabalhadores das áreas comerciais, havendo predominância de remunerações variáveis não directamente ligadas a sistemas de objectivos e, portanto, menos controláveis. Ao nível dos sistemas de avaliação, observou-se a inexistência de um sistema formal aplicável à generalidade da população, desconhecimento das competências existentes, dificuldade em orientar o desenvolvimento individual e em otimizar o esforço em formação, pouca clareza de critérios na distinção de desempenhos e diluição da responsabilidade das chefias na gestão e desenvolvimento dos colaboradores.

É neste contexto que emerge o sistema de Gestão de Recursos humanos por competências, o qual é apresentado com vantagens mútuas para o trabalhador e a empresa porque: facilita a orientação profissional, potência a gestão individual de carreira, traz maior flexibilidade à capacidade de acom-

panhamento da mudança de contexto e de estratégia, às competências e níveis de proficiência e torna a política retributiva mais ajustada. Transmite ainda melhor visibilidade do papel na empresa e de chances de desenvolvimento profissional.

O modelo de gestão por competências

A empresa definiu o conceito de competência como "os conhecimentos, capacidades, traços de carácter, atitudes, valores, ou seja, qualquer característica individual que possa ser medida com fiabilidade e ser relacionada com um desempenho eficaz numa actividade profissional." É uma definição muito próxima de McClelland (1973); Boyatzis (1982) Spencer e Spencer (1993) já referenciados neste estudo, que procura transmitir a ideia de que a competência é tudo aquilo que no indivíduo pode levar a elevados desempenhos. Dentro deste quadro conceptual, a empresa considera ainda três grandes variáveis: valores, qualidades profissionais e competências (em sentido estrito). Os valores seriam os factores críticos de sucesso para incrementar e consolidar a capacidade competitiva da empresa; atitudes orientadoras dos comportamentos e forma de estar dos trabalhadores da empresa. As qualidades profissionais seriam os traços de carácter e capacidades pessoais que se expressam genericamente em comportamentos interpessoais e na forma de responder a situações concretas. As competências (em sentido estrito) seriam conhecimentos adquiridos sobre uma determinada matéria e a capacidade de os pôr em prática no decurso da actividade profissional segundo os parâmetros exigidos. Foram depois definidos os níveis de proficiência das competências, que se traduzem em patamares progressivos de exigência que reflectem diferenças no exercício das competências. Desta forma, o modelo desenhava o perfil da função (conjunto de competências e respectivos níveis de proficiência necessários para o desempenho da função).

A partir daqui este sistema iria permitir desenvolver alguns princípios de evolução profissional: desenvolver competências como critério básico de evolução profissional na função e entre funções, criar cenários de orientação do esforço de desenvolvimento pessoal de cada trabalhador, em função das necessidades previsíveis da empresa, privilegiar a gestão individual da evolução, em detrimento do tratamento massificado e demarcação nítida da evolução profissional de preocupações estritamente remuneratórias.

Ao nível do sistema de retribuição, pretendia-se que a evolução da remuneração base reflectisse o desenvolvimento profissional do trabalhador; que traduzisse a importância da função desempenhada e se construíssem instrumentos susceptíveis de remunerar o desempenho e contributos dos trabalhadores para os resultados da empresa.

O sistema de avaliação também deveria ser facilitador do desenvolvimento profissional e da motivação, ligado aos objectivos da organização, da equipa e do indivíduo, equitativo e fiável, periódico e actualizável, simples e eficiente.

Articulação geral do sistema

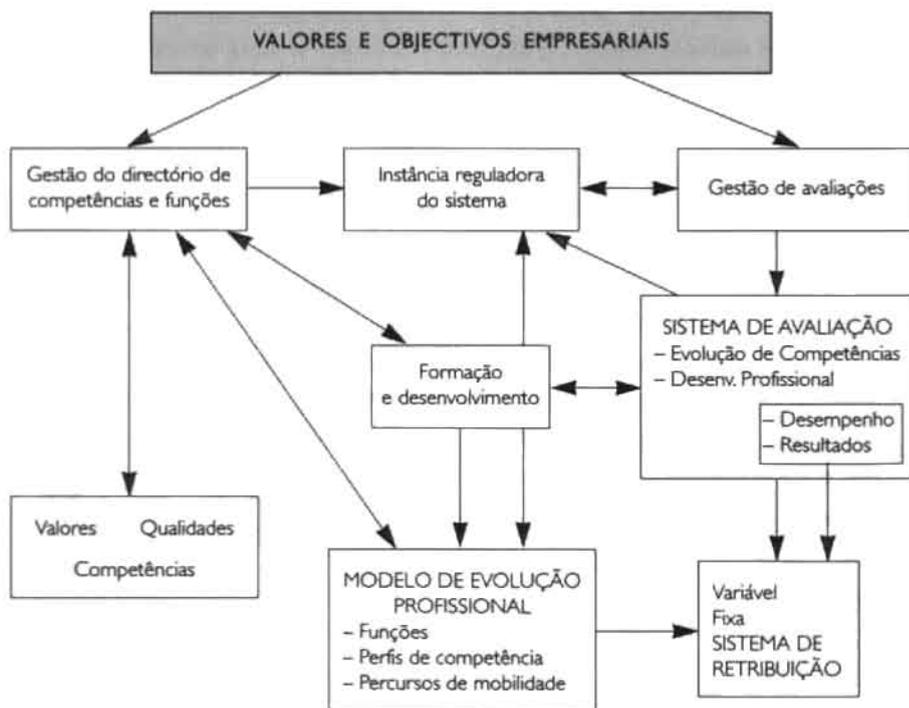


FIGURA 1 — Articulação geral do sistema

Como se pode observar na figura 1, o sistema concebido parte de valores e objectivos empresariais para a gestão do directório de competências e funções, bem como para a gestão de avaliações. Será a gestão do directório

de competências que irá permitir a formação, o desenvolvimento e a evolução profissional dos colaboradores, o que será acompanhado pelo sistema de avaliação. Em consequência, deverá surgir um sistema de retribuição com uma componente fixa e outra variável. O desenvolvimento deste modelo será apoiado por uma instância reguladora que fará os ajustamentos necessários à sua implementação.

Plano de implementação

Desde o início que a empresa teve consciência de que o êxito do sistema proposto dependeria sobretudo do modo como se operasse a transição entre diferentes perspectivas da gestão, das direcções sindicais e dos próprios trabalhadores. Isto levou a empresa a efectuar um sério esforço de diálogo social, procurando alcançar acordos quanto à globalidade do sistema ou, pelo menos, quanto ao princípio do voluntariado. Nesta altura era pois importante divulgar o novo sistema e envolver a organização na implementação.

A metodologia seguida para iniciar este processo foi a realização de reuniões com todas as chefias da organização em várias regiões do país, onde eram comunicadas as razões e os objectivos do projecto e se discutiam algumas questões inerentes à mudança pretendida. Embora o projecto fosse, na globalidade, aparentemente aceite, levantaram-se no entanto, algumas questões por alguns dos participantes que iniciaram algumas resistências, as quais pareciam derivar da concepção de outros projectos que depois não foram implementados e do desconforto que a alteração de algumas práticas de gestão de recursos humanos poderia vir a causar. Mas iremos de seguida aprofundar a discussão do caso, onde serão apontados os principais constrangimentos observados.

5. DISCUSSÃO DO CASO

Dificuldades com as práticas actuais

A partir dos dados obtidos foi possível observar algumas dificuldades que os vários níveis da gestão enfrentam na aplicação de algumas actividades para os seus recursos humanos. Ao nível do recrutamento e selecção foi evidenciada uma grande preocupação pelo facto de estarem a sair da empresa muitos trabalhadores competentes e depois, com as condições que a empresa ofe-

rece actualmente, não conseguem recrutar e seleccionar pessoas com o mesmo nível de qualificações e competências.

Na formação os constrangimentos mais notórios prendem-se com a adequação/inadequação da formação às reais necessidades dos trabalhadores para desempenharem bem o seu trabalho. Parece ter sido relativamente frequente que quem ia à formação era quem tinha maior disponibilidade de tempo e não quem dela necessitava realmente. Ou então a escolha dos cursos que existiam no catálogo tinha como critério a apazibilidade do local da sua realização. Existia uma certa cultura que incentivava as pessoas a inscreverem-se nos cursos que mais lhes interessava sem grandes fundamentos nas necessidades organizacionais. Era um sistema de formação relativamente inconsequente, em que a própria avaliação não parecia estar fundamentada em processos rigorosos e orientados para resultados organizacionais. Ou seja, foi claramente observado um grande consenso à volta de fortes desajustamentos entre a formação que a empresa tem disponibilizado e as suas reais necessidades. E isto parece ser agravado pelo facto da empresa ter alguma tradição a investir fortemente na formação. Aparentemente esta é uma das actividades dos recursos humanos que parece ter grande receptividade por parte dos trabalhadores para se alterar a forma como se processa a sua aplicação. De referir que foi exactamente por aqui que o projecto das competências começou a ser implementado.

Em termos da avaliação do desempenho observou-se também algum descontentamento pelo facto dos trabalhadores não terem alguma recompensa com base na produtividade dos respectivos departamentos, bem como a partir do cumprimento de objectivos. Sobre isto têm sido feitas algumas experiências esporádicas e localizadas na área comercial, mas que tem gerado alguma contestação, o que parece resultar de reduzida consistência na sua implementação. Por outro lado, o facto de a área comercial já ter realizado algumas experiências neste subsistema dos recursos humanos, tem criado algum mau estar nas outras áreas, sobretudo devido ao facto dos resultados da avaliação poderem estar ligados a sistemas de compensação. Este aspecto foi mesmo apontado como um factor que limita a sinergia entre os diferentes departamentos e conduz muitas vezes a problemas entre as áreas operacionais e comerciais.

Os sistemas de compensação aparentemente são os que têm levantado maior polémica na organização, tendo sido referida a necessidade de existirem políticas globais de remuneração, implementadas com rigor, uniformidade

e consistência, mas também depois com descentralização das decisões. Isto porque, por um lado, há uma certa consciência de que as propostas para a atribuição de prémios ou para os trabalhadores receberem acima da tabela ou ainda para a antecipação da progressão automática, não eram consubstanciadas em critérios uniformes e rigorosos do ponto de vista técnico e científico; por outro lado, foi bastante salientado o factor burocrático nos processos o que causa dificuldades de implementação ao gestor, tendo sido referido, como exemplo, alguns prémios que já deveriam ter sido pagos há um ano, o que ainda não tinha acontecido porque os papéis andavam de um lado para o outro sem se saber muito bem quem tomaria a decisão de efectuar esse pagamento.

Outra prática que tem criado algumas dificuldades na gestão das pessoas é o problema da mobilidade. Sobre isto observaram-se várias perspectivas que nem sempre caminham no mesmo sentido. Por exemplo, constatou-se que existe alguma percepção de que a empresa deveria caminhar no sentido de aumentar a prática do "outsourcing" e apostar em pessoas com maiores preocupações pelo mercado. Mas isto levanta problemas com os trabalhadores que já existem na empresa, sendo aqui que a mobilidade poderia dar alguma ajuda. Mas também isto pode levantar alguns problemas complicados porque há trabalhadores que possuem determinada categoria profissional que não se adapta à área para onde poderia ir trabalhar; por vezes as funções são completamente diferentes e isso pode levantar questões jurídicas complicadas, conflitos com sindicatos e até tribunais. Isto relaciona-se com um dos factores que parece estar a limitar um maior desenvolvimento da gestão de recursos humanos, que é o facto da empresa viver num enquadramento de acordo colectivo em que a gestão tem um espaço de manobra limitado. Mas ultrapassado este problema, outros se levantam ao nível da mobilidade. Por exemplo, foi referida a dificuldade em recrutar internamente trabalhadores, mesmo noutras áreas da empresa de menor importância estratégica, porque o responsável dessa área pode não deixar sair o profissional. A direcção de recursos humanos foi aqui apontada como tendo um poder de acção limitado, devido à sua insuficiente actuação nestas situações. Aliás, a um nível mais geral, este estudo começa a evidenciar a existência de uma percepção ineficaz da gestão de recursos humanos, essencialmente devido a estarmos em presença de "um sistema complicado que trata de muitas coisas". Mais, por parte dos profissionais mais directamente envolvidos nas práticas de recursos

humanos estas percepções não parecem ser muito contrariadas. Os próprios recursos humanos referem que estamos perante uma empresa de grande dimensão, que possui um peso burocrático muito grande, o que tem conduzido, nos últimos anos, a uma actuação muito administrativa e pouco inovadora na área dos recursos humanos. Acrescentam que muitas acções foram desenvolvidas pontualmente consoante as competências da chefia e muitas não tinham a ver com políticas da empresa. Reconhecem também que muitas vezes essas acções não obtiveram uma resposta adequada da organização devido à sua carga burocrática, o que, em consequência, afirmam ter-se vindo a verificar alguma desresponsabilização por parte da gestão de linha, a qual procura apenas cumprir os seus objectivos e não se assume como exercendo uma gestão efectiva dos trabalhadores. Dai o esforço que tem sido feito com o desenvolvimento do projecto das competências.

Em síntese, é claramente evidente aqui uma zona de incerteza ao nível da gestão de determinadas práticas de recursos humanos e onde emergem vários interesses não partilhados, o que nos vai levar, logo que possível, a aprofundar esta reflexão.

O projecto das competências: expectativas e dificuldades de implementação.
Expectativas.

Em termos conceptuais, o modelo parece ser globalmente percebido de forma positiva sobretudo ao nível dos profissionais com responsabilidades de gestão. Embora também tenha sido referida a existência de um simples conhecimento das linhas gerais do projecto, ele foi maioritariamente classificado com atributos positivos. Desde ser uma situação nova que vem efectuar uma revolução total na empresa, ao desenvolvimento de competências para responder à concorrência, até à necessidade de levar as chefias a pensarem mais nos seus colaboradores, a aproximarem-se e a comunicarem mais com eles. Mas também há a percepção de que este poderá ser mais um projecto para ficar na "gaveta". Onde o projecto se reveste de contornos mais negativos é nos trabalhadores mais operacionais (técnicos comerciais entrevistados), que percebem o modelo essencialmente como "algo" que lhes está a ser pedido pela organização (aumentar o auto-conhecimento, definir objectivos, mais responsabilidade) e como "algo" vago que ainda não perceberam muito bem o que é. Observou-se aqui um elevado desconhecimento e alguma confusão acerca deste projecto, o que indicia que o processo de

comunicação e divulgação do mesmo perdeu eficácia a níveis hierárquicos mais baixos. Este aspecto prende-se com a comunicação da mudança do contrato psicológico, ao que já fizemos referência na revisão da literatura e o que, segundo Bower e Siehl (1997) consideram ser um dos desafios chave do futuro da gestão de recursos humanos. Recomendam que a gestão dos recursos humanos trabalhe em primeiro lugar com os gestores de topo no sentido de clarificar o conteúdo óptimo do contrato psicológico, devendo depois ser responsável por o comunicar ou mostrar internamente e de forma consistente a todas as actividades dos recursos humanos, como a avaliação do desempenho e o sistema de recompensas. Como já foi referido, isto parece não estar acontecer neste caso, pelo menos com o sucesso desejado, aos níveis mais baixos da hierarquia. E verifica-se o desenvolvimento de expectativas do tipo "vamos ver o que acontece". Ou seja, parece haver a esperança de que algo irá mudar; não se sabe muito bem o quê, sendo que, essa esperança parece ir diminuindo à medida que se desce na cadeia hierárquica. De qualquer forma há uma ideia, ainda que vaga, da necessidade de mudar a cultura organizacional no sentido deste projecto poder vir a flexibilizar algumas das práticas da gestão de recursos humanos e tornar mais autónoma a gestão das pessoas.

Dificuldades de implementação.

Como já foi referido, o projecto das competências começou a ser implementado através da formação profissional. Todas as chefias receberam formação sobre o modelo, as fichas a utilizar, os manuais concebidos e a aplicação informática que iria servir de suporte ao desenvolvimento do projecto. Depois da formação, o objectivo era que fossem para os seus locais de trabalho fazer entrevistas aos seus colaboradores, no sentido de identificar competências detidas e acordar com cada colaborador os passos necessários para o desenvolvimento efectivo das competências identificadas pelo modelo na respectiva área funcional. Para os ajudar neste trabalho, foi criada uma estrutura de facilitadores, à qual, mais tarde, as chefias poderiam colocar qualquer dúvida que surgisse na realização do trabalho (competências, utilização do "software", etc.) Após a realização das entrevistas, a chefia deveria introduzir a informação recolhida no sistema informático. A quantidade de pessoas que realizasse este trabalho, seria, para os responsáveis do projecto, um dos primeiros indicadores do sucesso da sua implementação. Nessa altura, o objectivo era colocar no sis-

tema de informação um cadastro mais completo das competências detidas pelos trabalhadores de forma a que pudesse ser feita uma gestão mais adequada dos recursos humanos. Era uma primeira adaptação à matriz das competências onde se pretendia obter um novo desenho dos cursos de formação de forma a aumentar a sua eficácia. Para isso, o modelo começou a fixar objectivos claros e a promover formas alternativas à formação em sala, nomeadamente auto-formação, formação "on job", estágios, etc.

Para conquistar gradualmente o envolvimento dos trabalhadores, foi apontado com alguma insistência a necessidade de se começarem a obter alguns resultados práticos na implementação do projecto. Esta também poderá ser uma das razões que conduziu a orientação inicial do projecto para o sistema de formação profissional, visto, por um lado, ser uma prática de recursos humanos que nesta empresa reúne relativos consensos acerca da necessidade em alterar os seus processos e, por outro, não ser normalmente um subsistema "quente" dos recursos humanos nas organizações, como é classificado por Lawler e Ledford Jr (1997). Isto poderá tornar a prática da formação menos crítica e polémica em termos de resistências a alteração de processos e justificar, por isso, que o processo de mudança em curso tenha começado por aí.

Ao nível das entrevistas efectuadas nas outras áreas funcionais (comercial, infraestruturas) foi referido, de uma maneira geral, a ausência de consequências da implementação do projecto. Ou seja, o modelo parece ainda não ter revelado implicações directas ao nível da mudança nas práticas de recursos humanos, o que parece responder à respectiva questão colocada no início da investigação. Estes resultados são confirmados pelo descontentamento ao nível da correspondência entre os cursos de formação do manual e as necessidades. Foi mesmo referido que não houve grandes melhorias em relação ao ano passado e que o catálogo de formação parecia bastante semelhante. As diferenças parecem residir no facto de no passado os cursos de formação serem escolhidos pelo próprio a partir de alguns interesses pessoais, enquanto que neste modelo isso não se verifica. Outra dificuldade que foi possível observar prende-se com a manifesta dificuldade sentida pelas chefias em falar com os colaboradores, tendo emergido a falta de tempo como justificação, embora também se tenham levantado indícios de insuficiente preparação técnica para a realização de entrevistas desta natureza, o que levanta algumas questões sobre a validade das mesmas. Sobre isto, numa das entrevistas

emergiu a seguinte afirmação: "as pessoas até fizeram as entrevistas, agora duvido que estejam bem feitas porque as pessoas não têm muito tempo nem preparação. Acho que devíamos ter mais apoio nesta área." A própria introdução dos resultados das entrevistas no sistema informático não pareceu efectuar-se de forma pacífica, essencialmente devido a ser "um sistema pouco amigável", como foi apontado. Outro problema observado prende-se com a contenção de custos entretanto definidos pela empresa, o que levou a determinados cortes na formação. Isto parece ter provocado algum descrédito no modelo, sobretudo para com os trabalhadores que já estavam inscritos em cursos de formação.

Em síntese e a partir desta análise, nota-se alguma diferença entre a aceitação global do modelo e a expectativa de obter resultados efectivos. Ou seja, as razões da mudança das práticas de gestão de recursos humanos e a concepção do modelo de gestão por competências não são colocadas em causa, mas ao nível da própria implementação percebeu-se que já são colocadas algumas dúvidas. E estas dúvidas passam também pelo investimento que as pessoas até decidiram fazer no desenvolvimento das suas competências, mas depois questionam-se: "o que é que se ganha em aderir ao modelo?", "como é que isto é compensado?". Como não sentiram respostas claras e pragmáticas a estas perguntas e também por outros factores que entretanto vão acontecendo, como por exemplo os cortes na formação, começa a notar-se alguma ruptura com as expectativas criadas à volta do modelo conceptual. Isto levanta-nos a questão da coerência entre a concepção do modelo de gestão por competências e a sua implementação. Será que estão aqui implícitos problemas de validade pragmática? (Santos, 1989). Ou seja, será que se está a falar de coisas distintas em termos da concepção e implementação do modelo, realizadas por culturas diferentes (os teóricos e os práticos)? Será que a teoria não está suficientemente sólida e perde, por isso, validade pragmática?

Para além de nos responder à questão da investigação relativa às expectativas e implementação do modelo, estas preocupações irão ser objecto de maior aprofundamento no futuro desenvolvimento deste trabalho, o mesmo acontecendo a outros aspectos que iremos discutir a seguir em jeito de conclusão deste artigo.

Comentários finais e orientações futuras do estudo de caso

Os resultados que temos vindo a apresentar, para além de terem já proporcionado o levantamento de questões pertinentes, ainda que de âmbito relativamente específico e às quais já fizemos referência, permitem-nos perceber a um nível mais geral, que estamos perante questões directamente relacionadas com o envolvimento e participação dos colaboradores, aliás, uma das questões iniciais deste trabalho. Desde o diagnóstico efectuado pela organização, em que este problema foi claramente evidente, até à implementação do projecto das competências, o envolvimento, a participação e a motivação dos colaboradores foram variáveis que marcaram sempre presença no desenvolvimento do projecto. Aliás, este é um problema já discutido por March e Simon (1958), quando referem nessa altura que a gestão de recursos humanos estava a preocupar-se com questões relacionadas com a participação e envolvimento dos colaboradores. Como vimos, neste estudo, o envolvimento e relacionamento dos trabalhadores com o projecto é, para os níveis mais baixos, de alguma indiferença. Para os níveis de gestão levantam-se outros problemas, os quais se relacionam com o poder e o relacionamento entre departamentos e entre estes e a direcção de recursos humanos. Foi apontado com alguma frequência a falta de autonomia para tomar determinadas decisões (por exemplo, para premiar um colaborador, para não o deixar sair da empresa, para recrutar internamente noutra departamento, etc.). Essencialmente nesta última decisão é relativamente consensual a necessidade de intervenção pela direcção de recursos humanos de forma a arbitrar este jogo de interesses entre diferentes departamentos. Mas enquanto numas situações a direcção de recursos humanos é solicitada a efectuar uma maior intervenção, noutras situações é apontada como demasiado centralizadora de decisões e ainda noutros contextos não sabem muito bem o que é que ela pode fazer por eles. Aqui foi evidenciada alguma confusão na medida em que, como foi referido, "existem muitas portas de entrada, muitas zonas de interface ao nível da decisão". Ou seja, o envolvimento e a participação a este nível parece sobretudo dependente do poder que o gestor daí pode e espera retirar.

