

**DESAFIOS À LIDERANÇA EM
ORGANIZAÇÕES FLEXÍVEIS**

Orientador: Dr. Rui Lourenço

Arminda M. Sá M. B. Sequeira

**DESAFIOS À LIDERANÇA EM
ORGANIZAÇÕES FLEXÍVEIS**

Orientador: Dr. Rui Lourenço

Arminda M. Sá M.B. Sequeira

SUMÁRIO

Prefácio

Introdução

1. Âmbito do estudo

1.1. Actualidade do tema

1.2. Razões da escolha do tema

1.3. Tipo de abordagem

1.4. Referências bibliográficas

2. Lançamento dos capítulos

CAPÍTULO I - DESAFIOS E RESPOSTAS

Introdução

1ª PARTE

1. Importância do estudo da cultura

1.1. As empresas portuguesas - condicionantes ao seu desenvolvimento

1.2. Condicionantes actuais requerem uma abordagem diferente

1.3. Respostas proporcionadas pela cultura

2ª PARTE

2. Compreender as novas exigências que se colocam à empresa

2.1. Protagonismo da empresa

2.2. Desafios actuais

2.3. As transformações

3ª PARTE

3. As chefias intermédias nas empresas

- 3.1. A situação actual
- 3.2. As chefias intermédias em Portugal
- 3.3. Perfil do profissional português

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAPÍTULO II - ACEPTÕES E ASSUNÇÕES

Introdução

1ª PARTE

1. O que é a cultura

- 1.1 Padrões de variação da cultura
- 1.2. Cultura e estrutura
- 1.3. A natureza da cultura
- 1.4. Cultura e identidade
- 1.5. Cultura e subculturas
- 1.6. Cultura nacional e cultura organizacional
- 1.7. A eficiência organizacional
- 1.8. Criar e sustentar a cultura
 - 1.8.1. Criação da cultura
 - 1.8.2 Manter a cultura viva
 - 1.8.2.1. As práticas de selecção
 - 1.8.2.2. Os métodos de socialização
 - 1.8.2.2.1. Consequências do processo de socialização
 - 1.8.2.3. A gestão de topo

2ª PARTE

2. Empresa e Liderança - Enquadramento

2.1. Empresas portuguesas - a evolução

2.2. Liderança na empresa

2.2.1. Liderança e gestão

2.2.2. Poder e autoridade

2.2.3. Papel de função do líder

2.2.4. Tipos de liderança

2.2.4.1. Liderança transformacional

2.2.4.2. Liderança transaccional

2.2.4.3. Liderança e ciclo de vida da organização

2.2.5. Estilos de Liderança

2.2.6 Modalidades de comportamento de intervenção

2.2.6.1. O comportamento directivo

2.2.6.2. O comportamento de apoio

3ª PARTE

3. A função da Chefia Intermédia - Novo papel na nova empresa

3.1. Novo papel da Chefia Intermédia

3.2. O conteúdo da função

3.3. A equipa de trabalho

3.4. As competências das Chefias Intermédias

3.5. Autoridade e Chefia Intermédia

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAPÍTULO III - INTERVENÇÕES

Introdução

1ª PARTE

1. A mudança cultural

1.1. Reflexões preliminares

1.2. Tipologia das mudanças organizacionais

1.2.1. Quanto à amplitude e impacto sobre a organização

1.2.1.1. Mudanças incrementais

1.2.1.2. Mudanças estratégicas

1.2.2. Quanto à prontidão das respostas organizacionais às mudanças ambientais

1.2.2.1. Reactivas

1.2.2.2. De antecipação

1.3. A mudança cultural

1.3.1. Factores situacionais

1.3.1.1. Uma crise dramática

1.3.1.2. Mudança de liderança

1.3.1.3. Estádio do ciclo de vida da organização

1.3.1.4. Idade da organização

1.3.1.5. Tamanho da organização

1.3.1.6. Força da cultura vigente

1.3.1.7. Ausência de subculturas

1.3.1.8. Sistema de recompensas

1.4. Mudança planeada

2ª PARTE

2. Os agentes de mudança

2.1. Pré-requisitos úteis para definir o agente de mudança

2.1.1. Tradução das hipóteses sobre aprendizagem de Carl Rogers para a linguagem de mudança

2.1.2. Definição dos agentes de mudança

2.1.2.1. Princípios para a classificação dos agentes de mudança

2.2. O cenário da mudança

2.2.1. Os actores

2.2.1.1. Geradores de mudança

2.2.1.2. Implementadores de mudança

2.2.1.3. Adoptadores de mudança

2.3. A liderança e o processo de mudança

2.3.1. Etapas do ciclo de gestão

2.3.1.1. Leitura de Missão e ideias de futuro

2.3.1.2. Diagnóstico externo e interno

2.3.1.3. Objectivos

2.3.1.4. Factores críticos de sucesso

2.3.1.5. Plano de acção

2.3.1.6. Projectos de mudança

2.3.1.7. Implementação do projecto de mudança

2.3.1.8. Acompanhamento

2.3.1.9. Avaliação de resultados

2.3.2. Papel do líder na condução de uma mudança cultural

2.3.2.1. As medidas a tomar

3ª PARTE

3. A Chefia Intermédia e a mudança

3.1. Papel da Chefia Intermédia

3.2. Condições de mudança

3.2.1. Garantir o nível adequado de condução do processo de mudança

3.2.2. Desenvolver ideias de futuro

3.2.3. Desenhar benefícios e contrapartidas positivas para os diferentes intervenientes

3.2.4. Assegurar uma estratégia e condução adequadas

3.2.5. Saber criar e desenvolver adesão à mudança

3.2.6. Saber manter a dinâmica adequada

Conclusões

Bibliografia

Índices

INTRODUÇÃO

Âmbito do estudo

O presente trabalho tem um duplo propósito :

- a demonstração de como a cultura pode responder aos desafios da gestão moderna: diferenciação, integração, flexibilização e fidelização de clientes;
- o estudo da posição-chave que a chefia intermédia detém em todo este processo e os modos de aprofundar o conhecimento sobre como desenvolver estas chefias, de forma a que possam passar a dar um contributo importante na prossecução dos objectivos da empresa.

2. Actualidade do tema

Ultimamente o tema da cultura organizacional tem vindo a crescer de importância não só no que diz respeito a referências teóricas e científicas mas também ao nível das preocupações mais práticas, reconhecendo-o como elemento a ter em consideração quando se pretende um desempenho empresarial mais eficaz.

Hoje as empresas enfrentam desafios de adaptação prementes aos quais devem responder celeremente sob pena de porem em risco a sua própria sobrevivência.

Factores como:

- * **a crise económica generalizada,**
- * **a introdução de novas tecnologias,**
- * **a turbulência dos mercados,**
- * **as novas formas de organização do trabalho,**

exigem respostas das empresas cuja solução não pode ser procurada no passado e aplicada directamente ao presente.

A mudança de uma **sociedade industrial** cujo recurso estratégico era o **capital** para uma **sociedade da informação** cujo recurso estratégico consiste nessa mesma **informação**, no **conhecimento e na criatividade**, obriga a que a empresa procure respostas novas, nomeadamente investindo na formação e constante aperfeiçoamento dos seus recursos humanos, uma vez que estes constituem o factor de diferenciação.

Para dar resposta aos novos desafios que lhe são colocados, a empresa poderá ensaiar dois tipos de acção:

* acções ao nível estrutural

e

* acções ao nível comportamental.

As acções ao nível estrutural, como, *definição de estratégias a seguir, admissão ou despedimento de pessoal, redefinição de funções, reorganização dos serviços, reformulação dos processos de tomada de decisões, medidas correctivas de vária ordem*, poderão, em parte, responder à necessidade de mudança que a empresa, em dado momento, enfrenta.

Ora, estas mudanças estruturais vão condicionar as respostas ao nível comportamental.

Se as mudanças comportamentais, forem apenas consequência das alterações ao nível estrutural estaremos perante uma situação de condicionamento, mais ou menos coercivo, às alterações, sem assimilação e adesão interior por parte dos sujeitos. Daqui podem surgir resistências à mudança quer por desconhecimento do caminho a seguir, quer pela obrigatoriedade de abandonar uma posição cómoda, porque conhecida.

Assim, estas respostas da empresa encontram em si próprias limitações, porquanto "criam" uma mudança exterior acentuando, por ventura, divisões internas e conflitos os quais colidem frontalmente com a busca de uma maior integração interna, condição de êxito para qualquer empresa.

A abordagem cultural revela-se fundamental para a ultrapassagem destas dificuldades, uma vez que vai estimular o aproveitamento de todo o potencial de energia, inteligência e criatividade existente na empresa. Como?

* Por um lado, ajudando a criar uma identidade colectiva forte a partir de valores diferenciados, mas conciliáveis e negociados, entre pessoas e grupos diferentes, unidos à volta de objectivos estratégicos mobilizadores das capacidades de todos os intervenientes, ultrapassando-se eventuais bloqueios e resistências individuais porque todos têm uma participação efectiva na consecução desses objectivos bem como um sentimento de pertença ao grupo.

* Por outro lado, através da mobilização de toda a força criadora existente na empresa, conseguir-se-ão importantes sinergias, apresentando-se a empresa com vantagens competitivas no mercado, apostando na excelência dos serviços a prestar ou na qualidade dos produtos que propõe.

Através da abordagem cultural, o esforço de adaptação que a empresa terá de fazer para responder capazmente às solicitações externas e internas, será orientado no sentido de conseguir uma maior integração e uma maior flexibilização, agindo ao nível comportamental daí resultando modificações, quer comportamentais, quer estruturais. As mudanças estruturais resultarão, por conseguinte, da assimilação e interiorização de novos comportamentos os quais, pela sua regularidade, as consolidarão.

Não basta pois, diagnosticar a necessidade de mudança numa estrutura, conceber um modelo teórico "perfeito" e impô-lo aos trabalhadores, de forma mais ou menos coerciva, para que funcione. Este procedimento acarretará sempre desconfianças, porque a passagem de uma situação conhecida para uma situação desconhecida da qual se não vêem os contornos, gera sempre resistências.

É necessário "compreender porque razão agem as pessoas de uma determinada maneira, quais os valores em que acreditam, que formas encontraram, ao longo do tempo, para resolver os seus problemas de adaptação externa e integração interna, que pressupostos inventados,

descobertos ou desenvolvidos pelo grupo foram transmitidos aos novos membros, como sendo a maneira correcta de agir e pensar em relação a determinados problemas ..." ¹ enfim, encontrar os pressupostos básicos, os princípios segundo os quais os grupo se rege.

Através de uma abordagem cultural as mudanças que a empresa tenha de empreender processam-se de "dentro para fora" permitindo uma efectiva adesão dos sujeitos a essas mesmas mudanças. Conhecendo e compreendendo as motivações de um grupo, é possível proceder às alterações necessárias, assimilando os sujeitos, os novos pressupostos e reconhecendo-os como correctos. Se os sujeitos acreditarem em valores /pressupostos definidos pelo grupo em que estão integrados, não há necessidade de prescrição da acção, porque esta resultou da sua própria reflexão e escolha, nem de controlo dessa acção, porque esta é motivada por uma convicção profunda de que se age correctamente. Complementarmente, os grupos de trabalho articular-se-ão uns com os outros para resolver problemas que forem surgindo, não estando dependentes da consulta prévia aos níveis hierárquicos de topo, uma vez que sabem qual o resultado que deles se espera, promovendo inclusivamente o auto-controle periódico.

RAZÕES DE ESCOLHA DO TEMA

A riqueza e vastidão do tema da cultura organizacional obrigaram-me a centrar-me num ponto particular:

**** o papel da chefia intermédia no contexto da abordagem cultural da empresa.***

Este tema constituiu para mim um desafio quase irresistível, uma vez que "de todas as funções existentes na empresa, aquela que irá mudar mais nos próximos anos será a da chefia intermédia" ², e ainda porque, generalizadamente, se fala na redução drástica do número de pessoas a operar a este nível de gestão devido à introdução das novas tecnologias, as quais permitem uma aproximação dos níveis hierárquicos de topo aos níveis hierárquicos de base - a denominada gestão "top-down" - não havendo necessidade de níveis intermédios de gestão.

Ora, sobre esta questão tenho convicção diversa. Penso que a introdução das novas tecnologias de informação não poderá, de todo, substituir o papel importante do gestor intermédio, devendo sim, levar à redefinição do conteúdo da sua função, ao mesmo tempo que contribuirá para novas e mais enriquecedoras tarefas.

O papel do quadro intermédio não poderá ser ignorado na empresa, pois, pela posição que ocupa, entre a estrutura de topo - principais mentores e criadores da cultura da empresa - e os níveis hierárquicos de base - quantas vezes ignorados da estrutura dirigente e desconhecedores dos propósitos, dos objectivos e das metas que a empresa em que laboram se propõe atingir - poderá contribuir, de forma determinante, para a difusão dos valores dessa mesma empresa.

A posição privilegiada que ocupa o quadro intermédio é muitas vezes mal explorada pelos dirigentes, desperdiçando-se, eventualmente, recursos que as empresas, na minha opinião, não se podem dar ao luxo de ignorar.

A estrutura de topo preocupa-se, muitas vezes, em proporcionar-lhes uma formação técnica adequada à evolução que se verifica no sector em que a empresa opera, esquecendo--se, a maior parte das vezes, de lhes proporcionar, simultaneamente, uma formação que valorize as

competências interpessoais que o habilitem redefinir o conteúdo da sua função e a relacionar-se melhor com os seus subordinados.

TIPO DE ABORDAGEM

Ao longo do trabalho privilegiarei uma abordagem de tipo psicossociológica, relevando a influência dos protagonistas da liderança na empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Schein, E. - Organizational Culture - in *American Psychologist* - Fev. 90
2. Mendes, P.S. - Quadros Médios que Futuro Dirigir nº 12, Mar/Abr 90

LANÇAMENTO DOS CAPÍTULOS

O desenvolvimento dos capítulos apresenta-se sempre com uma estrutura tripartida:

- * numa primeira parte analisar-se-ão aspectos respeitantes à **cultura**;
- * numa segunda parte a relação destes aspectos com a realidade da **empresa**;
- * numa terceira parte a relação que os aspectos anteriores têm com as **chefias intermédias**.

No **primeiro capítulo** pretendo abordar a importância da cultura e demonstrar que o seu estudo habilita a empresa a um melhor desempenho perante o mercado externo - diferenciando-a de qualquer outra - e a nível interno promovendo a melhor integração dos grupos de trabalho, tornando-os flexíveis de forma a que eles próprios se organizem com vista a um melhor desempenho e prossecução dos objectivos comuns. A passagem de um modelo mecanicista-burocrático a um modelo orgânico-adaptativo pode ser feita através da cultura.

Por outro lado, pretendo apontar alguns estrangulamentos que as empresas portuguesas, em particular, enfrentam e que podem constituir mais um entrave à sua afirmação, no mercado cada vez mais competitivo que caracteriza a nossa época.

Numa segunda parte, pretendo traçar um breve percurso sobre a evolução da empresa, traçando o paralelo em relação às modificações que a própria sociedade foi sofrendo.

Numa terceira parte, pretendo resumir a situação das chefias intermédias face à evolução da empresa e fazer um levantamento das características desta classe socio-profissional, em Portugal.

No **segundo capítulo** pretendo clarificar os conceitos que estão por trás da minha exposição:

- * cultura - o que é, como se cria e como se transmite;
- * liderança - o que é e qual o seu papel sustentação da cultura;
- * chefia intermédia - o que é e como deverá ser no futuro bem como o seu papel na difusão da identidade e da cultura.

No **terceiro capítulo** pretendo abordar os aspectos relativos à mudança cultural que resulta da própria necessidade de mudança sentida pela empresa, sua extensão e implementação.

Em primeiro lugar, tratando dos problemas relacionados com a questão, sempre levantada, de saber se uma cultura pode ser gerida - na acepção de, intencionalmente, a «manusear».

Em segundo lugar definir os agentes de mudança e o papel do líder na implementação dessa mudança cultural.

Em terceiro lugar analisar o papel da chefia intermédia nesse contexto de mudança e o contributo que podem prestar nesta situação.

CAPÍTULO I

DESAFIOS E RESPOSTAS

Introdução

O conceito de cultura organizacional suscita grande polémica, sendo ainda mal compreendido e inclusivamente encarado como um conceito teórico, "criado" por estudiosos, de uso restrito a uma elite que, do alto da sua cátedra, produz complicadas lucubrações sobre a gestão.

Nesta perspectiva, muitos dos denominados "homens do terreno" descuram os benefícios que a compreensão da cultura organizacional poderia trazer-lhes.

Neste primeiro capítulo, pretendo:

- * em primeiro lugar, demonstrar porque é que é importante estudar e compreender a cultura organizacional, uma vez que esta habilita as empresas a ultrapassar as dificuldades próprias de um contexto externo instável e aumenta as possibilidades de conseguir um contexto interno favorável.

- * em segundo lugar, pretendo traçar uma breve panorâmica de alguns aspectos críticos para as empresa em Portugal, salientando as potencialidades que a cultura pode colocar ao serviço dessas empresas.

- * em terceiro lugar, fazer um breve resumo das características das chefias intermédias em Portugal e demonstrar que pela posição que ocupam, podem ajudar a implementar as estratégias que as empresas tenham delineado.

1ª PARTE

1. Importância do estudo da cultura

1.1. As empresas portuguesas - condicionantes ao seu desenvolvimento

Se o estudo da cultura organizacional é importante em qualquer país, em Portugal, esse estudo reveste particular pertinência uma vez que, para além dos problemas com que se debatem todas as empresas nos outros países, temos condicionantes nacionais específicas que tornam a afirmação das nossas empresas particularmente difícil.

Neste ponto socorri-me de um estudo efectuado por J.L. Rebelo Pinto - Consultor de Qualidade - publicado na Revista Dirigir (nº 22, Jan/Fev, 92).¹

Neste artigo o autor analisa os Obstáculos Culturais da Qualidade a 3 níveis - País, Organizações e Pessoas.

No levantamento dos obstáculos à qualidade ao nível das organizações portuguesas, refere:

- "- falta total ou deficiente espírito empresarial;**
- jogos predominantemente à defesa;**
- excesso de estrutura;**
- excesso de relação autoritária e paternalista;**
- esquecimento sistemático, diário, de que as organizações são constituídas por pessoas;**
- falta de trabalho de equipa."**

Mais adiante o autor explica:

"- a *falta de espírito empresarial* está patente na Administração Pública, com a agravante de o Estado ser o maior empregador português (11% da população activa). De seguida vêm as empresas públicas cujos administradores estão sobretudo preocupados com as respectivas tutelas.

Finalmente, os empresários privados manifestam pouco o espírito empresarial moderno, onde certamente não cabem ideias de "lucros já" e "lucros de qualquer maneira".

- os *jogos predominantemente à defesa* estão patentes quer no refúgio nas estruturas, na burocracia e na doutorice quer pelo combate aberto ou pela sabotagem à necessária evolução de uma "cultura de estar" para uma cultura de "avançar e antecipar".

- os *excessos de estrutura ou relação autoritária ou paternalista*, encontramos as organizações portuguesas quase invariavelmente encostadas a um dos extremos. Se são grandes, tendem para os excessos de estrutura, em muitos casos coincidindo também com centralização e concentração excessivas. No extremo oposto, as pequenas empresas portuguesas em que a estrutura praticamente não existe, tudo sendo resolvido através de uma relação autoritária ou paternalista, com o *pivot* no patrão. O resultado destes excessos é o mesmo: os trabalhadores fazem o menos possível e, com frequência, estritamente o que lhes mandam.

- o *esquecimento sistemático, diário, de que as organizações são constituídas por pessoas*, é visível a vários níveis, tanto no sector público como no sector privado onde os trabalhadores são meros ... funcionários ou, passaram a ser... recursos humanos. Num e noutro caso as pessoas foram substituídas por peças humanas da máquina organizativa. Ora as peças não pensam, não são criativas.

- a *falta de trabalho de equipa* é a consequência lógica dos pontos acabados de citar. Não quer isto dizer que seja impossível formar equipas em Portugal, o que se vê perfeitamente entre nós no futebol profissional. Mas aí há equipas porque se percebeu, há muito tempo, ser o único modo de nos batermos com outros países em pé de igualdade."

1.2. Condicionantes actuais requerem uma abordagem diferente

Para além destas condicionantes que são próprias do nosso país, existem outras que não dependem directamente de nós e que poderíamos designar como próprias da época em que vivemos.

Factores como:

- a instabilidade dos mercados;
- a saturação dos mercados com produtos que se não distinguem uns dos outros;
- a crise económica generalizada;
- a introdução das novas tecnologias e a sua constante evolução;
- o mercado único;
- a elevação do nível cultural dos n/ trabalhadores ...

vão exigir respostas novas, originais, por parte dos n/ empresários. Nesta perspectiva, a abordagem cultural poderá prestar uma ajuda inestimável na ultrapassagem destes problemas.

1.3. Respostas proporcionadas pela cultura

De que forma pode a cultura contribuir para dirimir estes problemas?

Uma empresa com uma cultura forte, é uma empresa que:

- vende mais;
- fideliza a sua clientela;
- controla por assunção;
- fomenta o auto-controlo;
- aumenta a qualidade;
- atenua a turbulência;
- contrabalança a dimensão;
- aumenta a integração.

A cultura ajuda a vender e a fidelizar clientela, na medida em que o consumidor identifica e distingue o produto de todos os outros existentes no mercado. O produto traz a marca dessa cultura, seja nos elementos que o compõem, seja na embalagem, seja no fim a que se destina...

Quando o consumidor procura esse produto, satisfaz a sua necessidade imediata, mas, também se identifica com a cultura que o criou.

No interior da empresa os benefícios também se fazem sentir uma vez que se modifica todo o sentido do trabalho. O controlo por prescrição é substituído pelo auto-controlo com todos os benefícios que daí advêm: não há necessidade de supervisores para controlo da execução das tarefas; há uma maior responsabilização dos trabalhadores com o que isso implica de "crescimento" e maturidade, uma vez que se espera deles que produzam melhores resultados, não porque são vigiados, mas porque sentem necessidade de uma satisfação interior por uma tarefa bem feita e de um reconhecimento do seu contributo, por parte dos seus superiores, para a prossecução dos objectivos da organização. Como consequência, há um aumento da qualidade do que é produzido, uma diminuição da turbulência interna resultante da integração social que promove. Os trabalhadores adquirem um elevado sentimento de pertença ultrapassando eventuais diferenças menores, uma vez que reconhecem a importância dos objectivos comuns supra-ordenados. Por outro lado, a cultura pode ajudar a contrabalançar a dimensão, quer se trate de uma organização grande ou pequena.

Nas organizações de grande dimensão, não se correrá o risco de dispersão de energias, uma vez que o trabalho se organiza em torno de grupos mais ou menos autónomos, imbuídos do "espírito da empresa", com motivação própria, conhecedores do seu trabalho e dos objectivos a atingir.

Nas organizações de pequena dimensão, os benefícios ainda se farão sentir com maior acuidade. Por um lado, se as equipas de trabalho se auto-organizam para atingir os objectivos que se pretendem, não há necessidade da função clássica de supervisão directa, com o que isso implica de aproveitamento de capacidade produtiva. Por outro lado, a própria organização pode ser levada a ultrapassar os condicionalismos da sua própria dimensão, trabalhando em colaboração com outras organizações com culturas compatíveis com a sua. Esta é uma tendência que têm vindo a afirmar-se, uma vez que se constata que organizações com menor dimensão, com estruturas mais flexíveis, estão mais aptas a rapidamente se adaptarem às alterações, por vezes descontinuidades, do mercado.

A cultura pode dar um contributo importante às empresas que se disponham a conciliar os aspectos económico-financeiros com os aspectos humanos, porque a empresa mais não é do que a conjugação destes dois elementos igualmente importantes.