Em síntese, a análise dos dados recolhidos voltam a permitir o levantamento de várias questões pertinentes, nomeadamente indiciam que cada uma das áreas funcionais/departamentos procuram alcançar o seu próprio poder de funcionamento. A ser verdade, e como sugere Gergen (1992), será que ao fazerem isto desenvolvem definições do real e coordenam as suas acções à

volta dessas definições? E que tipo de relacionamento/articulação existe entre os diferentes departamentos/áreas da empresa? E como são vistas as linguagens dos outros departamentos? Que consequências têm estes isolamentos/funcionamentos próprios ou divergências de interesses para a organização como um todo? Será que este modelo vem solicitar uma maior partilha de realidades organizacionais entre sub-unidades dentro da organização? Como é que a organização vai integrar os diferentes interesses dos diversos actores da organização? A partir deste modelo, para onde se dirige a gestão de recursos humanos? Será que o maior ou menor controlo desta divergência de interesses (ou incertezas) é o espaço que legitima e atribui poder à gestão dos recursos humanos na organização?

Estas considerações e questões levantadas, para além de nos terem dado algumas respostas às questões iniciais da investigação, permitiram orientar este trabalho para novos caminhos sobre os problemas inerentes às práticas da gestão de recursos humanos e gestão por competências.

REFERÊNCIAS

- BARNARD, C.I. (1938). *The functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- BOYATZIS, R.E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: Wiley-Interscience.
- BOUWEN, R. e STEYAERT, C. (1994). Group Methods of Organizational Analysis. In: Catherine Cassell e Gillian Symons (Eds), *Qualitative Methods in Organizational Research*, Sage.
- BOTERF, G.L. (1998). *L'ingénierie des compétences*. Paris: Editions D'Organisations.
- BOWEN, D. E. e SIEHL, C. (1997). The Future of Human Resource Management: March and Simon (1958) Revisited. In D. Ulrich, M. R. Losey e G. Lake. *HR Tomorrow's Management: 48 Thought Leaders Call for Change*
- FEAGIN, J., ORUM, A. e SJOBERG, G. (1990). *A case for case study*. Chapel Hill, NC: University of North Carolina Press.
- GERGEN, K.J. (1992). Organization theory in the posmodern era. In M. Reed e M. Hughes (eds). *Rethinking Organization*. Londres: Sage, 207-226.
- GILLET, P. (1994). La compétence au travail. In *Educacion Permanente*, n°135, Paris: Association Éducation Permanente, p 23-32.
- GHISELLI, E.F. (1966). *The Validity of Occupational Aptitude Tests*. New York: John Wiley.
- HAMEL, G. (1990). Competition for Competence & Inter-Partner Learning Within International Strategic Alliances. *Strategic Management Journal*, 12, p. 83-103.
- KRUEGER, M.A. (1994). *Focus Groups: a practical guide for applied research*. Newbury Park, CA: Sage.

- LADO, A.A. e WILSON, M.C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19: 699-727.
- LAWLER, E.E. (1992). *The ultimate advantage: Creating the high-involvement organization*. San Francisco: Jossey-Bass
- LAWLER, E. E. (1996). *From the Ground Up: Six Principles for Creating the New Logic Corporation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- LAWLER, E. E. e LEDFORD JR, G. E. (1997). New Approaches to Organizing: Competencies, Capabilities and the Decline of the Bureaucratic Model. In: C.L.Cooper e S.E. Jackson (Eds), *Creating Tomorrow's Organizations*. John Wiley.
- LEVINSON, H., PRICE, C., MUNDEN, K. e SOLLEY, C. (1962). *Men, Management mental health*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- LUCERO, M.A. e ALLEN, R.A. (1994). Employee benefits: A growing source of psychological contract violations. *Human Resource Management*, 33:425-446.
- MCLEAN PARKS, J. e SCHMEDEMANN, D.A. (1994). When promises become contracts: Implied contract and handbook provisions on job security. *Human Resource Management*, 33: 403-423.
- MORGAN, D.L. (1991). *Focus Groups as Qualitative Research* (Qualitative Research Methods Series, vol. 16) Beverly Hills, CA: Sage.
- MARCH, J. C., e SIMON, H. A. (1958). *Organizations*. New York:Wiley.
- MAROY, C. (1995). A análise qualitativa de entrevistas. In L. Albarello, F. Digneffe, J.P. Hiernaux, C.MaroY, D. Ruquoy e P.Saint-Georges (Eds), *Práticas e métodos de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa, Gradiva.
- MCLELLAND, D. (1973). Testing for Competence Rather Than for Intelligence. *American Psychologist*, volume 28, 1-14
- MCLELLAND, D. (1996). *Assessing Competencies: Use of Behavioral Event Interviews to Assess Competencies Associated with Executive Success*. Boston:Hay/McBer.
- MISCHEL, W. (1966). *Personality and Assessment*. New York:Wiley.
- ROUSSEAU, D.M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights journal*, 2: 121-139.
- ROUSSEAU, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- ROUSSEAU, D. M. (1996). Changing the deal while keeping the people. In: *Academy of Management Executive*. Vol. 10, p. 50-59.
- SCHEIN, E.H. (1965). *Organizational psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- STALK, G., EVANS, P.E. e SHULMAN, L.E. (1992). Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy. *Harvard Business Review*, 70: 57-69.
- SCHULZ, W. C. (1993). *Skill-based strategy and entrepreneurial leadership: how individual and corporate entrepreneurs create value* (tese de doutoramento não publicada). University of Georgia.
- SPENCER, L.M. e SPENCER (1993). *Competence at Work*. New York: John Wiley Santos, B.S. (1989). *Introdução a uma ciência pós-moderna*. Porto: Afrontamento
- STRAUSS, A. e J.CORBIN (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- ULRICH, D.E LAKE, D. (1990). *Organizational Capability*. New York:Wiley.
- YIN, R. (1984). *Case Study Research: design and methods*. New York: Sage.

A (IN?)COMPATIBILIDADE ENTRE A COOPERAÇÃO INTRA-ORGANIZACIONAL E A INDIVIDUALIZAÇÃO NA GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS: UM CASO PARADIGMÁTICO

MARIA TERESA VIEIRA CAMPOS PROENÇA

FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS
UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA – CENTRO REGIONAL DO PORTO

INTRODUÇÃO

O debate acerca da evolução dos modelos de organização do trabalho é vasto, e generalizado a teóricos e práticos da gestão. Por exigências materiais de competição económica (Perrier, 1995), argumenta-se o afastamento de uma concepção clássica de organização, caracterizada pela divisão e estandarização do trabalho, em direcção a formas transversais de cooperação na organização (Zarifian, 1994; Livian Y-F, 1998; Chen C.C., et al. 1998). Algumas destas formas de organização do trabalho em ruptura com o modelo clássico são por exemplo: o encurtamento das linhas hierárquicas; a criação de equipas autónomas em termos operatórios e responsáveis pelos seus resultados; a contractualização entre grupos (utilizando-se frequentemente a metáfora da relação cliente — fornecedor); e a aparição de grupos de trabalho interfuncionais incumbidos de projectos específicos.

Paradoxalmente, nas políticas de gestão de recursos humanos acentua-se fortemente a dimensão individual em detrimento da dimensão colectiva. Nos últimos anos assiste-se a uma vaga de individualização da remuneração (Ser-

vais, 1989) e a práticas de avaliação dos empregados baseadas em critérios de desempenho e mérito individual. Cada vez mais este é um argumento para a introdução de uma componente variável de remuneração ou para a progressão na carreira, em detrimento da remuneração fixa e da antiguidade. Como sublinha Zarifian (1995), "os actores avaliados segundo objectivos diferentes, dificilmente podem jogar de forma transparente o jogo da cooperação".

A simultaneidade das tendências de individualização e de cooperação nas organizações, por aparentarem antagonismo e por não se conhecer resultados fiáveis sobre os seus efeitos (nomeadamente o de poderem constituir um foco de tensões nas organizações), abrem uma temática relevante em termos de investigação (como também o salientam Legge K., 1989 e Louart P., 1993).

I. COOPERAÇÃO

I. REVISÃO DA LITERATURA

Começamos por definir a noção de cooperação. Para nós, a cooperação interindividual, é um processo de longo prazo, pelo qual as pessoas se juntam, interagem e operam conjuntamente para realizar um objectivo comum. O conceito de cooperação não está ainda estabilizado e a literatura fala-nos de solidariedade, coordenação, interdependência, colaboração e outros conceitos próximos.

Durkheim, foi um dos primeiros autores a abordar este tema, falando-nos da solidariedade ou união social resultante do fenómeno de divisão do trabalho. Por um lado uma solidariedade mecânica, resultante da existência de uma consciência colectiva (as regras morais de uma sociedade) e por outro lado uma solidariedade orgânica, resultante da existência de interdependência estrutural entre os indivíduos.

242

A coordenação, uma das palavras muito utilizadas pelos autores (Thompson, 1967; Aoki, 1991), é o processo pelo qual se ordena as diferentes actividades e recursos em relação aos objectivos a atingir. Ela é essencial para toda a organização, mas não corresponde exactamente à cooperação. Baird et al. (1990) apontam diferentes mecanismos de coordenação que caracterizam as organizações mecânicas e orgânicas. No primeiro tipo de organizações falam de coordenação vertical, impessoal no caso de regras e de procedimentos, e

pessoal no caso da obediência e integração à hierarquia⁽¹⁾. Nas organizações orgânicas fala-se da coordenação horizontal, pessoal no caso do papel de ligação de certas pessoas, responsáveis pela troca sobretudo de informação, e de grupo, no caso de discussão face-a-face e de ajustamento mútuo. A importância destes últimos tipos de coordenação é sublinhada hoje, para que as organizações actuem com maior rapidez, no lançamento de novos produtos por exemplo, e estão também mais próximas do nosso conceito de cooperação.

Aoki (1991) sublinha a coordenação horizontal, baseada na troca de informação, para mostrar a superioridade da firma japonesa em relação à firma americana e outros analistas actuais das organizações salientam aspectos próximos como a interpenetração de funções (Schumam, 1991). Para Zarifian (1993 e 1994) estas contribuições constituiriam uma versão "pobre" da cooperação. Ele propõe uma versão "rica", onde se trata de trabalhar em conjunto, desenvolvendo todo um espaço de intersubjectividade, ou seja, de compreensão recíproca e de acordos sólidos sobre a natureza dos problemas a tratar, a identidade dos objectivos, o sentido dado às acções e a convergência das motivações dos indivíduos que actuam em conjunto.

A noção de colaboração é mais vaga que a de cooperação, e designa uma actividade ou trabalho comum, para um interesse comum. Os autores da sociologia do trabalho (Crozier, 1985; Reynaud, 1996), da micro-economia (teoria dos jogos) e a teoria das convenções, que explicam a acção colectiva, referem-se sobretudo a este conceito ou ao de concertação, que indica a ultrapassagem de estratégias ou de interesses individuais para o atingir de um objectivo comum.

Na tabela I encontra-se um resumo das contribuições de alguns autores no vasto domínio da cooperação. Na última coluna da tabela identifica-se os aspectos da cooperação que se salientam em cada um dos autores, nomeadamente aspectos estruturais, atitudinais (cognitivos e afectivos), comportamentais e temporais. Explicitaremos de seguida as características da cooperação segundo cada uma destas dimensões.

(1) Van de Ven e Delbecq (1976) falam dos modos de coordenação impessoal, pessoal e de grupo, da coordenação vertical e horizontal e ainda de coordenação programada e não programada.

Autores	Domínio de estudo	Formas de transversalidade nas organizações ou conceitos próximos de cooperação	Dimensões salientes
Durkheim (início do séc XX)	Sociologia	Solidariedade mecânica e solidariedade orgânica: mecanismos de integração e de coesão dos membros de uma sociedade, resultantes da divisão do trabalho. Existem representações simbólicas, pressupostos acerca do mundo comuns aos membros de uma sociedade, responsáveis pela manutenção da união	Estrutural e cognitiva
Movimento Sócio-Técnico (anos 70)	Desenvolvimento Organizacional	Grupos semi-autónomos: Realizam uma tarefa com alta identidade, têm uma variedade de aptidões e autonomia para tomar decisões	Estrutural e comportamental
Axelrod (1984)	Micro-economia: Teoria dos jogos	Colaboração ou acções de reciprocidade em função de uma ética partilhada, necessária para decidir face a situações de conflito e de identidade de interesses simultaneamente. As noções de reputação e confiança, são apresentadas como antecedentes desta cooperação	Comportamental, temporal e atitudinal
Schein (1985)	Teorias da Organização	Conhecimento colectivo. É uma noção relacionada com cultura organizacional, já que se trata da partilha de um conjunto básico de pressupostos, valores, crenças e artefactos, pelos membros da organização.	Estrutural e cognitiva
Aoki M. (1990)	Teorias da Organização: a firma americana e a firma japonesa	Coordenação horizontal Ordenação das acções com base na partilha de informação, na descentralização de seu fluxo e das decisões.	Estrutural e comportamental
Zarifian (1990 e 1995)	Teorias da Organização: Emergência da Firma Cooperativa (17 anos de investigação no sector industrial)	Actividade associativa ou versão "rica" de cooperação. Trata-se do desenvolvimento de um espaço de intersubjectividade, i.é, de compreensão recíproca e de acordos sólidos sobre a natureza dos problemas a tratar e de saberes a desenvolver, sobre a identidade dos objectivos, o sentido dado às acções e a convergência das motivações individuais	Atitudinal e temporal
Guy Le Boterf (1994)	Sociologia do Trabalho	Competência colectiva. O seu conteúdo inclui imagens operativas comuns, código e linguagem comuns, um saber cooperar ² e um saber aprender com a experiência	Comportamental, atitudinal e temporal
Retour (1998)	Gestão de Recursos Humanos	Interdependência e simultaneidade do trabalho. Acto pelo qual as pessoas são conduzidas a trocar recursos e a agir em conjunto, ao mesmo tempo e com uma certa duração, com vista à realização do trabalho	Comportamental e temporal
Schelling (1977), A. Orléan (1994), O. Favereau (1994)	Sócio-economia: Teoria das convenções	Convenção: estrutura de coordenação dos comportamentos, sistemas de regras construídos pela interacção entre os actores	Comportamental e cognitiva
Amadiou (1993)	Gestão de Recursos Humanos	A acção colectiva numa organização, resulta da emergência de regras produzidas pela própria colectividade	Comportamental e cognitiva

TABELA 1 — Contribuição de vários autores no estudo da cooperação interindividual

(2) No sentido do "agir comunicacional" de Habermas (1981, 1987) "os actores procuram o entendimento acerca de uma situação de acção, a fim de coordenar consensualmente os seus planos de acção e assim as suas acções".

2. AS CARACTERÍSTICAS DA COOPERAÇÃO

2.1. ASPECTOS ESTRUTURAIS DA COOPERAÇÃO

Os aspectos estruturais da cooperação intra-organizacional associam-se aos mecanismos de coordenação e interdependência existentes numa organização. Thompson (1967) fala de diferentes tipos de interdependência (independente, sequencial e recíproca) numa organização e dos possíveis métodos da coordenação, desde a obediência à hierarquia até ao ajustamento mútuo. Para Lawrence e Lorsch (citado por Smith, Ken, et al. 1995) uma organização é um sistema especializado de comportamentos com interrelações, necessitando de integração para a eficácia da empresa. Recentemente, Aoki (1990) faz referência aos mecanismos de coordenação horizontal (partilha directa de informações e decisões descentralizadas), que estão na base da organização do tipo "Just-in-Time". Zarifian (1993, 1994) fala na emergência da firma cooperativa, caracterizando-a em função de três modelos de organização industrial: o modelo da cooperação horizontal, o modelo em camadas sobrepostas e o modelo da organização por projecto.

O sucesso das formas estruturais tais como os colectivos de trabalho ou grupos autónomos de trabalho (Manz e Sims, 1993⁽³⁾; Everaere, 1996), a organização horizontal (Byrne, 1993)⁽⁴⁾, a organização em rede (Powel, 1990)⁽⁵⁾, reforçam a importância do papel da cooperação.

2.2. ASPECTOS COMPORTAMENTAIS DA COOPERAÇÃO

Os aspectos comportamentais são os que mais se identificam com o significado original da palavra cooperação, enquanto actividade conjunta com alguém para a realização de um objectivo. Salientam-se então, todos os aspectos da interacção individual ou grupal com um carácter de entre-ajuda efectiva entre os trabalhadores, que passam pela troca de recursos (materiais, energia e informação) e pela acção conjunta (interdependência) com vista à

(3) Citado em Smith K., Carroll S. e Ashford U., (1995)

(4) idem

(5) idem

realização de um trabalho. Esta dimensão comportamental está explícita em toda a literatura citada.

Para uma corrente da sociologia do trabalho a eficácia produtiva relaciona-se em grande parte com a existência de regras, construídas pelo próprio colectivo de trabalho (Amadieu, 1993 e Reynaud J-D, 1996⁽⁶⁾). Le Boterf (1994) considera que não existe competência colectiva sem um pôr em comum para co-agir ou co-produzir, sem uma situação social de interacção, onde se comunicam e se trocam os saberes. Esta competência inclui também a capacidade colectiva de tratar as tensões e os conflitos, através de negociação, conflito e consenso. Zarifian (1995) considera que a cooperação, segundo uma versão rica, repousa numa acção conjunta, e não apenas na coordenação de actos de trabalho separados.

Para a teoria das convenções, os referenciais comuns ou convenções que orientam o comportamento dos trabalhadores, não são formuladas pelos superiores, mas são construídas pela interacção entre os trabalhadores e por mimetismo racional. Ou seja, o comportamento óptimo de cada actor consiste, não num cálculo, mas na imitação dos outros, por um processo de antecipação auto-realizadora.

2.3. ASPECTOS ATITUDINAIS DA COOPERAÇÃO

Os aspectos atitudinais incluem uma dimensão afectiva e uma dimensão cognitiva. No que diz respeito à dimensão afectiva, a cooperação pode caracterizar-se, segundo C. Dumolin (1998), como um estado psicológico de ligação afectiva entre os membros, que conduz ao envolvimento colectivo (intenção de um indivíduo desenvolver esforços superiores ao normal para se coordenar e cooperar com os outros membros da organização). Num estudo empírico que realizou numa empresa de trabalho temporário, ela constatou que a ligação social dominante não é entre o indivíduo e a empresa, mas entre os indivíduos. Para Korsgaard, et al. (1995) a ligação que os membros de uma equipa estabelecem uns com os outros, é importante para a cooperação a longo prazo no grupo e para a sua eficácia. Le Boterf (1994) fala da impor-

⁽⁶⁾ no conceito de regulação autónoma.

tância do factor afectivo, isto é, o gostar de estar no grupo e o prazer da realização conjunta, como condição da competência colectiva.

Existe ainda uma corrente de literatura (Axelrood, 1984; Gambetta, 1988; Mayer, et al 1995; Mac Allister, 1995; Kramer, et al 1996) que mostra que a confiança será um determinante da cooperação entre os trabalhadores, e sobretudo a confiança incondicional (Jones G. et al 1998). Para os autores existe confiança incondicional quando há valores partilhados que estruturam a situação social. "A integridade e a consistência de cada parte é assegurada ...pela evidência empírica derivada de interacções comportamentais repetidas" (pg. 537).

Quanto às características cognitivas da cooperação, alguns sociólogos como Reynaud (1996) e Tersac (1992) consideram que da confrontação entre pontos de vista diferentes nascerão compromissos sobre conjuntos de regras comumente e razoavelmente aceitáveis. Para Le Boterf (1994) é esta elaboração permanente de regras que permite a construção dos referenciais operativos comuns (enquanto representações comuns de um problema operacional — uma deficiência de qualidade, uma avaria, ... — ou de um objectivo a atingir). A competência colectiva incluiria ainda um vocabulário ou uma linguagem operativa comum. Trata-se de um dialecto particular que pertence à própria equipa e cujo valor é relativo às práticas a que se refere. Este código partilhado é por sua vez um factor e um sinal de integração, que reforça a coesão da equipa, pela diferenciação daqueles que não pertencem à equipa.

Para Zarifian (1995) a cooperação consiste num espaço de intersubjectividade onde se constrói uma compreensão recíproca e acordos sólidos, potenciadores de soluções inovadoras para as numerosas situações de incerteza das organizações actuais. Este significado de cooperação estará próximo do de "conhecimento existencial" (Doz Y. et al 1997), que tem uma forte componente táctica e é muito dependente do contexto.

A teoria das convenções fala de convicção enquanto visão partilhada, de conhecimento comum, enquanto processo de objectivação de regras. Por último, usando os termos de Reynaud J-D, a cooperação fundamenta-se num acordo cognitivo.

Como resumo, aponta-se na tabela 2 os seguintes aspectos da cooperação.

Estruturais	Interdependência e coordenação
Comportamentais	Entre-ajuda; interacção; co-acção; trocas
Afectivos	Proximidade ou ligação; confiança
Cognitivos	Representações ou ideias comuns; linguagem específica

TABELA 2 — As características da cooperação

2.4. DIMENSÃO TEMPORAL DA COOPERAÇÃO

O conceito de cooperação só pode ser encarado em relações de longo prazo. Porém, mais do que a duração absoluta da relação, interessa sobretudo a percepção e a expectativa da duração da relação de reciprocidade, e a intensidade da relação. É esta relação de longo prazo que permite compreender a cooperação como uma construção quer em termos afectivos quer cognitivos. Le Boterf (1994) refere que a prática contínua, os ensaios repetidos e o treino regular constituem factores poderosos de construção da competência de uma equipa. Já Axelrood (1984) dizia que "o que torna possível a cooperação emergir é o facto de que os jogadores voltarão a encontrar-se".

3. MODELO DE COOPERAÇÃO ADOPTADO

Apesar do ênfase da cooperação nas novas formas de organização, o paradigma taylorista de divisão do trabalho mantém a sua actualidade (Zarifian, 1993). Em Portugal, apesar de não existirem estatísticas a propósito, este parece nortear ainda de forma privilegiada a organização do trabalho, apesar das fortes mudanças dos últimos anos, nomeadamente no sector bancário e segurador.

Assim, parece-nos ser possível estudar uma diversidade de manifestações de cooperação nas organizações, com significados e intensidade distintas. Propõe-se uma sistematização das diferentes estruturas transversais numa organização, em função da duração ou estabilidade das relações de cooperação. A hipótese é a de que quando esta aumenta as características comportamentais e atitudinais da cooperação, também terão uma intensidade e um desen-

volvimento maiores. Assim, será que podemos encontrar um valor instrumental nesta associação condicional? Desde já, a utilidade desta sistematização reside na possibilidade de ser utilizada como um critério de exploração da cooperação numa organização.

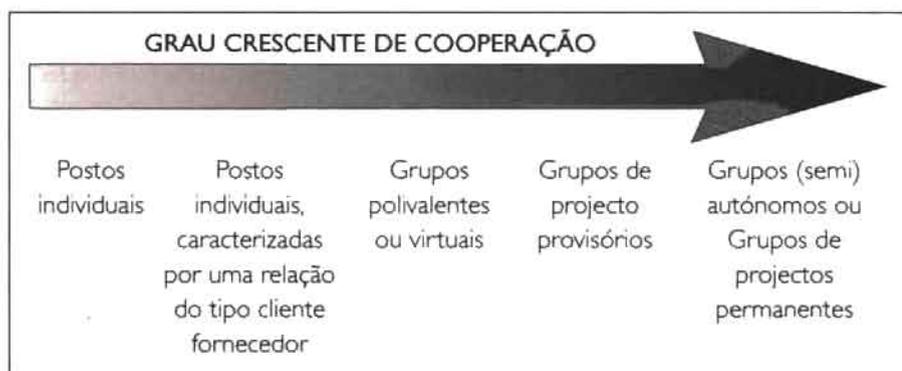


FIGURA 1 — Critérios para explorar o grau de cooperação numa organização

Numa organização predominantemente sob a forma de postos individuais, impera o princípio taylorista de divisão das tarefas. Os indivíduos ocupam-se individualmente das suas tarefas, podendo não existir qualquer tipo de interdependência directa entre eles ou apenas uma interdependência sequencial que exigirá um maior número de interacções. Neste último caso poderá assistir-se a uma contractualização da relação (mais comum entre departamentos ou grupos), no sentido dos elementos de ambos os lados se encararem em termos de cliente e fornecedor; Este deverá estar atento ao que o outro espera da sua acção e como é que ele a acolhe.

Quando estamos perante grupos polivalentes ou virtuais (Okuda, 1991; Terssac, 1992; Ingham e Houben, 1994 citados em Everaere, 1996), trata-se de trabalho individual no seio de um grupo, que apenas se estrutura como tal de modo contingente. Ou seja, no contexto industrial se pensarmos numa linha de montagem clássica, cada indivíduo realiza uma tarefa de duração curta, existe uma rotação limitada dos operadores, um trabalho enriquecido (pelo controlo de qualidade, regulação das máquinas, manutenção diária e de pequenas avarias), bem como a capacidade de ajudar os colegas em caso de

necessidade. Desde que não haja incidentes (uma avaria, a falta de um colega, a hora do almoço no caso de um processo contínuo) no ciclo produtivo, os operadores trabalham independentemente uns dos outros. Quando estes surgem passa a existir uma interdependência maior entre os operadores, envolvendo muitas vezes reciprocidade.

Uma outra forma de organização colectiva são os grupos de projecto (ou task-forces). São constituídos por um grupo de pessoas provenientes de diferentes áreas funcionais (por vezes especialistas) que procuram um quadro onde cada um dos intervenientes pode interagir com os outros, fazer recomendações para por exemplo reduzir custos, aumentar a qualidade, fazer modificações, criar novos produtos, etc. Esta interacção, segundo Evareare (1996), está na base de um processo de aprendizagem colectivo, no sentido em que a confrontação progressiva das contribuições de cada um é que permite a todos descobrir problemas ou oportunidades de que ninguém pode ter conhecimento global prévio. Estes grupos são um lugar privilegiado de interacções, de troca de informações e de aprendizagem, funcionando na base de reuniões regulares. No entanto, a sua realidade colectiva de funcionamento reside menos numa produção ou numa intervenção conjunta, do que num trabalho de coordenação que consiste em medir o que cada um fez e o que resta ainda fazer. O que significa que os seus elementos não têm uma acção propriamente conjunta, cada elemento traz uma contribuição que deve ser integrada nas dos outros. O chefe do projecto tem um papel fundamental para assegurar a coesão interna do grupo, que não é natural. Alias, a confrontação entre os seus membros é mais fonte de tensões (já que muitas vezes trata-se de chegar a compromissos entre áreas de especialidade) do que de segurança e de prazer em estarem juntos, como no caso de muitos colectivos de trabalho na produção⁽⁷⁾. Por outro lado, também ao contrário destes, a estabilidade dos grupos de projecto é menor, pois eles dissolvem-se no fim do projecto.⁽⁸⁾

(7) M. Tushman e D. Nadler (1986) confirmam-no: "A inovação é por definição um fenómeno perturbador; ela cria conflitos entre as diferentes partes da organização, tendo cada uma as suas percepções e prioridades. Para o sucesso da inovação, a organização informal deve valorizar os conflitos e fornecer meios constructivos para a sua resolução" (p.90)

(8) As investigações do MIRP (*Minnesota Innovation Research Program*) apontam ainda para um aimplicação superficial e um *turnover* importante nos participantes de grupos de inovação

Quanto aos grupos (semi) autónomos, encontram-se mais no sector industrial, nomeadamente no sector automóvel. Trata-se de grupos de indivíduos relativamente polivalentes que se responsabilizam de modo mais ou menos autónomo por uma certa produção. Esta autonomia refere-se por exemplo à escolha dos métodos e ritmos de trabalhos, à atribuição de tarefas aos membros do grupo, à manutenção do equipamento, ao controlo de qualidade, etc.

II A INDIVIDUALIZAÇÃO NAS POLÍTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

I. IDENTIFICAÇÃO DO DOMÍNIO DE INVESTIGAÇÃO

Na literatura de gestão considera-se duas dimensões opostas: o individualismo e o colectivismo. Storey (1993) aborda este debate distinguindo as noções de individualismo e colectivismo nos diferentes domínios da gestão. Assim, estes conceitos terão facetas diferentes conforme o discurso seja do domínio das relações industriais, da organização do trabalho ou das políticas de gestão de recursos humanos (GRH).

Individualismo poderá significar remuneração do desempenho se estivermos no domínio de políticas de GRH, ou não sindicalismo no domínio das relações industriais ou ainda alta divisão e compartimentalização do trabalho se nos referimos ao domínio da organização do trabalho.

Colectivismo significaria uma harmonização/igualização no domínio das políticas de GRH, ou negociação colectiva e sindicalismo no domínio das relações industriais ou ainda trabalho em equipa se o domínio for o da organização do trabalho.

Outros autores abordam este debate de modo mais superficial. Assim, Fox (1974) centrou-se mais no âmbito das relações industriais enfatizando a dimensão pluralismo/unitarismo, termos que usou como quase equivalentes a colectivismo/individualismo respectivamente. O colectivismo aparece equacio-

estudados (Angle e Van de Ven, 1989 citado por Everaere, 1996). O que perturba o potencial do processo de inovação e a memorização dos acontecimentos. Os autores recomendam então a necessidade de estabilizar a equipa de inovação.

nado ao sindicalismo enquanto o individualismo aparece equacionado ao não-sindicalismo.

Guest (1989) fala também em valores unitaristas ou individualistas e em valores pluralistas ou colectivistas associando-os respectivamente às políticas e práticas da GRH e às relações industriais tradicionais. Os valores da GRH seriam unitaristas na medida que não assumiriam diferenças inevitáveis e fundamentais entre a gestão e os trabalhadores. Os valores seriam ainda individualistas por enfatizarem a ligação indivíduo-organização, em preferência ao funcionamento através de sistemas representativos e de grupo. Estes valores subjacentes à GRH deixariam pouco espaço para os arranjos colectivos e assumiriam pouca necessidade de negociação colectiva.

Uma das tendências na actual GRH, que constitui o domínio de estudo da nossa investigação, será, segundo Storey (1988 e 1993) e outros autores (Morris e Wood 1991; Beaumont, 1991), a de uma maior individualização, expressa em práticas como a avaliação individual, o estabelecimento de objectivos individuais, sistemas de pagamento individuais, comunicação directa com os indivíduos, e ao mesmo tempo um afastamento de práticas mais "colectivistas", como a negociação colectiva, procedimentos acordados em conjunto e a confiança na comunicação através do canal sindical.

Curiosamente o autor considera ainda que o desenvolvimento de formas colectivas de organização do trabalho em muitas companhias, como o trabalho em equipa e a polivalência, associadas a políticas de GRH mais individualistas, caracterizam companhias de grande sucesso como a IBM, Digital, Hewlett Packard, Kodak e Marks and Spencer (e sobretudo quando as relações industriais tendem a afastar-se do colectivismo).

2. CONTEXTO DE APARIÇÃO

A individualização na Gestão de Recursos Humanos tem já uma longa história, mas com manifestações diferentes ao longo do tempo. Tradicionalmente fundada na noção de posto de trabalho individual, todas as práticas mais clássicas da GRH derivam desta concepção. A era industrial, relativa ao início do século incluindo os períodos das Grandes Guerras, caracterizou-se por políticas de remuneração do rendimento (salário à peça, prémios de produtividade, ...). A noção de rendimento era a tradução natural de uma socie-

dade de produção de massa, organizada a partir dos princípios tayloristas. Os seus argumentos eram a implicação dos trabalhadores no aumento da produtividade, estando subjacente a crença na natureza económica do indivíduo — "Homo economicus".

Era (e ainda é em parte) o argumento do posto que orientava o recrutamento. O desenvolvimento em grande escala da psicométrica, associado a tal contexto organizacional, possibilitou a procura do "homem certo para o lugar certo". Tratava-se de gerir os recursos humanos em função das exigências do posto individual de trabalho, que por sua vez deveria ser o mais simples e repetitivo possível, para que o treino fosse rápido e para que o indivíduo atingi-se a máxima especialização. O patronato tinha o poder da determinação unilateral das políticas.

Progressivamente, as práticas de remuneração individual do rendimento entram numa certa decadência. O aparecimento das correntes humanistas sugerem que a motivação humana, nomeadamente no trabalho, não é unicamente económica, mas também social e afectiva. As pressões exercidas sobre os trabalhadores em termos de cadências de trabalho, levam-nos a mobilizarem-se contra tais práticas. Os indivíduos aprendem a jogar com elas, desaparecendo por isso grande parte do efeito de implicação pretendido. A mobilização dos trabalhadores torna-se cada vez mais organizada. Estes procuram estabelecer um salário de base justo estabilizando os ganhos obtidos, como resultado do crescimento económico da época e conseqüente aumento do nível de vida. Para Sainsaulieu (1992) uma boa parte do sindicalismo construiu-se contra os efeitos das políticas de remuneração do rendimento.

Está-se então na fase da negociação colectiva, vendo-se crescer o poder sindical até aos inícios dos anos 70. O estabelecimento das políticas de remuneração passa a ser quase global, exterior ao domínio da empresa, submetendo-se a uma lógica de uniformização e de crescimento em função do nível de preços.

Já a partir dos anos 70, e com mais força nos anos 80, ressurgiu o interesse pela individualização. Assiste-se a um período de estagnação económica e de diminuição da inflação, conjuntura que se torna favorável à diminuição dos aumentos uniformizados. Ao mesmo tempo a competitividade da empresa muda progressivamente de significado: a preocupação é cada vez mais a qualidade em vez da quantidade, a diferenciação e complexificação dos produtos torna-se mais importante que a produção de massa. A empresa

tem necessidade de reactividade e de adaptação às novas exigências de um mercado mais dinâmico. Em resposta a este contexto a empresa desenvolve estratégias de flexibilidade organizacional, como por exemplo a promoção da polivalência e autonomia dos trabalhadores e a descentralização do poder decisional para as hierarquias. Assim, os critérios de qualidade, de competência e de profissionalismo, tornam-se cada vez mais importantes no exercício da função. É aconselhável proceder à avaliação e ao acompanhamento deste novo tipo de contribuição individual que transcende a mera contribuição quantitativa. Tal política implica a passagem de uma justiça do tipo igualitária para uma justiça do tipo distributiva.

A procura de estratégias de flexibilidade alarga-se também a outros domínios, como por exemplo ao desenvolvimento da margem de liberdade da empresa em termos de emprego e de política salarial. A rigidez de determinadas regras de contratação, de despedimento, de duração do trabalho e de fixação do salário em função dos sistemas de acordo colectivo (de empresas ou de ramo) impedem a diferenciação dos indivíduos acima referida, assim como também não entram em linha de conta com a situação financeira da empresa. Daí a vontade de numerosas direcções de empresas se libertarem do "peso" de tais convenções, procurando uma diminuição da contratualização, através da individualização quer das políticas de remuneração e mais globalmente da institucionalização das relações sociais na empresa.

É neste contexto que se vai desenhando um novo modelo de gestão de recursos humanos, em paralelo com uma crise do sindicalismo (Storey, 1989 e 1993). As suas políticas enfatizam antes a utilização do potencial do recurso trabalho. Existe uma maior impaciência com regras; no lugar da estandardização enfatiza-se a virtude da variabilidade ao encontro das necessidades de mercado; como corolário eleva-se o papel da gestão de linha na tomada de decisão acerca dos recursos humanos; insiste-se na primazia da comunicação directa com os empregados e destes espera-se sobretudo o compromisso com as regras e não uma mera conformidade; enfatiza-se a ligação indivíduo-organização. Nesta e noutras formas marginaliza-se o papel dos sindicatos nos diferentes níveis da empresa, que por sua vez eram uma forte oposição à individualização.⁽⁹⁾

⁽⁹⁾ Storey (1993) afirma no entanto que seria necessária uma perspectiva mais ampla para entender os desenvolvimentos actuais da gestão da força de trabalho. Ele afirma que a

Sintetizando, parece-nos que ao longo da história o fenómeno da individualização da gestão da força de trabalho é sobretudo uma resposta a imperativos económicos de competitividade. Estes, por sua vez, produziram uma crescente qualificação dos trabalhadores que associada ao desejo de um maior reconhecimento dos mesmos no seio do seu trabalho e de uma melhor resposta às suas necessidades de expressão pessoal, (já indicados pelos correntes motivacionais humanas, de Maslow, Herzberg, Aldefer, entre outros), reforçaram uma individualização num duplo sentido. Um deles refere-se a uma diferenciação e valorização das contribuições individuais (insistência nas noções de mérito e desempenho). O outro sentido da individualização diz respeito a todo o tipo de negociação personalizada entre a organização e os trabalhadores, traduzida por ex. na escolha individualizada da composição salarial (planos tipo cafeteria) e que enfatizam o compromisso organizacional dos mesmos.

3. A NOÇÃO DE INDIVIDUALIZAÇÃO

A noção de individualização adoptada neste estudo, diz respeito às políticas ou práticas da GRH baseadas em critérios individuais: experiência, potencial, necessidade, qualificação, desempenho, por oposição às regras estandardizadas fundadas em critérios organizacionais, em particular o posto de trabalho.

Entre as práticas de individualização na GRH, existem aquelas que traduzem uma lógica distributiva e valores de equidade, mais do que igualdade. A sua tradução mais visível é a individualização da remuneração, à qual se associa a individualização da progressão (carreira) na organização, bem como todas as práticas de avaliação individual que as sustentam.

O domínio da individualização das remunerações, ao contrário dos outros, é vastamente abordado na literatura. Refira-se a distinção de Servais (1989) entre salário uniforme e salário individual. O primeiro baseia-se no

tendência não é unicamente em direcção ao individualismo, considerando existirem iniciativas colectivistas na GRH actual, como por ex. o desenvolvimento de uma cultura comum aos indivíduos na empresa, e a mudança de um acesso selectivo à formação e ao treino para um acesso mais generalizado.

contrato de trabalho e na avaliação do posto de trabalho, e o segundo baseia-se em critérios de comportamento e/ou desempenho do indivíduo⁽¹⁰⁾. O debate da individualização designa uma forma salarial mista, a meio caminho entre salário uniforme e salário individual, excluindo-se o salário todo individual, ou também designado salário negociado ou de mercado. A individualização significa assim o afastamento parcial da fixação do salário em função do posto de trabalho e a multiplicação de factores determinantes de salário, admitindo por isso uma pluralidade de traduções concretas em fórmulas ou sistemas de remuneração particulares.

Lanciaux (1991) faz uma análise da evolução dos sistemas de remuneração, e verifica que após o deslocamento dos aumentos generalizados para aumentos individuais, nos últimos dez anos assiste-se a uma diminuição destes últimos a favor de planos de remuneração variável (prémios individuais e também colectivos). Segundo Donnadieu (1994) a reversibilidade da remuneração permite:

- uma incitação forte sem desmobilizar aqueles que perdem, pois cada ano todos começam da estaca zero;
- evitar a criação de irreversibilidades e injustiças intoleráveis;
- um bom funcionamento em período de inflação reduzida, ou nula, bem como em período de inflação forte, já que não é a inflação que gera as margens;
- adaptar-se à performance de uma equipa, já que dar uma grande importância à performance individual poderá levar a uma deterioração do clima de trabalho ou mesmo uma baixa da performance colectiva;

(10)

	Salário Uniforme	Salário Individual
Princípio teórico	"a trabalho igual, salário igual"	"a implicação diferente, salário diferente"
Forma geral	ao tempo exclusivamente ao desempenho ao comportamento	ao tempo
Dependência	Posto de trabalho	intensidade-qualidade do trabalho
Campo de aplicação	<i>idem</i> para todos	indivíduo
Determinação	<i>a priori</i> por negociação colectiva	<i>a posteriori</i> , unilateralmente pelo patronato
Variabilidade	nula	forte (potencial)

Fonte: Servais (1989), *ibid.*

— tornar transparente e perceptível para todo o pessoal a ligação existente entre os resultados obtidos e a remuneração;

— ser suficientemente flexível para se adaptar às diferentes funções da empresa (produção, comercial, gestão, ...) como aos diferentes níveis hierárquicos;

— informações pertinentes para a detecção de potenciais individuais e gestão das carreiras;

É também importante notar que estas evoluções no fenómeno da individualização da remuneração tendem a generalizar-se ao conjunto das categorias profissionais, enquanto até aqui estavam reservadas às populações de quadros. O valor médio da remuneração variável detectado por Donnadieu e Beard (1988) raramente ultrapassa os 20% em França, enquanto nos E.U.A. (país donde são originárias estas técnicas salariais) o seu valor pode representar até cerca de 30% da remuneração total.

Existem também outras práticas de individualização que sublinham sobretudo valores unitaristas, no sentido apontado por Guest (1989), de aproximação entre gestão e trabalhadores e por isso de ênfase do compromisso organizacional. Este tipo de individualização traduz-se em práticas de comunicação directa entre gestão e trabalhadores, na possibilidade destes escolherem a composição dos benefícios sociais, ou até a proporção dos diferente componentes da remuneração global.

Na figura 2 apresenta-se os critérios utilizados para explorar o tipo e o grau de individualização nas organizações.

4. Cooperação/Individualização: Questões de estudo

A literatura diz que um dos efeitos perversos da individualização das políticas de Gestão de Recursos Humanos, é o de favorecer a construção de estratégias de trabalho opostas às que estão implícitas nas condições produtivas actuais. A GRH favorece estratégias de trabalho individuais enquanto que as formas de organização do trabalho procuram as iniciativas dos colectivos de trabalho, a cooperação interna, o trabalho em equipa. Assim, qual a legitimidade na exigência do trabalho em equipa e qual poderá ser a sua eficiência se, ao contrário, se avalia e remunera o indivíduo segundo um conjunto de normas individualizantes? A solidariedade requerida por estes modos de trabalho é travada e contrariada pela vontade de ser o melhor numa equipa. Para Lamotte (1993), as formas de concorrência e competição interindividuais

Grau crescente de individualização na Gestão de Recursos Humanos



1. Sistema de remuneração a) Fixa b) Reversível	a) Baseada no posto; b) Inexistente	a) Prémios de antiguidade, de turno b) Prémios colectivos; participação nos resultados da organização da equipa	a) Baseada nas aptidões; b) Prémios individuais de mérito ou desempenho
2. Avaliação do mérito ou desempenho individual a) Critérios e procedimentos b) Repercussão na remuneração	a) Estandarizada e unidireccional (top-down) b) Inexistente		a) Baseada em objectivos individuais e discutida em entrevista com a chefia b) Directa e objectiva
3. Progressão na organização	a) Automática em função da antiguidade no posto de trabalho. b) Promoções em cadeia		Contingente a critérios de desempenho, aptidões ou potencial.
4. Benefícios Sociais (e férias) Critérios de atribuição	Em função do posto ou nível hierárquico	Iguais para todos	Possibilidade de escolha em função das necessidades ou desejos específicos do indivíduo.
5. Canais de comunicação entre gestão e trabalhadores	Inexistente ou sindical	Sindical com gestão de topo, e directo com chefias mais próximas	Individualizados e directos com a gestão em geral.
6. Formação profissional a) Planeamento b) Avaliação	a) Em função das necessidades organizacionais b) Inexistente		a). Em função das necessidades individuais b) Individualizada

FIGURA 2 — Critérios de Individualização

emergem da exigência de resultados individuais, o que quebra completamente o espírito de equipa. E tomar em consideração indicadores colectivos não neutraliza necessariamente as disfunções que podem surgir.

Por outro lado, Linhart, Rozenblatt e Voegle (1993) argumentam que associado à individualização das remunerações aparece actualmente um forte desejo da sua legitimação. Cada vez mais se procura o consenso através da instauração da transparência, da objectividade e da formalização. A individuali-

zação parece ser um fenómeno ainda pouco sistematizado e difícil de pôr em prática para todas as categorias de pessoal, porém as grandes empresas em particular, estão à procura de regras que legitimem uma tal política.

Aqui estão algumas das questões que nos parecem interessantes:

Q1: *Será que a existência de políticas de individualização, ou antes a atitude dos indivíduos em relação à sua legitimidade, influencia negativamente a cooperação entre os indivíduos ou não? Porquê?*

Q2: *Será que a existência conjunta de políticas de individualização das contribuições e de cooperação no trabalho provoca tensões? E que tipo de tensões?*

Q3: *Qual é o papel desempenhado pela as recompensas de grupo? Será que elas influenciam a cooperação?*

Q4: *Será que existem práticas de individualização que favorecem a cooperação, quando o seu objectivo é de tornar as relações entre empregado e empregador mais directas e de permitir ao empregado escolher o conteúdo da sua retribuição?*

5. METODOLOGIA

A metodologia utilizada foi o método de estudo de casos. Este tem sido recentemente muito utilizado em várias disciplinas das ciências sociais (por exemplo, na psicologia, na sociologia, na ciência política, na antropologia, na história, nas ciências empresariais, etc.)⁽¹¹⁾, e pareceu-nos um método promissor para responder aos requisitos desta investigação.

A escolha desta metodologia prende-se com várias razões. Primeiro, a complexidade do objecto de estudo e a ausência de modelos teóricos, tornam importante a exploração e a observação das condições e contexto desta realidade. Pretende-se descrever a coexistência da cooperação e da individualização, tentando captar o seu significado e os seus possíveis relacionamentos, o que se traduz em respostas a questões de "como" e "porquê" (Yin, 1994).

Segundo, este estudo pretende estudar um fenómeno contemporâneo, inserido em contextos de vida real, sem que seja possível manipular os eventos ou comportamentos relevantes (Yin, 1994; Ragin e Becker, 1992).

259

(11) O leitor interessado nesta metodologia é remetido para Ragin e Becker (1992), Bryman e Burgess (1994), Yin (1994), Denzin e Lincoln (1994), Miles e Huberman (1994).

A investigação global incide sobre sete casos, dos quais aqui apresentamos o caso «T-I». Escolhemos este caso, por *à priori* nos parecer o que, face aos critérios definidos, apresentava um grau mais elevado de cooperação e de individualização, e sobretudo porque a organização do trabalho se baseava em grupos semi-autónomos, o que é pouco frequente em Portugal⁽¹²⁾. A figura 3 mostra um resumo do grau de individualização e cooperação da empresa, em função dos critérios definidos precedentemente nas páginas 249 e 258.