A cultura é uma ideia nova que permite afastar a nossa atenção de algumas ideias comumente aceites como importantes, tais como estrutura, tecnologia, redireccionando-a para aspectos até agora considerados pouco importantes, tais como visão partilhada, normas e valores. Tornou-se inevitável aceitar que estes elementos considerados subjectivos, são tão integrantes da vida da organização como a realidade objectiva. Só assim se podem modificar os comportamentos pessoais, libertar a criatividade profissional e melhorar as relações humanas.

Este aspecto é tanto mais verdadeiro quanto constatamos que, pela introdução de novas tecnologias acessíveis à generalidade das empresas e a livre circulação da informação, a diferença consistirá, sobretudo na aplicação criativa dessa tecnologia e "know-how".

As novas tecnologias poderão ainda, dar uma perspectiva nova, mais ampla e enriquecedora, do trabalho às gerações mais novas. Esta poderá ser a oportunidade de reconciliação do Homem com o trabalho. O trabalho deixa de ser encarado apenas e só, como uma mera fonte de rendimento. Dele o trabalhador espera hoje muito mais.

Se o trabalho não escraviza, recupera-se a dimensão de prazer que o trabalho teve e que progressivamente foi perdendo, tornando-se parte essencial da realização do Homem, harmonizando a sua dimensão espiritual, a sua dimensão social e a sua dimensão psicológica.

Também neste aspecto a cultura pode dar um contributo decisivo para este enriquecimento do Homem uma vez que através da cultura é possível estudar as motivações que fazem mover os trabalhadores, a sua capacidade individual, a socio-estrutura em que tem de operar, bem como, a harmonia existente entre elas.

O Mercado Único constitui outro desafio que as empresas portuguesas têm de vencer e ao qual a cultura pode dar um contributo importante. É reconhecido que a "vantagem comparativa" detida pelas empresas portuguesas - os baixos salários - deixou de ter um peso importante no delineamento das estratégias, quer porque se atenuou a diferença existente entre os salários praticados em Portugal e no resto da Europa, quer porque apareceram outros países,

nomeadamente da Ásia e África, cujos salários são irrisórios se comparados com os praticados em Portugal, acrescido do facto de que o número de horas de trabalho é muito mais elevado. Por conseguinte, as vantagens competitivas terão de ser encontradas na criatividade e na qualidade. A criação de um ambiente propício à criatividade tem a ver com a possibilidade de se reformular o próprio conceito de trabalho que passará a englobar tempos para a acção e tempos de reflexão em que o trabalhador porá toda a sua inteligência ao serviço da qualidade do seu trabalho. Isto pressupõe duas coisas: uma mudança de mentalidade dos dirigentes, dando espaço aos seus trabalhadores para criar, confiando no seu discernimento; uma maturidade por parte do trabalhador, para ele próprio ser capaz por uma lado, gerir o seu tempo rentabilizando-o a favor da empresa e por outro um amor pelo seu trabalho - fazer bem por imperativo de vontade e não por imposição externa.

A experiência mostra que os trabalhadores estão dispostos a dar esse contributo de qualidade à empresa, desde que sintam que lhes é atribuída uma quota parte do êxito que o produto do seu trabalho obtém e que, complementarmente, são reconhecidos pelos seus superiores hierárquicos.

Apenas numa empresa em que o Homem seja valorizado, cujos procedimentos e métodos de trabalho sejam essencialmente humanos, se podem encontrar reunidas as condições para que esta reconciliação do Homem com o trabalho se dê. A cultura pode ser o elo de ligação que une o Homem, a empresa e o trabalho.

A elevação cultural média do trabalhador também "obrigará" a uma mudança das mentalidades relacionadas com o trabalho. Cada trabalhador reclama-se o direito de dar um contributo válido, inteligente à empresa em que labora, não se contentando em ser um executor sem qualquer parcela de criatividade no processo de trabalho. A par desta alteração de contribuição, há também uma menor tolerância a formas mais ou menos arbitrárias de autoridade. A transformação cultural dos locais de trabalho será uma inevitabilidade uma vez que cada trabalhador reclama o direito de ser responsável e exercer a sua actividade com um certo grau de autonomia representativa de maturidade.

O desenvolvimento da actividade empresarial está, hoje, muito dependente da imagem que a empresa transmite para o seu exterior. Uma empresa que demonstra preocupações éticas em relação à sua actividade terá mais possibilidades de atrair uma clientela fiel.

Mas, a imagem veiculada para o exterior tem de ser consistente com a realidade vivenciada diariamente no interior da empresa. Quer isto dizer que, a preocupação em transmitir uma **imagem ética da empresa**, um comportamento correcto, terá de ser secundado por igual preocupação em relação à **imagem ética na empresa**, isto é, atitudes e comportamentos correctos, por parte dos intervenientes na vida empresarial.

Este posicionamento da empresa, consistente com a realidade que a empresa vive diariamente, tem a sua origem **na cultura da empresa**, uma vez que a existência da cultura pressupõe a existência de um sistema de valores partilhados por todos os membros dessa empresa. Uma cultura fortemente difundida na empresa vai funcionar como instância normativa, orientando as condutas humanas, qualquer que seja o lugar que cada pessoa ocupe dentro da empresa.

Existe uma relação muito estreita entre a cultura de uma empresa e o seu comportamento empresarial.

Uma empresa com uma cultura forte é uma empresa que sabe **identificar o que a distingue** das outras organizações, **sabe como é** - quais os valores que pautam a sua actuação; **o que é** - qual a sua vocação; e **o que quer ser** - a visão amplamente difundida.

2ª Parte

2. Compreender as novas exigências que se colocam à empresa

2.1. Protagonismo da empresa

É indiscutível a afirmação de que a empresa adquiriu um lugar central face às primeiras instituições da sociedade: **Família, Escola e Estado**.

Se analisarmos as obras, os estudos, publicados nas últimas três décadas, verificamos que uma parte substancial dessas obras versa sobre a **empresa**.

Mas, porque razão tem vindo o crescer o interesse pela empresa, enquanto objecto de estudo das Ciências Sociais, em detrimento da Sociedade ou do Indivíduo, até aí objectos privilegiados dos seus estudos?

Entre os muitos factores que podem explicar este protagonismo da empresa no âmbito da sociedade civil, estão:

* A crise ideológica o final dos anos sessenta e a crise económica associada ao choque petrolífero de 1973, factos que viriam a pôr em causa a ordem existente, provocando o desmoronamento do denominado Estado-Providência, evidenciando este uma incapacidade para corresponder às solicitações e expectativas das populações. Como consequência, passa a haver uma maior centração nas iniciativas da chamada sociedade civil.

* A constatação de que as formas de gestão tradicionais atingem o seu limite, particularmente visível ao nível das grandes organizações, a braços com problemas graves, como: responsabilidades departamentais contraditórias- agindo cada departamento como se de uma unidade autónoma se tratasse, ignorando muitas vezes a missão da empresa, bem como os objectivos a atingir; custos estruturais muito elevados, desequilíbrios resultantes de visões opostas entre "homens do terreno", com informação suficiente para decidir e "homens do aparelho de controlo" que detêm esse mesmo poder de decisão; um meio externo cada vez mais instável tanto ao nível dos mercados como do tecido social com contestação do modelo empresarial instituído resultando daqui dificuldades de adaptação externa e integração interna;

Estes factos levaram ao surgimento de um movimento no sentido da valorização das PME's, materializado no mito de Silicon Valley, invertendo a lógica, até aí dominante, de que, unidades de maior dimensão, estariam mais aptas a produzir a baixo custo, pelo aproveitamento de economias de escala.

Este primeiro movimento que aconteceu nos anos 70, é substituído nos anos 80 pelo movimento de reorganização de sub-unidades autónomas ao nível produtivo, mas unificadas do ponto de vista financeiro a estratégico. Pela introdução das novas tecnologias, entre outros factores, foi possível transformar quer as empresas grandes, pesadas, pouco flexíveis, quer as empresas muito pequenas com reduzida capacidade de se imporem num mercado competitivo, em macro-organizações flexíveis que actuam em vários países.

Estas organizações viriam a demonstrar a sua eficácia, não só no que diz respeito aos aspectos técnico-organizacionais, mas também em espaços socio-económicos que, até aí, se julgavam serem exclusivamente função social do Estado - Cultura, Ensino, Formação, Saúde...

A sociedade liberal organizou-se em torno de duas realidades estranhas entre si, senão mesmo antagónicas: 2

- **"a realidade micro-social** - lugar de produção de lucro, submetida a uma racionalidade técnico-organizacional cujo objectivo último era promover o aproveitamento integral do Homem, pela exploração máxima das suas capacidades colocadas ao serviço de um objectivo: a produção. A empresa, neste sentido era encarada como um lugar, onde imperava: o método, a ordem, as regras, a disciplina, o esforço, o desprazer...

- **a realidade macro-social** - lugar de realização do sujeito, estruturado com base numa racionalidade política. Neste contexto, o indivíduo exerce a sua cidadania plena por oposição ao espaço micro-social encarado como o lugar do sacrifício do sujeito".

Esta dicotomia entre realidades complementares, mas aparentemente incompatíveis, ainda hoje pode ser encontrada no discurso de inúmeras pessoas. Mas, as alterações do contexto económico-social, estão a ditar, não só a alteração do discurso, como também a alteração da própria forma de encarar a empresa.

Podemos dizer que as formas tradicionais de gestão defendem a manutenção desta dissociação.

Mas, a ineficácia das máquinas estatais - demasiado pesadas e burocratizadas - aliada êxito de iniciativas protagonizadas pelas organizações produtivas, vai ditar uma espécie de reconciliação entre a empresa e a opinião pública a qual, definitivamente, rompe com a representação tradicional da empresa como fonte de lucro e lugar de exploração do Homem, inaugurando uma nova concepção desta enquanto comunidade social - "lugar de criação de consensos", de negociação e de compromisso e mesmo como um novo pólo de identificação social, quer para os indivíduos, quer para os grupos profissionais" ³; "o lugar de realização individual de actores sociais e autónomos" ⁴ - cujos objectivos são simultaneamente *económicos e sociais* o que a torna legítima no meio em que opera.

"Ironia do destino, o declínio dos grandes discursos ideológicos, coincide com o facto de cada um, Estado incluído, se voltar para a empresa à falta de novos horizontes. Ainda ontem denunciada e contestada, a empresa é solicitada a propósito dos mais diversos investimentos" ⁵.

A verdade é que os problemas com que a sociedade actual se debate são demasiado complexos para serem resolvidos pontualmente e de forma isolada. O sentimento de que somos herdeiros de um património comum - a Terra - é hoje reconhecido como válido não havendo mais lugar a soluções que sejam boas para uns e prejudiciais para os outros.

Problemas como: "a crise dos regimes do denominado socialismo real, a ruptura dos equilíbrios mundiais, a ameaça ecológica, o mercado único, a generalização da toxicodependência e do sida" ⁶ demonstram que as soluções para estes problemas não podem ser procuradas no passado, pelo que o caminho para os resolver terá de ser tarefa comum, encontrando-se formas novas de ultrapassá-los, podendo estas ser utilizadas por todos aqueles que tenham o mesmo tipo de problemas. Não há mais lugar a pesquisas isoladas, para ultrapassar dificuldades isoladas.

2.2. Desafios actuais

Por sua vez, à empresa, perante uma certa desagregação da realidade macro-social, encarada como lugar de realização do sujeito, são colocadas exigências de natureza muito mais ampla:

- "Pede-se-lhe que relance a economia e o comércio externo, que aumente o emprego, que se torne um lugar de formação e de lazer, que participe na vida social sob a forma de mecenato, etc." ⁷;

- À empresa "já não basta pagar acima do *contrato*, pagar 'certinho' ao fim do mês, não basta oferecer solidez e segurança, não basta ser mais tolerante ou menos rígido, na gestão, não basta fingir que se informa, às vezes com jornais bem bonitos. Tudo isto, sendo importante, já não é suficiente. Dependendo embora do desenvolvimento individual de cada um, no geral, hoje, a ideia que as pessoas têm do trabalho e as expectativas que têm em relação à empresa, ultrapassam em muito aqueles aspectos.

As pessoas, hoje, querem sentir-se importantes para a organização, querem sentir-se respeitadas, querem sentir-se a fazer um trabalho útil, querem poder ter criatividade e autonomia, querem sentir liberdade de actuação, querem ter a possibilidade de desenvolvimento, querem poder ter prazer no que fazem..." ⁸

Para poder corresponder a estas expectativas, as empresas empreendem um processo de transformação. Estas transformações generalizam-se e são encaradas como essenciais devido ao exemplo de empresas muito bem sucedidas lideradas por "génios individuais decididos a fazer as coisas de uma nova forma" ⁹

2.3. As transformações

As alterações verificadas nas empresas são demasiado importantes para que as pessoas possam ignorá-las. A "nova empresa" difere da "velha empresa" tanto nos objectivos como nos seus pressupostos básicos.

Na **era industrial** a filosofia empresarial dominante é a *produção de massa* para um *consumo de massa*. Nesta fase existe:

- standardização dos processos de produção, dos produtos e dos hábitos de consumo ;
- trabalhadores e consumidores ausentes dos processos e dos sistemas de decisão;
- os trabalhadores são sujeitos passivos, condicionáveis, tanto nos processos de trabalho como nos produtos a comercializar.

A empresa, nesta fase, funciona como um sistema fechado em que o acento é posto na eficiência dos processos de transformação a partir de uma racionalidade estritamente técnica e aplicável universalmente. Toda a lógica organizacional está sujeita á racionalidade do grupo dirigente, que não admite interesses divergentes desta lógica.

Na era **post-industrial** a filosofia empresarial dominante é a da *produção diferenciada* para um *consumo selectivo*. Para corresponder às exigências tanto do mercado como dos trabalhadores da empresa, pretende-se que haja:

- capacidade de inovar tanto no que diz respeito às técnicas, como aos produtos, como na relação com o cliente;
- predominância da lógica da qualidade sobre a lógica da quantidade;
- passagem de uma visão quantitativa dos Recursos Humanos para a ideia de recurso estratégico raro;
- passagem da noção de investimento material para a ideia de investimento imaterial (conceito de aprendizagem permanente a todos os níveis).

A empresa empreende uma progressiva abertura ao meio em que opera, mas a procura de ideias-tipo é ainda o grande objectivo da gestão, emergindo daqui a ideia de empresa atenta a

algumas variáveis contingenciais tais como: tecnologia, tipos de mercados etc, mas subsistindo ainda a ideia de que é possível estabelecer configurações que sejam universalmente válidas.

Com a evolução e o reconhecimento da empresa como sistema auto-produzido e auto-referenciado - cuja estrutura é válida caso a caso e a cada momento - é indispensável a introdução de um novo conceito: **a cultura**. Se a cultura representa, para a empresa aquilo que aprendeu e segregou ao longo do seu tempo de vida, cada empresa será uma realidade única diferente de qualquer outra. Se os membros dos diversos grupos, que compõem a empresa, aprenderam com a sua própria experiência, vivida diariamente, então as normas de actuação, os valores por que se regem não tiveram origem no exterior de cada um mas, pelo contrário, resultaram de uma interacção entre todos. O que quer dizer que a empresa é o que é, não apenas porque produz um determinado bem, consegue determinado montante de lucros, mas fundamentalmente porque *é composta por um determinado grupo humano*.

Não se trata de menosprezar a importância do **capital** ou dos **lucros**. Trata-se de assumir que hoje "as pessoas e os lucros são igualmente importantes" ¹⁰ porque só através das primeiras podem conseguir-se os segundos. É o reconhecimento de que "são os seres humanos que fazem ou destroem uma empresa". ¹¹

De tudo isto decorre que, as exigências que hoje são colocadas às empresas, são muito complexas, porque há que corresponder simultaneamente às expectativas dos trabalhadores, dos consumidores e da sociedade em que a empresa exerce a sua actividade.

A conciliação destes interesses quantas vezes contraditórios, leva a que a ideia de empresa enquanto "lugar de consensos", permitindo a existência de uma "ordem negociada", consensual, que, a todo o momento, seja reiterada pelos grupos humanos com ela directamente relacionados, ganhe uma nova pertinência.

É um desafio que implica um novo entendimento dos processos organizacionais, uma liderança congruente quer com a Missão da empresa quer com o corpo social que a compõe, uma estrutura permanentemente ajustável, uma gestão mobilizadora e motivadora conseguindo, simultaneamente um equilíbrio entre dinâmicas por vezes contraditórias - inovação e participação dos indivíduos e grupos e a criação de uma identidade única e diferente de qualquer outra.

É indubitável que a empresa hoje se constitui como um importante pólo de referência, para além das divergências político-ideológicas.

Tal como Jean Boissonat refere:

"A empresa mudou o mundo. O mundo mudou os homens. Os homens pedem uma nova empresa, onde se viva de modo diferente; onde se mande de modo diferente.

É uma questão "de «**modos de ser**» mais do que de **estruturas**" 11.1

3ª PARTE

3. As chefias intermédias nas empresas

3.1. A situação actual

É hoje convicção generalizada que as chefias intermédias tendem a perder importância, falando-se de "achatamento" ou "alisamento" das cadeias hierárquicas, havendo mesmo quem preveja o seu desaparecimento.

É indubitável que o número de efectivos a operar a este nível de gestão, está a diminuir - "mais de 15% desde 1979 pelo mundo inteiro" ¹²

Mas, também é verdade que, tal percentagem diz respeito sobretudo a chefias intermédias "que se ocupam a recolher, processar e transmitir informação ao longo da hierarquia, tanto no sentido ascendente como descendente ..." ¹³ os quais, evidentemente são substituídos por tecnologia inteligente, que mais fácil e economicamente, desempenham essa função. Através destes meios os gestores de topo conseguem ter acesso imediato à informação, que anteriormente obtinham através das chefias intermédias.

Tradicionalmente o gestor intermédio detinha um poder considerável, que lhe advinha dos conhecimentos que dominava em exclusivo e da transferência de poder dos níveis hierárquicos superiores.

Como uma das tarefas que lhe estava atribuída era o processamento de informações que canalizava para os níveis superiores da hierarquia, era temido pelos seus subordinados e compensado pelos seus superiores que viam nele um aliado inestimável na manutenção da ordem e respeito pelas directivas emanadas superiormente.

Actualmente a função da chefia intermédia é afectada por vários condicionalismos:

- A admissão de jovens quadros - bacharéis e licenciados na sua maioria - veio "obrigar" à promoção dos mais antigos nas organizações, para haver lugar para os mais novos. Como simultaneamente houve a introdução de novas tecnologias, que vieram libertar o gestor intermédio de uma parte significativa dos seu trabalho, há hoje gente a mais a operar neste nível de gestão;

- As empresas são hoje muito mais abertas e interactivas com o meio ambiente, mas também mais dependentes do que acontece na economia mundial. A empresa hoje, preocupa-se muito mais em ajustar a sua actividade e a sua estrutura, permanentemente às exigências que a sociedade moderna coloca. Para tal, é fundamental instaurar o espírito empresarial a todos os níveis de gestão, afectando também o conteúdo da função da chefia intermédia, que não pode continuar a ser um executor da directivas ordenadas superiormente e a agir como mediador entre os níveis hierárquicos de topo de base.

- Há desajustamentos ainda não resolvidos no interior das empresas, coexistindo relacionamentos burocratizados e desumanizados típicos nas grandes organizações e relacionamentos de tipo familiar desajustados da realidade. Entre um e outro, o gestor intermédio ainda não possui referências claras quanto ao que se espera dele, encontrando-se um pouco perdido entre aquilo que foi e aquilo em que se espera venha a tornar-se.

- A própria natureza da função e do papel do gestor intermédio tem vindo a mudar e a tornar-se mais complexo. Numa linha de produção automatizada, o trabalhador necessita, em primeiro lugar, de controlar o processo, de o compreender na sua totalidade e de ser responsável por ele.

Em vez de um "fiscalizador" da sua actividade, papel tradicionalmente atribuído ao gestor intermédio, ele necessita de "informação e formação permanente, de alguém que faça com que as peças e os abastecimentos lhe cheguem às mãos a tempo"... " de alguém que faça a coordenação com outros sectores envolvidos no processo". ¹⁴

A função tradicional revela-se, por conseguinte, ultrapassada transformando-se mesmo num entrave à produtividade e a um bom clima organizacional.

As inovações tecnológicas estão a ter, simultaneamente, um outro tipo de influência no trabalho - atribuição de uma grande importância à auto-direcção, às estruturas em rede, às equipas de trabalho. Este facto, por si só, introduzirá uma radical diferença no ambiente de trabalho.

Ao gestor intermédio não se pede hoje, que fiscalize mas que "enquadre tecnicamente" ¹⁵, que ajude a "resolver problemas" ¹⁶ onde aconteçam e logo que aconteçam, sem necessitar solicitar

directivas aos seus superiores, que leve "os grupos, de que é responsável a funcionarem em equipa e atingirem níveis de produção satisfatórios" ¹⁷

O facto de o centro de decisões se deslocar dos pontos tradicionais para níveis cada vez "mais baixos" da hierarquia, determina a reorganização de toda a estrutura e de toda a estratégia das empresas, em nome de uma maior eficiência.

A importância dada ao cliente, leva a que se tenda cada vez mais para a "inversão da pirâmide" deslocando o poder de decisão para áreas onde há contacto com o público. Este tipo de medidas vai trazer importantes alterações na definição das políticas das organizações que se tornarão muito mais orientadas para o mercado em vez da tradicional orientação para o produto.

É necessário que as informações acerca das preferências dos clientes cheguem mais rapidamente à produção de modo a que alterações sensíveis do mercado possam ser imediatamente detectadas e se possível antecipadas, dando lugar a um perfeito ajustamento entre aquilo que o consumidor quer e o que a empresa oferece.

"À medida que as tecnologias da informação vão sendo aplicadas a tarefas industriais, o pessoal das empresas industriais irá cada vez mais trabalhar com informação transformando as empresas industriais em empresas processadoras de informação"

Assistimos assim, ao desaparecimento da chefia intermédia, com funções de supervisão directa do trabalho e ao aparecimento de uma nova chefia intermédia com funções de coordenação de equipas de trabalho, funcionando como facilitadora e catalisadora das tarefas a serem executadas.

Para estas novas e mais enriquecedoras tarefas, será necessária uma preparação tanto ao nível técnico, no sentido de acompanhar a evolução do sector de actividade em que esteja a laborar, como também uma preparação ao nível comportamental, desenvolvendo competências interpessoais que habilitem o gestor intermédio a coordenar as equipas de trabalho por que for responsável.

3.2. Chefias intermédias em Portugal

A importância da chefia intermédia é para a empresa de uma importância vital, dela dependendo funções que podem determinar, em última instância, o êxito ou o inêxito da empresa no seu todo.

Sempre que na empresa se pensa em reestruturação, em reorientação da estratégia, em produtividade, pensa-se também em redefinição de funções ao nível da chefia intermédia.

A partir de um estudo publicado na Revista Dirigir 19, intitulado Evolução das Concepções de Direcção em Portugal, pode-se verificar que o reconhecimento da importância da chefia intermédia para a empresa, não é um facto recente, podendo traçar-se, em traços largos, a evolução deste nível de gestão no nosso país.

Quando da adesão de Portugal à EFTA, em 1959, houve uma renovação total da estratégia industrial do país: o mercado português tornou-se mais aberto à entrada de capitais estrangeiros e empresas multinacionais; houve a introdução de novas concepções de gestão postas em prática por uma nova geração de economistas influenciados por uma formação anglo-saxónica; o país passou da substituição de importações a uma mais agressiva promoção das nossas exportações, tendo-se o problema da produtividade colocado com particular pertinência.

Nessa época, em Portugal, como noutros países, colocou-se o problema da alteração das funções da chefia intermédia.

A antiga chefia directa, detendo em exclusivo o conhecimento do trabalho, era simultaneamente o representante do patrão - decorrendo deste facto a delegação de uma parcela de autoridade da qual não abdicava -, o planeador do trabalho e o chefe de pessoal.

Esta acumulação de funções ainda hoje é visível em algumas pequenas empresas, mas veio progressivamente a dar lugar a serviços especializados independentes, até porque a legislação fazia esta exigência. Desta forma a chefia intermédia viu, em parte, esvaziar-se o seu papel, reduzir-se o seu poder e prestígio dentro da empresa.

Na década de sessenta assiste-se às primeiras iniciativas reveladoras de uma preocupação com a formação dos quadros intermédios, iniciativas essas que versavam questões, até aí, negligenciadas como: organização e reorganização industriais, organização e métodos, a

motivação, a produtividade, as relações humanas, a formação profissional, higiene e segurança no trabalho, qualidade, entre outras.

Este movimento, que pela primeira vez chama a atenção para temas desta natureza, veio a dar origem ao aparecimento de inúmeras instituições, das quais cito: a COPRAI que surgiu como "Comissão de Produtividade da Associação Industrial Portuguesa; a APGTRH - Associação de Gestores e Técnicos de Recursos Humanos; a APQ - Associação Portuguesa para a Qualidade Industrial; a DGSHT - Direcção Geral de Segurança e Higiene no Trabalho; o IFPA - Instituto de Formação Profissional Acelerada ... as quais têm vindo a promover acções formativas e divulgadoras desde então.

Mais tarde, nos anos oitenta, no âmbito do Instituto de Emprego e Formação Profissional - foi criada uma Unidade especializada - O Núcleo de Desenvolvimento de Chefias e Quadros - o qual tinha como objectivo genérico "facilitar o desenvolvimento das capacidades e as competências humanas, técnicas e organizacionais dos Quadros das organizações produtivas do País". Mais adiante é ainda referido: "Particularmente para as chamadas chefias intermédias este Núcleo promove, quer por iniciativa própria, quer por solicitação das empresas, cursos intra e inter-empresas constituídos por um conjunto de módulo, tanto a **nível dos comportamentos** - Perfil e Funções de Chefia, Comunicação, Delegação e Decisão, Motivação e Liderança, Ciclo de gestão - quer a nível da **Gestão e Organização da Produção** - Métodos e Tempos, Higiene e Segurança no Trabalho, Planeamento e Controlo de Produção, Layout, etc." ²⁰

Do que acabo de referir, posso, desde já, concluir que: o reconhecimento da importância da chefia intermédia para a organização e a preocupação com a sua formação adequada, remonta, em Portugal, aos anos sessenta. Desde logo, há a preocupação de abranger dois níveis de formação diferenciados: o **nível comportamental** e o **nível técnico-profissional**, reconhecendo que, a par de uma formação técnica adequada é necessária uma formação humana consistente.

Para proceder a uma apreciação mais actual da situação da chefia intermédia em Portugal, baseei-me num trabalho de investigação elaborado entre 1990 e 1991, por uma equipa de sociólogos do Centro de Investigação e Estudos Sociológicos do Instituto Superior de Ciências do

Trabalho e da Empresa ²¹, a partir do qual é possível definir um perfil do profissional português a operar a este nível de gestão.

Associado à figura do encarregado - denominação mais correntemente utilizada nas empresas, há uma série de traços característicos, que de imediato nos ocorrem:

- elo decisivo da cadeia hierárquica da organização produtiva;
- grande responsável pela disciplina e satisfação, ou ausência dela, reinantes entre os trabalhadores;
- escolhido entre os operários experientes da empresa com aptidões para a função mas sem qualquer preparação específica para a função de chefia;
- idade relativamente avançada."

Para além destas ideias pré-concebidas, pouco mais se conhecia da realidade portuguesa e, até que ponto elas corresponderiam ainda a este modelo. Com o dinamismo de mudança que, nalguns casos, nas empresas industriais se tem observado, motivado tanto pelos apoios comunitários que conseguiram, como pelo estímulo que a própria concorrência trouxe, poderia esta situação ter-se alterado substancialmente.

3.3. Perfil do profissional português

Do resultado deste estudo podemos obter um conjunto de características fundamentais, sendo evidente uma grande diversidade entre os membros desta categoria socio-profissional, nomeadamente no que diz respeito a:

*** SEXO**

Homens - **91%**

Mulheres - **8%**

*** IDADE**

Aproximadamente **60%** dos efectivos têm mais de **40 anos**

Média de idades - **43 anos**

*** FORMAÇÃO INICIAL** (Escolar e outra)

Na faixa etária com **mais de 50 anos**, apenas **7%** frequentaram o ensino secundário. Enquanto que na faixa etária com menos de **30 anos**, atinge **68%**. A frequência do antigo ensino técnico, relevante para a formação de muitos dos profissionais que ascenderam a este nível de gestão, representa:

Na faixa etária dos 40/49 anos - **39%**

Na faixa etária dos 30/39 anos - **25%**

Na faixa etária dos menores de 30 anos é, evidentemente, nula.

*** PERCURSO PROFISSIONAL**

Em relação à **mobilidade de emprego**, a característica principal que ressalta deste estudo é a fidelidade dos encarregados à empresa.

Mais de metade dos inquiridos conheceu apenas uma ou duas empresas antes daquela onde actualmente desempenham funções. Este facto é particularmente coerente, se pensar que a experiência é considerada um factor fundamental para o bom desempenho da função.

Daqui resulta que, os encarregados, de facto, não possuem, na maior parte dos casos, "habilitações escolares de base" nem "competência técnica" o que vem reforçar a ideia que a mudança na indústria portuguesa é uma tarefa lenta e difícil porque, se por um lado, as empresas sentem necessidade de recrutar jovens mais formados e virados para a inovação, por outro lado, reconhecem que a experiência e o conhecimento prático, empírico, dos seus encarregados é uma garantia de estabilidade e permanência de importância fundamental. Assim sendo, uma renovação mais lenta dos quadros de modo a preservar uma certa unidade, é previsível.

Em relação à **mobilidade geográfica** verifica-se que esta classe profissional se reparte por três grupos de amplitude sensivelmente semelhante:

- um grupo com forte enraizamento local - indivíduos que trabalham na mesma localidade ou concelho onde nasceram;
- um grupo com uma mobilidade de tipo regional;
- um grupo com uma mobilidade de tipo nacional.

*** PROCESSOS DE MUDANÇA**

O ambiente social em relação aos processos de mudança é, regra geral, favorável.

Por parte dos encarregados não é, em princípio, detectada oposição a quaisquer mudanças, encarando-as eles como positivas.

Em relação às **novas tecnologias**:

78% consideram que elas lhes abrem perspectivas melhores em termos profissionais;

14% consideram não haver alterações significativas;

6% consideram que elas enfraquecem a posição dos encarregados.

Em relação aos **novos métodos de gestão**:

57% consideram que lhes abrem novas e melhores perspectivas;

34% consideram que os não afecta;

7% consideram que perturbam as suas funções.

As próprias empresas corroboram estas afirmações uma vez que, na implementação das mudanças referem que deparam com problemas técnicos, nomeadamente por falta de pessoal qualificado, ou enfrentam dificuldades na reorganização de trabalho, mas não detectam resistências humanas.

* SITUAÇÃO PROFISSIONAL

Os motivos de maior descontentamento referidos pelos encarregados, ligam-se com a **carreira**, com a **progressão profissional** e com a **remuneração**.

Em relação à carreira, factor que poderia estimular e organizar a sua progressão profissional, as condicionantes sentidas como mais gravosas são: a falta de enquadramento estatutário, o acesso tardio à função, o nível de remuneração insatisfatório e a falta de reconhecimento por parte das empresas da sua posição e papel na organização. Como consequência existem neles sentimentos de exclusão, materializando-se numa forte atracção pelos quadros mais responsáveis da empresa.

Em relação às perspectivas de **progressão profissional**:

19% consideram as perspectivas de progressão profissional como boas;

36% consideram ter algumas;

44% consideram-nas fracas.

Em qualquer caso, é notória a dependência que o encarregado sente em relação à empresa uma vez que a uma pergunta sobre qual o factor a que atribuíam a possibilidade de melhoria da sua situação colectiva,

60% responderam às empresas e apenas,

8% responderam aos sindicatos.

A uma outra pergunta sobre a melhoria da sua **situação individual**:

41% responderam que ela dependeria do desenvolvimento de melhores resultados da empresa, enquanto que,

18% responderam que ela dependeria do aperfeiçoamento dos seus conhecimentos técnicos.

A partir deste estudo podemos tirar algumas conclusões sobre a situação actual da chefia intermédia em Portugal.

A primeira conclusão a tirar é que, dentro desta categoria socio-profissional, existe uma diversidade muito grande quanto à idade, formação escolar de base, percurso profissional, formação profissional, formas de encarar o seu estatuto profissional e o conteúdo da sua própria função, aptidão para enfrentar a mudança - tecnológica, organizacional, etc.

Se, a partir deste estudo, traçarmos um perfil médio do profissional português, poderemos constatar o seguinte: é um homem, cuja média de idade ronda os 40 anos, com uma formação inicial ao nível do ensino secundário, fiel à empresa em que trabalha, experiente, com uma mobilidade de tipo local, regional ou nacional. Encara as novas tecnologias e novos métodos de gestão com abertura, pensando que eles lhes abrem perspectivas melhores em termos profissionais, embora possa não estar muito habilitado a assimilá-los. Tem algumas preocupações em relação à construção de uma carreira, considerando as perspectivas de progressão profissional como fracas, devido talvez ao facto de ter um acesso tardio à função e de sentir que a melhoria da sua situação colectiva e individual depende mais da obtenção de bons resultados por parte da empresa em que labora do que propriamente do aperfeiçoamento dos seus conhecimentos. Esta posição revela, por um lado, uma dependência em relação à empresa e por outro lado uma fraca consciência de que o seu contributo, tanto individual como colectivo - enquanto classe socio-profissional - poderá permitir uma melhoria da performance da empresa.

Outra conclusão, que é possível tirar, é que a chefia intermédia é constituída por dois grandes grupos de profissionais: os encarregados mais idosos, cuja escolaridade é mais sumária e tradicional - denominados encarregados "de ofício" ou "de experiência" ²², e uma nova geração que está a começar a ter expressão, cuja escolaridade de base é mais prolongada, com um forte cunho técnico ou mesmo de nível superior - técnicos superiores ou engenheiros - os quais se encontram mais aptos a enfrentar as mudanças que, desde logo, será necessário implementar na nossa indústria. Em Portugal, ainda não existe um número significativo de profissionais com este perfil, mas a avaliar pela evolução desejável da nossa indústria, haverá todo o interesse em contratar mais técnicos que se aproximem das reais necessidades das empresas portuguesas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

I CAPÍTULO

1. Dirigir nº 22 - Jan/Fev. 92, Pinto, J.L. Rebelo - Obstáculos Culturais da Qualidade
2. Reto, L.; Lopes, A. - Identidade da Empresa e Gestão pela Cultura
3. Reto, L.; Lopes, A. - Identidade da Empresa e Gestão pela Cultura
4. Reto, L.; Lopes, A. - Liderança e Carisma
5. Reto, L.; Lopes, A. - Identidade da Empresa e Gestão pela Cultura
6. Dirigir nº 25 Julh/Ag. 92
Azevedo, L. - A Empresa que Aprende
7. Torres, F. L'Entreprise Post-modern in Le Culte de L'Entreprise - Mutations, Valeurs, Cultures, Autrement nº 100 (1988- pag. 24)
8. Dirigir nº 30 - Março/Abril 94
Marsol, F. - A Suprema Arte - pag. 47
9. Naisbitt, J. ; Aburdene, P.
Reinventar a Empresa - Ed. Presença, Lisboa 1990
10. Idem
11. Idem
- 11.1. Boissonat, Jaz - Jornal de Crise citado no artigo publicado na revista
Dirigir nº 24 - Maio/Junho 92
Los Rios, Maria Angeles de - "Amanhã... a Empresa do Homem"
12. Idem
13. Idem
14. Revista Dirigir nº 12 - Março/Abril 90
Mendes, P.S. - Quadros Médios, que futuro?
15. Idem
16. Idem

17. Idem

18. Naisbitt, J.; Aburdene, P.

Obra citada

19. Evolução das Concepções de Direcção em Portugal - 2ª parte

Cardim, J.C. - artigo publicado na revista *Dirigir* nº 13 Maio/Junho/Julho 90

20. *Dirigir* nº 12 - Março/Abril 90

Palma, Adelino - Consultório de Gestão.

21. Projecto de investigação sociológica "Os Encarregados na Indústria"

Freire, J; Rodrigues, M.L.; Ferreira, V.P.

Centro de Investigação e Estudos de Sociologia - Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. O instrumento técnico principal desta pesquisa foi constituído por um questionário administrado presencialmente a uma amostra representativa de 283 encarregados de 120 empresas.

CAPÍTULO II

ACEPÇÕES E ASSUNÇÕES

Introdução

Neste segundo capítulo pretendo, na primeira parte analisar o conceito de cultura, apresentando, na medida do possível, algumas perspectivas de autores que se debruçaram sobre este tema e com as quais mais me identifico.

Na segunda parte, analisarei o problema da liderança, autoridade e da cultura, o papel dos líderes na criação e difusão da cultura, o papel da cultura na fixação dos procedimentos e regras dominantes.

Na terceira parte, proponho-me estudar o papel da chefia intermédia em vários aspectos:

- *na difusão da cultura ;*
- *na tradução da visão do líder;*
- *a autoridade do ponto de vista do quadro intermédio no aspecto técnico e relacional.*

1ª PARTE

1. O que é a cultura

Não existe unanimidade entre os inúmeros estudiosos da cultura organizacional acerca do que o conceito significa, mas existe um relativo consenso sobre as vantagens da sua aplicação ao estudo dos fenómenos organizacionais porque, por um lado complexifica a gestão tradicional, chamando a atenção dos gestores para a importância de variáveis até então desprezadas, por outro lado consegue-se a implementação da eficácia organizacional.

Segundo Edgar H. Schein ¹, os investigadores necessitam do conceito de cultura para explicar:

- variações dos padrões de comportamento organizacional;
- níveis de estabilidade no grupo e comportamento organizacional, que previamente ainda não haviam sido focados;
- diferenciar entre organizações no contexto de uma sociedade, especialmente relacionando com diferentes níveis de eficácia - a cultura nacional não é suficiente para explicar as diferenças de performance, das diferentes empresas.

A razão para a grande diversidade de opiniões acerca do conceito de *cultura*, prende-se com o facto deste conceito resultar do encontro de várias ciências sociais, reflectindo alguns desvios de cada uma destas ciências, como, a antropologia, a psicologia social e comportamento organizacional.

Existem, por conseguinte, várias definições de **cultura organizacional**:

- "valores dominantes subjacentes a uma organização" ²
- "a filosofia que gera a política organizacional no sentido dos empregados e dos clientes" ³
- "os princípios e crenças básicas que são partilhados pelos membros de uma organização" ⁴
- "programação colectiva, ou seja, tradições, hábitos de actuação, que resultam de ajustamentos recíprocos entre os vários actores de uma empresa e que vão criando uma maneira de actuar comum, a que corresponde um mesmo estilo de actuação" ⁵

- " cultura organizacional é um sistema particularizado de símbolos moldados pela sociedade e a história da organização, liderança e contingências, diferentemente partilhadas, usadas e modificadas pelos actores durante a sua actuação e dando sentido aos eventos organizacionais" ⁶

- " A cultura organizacional apareceu como o universo graças ao qual e através do qual, as pessoas podem comunicar entre si, reconhecem que tem ligações, implicações e interesses comuns, tem divergências ou mesmo oposições, embora, tanto individual como colectivamente se sintam membros de uma mesma entidade que os ultrapassa" ⁷

- " A cultura é o que um grupo aprendeu, ao longo do tempo, à medida que esse grupo resolve os seus problemas de integração interna. Tal aprendizagem é simultaneamente um processo comportamental, cognitivo e emocional." ⁸

Ainda segundo Schein, a cultura será "um padrão de pressupostos, inventados, descobertos ou desenvolvidos por um determinado grupo, à medida que aprende a resolver os seus problemas de adaptação externa e integração interna, que tem funcionado suficientemente bem para serem considerados válidos e, por conseguinte, devem ser ensinados aos novos membros como a maneira correcta de aprender, pensar e sentir em relação a estes problemas".

Das várias definições apresentadas, verifica-se a não existência de unanimidade, mas há pressupostos que são comuns, indispensáveis à constatação da existência de uma cultura organizacional.

É necessário que um dado grupo tenha tido *estabilidade* e *história comum* que tenha permitido a formação de uma cultura. As tradições, os hábitos de actuação, o modo comum de actuar o estilo de actuação vão surgindo com a vivência. Daqui decorre que, algumas organizações não têm cultura de suporte, porque não têm ainda história comum, ou por têm uma elevada rotatividade dos seus membros.

Não existem duas culturas iguais, porque estas resultam da *partilha de experiências* que um dado grupo viveu, num contexto único e irrepetível. Os membros desse grupo provêm de uma *sociedade particular*, são influenciados pela *história da organização*, pelo tipo de *liderança* que a organização tem, pelas *contingências da vida* dessa organização, pela *intensidade das experiências*

vividas enquanto os membros do grupo interagem. O resultado desta vivência em comum não é uno, podendo existir modos diferentes de encarar os mesmos factos mas, o *sentimento de pertença* e concordância quanto a um *núcleo fundamental comum*, é mais forte. Os *pressupostos básicos* que unem o grupo, tem de estar amplamente difundidos e ser considerados válidos pelos seus membros.

Assim, entre os membros do grupo, cria-se um entendimento sobre o que a organização é e como os seus membros se devem comportar.

Por conseguinte, a combinação de diversas dimensões, estreitamente associadas e interdependentes, vai dar origem a tipos diferentes de culturas, com as suas características próprias.

1.2. Padrões de variação da cultura

Os dez pontos seguintes, representam as características-chave, segundo as quais as culturas diferem dando origem, pelas suas diferentes combinações a culturas distintas, tendo sido identificadas por pesquisadores norte americanos: 9

"1 - **Iniciativa individual** - o grau de responsabilidade, liberdade e independência que os indivíduos tem;

2 - **Tolerância ao risco** - o grau de encorajamento que os empregados tem para ser agressivo, inovadores e dispostos a correr riscos;

3 - **Direcção** - o grau de clareza que a organização cria na definição de objectivos e expectativas de desempenho;

4 - **Integração** - grau de encorajamento que as unidades, dentro da organização, recebem para actuarem de forma coordenada;

5 - **Apoio da gestão** - o grau de clareza na comunicação, assistência e apoio aos seus subordinados, que os membros da gestão proporcionam;

6 - **Controlo** - o número de regras, regulamentos e quantidade de supervisão directa que é usado para supervisionar e controlar o comportamento dos empregados;

7 - **Identidade** - o grau de identificação que os membros sentem em relação à organização como um todo e não apenas em relação ao seu grupo de trabalho ou grupo de especialização profissional.

8 - **Sistema de recompensas** - o grau de relação existente entre a atribuição de recompensas (aumento de salários, promoções) baseados em critérios de desempenho dos empregados, por oposição à antiguidade, favoritismo, etc.

9 - **Tolerância ao conflito** - o grau de encorajamento, dado aos empregados, para ventilarem conflitos e críticas abertamente;

10 - **Padrões de comunicação** - o grau de restrição à hierarquia formal e autoridade, que a comunicação sofre. "

Estas características abrangem tanto **aspectos comportamentais** como **aspectos estruturais**.

Os aspectos comportamentais, tem também um papel determinante na definição das características de uma cultura. Assim, aspectos como a atitude dos trabalhadores face à disciplina, o modo como encaram a autoridade e a hierarquia vão determinar diferentes culturas.

Os aspectos estruturais vão determinar diferentes tipos de culturas. Assim, as práticas de gestão, a estratégia da empresa, a história social e económica do grupo, o seu processo de decisão, bem como uma multiplicidade de factores, que não se esgotam numa vertente exclusivamente relacional ou afectivo-cognitiva, vão moldar a cultura.

1.2. Cultura e estrutura

Por vezes parece possível que a cultura sirva de substituto da estrutura organizacional. A direcção do fluxo da comunicação, por exemplo, é muitas vezes culturalmente determinado. Para além disto, uma cultura pode introduzir uma divisão de trabalho própria e pode reforçar os padrões de autoridade, tornando a estrutura desnecessária para este propósito. As estruturas formais são mais necessárias quando uma cultura forte e positiva não existe. Regras organizacionais rígidas e regulamentos não são necessariamente incompatíveis com culturas

fortes, mas nestas quando um regulamento está em conflito com a cultura, é pura e simplesmente ignorado.

As influências da cultura fazem-se, por conseguinte, sentir tanto ao nível estrutural como comportamental, não devendo ser desprezada a sua capacidade de influenciar - mostrando aos *trabalhadores que comportamentos devem adoptar*. Pode actuar como substituto da formalização porque *age ao nível da mente* e não apenas ao nível do corpo, através de regras exteriores mais ou menos coercivas, constituindo-se como um *meio poderoso de controlo implícito*.

A formalização e regulamentação actuam para regularizar o comportamento do empregado, criando previsibilidade, ordem e consistência.

A cultura forte pode ser mais poderosa que qualquer controlo estrutural formal, porque a cultura controla a mente, a alma, assim como o corpo.

Deste modo, o conforto proporcionado pelo domínio, que o empregado tem, das regras que devem guiar a sua acção no desempenho das suas funções, pode ser conseguido pelo conhecimento profundo das regras e regulamentos existentes na empresa ou pela interiorização de comportamentos congruentes com a cultura vigente na organização, que ele reconhece e aceita.

Assim, quanto mais forte for a cultura, menos necessitará a estrutura dirigente de estar preocupada com o desenvolvimento de regras e regulamentos formais, que se destinam a normalizar o comportamento do empregado. A orientação terá sido interiorizada pelo empregado quando aceitou a cultura organizacional.

1.3. A natureza da cultura

A cultura organizacional é multifacetada e pressupõe níveis diferentes de envolvimento. Shein refere que a aprendizagem cultural é "simultaneamente um processo comportamental, cognitivo e emocional". ¹⁰

Se simplesmente se pedir a alguém que nos descreva a sua cultura, depararemos com respostas pouco satisfatórias, porque, muitos valores culturais existem ao nível do subconsciente e tornam-se difíceis de traduzir em palavras embora, muitas das acções sejam determinadas por eles.

Mas, para quem entra em contacto com uma cultura, pode decifrar alguns aspectos de percepção mais imediata. Assim, os pressupostos partilhados, mesmo que não estejam expostos, originam manifestações culturais, a vários níveis:

- * ao nível dos objectos - origina *coisas partilhadas*;
- * ao nível do discurso - origina *expressões partilhadas*;
- * ao nível do comportamento - origina *modos de actuação partilhados*;
- * ao nível das emoções - origina *percepções, sentimentos partilhados*.

Aquilo de que nos apercebemos, quando entramos em contacto com uma dada cultura, são os **produtos culturais** - tecnologia, arte, histórias, rituais símbolos etc. Por trás desses produtos culturais estão os **valores culturais** - que determinam a percepção do que é bom e correcto do que não o é. Na base, estão os **pressupostos culturais**, as crenças, das quais pode não se ter consciência, mas que orientam o comportamento e influenciam as decisões

De acordo com Schein ¹¹ existem níveis da cultura, os quais nos permitiriam decifrar uma cultura:

I ARTEFACTOS E CRIAÇÕES	
<ul style="list-style-type: none"> * Tecnologia * Arte * Padrões de comportamento visíveis 	<div style="text-align: center;"> <p>Visível mas geralmente não decifrável</p> <p>↓</p> <p>Aumento do nível do consciente</p> <p>↓</p> <p>Tomados por verdadeiros</p> <p>Invisíveis</p> <p>Pré-conscientes</p> </div>
II VALORES	
<ul style="list-style-type: none"> * Testáveis no meio físico * Testáveis apenas pelo consenso social 	
III PRESSUPOSTOS BÁSICOS	
<ul style="list-style-type: none"> * Estilo de relacionamento no meio físico * Natureza da realidade, tempo e espaço * Essência da actividade humana * Essência das relações humanas 	

A compreensão da essência de uma qualquer cultura, fica assim condicionada ao conhecimento dos diferentes níveis que a compõem.

Deste modo, para alguém exterior a uma cultura, há determinados aspectos externos da cultura que são imediatamente perceptíveis.