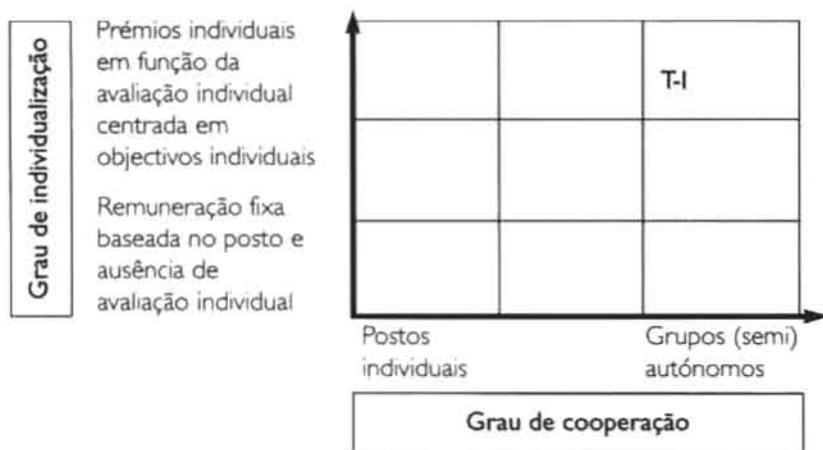


FIGURA 3 — Características gerais de cooperação e individualização no caso «T-I»

Realizamos depois entrevistas em profundidade ao Director de RH e de Produção, e a pessoas pertencentes a grupos de trabalho, elaboradas a partir de questões estruturadas, semi-estruturadas e abertas. As entrevistas foram gravadas e duraram cerca de 1h e 30m. Numa fase posterior realizamos questionários a uma amostra representativa dos grupos de trabalho em estudo (10% dos operadores). Este questionário tinha por objectivo completar e verificar a informação obtida pelas entrevistas. Recolheu-se ainda dados

⁽¹²⁾ A classificação dos casos baseou-se numa entrevista em profundidade com o gestor de Recursos Humanos ou o Director Geral das várias empresas contactadas, para avaliar a pertinência das suas características para o estudo.

a partir de material documental da empresa, como revistas internas, balanços económicos e sociais, entre outros. De seguida apresentamos a discussão do caso em questão, e verificaremos se a posição da empresa nos eixos da figura 3 se mantém.

III. ANÁLISE DO CASO «T-I»

I. CARACTERIZAÇÃO GERAL

A empresa pertence ao sector industrial de fabricação de circuitos electrónicos de um grupo internacional. Está situada no norte de Portugal, e o seu volume de facturação é de 60 milhões de contos. O número de pessoas é de cerca de 750, das quais 650 estão na produção sendo 450 operadores. Os operadores são, na sua maioria, do sexo feminino, com uma idade média de 38-40 anos. Muitos (40%) estão na empresa há 15-20 anos. A maioria (60%) apresenta qualificações de base médias (12º ano de escolaridade).

Na figura 4 pode observar-se a estruturação geral da empresa.

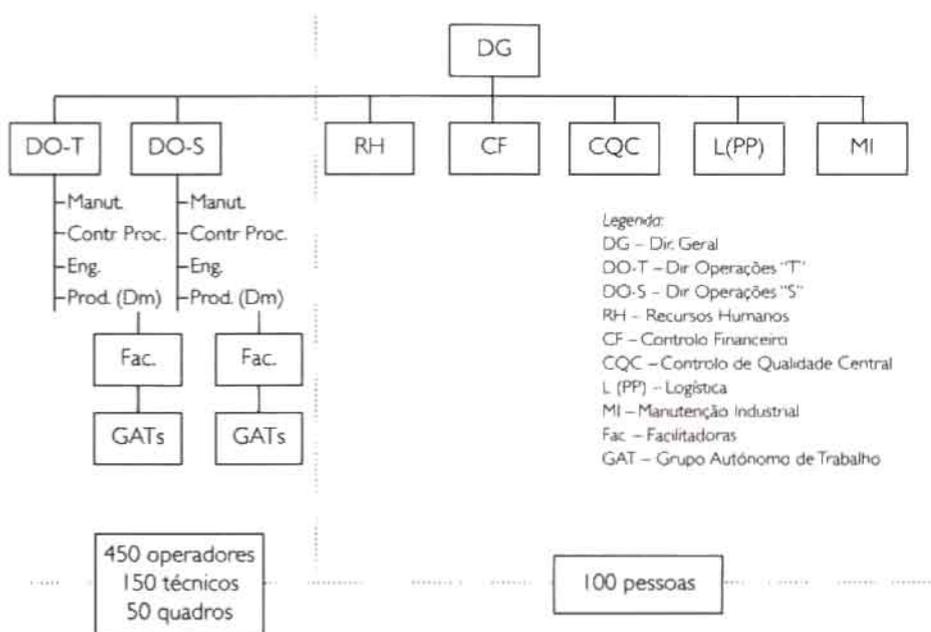


FIGURA 4 — Estrutura da «T-I»

As iniciativas grupais parecem ter uma elevada importância nesta organização. Para além de toda a produção se encontrar organizada em grupos (semi) autónomos de trabalho, existe uma variedade de grupos ao longo da hierarquia da empresa com funções importantes.

Em termos de topo encontram-se os Grupos de Gestão Estratégica, multifuncionais e com a possibilidade de integrar dois ou mais níveis hierárquicos. Dedicam-se à gestão estratégica dos grandes processos da empresa, que passaram a ser discutidos no seio de equipas. Existe um grupo responsável para cada um dos quatro programas implementados recentemente, Manutenção Produtiva Total, Reengenharia, Autonomização (ou *Empowerment*) e Desenvolvimento de Pessoas e Competências, e ainda outro dedicado à Comunicação. Cada grupo é coordenado por um dos elementos da Direcção e reúne-se no mínimo com periodicidade mensal, sujeitando-se a uma revisão trimestral pelo Grupo de Liderança Estratégica coordenado pelo Director Geral.

A equipa de gestão estratégica da Manutenção Produtiva Total implementou um programa de Manutenção Autónoma⁽¹³⁾, criando grupos modelo liderados por elementos da direcção da empresa. Estes grupos realizam actividades de limpeza, restauro e melhoria do equipamento, no domínio da produção. Neles se faz a aprendizagem deste programa, a formação dos formadores para outras equipas e a preparação de manuais para a divulgação do conhecimento técnico sobre o equipamento. Actualmente estes grupos reúnem-se semanal ou quinzenalmente durante cerca de uma hora.

Segundo este programa a manutenção diária do equipamento é importante para evitar falhas e deve ser feita pelo operador. A população total da produção deverá estar envolvida neste programa e poderá vir a pertencer a grupos de Manutenção Produtiva Total. Alguns dos entrevistados lembram ainda que este programa se estende para além da produção, "*pois nenhum departamento pode ficar isolado ou indiferente à mudança que decorre do*

(13) A Manutenção Autónoma é um dos pilares da optimização da eficiência na produção que impede a degradação acelerada do equipamento. Os restantes três pilares são o Kaizen que melhora a eficiência do equipamento através da eliminação de perdas, A Manutenção Planeada que visa aumentar o ciclo de vida dos equipamentos e fazer a prevenção de avarias e a Educação e Treino Técnico para operadores e técnicos.

implantação de Manutenção Produtiva Total na empresa ... Se nas áreas administrativas não há máquinas, há no entanto oportunidades de arrumação e limpeza do posto de trabalho (Housekeeping ou 5S⁽¹⁴⁾), de eliminação de desperdícios, de redução de espaço, de redução de consumíveis, etc."

Quanto ao programa de Reengenharia, no seu início apoiado por uma equipa de consultores, está actualmente a ser desenvolvido em cada uma das áreas de suporte (Recursos Humanos, *Facilities*, Laboratórios, Gestão de Materiais e Controlo Financeiro) e áreas operacionais, por grupos de trabalho específicos, criados para o efeito. Eles supõem uma ampla participação, directa ou indirecta, de elementos que intervêm nesses processos ou actividades, em vias de redefinição.

Existem ainda os grupos de melhoramento ou de progresso, equipas de acção correctiva para qualquer problema ou de melhoramento de processos. A sua constituição é multifuncional e multinível.

Da descrição feita facilmente se conclui que esta organização encontra-se atravessada por inúmeros projectos, que a mobilizam de modo transversal. Assim, apesar de não assumir claramente uma estrutura de organização por projecto, todo o seu funcionamento indicia uma lógica de projecto (Zarifian, 1993).

2. CARACTERIZAÇÃO ESPECÍFICA — OS GRUPOS (SEMI) AUTÓNOMOS DE TRABALHO (GATS)

O processo de reorganização da produção em Grupos Autónomos de Trabalho (GATs) iniciou-se em finais de 1993, acção que foi absolutamente pioneira em toda a multinacional.

A produção passou de uma organização horizontal por tipo de equipamento ou de operação, para uma organização vertical por tipo de produto criando por isso pequenas unidades de negócio (*Small Business Units — SBUs*) ou mini fábricas.

Foi decidido dividir a actividade de produção em células pequenas com os seus próprios recursos (pessoas, máquinas e meios) e responsáveis por um único produto desde a primeira à última operação do processo. Criaram-se

⁽¹⁴⁾ Programa baseado numa política japonesa : os 5S correspondem a 5 palavras japonesas começadas por S, que traduzem a arrumação e limpeza do local de trabalho.

pequenas unidades de negócio (SBUs) e GATs responsáveis para cada um dos produtos da empresa. Cada GAT é constituído por 21 pessoas, (15 presentes no trabalho e as restantes pessoas de folga, já que se trata de um processo de laboração contínua). Os antigos supervisores foram reduzidos a 3 por turno (dois deles responsáveis por dois grupos cada) e o seu papel é mais o de facilitação dos processos de trabalho, pelo que são denominados de facilitadores.

Os motivos que estão na base desta transformação parecem-nos sobretudo relacionados com exigências de melhoria de produtividade, em que o trabalho em equipa e a cooperação assim como a maior autonomização e qualificação dos colaboradores, surgem como meios de resposta apropriados.

A direcção considera que as consequências destas novas formas de organização do trabalho têm sido muito positivas, não só em produtividade como satisfação dos colaboradores. As melhorias são consideráveis ao nível da produtividade, na ordem de aumentos de mais do dobro nos últimos três anos. Por outro lado a satisfação dos colaboradores também tem seguido uma linha crescente (70%, 76% e 79% dos empregados nos últimos três anos, têm-se considerados satisfeitos com o trabalho que realizam).

2.1. DESENHO DO TRABALHO

O conteúdo dos postos de trabalho está rigorosamente definido e os processos são extremamente críticos. A incerteza está reduzida ao mínimo, as especificações e as instruções de trabalho são muito concretas e detalhadas — “*nada pode ficar ao acaso*”. As pessoas para trabalharem nos equipamentos têm de estar certificadas; isto é, terem sido sujeitas a avaliação positiva após determinado tipo de treino e formação nesses equipamentos. A certificação não é contudo absoluta, pois os operadores dependerão de novas avaliações (habitualmente anuais) para renovar a certificação.

a) *Variedade*

A polivalência existe dentro de cada grupo, não sendo porém homogénea. Actualmente existem operadores a trabalhar e certificados em, no mínimo, duas áreas da produção, cerca de 50% dos operadores já trabalham em três áreas e um número mais limitado em quatro áreas produtivas. O número máximo de áreas da produção em que um operador pode trabalhar são cinco, havendo ainda algumas subáreas dentro destes cinco grandes grupos.

Existe ainda um conjunto de tarefas atribuídas no passado a outras categorias, que passaram a ser desempenhadas pelos operadores. Essas categorias deixaram de existir autonomamente e as respectivas responsáveis foram integradas na produção, mantendo contudo as mesmas regalias. Estas tarefas referem-se a aspectos de coordenação, controlo e arrumação em diferentes áreas operacionais como sejam a produção, o *attendance*, a qualidade, o *house keeping* entre outras. Para cada uma destas áreas é designada rotativamente de três em três meses uma responsável (*Star-Point*) e uma suplente.

Existe um processo sistemático de rotação de tarefas, controlado pelos próprios operadores, através do registo em quadros, que mantêm devidamente actualizados, até porque um dos requisitos para a certificação é também a rotação. Existe uma atribuição clara das tarefas, embora qualquer operador possa ser substituído por um colega. A grande maioria dos entrevistados reconhece desempenhar uma variedade grande de tarefas.

b) *Autonomia e responsabilidade*

Para além de uma polivalência em termos horizontais, o operador está também a ser incentivado e formado no alargamento vertical das suas tarefas. Assim, mais de 80% das pessoas dizem controlar parcialmente a qualidade do próprio produto e 60% dizem fazer a manutenção simples dos equipamentos, o que até à pouco tempo era da exclusiva responsabilidade de uma equipa técnica. Têm ainda a possibilidade de algum controlo sobre o próprio ritmo de trabalho (para 85% dos inquiridos).

c) *Desafio*

Não podem fazer coisas diferentes do que está previsto, no sentido de não violar procedimentos nem especificações que ponham em risco a qualidade do produto. Daí que não existam muitas incertezas no trabalho (para 55% dos inquiridos). Ainda assim têm a possibilidade de tomar iniciativas (para 27% das pessoas muitas vezes e para 52% algumas vezes).

Aliás, foi sempre política da empresa fomentar a participação dos colaboradores, em iniciativas como propostas e sugestões para corrigir situações no âmbito do trabalho diário ou para melhorar quaisquer condições operacionais.

d) *Significância do trabalho*

Como já foi referido, os membros de um GAT são responsáveis por um produto desde a primeira à última operação, podendo mover-se livremente

ao longo de todo o processo produtivo de acordo com as necessidades do mesmo. Assim, os operadores conseguem perceber claramente a sua contribuição no produto final, o que lhes dá sentido de realização.

e) *Objectivos e feedback*

Os operadores sabem quais são os objectivos semanais do trabalho do seu GAT. Depois traduzem-nos em objectivos diários, onde para além de especificarem a quantidade requerida explicitam também valores mínimos de desperdício e defeituosos. Em função do atingimento destes objectivos os indivíduos terão um prémio de grupo trimestral.

As quatro operadoras entrevistadas foram unânimes ao referir que o trabalho actualmente era menos rotineiro e mais estimulante (o que de algum modo confirma os dados da organização sobre satisfação no trabalho), mas que o período inicial das mudanças teria sido algo difícil, dificuldades e resistências estas que se mantêm ainda em certos operadores.

Verifica-se a existência de uma relação positiva entre o desenho do trabalho e a cooperação. Ou seja, à medida que o conteúdo do trabalho se torna mais variado, permitindo mais autonomia e desafio, a cooperação também aumenta. A tabela 3 mostra correlações entre uma medida de desenho de trabalho (que inclui aspectos de autonomia, desafio e variedade) e medidas de cooperação – Coop 1, 2, 3 e 4 — que incluem os aspectos comportamentais e alguns dos aspectos atitudinais, que passaremos a apresentar de seguida.

	Coop 1	Coop 2	Coop 3	Coop 4
Desenho do Trabalho	,280*	,264*	,345**	,336**
* A correlação é significativa para ,05 (2-tailed)				
** A correlação é significativa para ,01 (2-tailed)				

TABELA 3 — Correlações entre cooperação e desenho do trabalho

2.2. COOPERAÇÃO

Iremos descrever a cooperação no interior dos GAT, segundo os diferentes aspectos da cooperação apresentados anteriormente: os aspectos estruturais (coordenação e interdependência), comportamentais e atitudinais.

a) Coordenação e Interdependência

Coexistem com a mesma intensidade três tipos de coordenação no trabalho: a coordenação pessoal e vertical, a coordenação pessoal e horizontal e a coordenação grupal. De um modo global ela tende a ser crescentemente horizontal. O primeiro tipo de coordenação traduz-se em dois tipos reuniões. Mensalmente cada GAT reúne-se para apresentar os resultados do mês ao Director de Módulo e planeiam os objectivos para o mês seguinte. Semanalmente tem uma reunião, em que está presente o facilitador. Debate-se tudo o que se mostrar necessário para o funcionamento do grupo, os problemas e dificuldades existentes ao longo da semana, os resultados atingidos, etc.

O segundo e terceiro tipo de coordenação acontece quando, através de rápidas reuniões diárias no início do dia de trabalho, ou de contactos mais informais, os operadores ajustam-se entre si, como por exemplo atribuindo tarefas a cada um e designando os equipamentos que cada um deve conduzir.

Na opinião do facilitador entrevistado a coordenação horizontal só não é ainda hoje maior, devido a alguma escassez de tempo para dar formação e competências às operadoras que lhes possibilitem assumir as responsabilidades e simultaneamente continuarem a cumprir os objectivos da produção.

Em relação ao tipo de interdependência, anteriormente era sequencial, na medida em que as actividades estavam encadeadas e por isso o trabalho de um operador dependia sempre do trabalho do operador anterior. Actualmente, para além de se manter ainda este tipo de interdependência, existe sobretudo reciprocidade entre os operadores, já que cada um contribuiu directamente no trabalho uns dos outros, havendo bastante sincronização de acções (53% dos inquiridos acham que isso acontece muitas vezes).

b) Cooperação interindividual – aspectos comportamentais e atitudinais

Na figura 5 podemos observar um resumo da intensidade dos componentes da cooperação, da qual fazemos de seguida, uma análise mais detalhada.

Verifica-se que o grau de cooperação é bastante elevado, porque seis das oito componentes apresentadas têm uma média acima dos 3, numa escala de 4 pontos, onde o 4 representa o máximo da cooperação.

A percepção de cada indivíduo em relação à sua postura e contribuição no grupo é bastante elevada. Assim, muitas das vezes podem apoiar os seus colegas na execução das suas tarefas (61%), ser receptivos aos pedidos e às críticas que estes lhe fazem (58%) e estar prontos a alterar os seus modos de trabalhar para facilitar o trabalho de equipa (73%). Curiosamente a percepção

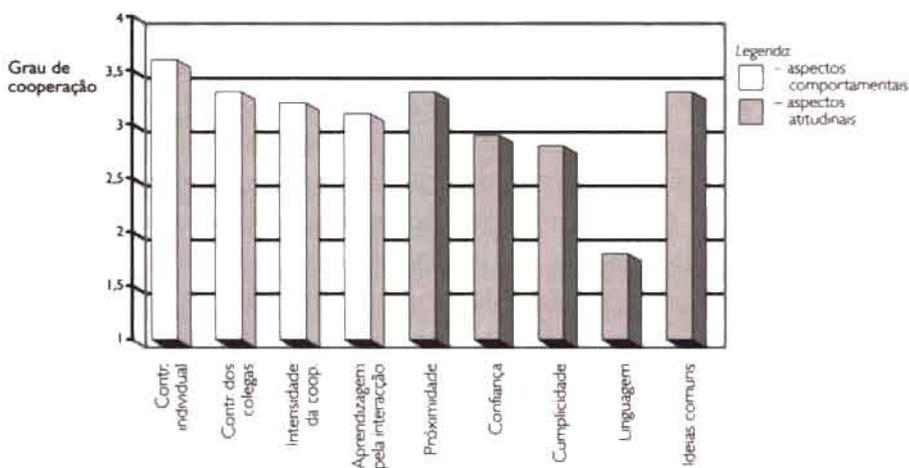


FIGURA 5 — Componentes comportamentais e atitudinais da cooperação

da contribuição e postura dos colegas no trabalho de grupo é menos positiva que a anterior:

Outros resultados mostram a importância da cooperação comportamental:

— 59% dos inquiridos pensam que algumas das aprendizagens realizadas resultam mais da interacção com os colegas do que de outros factores e quase 95% das pessoas reconhecem ter aprendido muito com os colegas de trabalho.

— 52% dizem que algumas vezes é fácil conversar e chegar a acordo com os colegas, no que respeita aos assuntos da equipa.

Os aspectos atitudinais mais elevados referem-se à proximidade e às ideias comuns no grupo de trabalho, o que indica uma competência colectiva segundo Le Boterf (1994) ou o esboço do espaço de intersubjectividade referido por Zarifian (1994). A proximidade inclui o sentido de espírito de equipa (83% das pessoas admitem a sua existência), uma imagem positiva do grupo (83%) e o prazer de trabalhar com o grupo (para 53% das pessoas este prazer existe muitas vezes). As ideias comuns referem-se ao grau de concordância no que diz respeito ao acordo em relação a assuntos da produção e à existência de semelhanças nas formas de pensar (cerca de 78% estão parcialmente de acordo e 20% muito em acordo)

A cooperação apresenta um valor mais baixo, quando se traduz num conjunto de palavras e expressões específicas ao grupo de trabalho. Ressalta das entrevistas que existe uma especificidade técnica de linguagem, mas que

se generaliza a todos os operadores e não a cada grupo em particular. Com efeito o equipamento e os processos de produção são mais ao menos idênticos a todos os grupos.

O que chamamos cumplicidade — “a que ponto eu percebo o que o meu colega quer ou sente, pela simples expressão da sua face” — é medianamente elevada (2,9), assim como questões de confiança (no que diz respeito à honestidade dos colegas e à sua competência técnica – 2,9). Provavelmente estes aspectos expressam mais acerca da construção de uma relação afectiva, para a qual os dois anos de existência dos grupos autónomos podem não ser ainda suficientes.

Nas entrevistas referiram unanimemente que a cooperação faz parte do processo diário de funcionamento, e mostraram preferência por esta forma de organização do trabalho. Os operadores disseram:

“Se eu estou a fazer o trabalho sozinha, posso pensar que o estou a fazer bem e não estou ... estando uma pessoa ao meu lado pode dar sugestões que venham a melhorar o meu trabalho”; “...estamos sempre em contacto umas com as outras...”; “Várias pessoas a pensar é mais útil, acabam por surgir novas ideias”; “Actualmente comunicamos mais umas com as outras e é melhor ...”; “...estamos todas juntas a trabalhar para o mesmo ...”

2.3. INDIVIDUALIZAÇÃO

As políticas de Gestão de Recursos Humanos que abordamos, referem-se também aos indivíduos pertencentes aos GAT, salvo referência em contrário.

a) Remuneração

A remuneração global tem as seguintes componentes:

— a remuneração de base fixa, determinada com base nas competências (operacionais, sociais e de conhecimentos variados) desde 1997, sendo até aí o posto de trabalho o critério;

— a remuneração variável irreversível — prémio individual —, baseada no mérito individual (desempenho e absentismo), que pode atingir no máximo 10% da remuneração global anual;

— a remuneração variável reversível, traduzida em dois prémios grupais, baseados em objectivos. Um prémio trimestral para cada GAT ligado a métricas de redução de custos (incluindo a % de *scrap* — lixo, desperdício e defeitos) e que pode atingir 10% do salário anual; um bónus anual atribuído a todos os grupos autónomos, ligado a métricas de quantidade e qualidade, que ronda os 1,5 a 4% do salário anual (este último introduzido durante o ano de 97).

Não há uma indexação automática dos salários ao custo de vida. No entanto, todos os anos há um inquérito de remuneração global às empresas do mesmo mercado ou multinacionais, e com base nos valores praticados fazem os ajustes necessários. Os salários efectivos estão cerca de 20% a 25% acima dos salários mínimos profissionais.