O primeiro nível - **artefactos e criações** - é o mais aparente. Tem a ver com a ocupação do espaço, com a forma de relacionamento das pessoas, o modo mais ou menos formal de se dirigirem uns aos outros, o código de vestuário, o sentir do lugar - aquilo que a empresa expõe, aquilo que guarda, aquilo que fica como registos da empresa, os produtos, o que mostra da sua filosofia, os relatórios anuais etc.

A este nível, pode-se ver, interpretar e sentir esses artefactos mas, não se pode avaliar o modo como as pessoas da organização reagem, sentem e qual o significado que estes factos têm para os seus membros.

Podemos, por exemplo, ver e sentir que uma empresa é muito mais formal que outra, sem contudo sabermos como os seus membros encaram este facto ou quais as razões porque assim é. Sabemos como reagimos a estes factos, como os interpretamos, mas não podemos saber como os seus membros reagem, interpretam e qual o significado destes sinais exteriores.

As histórias organizacionais são dos artefactos mais comuns e constituem um bom exemplo. Alguém exterior a uma cultura ao escutar uma história organizacional, poderá interpretá-la e retirar dela uma "lição", que não seja evidente para os actores dessa cultura. Isto acontece porque, a pessoa que ouviu essa história não sabe de que forma ela contribuiu para reforçar princípios, pressupostos básicos para essa comunidade. Por outro lado, se não compreende o contexto e não possui os mesmos mecanismos mentais que os membros do grupo, não domina os "pressupostos ocultos" que estão subjacentes a essa história e, como tal, pode fazer inferências que não têm nada a ver com as que o grupo fez.

O segundo nível - **os valores** - tem a ver com os esquemas perceptivos e avaliativos que vão aferir a conduta dos actores organizacionais e com o clima vivido enquanto interagem.

Podemos aperceber-nos dos valores, normas, ideologias, filosofias, que suscitaram adesão por parte dos membros do grupo através de questionários e entrevistas, os quais podem dar-nos informações acerca de como as pessoas sentem e pensam, mas podemos não inquirir sobre os aspectos mais relevantes para essa cultura. Para nos apercebermos do que é considerado, de facto, importante para as pessoas, precisamos compreender quais os pressupostos básicos subjacentes a esses valores.

Apenas quando compreendemos o terceiro nível da cultura - **pressupostos básicos** - subjacentes aos modos de actuação dos actores organizacionais, podemos entender os princípios, muitas vezes subconscientes, que determinam percepções, não obstante processos, sentimentos e comportamentos. E, a partir daqui, torna-se muito mais fácil decifrar os significados implícitos nos vários fenómenos comportamentais e artefactuais que observamos.

1.4. Cultura e identidade

Schein, ao distinguir três níveis de profundidade da cultura, aproxima-se da posição assumida por alguns autores sobretudo europeus ¹², segundo a qual na cultura organizacional haveria um **nível profundo** - que denominaram de **identidade** - definida como "um conjunto de características interdependentes da organização, que lhe conferem a sua especificidade, a sua estabilidade e a sua coerência" ¹³ - e um **nível superficial** - denominado cultura - definida como a acção do passado ou seja "um conjunto de postulados sobre a acção colectiva sendo estes postulados reconhecidos como comuns e expressos por símbolos: mitos, rituais, valores, etc." ¹⁴

Esta distinção reforça a inferência de que, enquanto que a cultura pode conter aspectos divergentes e até antagónicos, a identidade é una, coerente e única, proporcionando estabilidade e coerência ao grupo.

Aproximando esta distinção da posição de Schein, é possível aproximar as duas orientações, sendo que o *primeiro* e *segundo* níveis definidos por Schein, corresponderiam ao conceito de *cultura*, a qual possuindo um carácter de maior mutabilidade, desempenharia uma função adaptativa ao meio externo, enquanto que o *terceiro nível*, pelo seu carácter pré-

consciente se aproxima da ideia de *identidade*, cuja função seria essencialmente de integração interna.

1.5.Cultura e subculturas

O reconhecimento de que a cultura organizacional tem aspectos comuns - um sistema de significados partilhados - que são necessariamente sustentados pelos seus membros, não significa que todos os membros tenham de ter exactamente as mesmas percepções em relação a todos os acontecimentos. É pois, natural que em uma cultura existam *subculturas que reflectem problemas comuns, experiências particulares* dentro da organização.

Quando se fala da cultura, referimo-nos à **cultura dominante** ou, nas palavras de Correia Jesuino à **cultura-chapéu**,¹⁵ - que sobredetermina as outras culturas que possam existir ou vir a formar-se. Fazendo a aproximação às noções atrás explicitadas, podemos estabelecer a ligação entre a definição de cultura dominante ou cultura-chapéu e a noção de identidade.

A **cultura dominante** reflecte os valores comuns que são partilhados pela maioria dos membros dessa organização. Estes valores comuns, amplamente difundidos e consensualmente partilhados, dão à organização uma personalidade distinta de todas as outras.

A existência de subculturas dentro de uma cultura organizacional, não representa uma «fraqueza» dessa cultura. Com efeito, as subculturas tendem a desenvolver-se nas grandes organizações, como resultado de situações ou experiências vividas pelos membros de um dado grupo. Quer isto dizer que um grupo, mantendo embora na essência o conjunto de pressupostos básicos que caracterizam a organização, pode desenvolver modificações que reflectam a situação particular dessa unidade.

Estas subculturas podem formar-se verticalmente- quando abarcam os membros de um determinado departamento independentemente do nível hierárquico em que se encontrem - ou horizontalmente - quando abarcam os membros de uma mesma especialidade/classe profissional.

O aspecto fundamental a reter é que, apesar desta possível diversidade, existirá sempre um núcleo comum fortemente sustentado que proporciona consistência de percepções e

comportamentos, resultado da matriz de significados partilhados pelos membros de uma mesma cultura.

A não existir uma integração das subculturas na cultura dominante, ou melhor se as subculturas que se desenvolverem, não tiverem uma base comum à cultura dominante, a empresa torna-se numa arena, onde os grupos que sustentam as diversas subculturas, lutam por se imporem mutuamente. Este aspecto deve ser objecto de um especial cuidado por parte dos responsáveis de modo a conseguir um ajustamento das várias subculturas num projecto integrador global que vai determinar a actuação desses grupos e, simultaneamente, fazer a máxima difusão dos pressupostos básicos comuns, que conferem uma identidade à organização e "unem" todos os membros, independentemente dos "desvios" que cada grupo possa ter vindo a efectuar.

1.6.Cultura nacional e cultura organizacional

Para falarmos de cultura de uma dada organização temos de compreender a complexa combinação de todos os seus aspectos bem como o contexto em que surge. Quer isto dizer que, se uma organização tem influência no meio em que opera, este, por seu lado, também vai influenciar os processos de gestão e determinar a cultura da empresa: - há um fenómeno de influência recíproca.

A cultura nacional tem influência na cultura organizacional na medida em que os valores nacionais influenciam as atitudes e comportamentos dos trabalhadores. Se a cultura é feita de percepções, atitudes e comportamentos, o modo como os trabalhadores reagem à disciplina, como encaram o factor tempo, como encaram o cumprimento dos compromissos, a natureza da sua relação com a hierarquia, vai contribuir para a formação de uma cultura com determinadas características.

Assim, quando se fala de cultura organizacional, estamos sobretudo a procurar identificar diferentes modos de actuação, variáveis de empresa para empresa.

1.7.A eficiência organizacional

A existência de uma cultura organizacional fortemente sustentada pelos seus membros pode influenciar decisivamente a eficácia organizacional, na medida em que a cultura organizacional modela percepções e acções das pessoas.

Mas, nem todas as culturas tem este tipo de influência. Não quer isto dizer que existam culturas boas e culturas más. Existem sim, culturas que servem a estratégia da empresa enquanto que outras constituem um obstáculo quando se pretende mudar, ou simplesmente introduzir alterações, nessa estratégia.

Quer isto dizer que, a cultura enquanto conjunto de valores, crenças, formas de estar e actuar colectivamente pode ser dinamizada, vitalizada e orientada em determinada direcção. A estratégia consitui a força motriz de todo este conjunto. Em contrapartida a cultura sustentará a estratégia, possibilitando à organização uma *boa adaptação externa* e uma *forte integração interna*.

A eficiência organizacional exige que a cultura, a missão, a estratégia, o meio - interno e externo - e a tecnologia estejam em consonância. Mas apenas uma cultura forte poderá corresponder a esta exigência.

Uma cultura forte é uma cultura em que os pressupostos básicos, os valores, são intensamente mantidos, claramente hierarquizados e amplamente difundidos suscitando a adesão por parte do maior número possível de membros.

A adaptação ao *meio externo* - mercado - , consegue-se pela adequação da estratégia com a cultura.

Assim, estratégias orientadas para o mercado, são mais apropriadas a meios dinâmicos e exigirão uma cultura que valorize a iniciativa individual, o correr de riscos, tolerância ao conflito, uma boa integração interna e uma boa comunicação horizontal.

Uma estratégia orientada para o produto, baseia-se na eficiência, resultando melhor em meios estáveis e tem mais possibilidades de ser bem sucedida quando a cultura organizacional tem um alto poder de controlo, minimiza o risco e o conflito.

A adaptação ao meio interno consegue-se pela conjugação dos aspectos culturais com a tecnologia.

As tecnologias de rotina, proporcionam estabilidade e funcionam bem quando ligadas a uma cultura que enfatize a centralização do processo de decisão e uma limitada iniciativa individual.

As tecnologias não rotineiras, requerem adaptabilidade e são potencializadas com uma cultura que encoraje a iniciativa individual e o auto-controlo.

A existência de uma **cultura organizacional forte**, é mais susceptível de influenciar o comportamento e as acções das pessoas do que os motivos não relacionados com a cultura.

A **cultura organizacional** diz-se **fraca**, se é muito fragmentada e não está unida por valores e crenças comuns, sustentados por um grande número de membros.

Uma organização onde não é visível a existência de coisas partilhadas, expressões partilhadas, modos de actuar partilhados, sentimentos e valores partilhados, diz-se ter uma **cultura não discernível**.

Se existe uma fonte de resistência e bloqueamento que pode impedir a resolução dos problemas, pode-se estar em presença de uma **cultura negativa**.

Investigadores norte-americanos ¹⁶, identificaram seis características que definiriam uma cultura negativa:

- "1. Emotividade negativa - evitar mostrar ou partilhar sensações ou emoções;
2. Despersonalização de realizações - nunca apontar o dedo a ninguém em particular;
3. Subordinação - nunca desafiar aqueles que detêm a autoridade e esperar sempre que eles tomem a iniciativa de resolver os problemas comuns;
4. Conservadorismo - corporização de ditos populares com: "é sempre melhor o diabo que conheces" e "nunca se consegue mudar ninguém, portanto não vale a pena tentar";
5. Isolacionismo - fazer o seu trabalho e evitar incomodar os outros;
6. Antipatia - na maioria das coisas as pessoas serão mais facilmente oponentes do que aliados".

Pelo exposto, conclui-se que a cultura para ser uma força efectiva na organização, deve ser **forte** e **positiva**, caso contrário - cultura **fraca** e **negativa** - a cultura servirá de obstáculo à implementação da eficiência organizacional.

1.8. Criar e sustentar a cultura

Como atrás foi referido, o conjunto de princípios que sustenta uma cultura, deve ser claro, estar hierarquizado, ser aceite pelos seus membros e estar amplamente difundido.

Este facto remete-nos para a questão de saber qual a origem da cultura, como se mantém e como se transmite, por outras palavras *como nasce e se perpetua*.

Como foi já referido, a existência de uma cultura pressupõe um mínimo de antiguidade - história comum - e estabilidade do grupo. Mas isto não quer dizer que todas as empresas jovens (com 4 ou 5 anos de existência) tenham culturas incipientes, pouco vincadas, e, que todas as empresas seniores tenham necessariamente, culturas fortes e bem visíveis. Pode acontecer que uma empresa jovem, tenha uma cultura mais visível, mais vincada que uma empresa com longos anos de existência.

Neste caso, levanta-se o problema de saber como se originou essa cultura.

Os costumes, as tradições, o modo de fazer as coisas típico de uma organização, são devidos, em larga medida, às experiências que os seus fundadores tiveram e ao grau de sucesso que com eles, obtiveram anteriormente.

Numa empresa jovem, por vezes detecta-se um conjunto de valores, crenças, rituais, hábitos de relacionamento e de trabalho, que teriam sido impossíveis de adquirir no período de tempo de vida que a empresa tem até ao momento.

A explicação só pode ser encontrada na experiência dos seus fundadores. Estes já tinham hábitos de trabalho, adquiridos noutras empresas, estabeleceram determinado tipo de relações, conseguindo estabilizar formas de acção e de relacionamento bem específicas, as quais foram transmitidas por eles, quando da fundação da empresa.

Para compreender a nova cultura, será preciso perceber exactamente os valores que os fundadores trouxeram consigo para dentro da empresa e todo o processo de ajustamentos, que progressivamente, na vivência diária, se vão dando, conseguindo, a determinada altura, um suporte bastante sólido, resultante dessas várias confluências.

Devido a este facto, pode compreender-se que não existam duas empresas iguais, nem em termos de identidade profissional dos indivíduos que nelas laboram, nem em termos de processo decisional, embora existam alguns elementos comuns e mesmo culturas semelhantes.

1.8.1. A criação da cultura

O mecanismo que dá origem à cultura, é ainda muito mal conhecido.

De acordo Schein ^{17,1}, é relativamente fácil verificar a existência de um grupo, com princípios identificáveis, compreender o mecanismo através do qual os líderes os transmitiram e implantaram firmemente no grupo, mas, o processo de aprendizagem de algo que passa a ser partilhado, ainda é apenas parcialmente compreendido.

De acordo ainda com este autor, existem dois mecanismos principais de criação de cultura: *a formação de normas a partir de incidentes críticos* e *a identificação com os líderes*.

No primeiro caso - *formação de normas a partir de incidentes críticos* - observa-se como aparecem normas e crenças, a partir do modo como os membros respondem a incidentes que produzam tensão.

Quando algo, com uma forte carga emocional ou que produza ansiedade acontece, tal como a contestação de uma norma, pela tensão que gera e a expectativa que cria quanto à resposta a este ataque à autoridade, à ordem estabelecida, quase inevitavelmente leva a que o conjunto de comportamentos que imediatamente se lhe seguem, venha a criar uma norma.

Se, por parte do membro que detêm a autoridade, ripostar, se os restantes membros do grupo não apoiam o membro contestatário e este reconhece, através de uma desculpa, o seu erro, estaremos, eventualmente, a assistir à criação de uma norma e consequentemente um pouco de cultura se gerou.

A norma, poderá ser enunciada da seguinte forma: *"nós não atacaremos o líder deste grupo; a autoridade é sagrada"*.^{17.2}

Esta **norma** poderá ser de tal modo assimilada pelo grupo, que se torne uma **crença** e depois um **pressuposto**, se o mesmo padrão de comportamento se vier a repetir.

Através da reconstituição da sucessão dos incidentes críticos, muitas vezes perpetuados através de histórias, e o modo como os elementos do grupos reagiram a eles, podem dar uma boa informação acerca dos elementos culturais nessa grupo.

No segundo caso - *identificação com os líderes* - o mecanismo de criação de cultura é baseado na figura do líder, que surge aos olhos dos membros do grupo como um modelo.

Os fundadores têm tradicionalmente, um grande impacto no estabelecimento de uma cultura inicial: ¹⁷

- eles têm uma visão clara de qual deve ser a missão da empresa;
- eles não estão condicionados por modos anteriores de fazer as coisas ou por ideologias;
- a pequena dimensão, que normalmente caracteriza uma nova organização, facilita aos fundadores, a disseminação da sua visão;
- uma vez que os fundadores tem a ideia original, tem também a noção de como conseguir a realização da ideia;
- a cultura organizacional resulta da interacção entre a visão do fundador, os seus pressupostos, e o que os membros, que o fundador inicialmente empregou, aprenderam subsequentemente com sua própria experiência".

Todos os membros que compõem uma organização, têm, por conseguinte, um papel importante, tanto na criação como na dinâmica cultural, que representa a evolução que a cultura vai sofrendo.

Todavia, o líder fundador tem à sua disposição mecanismos, que não são acessíveis à generalidade dos intervenientes. De acordo com Schein, existem duas espécies de mecanismos, os quais têm uma importância vital na implantação e reforço da cultura:

"Mecanismos primários de implantação:

- a) as coisas a que os líderes prestam atenção;
- b) o modo como os líderes reagem os incidentes críticos e às crises organizacionais;
- c) o papel, intencional de criação de modelos e direcção;
- d) os critérios operacionais para atribuição de recompensas e status (promoções);
- e) critérios operacionais de recrutamento, selecção, promoção aposentação e exclusão;"

Para além destes, e ainda segundo o mesmo autor, existem outros mecanismos que podem reforçar os aspectos da cultura que se querem realçar.

"Mecanismos secundários de articulação e reforço:

- a) o «design» e a estrutura da organização;
- b) o sistema organizacional e procedimentos;
- c) o «design» do espaço físico, fachadas e edifícios;
- d) histórias, lendas, mitos e símbolos;
- e) declarações formais da filosofia organizacional."

De tudo o que foi referido, pode-se concluir que a cultura nasce quando a organização que se funda, evolui e se desenvolve, fazendo parte integrante de todos os aspectos da vida organizacional. À medida que a cultura evolui, a tendência é para que se verifiquem dois processos simultâneos:

* um processo de **diferenciação** - resultante da diversidade de experiências dos diferentes grupos que compõem a organização e que, eventualmente, virão a dar origem a vários tipos de subculturas;

* um processo de **integração** - resultante da tendência para que os diversos elementos da cultura, se tornem congruentes uns com os outros, devido à tendência humana para a consistência

1.8.2. Manter a cultura viva

Para que uma cultura se mantenha viva, é necessário que ela seja sustentada pelos seus membros, validada por eles a cada momento, pelo que deve responder aos desafios da integração interna e adaptação externa sentidos pelo conjunto da organização que lhe deu origem.

Existem três forças que tem um papel importante na criação e sustentação da cultura:

- As práticas de selecção e recrutamento da organização;
- Os métodos de socialização da organização;
- As práticas da gestão de topo;

1.8.2.1. As práticas de selecção da organização

O objectivo do processo de selecção é identificar e contratar indivíduos que tem conhecimento, capacidades e habilitações para desempenhar capazmente tarefas dentro da empresa.

Normalmente, será possível identificar mais do que um candidato possuindo os requisitos necessários ao desempenho da função. Neste ponto, a decisão final irá depender da percepção do recrutador acerca do grau de ajustamento que o candidato terá na organização.

O processo de selecção tem sempre duas vertentes: por um lado, vai proporcionando informações sobre o candidato - ao longo das entrevistas focadas em valores que são importantes para a cultura da organização - e, simultaneamente, vai dando informações ao candidato acerca da organização.

Se por parte do recrutador houver a percepção de que os valores do candidato estão em conflito com os valores vigentes na empresa, evitará a sua contratação.

Se, por seu lado, o candidato se aperceber de que os valores da empresa não se conjugam com os seus próprios valores, pode auto-excluir-se.

Neste sentido, o processo de selecção sustenta a cultura, na medida em que evita a contratação de indivíduos que podem minar os pressupostos base da cultura organizacional.

1.8.2.2. Os métodos de socialização da organização

Quando o processo de selecção e recrutamento é muito bom, pode conseguir-se a contratação de novos membros que já possuem o "conjunto certo de pressupostos, crenças e valores"¹⁸, tendo a empresa necessidade de um menor trabalho de socialização formal.

Os novos membros, porque não estão completamente doutrinados na cultura da empresa, são potencialmente elementos perturbadores das crenças e costumes em vigor. Para assegurar a adaptação dos novos membros à cultura, a organização deve promover a sua *socialização*.

A socialização é um processo que se desenvolve na família, na escola, na sociedade tendo como finalidade a integração dos novos membros, pela aculturação que promove.

A socialização na cultura organizacional, é o processo que a empresa desenvolve para assegurar que aqueles que não estão familiarizados com a cultura, aprendam os seus fundamentos e os modos de interacção que estão de acordo com ela, tornando-se, em última instância, «membros de pleno direito».

A socialização é um processo contínuo que acompanhará o desenvolvimento da carreira do empregado na organização.

Todavia, este processo é mais explícito quando há a contratação de um novo membro. É neste momento que a organização procurará moldar o novo elemento transformando-o num membro de bom nível.

O processo de socialização, iniciar-se-á após a contratação e poderá passar por várias fases.

Numa **primeira fase**, os novos elementos, passam por alguma forma de orientação, normalmente sob a direcção de um colega mais antigo, que se torna o «treinador» para o guiar e

moldar. Em alguns casos, a organização proporcionará um programa formal de treino para assegurar que o novo membro aprenda os fundamentos da cultura organizacional. Noutros casos o novo membro terá de passar várias etapas, sem o estabelecimento de uma programação rígida.

Numa **segunda fase**, poderá o novo empregado, ser confrontado com a cultura da empresa de várias formas.

Uma das formas pode ser através da participação em reuniões, cujo objectivo principal é promover a coesão, a participação e a identificação estreita de cada membro com a organização, durante as quais se irá apercebendo das formas de comunicação, do processo de decisão, etc.

Poderão também ser-lhe atribuídas tarefas para as quais tem qualificações excessivas, induzindo o novo membro a uma atitude de humildade que se destina a enfraquecer ou eliminar crenças ou valores anteriores, tornando-o mais receptivo aos valores da nova cultura. A maior parte das vezes, estas experiências tem como fim o desenvolvimento de capacidades ao nível cultural e não a aprendizagem ou desenvolvimento de capacidades ao nível técnico.

Numa **terceira fase**, e à medida que o conhecimento da cultura se vai desenvolvendo, recompensas materiais e promoções poderão ser atribuídas em ligação estreita com a adopção de comportamentos condizentes com os valores da cultura organizacional.

O processo de socialização foi analisado sob uma variedade de perspectivas e pode melhor ser conceptualizado em termos de conjunto de dimensões que evidenciem variações no modo como as diferentes organizações o abordam.

Van Mannen ¹⁹, identificou sete dimensões segundo as quais o processo de socialização pode variar:

1. Grupo vs. Indivíduo

- o grau em que a organização processa o recrutamento em «lotes» como o recrutamento militar, ou faz recrutamento individual, como nos escritórios profissionais;

2. Formal vs. Informal

- o grau segundo o qual o processo é formalizado, como em conjuntos de programas de treino, ou tratado informalmente, através de aprendizagens, direcção ou orientação individual pelo superior imediato ou outro;

3. Deconstrução-Reconstrução vs. Auto-desenvolvimento

- o grau segundo o qual o processo destrói aspectos do eu - personalidade própria - e os substitui, como nos campos de recrutamento, ou engrandece aspectos do eu, como nos programas de desenvolvimento profissional;

4. Tutorial vs. Auto-iniciativa

- o grau em que os papéis-modelo são fornecidos, como em programas de aprendizagem e monitorização, ou são deliberadamente violentos, como no caso das iniciações do tipo "afoga-te ou nada", no qual o recruta é suposto descobrir as suas próprias soluções;

5. Sequencial vs. Imprevisível

- o grau segundo o qual o processo consiste em guiar o recruta através de uma série de passos descontínuos e papéis que têm propósitos que o recruta desconhece, não o deixando prever que papel ou função organizacional, se seguirá;

6. Tempo fixo vs. Tempo Variável

- o grau segundo o qual os estádios do processo de treino, são fixos em termos de tempo, como em academias militares, campos de recrutamento, programas de treino rotativos, os quais não têm um fim pré-determinado, como no sistema típico de promoções onde não se ascende ao próximo estágio, até que se esteja preparado para isso;

7. Eliminatória vs. Desafio

- o grau segundo o qual cada estágio é uma eliminatória, ficando-se fora da organização se se falhar, ou um desafio no qual cada um constrói um registo e uma média de desempenho.

1.8.2.2.1. Consequências do processo de socialização

O propósito principal da socialização é perpetuar a cultura, complementando o processo de selecção e recrutamento. Mas os efeitos da socialização não são uniformes.

Os indivíduos respondem diferentemente a um mesmo tratamento. Por outro lado, a organização pode combinar diferentes táticas de socialização para obter resultados diferentes.

Os métodos de socialização podem produzir grupos leais, tutorialmente orientados, ou podem produzir rebeldes desleais, se normas contra-culturais se formarem durante o processo de socialização. Similarmente, na aprendizagem do indivíduo, a direcção da socialização dependerá do mentor ou treinador.

Os resultados da socialização não pode ser desprezados, uma vez que a evolução cultural é função dos esforços de inovação e criatividade por parte dos novos membros, rompendo, de certo modo, uma tendência para a acomodação e o bem estar que o conhecimento da cultura proporciona.

Por conseguinte, a socialização pode ter três tipos de resultados principais:

1.A «produção» de novos membros cujos pressupostos e crenças sejam coincidentes com os pressupostos e crenças que constituem a cultura vigente na organização. Estes novos membros, pré-socializados, necessitarão de uma pequena socialização formal.

O método de socialização deverá ser de orientação *tutorial* ou sob custódia - ou seja de conformidade total a todas as normas da organização e aprendizagem de todos os pressupostos básicos, *formal*, *sequencial*, em termos de *tempo* com etapas de duração *variável* e *tipo eliminatória*.

2. A «produção» de novos membros criativos - implica que o novo membro aprenda todos os pressupostos centrais da cultura rejeitando todos os pressupostos periféricos, como seja o modo como a organização desempenha as suas tarefas - inovação de papeis.

O método de socialização deve privilegiar o *individualismo criativo*, usando *técnicas de socialização* que sejam *informais*, de *auto-desenvolvimento* e *auto-iniciativa*, *imprevisíveis*, *fixas em termos de tempo e tipo desafio*.

3. A «produção» de rebeldes - contratação de indivíduos que rejeitem totalmente os pressupostos básicos da cultura vigente na organização.

A existência de indivíduos rebeldes dentro de uma cultura, levará a um clima de instabilidade provocado pela sabotagem, pela subversão, dos valores vigentes. Como esta é uma situação que, de algum modo, se torna insuportável, há que procurar uma saída. Pode acontecer um dos seguintes casos: ou o «rebelde» abandona a organização, ou ele é mantido, se da parte da organização houver interesse em que os valores da cultura sejam postos em causa, deixando que a situação evolua até se chegar a uma «revolução». Estas situações extremas podem acontecer, quando da parte da organização há interesse em fomentar uma **«mudança cultural»**.

1.8.2.3. A gestão de topo

As acções da gestão de topo, têm um impacto fundamental na cultura da organização, seja porque o fundador impõe e dissemina a sua visão, seja porque os «herdeiros» se apresentam como reinterpretando a visão do fundador, adaptando a cultura aos novos desafios que a organização vai enfrentando.

O facto de os membros de uma organização encararem os seus superiores como «modelos» a seguir, permite-lhes a identificação com eles e a interiorização dos seus valores e pressupostos.

No acto de fundação de uma organização, a figura do fundador, fornece um conjunto de pressupostos, valores e crenças que constituem um modelo, uma base, que vai ser adoptada pelo grupo.

À medida que esse conjunto de princípios é testado, verifica-se que alguns deles funcionam e outros não, pelo que, através da experiência de aprendizagem conjunta que o grupo vai vivendo, emergem os **pressupostos válidos para esse grupo**.

Assim, embora os fundadores e os líderes subsequentes sejam muito importantes, fornecendo um conjunto de princípios iniciais, que se forem suficientemente poderosos, têm um impacto determinante na cultura inicial, constata-se que o processo de aprendizagem conjunta tem o poder de, por uma lado, validar esse princípios, e por outro fazer surgir pressupostos culturais que, de facto, reflectem a experiência própria do grupo.

2ª Parte

2. Empresa e Liderança - Enquadramento

2.1. Empresas portuguesas - a evolução

No capítulo anterior referi alguns obstáculos que as empresas portuguesas enfrentam e que podem constituir um entrave à sua afirmação plena, tanto perante um mercado competitivo e instável, como perante os grupos humanos que com ela directamente interagem: fornecedores, clientes estrutura dirigente, restantes trabalhadores, organismos oficiais e comunidade social em que se insere.

Fazendo recurso ao trabalho anteriormente referido, cuja continuação foi mais tarde publicada ²⁰, e segundo o autor, existiriam também características do tecido empresarial português as quais, quando devidamente aproveitadas, poderiam constituir importantes oportunidades para um enorme passo no sentido da qualidade das nossas empresas.

Assim, seguindo a mesma estrutura, o autor faz uma análise dos aspectos positivos ao nível do país, das organizações e das pessoas.

Neste momento centrar-me-ei nos aspectos relativos às organizações. São cinco os pontos positivos referidos:

- " a predominância de empresas pequenas ou médias;**
- o facto de trabalharmos sobretudo indústrias ligeiras, de mão-de-obra intensiva;**
- as nossas capacidades de reorganização e reestruturação;**
- as mudanças em curso no conceito de empresa;**
- a evolução do sentido da gestão."**

Mais adiante o autor explica cada um dos pontos mencionados, fazendo ressaltar os aspectos positivos de cada uma deles.

Começando pela **predominância das empresas pequenas ou médias**, que entre nós é muito forte, refere que aqui temos uma tradição, que quando bem usada, pode jogar bem a nosso favor, porque todas as transformações que as empresas tenham de empreender - quer se trate da

implementação de sistemas de qualidade, de novas formas de organização do trabalho, quer de novos estilos de liderança - se tornam mais simples, mais fáceis de colocar em prática quanto a tempos e prazos, e, menos onerosas, nas PME.

Como qualquer alteração de fundo a introduzir, deverá envolver todas as pessoas na empresa, as PME, representam um campo privilegiado uma vez que têm menor número de níveis de decisão, menor número de pessoas envolvidas, pelo que será mais fácil a tarefa de fazer chegar a cada elemento da empresa as directivas necessárias, estabelecendo uma eficaz comunicação, condição de êxito de qualquer transformação.

Passando ao facto de trabalharmos sobretudo em **indústrias ligeiras, de mão-de-obra intensiva**, verifica-se que não é só uma tradição da nossa cultura produtiva mas um factor fácil de capitalizar. Neste tipo de indústrias, tal como no sector dos serviços, o elemento humano é preponderante podendo implementar-se modificações, nomeadamente combatendo os bloqueios ao nível da informação e invertendo a tendência para o isolacionismo e as atitudes defensivas, com rapidez e com custos baixos. Uma vez invertido o ambiente interno, passando os trabalhadores e as chefias a trabalhar numa base de confiança mútua e recíproca, os progressos vêm tanto mais depressa quanto menor e menos capital intensiva for a empresa.

Em relação às **capacidades de reorganização e reestruturação**, quase se pode afirmar que os portugueses possuem uma tal capacidade de adaptação que será difícil de igualar.

Na verdade, desde que reconheça a utilidade das reorganizações os portugueses estão sempre dispostos a mudar, materializando-se esta predisposição numa máxima popular "para melhor, muda-se sempre".

Como tal, se todas as mudanças têm custos, apenas interessam as mudanças cujos custos sejam investimentos, isto é despesas feitas com vista à obtenção de claros benefícios no futuro.

Prosseguindo para **as mudanças no conceito de empresa** verifica-se que uma larga camada de novos gestores, percebe já as empresas como organizações produtoras de mais-valias

não apenas económico-financeiras mas também sociais o que no aspecto prático, facilita a aplicação das teorias da motivação há longos anos enunciadas, segundo as quais os trabalhadores satisfeitos e interessados no seu trabalho, produzem mais e melhor, com menos desgaste, quer pessoal, quer material.

Finalmente, em relação à **evolução do sentido da gestão**, parece claro, hoje como ontem, que os empresários querem as empresas para produzir dinheiro. Só que, diferentemente de ontem, sabem hoje que isso não pode ser conseguido de qualquer maneira.

Hoje os empresários sabem que os tempos do industrialismo primitivo, que preconizava a visão do trabalhador como elemento de produção, colocado na empresa para executar uma tarefa a qualquer custo, estão ultrapassados. O trabalhador é hoje encarado, antes de mais como Homem com todas as suas contingências. Os empresários têm hoje consciência de que se pretendem um trabalhador estimulado e empenhado, devem em primeiro lugar estimular e incentivar o Homem.

Embora, não se possa afirmar que este procedimento estejam completamente implantado nas práticas de gestão em Portugal, cresce de dia para dia o número de empresários que percebeu que os tempos são outros e que a qualidade, objectivo inatingível sem a participação empenhada de todos os membros da empresa, é a única forma de fazer gestão que garante lucros a médio e longo prazos e poderá ser garantia de a empresa permanecer em actividade.

Tendo como base este estudo parece não ser abusivo inferir que, à partida, as características da maioria das empresas portuguesas são favoráveis à implementação de práticas de gestão que permitam a criação, sustentação ou reforço de culturas organizacionais fortes. Em pontos precedentes deste trabalho, referi que apenas uma cultura forte e positiva poderia, de algum modo, ter uma influência determinante na eficiência organizacional.

A existência de uma cultura organizacional forte, recordando o que anteriormente disse, pressupõe, entre outras características, a existência de um conjunto de valores intensamente mantidos, claramente hierarquizados e amplamente difundidos de modo a suscitar, por parte dos elementos do grupo, a maior adesão possível para os objectivos comuns.

Por conseguinte, a articulação entre as características do tecido empresarial português e as condições para a existência de culturas organizacionais fortes, são conciliáveis.

A manutenção de um conjunto de valores e práticas de actuação definidos com clareza, conhecidos e sustentados por todos os elementos do grupo é, sem dúvida, mais simples de ser atingido quando o grupo não é muito numeroso e heterogéneo.

Todavia, a manutenção de um equilíbrio entre os diversos grupos humanos e os objectivos primordiais para a organização, implica a existência de alguém com legitimidade para indicar o caminho a seguir. Assim, na sequência do que afirmei anteriormente, a liderança é a fonte e o factor galvanizador das mudanças a empreender e o elemento mais importante na necessária renovação de mentalidades.

As exigências da produção e a pressão da economia, colocam a direcção de uma empresa perante um conjunto de dificuldades por vezes intransponíveis. Apenas homens preparados, pela sua formação, a resolverem estes problemas estão em condições de conciliar os *imperativos da empresa - dar benefícios para existir e se desenvolver -* e as *exigências dos seus subordinados - assegurar a integridade física, moral e material*.

O êxito da empresa deve ser o de todo o grupo: estrutura dirigente e restantes trabalhadores, empenhados numa tarefa comum.

Tal como Correia Jesuino ²¹ diz, "a ideia básica é que não basta gerir bem, não basta ser eficiente. Não é por aí que a corrida pode ser ganha. A vantagem competitiva depende não apenas da inovação mas sobretudo da criatividade e isso passa pela emergência de líderes que tenham uma visão clara dos objectivos e oportunidades e a capacidade de os comunicar de forma convincente aos seus colaboradores"

Esta afirmação remete para a reflexão de qual o tipo de líder necessário para atingir estes objectivos .

2.2. Liderança na empresa

No ponto anterior foi introduzida a reflexão acerca do papel dos líderes na condução das organizações. Mas, há que fazer a clarificação de alguns conceitos, por vezes usados como sinónimos, mas que de facto representam realidades que podem, em algumas situações ser complementares, mas, são basicamente diferentes.

2.2.1.Liderança e Gestão

Por vezes deparamos com trabalhos onde os conceitos de liderança e gestão aparecem indistintamente, pelo que uma reflexão prévia para a sua clarificação se impõe. ²²

Para Correia Jesuíno ²³, a distinção entre **liderança** e **gestão** deve ter em conta o nível organizacional em análise.

Por conseguinte, a **liderança exercida nos níveis operacionais** pode ser considerada como actividade subsidiária da actividade de gestão.

Se elevarmos o nível em análise e se adoptarmos a perspectiva organizacional, a **liderança** deverá ser considerada como a **actividade mais importante dos dirigentes de topo**, enquanto que a actividade de gestão passa a um nível subsidiário.

Nesta mesma linha de raciocínio, Bennis e Nanus ²⁴, clarificam os conceitos de gerir, gestor e liderar e líder.

Gerir - consiste em provocar, em realizar, em assumir responsabilidades em comandar;

Gestor - sabe o que deve fazer; é mais conservador, mais analítico, reage e adapta-se aos factos em lugar de tentar transformá-los.

O gestor centra-se mais no estilo do que na substância e mais nos processos do que na realidade. A gestão, nesta perspectiva, estaria ligada aos aspectos de controlo dos trabalhos correntes.

Liderar - é exercer uma influência, é guiar, é orientar;

Líder - sabe o que é necessário fazer; centra a sua atenção em objectivos fundamentais e estratégia global; a sua perspectiva está orientada para a visão; é mais criativo e intuitivo do que racional; transforma mais do que adapta.

O líder centra-se mais sobre o tipo de decisão que deve ser tomada e como é que ele a deve comunicar. Assim, a actividade de liderança estaria ligada à visão e à capacidade de discernimento de qual o caminho a seguir.

2.2.2. Poder e autoridade

Associado aos conceitos de liderança e gestão surgem também os conceitos de autoridade e poder.

"Compreender a natureza da liderança exige a compreensão da natureza do poder, porque a liderança é uma forma de poder" Burns (1978) ²⁵

O conceito de poder, a diversidade das suas formas dentro da organização, tem conduzido a algumas imprecisões que importa tentar clarificar de modo a que os limites entre gestão e liderança, possam tornar-se mais consistentes.

Estas reflexões remetem para uma outra clarificação, necessariamente abreviada, entre o exercício do poder e da autoridade exigíveis à liderança de topo, intermédia ou de base.

De acordo com os autores da obra em que me baseei para esta reflexão, o conceito de **autoridade** seria pertinente para compreender o conceito de **liderança**, enquanto que o conceito de **poder** se tornaria essencial para compreender o conceito de **gestão**.

A **autoridade** resultaria "do processo de institucionalização dos órgãos individuais ou colectivos de uma organização, que permitem obter a conformidade dos actores organizacionais nos termos em que lhes são prescritos pela instância instituinte." ²⁶

O grau de autoridade poderá assim, aumentar ou diminuir de acordo com as características das pessoas instituídas em figuras de autoridade.

O **poder** representaria "uma relação assimétrica que implica intenções e objectivos de cada um dos pólos da relação. O jogo de forças que se desenrola na relação, baseia-se na capacidade de mobilização dos recursos respectivos de cada pólo" 27.

Na medida em que o exercício do poder-força e a submissão à autoridade têm cada vez mais dificuldades em se impôr, o recurso à **persuasão** torna-se um recurso importante para sustentar o exercício da autoridade ou do poder.

Os **processos de influência** podem ser reduzidos a uma dimensão particular de poder. Trata-se do **poder persuasivo** ou **de referência**.

A **influência** distingue-se do **poder** pela natureza dos recursos com que opera, levando a que o influenciado veja as coisas pelo mesmo ângulo de visão do influenciador. Este combina em si características da sua personalidade com a persuasão, o que implica que neste tipo de exercício de poder a credibilidade do emissor estaria ligada ao seu *estatuto* e à sua *competência*, bem como ao seu "*saber-fazer político*".

" O saber-fazer político implica a aptidão para utilizar os suportes do poder até ao extremo, a fim de convencer os seus colaboradores a utilizar os seus recursos, os seus meios de informação, o seu saber técnico ou o seu poder formal. Simultaneamente deverá convencê-los a prestar atenção aos outros, aos seus sentimentos, sabendo como concentrar a sua energia, dar-se conta daquilo que é possível ou ainda organizar as alianças necessárias" 28.

Porém este conceito não se confunde com o de autoridade porque a autoridade é formalizável, enquanto que a influência só existe no interior de uma relação

2.2.3. Papel e função do líder

A liderança como actividade principal da gestão de topo de uma organização, tem hoje uma dimensão, que alguns autores denominam de *política*, devido à acção que o líder tem de desenvolver para conciliar perspectivas diferentes, posições divergentes, mantendo os diversos contendores num quadro de conflito construtivo, definindo objectivos mobilizadores para o conjunto.

Liderar é pois uma actividade extremamente exigente, que se distancia cada vez mais da noção de comando, de imposição do caminho a seguir.

Bennis e Nanus ²⁹, definem como componentes principais da liderança de topo: *a visão, a cultura organizacional e o carisma*.

A *visão* tem uma componente estratégica quanto ao desenvolvimento da organização. O líder tem a noção clara de qual a missão da organização e qual o caminho a percorrer para atingir os objectivos estratégicos definidos.

Porém, a vertente da partilha da visão com o conjunto dos seus seguidores constitui o passo mais importante para induzir a acção

A *cultura organizacional* surge como condição essencial para permitir a transformar a visão do líder em algo acessível para todo o grupo.

De acordo com C. Jesuíno ³⁰, "*o carisma*, enquanto comportamento resulta da articulação da visão com a cultura organizacional".

A importância do líder na gestão da cultura apresenta-se como uma espécie de consequência das duas dimensões anteriores. Uma visão e uma ideologia não existem de forma abstrata numa organização; existe alguém que permanentemente as interpreta e as difunde.

Para Correia Jesuíno ³¹, a função do líder seria "fazer a todo o momento a síntese do grupo, síntese essa que será tanto mais complexa, quanto mais denso e contraditório for o tecido das interacções"

A gestão deste equilíbrio instável far-se-ia com recurso a três dimensões:

- criação de uma visão que permita dotar a organização de uma identidade;
- ancoragem desta visão no sistema de valores maioritariamente partilhados na organização;
- personificação da identidade do grupo e da própria visão.

A difusão da cultura, exige do líder características especiais sendo a mais importante o *domínio da comunicação*.

Assim, já não basta que o líder tenha uma visão clara, que saiba qual o caminho a seguir, que pretenda criar ou reforçar uma cultura forte, é necessário que consiga transmitir, de forma efectiva, esses valores.

A personificação da visão e a capacidade de comunicação - desempenham um papel cada vez mais relevante na actividade de liderança, afastando o líder actual do ideal do gestor racionalista preconizado pelos modelos burocráticos da gestão.

Esta evolução implica, concomitantemente, uma deslocação dos modelos do poder para os *processos de influência*, potenciando um relacionamento mais próximo entre líder e subordinados e uma compreensão melhor dos objectivos da organização e do papel de cada membro na prossecução desses objectivos.

Assim, liderar implica ter um conjunto de qualidades, que, naturalmente se revelam aos membros de um grupo, entre as quais se destacam a *influência* e a *competência*.

Exercer influência implica que a pessoa influente tenha capacidades actualizadas para exercer, de forma efectiva um determinado "poder".

A competência tem de ser reconhecida pelos que estão envolvidos no processo, sendo um factor determinante para a promoção da cooperação e aceitação das diferenças, em vista dos objectivos por todos percebidos como bons, úteis e realizáveis.

Por outro lado liderar implica ter em consideração a realidade concreta de cada organização. Também neste aspecto, a liderança tal como hoje é entendida, se afasta do modelo racionalista-burocrático preconizado pela gestão tradicional.

A componente situacional, tem uma importância vital, pois não se pode ignorar as proveniências diferentes, as diferentes abordagens do trabalho, as experiências anteriores e as diferenças de atitude de cada membro da organização.

A teoria da contingência de Vroom, insiste que o bom líder será aquele que, em cada situação, utilizará o comportamento e estratégias adequadas ao diagnóstico da situação. Nesta perspectiva, terá uma opção comportamental e de desempenho determinada pelas circunstâncias podendo fazer apelo a atitudes variáveis, de acordo com as situações.

Blanchard, K., na sua obra *O Líder um Minuto*, defendia ideia semelhante preconizando que o líder, deveria ter uma forma de tratamento e apoio diferente para cada membro da sua equipa de trabalho, de acordo com a capacidade e motivação própria de cada um.

É importante, pois, que em relação ao líder as percebam ou intuam que se trata de alguém em quem podem confiar porque reconhecem nele qualidades como a capacidade de coordenação, a capacidade de comunicar, a motivação, a criatividade, a clarividência, a capacidade de desencadear as acções que levam ao desempenho correcto das tarefas mantendo um estimulante dinâmica no grupo.

Nesta perspectiva, diria que, se o líder nem sempre surge de forma espontânea, a sua acção dever-se-ia desenvolver como se fosse espontânea, não transparecendo do seu comportamento qualquer forma de constrangimento, mas antes a aceitação tranquila das decisões tomadas ponderadamente.

2.2.4. Tipos de liderança

O tipo de liderança adoptado numa organização, vai ter uma importância determinante no futuro da organização.

Assim, tal como referi anteriormente, o tipo de atitude que o líder adoptar vai, entre outras coisas, modelar a cultura dominante nessa organização, definir uma filosofia de acção assente num conjunto de valores e determinar, em última instância, todo o futuro da organização.

Burns (1978),³² estabeleceu a distinção entre **liderança transformacional** e **liderança transaccional**

Segundo este autor, "A liderança é o processo ideal para elevar ou realizar os motivos tanto dos seguidores como dos próprios líderes"

Consequentemente ao líder caberia uma função essencial que é a de tomar a iniciativa, diagnosticar os motivos dos seguidores e dar-lhes objectivos. Nesta perspectiva, líder e seguidores seriam dois componentes inseparáveis de uma mesma realidade.

2.2.4.1. Liderança transformacional

Este tipo de liderança ocorre quando uma ou mais pessoas, se comprometem com outros de forma a que líderes e subordinados se promovam uns aos outros a altos níveis de motivação e de moralidade.

Este tipo de liderança, teria as seguintes características:

- centra-se nos valores finais - liberdade, equidade;
- só este tipo de liderança seria factor de mudança social;
- este tipo de líderes combina em si qualidades ideológicas com características carismáticas;
- despertam interesses transcendentais nos seus seguidores e elevam os seus níveis de necessidades e aspirações, obtendo um alto nível de satisfação e eficácia.

2.2.4.2. Liderança transaccional

Este tipo de liderança ocorre quando uma pessoa ou conjunto de pessoas, toma a iniciativa de estabelecer contactos com os outros com o objectivo de troca de coisas valorizadas.

Este tipo de liderança teria as seguintes características:

- centra-se nos valores instrumentais - honestidade, responsabilidade, coragem;
- induz o desejo de realização entre os seus seguidores, pela negociação e pela troca de recompensas tangíveis.

Tanto o líder transformacional como o líder transaccional podem ser líderes eficazes, embora em situações diferentes da vida organizacional.

2.2.4.3. Liderança e ciclo de vida da organização

Fases diferentes da vida de uma organização, requerem lideranças adaptadas a esses períodos.

Por consequência, a **liderança transformacional** seria vocacionada para períodos de **fundação e mudança**, em que as componentes seguintes seriam essenciais:

- *componente carismática* - características de natureza socio-emotiva, inspirando nos subordinados sentimentos de lealdade e devoção para além dos seus interesses pessoais;
- *componente inspiracional* - capacidade de líder de provocar o entusiasmo entre os subordinados pela realização dos objectivos do grupo através do trabalho de equipa;
- *componente de consideração personalizada* - definida a partir de duas dimensões:
 - * recolha da opinião do grupo e processo consensual de decisão;
 - * relacionamento com cada um dos subordinados de acordo com as suas necessidades e capacidades próprias.
- *componente de estimulação intelectual* - consiste num esforço suplementar do líder para conduzir os subordinados a ultrapassar o curto prazo e desenvolver as suas capacidades estratégicas.

A **liderança transaccional**, por sua vez, seria vocacionada para **períodos de evolução mais lenta** ou para **ambientes pouco turbulentos**, revestindo as seguintes características:

- *recompensa contingente* - utilização em permanência dos processos de reforço positivo ou aversivo, de acordo com as circunstâncias, como instrumento privilegiado de motivação;
- *gestão por excepção* - utilização do reforço aversivo somente quando ocorrerem situações graves.