As operadoras entrevistadas parecem dar muita importância ao bónus trimestral, por razões que têm a ver com a objectividade e consequente instrumentalidade do mesmo: *"...Actualmente há mais cuidado, mais responsabilidade, não se deixa cair tantas unidades como antigamente, porque sabemos claramente como o bónus se determina"*. Além disso cerca 76% dos questionados dizem gostar mais de prémios de grupo do que de prémios individuais.

O prémio individual é o principal responsável pela diferenciação salarial dos operadores e também o aspecto mais polémico da remuneração. Enquanto há operadoras mais adeptas da igualdade — *"no que respeita o trabalho toda a gente se esforça e portanto as diferenças deveriam ser mínimas"*, *"... a avaliação deveria ser igual ou quase igual"*, *"Se o que interessa é o trabalho e os resultados do grupo, então para que é que vamos estar a avaliar as pessoas individualmente?"* -, outras há que se aceitam a diferenciação salarial, consideram-na contudo, grande de mais — *"... se justifica haver diferenças tão grandes, agora neste momento e no futuro, acho que não"*. Os resultados do questionário confirmam esta divisão de opiniões: 50% são favoráveis a uma remuneração em função do desempenho individual e 50% não são favoráveis preferindo antes uma remuneração igualitária.

270

Existe ainda a possibilidade de qualquer colaborador ou grupo de colaboradores receber recompensas adicionais, no caso de participar com sucesso no programa CLIC⁽¹⁵⁾. O valor da recompensa recebida será em fun-

(15) O programa Clic foi lançado no início do ano de 96 e consiste na participação de qualquer colaborador através de ideias e sugestões relativamente aos factos com os quais todos se defrontam e que sejam passíveis de melhoria, estejam eles relacionados com a qualidade, rentabilidade, produtividade, custo, equipamento, segurança, arrumação, limpeza do ambiente, etc.

ção dos ganhos que tal ideia poderá permitir. A título de exemplo um Clic implementado em 96 teve ganhos anunciados que rondam os 4 mil contos, o qual, de acordo com a tabela em vigor é candidato a uma recompensa que pode ir dos 100 aos 140 contos.

b) Avaliação e Carreiras

Existem dois tipos de processos avaliativos a que os colaboradores desta empresa estão sujeitos: uma avaliação do desempenho individual e vários tipos de certificação.

A Direcção dá muita importância à avaliação do desempenho individual ou revisão do mérito (designação mais utilizada na empresa). Ela é anual (mas passará para semestral) e realizada pela chefia directa, o facilitador. Os critérios são estandardizados e referem-se sobretudo a aspectos do comportamento. Depois de feita a avaliação, o chefe discute-a individualmente com o avaliado, que pode fazer comentários orais ou escritos, mas não alterá-la.

A avaliação do desempenho conjuntamente com a avaliação do absentismo é denominada revisão de mérito e dá origem a uma pontuação que tem uma influência directa sobre a remuneração, gerando o prémio individual, que diferencia os indivíduos. Os entrevistados têm uma opinião bastante negativa relativamente à revisão de mérito, cerca de 54% dos inquiridos estão muito em desacordo com a existência desta avaliação. No entanto mais de 74% consideram que deverá existir algum tipo de avaliação do desempenho individual.

Os dados das entrevistas confirmam-nos que o problema reside mais no processo e procedimentos da revisão de mérito, do que na própria ideia de uma avaliação individual. Algumas das entrevistadas discordam com variados aspectos da revisão do mérito. Primeiro, os seus resultados originam apenas quatro grupos classificativos, e o número de pessoas que se distribuem por estes grupos deve seguir uma distribuição normal "*... assim as diferenças entre nós ou são muito grandes, ou não são suficientes ...*". Em segundo lugar, os operadores consideram que o absentismo não deveria influenciar a revisão do mérito "*... estar ausente, não significa necessariamente esforçar-se menos ... muitas vezes somos obrigadas a faltar ...*". Elas prefeririam que o absentismo fosse avaliado por um bónus mensal ou trimestral, o que é compreensível já que a maior parte dos operadores são do sexo feminino e a grande maioria do absentismo é involuntário.

Por seu lado o Facilitador também parece ter algumas dificuldades neste sistema de avaliação "nós não podemos destacar todas as pessoas que eventualmente desejaríamos, estamos cingidos a determinadas percentagens, ... às vezes temos de as distinguir por coisas mínimas".

Independentemente ou não desta polémica a Direcção vai introduzir algumas inovações na avaliação de desempenho. Uma delas prende-se com a ausência de grupos classificativos, outra com a introdução de mais duas componentes complementares na avaliação dos operadores: a auto-avaliação, a avaliação dos pares. O Facilitador considera que o chamar toda a gente a dar a sua opinião sobre todos, será um meio de evitar a tensão provocada pela diferenciação. No entanto a opinião dos operadores é diferente: enquanto que a auto-avaliação parece ser uma alteração muito atractiva para todos, a avaliação pelos pares parece não reunir tanto consenso (perto de 67% das pessoas estão em desacordo). Este resultado é mais ou menos concordante com os relativos à confiança. Vimos que a confiança na honestidade dos colegas, que será essencial para a aceitação deste tipo de avaliação, não é muito elevada.

O outro tipo de avaliação, é a certificação, onde os critérios são sobretudo as competências técnicas dos indivíduos e dos grupos. A certificação é um dos meios para medir a evolução no Programa *Empowerment*, pois trata-se de verificar o grau de autonomia dos indivíduos e dos grupos no uso dos diferentes tipos de equipamentos. Existe um grupo de três auditores internos que procede à certificação dos GATs, utilizando um conjunto de documentação e questões a que as pessoas têm acesso prévio, para poderem preparar-se e auto-avaliar-se. Conforme o grau de mestria demonstrado, os grupos poderão ser certificados com mais ou menos pontuação. Na opinião do Facilitador a certificação deveria originar uma avaliação apenas dicotómica: certificado ou não certificado. O facto de haver diferentes pontuações dá origem a um ambiente de guerrilha entre os grupos que não favorece. Esta é também a percepção de 72% dos inquiridos. Porém, este ambiente não parece prejudicar os resultados globais da produção. Segundo 34% das pessoas este nunca prejudicou e para 36% os prejuizos acontecem muito poucas vezes.

A progressão dos indivíduos na organização não é automática, depende em 70% dos casos do mérito e em 30% do potencial, segundo o director de GRH. Curiosamente, os entrevistados têm a percepção que a promoção depende mais do saber trabalhar em grupo (82%) do que do desempenho individual (49%).

Actualmente os planos de carreira são fracos. A progressão dos grupos é programada e planeada ao nível estratégico, mas pode acontecer que certos indivíduos progridam mais rapidamente do que o grupo de trabalho. Daí, a empresa pretende criar perspectivas de carreira mais substanciais, quer em termos salariais quer classificativos.

c) *Benefícios sociais*

As políticas de atribuição de Benefícios Sociais traduzem antes igualização, na medida em que são iguais para todos os colaboradores. Estes incluem cantina fortemente subsidiada, transportes gratuitos, seguro médico com boas coberturas e extensível ao agregado familiar; possibilidade de empréstimos a juros mais baixos e seguro de carro e casa.

No entanto, é curioso que a percepção de cerca de 44% dos inquiridos é de que a empresa tem em conta a situação familiar de cada um, ou outras necessidades, de tal modo que os benefícios podem variar de pessoa para pessoa. Esta percepção poderá ter a ver com o facto da empresa fazer empréstimos de acordo com os pedidos dos colaboradores, tal como algumas das entrevistadas comentaram. Refira-se ainda que todas elas demonstraram um elevado contentamento em relação aos Benefícios Sociais.

d) *Formação*

Existe um grande dinamismo na empresa no que respeita a formação profissional, enquanto principal meio de suporte de uma série de mudanças em curso na empresa, que exigem o desenvolvimento dos colaboradores. As 75 horas anuais por pessoa face às 40 horas previstas, é prova disso. Os programas de formação são mais ou menos generalizados para os operadores, somente o calendário varia.

Em contradição com esta situação, 12% dos inquiridos consideram que a empresa nunca lhes deu possibilidades de desenvolvimento, e 42% que isso aconteceu poucas vezes. A maioria dos sujeitos (58%) sente que as suas necessidades não têm sido tidas em conta (ou pelo menos poucas vezes) na programação das acções de formação. Por outro lado 66,7% dos indivíduos pensam que a formação faz mais apelo às competências de grupo do que às individuais.

e) *Canais de comunicação*

Podemos dizer que os canais de comunicação entre chefes e empregados são sobretudo directos. A negociação colectiva é praticamente inexis-

tente, já que o sindicalismo está também ausente. Toda a gente pode pôr questões, problemas ou dar sugestões ao seu chefe ou a qualquer outro, oralmente ou por escrito. Existe um sistema de comunicação institucionalizado, a "Linha Directa", que chega directamente à Direcção de RH por via oral ou escrita. Em média são enviados perto de seis boletins por mês dos quais três são anónimos.

Uma curiosidade nesta empresa é o facto de toda a gente "se tratar por tu", independentemente do nível hierárquico dos indivíduos.

Para **resumir** podemos dizer que as formas mais importantes de individualização traduzem-se na revisão do mérito (que porém, não é baseada em objectivos individuais) e no respectivo prémio de remuneração individual. Este pode atingir 10% do salário anual, montante moderadamente elevado, face aos 20% em França e 30% nos Estados Unidos da América do salário anual de todos os níveis hierárquicos (Donnadieu e Beard, 1988), ao contrário do valor desta empresa, que inclui somente os níveis operacionais.

No entanto, se os dados acima assinalam um nível moderadamente elevado de individualização, existem outros sinais de iniciativas colectivistas na GRH, no sentido dado por Storey (1993). Vemos que o acesso à Formação é generalizado e acentua as competências grupais. A avaliação do desempenho, segundo 79,2% dos indivíduos, tem em consideração as competências de trabalho em equipa. Finalmente 14% no máximo da remuneração global anual, pode traduzir-se numa recompensa do desempenho do grupo e que por sua vez tem um forte impacto no empenhamento dos operadores.

2.4. COOPERAÇÃO/INDIVIDUALIZAÇÃO

Para os directores e facilitadores entrevistados a cooperação e a individualização são compatíveis e mesmo necessárias. A estratégia da empresa é a de acentuar estas duas tendências. Eles dizem que para além do trabalho em equipa e da cooperação, os indivíduos são diferentes e dão contribuições diferentes, pelo que deverão ser recompensados de modo equitativo. Dão o exemplo de uma equipa de futebol, onde a cooperação e a coordenação recíproca são fundamentais, mas os jogadores sabem que todos têm remunerações diferentes "*... a ideia de que para existir uma verdadeira equipa, é preciso que todos ganhem o mesmo, é extremamente falaciosa...*".

Em segundo lugar, e tal como já referimos, a resposta das chefias acerca da existência ou não de uma política de individualização na empresa, foi dupla. Por um lado há individualização, na medida em que cada indivíduo em termos de contribuição para a empresa é diferente, pelo que deveria ter uma retribuição diferente de todos os outros — defendem uma justiça distributiva. Por outro lado, em termos de objectivos organizacionais a tónica é mais no grupo do que no indivíduo *“o indivíduo está a alargar as suas fronteiras, estamos a considerar o indivíduo as 21 pessoas ... é cada vez mais importante a contribuição do grupo”*.

Para os operadores a ideia da compatibilidade existe também, mas ela não é consensual. Enquanto 59,6% concordam com a compatibilidade entre a cooperação do trabalho de grupo e a avaliação individual pelas chefias, 50%, ao contrário, acham mais justo remunerar os elementos dos grupos de modo igual e não em função de desempenhos individuais. Aliás 79,1% dos inquiridos gostam mais de prémios de grupo do que de prémios individuais. Esta divisão de opiniões verificou-se também entre os operadores entrevistados.

Enquanto numa perspectiva mais teórica, isto é, independente da prática da própria empresa, as opiniões se dividem, numa perspectiva prática o consenso é maior. Ou seja, a grande maioria pensa que os salários diferentes no seio de um grupo já trouxeram conflitos (72%), e que as classificações das revisões de mérito geram tensões no seu grupo (84%). Na nossa opinião a essência deste campo tensional reside essencialmente numa atitude deveras negativa no que respeita os procedimentos da revisão de mérito (responsável pelo montante do prémio individual), mais do que numa atitude negativa em relação a princípios de equidade, que diferenciam os indivíduos. Com efeito, a maior parte dos inquiridos estão em desacordo com a actual avaliação individual, pelas razões já analisadas. Mas ao mesmo tempo pensam que a diferenciação salarial baseada no desempenho individual tem a sua lógica dentro de um grupo (60%) e que a existência de qualquer outro tipo de avaliação individual (74%) é importante.

As tensões e os conflitos, segundo os entrevistados, subscrevem-se ao domínio do relacionamento interpessoal entre os operadores: a desresponsabilização dos que sentem iniquidade, um ambiente de guerrilha e sobretudo uma ansiedade generalizada no momento das revisões do mérito. Contudo estes problemas não nos parecem muito preocupantes. Primeiro, porque ninguém nos falou de períodos de conflitos declarados, nem de resultados gru-

país que tivessem ficado comprometidos devido a estas tensões. Em segundo lugar, 63% dos inquiridos não pensam que a promoção dos colegas de grupo já tenha trazido conflitos ao grupo, nem existem sentimentos de discriminação em alturas onde alguns vão a actividade de formação e outros não (76%). Finalmente, apesar de 54,2% considerarem que a competição no grupo é o resultado da avaliação e dos prémios individuais, somente 26% pensam que ela prejudica a cooperação.

IV CONCLUSÃO

De acordo com o modelo de cooperação apresentado, pudemos verificar que os grupos (semi) autónomos deste caso (uma das estruturas organizacionais mais transversais) estão associados a níveis de cooperação (comportamentais e atitudinais) bastante elevados. Assim, teremos de manter a hipótese do valor instrumental da associação entre o tipo de estrutura organizacional, nomeadamente ao nível das interdependências e coordenação do trabalho, e os níveis de cooperação comportamentais e atitudinais. Porém, alguns dos aspectos atitudinais da cooperação como a especificidade da linguagem do grupo, a cumplicidade e a confiança entre os membros dos GAT, não se apresentaram tão elevados como os outros. Uma das explicações possíveis para esta discrepância, e sobretudo no caso destes dois aspectos afectivos (já que a questão da linguagem poderá dever-se à ausência de especificidade técnica de cada grupo), poderá ter a ver com a duração ainda curta dos grupos (menos de 2 anos). Supõe-se que a construção das diferentes dimensões da cooperação não se faz uniformemente e que, alguns dos seus aspectos mais delicados, como a confiança e cumplicidade de caracteres, exigirão mais tempo, o que de algum modo reforça o carácter multidimensional do conceito de cooperação. Necessitar-se-ia então, de estudos comparativos que por um lado confirmassem a não uniformidade na construção de uma cooperação multidimensional, bem como de estudos longitudinais para avaliar o desenvolvimento dos diferentes aspectos da cooperação.

Quanto às questões de investigação colocadas, e que serão ainda objecto de estudo nos restantes casos, a análise deste permite-nos desde já respostas relativas.

A individualização na GRH e a cooperação, enquanto estrutural, comportamental e atitudinal, coexistem, e segundo a Direcção, a tendência é de as manter e mesmo reforçá-las. Os operadores manifestam uma preferência por esta nova forma de trabalho mais cooperativo e demonstram maior satisfação com o conteúdo do trabalho, mas as políticas individualizantes não suscitam tanto consenso.

Cerca de metade dos operadores não partilham a mesma opinião que a direcção no que respeita a aplicação de uma justiça distributiva dentro do grupo de trabalho, que deve sobretudo produzir resultados em comum. E mesmo, no caso de acordo, ele deixa de existir quando se trata de mostrar objectivamente se esta justiça distributiva influencia negativamente a cooperação. Quase todos referem a existência de tensões, de conflitos ao nível inter-pessoal e um ambiente de ansiedade. Quanto à origem destas tensões, mais do que com as políticas de equidade, o desacordo é com os procedimentos e com a sua legitimidade. De acordo com a tendência encontrada na literatura de legitimar a individualização (Linhart, Rosenblatt e Voegle, 1993), a direcção pretende melhorar os procedimentos, nomeadamente com a introdução de uma avaliação 360°. Porém, o nosso prognóstico não é muito favorável, pois a confiança entre os operadores, necessária para o sucesso de uma avaliação pelos pares, não parece muito sólida. Por outro lado, a empresa quer alargar a diferenciação dos indivíduos pela remuneração de base, sendo o critério as aptidões (em fase de início, não se conhecendo ainda os efeitos), o que poderá exacerbar o espírito de competição e prejudicar a cooperação. Serão necessários estudos longitudinais posteriores, para avaliar objectivamente o efeito destas tensões, e os resultados dos melhoramentos previstos.

Todavia os efeitos destas tensões, como já indicamos, não parecem preocupantes. Na nossa opinião, esta situação deve-se ao esforço desenvolvido pela Direcção para favorecer a cooperação, bem como à própria receptividade dos operadores. Aquele esforço traduz-se pela recompensa dos resultados do grupo, que poderá até ultrapassar o prémio individual, pelo acesso generalizado à formação, pelo alargamento das possibilidades de desenvolvimento pessoal e sobretudo, por uma trajectória de implicação e a lógica de projecto da empresa. Assim, não podemos dizer que os disfuncionamentos que ocorrem são de uma certa forma neutralizados por indicadores colectivos, pois não falamos de indicadores, mas de uma verdadeira trajectória de implicação generalizada, que terá o potencial para evoluir de um modo bastante positivo.

REFERÊNCIAS

- AMADIEU, J.-F. (1995) *Le Management des Salaires*. Economica, Paris.
- AOKI, M. (1991) Le management japonais: le modèle "J" d'Aoki. *Problèmes Axelrood*, R. (1984) *The evolution of cooperation*. New York: Basic Books.
- BAIRD, L.S., Post, J.E., and Mahon, J.F. (1990) *Management*. Harper Collins, London.
- BERNOUX, P. (1985) *Sociologie des Organisations*. Paris, Le Seuil.
- BRYMAN, ALAN e ROBERT G. BURGESS (ed) (1994) *Analyzing Qualitative Data*. Routledge. London.
- CHEN, C.C., X-P CHEN e J.MEINDL (1998) How can Cooperation be Fostered? The Cultural Effects of Individualism-Collectivism, *Academy of Management Review*, Vol. 23, N° 2, p. 285-304.
- CINTAS, C. (1998) "Équité des rémunération et coopération". *Actes du 9ème Congrès de l'Association de Gestion de Ressources Humaines*. St. Quentin-en-Yuclivés.
- CROZIER, M. (1985) *L'entreprise dans 10 ans. Les nouveaux modes d'organisation*, Paris, Institut d'Entreprise.
- DENZIN, NORMAN e YVONNA S. LINCOLN, (eds) (1994) *Handbook of Qualitative Research*. Sage Publications. California.
- DONNADIEU, G., (1994) *Du salaire à la retribution, pour une nouvelle approche des rémunérations*, 3ème édition, Editions Liaisons
- DOZ, YVES and SANTOS, JOSÉ F.P. (1997) On the management of knowledge: from the transparency of collocation and co-setting to the quandary of dispersion and differentiation Working Paper, INSEAD, Fontainebleau, France.,
- DUMOULIN, C., (1998) Coopération et GRH: Le cas d'une entreprise de service, Groupe Organisation et Relations d'Emploi, Études et Recherches, Institut d'administration des Entreprises, pg 49-55.,
- EVERAERE, C. (1996) Les collectifs de travail: une fausse évidence. *Éducation Permanente* n° 129. 19
- GAMBETTA, D. G. (Ed). (1988) Can we trust trust? em D. G. Gambetta (Ed) *Trust*, pg 213-237. Basil, Blackwell.
- GUEST, DAVID E. (1989) Human Resource Management: its implications for industrial relations and trade unions in John Storey (ed) *New perspectives on Human Resource Management*. Routledge. London and New York.,
- JONES G. e J. GEORGE (1998) The experience and evolution of Trust: implications for cooperation and teamwork". *Academy of Management Review*, Vol 22, N°3, pg. 531-546.,
- KORSGAARD, M. A., D.M. SCHEIWEIGER e SAPIENZA, H.J. (1995) Building commitment, attachment and trust in strategic decision-making teams. *Academy of Management Journal*. Vol. 38, n°1, pg. 60-84.
- KRAMER, R.M. M.B. BREWER e B.A HANNA (1996) *Collective Trust and collective action. Trust in Organization*. Sage.
- LAMOTTE, BRUNO (1993) Individualisation des salaires et organisation du travail: quelles relations?. *Travail et Emploi*, n°57, pg 48-59.

- LE BOTERF, GUY (1994) *De la Compétence: essai sur un attracteur étrange*. Les Editions de l'Organisation.
- LEGGÉ, KAREN (1989) Human Resource Management: a critical analysis" in John Storey (ed) *New perspectives on Human Resource Management*. Routledge. London and New York.
- LINHART, D., PROZENBLATT e SYLVIE VOEGELE, Vers une nouvelle rémunération scientifique du travail?, *Travail et Emploi*, n°57, pg 30-47, 1993.
- LIVIAN Y-F (1998) *Organisations – Théories et pratiques*. Ed. Dunod, Paris..
- LOUART, PIERRE (1993) Les champs de tension en gestion des ressources humaines em Julienne Brabet (ed) *Repenser la Gestion des Ressources Humaines?*, Ed Economica.
- MAC ALLISTER, D.J. (1995) Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, Vol. 38, pg 24-59.
- MAYER, R.C., J.H. DAVIS e F.D. SCHOORMAN (1995) An integrative model of organizational trust'. *Academy of Management Review*, vol. 20, pg 709-734.
- MILES, MATHEW B. e A MICHAEL HUBERMAN, (1994) *Qualitative Data Analysis – Na expanded sourcebook*, second edition, Sage Publications.
- ORLÉAN, A. *Analyse économique des conventions*, PUF, Paris, 1994.
- PERRIER P. (1995) L'organisation du travail entre rationalisation et coopération, *Entreprise & Personnel*, Mai.
- RAGIN, CHARLES C. e HOWARD S. BECKER (eds) (1992) *What is a case? Exploring the foundations of social inquiry*, Cambridge University Press.
- REYNAUD, J-D (1996) *Les règles du jeu, l'action collective et la régulation sociale*. Armand Colin,
- SCHEIN, E.H. (1985) Defining Organization Culture in Schein, E.H. (Ed.), *Organizational Culture and Leadership*. Jossey Bass, San Francisco.
- SCHINDLER, P.L. (1993) The structure of interpersonal trust in the workplace, *Psychological Reports*, Out., pg 563-573.
- SCHUMANN, MICHAËL (1991) Large diffusion des nouveaux modèles de production et changement hésitant des structures de travail. *Travail et Emploi*, n°50/4, pg 84-103.
- SERVAIS, O. (1989) Les enjeux de l'individualisation des salaires. *Revue Française de Gestion*, Mars- Mai, pg 5-14.
- SIRE, BRUNO (1994) La gestion des rémunérations au service de la flexibilité. *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai, pg 104-113.
- SMITH, KEN; STEPHEN CARROLL e U. ASHFORD (1995) Intra and Interorganizational Coopération: toward a research agenda. *Academy of Management Journal*, Vol 38, No.1, pg 7-23.
- STOREY, JOHN (ed) (1989) *New perspectives on Human Resource Management*. Routledge. London and New York.
- STOREY, JOHN e N. BACON (1993) Individualism and collectivism: into the 1990s. *The International Journal of Human Resource Management*, 4:3, September, pg 665-684.
- TERSAC G. (1992) *Autonomie dans le Travail*, Sociologie d'aujourd'hui. Paris, Puf.
- THOMPSON, J. (1967) *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.
- THUDEROZ, CHRISTIAN (1995) Du lien social dans l'entreprise, travail et individualisme coopératif. *Revue française de sociologie*, XXXVI, pg. 325-354.
- VAN DE VEN, ANDREW H., e ANDRÉ L DELBECQ (1976) Determinants of Coordination Modes within Organizations. *American Sociological Review*, Vol. 41 (April), p. 322-338.