Atendendo às condições que as empresas hoje enfrentam, não será abusivo concluir que uma liderança transformacional em permanência, devido á constante tensão a que a organização está submetida, é a mais adequada.

2.2.5. Estilos de liderança

A relação líder-subordinado, graças às novas tecnologias, processa-se hoje de uma maneira muito mais próxima, praticamente face-a-face.

Também por este motivo, a dimensão estrutural da organização tem vindo a perder alguma da sua importância. O acesso que o líder tem aos seus subordinados não está por conseguinte, completamente dependente da estrutura ou de elites. O processo inverso também é igualmente facilitado uma vez que os subordinados também têm uma maior proximidade em relação aos seus líderes.

Independentemente do tipo de liderança adoptado, existem comportamentos que podem estimular uma acção mais centrada no líder ou mais centrada nos subordinados.

Essencialmente existem quatro *estilos de liderança* ³³, segundo os processos utilizados e as modalidades de influência do líder num determinado contexto.

Assim, o estilo resulta da combinação entre o comportamento *directivo*, *de apoio* e *delegação*.

* **Directividade** - o líder faculta informações específicas e supervisiona, de perto, o desempenho das tarefas. É pertinente este tipo de actuação, quando a decisão é importante, ou quando os subordinados ainda não estão plenamente integrados na cultura da empresa.

* **Orientação** - além de dirigir e supervisionar atentamente a execução das tarefas, também explica pertinentemente a razão de ser das decisões e pede sugestões, apoia os esforços e estimula os eventuais sucessos. Há situações de desilusão ou insegurança em que este comportamento é também o adequado.

* **Apoio** - o líder desenvolve condições facilitadoras das tarefas e apoia os esforços dos envolvidos num projecto comum. De modo claro partilha as responsabilidades das decisões. Quando as pessoas envolvidas são competentes e experientes mas necessitam de estímulo e reconhecimento, este é um comportamento adequado.

* **Delegação de tarefas** - nesta modalidade o líder confia a responsabilidade pelas decisões e soluções dos problemas que possam surgir.

Esta solução é pertinente quando o líder reconhece maturidade, responsabilidade e sentido de missão nos seus subordinados. Este tipo de comportamento é mais «democrático» exigindo de ambos os intervenientes uma grande maturidade.

O líder deverá saber diagnosticar com clareza as situações, simultaneamente ser um bom avaliador do comportamento dos subordinados.

2.2.6.1. Modalidades de comportamento e intervenção

Destes estilos de liderança resultam duas modalidades de comportamento e intervenção:

2.2.6.1. O comportamento directivo

Este comportamento implica que o líder seja capaz de fazer chegar, aos seus subordinados mensagens muito claras, indicando - **o quê, como e quando** deverá ser efectuada uma tarefa.

Nesta modalidade, o líder estrutura, controla, supervisiona e avalia o desempenho profissional e comportamental do subordinado.

2.2.6.2. O comportamento de apoio

Este comportamento implica por parte do líder o conhecimento profundo das pessoas, das suas competências e sua maturidade .

Neste caso a sua acção passa por:

- escutar atentamente as diferentes pessoas;
- proporcionar apoio e encorajamento adequado aos esforços dos intervenientes;
- facilitar a inovação e o desenvolvimento, segundo as capacidades demonstradas.

Tal como referi anteriormente, a situação actual da chefia intermédia em Portugal, faz prever algumas dificuldades na implementação das reformas que se impõem ao nível da função. Todavia, a adopção, por parte das empresas de um programa que promova o melhoramento das suas capacidades técnicas e o «aperfeiçoamento» em termos comportamentais, será condição necessária à renovação que a própria empresa tem de empreender. Não haverá, na minha perspectiva, evolução possível das empresas, sem a concomitante evolução das suas chefias intermédias.

3ª Parte

3. A função de Chefia Intermédia - novo papel na nova empresa

As profundas alterações que marcam a evolução da organização e que transformam as condições em que ela opera, reflectem-se internamente no modo como a liderança actua, no modo com novas relações de trabalho se estabelecem, em resumo, no modo como as pessoas interagem para construir uma realidade que as ultrapassa.

Neste momento abordarei as mudanças que a *função da chefia intermédia* tem vindo a sofrer, no seguimento do levantamento que foi iniciado no primeiro capítulo.

No ponto imediatamente anterior abordei as mudanças de perspectiva acerca do conceito de liderança na organização actual. Essas mudanças tiveram reflexos directos na *função da chefia intermédia*.

Uma das alterações mais visíveis diz respeito à adopção do "espírito do negócio" por parte destas chefias.

Esta nova postura, exigida à chefia intermédia, altera não só a natureza do trabalho desenvolvido - tendo todos uma participação nos êxitos e fracassos da organização - como a própria essência das relações de trabalho entre os membros das equipas de trabalho. Há pois que adaptar a dinâmica e a estrutura das organizações a esta nova realidade.

Este desafio será particularmente difícil porque vai envolver alterações do conteúdo da função e alterações comportamentais. Os profissionais a exercer a este nível de gestão sentem-se, de uma certa forma, perdidos entre aquilo que foram, que lhes era familiar, e aquilo em que se devem tornar e cujos contornos ainda não conhecem totalmente.

3.1. Novo papel da Chefia Intermédia

Tal como referi anteriormente o conteúdo da função da chefia intermédia alterou-se drasticamente, devido em grande parte, à introdução de novas tecnologias que permitem à gestão

de topo, em tempo real, a obtenção de informações que antes eram recolhidas, processadas e transmitidas pelas chefias intermédias.

Por conseguinte, uma das tarefas tradicionais deste tipo de chefia, esvaziou-se. O mesmo aconteceu a uma outra das suas tarefas tradicionais: a fiscalização.

Mais uma vez, as novas tecnologias vieram facilitar ou eliminar a execução de algumas tarefas, transformando os trabalhadores em fiscalizadores de um processo mecanizado ou automatizado. A chefia intermédia cuja função era fiscalizar a execução dessas tarefas, foi libertada dessas funções.

As estruturas organizacionais tradicionais foram concebidas numa época em que as condições de mercado eram mais estáveis e em que as técnicas de produção eram rudimentares.

Hoje essas estruturas revelam-se inadaptadas às alterações constantes dos mercados e das tecnologias, porque são demasiado rígidas. A estagnação deve-se sobretudo ao ainda excessivo número de chefias intermédias, representando formas burocratizadas de organização do trabalho e um número exagerado de escalões hierárquicos.

A chefia intermédia será parte importante da reorganização de trabalho, integrando-se em equipas de trabalho mais autónomas, que se reúnem para levar a efeito um determinado projecto, no final do qual se desagrega a equipa, voltando a reunir em torno de um novo projecto.

Esta forma de encarar o trabalho, vai implicar também visões diferentes em relação ao relacionamento com os seus subordinados e ao relacionamento com os seus superiores.

3.2. O conteúdo da função

À chefia intermédia é hoje pedido que saia do gabinete e se insira na equipa de trabalho. Terá de passar de "*funcional a operacional*"³⁴

Pede-se-lhe que se responsabilize pela utilização dos recursos de que dispõe, bem como pelas consequências das decisões que tomar.

O ritmo de trabalho e a necessidade de tomar decisões "na hora", por um lado, e a maior responsabilização que os trabalhadores exigem, por outro, não se compadecem com "velhos"

métodos de trabalho, nomeadamente com a redacção de memorandos pedindo pareceres, suspendendo a actividade até que uma resolução, transmitida pela mesma via, fosse emanada pelos superiores hierárquicos.

O que se espera do quadro intermédio é que ele funcione como coordenador de uma equipa de trabalho, facilitando a acção, atenuando estrangulamentos funcionais, estimulando e propondo novas formas de levar a efeito os projectos em que se encontra envolvido. Estas são verdadeiras funções de liderança da equipa de trabalho. A sua importância advém-lhe da competência que a equipa lhe reconhece e da fidelidade aos valores que a equipa partilha.

Sistematizando, às chefias intermédias é hoje pedido que:

- **adoptem o espírito do negócio - o que implica estar voltado para o exterior da organização, compreendendo o contexto em que ela opera, as contingências económicas, sociais e mesmo políticas a que está sujeita;**

- **acelerem processos, facilitem o trabalho e eliminem barreiras - o que significa adoptar um visão mais estratégica do trabalho;**

- **funcionem como especialistas ao serviço de todos;**

- **funcionem como animadores dos grupos de que são responsáveis, reforçando o seu sentimento de pertença à organização, bem como a fidelidade aos valores dominantes na cultura;**

- **espalhem as boas notícias - o que implica encarar a informação como um verdadeiro instrumento de trabalho e a comunicação como parte indispensável das suas tarefas;**

- **desenvolvam uma gestão horizontal e não a tradicional gestão vertical - o que significa promover a cooperação, a interajuda e a co-responsabilização entre os membros da equipa;**

- **se assegurem de que as equipas de que são responsáveis recebem uma formação adequada e têm as condições necessárias para funcionarem com alguma autonomia;**

- **eliminam as causas dos problemas de qualidade e de atrasos no planeamento fazendo recorrência a conhecimentos não só técnicos mas também comportamentais, sendo**

conhecido que falhas ao nível da qualidade resultam muitas vezes de atitudes comportamentais deficientes;

- procurem de forma activa modos de aumentar a capacidade de resposta do conjunto dos seus operacionais;

- dediquem 75% do seu tempo à comunicação horizontal, relegando a comunicação vertical para segundo plano;

- se assegurem de que possuem autonomia para resolver problemas, na hora em que eles acontecem.

Esta redefinição de funções da chefia intermédia abre novas e enriquecedoras perspectivas de trabalho para estes profissionais, introduzindo um maior dinamismo na acção, mobilizando as energias, dando resposta aos anseios de maior autonomia, responsabilização e efectiva participação na tomada de decisões. Mas, vai implicar também uma mudança de mentalidades e uma alteração profunda das tradições enraizadas há várias décadas.

Esta não será uma tarefa fácil, tanto mais se se tiver em consideração o levantamento das características principais dos profissionais portugueses a exercer a este nível de gestão.

Mas, como nível médio de idades é relativamente alto, é previsível uma renovação acelerada desses quadros, num espaço relativamente curto de tempo.

Por outro lado, a elevação do nível médio de escolaridade dos profissionais contratados para exercer funções a este nível - há já um número significativo de profissionais cuja formação está ao nível do bacharelato ou licenciatura - poderá em muito facilitar a metamorfose da função, sendo todavia, necessário envolver as chefias que se encontram a trabalhar neste momento, em programas de formação intensiva que lhes proporcionem os conhecimentos e desenvolvam competências tanto no aspecto técnico como no aspecto do relacionamento interpessoal.

Como a formação ao nível comportamental e interpessoal, não é proporcionada tradicionalmente nas Escolas, terá de ser encarada seriamente pelas empresas. Esta formação que promove, como diz André Rochais, "*o crescimento do Homem no Homem*" terá de ser encarada como um investimento, que a médio prazo trará benefícios seguros à empresa.

A necessidade de reduzir a distância psicológica que separa as exigências da produção das necessidades fundamentais do Homem enquanto trabalhador, levará à progressiva interiorização do trabalho com resposta às necessidades fundamentais do Ser.

3.3. A equipa de trabalho

A expressão «equipa de trabalho» aparece com frequência em publicações de gestão onde é preconizado o achatamento das estruturas e a organização do trabalho por projectos ou por objectivos - «Team Work», «Task Team» ou «Team Building».

O termo equipa de trabalho tem hoje, uma conotação ligada "à ênfase colocada nos objectivos, enquanto dimensão operativa e à construção de uma identidade forte, promotora de empenhamento" ³⁵

É hoje consensualmente aceite que um ambiente de trabalho estimulante, motivador é um dos catalisadores mais fortes para potenciar as energias e despertar a inteligência.

Um dos desafios da gestão consiste em contribuir para a transformação do conceito de trabalho, ligado à noção de desprazer, de obrigação, em trabalho-prazer, enriquecimento profissional e pessoal.

Uma das formas através das quais esta utopia poderá ser colocada em prática é através da equipa de trabalho.

A equipa de trabalho define-se através de três dimensões:³⁶

"1. A orientação para resultados - mais do que atingir objectivos o motor da equipa é a polarização nos resultados.

A perspectiva de conseguir um resultado visível é que garante a mobilização das vontades e do querer resultando num empenhamento colectivo e ao mesmo tempo, institui-se como princípio dinamizador da identidade do grupo.

2. A interdependência entre os membros - constitui simultaneamente uma dimensão operativa e um "estado de espírito". Esta interdependência não se esgota numa mera interdisciplinaridade socio-profissional, presente em qualquer equipa mas alarga o conceito à

diversidade humana, em variadas facetas: diferentes modos de encarar os mesmos problemas; diferenças de imaginação, de atitudes, de quadros de referência, de perspectivas, etc.

As diferenças são exploradas para contribuírem para novas e mais imaginativas soluções e não encaradas como fragmentação da unidade da equipa, porque esta mantém a consistência em relação ao um núcleo fundamental - a identidade.

3 - A informação - constitui uma poderosa arma e estímulo para a equipa podendo revestir dois aspectos principais:

- a informação relacionada com todo o processo de trabalho, a qual promove a progressão profissional estimulando o sentimento de auto-superação;

- a informação quanto aos resultados - este tipo de informação fornece à equipa o necessário retorno sobre a qualidade e reconhecimento do seu trabalho bem como dá a noção sobre o impacto geral do seu trabalho na organização"

A *competência* e o *empenhamento* dos colaboradores são hoje dimensões críticas para uma organização. A sua actualização constante e o seu desenvolvimento só é possível numa cultura que tenha como valores intrínsecos a liberdade, a responsabilidade, a entreajuda e o empenhamento colectivo.

À chefia intermédia vai caber, por um lado, a coordenação da equipa definindo claramente os resultados a atingir, proporcionando o ambiente próprio à livre interdependência dos diversos membros eventualmente, conciliando posições divergentes ou até contraditórias, fornecer a informação necessária - tanto em quantidade como em qualidade - «desimpedindo» os canais de comunicação com os outros sectores dentro da empresa e recolhendo informações acerca da qualidade do trabalho realizado pela equipa.

3.4. As competências das chefias intermédias

Para o desempenho destas novas tarefas, a chefia intermédia terá de desenvolver competências interrelacionais.

As chefias intermédias têm muitas vezes "a função ingrata de serem os «bodes expiatórios» dos níveis estratégico e operacional" ³⁷

Estabelecendo uma ponte entre estes dois níveis, desempenham um papel fundamental no sistema de comunicação interno, funcionando como facilitadores e dinamizadores da comunicação ou como seus obstrutores.

De facto, um dos pontos fundamentais da necessária renovação de mentalidades das chefias intermédias, passa pela forma de encarar a informação.

O primeiro ponto a ter em consideração é que a informação deve fluir no interior da empresa.

A recolha e tratamento da informação não é uma operação neutra, "a informação pode ser filtrada, seleccionada, destruída, desviada, retida, negociada, enviesada, adulterada, condensada..."³⁸, e não se destina a ser guardada mas a ser partilhada de acordo com a própria etimologia da palavra (do latim *comunicare* = pôr em comum).

As competências ao nível da comunicação assumem uma relevância tal, que "quando o chefe não consegue, não pode ou não quer, pôr em comum algo pressuposto ser importante para o desempenho ou funcionamento do grupo, dizem que o chefe é incompetente".³⁹

É evidente que esta incompetência poderá ser apenas sectorial - na área da comunicação - mas, a percepção que os subordinados têm é de uma incapacidade generalizada.

Por outro lado, se existe essa incompetência comunicacional, a tarefa de disseminar a visão e traduzir os valores da cultura aos seus subordinados, também poderá estar comprometida o que, como já foi referido anteriormente, impossibilita a criação de uma identidade forte e a propagação do sentimento de pertença relativamente à organização.

Por conseguinte, a ideia de que às chefias intermédias apenas era necessário proporcionar formação técnica adequada, parece estar definitivamente afastada reconhecendo-se que, as competências necessárias ao bom exercício da sua função, cobrem três áreas fundamentais:⁴⁰

- "1. **Saber-fazer** - capacidades técnicas ou instrumentais
2. **Saber-saber** - capacidades conceptuais ou cognitivas
3. **Saber-ser ; saber-estar** - capacidades humanas relacionais, não cognitivas"

O **saber-fazer** tem a ver com a competência técnica, as qualificações, a aptidão para utilizar o conhecimento, os métodos, as técnicas, as máquinas e outros equipamentos com vista à realização de uma função específica.

O **saber-saber** compreende as capacidades cognitivas, a cognição, o conhecimento, a teoria e a metodologia necessárias a compreensão da realidade como um todo.

O **saber-ser; saber-estar** diz respeito às qualidades humanas não cognitivas, que não se aprendem tradicionalmente na escola, mas que são imprescindíveis no exercício das funções de gestão em qualquer nível da hierarquia.

Estas são sobretudo competências relacionais e têm uma influência determinante na forma como a chefia interage com os outros: falar, ouvir, aconselhar, motivar, apoiar, punir, recompensar, cooperar, dirigir, etc. Em suma, tem a ver com a liderança da equipa de trabalho e o assumir-se como líder.

A necessidade de **saber-fazer** diminui à medida que se sobe na hierarquia. Enquanto a necessidade de **saber-saber** aumenta à medida que se sobe na hierarquia.

Para que o líder ou chefe de equipa possa ter êxito na sua função deverá articular perfeitamente os três tipos de saberes ou competências.

Quando o chefe de equipa não sabe trabalhar com e através do grupo, não é aceite e respeitado como líder, e como tal, o seu desempenho não pode ser eficaz.

3.5. Autoridade e Chefia Intermédia

A chefia intermédia disfruta hoje de um tipo de autoridade que não lhe advém de uma transferência de poderes que lhe foi outorgada pelos níveis mais altos da hierarquia mas de um reconhecimento, por parte daqueles com quem trabalha, da sua competência e legitimidade.

"É na medida em que os outros se identificam com aquilo que somos que podem olhar-nos de uma forma nova. O verdadeiro poder já não é aquele que se mostra, mas sim aquele que os outros nos reconhecem" 41

A autoridade já não é, por conseguinte, exclusiva de um grupo de homens predestinados - as únicas pessoas equilibradas, coerentes e conscientes dos interesses da organização - mas partilhada, delegada na medida das capacidades e funções dos vários elementos da equipa de trabalho.

Esta participação na partilha da autoridade pressupõe a existência de *Homens livres e responsáveis*.

O responsável hierárquico retira o seu poder legítimo da sua fidelidade aos valores da cultura vigente na organização e consequentemente na equipa de trabalho.

Não está na liderança da equipa para comandar mas sim, para expressar através da sua maneira de ser, o interesse da colectividade à qual pertence. Não comanda, persuade, traz consigo, pelo seu próprio empenhamento no esforço colectivo, aqueles que com ele são co-responsáveis por si e pelos outros.

"O chefe comanda por força da autoridade e lidera se souber e quiser persuadir os subordinados" 42

O poder pertence àqueles que pela sua competência e fidelidade aos interesses colectivos se revelaram aos olhos de toda a gente como verdadeiros líderes.

A eficácia da chefia depende da sua capacidade em incentivar e reforçar, o interesse pela tarefa colectiva.

As chefias podem ainda, facilitar a cooperação entre os membros da sua equipa, através da promoção da interajuda e da troca de informações e da rotação de postos de trabalho.

Quando tanto as chefias como os seus subordinados reconhecerem que o seu trabalho é necessário tanto ao seu desafogo material, como afectivo e intelectual e que os projectos em que se empenham são tão essenciais para a colectividade como para cada um deles, ter-se-á definitivamente ultrapassado a dimensão do trabalho-obrigação.

Tal como referi anteriormente, a situação actual da chefia intermédia em Portugal, faz prever algumas dificuldades na implementação das reformas que se impõem ao nível da função. Todavia, a adopção, por parte das empresas de um programa que promova o melhoramento das suas capacidades técnicas e o «aperfeiçoamento» em termos comportamentais, será condição necessária à renovação que a própria empresa tem de empreender. Não haverá, na minha perspectiva, evolução possível das empresas, sem a concomitante evolução das suas chefias intermédias.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

II CAPÍTULO

1. Schein, E.H.

Organizational Culture and Leadership - S. Francisco, Jossey-Bass, 1985

2. Terence E. Deal and Allan A. Kennedy

Corporate Cultures: The Rites and Ritual of Corporate Life - Reading, Mass.: Addison-Wesley , 1982 citado por Robbins, S.P. - Organization Theory, Prentice-Hall, 3ª, USA, 1990

3. Pascale, R.T. e Athos, A.G.

The Art of Japanese Management -, New York, Simon & Schuster, 1981 - citado por Robbins, S.P. - obra citada

4. Bower, M.

The Will to Manage - New York - McGraw-Hill, 1966 - citado por Robbins, S.P.

5. Jesuíno, C.

Cultura de empresa - A vida para além dos números, entrevista publicada pela Revista das Empresas, Maio, 1990

6. Allaire, Y. e Firsirotu, M. E.

Département des Sciences Administratives, Université du Québec, Montreal
Organizational Studies, 1984

7. Ramanatsoa, B. e Reitter, R.

Pouvoir Politique - Au delà de la Culture de L'Entreprise - McGraw-Hill, Paris, 1985

8. Schein, E.H. - obra citada

9. Smircich, L.

Concepts os Culture and Organizational Analysis - Administrative Science Quartely, September, 1983 e

Gordon, G.G. e Cummins, W.M.

Managing Management Climate - Lexington, Mass; Lexington Books, 1979

Betts e Halfhill S.M.

- Organizational Culture: Theory, Definitions and Dimensions citados por Robbins, S.P.
10. Schein, E.H.
- Organizational Culture - trabalho publicado na revista American Psychologist,
em Fevereiro de 1990
11. Schein, E.H.
- Organizational Culture and Leadership; San Francisco Jossey-Bass, 1985
12. Cf. Larçon e Reitter, 1979
- Ramaanstoa e Reitter
- Sainsaulieu, R. - L'Identité au Travail - Ed. FNASP, 1977
- 13 - Larçon, J.P. e Reitter, R. - Structures de Pouvoir e Identité de L'Entreprise - Ed. F. Nathan, 1979, citado por Lopes, A e Reto, L. - Identidade e Gestão pela Cultura - Ed. Sílabo, Lisboa, 1990
14. Ramanstoa e Reitter, citado por Lopes, A. e Reto, L. - obra citada
15. Jesuíno, C.
- Cultura organizacional - a vida para além dos números
16. Corporate Culture - Cap. 16
17. Robbins, S.P. - Organization Theory
- Prentice-Hall, 3ª, USA, 1990
- 17.1. Schein, E. - Organizational Culture - A.P. Fev. 90
- 18 . Schein, E. - Organizational Culture - A. P. Fev. 90
19. Van Mannen, citado por Schein na obra Organizational Culture - A.P. Fev. 90
20. Pinto, Jaime de L. Rebelo - Trabalho publicado na revista Dirigir (nº 26 - Set/Out 92)
sob o título Qualidade e Activo Cultural
21. Correia Jesuíno - Prefácio da obra Liderança e Carisma - Reto, L. e Lopes, A. Ed. Minerva - 1991
22. Para a clarificação destes conceitos recorri à obra Liderança e Carisma - Teto, L. e Lopes, A. mencionada no ponto anterior
23. Correia Jesuíno, idem
25. Burns idem

26. Idem
27. Idem
28. Idem
29. Correia Jesuíno, Idem
30. Idem
31. Idem
32. Correia Jesuíno, Idem
33. Fr. Bernardo, o.p. - Tornar-se um líder eficaz - trabalho publicado na revista Dirigir nº 23, Abr/Mai 92
34. Mendes, Pedro S. - Quadros Médios, que futuro? - trabalho publicado na revista Dirigir nº 12, MAR/ABR 90
35. Rosa, M. - A equipa de trabalho - artigo publicado na revista Dirigir nº 27, Nov/Dez 92
36. Idem
37. Graça, L. - Não basta ser chefe, é preciso saber sê-lo! - artigo publicado na revista Dirigir nº 24 Mai/Jun 92
38. Idem
39. Idem
40. Idem
41. Obra Relações de Autoridade na Empresa
42. Semler, Ricardo - obra Empresas sem Chefes

CAPÍTULO III

INTERVENÇÕES

Introdução

Neste terceiro capítulo pretendo, em primeiro lugar fazer uma análise do problema da mudança, nomeadamente a mudança que ocorre pela evolução natural da cultura e a mudança coerciva, motivada de pressões internas, ou pressões externas - seja por uma fusão ou aquisição por outra empresa, seja porque a empresa tem necessidade de se adaptar a novas solicitações.

Em segundo lugar, pretendo demonstrar a importância da liderança na pilotagem de um processo de mudança cultural.

Em terceiro lugar, pretendo analisar o papel particular da chefia intermédia no contexto de mudança, seja quanto ao conteúdo da sua função, seja no papel que pode ter relativamente à implantação dos novos valores culturais.

1ª Parte

1. A Mudança

1.1. Reflexões preliminares

Neste capítulo em que me proponho reflectir sobre a mudança, impõem-se algumas considerações sobre a necessidade das organizações estarem atentas às alterações do seu meio envolvente e ao modo de as encararem.

A postura deverá ser orientada no sentido de visualizarem as mudanças como oportunidades e não como meras ameaças à sua estabilidade e coesão.

Existem dois tipos básicos de atitude. Uma organizações adaptam-se de forma:

- * **pró-activa** - antecipando-se, integrando, liderando as mudanças

outras caem em posições

- * **reactivas** - que são causa de dificuldades e podem dar origem a crises estratégicas.

O tipo de atitude que a organização "escolher" ter, depende muito das políticas que se adoptam no domínio do desenvolvimento dos seus recursos humanos. O principal factor explicativo de umas organizações se adaptarem facilmente às mudanças assumindo o papel de líderes, enquanto outras se atrasam na percepção das mudanças e, conseqüentemente na formulação e implementação das respostas adequadas tem a ver com a sua atitude de vigilância atenta do seu meio interno e externo e com a "base de conhecimentos" ¹

A qualidade dos recursos humanos constitui cada vez mais um factor crítico de êxito, não podendo continuar a ser a componente esquecida da competitividade. Nesta perspectiva, as organizações deverão encarar a formação com um **processo contínuo e integrado numa estratégia global da organização** e ao serviço desta.

Por conseguinte, a **base de conhecimentos** de uma organização, será o conjunto do saber acumulado, estimulado pelas políticas da organização em relação à formação e mesmo à contratação de novos valores, constituindo uma espécie de «reserva de inteligência», em constante actualização, que a todo o momento poderá ser utilizada pela organização.

A turbulência e mesmo descontinuidades dos mercados afastaram definitivamente as formas de planeamento tradicionais e cederam lugar a formas de planeamento mais flexíveis. Por conseguinte, a atitude mais sensata por parte dos responsáveis das organizações, consiste em tentar prefigurar os problemas, procurar identificar os sinais de aviso e acompanhar a sua evolução até poder determinar a sua natureza e impacto das mudanças, tentando delinear cenários de evolução possíveis.

O facto de a organização estar atenta ao que se passa à sua volta é já uma forma de flexibilidade - um ponto de partida para aumentar a sua eficácia.

1.2. Tipologia das mudanças organizacionais ₂

Nem todos os tipos de mudanças têm o mesmo impacto nas organizações e nem todas representam momentos dramáticos de ruptura com o passado. No sentido de serem analisadas com algum detalhe, uma sistematização das principais características parece ser a forma adequada de abordar este assunto. Assim, uma primeira distinção é feita:

1.2.1 Quanto à amplitude e impacto sobre a organização:

1.2.1.1. Mudanças incrementais - quando afectam apenas alguns aspectos do sistema. Tem como objectivo melhorar a eficácia da organização, mas sem implicar mudanças significativas de estratégia, das formas de organização e dos **traços culturais**.

Podem ser frequentes e mesmo que acarretem mudanças significativas, não põem em causa o quadro de referência em que as pessoas estão habituadas a trabalhar. Podem passar por uma adaptação da estrutura organizacional, pela adição de tecnologias semelhantes, pela expansão de mercados, etc.

1.2.1.2. Mudanças estratégicas - alteram completamente o sistema, implicando uma redefinição da organização e a mudança de estratégia, estrutura, processos, pessoas e até o **sistema de valores**.

1.2.2.Quanto à prontidão das respostas organizacionais às mudanças ambientais:

1.2.2.1. Reactivas - são desencadeadas com atraso e em resposta às alterações do meio ambiente. A organização não tem outro remédio senão adaptar-se. Uma vez adaptar-se-á facilmente; outras, passará por períodos difíceis, momentos de crise, de acordo com a amplitude das mudanças, a sua familiaridade e a capacidade dos seus dirigentes para as conceber e pôr em prática.

1.2.2.2. De antecipação - são mudanças programadas, não para adaptar-se aos acontecimentos mas em antecipação a eles. São próprias de organizações que se esforçaram por prever e antecipar o futuro, por ter capacidade de liderar os acontecimentos que outros tomam como inesperados, porque não prefiguraram a evolução desses acontecimentos.

ESQUEMA DOS TIPOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL ₃

	INCREMENTAL	ESTRATÉGICA
REACTIVA	Adaptação	Recriação
ANTECIPAÇÃO	Sintonização	Reorientação

A experiência revela que, quer as organizações mudem por antecipação, quer o façam em reacção a acontecimentos, a mudança é uma condição de sobrevivência.

As **mudanças incrementais** - são as mais fáceis de realizar. Utilizam fundamentalmente conhecimentos que as organizações já possuem e podem ser geridas pelas estruturas e processos implantados, eventualmente em conjunção com estruturas de transição.

As **recriações** constituem as posições mais desfavorecidas, já que são realizadas com atraso em relação às pressões ambientais. São feitas sob grandes limitações de tempo; implicam alterações profundas da base de conhecimentos de que a empresa dispõe, havendo muitas vezes necessidade de recorrer a especialistas contratados no exterior, bem como alterações do seu sistema de valores. Por esta razão estão muitas vezes sujeitas a resistências e envolvem processos de liderança que podem implicar a mudança do poder na organização.

As **reorientações** estão mais associadas ao êxito, porque são iniciadas antes da concorrência e não estão sujeitas às pressões ambientais. Os dirigentes dispõem de tempo para planear as mudanças, preparar os seus colaboradores, fazer coligações e colocar nos postos-chave o pessoal favorável às mudanças projectadas. Tem ainda tempo para remodelar a base de conhecimentos e moldar o sistema de valores colocando-o ao serviço da estratégia.

As mudanças organizacionais não tem a ver exclusivamente com os produtos, os mercados e as tecnologias. Em todo o processo está implícita uma mudança **qualitativa dos recursos humanos**. São estes que irão estabelecer a ponte entre a informação de que a organização disponha e as decisões acertadas acerca da acção eficaz a implementar.

Em resumo, as pessoas determinam, em última instância, mais do que qualquer outro elemento o posicionamento da organização e a sua própria sobrevivência. É por esta razão que se considera que se o conjunto da organização não está sensibilizado para a possibilidade de que ocorram determinadas mudanças, para um certo número de factos que podem vir a configurá-las, para um certo número de impactos prováveis, é natural que estas passem despercebidas e somente cheguem a ser compreendidas com atraso.

1.3. A mudança cultural

Uma das discussões que mais polémica tem suscitado, prende-se com a questão essencial de saber se as culturas podem ser deliberada e intencionalmente mudadas.

A questão tem pertinência uma vez que, sabendo que a cultura organizacional é uma realidade complexa, que leva bastante tempo para ser consolidada, que pode gerar em si mesma

subculturas, poder-se-ia pensar que o esforço necessário para proceder a uma alteração poderia ser demasiado penoso, levar muito tempo e não haver garantias de que a mudança fosse efectiva. Especialmente nos casos em que a cultura seja forte e esteja consolidada, são de prever dificuldades acrescidas .

De qualquer modo, há hoje consciência de que o facto de uma empresa empreender mudanças, não reveste o carácter excepcional que, até há pouco tempo revestia, sendo inclusivamente encarado como indicador de dinamismo e vigilância atenta do meio em que a empresa opera.

Razões como: a concorrência estrangeira, os regulamentos governamentais, ciclos económicos - recessão ou crescimento -, novas tecnologias são factores que pode estimular a organização a empreender modificações na sua cultura.

Por outro lado factores de ordem interna como, insatisfação generalizada dos membros da organização, uma menor tolerância a formas de organização burocratizada, um sistema de recompensas considerado desajustado, etc., podem, da mesma forma, induzir a mudança.

Todavia, mudar ou alterar a cultura tanto pode querer dizer enfraquecê-la, como pode querer dizer reforçá-la, dependendo das situações. O que pretendo dizer é que quando há uma acção intencional de modificar aspectos da cultura ou o seu todo, tomámo-la como uma variável que pode ser gerida.

Como até ao momento o problema ainda não foi suficientemente estudado para que se tenha chegado a conclusões definitivas, parece-me apropriado apresentar argumentos a favor e contra a possibilidade de a cultura poder ser mudada, deixando a discussão em aberto.

Argumentos a favor

Se a cultura fosse algo imutável e estático, poderia constituir-se como um factor que espartilhasse a sua própria evolução.

Tal como um autor referiu "Se os gestores não são capazes de guiar as suas organizações através de uma mudança cultural planeada, o assunto tem uma utilidade prática limitada e pode ter um interesse meramente académico" ⁴

Por outro lado, se outros aspectos como o estilo de liderança, a comunicação, as estruturas, os comportamentos, podem ser alterados, é de crer que também a cultura, que tem a ver com uma aprendizagem, possa ser desaprendida e reaprendida sob uma outra forma.

Uma cultura organizacional pode ter servido durante um certo período de tempo e conjunto de situações. Mas, surgem factores que podem forçar a organização a adaptar-se a novas condições. Nesse momento há que proceder a adaptações mais ou menos drásticas.

Tal como anteriormente referi, o processo de selecção, o método de socialização dos novos elementos, as acções da estrutura de topo, sustentam e perpetuam a cultura.

Do mesmo modo, histórias, rituais, símbolos materiais e linguagem, são meios através dos quais os empregados interiorizam determinados princípios, assimilam quem e o que é importante. Logo, alterando estes factores, altera-se a própria cultura.

A estrutura dirigente de topo, pode sempre empreender mudanças, estimulando as pessoas que adoptem comportamentos que sejam condizentes com os novos valores que querem consolidar, e punir - despedir, despromover, substituir - as pessoas que rigidamente permanecem presos à cultura vigente e em seu lugar colocar pessoas que adiram aos novos valores.

Argumentos contra

O facto de uma cultura demorar bastante tempo a consolidar-se e ser consituída por elementos que em, princípio são estáveis e estabilizadores, implica dificuldades na sua alteração. Quando as suas bases estão consolidadas, geram elementos fiéis, os quais, por se encontrarem comprometidos com ela, tenderão a resistir a mudanças, tanto mais que estas representam o abdicar de uma situação conhecida e o aventurar-se no desconhecido. A previsibilidade e a segurança que o conhecimento e a adesão a uma cultura proporcionam, virá a ser substituída pela incerteza e desajustamento dos seus primeiros tempos na organização.

Esta situação tende a deixar as pessoas ansiosas, sendo necessário uma grande quantidade de tempo para desaprenderem um determinado conjunto de valores e substituí-lo por outro.

Por outro lado, alguns elementos continuarão a funcionar como sustentáculos da cultura em vigor: as histórias, os rituais, a avaliação do desempenho e o sistema de recompensas, as práticas de selecção, o aspecto dos edifícios e dos espaços físicos em que as pessoas trabalham, a estrutura formal, a linguagem e os hábitos de trabalho, etc.

Por último, pelo facto de se conseguir descrever um tipo de cultura ideal, não quer dizer que ela possa ser transplantada para uma determinada organização. Se tal facto fosse possível, todas as organizações "copiariam" as culturas organizacionais de empresas bem sucedidas. As contingências próprias do nascimento, do estilo de liderança, as características do seu pessoal, o tipo de tecnologia que utilizam, os mercados para que trabalham etc., vão determinar o rumo e modelar a sua cultura.

1.3.1. Factores situacionais

A argumentação que foi apresentada, remete para a questão de saber se existem condições sob as quais uma mudança cultural pode ser facilitada. Observações empíricas, demonstram que

existem determinadas condições que favorecem ou aceleram uma mudança cultural, estimulando mesmo a necessidade de mudar.

Há um certo consenso acerca da importância de certos **factores situacionais**: 5

1.3.1.1. "**Uma crise dramática**" - a condição que é universalmente reconhecida como tendo de existir antes que a cultura possa mudar, é uma dramática crise de que se apercebem claramente os membros da organização. O choque e a noção de que as coisas não poderão continuar como até aí, minam o equilíbrio e abrem e estimulam a aceitação de um conjunto novo de valores que podem responder melhor à crise. Todavia, a crise precisa de ser apercebida pelos membros da organização e suficientemente ameaçadora, para estimular uma abertura das mentes a novas experiências.

Exemplos como: uma crise financeira grave, o apoderamento, por parte de um concorrente, do núcleo fundamental da organização, a perda de clientes importantes, que representem 25% ou mais do volume de vendas, a ultrapassagem dramática tecnologia por um concorrente, poderiam funcionar como catalisadores de todo o processo de mudança.

1.3.1.2. "**Mudança de liderança**" - A estrutura dirigente de topo tem um papel muito importante na criação - caso dos fundadores - na sustentação e transmissão de uma cultura. Uma mudança nesta posição-chave facilita a disseminação de novos valores. A nova liderança, por si só, não garante que os novos valores irão ser de imediato aceites. Para tal, é necessário que os novos líderes tenham uma visão clara daquilo que pretendem para o conjunto da organização, a capacidade de a comunicar de forma clara e o poder suficiente para levar a efeito as alterações que pretendem.

A mudança de liderança deve abranger todos os elementos que ocupem posições-chave dentro da organização, sendo substituídos por novos elementos, não conotados com a cultura vigente e que declaradamente partilhem da visão alternativa.

1.3.1.3. "**Estádio do ciclo de vida da organização**" - a fase da vida em que a organização se encontra, tem influência na forma como a mudança poderá desenrolar-se. Os períodos de transição seriam os mais adequados para introduzir alterações na cultura. O período de transição entre o estágio de *formação* e a meia-idade, ou da *maturidade* para o *declínio* possibilitariam a aceitação da mudança porque a cultura está menos consolidada.

No **estádio I**, que envolve o nascimento e primeira expansão, os fundadores têm a oportunidade de criar a cultura ao seu gosto. Podem fazê-lo ou não. Com toda a certeza as culturas são mais fáceis de criar em organizações pequenas e recentemente fundadas. Um chefe carismático agarrará a oportunidade de moldar a cultura. Porém, as culturas também podem desenvolver-se sem o patrocínio directo de nenhum indivíduo ou grupo específico.

À medida que a organização cresce e entra no **estádio II** - meia idade - a expansão das linhas de comunicação permitem o desenvolvimento das técnicas de socialização e das tradições culturais. Durante este estágio, as mudanças acontecem tão rapidamente e tão frequentemente que a oportunidade de fazer ajustamentos na cultura ainda existe.

Mais tarde, com a entrada no **estádio III** - maturidade - a cultura vigente e a própria organização, tornam-se, muitas vezes, mais rígidas e consolidadas. A mudança cultural é possível apenas quando há a percepção que a cultura existente e a organização estão a falhar. Nesta fase, uma mudança cultural apropriada e bem planeada pode ajudar a organização a sobreviver.

A fase IV - declínio - é especialmente propícia, uma vez que nesta fase normalmente alterações mais profundas são necessárias como cortes e retracções. Estas medidas poderão ser percebidas pelos membros da organização, como uma crise profunda.

Schein, estudou a relação entre o ciclo de vida da organização e os diversos estádios de evolução da cultura organizacional. O quadro que se segue, é baseado nesse estudo. ⁶

RELAÇÃO ENTRE A CULTURA E O ESTÁDIO DE CRESCIMENTO DA ORGANIZAÇÃO

Fase de crescimento da organização:

I. Nascimento e crescimento inicial

* Dominação por parte do fundador, possibilidade de dominação familiar

Papel e funcionamento da cultura:

1. A cultura é uma competência distintiva e fonte de identidade;
2. A cultura é a argamassa que mantém a organização unida;
3. A organização empenha-se numa maior integração e clareza;
4. Ênfase acrescida na socialização como evidência de compromisso.

[Fase de sucessão]

Papel e funcionamento da cultura

1. A organização transforma-se num terreno de batalha entre conservadores e liberais;
2. Os potenciais sucessores são julgados em função da preservação ou alteração de elementos culturais.

II. Meia Idade organizacional

- * Expansão de produtos/mercados
- * Integração vertical
- * Expansão geográfica
- * Aquisições, fusões

Papel e funcionamento da cultura

1. A integração cultural declina à medida que novas subculturas são geradas;

2. A perda de pressupostos básicos, valores e assunções, criam crises de identidade;
3. A oportunidade de gerir a direcção da mudança é proporcionada

III Maturidade Organizacional

- * Maturidade ou declínio de mercados
- * Estabilidade interna crescente e/ou estagnação
- * Falta de motivação para mudar

Papel e funcionamento da cultura

1. A cultura torna-se um entrave à inovação;
2. A cultura preserva as glórias do passado, daí ser-lhe atribuído valor como fonte de estima própria e defesa;

III . 1. Opção pela transformação

Papel e funcionamento da cultura

1. A mudança cultural é necessária e inevitável, mas nem todos os elementos culturais podem ou devem mudar;
2. Elementos essenciais da cultura devem ser identificados, preservados;
3. A mudança cultural pode ser gerida ou simplesmente ser-lhe permitida a evolução.

III. 2. Opção pela destruição

- * Bancarrota e reorganização
- * Apoderamento e reorganização
- * Fusão e assimilação

Papel e funcionamento da cultura

1. Mudança da cultura em níveis fundamentais;

2. Mudança da cultura através de substituição de pessoas-chave.

1.3.1.4. "**Idade da organização**" - sem atender ao estágio no seu ciclo de vida, pode-se afirmar que quanto mais jovem for a organização, menos consolidados estão de pressupostos básicos e valores que definem a cultura. Por conseguinte, uma mudança cultural será mais fácil de implementar numa empresa recente do que numa empresa com muitos anos de existência. Todavia, se para os membros for claro que a cultura vigente conduz a um desempenho de tal modo frágil que põe em risco a sobrevivência da própria organização, a apetência para a mudança será, necessariamente, maior.

1.3.1.5. "**Tamanho da organização**" - corroborando o que no capítulo anterior referi, considero que a mudança cultural será mais facilmente implementada numa organização pequena, pelo facto de ser mais simples para a estrutura dirigente, partilhar a nova visão, dar a conhecer o novo conjunto de valores, e, de forma efectiva fazer chegar a cada elemento a "nova mensagem". Por outro lado, como o número de pessoas envolvidas é menor, a tarefa dos elementos encarregados de pilotar o processo de mudança torna-se mais simples, porque há uma maior proximidade e, através desta, poder-se-á criar um ambiente motivador e estimulante, que incentive as pessoas a aceitarem a mudança.

1.3.1.6. "**Força da cultura vigente**" - quanto mais fortemente sustentada e maior acordo houver entre os membros acerca dos seus valores, mais difícil será a mudança. Se, pelo contrário, a cultura for fragmentada e fraca, mais facilmente se conseguirá colocar uma mudança em marcha.

1.3.1.7. "**Ausência de subculturas**" - a existência de grande número de subculturas numa organização, tenderá a criar maior resistência à mudança, porque aumenta a preocupação dos membros de cada grupo em se protegerem de forma corporativa, tentando que o equilíbrio conseguido dentro do seu grupo, se mantenha a todo o custo. Uma das formas de ultrapassar esta

resistência, consistirá em desfazer o grupo, através, por exemplo, da rotação dos postos de trabalho.

1.3.1.8. "**Sistema de recompensas**" - o sistema de recompensas constitui um estímulo adicional para a mudança e reforça a introdução da nova cultura. Há mais probabilidades de as mudanças ocorrerem, se as pessoas souberem que vão ser compensadas por agirem de acordo com os novos valores. De notar que, o sistema de valores e o sistema de recompensas deverão ser congruentes, se se pretender que eles funcionem em harmonia.

1.4. Uma mudança planeada

Depois de rever as condições sob as quais a mudança cultural será mais facilitada, importa traçar um percurso para que o processo se desenvolva progressiva e orientadamente.

Uma primeira medida consiste em desalojar a cultura vigente. Isto implica o delineamento de toda uma estratégia abrangente e concertada, de modo a abalar algo que está consolidado e é muito valorizado. Para tal, é necessário que o processo se desenvolva por etapas.

"**Análise cultural** " ⁷⁻ o primeiro passo neste percurso de mudança, consistirá em analisar a cultura vigente.

Esta auditoria cultural poderá processar-se de diversas formas:

- através da análise da cultura vigente segundo as dez dimensões referidas anteriormente: **iniciativa individual, tolerância ao risco, direcção, integração, apoio da gestão, controlo, identidade, sistema de recompensas, tolerância ao conflito, padrões de comunicação**, é possível identificar quais os elementos culturais que é necessário mudar.

Adicionalmente três questões básicas devem ser respondidas com a finalidade de avaliar o conteúdo da cultura.

1. Qual o passado dos fundadores e sucessores?
2. Como respondeu a organização a crises passadas e outros acontecimentos críticos, e o que aprendeu com estas experiências?

3. Quem é considerado marginal na cultura e como lhes responde a organização?

As respostas a estas questões revelarão como valores particulares se formam, a hierarquização destes valores e onde estão os contornos da cultura.

O próximo passo na análise cultural requer que os valores desejados na nova cultura possam ser articulados. A confrontação entre aquilo que é desejado para a nova cultura e a cultura vigente dará a noção do fosso que será necessário eliminar.

O passo final na análise cultural é identificar as dimensões culturais e os valores que estão fora do alinhamento da nova cultura e que necessitam de alterações. É improvável que todos os pressupostos básicos sejam dados como inaceitáveis e necessitando de mudanças. Nesta fase, por conseguinte, todos os esforços se centrarão naqueles valores específicos que precisem de modificações, encetando-se as acções específicas que directamente corrigirão as discrepâncias.

"Sugestões específicas"⁸ - Referi anteriormente a importância de uma crise dramática, como forma de abalar a cultura em vigor. Mas, essa crise tem de ser evidente para todos os membros da organização, os quais deveriam ter consciência da sua gravidade.

Quando uma crise não é evidente, poderá haver necessidade de criar uma crise mais visível. É importante que todos os membros da organização tenham a noção de que a sobrevivência da organização está legitimamente ameaçada. Se estes não virem a urgência da mudança, é pouco provável que culturas fortes respondam aos esforços de mudança.

A substituição da estrutura dirigente, poderá transmitir a ideia da profundidade das alterações a introduzir. O passo seguinte será o preenchimento de todos os lugares de chefia com indivíduos leais aos valores da nova cultura.

A comunicação dos novos valores é responsabilidade da estrutura dirigente devendo conter três elementos básicos:⁹

"1. Os estado do negócio e a sua posição em relação à concorrência, perspectivas para o futuro e outras informações, que alguém com um grande interesse na organização, gostaria de conhecer;

2. A visão do que a organização será e como se atingirá esse objectivo;

3. O progresso da organização nas áreas que estão identificadas como chave para a realização da visão".

Simultaneamente com a substituição das chefias, faz sentido iniciar a reorganização. A criação de novas unidades, a combinação de algumas e a eliminação de outras transmite, em termos muito claros, que a administração, está determinada a mover a organização em novas direcções. Onde existam subculturas fortes, há que proceder à rotação de tarefas d postos de trabalho, de modo a desfazer unidades que com o tempo se robusteceram. Por outro lado, há que colocar em posições-chave pessoas que adiram aos novos valores, premiando desta forma, a sua fidelidade a novos valores.