- YIN, ROBERT K. (1994) *Case Study Research – Design and Methods*, second edition, Applied Social Research Methods Series, Vol 5, Sage Publications.
- ZARIFIAN, P. (1994) Coopération, compétence et système de gestion dans l'industrie: la recherche de coherence, em *Actes du 5ème Congres de l'Assotiation de Gestion de Ressources Humaines*, Montpellier, 15-20.
- ZARIFIAN, P. (1993) *Quels modèles d'organisation pour l'industrie européenne? L'émergence de la firme coopératrice*, Paris. L'Harmattan.

A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E AS PERCEPÇÕES, ATITUDES E BEM ESTAR DOS TRABALHADORES: UM ESTUDO COMPARATIVO DE DOIS CASOS

M.^a JOSÉ CHAMBEL⁽¹⁾, LUÍS CURRAL⁽¹⁾,
LINA FORTES FERREIRA⁽²⁾ E M.^a AMÉLIA MARQUES DE MORAIS⁽²⁾

⁽¹⁾ FACULDADE DE PSICOLOGIA E DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO DA UNIVERSIDADE DE LISBOA

⁽²⁾ ESCOLA SUPERIOR DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS DO INSTITUTO POLITÉCNICO DE SETÚBAL

I. INTRODUÇÃO

Diversificada pesquisa tem procurado relacionar determinadas práticas de gestão de recursos humanos com o desempenho organizacional. Algumas delas indicam uma relação positiva entre o desempenho da organização e os processos de selecção sofisticados (Becker & Huselid, 1992), os investimentos em formação (Bartel, 1994), os sistemas de recompensas (Gerhart & Milkovich, 1992) e os sistemas de participação dos empregados (Wagner III, 1994).

Lado e Wilson (1994) consideraram que a gestão de recursos humanos podia desenvolver um conjunto de práticas que permitiam utilizar as competências organizacionais, contribuindo para um melhor desempenho organizacional. Dentro dessas práticas, os autores referiram a selecção de empregados adequados à organização como um todo, a socialização extensa dos novos empregados, o desenvolvimento de sistemas de avaliação de desempenho, as estratégias de recompensas baseadas nas competências e a formação e o desenvolvimento. Mais ainda, estes autores consideraram que, ter pouco

em consideração a congruência do empregado e da organização, desenvolver práticas ambivalentes do ponto de vista ético e atribuir aos empregados funções com pouco significado, podiam ser consideradas práticas que destruíam as competências da organização e, conseqüentemente, levavam a uma diminuição do seu desempenho.

Na revisão de literatura efectuada por Huselid (1995), este referiu, explicitamente, que determinadas práticas de gestão de recursos humanos aumentavam o desempenho da organização. Este autor considerou que o recrutamento extensivo, a selecção, a formação, a partilha formal de informação, a medição de atitudes, o desenho do trabalho, os programas de participação, a avaliação de desempenho e os sistemas de recompensas, as promoções e os incentivos que reconheciam e recompensavam o mérito dos empregados, estavam relacionados com resultados positivos no desempenho da empresa (p. 640).

Verifica-se, no entanto, nesta pesquisa que partilha esta ideia de que a gestão de recursos humanos pode contribuir para melhorar os resultados organizacionais, que é difícil estabelecer como deve ser essa gestão. Diferentes estudos incluem diferentes práticas e, por vezes, algumas práticas são consideradas por uns autores eficazes, e, por outros, ineficazes (Youndt, Snell, Dean. & Lepak, 1996, p.840; Becker & Gerhart, 1996, p.785).

Huselid (1995) refere que esta dificuldade pode resultar do facto da maioria dos estudos se centrar numa prática particular de gestão dos recursos humanos e não observar o sistema total das práticas a este nível. Cada uma das práticas de recursos humanos pode ter pouca influência no desempenho da organização, mas em conjunto com as outras práticas, pode ter uma influência importante nos resultados da organização sobretudo quando existe uma elevada adequação entre si (Becker & Gerhart, 1996). A configuração do conjunto de práticas de recursos humanos é que provoca uma sinergia positiva, a qual aumenta a vantagem competitiva da organização porque diminui a possibilidade de imitação por parte dos concorrentes (Lado e Wilson, 1994).

Por outro lado, a maioria dos autores integrados no estudo da gestão de recursos humanos tem salientado o facto da relação entre a gestão de recursos humanos e o desempenho das organizações não ser uma relação directa, mas moderada pelo comportamento e as atitudes dos indivíduos da organização.

Considera-se que, numa era em que não é só o preço dos produtos que determina a escolha dos clientes e, conseqüentemente, orienta a estratégia da organização, mas uma série de outros critérios, como a qualidade, os prazos de fornecimento, a variedade e a assistência pós-venda, as pessoas nas organizações ganham um novo relevo. Concretamente, refere-se que é necessário que os empregados consigam manter e promover esses critérios, o que implica não só um bom nível de competência técnica, mas um determinado grau de envolvimento com o seu trabalho e a organização de que fazem parte. Como referem, por exemplo, Walton (1985), Lawler (1992) e Cotton (1993), só envolvendo os empregados, uma organização consegue desenvolver produtos menos caros, com maior qualidade e mais inovadores.

Numa revisão exaustiva da literatura, Meyer e Allen (1997) concluíram que o *compromisso* dos trabalhadores apresentava uma relação positiva com o desejo de permanecer na empresa, com comportamentos extra-papel que são importantes para o sucesso da organização (por exemplo, ajudar os colegas, oferecer-se para realizar tarefas não estipuladas na função e dar sugestões para melhorar o funcionamento), com a satisfação com a carreira e a satisfação geral com a vida e com o desempenho; e uma relação negativa com o absentismo e o *stress* no trabalho. Segundo os autores, diferentes práticas de gestão dos recursos humanos apresentavam uma relação positiva com esta atitude de *compromisso*, nomeadamente: o nível de pagamento; a distribuição de recompensas de forma equitativa; o reconhecimento da objectividade da avaliação de desempenho; a existência de promoções e a sua justiça; a formação; a segurança de emprego; a utilização de informação realista no recrutamento, salientando os aspectos positivos e os negativos da organização e do trabalho; as estratégias de socialização que reforçavam as características dos indivíduos; a posse de acções da organização por parte dos trabalhadores; a existência de benefícios ligados aos cuidados à família.

Arthur (1994) desenvolveu um estudo empírico no sentido de avaliar o impacto de um determinado sistema de recursos humanos. Com este estudo, o autor ultrapassou a limitação de procurar a influência de apenas uma prática de gestão de recursos humanos, porque considerou o conjunto das práticas de gestão de recursos humanos como um *cluster*, isto é, um conjunto de objectivos e respectivas práticas que são complementares ou sinérgicas entre si. Neste estudo o autor encontrou um sistema de gestão de recursos humanos que apelidou de *controlo* e outro a que chamou de

compromisso. O objectivo do sistema de *controlo* dos recursos humanos era reduzir os custos directos do trabalho, ou aumentar a eficiência, obrigando os empregados a seguir determinadas regras e procedimentos e baseando as recompensas dos empregados nos resultados (Eisenhardt; Walton, cit. in Arthur, 1994, p. 672.). O sistema de *compromisso* procurava criar uma ligação psicológica entre os objectivos organizacionais e os empregados.

Este autor considerou que estes diferentes objectivos em relação aos recursos humanos levavam a diferentes práticas. O sistema de *controlo* obrigava ao desenvolvimento de *padrões* e à medição precisa dos resultados de cada empregado, sendo as recompensas atribuídas com base nessas avaliações. Pelo contrário, num sistema de *compromisso* desenvolviam-se os mecanismos precisos de selecção, de participação na decisão, o treino dos grupos na resolução de problemas e as actividades de socialização, tendo em vista a permanência dos indivíduos na organização e a adesão aos seus objectivos.

Este autor verificou que o tipo de sistema de recursos humanos adoptado pela organização tinha impacto diferente nas atitudes dos trabalhadores e, conseqüentemente, apresentavam repercussões também distintas, tanto no desempenho, como no *turnover* dos seus membros.

Num estudo mais extenso, que incluiu uma amostra nacional com perto de 1000 empresas de diferentes indústrias, Huselid (1995) estudou também o impacto de diferentes práticas de gestão de recursos humanos. Tal como o autor anterior, considerou que as práticas da gestão de recursos humanos deviam ser avaliadas como um todo e distinguiu como um sistema eficaz de gestão de recursos humanos aquele que apelidou de *práticas de trabalho de elevado desempenho*. Neste sistema distinguiu dois grandes grupos. No primeiro, incluiu o conjunto de práticas destinadas a melhorar as competências dos empregados e as estruturas que lhes permitiam usar essas competências na realização do seu trabalho, nomeadamente, os esforços intensivos de recrutamento, os mecanismos de selecção, o desenho do trabalho, os mecanismos de participação, o número médio de horas de formação por empregado, os procedimentos de greve, os planos de partilha de informação e os sistemas de partilha dos lucros da empresa.

No segundo grupo, incluiu as práticas destinadas a reconhecer e reforçar os comportamentos desejados dos empregados, isto é, os comportamentos destinados a promover o seu *envolvimento*. Especificamente, referiu os mecanismos formais de avaliação de desempenho, a ligação destes

mecanismos aos sistemas de recompensas e aos mecanismos de promoção baseados no mérito.

Verificou que estes dois grupos de práticas de gestão dos recursos humanos tinham impactos distintos no comportamento e nas atitudes dos trabalhadores e, conseqüentemente, nos resultados das organizações.

Em todas estas investigações, aparece como dificuldade a tentativa de definir qual o sistema de gestão de recursos humanos ou, mais especificamente, quais as práticas de recursos humanos capazes de promover as atitudes positivas por parte dos trabalhadores. Tal como referimos anteriormente, em relação ao desempenho, cada autor estabelece, também, em relação às atitudes, um sistema ou um conjunto de práticas diferentes.

Esta dificuldade, por um lado, mostra a necessidade de continuar a desenvolver pesquisa que identifique a relação entre o conjunto de práticas de gestão de recursos com diferentes atitudes por parte dos trabalhadores. Por outro lado, incentiva a procura de diferentes variáveis que possam mediar a relação entre estas duas variáveis.

Schneider, Brief e Guzzo (1996) referiram o clima organizacional como uma dessas variáveis mediadoras. Segundo estes autores, apesar das organizações implementarem novas práticas de recursos humanos tendo em vista o aumento do seu desempenho, esta influência depende do efeito que essas mesmas práticas tiverem, em primeiro lugar, no clima organizacional e, em segundo lugar, nas atitudes dos indivíduos.

O clima organizacional, o qual constitui uma variável tradicional na psicologia social das organizações, tem sido, desde o início, associado às atitudes dos indivíduos no contexto do seu trabalho. Considera-se hoje, o clima organizacional como a percepção que os empregados têm das políticas, práticas e procedimentos organizacionais e que podem ser formais ou informais. Podemos considerar que este conceito opera a diferentes níveis: psicológico, que se refere ao conjunto de percepções de um membro da organização; grupal, que se refere ao conjunto de percepções partilhadas pelos elementos desse grupo; organizacional, que se refere ao conjunto de percepções partilhadas por todos os membros da organização.

Por outro lado, muitos estudos têm mostrado que as características do trabalho têm influência nas atitudes face ao trabalho (Hackman & Oldham, 1980; Wall & Martin, 1994). Se considerarmos que determinadas práticas de gestão de recursos humanos (por exemplo, os programas de enriquecimento

do trabalho, a criação de grupos semi-autónomos, os mecanismos de sugestões) influenciam estas características do trabalho, somos levados a considerá-las como uma variável mediadora na relação entre a gestão de recursos humanos e as atitudes face ao trabalho.

No que diz respeito ao bem estar, embora não haja estudos que relacionem directamente práticas de recursos humanos e bem-estar, existem vários estudos que mostram que certas características do trabalho como a exigência qualitativa e quantitativa, a falta de autonomia e a ambiguidade do papel têm efeitos negativos na saúde dos trabalhadores (Cooper & Payne, 1988). Do mesmo modo, outras dimensões organizacionais como o suporte social e a qualidade das relações entre trabalhadores têm uma relação positiva com o bem-estar dos mesmos (Cropanzano, Howes, Grandey & Toth, 1997). Assim, podemos esperar que se as práticas de recursos humanos têm influência na percepção das características do trabalho e no clima da organização, então elas possam indirectamente afectar o bem-estar dos trabalhadores.

Nesta investigação procurámos categorizar o sistema de gestão de recursos humanos de duas empresas e observar a sua relação com a percepção que os trabalhadores têm de algumas características do seu trabalho e da sua organização, com algumas das suas atitudes em relação ao trabalho e à organização e com bem estar geral.

2. MÉTODO

2.1. AMOSTRA

Neste estudo é feita uma comparação entre duas organizações industriais com instalações em Portugal, na mesma região geográfica. Uma das organizações é uma fábrica da indústria electrónica (empresa A), com 427 trabalhadores, pertencente a um grupo multinacional. Desta empresa participaram no nosso estudo 255 trabalhadores da área fabril, o que corresponde a 65% do total de trabalhadores nesta área ($n = 390$). A outra organização é uma fábrica da indústria papelreira (empresa B), com 567 trabalhadores, pertencente a um grupo português. Desta empresa participaram 144 trabalhadores da área fabril, o que corresponde a 35% do total de trabalhadores nesta área ($n = 419$).

2.2. PROCEDIMENTO

Foram contactados os Directores de Recursos Humanos de ambas as empresas para aferir do interesse e disponibilidade das mesmas para participar no estudo. Após apresentação dos objectivos e metodologia do estudo, foi combinada a melhor forma de recolher a informação junto dos empregados. Assim, foi acordado fazer reuniões com as chefias directas e os representantes dos trabalhadores onde foram apresentados os objectivos do estudo e a quem foi pedida ajuda no esclarecimento dos restantes participantes. Uma vez efectuadas estas reuniões, e após acordo em participarem, os questionários foram distribuídos pelos investigadores, no local de trabalho, a todos os indivíduos que trabalhavam na área fabril. A distribuição dos questionários foi feita em vários dias para abranger todos os turnos. Os questionários foram recolhidos pessoalmente pelos investigadores, alguns no próprio dia e os restantes nos dias seguintes. Por fim, ficou combinado que os resultados do estudo respeitantes a cada uma das empresas seriam apresentados aos respectivos participantes.

Na primeira reunião com os Directores de Recursos Humanos, foi ainda agendada uma entrevista com cada um deles para recolher informação sobre as estratégias de recursos humanos postas em prática por cada uma das empresas. Foi igualmente pedido acesso a documentos das empresas que pudessem complementar a informação obtida nas entrevistas.

2.3. MEDIDAS

A informação sobre as práticas de recursos humanos utilizadas pelas duas empresas, foi recolhida por meio de entrevistas semi-estruturadas aos respectivos directores de recursos humanos.

As entrevistas foram baseadas num guião onde se exploraram as seguintes práticas de gestão de recursos humanos: recrutamento, selecção, recompensas, carreiras, formação, avaliação de desempenho, sistemas de trabalho e sistemas de informação. Para cada um destes tópicos foram colocadas questões sobre quem era responsável pela implementação das práticas, como se fazia a mesma, desde quando existiam essas práticas, que mudanças estavam projectadas ou pensadas e nos casos em que já existiam mudanças, como

tenham sido realizadas e aceites pelos empregados. A informação foi depois sintetizada e foram analisadas as práticas vigentes em cada uma das empresas.

A informação sobre características do trabalho, clima da organização, atitudes face ao trabalho e bem-estar dos trabalhadores foi recolhida através de um questionário.

Características do trabalho. São medidas por uma escala composta pelos seguintes factores: Trabalho em equipa (4 ítems, $\alpha = .80$), Exigência qualitativa e quantitativa do trabalho (5 ítems, $\alpha = .63$), Complexidade (4 ítems, $\alpha = .62$), Autonomia (3 ítems, $\alpha = .62$), Monotonia (3 ítems, $\alpha = .71$). Os sujeitos registam a sua percepção sobre estas dimensões numa escala de cinco pontos que varia entre *Discordo* (1) e *Concordo* (5).

Clima organizacional. É medido por uma escala composta pelos seguintes factores: Apoio do chefe (4 ítems, $\alpha = .88$), Reconhecimento (4 ítems, $\alpha = .65$), Justiça das recompensas (4 ítems, $\alpha = .74$), Imagem (3 ítems, $\alpha = .74$), Relações com colegas (6 ítems, $\alpha = .72$). Os sujeitos registam a sua percepção sobre estas dimensões numa escala de cinco pontos que varia entre *Discordo* (1) e *Concordo* (5).

Atitudes face ao trabalho. São medidas por uma escala composta pelos seguintes factores: Intenção de saída (3 ítems, $\alpha = .74$), Satisfação com as recompensas (6 ítems, $\alpha = .84$), Satisfação com as relações entre colegas (4 ítems, $\alpha = .82$), Satisfação com a supervisão (3 ítems, $\alpha = .83$), Satisfação com o trabalho (3 ítems, $\alpha = .74$). Os sujeitos registam a sua percepção sobre estas dimensões numa escala de cinco pontos que varia entre *Discordo* (1) e *Concordo* (5).

Bem-estar. É um indicador composto por cinco escalas que incluem medidas de saúde física e mental dos trabalhadores. Sintomas psicossomáticos que são avaliados pelo General Health Questionnaire- 12 (Goldberg, 1972), ($\alpha = .82$); os sujeitos registam a sua percepção numa escala de quatro pontos que varia entre *Melhor do que o costume* (1) e *Muito pior do que o costume* (4). Saúde geral é medida por 2 ítems, cujas respostas são dadas numa escala de cinco pontos que varia entre *Excelente* (1) e *Fraca* (5). Nível de energia percebido é medido por 6 ítems ($\alpha = .80$) e as respostas são dadas numa escala de seis pontos que varia entre *Todo o tempo* (1) e *Nunca* (6). Impacto da saúde sobre o trabalho é medido por 7 ítems ($\alpha = .74$) e as respostas são dadas numa escala dicotómica de *Sim* (1) e *Não* (2); Depressão é medida pela Depression Scale (Warr, 1971), esta escala tem 6 ítems

($\alpha = .86$) e as respostas são dadas numa escala de seis pontos que varia entre *Nunca* (1) e *Todo o tempo* (6).

3. RESULTADOS

A análise das entrevistas realizadas nas duas empresas, revelaram como práticas de gestão de recursos humanos, o seguinte.

Ambas as empresas na sua estratégia de recursos humanos apostam no recrutamento de pessoal qualificado, com elevados níveis de habilitações literárias. Em relação aos técnicos, o nível de habilitação mínimo é o bacharelato e para os operadores o 12º ano de escolaridade. Relativamente a estes últimos, as duas empresas privilegiam o recrutamento de jovens provenientes das escolas profissionais, ou seja, com formação técnico-profissional, tendo, no entanto, a empresa A baixado o nível de habilitação literária mínimo para o 9º ano de escolaridade, devido a dificuldades de oferta no mercado de trabalho.

No que diz respeito à selecção de pessoal, enquanto a empresa A, apesar de na fase de arranque ter adjudicado esse trabalho a uma empresa externa, o assegura na grande maioria das situações internamente, a empresa B contrata sempre serviços de uma empresa de consultoria especializada. Têm em comum o facto de considerarem que a decisão final cabe aos responsáveis de área, não sendo, no entanto, as chefias directas envolvidas no processo.

Relativamente ao acolhimento e integração dos novos colaboradores, ambas as empresas revelam preocupação com a formação inicial de socialização e de adaptação ao posto de trabalho.

A avaliação de desempenho na empresa A tem como principal objectivo adequar o trabalhador à função e a atribuição de prémios (esta apenas aos operadores), enquanto que na empresa B o sistema de avaliação de desempenho está ainda em fase de desenvolvimento, após uma aplicação que foi mal sucedida, devido à não aceitação por parte dos trabalhadores dos critérios e da metodologia utilizada, e que tinha como objectivo a atribuição de um prémio. O instrumento de avaliação é semelhante nas duas empresas (escalas gráficas) e a periodicidade é quadrimestral na empresa A e semestral na empresa B.

Em 1998 a formação na empresa A representou 4.7% da massa salarial, enquanto que na empresa B representou 1.04%. Enquanto a área de forma-

ção na empresa A está integrada no departamento de recursos humanos, na empresa B a formação é assegurada por um departamento autónomo, denominado centro de formação, sob o pelouro da administração e do qual faz parte o director de recursos humanos, o director de marketing e o director de produção. Na empresa A a formação incide em três áreas: área técnica, que representa a maior percentagem de formação ministrada; área comportamental e área de gestão. Na empresa B a formação pode subdividir-se em dois grandes grupos de acordo com a sua natureza e objectivos: formação de desenvolvimento (voluntária), que tem como objectivo principal facilitar a socialização do trabalhador, tendo consequências ao nível da promoção e progressão na carreira, bem como na atribuição de prémios; e formação técnica, orientada para a adaptação ao posto de trabalho, visando essencialmente a qualificação para trabalhar com as novas tecnologias que a empresa tem vindo a introduzir; para além desta, a empresa ultimamente tem apostado na formação das chefias. Relativamente ao processo de análise das necessidades de formação, em ambas as empresas, este é realizado pelos responsáveis de área, que indicam o trabalhador e o tipo de formação que necessita, sendo o plano anual de formação elaborado posteriormente pelo departamento de recursos humanos na empresa A e pelo departamento de formação autónomo na empresa B.

A evolução na carreira na empresa B faz-se por progressão e por promoção, tendo por base critérios de avaliação de desempenho e a frequência das acções de formação promovidas pela empresa. Na empresa A existem apenas dois níveis na função operador, sendo a progressão automática por antiguidade; já no que diz respeito às promoções, o critério é a avaliação de desempenho.

No que diz respeito às recompensas atribuídas, ambas as empresas praticam vencimentos acima do contrato colectivo de trabalho para o sector. Relativamente à política de atribuição de prémios, a empresa A tem um prémio mensal, apenas para os operadores, calculado com base na avaliação de desempenho e na assiduidade, enquanto que a empresa B tem um prémio de produção mensal para todos os trabalhadores, excepto chefias, e um prémio anual em função dos resultados globais da empresa, constituindo a assiduidade, a disciplina e a colaboração também regras de acesso a estes prémios. As duas empresas têm como regalias sociais, a atribuição de um seguro de saúde e de um seguro de vida a todos os trabalhadores, ao que acresce um

fundo de pensões na empresa B, justificado pelo facto de se tratar de uma empresa mais antiga. Para além destes incentivos extra, a empresa B atribui um subsídio de transporte aos seus trabalhadores, disponibiliza 48h anuais para tratar de assuntos vários, que caso não sejam utilizadas são bonificadas trimestralmente e coloca à disposição dos trabalhadores a possibilidade de aquisição de acções a metade do valor de mercado, sendo o seu acesso feito em função do nível de vencimento, ao que acresce a atribuição de diuturnidades em função da antiguidade na empresa. A atribuição de viatura constitui igualmente outra regalia, na empresa A, para determinados quadros, com funções de responsabilidade de área e, na empresa B, para todos os responsáveis de área, para além de algumas chefias e trabalhadores com funções comerciais, que têm automóvel atribuído por conveniência de serviço.

No que diz respeito aos programas de participação e envolvimento, apenas a empresa A apresenta um conjunto de programas formais de participação, de que são exemplo o programa de sugestões, os grupos de resolução de problemas e os prémios de excelência e reconhecimento geral. No entanto, convém referir que na empresa B apesar de existir uma caixa de sugestões, não existe nenhum programa formal e estruturado que incentive a participação.

O programa de sugestões é extensivo a todos os trabalhadores da empresa A e incentiva a participação individual e em grupo, sendo todas as sugestões premiadas com um prémio simbólico. Às sugestões aprovadas e concretizadas acresce um prémio pecuniário. Note-se que, a todas as sugestões recebidas é atribuída uma cotação, tendo em conta a relação entre a sugestão apresentada (originalidade, aplicabilidade e natureza) e a função desempenhada pelo proponente individual ou grupal.

Os grupos de resolução de problemas (círculos de qualidade) são constituídos no início de cada ano e compostos por 6 elementos que se reúnem meia hora por semana para discutir e resolver problemas que diagnosticam na empresa, com vista a uma melhoria contínua. O grupo que no final do ano apresentar a melhor solução, representa a empresa no festival anual da multinacional.

Outro tipo de programa de participação e envolvimento são os prémios de excelência e de reconhecimento geral, consistindo o primeiro na nomeação do melhor trabalhador do ano pelo corpo de gestão da empresa e o segundo na nomeação do melhor colega pelos pares. Os dois prémios referi-

dos são de natureza variada, podendo traduzir-se em viagens, produtos da empresa, entre outros.

Relativamente aos sistemas de informação e de comunicação interna, ambas as empresas possuem *intranet*, através da qual é divulgada a todos os trabalhadores informação sobre a empresa (missão, objectivos e valores da empresa, resultados mensais, etc). As duas organizações possuem um jornal de empresa, distinguindo-se, contudo, nos objectivos e na concepção. Na empresa A, o jornal tem como objectivo principal a divulgação dos acontecimentos sociais da empresa, privilegiando, por isso, notícias que divulguem o empenho e a iniciativa dos trabalhadores. Na empresa B, o jornal tem como objectivo principal informar sobre a situação da empresa e da envolvente. Esta diferença de objectivos está patente na própria concepção do jornal: na empresa A a concepção do jornal está dependente das contribuições de todas as áreas funcionais, ficando a sua coordenação a cargo do departamento de recursos humanos; na empresa B a concepção do jornal é da inteira responsabilidade do departamento de comunicação.

Neste momento as empresas encontram-se numa fase de redução de pessoal, embora por motivos distintos: a empresa A, em virtude do volume de trabalho, uma vez que faz produção por encomenda e a empresa B devido à progressiva automatização do seu processo de produção. O processo de separação tem sido também conduzido de forma diferente: na empresa A, estando a maioria dos trabalhadores contratada a termo, a separação é feita através da caducidade do contrato de trabalho; na empresa B, a redução de pessoal abrange uma população com maior antiguidade e níveis de habilitação literária mais baixos, isto é, uma população efectiva, pelo que o processo de separação envolve a negociação entre a empresa e os delegados sindicais e o próprio trabalhador.

No que diz respeito à percepção dos trabalhadores sobre as características do trabalho, o clima, as atitudes e o bem-estar, foram calculadas as médias e desvios-padrão de todas as dimensões, separadamente para cada empresa.

Na empresa A os trabalhadores têm, em média, uma percepção neutra sobre as exigências e o grau de monotonia do seu trabalho. Esta neutralidade advém do facto de existirem trabalhadores com percepções contrárias sobre estas dimensões (desvios-padrão de .86 e 1.0, respectivamente). No que diz respeito ao trabalho em equipa e à complexidade, os trabalhadores consideram que estas são características ligeiramente presentes no seu trabalho. Sali-

	Trabalho em equipa	Exigência	Complexidade	Autonomia	Monotonia	Apoio do chefe	Recompensas	Justiça
Média	3.2	3.1	3.2	2.1	3.1	4.6	3.6	3.9
D.P.	1.3	.86	1.0	.94	1.0	.61	.88	.81
	Imagem	Relações	Intenção de saída	Satisfação recompensa	Satisfação relações	Satisfação supervisão	Satisfação trabalho	
Média	3.6	3.1	3.1	2.7	4.4	3.4	4.1	
D.P.	1.0	.84	1.1	1.1	.69	1.2	.93	
	Sintomas	Saúde geral	Energia	Impacto	Depressão			
Média	1.9	2.9	4.6	12.8	2.1			
D.P.	.31	.65	.77	1.6	.79			

TABELA 1 — Médias e desvios-padrão referentes a características do trabalho, clima, atitudes e bem-estar dos trabalhadores da empresa A

entamos que os desvios-padrão destas dimensões (1.3 e 1.0 respectivamente) sugerem a existência de percepções opostas. Os participantes percebem falta de autonomia para a realização do seu trabalho, nomeadamente a possibilidade de tomar decisões.

No que diz respeito ao clima, os trabalhadores da empresa A consideram que têm um apoio elevado do seu chefe directo, que as recompensas são adequadas ao desempenho e que a sua distribuição é realizada de uma forma equitativa. Esta empresa é ainda percebida como tendo uma imagem de prestígio. A qualidade das relações entre os colegas é percebida de forma neutra, embora o desvio-padrão obtido (.84) nos sugira que existem tantos trabalhadores com uma percepção favorável como aqueles que têm uma percepção desfavorável.

Em relação às atitudes, os trabalhadores da empresa A manifestam uma ligeira insatisfação com as recompensas, uma elevada satisfação com as relações entre colegas, assim como com o seu trabalho. Os participantes mostram alguma satisfação com a sua chefia directa. Quanto à intenção de saída da empresa, esta apresenta um valor neutro, embora o desvio-padrão (1.1) sugira a existência de tantos trabalhadores que manifestam vontade de sair como aqueles que, pelo contrário, não pensam em sair.

No que diz respeito ao bem-estar, os trabalhadores da empresa A não apresentam, em média, sintomas psicossomáticos, dizem ter uma saúde geral boa, sentem-se com níveis de energia apropriada à sua actividade, não consi-

deram que a sua saúde tenha tido impacto negativo sobre a sua capacidade para realizar o trabalho e raramente apresentam sintomas de depressão.

	Trabalho em equipa	Exigência	Complexidade	Autonomia	Monotonia	Apoio do chefe	Recompensas	Justiça
Média	2.5	3.5	2.6	2.5	3.7	4.5	2.9	2.4
D.P.	.97	.80	1.1	.92	1.0	.62	.81	.92
	Imagem	Relações	Intenção de saída	Satisfação recompensa	Satisfação relações	Satisfação supervisão	Satisfação trabalho	
Média	2.6	2.6	3.1	2.0	4.1	3.3	4.2	
D.P.	1.1	.83	1.2	.92	.78	1.2	.94	
	Sintomas	Saúde geral	Energia	Impacto	Depressão			
Média	2.5	2.8	4.8	1.30	2.1			
D.P.	.16	.63	.67	1.5	.84			

TABELA 2 — Médias e desvios-padrão referentes a características do trabalho, clima, atitudes e bem-estar dos trabalhadores da empresa B

Na empresa B os trabalhadores consideram, em média, que o seu trabalho é bastante exigente e monótono. No que diz respeito ao trabalho em equipa, à complexidade e à autonomia, os trabalhadores desta empresa consideram que estas características não estão presentes no seu trabalho.

No que diz respeito ao clima, os trabalhadores da empresa B consideram que têm um apoio elevado do seu chefe directo. A adequação das recompensas é percebida de uma forma neutra, embora o desvio-padrão sugira que existem tantos trabalhadores com uma percepção favorável como aqueles que têm uma percepção desfavorável. A equidade na distribuição das recompensas, as relações entre colegas e a imagem da empresa são percebidas como desfavoráveis.

294

Em relação às atitudes, os trabalhadores da empresa B manifestam-se, em média, insatisfeitos com as recompensas. Pelo contrário, mostram-se bastante satisfeitos com as relações entre colegas e com o seu trabalho. Os participantes mostram alguma satisfação com a sua chefia directa. Quanto à intenção de saída da empresa, esta apresenta um valor neutro, embora o desvio-padrão (1.0) sugira a existência de tantos trabalhadores que manifestam vontade de sair como aqueles que, pelo contrário, não pensam em sair.

No que diz respeito ao bem-estar, os trabalhadores da empresa B consideram, em média, que têm tido alguns sintomas psicossomáticos, que nem sempre têm níveis de energia apropriada à sua actividade e raramente apresentam sintomas de depressão. No entanto, consideram que a sua saúde geral é boa e que a mesma não tem tido impacto negativo sobre a sua capacidade para realizar o trabalho.

Em seguida foram feitas análises comparativas (ANOVA) entre as empresas A e B para as dimensões das características do trabalho, do clima, das atitudes e do bem-estar.

	Trabalho em equipa	Exigência	Complexidade	Autonomia	Monotonia	Apoio do chefe	Recompensas
Empresa A	3.2	3.1	3.2	2.1	3.1	4.6	3.6
Empresa B	2.5	3.5	2.6	2.5	3.7	4.5	2.9
	Imagem	Relações	Intenção de saída	Satisfação recompensa	Satisfação relações	Satisfação* supervisão	Satisfação* trabalho
Empresa A	3.9	3.6	3.1	2.7	4.4	1.9	4.6
Empresa B	2.4	2.6	2.6	2.0	4.1	2.5	4.8

As diferenças são todas significativas para $p < 0.1$ excepto nas assinaladas com *

TABELA 3 — Comparação das características de trabalho, clima, atitudes e bem-estar dos trabalhadores entre as duas empresas

Nesta comparação podemos verificar que existem diferenças significativas entre a empresa A e a empresa B para quase todas as dimensões medidas. Assim, em relação às características do trabalho, a empresa A apresenta valores significativamente superiores aos da empresa B para todas as dimensões, excepto para a autonomia onde aquela empresa tem um valor inferior ao da empresa B. Quanto ao clima, observamos igualmente que a empresa A apresenta valores significativamente superiores aos da empresa B para todas as dimensões. No que diz respeito às atitudes, observaram-se diferenças significativas apenas na satisfação com as recompensas e na satisfação com as relações, tendo a empresa A apresentado valores superiores aos da empresa B em ambas. Quanto ao bem-estar, apenas se observaram diferenças em relação aos sintomas psicossomáticos e ao nível de energia percebido pelos trabalhadores, sendo também os resultados melhores para a empresa A.

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As empresas apresentam práticas de gestão de recursos humanos semelhantes. No entanto, os resultados obtidos parecem indicar que estas semelhanças são maiores a nível dos sistemas de controlo do que de compromisso (Arthur, 1994).

Ambas as empresas têm como objectivo a redução dos custos directos do trabalho, quer através da contratação a termo certo ajustada a uma produção por encomenda (empresa A), quer através da progressiva automatização do processo produtivo (empresa B). Verificam-se também semelhanças a nível do estabelecimento de regras e procedimentos e a nível do estabelecimento de *padrões* de desempenho. Aliás, a avaliação é um factor importante na evolução na carreira e para a determinação de recompensas em ambas as empresas, apesar do sistema de avaliação de desempenho não estar formalizado na empresa B, que utiliza actualmente como critérios de avaliação as informações recolhidas junto das chefias e a frequência das acções de formação profissional.

Ao nível do sistema de compromisso, isto é, o conjunto de práticas de recursos humanos que procuram criar uma ligação psicológica entre os objectivos organizacionais e individuais, as empresas revelam algumas diferenças que podem ser relevantes do ponto de vista do nosso objecto de estudo. As principais diferenças situam-se ao nível dos programas formais de participação e envolvimento dos trabalhadores.

Apesar da socialização e da formação (comportamental e técnica) constituírem prioridades em ambas as empresas, o incentivo da participação dos trabalhadores na vida organizacional é mais saliente na empresa A. Esta preocupação traduz-se em programas formais de participação e envolvimento de que são exemplo os círculos de qualidade e o programa de sugestões, bem como a concepção do jornal de empresa.

296

O sentimento de participação e de envolvimento na vida organizacional parecem influenciar as diferenças encontradas relativamente à percepção das características do trabalho, clima organizacional, atitudes face ao trabalho e bem estar.

Destas diferenças destacam-se as da percepção do trabalho como sendo realizado em equipa por parte dos trabalhadores da empresa A, reforçada pela percepção de que se trata de um trabalho ligeiramente complexo,

que requer um algumas competências variadas, em oposição à percepção de um trabalho mais individual, monótono e de uma exigência acima das suas competências e do tempo disponível, por parte dos trabalhadores da empresa B. Ora, esta diferença de percepção torna-se relevante na medida em que a organização do trabalho (trabalho em linha), bem como as suas exigências (capacidade de utilização de novas tecnologias, vigilância, etc.) são equivalentes nas duas empresas.

A participação e o envolvimento dos trabalhadores parece ser igualmente responsável pelas diferenças ao nível do clima organizacional. A percepção da equidade nas recompensas e da transparência nos processos de promoção, aparece como o factor com maior amplitude de diferença entre as duas empresas. Esta diferença de percepção parece explicar as dificuldades sentidas na implementação de um sistema de avaliação de desempenho, visando, entre outros, a atribuição de um prémio individual na empresa B. Pelo contrário a existência de programas formais de participação e envolvimento, na empresa A poderá ter contribuído para a percepção de uma maior equidade na atribuição das recompensas.

Esta diferença nas práticas de gestão de recursos humanos pode ter influenciado também a percepção sobre a imagem e o prestígio da empresa, dado que a empresa A apresenta valores mais elevados do que a empresa B.

A percepção do reconhecimento das contribuições individuais e do bom relacionamento entre pares são outros factores que parecem corroborar esta hipótese. Estes dados parecem-nos tanto mais interessantes quanto as práticas de recompensas são efectivamente mais elevadas na empresa B do que na empresa A.

No que diz respeito às atitudes face ao trabalho, as práticas de participação e envolvimento dos trabalhadores parecem ser igualmente responsáveis pelas diferenças ao nível da satisfação com as recompensas e com as relações com os colegas. Na realidade, a satisfação com as recompensas é maior na empresa A, o que poderá estar relacionado com a percepção de equidade com as recompensas e com a percepção das recompensas. De igual modo, o envolvimento dos trabalhadores, através dos programas formais de participação na empresa A, poderá estar relacionado com a maior satisfação com os colegas nesta empresa.

Quanto ao bem-estar há diferenças significativas em algumas das áreas

avaliadas. Nota-se uma diferença ao nível dos sintomas psicossomáticos e da percepção da energia para realizar o trabalho, que neste caso poderão estar relacionada com as diferentes percepções e atitudes verificadas nas duas empresas. No entanto, outros factores poderão concorrer para esta diferença, entre os quais, as próprias condições físicas do trabalho que observamos serem efectivamente melhores na empresa A.

5. CONCLUSÕES

Este estudo parece suportar a ideia de que as práticas de gestão de recursos humanos de uma empresa podem influenciar as percepções dos trabalhadores das mesmas sobre as características do seu trabalho, o clima da organização, as atitudes destes face ao trabalho e o seu bem-estar. Concretamente, diferenças nas práticas de envolvimento das empresas parecem estar associadas a diferenças nas atitudes dos trabalhadores, no clima e nas percepção das características do trabalho, bem como em algumas áreas do bem-estar dos empregados, em particular a presença de sintomas psicossomáticos.

No entanto, gostaríamos de destacar algumas limitações deste estudo. Em primeiro lugar, o facto de a nossa amostra de uma das empresas (empresa B) não ser representativa da mesma, pelo facto de corresponder apenas a 35% do total dos trabalhadores da área fabril. Em segundo lugar, o nosso estudo não permite definir *clusters* de práticas de gestão de recursos humanos e seus respectivos efeitos nas percepções das características do trabalho e da organização, nas atitudes e no bem-estar geral dos trabalhadores, por ser um estudo que abrangeu apenas duas empresas. Por último, o nosso estudo não permite compreender se a relação entre as práticas gestão de recursos humanos e as percepções dos trabalhadores sobre as características do seu trabalho, o clima organizacional, as atitudes face ao trabalho e o seu bem-estar é uma relação directa ou se estas práticas têm sobretudo um impacto directo nas percepções das características do trabalho e no clima organizacional e estes últimos, por sua vez, vão influenciar as atitudes e o bem-estar dos trabalhadores.

Porém, pensamos que por um lado, este estudo permite levantar hipóteses sobre a influência que a implementação de certas práticas de gestão de

recursos humanos pode ter na percepção das características do trabalho, no clima organizacional, nas atitudes e no bem-estar dos trabalhadores. Por outro lado, parece apontar para o facto de que esta influência pode ocorrer independentemente do formato que estas dimensões efectivamente assumem na organização.

REFERÊNCIAS

- ARTHUR, J.B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37: 670-687.
- BARTEL, A.P. (1994). Productivity gains from the implementation of employee training programs. *Industrial Relations*, 33: 411-425.
- BECKER, B.E., & GERHART, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39: 779-801.
- BECKER, B.E., & HUSELID, M.A. (1992). Direct estimates of SDy and the implications for utility analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77: 227-233.
- COOPER, C.L. & PAYNE, R. (1988). *Cause, coping and consequences of stress*. Chichester, UK: Wiley
- CROPANZANO, R., HOWES, J.C., GRANDEY, A. & TOTH, P. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes and stress. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 18, 159-180.
- COTTON, J.L. (1993). *Employee Involvement. Methods for improving performance and work attitudes*. London: Sage.
- GERHART, B., & MILKOVICH, G.T. (1992). Employee compensation: Research and practice. In M.D. Dunette & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, vol.3, pp. 481-569. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- HACKMAN, J.R., & OLDHAM, G.R. (1980). *Work Redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- HUSELID, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38: 635-670.
- LAWLER III, E.E. (1992). *The ultimate advantage. Creating the high-involvement organization*. S. Francisco: Jossey-Bass.
- LADO, A.A., & WILSON, M.C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19: 699-727.
- MEYER, J.P., & ALLEN, N.J. (1997). *Commitment in the Workplace. Theory, research and application*. London: Sage.
- SCHNEIDER, B., BRIEF, A.P., & GUZZO, R.A. (1996). Creating a climate and culture for sustainable organizational change. *Organizational Dynamics*, 24: 7-19.
- WAGNER III, J.A. (1994). Participation's effect on performance and satisfaction: A reconsideration of research evidence. *Academy of Management Review*, 19: 312-330.

- WALL, T.D., & MARTIN, R. (1994). Job and work design. In C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.), *Key Reviews in Managerial Psychology: Concepts and research for practice*, pp. 158-188. New York: John Wiley & Sons.
- WALTON, R.E. (1985). From control to commitment. *Harvard Business Review*, 63: 77-84.
- YOUNDT, M.A., SNELL, S.A., DEAN, J.W., & LEPAK, D.P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39: 836-866.

A RELAÇÃO DE EMPREGO NO SÉCULO XXI

PETER HERRIOT, PHD

CONSULTORES DE GESTÃO CSA

E CITY UNIVERSITY BUSINESS SCHOOL, LONDRES

INTRODUÇÃO

Os últimos vinte anos testemunharam uma enorme mudança na natureza da relação de emprego, sobretudo no mundo ocidental. Diminuiu a segurança de emprego, havendo toda uma série de contratos de emprego "flexível" que está a tornar-se cada vez mais bem aceite (Brewster, 1998). Os dois motivos fundamentais destas mudanças são de natureza institucional, sendo o primeiro a desregulamentação dos mercados, que levou à globalização das empresas e ao crescimento de prestadores de serviços não convencionais (por exemplo, supermercados que vendem serviços financeiros). O segundo motivo é o aumento do número de empresas cotadas na bolsa (*public limited companies*), ou seja, empresas pertencentes a accionistas. Os maiores accionistas são, em muitos dos casos, investidores de fundos de pensões, que fazem pressão no sentido de se obterem grandes dividendos, de forma rápida.

As consequências destas mudanças institucionais são profundas. As organizações procuraram reduzir os custos e aumentar a produtividade com o objectivo de satisfazerem as expectativas dos seus accionistas e, ainda, para poderem sobreviver num ambiente cada vez mais competitivo. Uma das formas de redução de custos é o "downsizing" (a redução do número de postos de trabalho); a outra consiste em efectuar fusões e aquisições, obtendo-se,

desse modo, economias de escala. Mesmo quando o ciclo económico se encontra numa fase de alta conjuntura, o "downsizing" é considerado pelos comentadores financeiros como um êxito organizacional. Assim, as expectativas de uma relação de emprego segura e a longo prazo, caracterizada por perspectivas seguras de promoção e pela fidelidade, foram substituídas por um clima de incerteza (Herriot & Pemberton, 1995). As mudanças organizacionais colocaram em perigo tanto carreiras como empregos.

METÁFORAS

De que forma é que os gestores construíram um sentido para estas profundas mudanças na relação de emprego e no respectivo contexto? Uma das formas possíveis de dar sentido a essas mudanças é a utilização de metáforas (Grant & Osrick, 1996). Quando usamos metáforas, estamos essencialmente a comparar algo que nos parece ser difícil de entender (neste caso, a relação de emprego) com uma outra coisa que entendemos melhor. Através dessa comparação, evidenciamos uma característica específica da relação de emprego, uma vez que é através dessa mesma característica que a metáfora é especialmente conhecida. Por exemplo, Família é uma metáfora que tem sido muitas vezes utilizada para significar a relação de emprego, dado que uma das características principais da família tem a ver com o dever de protecção. É essa a característica que o falante quer realçar quando usa a metáfora Família.

Seria, no entanto, ingénuo pensar-se que o uso da metáfora é feito com o intuito único de facilitar a compreensão. As metáforas são frequentemente utilizadas para produzir efeitos retóricos, ou seja, são usadas para persuadir o ouvinte a entender a relação de emprego do modo como o falante pretende que o faça. Assim, usando de novo o exemplo da metáfora Família, os gestores de uma empresa poderão usar essa metáfora na sua comunicação com os empregados com o fim de os persuadir de que se preocupam efectivamente com os seus interesses.

O Quadro I apresenta oito metáforas que são normalmente usadas, hoje em dia, acompanhadas das respectivas características-chave: Família, Cruzada, Clube, Contrato, Recurso, Cidadão, Parceria e Cliente. É provável que algumas dessas metáforas sejam mais utilizadas em determinados sectores do que

<i>METÁFORA</i>	<i>ESSÊNCIA</i>	<i>LADO NEGATIVO</i>
<i>FAMÍLIA</i>	<i>CUIDADOS</i>	<i>NEGLIgÊNCIA/ABUSO</i>
<i>CRUZADA</i>	<i>VISÃO</i>	<i>TRAIÇÃO/CINISMO</i>
<i>CLUBE</i>	<i>PERTENÇA</i>	<i>EXCLUSÃO/ "OUTSIDER"</i>
<i>CONTRATO</i>	<i>OBRIGAÇÃO</i>	<i>LEI DA SELVA</i>
<i>RECURSO</i>	<i>VALOR</i>	<i>ESGOTAR/REJEITAR</i>
<i>CIDADÃO</i>	<i>DIREITOS/RESPONSABILIDADES</i>	<i>TIRANIA/ESCRAVIDÃO</i>
<i>PARCERIA</i>	<i>PARTILHA</i>	<i>CONFLITO/VÍTIMA</i>
<i>CLIENTE</i>	<i>SERVIÇO</i>	<i>ENGANOMIGARICE</i>

QUADRO 1

noutros. Por exemplo, Família é muitas vezes utilizada em empresas de pequena e média dimensão, cujos empregados constituem, de facto, uma Família, no sentido literal, mais do que no sentido metafórico. Cruzada é uma metáfora que tende a ser utilizada em companhias cujo líder é uma pessoa carismática e de valores sólidos, nomeada pela empresa; é popular ou tem grande aceitação no sector do voluntariado, em que os funcionários se unem por uma causa (por exemplo, as organizações de solidariedade ou de beneficência). A metáfora Clube é adequada a organizações de base profissional, como as firmas de contabilidade ou os gabinetes de advocacia, já que a profissão predominante assegura uma comunidade de formação e de valores. Contrato é uma metáfora muito comum em todo o tipo de organizações, uma vez que implica a natureza transaccional de muitas das relações de emprego actuais: eu cumprirei a minha obrigação perante ti, se fizeres o mesmo em relação a mim (Rousseau, 1995). A metáfora Recurso é também uma metáfora muito em voga, hoje em dia. Através dela, o "top management" pretende criar nos seus empregados a ideia de que são reconhecidos

como sendo um recurso valioso para o êxito da empresa. As organizações governamentais do sector público utilizam com muito à-vontade a metáfora Cidadão, uma vez que ela exprime os direitos dos empregados, implicando simultaneamente os seus deveres. Parceria é uma metáfora bastante usada em organizações em que o sindicalismo tem uma expressão forte, devido à implicação de que tanto os riscos como os benefícios dos êxitos da empresa deverão ser partilhados. E, finalmente, as empresas do sector retalhista preferem, normalmente, a metáfora Cliente, procurando, assim, persuadir os seus trabalhadores de que, na perspectiva dos gestores, têm um lugar tão importante quanto o do verdadeiro cliente.

Contudo, a experiência dos empregados nem sempre corresponde à promessa contida nestas metáforas. Pelo contrário, o lado negativo da metáfora, o reverso da medalha, por assim dizer, é o que mais correctamente representa aquela experiência (Noon & Blyton, 1997). O reverso de cada uma das oito metáforas referidas é explicitado na terceira coluna do Quadro I. Muitas vezes, a Direcção da empresa negligencia ou chega até a prejudicar a "Família", de tão preocupada que está com a sobrevivência da empresa ou com o lucro. Os líderes carismáticos são muitas vezes "deuses com pés de barro", acabando por verificar-se que têm tudo menos a motivação pura do Cruzado. Estes factos geram cinismo por parte daqueles que eram antes seus seguidores entusiastas e dedicados. Muitas vezes, os Clubes acabam por tornar-se exclusivistas, fazendo com que os colegas, mesmo aqueles com habilitações, se sintam excluídos ("outsiders"), só porque lhes falta uma determinada característica, que até pode ser irrelevante (como, por exemplo, a de pertencer ao sexo masculino). Se os Contratos não forem respeitados e vigiados, as partes rapidamente se esquecerão deles, prevalecendo a lei da selva do emprego. O valor dos Recursos pode até ser reconhecido, mas os mesmos podem não ser conservados; em vez disso, as pessoas podem ser exploradas até à exaustão e depois postas de lado. Se os Cidadãos não forem suficientemente vigilantes, merecerão ser dominados por um tirano. As Parcerias não funcionam porque a Direcção não quer ceder poder de decisão, nem partilhar equitativamente recompensas. E, por fim, os empregados que são vistos como Clientes rapidamente reconhecem que esse discurso é apenas retórica meramente decorativa.

Por que motivo é que tantos empregados se identificam mais com a face negativa do que com a face positiva das metáforas referidas? Uma das respostas tem a ver com a natureza das relações. Enquanto psicólogos, temos algo a dizer sobre a natureza das relações. Ao passo que os académicos que estudam as relações de trabalho, os especialistas da ciência política e da filosofia, assim como os teóricos da gestão, se concentram no elemento emprego da relação de emprego, nós, os psicólogos, sabemos alguma coisa sobre relações inter-pessoais (Hinde, 1997).

Apesar das expressões que utilizamos para descrever essa relação, tais como "o indivíduo" e "a organização", é de uma relação entre pessoas reais que aqui se trata. "O indivíduo" é uma forma abreviada de referir cada trabalhador, com a respectiva identidade própria. "A organização" refere-se aos que detêm o poder de moldar a forma da relação de emprego, nomeadamente, aos gestores. É claro que o gestor de linha ou a chefia directa do trabalhador afecta profundamente o modo como a relação de trabalho é vivida no dia-a-dia. É a Direcção quem toma as decisões relativas a, por exemplo, uma acção de "downsizing", uma fusão, contratos a prazo, sendo estas últimas decisões que, em grande parte, determinam a natureza da relação de emprego.

Dessa forma, o que é que os psicólogos têm a dizer sobre as relações em geral (e portanto, por implicação, sobre a relação de emprego)? Para ter valor, qualquer explicação psicológica deverá sublinhar quatro aspectos. Primeiro, os participantes são pessoas e não abstracções. Em segundo lugar, uma relação é um processo em tempo real. Terceiro, este processo inclui acções recíprocas, nas quais cada parte reage a uma história das acções do outro e das suas próprias acções. Finalmente, as acções e as reacções de uma e de outra parte têm origem na respectiva identidade e no "self" e, por vezes, também os afectam.

Essa definição de relação obsta automaticamente a que a direcção da empresa tente racionalmente separar a vida laboral de um empregado da totalidade da sua vida, uma vez que tal definição implica que, mesmo que uma acção ou uma comunicação efectuada por um director possa ter um teor exclusivamente ligado à empresa, ela irá ter certamente impacto sobre elementos mais gerais do "eu" (*self*) dos funcionários. Por exemplo, a reestruturação de uma empresa que estava baseada numa estrutura divisional e que

passa a funcionar com estruturas baseadas no mercado ou baseadas no produto é provável que tenha um impacto significativo sobre o auto-conceito profissional dos empregados; dos engenheiros, por exemplo. Outras acções da gestão poderão ameaçar outros elementos importantes do "eu". A aceitação da participação de mulheres nos níveis superiores da gestão da empresa pode ser efectuada exclusivamente em termos masculinos; por outras palavras, o prolongar insano das horas de trabalho ou a adopção de uma atitude competitiva e agressiva que ameaça a identidade feminina. De igual modo, a exaltação do "bom funcionário", entendido como aquele que não deixa que a família interfira na sua vida laboral, é prejudicial para a componente identitária de membro de uma família. Finalmente, o entendimento da religião como uma questão privada e individual, quando, especialmente para os muçulmanos, se trata de uma afirmação de identidade cultural e política, é um erro que inúmeras organizações ocidentais continuamente cometem.

O DIÁLOGO NUM MUNDO EM MUDANÇA

Em suma, a razão pela qual muitos empregados têm como vivência a face inferior e não a face superior das metáforas referidas tem a ver com o facto de os gestores das empresas não levarem em conta os vários elementos constituintes do "eu" dos empregados quando agem ou comunicam com eles. O que é se torna necessário para estabelecer ou restabelecer uma boa relação de trabalho?

O "top management" terá que instituir um diálogo com os trabalhadores. O diálogo de que aqui falo remete para um processo com diferentes estádios:

— Os gestores ou directores precisam de revelar o seu próprio entendimento da relação de emprego, em termos de passado, presente e futuro. Têm que explicar o que os levou a decidir efectuar esta ou aquela fusão e a efectuar despedimentos; a forma como encaram o contrato de emprego presente, à luz do clima empresarial; e como gostariam de ver desenvolver-se a relação de emprego no futuro.

— Os gestores terão que, seguidamente, levar os empregados a exporem a sua visão da relação, relativamente ao mesmo período de tempo, e estes terão que estar preparados para o fazer.

— Haverá, sem dúvida, grandes discrepâncias entre as diferentes visões e explicações. Por exemplo, os gestores atribuirão as causas de uma fusão ao clima empresarial e de negócios e os trabalhadores, provavelmente, a motiva-

CULTURA ORGANIZACIONAL
MODELO DOS VALORES CONTRASTANTES
(Quinn, 1988)



FIGURA 1

ções próprias dos gestores. Estas diferenças deverão ser identificadas e discutidas.

— As questões levantadas por estas diferenças terão que ser objecto de uma análise conjunta.

— Se possível, deverá chegar-se a um acordo quanto ao modo como é perspectivado o passado, o presente e o futuro da relação.

O diálogo é indispensável para que uma relação possa sobreviver e prosperar, o que é tanto verdade relativamente a uma relação de emprego como a qualquer outro tipo de relação. No entanto, o que aqui discutimos é o processo de diálogo como condição do êxito de uma relação. E quanto ao conteúdo? O que serão os diálogos do século XXI? Para respondermos a essa questão, teremos que fazer algumas previsões (perigosas) sobre a natureza da cultura organizacional do próximo milénio.

Quinn (1988) deu-nos um modelo simples, mas bastante forte, da cultura organizacional (ver Figura I), que é conhecido por modelo dos Valores Contrastantes. As duas dimensões são Flexibilidade/Controlo e Interno/Externo. A primeira refere-se ao seguinte: em que medida a organização permite respostas especificamente adequadas às situações, ou, então, em que medida procura controlar as respostas. A segunda tem a ver com o grau em que a organização se direcciona para os seus processos internos e para si própria, ou para o exterior, para os mercados e para o mundo exterior em geral. Podem assim distinguir-se quatro orientações culturais: Apoio, quando na organização é dado apoio, por meio de formação, desenvolvimento e trabalho de equipa, às pessoas que respondem de forma flexível, a fim de lhes possibilitar esse comportamento; Inovação, quando se valorizam abordagens flexíveis e criativas relativamente ao mundo exterior; Objectivos, quando a gestão do negócio e do desempenho empresarial se faz em termos de orçamento e de metas a atingir; Regras, quando existe o desejo de controlar as pessoas, as práticas e os processos no interior da empresa.

De uma forma geral, os comentadores estão de acordo relativamente à existência actual de uma tendência, que irá possivelmente continuar, na direcção do eixo que vai do foco Interno para o foco Externo. O aumento da concorrência obrigou as organizações a concentrarem mais as suas energias nos respectivos mercados e clientes. Muitos diriam também que, no geral, as organizações se afastam do Controlo para se aproximarem da Flexibilidade. Argumentarei que a direcção oposta é a experiência provável da maioria dos empregados, embora não da totalidade. A previsão optimista da tendência para a Flexibilidade é feita por comentadores que confundem descrição com prescrição e que estão preocupados com as pessoas que ocupam cargos de topo, ou próximo do topo, dentro das organizações, como os gestores e os profissionais qualificados. As empresas estão a tornar-se muito mais segmentadas do que outrora e, em consequência, a existência de uma maior Flexibilidade para alguns corresponde a um maior Controlo para a maioria. Assim, em vez de Inovação e Apoio se tornarem a orientação fundamental, a tendência vai no sentido de Objectivos e Regras para a maioria.

O caso dos centros de atendimento telefónico (*call centres*) ilustra bem a tendência provável da maior parte das culturas organizacionais do novo milénio. No Reino Unido, 3% da população empregada trabalha agora em centros de atendimento telefónico (uma percentagem superior à dos que tra-

balham a terra), o sector de emprego que mais rapidamente se expande. Vejamos, por exemplo, o centro de atendimento telefónico de uma companhia de seguros, em que os funcionários têm como tarefa fornecer as cotações de seguros por via telefónica. A tarefa consiste em obter um certo número de informações do cliente e inserir os respectivos códigos no computador. Um sistema pericial, elaborado a partir das opiniões e avaliações de profissionais de seguros, fornece a cotação com base naquelas informações e o funcionário transmite a cotação ao cliente. O funcionário não pode de forma alguma modificar a cotação fornecida pelo sistema, mesmo que tenha verificado a existência de algum elemento relativo ao cliente que possa indicar uma cotação diferente. Deste modo, não existe qualquer autonomia em termos de tomada de decisões. Além disso, a duração de cada chamada, o tempo entre chamadas e o tempo de resposta à chamada são monitorizados electronicamente, tendo o supervisor de imediato acesso a eles. Todas as chamadas são gravadas e podem ser escutadas pelo supervisor, na altura em que estão a decorrer, ou ser ouvidas mais tarde em gravação. Estes meios de vigilância e de controlo apertados e prepotentes existem de facto e são praticados com bastante frequência. Trata-se do novo "taylorismo" no trabalho — o "taylorismo" em curso para o novo milénio. As Regras e os Objectivos dominam, em detrimento do Apoio e da Inovação.

QUATRO DIÁLOGOS PARA O FUTURO

O primeiro diálogo terá, então, que ter por tema o **cumprimento** de regras e normas. As direcções das empresas vão esperar que a maioria dos trabalhadores siga com precisão protocolos bem especificados de acção e de resposta. Vão exigir-lhes que respeitem regras. Contudo, as culturas que temos nos países ocidentais são culturas individualistas, sendo as posições mais extremas no continuum cultural do colectivismo ao individualismo as dos EUA e do Reino Unido (Triandis, 1995). A essência do individualismo é a crença na "unicidade" (*uniqueness*) ou singularidade de cada pessoa e no desenvolvimento de um "eu" que exprime essa singularidade, bem como na liberdade de escolher o seu próprio percurso ou modo de agir. A noção de submissão a regras, especialmente se essas regras forem as mesmas para toda a gente, é inimiga do individualismo, tal como o é a noção de se ser contro-

lado por alguém. Assim sendo, a obediência às regras é algo de extremamente contra-cultural; por esse motivo, o diálogo terá que demonstrar respeito pelo indivíduo. Talvez isso possa ser conseguido se forem dadas boas razões para a necessidade de cumprir regras, nos casos em que essa atitude é absolutamente essencial, e se se permitir que haja um grau de liberdade considerável em todos os outros aspectos da situação de trabalho. Por exemplo, no caso do centro de atendimento telefónico, o elemento essencial relativo ao cumprimento prende-se com as cotações fornecidas pelo sistema pericial. Os outros controlos electrónicos poderão ser devolvidos aos próprios funcionários, que os poderão usar para monitorizarem o seu próprio desempenho (Zuboff, 1988).

O segundo diálogo terá como tema a **segmentação**. Enquanto a maioria dos funcionários terá que se conformar e cumprir regras, haverá outros grupos cuja relação de trabalho com a gestão será de um tipo totalmente diferente. O primeiro desses grupos constitui o núcleo da organização e será a partir dele que serão escolhidos os elementos que integrarão os níveis superiores da gestão. Estes empregados terão um contrato de emprego que os valoriza e recompensa de forma considerável; a organização procurará mantê-los e desenvolvê-los, atraindo-os com lugares de carreira e promessas de promoção. O segundo grupo será constituído pelos profissionais contratados para efectuar uma determinada tarefa ou levar a cabo um determinado projecto. O resultado esperado, bem como o orçamento, são especificados, mas, definidos esses constrangimentos, o profissional que presta o serviço poderá executar a tarefa da forma que entender. Deste modo, aqueles que são nucleares para a empresa caracterizam-se por estarem inseridos num contrato marcadamente relacional, já o que respeita aos profissionais qualificados é muito mais transaccional, mas que lhes concede, mesmo assim, um certo grau de autonomia. Contudo, em ambos os casos, a relação com os níveis superiores é muito diferente da da maioria, de quem se espera o cumprimento de regras. O diálogo sobre o cumprimento terá, portanto, que ser completado com o diálogo sobre a segmentação, já que as disparidades evidentes entre os diferentes "acordos" requerem uma justificação. O diálogo sobre a segmentação será especialmente necessário em países como a Alemanha e o Japão, onde a diferença entre os que estão próximos do topo da organização e os restantes não tem, nem de perto, a dimensão que possui nos EUA ou no Reino Unido.

O terceiro diálogo do futuro versará a **mudança**. Trata-se de uma área onde é comum a retórica do "top management". Essa retórica consiste na exortação do "darwinismo" social, "adaptação ou morte", muitas vezes utilizada para justificar mudanças estruturais radicais (por exemplo, "downsizing" ou fusões) ou mudanças culturais (por exemplo, gestão da qualidade total, reengenharia dos processos de negócio). Os trabalhadores vivenciaram grandes transformações ou transições ao nível do trabalho, em consequência dessas mudanças. Por exemplo, foram tornados redundantes e despedidos, passaram ao regime de "part-time", ou mudaram de funções. Muitas destas mudanças geraram dificuldades e ameaçaram elementos da sua identidade (Herriot, Hirsh & Reilly, 1998). A investigação demonstra que a mudança radical é um empreendimento arriscado para uma empresa, mesmo em ocasiões em que ela se mostra necessária. As medidas de "downsizing" e de fusão têm efeitos negativos no desempenho das organizações. Além disso, muitas das mudanças estruturais e culturais das duas últimas décadas foram empreendidas com base naquilo que as outras organizações faziam e não em considerações racionais quanto ao que seria adequado uma dada organização fazer.

Há, portanto, em muitos casos, uma enorme discrepância entre a retórica da gestão sobre a mudança organizacional e a experiência que os empregados têm dessa mesma mudança. Referem-se, de seguida, alguns desses contrastes:

— "O que é velho não presta, o que é novo é que é bom — por isso, mudar é positivo". A mudança tem consequências inesperadas e, por vezes, prejudiciais.

— "A maioria dos empregados apoia a mudança". Ninguém perguntou à maioria se estava ou não de acordo com a mudança.

— "A mudança faz parte integrante da nossa estratégia de longo prazo". Normalmente, a mudança surge como uma reacção pontual a determinados acontecimentos.

— "As iniciativas de mudança provaram que resultam". As mudanças têm resultados ambíguos e inesperados.

— "As mudanças são globais e tudo englobam". A respectiva implementação é normalmente feita na base de "remendos".

— "As iniciativas de mudança suscitam entusiasmo e expectativa". Talvez fosse verdade se não houvesse tantas.

— "A cultura organizacional foi totalmente mudada". A maior parte dos gestores "comprou" a ideia, os restantes apenas se conformaram.

— "A mudança é para toda a organização". Mudar é o que "eles" nos fazem, a "nós" — mudar-nos.

É evidente que o desfasamento entre a retórica e a realidade torna essencial que haja um verdadeiro diálogo entre as partes sobre este tema da mudança.

E, finalmente, é necessário que haja diálogo no que se refere à natureza da própria **relação de emprego**. As pessoas são, afinal de contas, indivíduos que reflectem, capazes de olhar para dentro de si próprias e de analisar as suas relações. No entanto, a reflexão sobre a relação de emprego e o diálogo significativo que daí possa resultar são tarefas extremamente difíceis. E por que motivo o são? Em primeiro lugar, porque, embora se trate de uma relação entre pessoas, o diálogo é normalmente mediado por outros. Os interesses dos empregados são, por via de regra, representados pelos respectivos sindicatos, ao passo que, nas suas negociações com os funcionários, a direcção de topo se faz representar por gestores intermédios e supervisores. Em segundo lugar, porque o diálogo que possa existir entre a direcção e os empregados é, no presente, mais virtual do que real. Em terceiro lugar, o aumento do ritmo de rotação de pessoal, tanto ao nível da direcção como dos empregados, torna mais difícil a ocorrência de um diálogo regular entre indivíduos específicos, bem como o desenvolvimento de um clima de confiança (Kramer & Tyler, 1996). Como consequência de todos estes factores, os empregados tentam fazer sentido da ambígua relação de emprego através de inferências, feitas a partir da observação das acções da direcção (Weick, 1995). Os empregados perspectivam as comunicações emanadas da direcção como sendo acções, perguntando-se: "Porque é que nos estão a dizer isto nesta altura?", em vez de simplesmente lerem a mensagem enquanto tal.

312 A principal actividade no processo de "fazer sentido" ("sense-making") consiste em formular explicações atributivas relativamente às acções da direcção, sendo o resultado desse processo, muitas vezes, a atribuição de um motivo à direcção da empresa. Mas talvez o obstáculo mais considerável que se coloca à possibilidade de diálogo seja o facto de a distribuição de poder ser normalmente desequilibrada. O poder mais forte dentro da relação é, por via de regra, detido pela administração, o que explica que não precise de entrar

em diálogo, podendo simplesmente impor as suas próprias condições à relação em causa.

Deste modo, o desenvolvimento de um diálogo acerca da própria relação de emprego é uma tarefa de grande dificuldade. No entanto, se os quatro diálogos que referi, e talvez outros ainda, não tiverem lugar o mais depressa possível, a relação de emprego deteriorar-se-á ainda mais. Isto porque cada vez se vai esperar mais dos empregados, dando-lhes menos em troca e ignorando as suas identidades.

BIBLIOGRAFIA

- BREWSTER, C. (1998) Flexible working in Europe: extent, growth, and the challenge for HRM. In P.Sparrow and M. Marchington (eds) *Human Resource Management: The New Agenda*. London: FinancialTimes and Pitman.
- GRANT, D. and OSWICK, C. (1996) *Metaphor and Organisations*. London: Sage.
- HERRIOT, P., HIRSH, W. and REILLY, P.(1998) *Trust and Transition: Managing Today's Employment Relationship*. Chichester:Wiley.
- HERRIOT, P. and PEMBERTON, C. (1995) *New Deals:The Revolution in Managerial Careers*. Chichester:Wiley.
- HINDE, R.A. (1997) *Relationships:A Dialectical Perspective*. Hove: Psychology Press.
- KRAMER, R.M. and TYLER, T.R. (1996) *Trust in Organisations: Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks CA: Sage.
- NOON, M. and BLYTON, P. (1997) *The Realities of Work*. London: Macmillan.
- QUINN, R.E. (1988) *Beyond Rational Management*. San Francisco: Jossey Bass.
- ROUSSEAU, D.M. (1995) *Psychological Contracts in Organisations*. Thousand Oaks CA: Sage.
- TRIANDIS, H.C.(1995) *Individualism and Collectivism*. Boulder CO:Westview Press.
- WEICK, K.M. (1995) *Sensemaking in Organisations*. Thousand Oaks CA: Sage
- ZUBOFF, S. (1988) *In the Age of the Smart Machine*. New York: Basic Books.

Série
Investigação



Coimbra
Imprensa da Universidade

2000