À nova liderança caberá a tarefa de, rapidamente, criar novas histórias, símbolos e rituais para substituir os que se encontram em vigor. Os atrasos poderão permitir que a cultura vigente se associe à nova cultura, quebrando a oportunidade de uma mudança.

Outra etapa importante passará pela mudança das práticas de selecção e métodos de socialização, bem como a forma de avaliação do desempenho e delineamento do novo sistema de recompensas.

A implementação destas medidas não assegurará uma mudança dramática e imediata da cultura organizacional. Se há algo de que se tem uma noção muito clara, é de que a mudança cultural, porque tem a ver com mudanças profundas de valores que vão influenciar comportamentos, é complexa e lenta.

"Estudos sugerem dois anos representariam uma mudança muito rápida numa cultura, sendo a norma quatro a cinco anos" ¹⁰

2ª PARTE

2. Os agentes de mudança

No ponto anterior abordei aspectos gerais da mudança organizacional, bem como aspectos particulares relativos à mudança cultural.

Neste momento pretendo abordar a problemática da mudança sob uma outra perspectiva: **a das pessoas.**

Para tal, baseei-me num trabalho de Richard N. Ottaway ¹¹ o qual estuda o agente de mudança definindo perfis das pessoas que decidem adoptar a mudança; que trabalham para implementar a mudança; ou mesmo que trabalham para gerar a necessidade de que uma mudança determinada ocorra.

2.1. Pré-requisitos úteis para definir o agente de mudança

Em *primeiro lugar* o autor indaga acerca do tipo de agente de mudança;

Em *segundo lugar*, debruça-se sobre o conceito fundamental do contexto e dinâmica da mudança no qual o agente actua;

Em *terceiro lugar*, salienta a importância de encarar a mudança como aprendizagem.

Em resposta à primeira questão colocada o autor centra-se na pessoa como agente de mudança, não ignorando que outros aspectos da vida organizacional como a tecnologia, os mercados, podem induzir a mudanças.

A redução do estudo às pessoas, tem a ver com o facto de haver mudanças no comportamento de uma organização que são inseparáveis das pessoas, e não com um juízo de valor relativamente à importância deste factor em detrimento de outros.

O comportamento da organização mais não é do que a sua cultura, nos seus aspectos mais perceptíveis, e a mudança a que se refere é a mudança cultural.

As pessoas que intervêm na mudança da cultura são os agentes dessa mudança. Mudar uma cultura, como referido anteriormente, requer a invalidação de velhos processos e a criação de condições que facilitem a criação de novos processos.

Em relação ao segundo pré-requisito útil à compreensão da mudança tem a ver com a definição da realidade "como conjunto de forças mantido por um campo de forças"¹²

Para alterar essa realidade, personalidade individual ou organização, o agente de mudança deve proceder à identificação das forças existentes na realidade e reduzir as forças que se lhe opõem.

Em relação ao terceiro pré-requisito, para compreender os agentes de mudança, o autor faz a tradução de teoria de aprendizagem de Carl Rogers, para os agentes de mudança.

As razões desta adaptação tem a ver com a convicção de que a aprendizagem tem a ver com sentimentos, com processos e com o lado comportamental da aprendizagem. Como o presente estudo versa sobre os agentes de mudança nas áreas do comportamento e cultura das organizações, a analogia não parece descabida. por outro lado, o autor também considera que o que se sabe sobre comportamento individual também é aplicável ao comportamento organizacional, na esteira das afirmações de Katz e Khan, que fazem a conexão entre organismos biológicos e sistemas sociais.

2.1.1.Tradução das hipóteses de aprendizagem de Carl Rogers para a linguagem de mudança

1. É impossível ensinar outra pessoa directamente

Transferindo este princípio para o agente de mudança ficaria: o agente de mudança não pode mudar pessoas ou organizações directamente, mas pode criar condições para que a mudança seja facilitada.

Este princípio é de importância fundamental porque uma vez compreendido o seu alcance pelo agente de mudança, uma parte significativa dos seus problemas terão sido resolvidos.

De acordo com este princípio, a mudança que ocorra será pertença dos que estão a mudar e não de quem determina a mudança. Este princípio tem um outro implícito: "quanto mais o agente de mudança dirige, controla e determina a mudança maior é a possibilidade de a mudança não ser implementada ou da situação regredir após a sua partida".¹³

2. Uma pessoa só aprende as coisas que vão de encontro a uma necessidade por ela sentida

A tradução deste princípio para a realidade organizacional enuncia-se da seguinte forma: "uma organização só muda quando sente que necessita de mudar no seu próprio interesse".¹⁴

Claro que a força pode induzir a mudança, mas terá de se usar a força para manter uma mudança conseguida pela força, o que é o contrário do que é preconizado por Rogers.

O interesse pessoal está ligado aos valores. O agente de mudança tem vários papéis a desempenhar e a presença ou ausência de necessidade sentida é crucial, facilitando-lhe a tarefa.

3. A aprendizagem significativa encontra resistência a princípio, mas terá lugar se o indivíduo se relaxar permitindo que ela aconteça.

Esta afirmação postula a hipótese de que sempre que houver uma mudança significativa, haverá resistência à mudança.

O papel do agente de mudança será o de reduzir a ameaça trazida pela mudança. Os trabalhos de Lewin (1974) e Wtson (1966) apontam o fenómeno da resistência à mudança mas ela pode ser assimilada pela pessoa ou organização se as defesas estiverem relaxadas.

4. A situação educacional que mais eficazmente promove a aprendizagem significativa é a que apresenta uma baixa ameaça ao ego e em que a aprendizagem é facilitada

Se a aprendizagem for encarada como trazendo algo de novo e enriquecedor, não implicando a destruição de algo que se valoriza, então ela acontecerá naturalmente.

A aprendizagem neste sentido, apresentar-se-ia como uma evolução e não uma ruptura com valores estruturais profundos.

2.1.2. Definição dos agentes de mudança

Para o propósito do trabalho, o autor socorre-se da definição de Beckhard (1969): "Agente de mudança refere-se a pessoas que, dentro ou fora da organização, fornecem assistência técnica, especializada ou consultiva na realização de um esforço de mudança"¹⁵

Um agente de mudança pode ser todo o elemento que tem como tarefa específica colaborar no esforço de mudança.

No entanto, a tarefa de delinear uma estratégia global de mudança é da responsabilidade da direcção. Nem todos os agentes de mudança tem o mesmo tipo de responsabilidades, embora tenha sempre como função ser um "facilitador" na criação de condições para que a mudança aconteça.

2.1.2.1. Princípios sobre os quais se baseia a classificação dos agentes de mudança

Para tentar compreender as diferentes actuações dos agentes de mudança, o seu papel em diferentes situações, há que definir princípios que vão orientar um classificação:

1. Toda a pessoa é um agente de mudança em certo grau, nalgum aspecto da sua vida;
2. O processo de mudança vai desde o agente de mudança, mais minuciosamente definido, mais claramente focado, menor em número e ao mesmo tempo menos beneficiado pela mudança até ao agente de mudança que no fim do processo de mudança é o mais difuso, menos claramente focado, maior em número e o que mais aproveita da mudança.
3. Todas as principais categorias - *geradores de mudança, implementadores e adoptadores de mudança* - são necessários a um qualquer processo de mudança.

Todo o processo total de mudança pode ser visto em passos identificáveis e diferenciados. Para que a mudança seja reconhecida como uma nova parte da nossa realidade, tem que ser largamente adoptada, o que constitui o último passo no processo de mudança.

Para que o processo se inicie são necessários aqueles que geram a necessidade de mudança. Entre estes dois pontos há um conjunto de esforços para implementar uma mudança antes da aceitação generalizada da mesma.

4. Todas as principais categorias de agentes de mudança estão em ordem cronológica

A necessidade sentida não está presente enquanto os geradores de mudança não tiverem iniciado a sua tarefa.

Em seguida, para colocar o processo de mudança em marcha, é necessário que os implementadores iniciem o seu trabalho.

O processo pode ter durações diferentes em cada uma das categorias ou estádios, mas, todos os agentes de mudança estarão presentes por ordem cronológica: *geradores*, *implementadores* e *adoptadores*.

5. Todas as categorias tem igual valor com a sua importância apenas relacionada com as circunstâncias respectivas

Por vezes pensa-se que o elemento mais importante de um processo de mudança é o gerador, mas, se não existirem adoptadores a mudança nem sequer se efectua.

6. Um agente de mudança só pode funcionar numa categoria de cada vez

As tarefas de cada categoria são diferentes. Consequentemente, as características exigidas dos agentes de mudança para realizar cada tarefa são diferentes.

A mesma pessoa poderá operar em categorias diferentes, mas apenas quando os processos de mudança são diferentes. É muito difícil agir num mesmo processo de mudança como: gerador e implementador, por exemplo. Em princípio cada pessoa apenas actua numa categoria de cada vez, num mesmo processo de mudança.

7. Todas as categorias partilham de um valor comum

O princípio é de que as pessoas operam segundo os valores e o seu comportamento é compatível com esses valores.

Aqueles que são adoptadores, no fim de um longo percurso de mudança, não gostam de se ver a si próprios como tendo mudado de opinião.

Quanto mais passivo for o papel do agente de mudança tanto menos consciente ele é dos valores implícitos.

2.2. O cenário da mudança

Para o propósito do presente trabalho o cenário em que os agentes de mudança actuam é o do processo de mudança, no qual, por meios voluntários, o comportamento social dos indivíduos ou sistemas é alterado.

2.2.1.Os actores

A clarificação acerca dos papéis, tem como objectivo abarcar todos os agentes de mudança nos fenómenos de mudança. Por outro lado, a tentativa de diferenciar os agentes segundo a tarefa a realizar levará a que cada um seleccione o comportamento que mais se adapta às suas necessidades.

2.2.1.1. *Geradores de mudança* - a sua tarefa consiste em converter questões da sociedade em necessidades sentidas de mudança.

2.2.1.2. *Implementadores de mudança* - a sua tarefa é colocar em marcha a mudança nas organizações depois de ter sido reconhecida a necessidade sentida de mudar.

2.2.1.3. *Adoptadores de mudança* - é a massa dos agentes de mudança. A sua tarefa no processo é adoptar a mudança e praticar-na para normalizar a mudança, como novo estado da realidade. Estão relativamente inconscientes do seu papel no processo de mudança.

2.3. A Liderança e o processo de mudança

Depois de traçar as características principais do agente de mudança, é pertinente fazer uma análise do papel do líder no processo de mudança.

A mudança organizacional deixou de surgir como um projecto, a ser implementado em alturas especiais, para se incorporar na vida da organização como processo contínuo. Apenas deste modo, através de mudanças de menor amplitude e mais frequentes - **mudanças incrementais** - poderá ultrapassar os seus pontos fracos e capacitar a organização para responder a novos desafios. Isto exige por parte da liderança a constante reformulação dos objectivos estratégicos e operacionais que, em cada conjuntura, melhor correspondem á missão da organização. Quer isto dizer que os objectivos se vão reformulando, que o diagnóstico da organização, nas suas componentes externa e interna, se vai completando e aprofundando e que os meios programados, se vão adequando em função dessa auscultação constante, a qual por sua vez vai dar origem a novos projectos.

A mudança deve pois, aparecer integrada no ciclo normal de gestão, fazendo parte integrante da gestão estratégica de toda a organização.

2.3.1.Etapas no ciclo de gestão

A orientação que uma organização segue, é função do planeamento que, ao mais alto nível, for delineado, tendo a preocupação constante de ir validando esse projecto de acordo com a recolha de informações que se for fazendo.

O ciclo de gestão, envolve várias etapas, as quais passo de forma breve, a enumerar: 15.1

2.3.1.1."Leitura de Missão e ideias de futuro" - A clarificação para o conjunto da organização da missão, pode parecer uma afirmação pacífica. Para muitas organizações, a indefinição da missão constitui um entrave ao seu desenvolvimento. A existência de visões

diferentes acerca do que a organização deve ser, terão impactos negativos, resultantes da indefinição acerca do caminho a seguir.

2.3.1.2. "Diagnóstico externo e interno" - dentro da actividade de constante vigilância do meio em que a organização opera, insere-se o diagnóstico das suas forças e fraquezas, das ameaças e oportunidades. Esta actividade é tanto mais importante quanto é por todos reconhecida a mutabilidade dos mercados. O diagnóstico interno também é muito importante uma vez que através dos seus resultados, pode-se fazer o levantamento dos pontos fortes e fracos da organização, o que representa um passo decisivo para o seu aproveitamento ou correcção.

2.3.1.3. "Objectivos" - os objectivos estratégicos, orientarão a actuação diária da empresa, procurando conduzir estrategicamente a mudança que se mostre oportuna e necessária.

Os objectivos de natureza estratégica, terão necessariamente a sua tradução em objectivos tácticos e operacionais, quantificados e avaliáveis no tempo, que traduzirão a actuação a médio e curto prazo.

2.3.1.4. "Factores críticos de sucesso" - a análise das condições sem as quais os objectivos ficam comprometidos, reveste uma importância enorme, pois a partir deste diagnóstico podem seleccionar-se os objectivos que têm possibilidades de vir a ser concretizados, em tempo útil e com bons resultados.

2.3.1.5. "Plano de acção" - deverá englobar o conjunto de actividades e projectos que a organização pensa levar a efeito num período de tempo estabelecido. O plano de acção deve ser congruente com os objectivos que forem traçados a nível estratégico, táctico e operacional, tendo em conta com os meios de que a empresa dispõe.

2.3.1.6. "Projectos de mudança" - este projectos destinam-se a resolver ou atenuar os problemas organizativos detectados, inserindo-se num processo de renovação organizacional,

devendo por conseguinte, ser criteriosamente escolhidos, tendo em atenção os factores críticos de sucesso e a melhor localização temporal.

2.3.1.7. "Implementação de projectos de mudança" - o arranque de um projecto de mudança implica: a existência dos meios adequados, a sua inserção numa estratégia e sistema de direcção correctos, a melhor localização espacial e temporal, o envolvimento das pessoas adequadas e a clareza dos objectivos a atingir.

2.3.1.8. "Acompanhamento" - a implementação de um projecto de mudança pressupõe um acompanhamento de perto do seu desenvolvimento. Este acompanhamento tem envolver os níveis hierárquicos superiores da empresa - *geradores de mudança* - bem como os níveis tático e funcional - *implementadores e adoptadores de mudança*.

Muitas vezes, a fase mais difícil não é a implementação do projecto de mudança mas, a manutenção do seu ritmo, dinâmica e clima social à volta do mesmo.

2.3.1.9. "Avaliação de resultados" - no delineamento do projecto de mudança, há que prever momentos para a avaliação dos resultados parciais, que vão sendo obtidos, bem como os desvios em relação aos objectivos previamente traçados. Estes momentos são especialmente necessários no final de etapas fundamentais.

O projecto deverá conter em si a flexibilidade necessária, para, quando for caso disso, proceder a ajustamentos, em função dos resultados das avaliações parcelares que forem sendo feitas.

As mudanças representam sempre rupturas com procedimentos ou posturas existentes até aí. Contudo, quanto menos drásticas forem, menos resistências gerarão e mais facilmente serão implementadas. Por isso, a mudança deverá ser um processo regularmente inserido no seu ciclo normal da sua gestão da organização.

A correcta definição da situação desejável a atingir, a sua comunicação a todos os membros da organização, a criação de condições motivadoras para a mudança, o acompanhamento muito próximo do desenrolar do processo com a manutenção de um alto nível de empenhamento, constituirão factores facilitadores da mudança.

O envolvimento de todas as chefias neste processo é condição imprescindível ao seu êxito.

2.3.2. Papel do líder na condução de uma mudança cultural

Cada grupo ou organização é um sistema aberto, isto é influencia e é influenciado pelas condições que os rodeiam.

As mudanças no ambiente produzirão pressões e tensões no grupo, forçando a novas aprendizagens e adaptações. Simultaneamente, a entrada de novos membros no grupo que trazem novos pressupostos e crenças, produzirão uma certa pressão que impelirá a cultura a evoluir.

Mas, os grupos não desistem facilmente dos seus pressupostos básicos, embora possam ir assimilando outros.

A própria evolução que a organização vai sofrendo poderá vir a dar origem a unidades, cujas experiências próprias se poderão corporizar em subculturas. A partir do momento em que dentro da organização haja subculturas, a cultura dominante torna-se o resultado negociado da interacção dos diversos grupos. Estas subculturas, podem vir a tornar-se dominantes na organização, se eventualmente, estiverem mais bem adaptadas a circunstâncias de mudança que a organização venha a experimentar.

2.3.2.1. As medidas a tomar

Uma das formas de evitar rupturas traumáticas durante um processo de mudança, consiste em ajudar as organizações a conduzir a sua evolução, reforçando os elementos culturais considerados críticos para manter a identidade, e promover a "desaprendizagem" de elementos culturais considerados disfuncionais.

Aos líderes das organizações cabe a tarefa de promover a integração das subculturas que existam na empresa, bem como a análise constante da cultura, verificando se existem elementos culturais que progressivamente se tornaram disfuncionais ou desviados, impedindo a evolução e mesmo a sobrevivência da cultura.

Quando a evolução da cultura não pode acontecer naturalmente, a intervenção do líder será necessária para orientar o sentido dessa evolução.

Schein ¹⁶, enumerou um certo número de procedimentos que o líder pode empreender, para conseguir as desejadas mudanças culturais:

"1. Os líderes podem desbloquear o sistema actual salientando as ameaças à organização se as mudanças não ocorrerem e, ao mesmo tempo, encorajar a organização a acreditar que a mudança é possível e desejável;

2. Podem articular uma nova direcção e um novo conjunto de pressupostos, fornecendo, assim um novo e claro modelo;

3. As posições-chave na organização podem ser ocupadas com novos elementos, que detêm os novos pressupostos. Estes novos elementos podem ser híbridos, mutantes ou trazidos de fora, para a organização;

4. Os líderes devem recompensar sistematicamente a adopção de novas orientações, comportamentos e punir a adesão a «velhas» orientações ;

5. Os membros da organização podem ser seduzidos ou coagidos a adoptar novos comportamentos que sejam mais congruentes com os novos pressupostos.

6. Escândalos visíveis podem ser criados para desacreditar as «vacas sagradas», destruindo mitos que preservem tradições disfuncionais e artefactos a eles associados;

7. Os líderes podem criar novos rituais emocionalmente intensos e desenvolver novos símbolos e artefactos à volta dos novos pressupostos e valores a serem adoptados, usando mecanismos de implantação referidos anteriormente."

Tal como referi anteriormente, os esforços de mudança cultural são mais característicos de organizações de «meia-idade» que se tornaram deficientemente adaptadas às condições envolventes que mudam rapidamente.

Nos casos em que as organizações se tornem extremamente mal adaptadas, pode-se prever esforços de mudança mais drásticos.

Nesses casos pode haver necessidade de destruição da cultura e sua reconstrução à volta de novos elementos, permitindo que um novo processo de aprendizagem, dê origem a uma nova

cultura. Nestas situações extremas, normalmente há a substituição de um elevado número de pessoas que, por terem «crescido» dentro de uma outra cultura, não se sentem capazes de mudarem os seus pressupostos básicos, substituindo-os pelos valores da nova cultura.

Nos casos de falência, mudanças de direcção, aquisições ou fusões podem acontecer situações de mudança radical de cultura.

3ª PARTE

3. A Chefia Intermédia e a mudança

3.1. Papel da chefia intermédia no processo de mudança

Depois de haver analisado a mudança cultural, os agentes da mudança e o papel do líder na mudança, pretendo reflectir sobre o papel da chefia intermédia na implementação dessa mudança.

Reportando-me à definições dos agentes de mudança, diria que a chefia intermédia está incluída na categoria de *implementadores de mudança*.

Como tal, têm um papel extremamente importante na condução com êxito de projectos específicos a seu cargo. Essa tarefa será facilitada desde que existam determinadas condições.

3.2. Condições de mudança

Para que um dado projecto de mudança tenha condições de vir a resultar, um certo número de requisitos devem ser observados.¹⁷

3.2.1. "Garantir o nível adequado de condução do processo de mudança"

O envolvimento da liderança de topo no processo de mudança é condição crítica de êxito de todo o processo.

Todavia, a implementação «no terreno» dos projectos específicos de cada unidade, serão da responsabilidade das chefias intermédias, as quais devem estar em perfeita sintonia com os objectivos delineados pela estrutura de topo

3.2.2. "Desenvolver ideias de futuro diferente"

Para que qualquer mudança possa ocorrer, é condição essencial tornar perfeitamente visível o que se deseja em alternativa.

A chefia intermédia, tem aqui uma função inestimável, uma vez que difunde a imagem de um futuro mais desejável, recorrendo se possível a exemplos credibilizados que sirvam de referencial comum.

3.2.3. "Desenhar benefícios e contrapartidas positivas para os diferentes intervenientes no processo de mudança"

O processo de mudança é tanto mais penoso, quanto mais significativas forem essas mudanças. Sempre que haja mudanças que envolvam aspectos fundamentais do ego, há resistência à mudança.

Todavia, se as modificações forem visualizadas como enriquecedoras, se o cenário alternativo que proposto é claro e atraente e se, para além disto, houver a antevisão de benefícios próprios sem perda de direitos significativos, poderão estar criadas condições estimulantes que predisponham as pessoas a encetarem esforços para mudarem.

O papel chefia intermédia será, neste caso, traduzir os cenários de mudança, ajudar a visualizar a nova situação e apresentar o conjunto de contrapartidas positivas de forma suficientemente atractiva, para justificar o esforço e o risco exigidos.

3.2.4. "Assegurar uma estratégia e condução adequadas"

Os problemas e disfunções que as organizações enfrentam, têm origem em desfasamentos entre os elementos estruturais e os comportamentos das pessoas. A conjugação de normas, indivíduos e cultura organizacional, nem sempre se articulam de forma congruente entre si, tendo como resultado comportamentos desviantes.

Para que a mudança resulte, há que , para além das mudanças estruturais, implementar mudanças comportamentais, através de uma adequada formação.

O papel da chefia intermédia envolverá, o levantamento das necessidades de formação tanto no que diz respeito à formação técnica, como à formação comportamental e cultural.

O processo é moroso e nem sempre será previsível o seu resultado, exigindo da parte de quem o conduz flexibilidade, capacidade de negociação, concertação de interesses comunicação e poder legítimo.

3.2.5. "Saber criar e desenvolver adesão à mudança, mantendo ao longo do tempo uma dinâmica adequada"

Se a implementação de um processo de mudança é difícil, a manutenção de uma alto nível de empenhamento ao longo do processo é ainda mais complexa.

A chefia intermédia terá como função, numa primeira fase apresentar de forma atraente o cenário da mudança. Ao longo do processo, entre outras coisas, deverá contribuir para a criação e manutenção de um ambiente estimulante de aprendizagem, proporcionando condições para a ultrapassagem de problemas e promovendo a recompensa da adesão aos novos valores.

3.2.6. "Saber manter a dinâmica adequada"

Conseguir manter um alto nível de entusiasmo e empenhamento durante um processo longo e moroso de mudança, é difícil de conseguir. Todavia, o próprio envolvimento da chefia pode funcionar como um estímulo permanente à adesão a valores que são por ele corporizados. O exemplo funciona como um incentivo constante.

A chefia intermédia deverá, por conseguinte, estar profundamente motivada para a mudança, de modo a não esmorecer durante o processo e ainda contribuir para que os membros da equipa de que é responsável mantenham também um alto nível de envolvimento.

3.3. Liderar a equipa de trabalho

A gestão da mudança, em especial a mudança cultural é algo que exige uma grande maturidade por parte dos elementos envolvidos, exigindo que as componentes socio-estrutural e cultural estejam perfeitamente articuladas entre si. A tarefa exige que chefias e restantes elementos

da organização possuam um alto nível de empenhamento e tenham a percepção da organização como projecto comum.

A maturidade que é exigida ao profissional a operar ao nível da chefia intermédia, passa pela reflexão acerca da **função de líder** de uma equipa de trabalho, adoptando a cada momento a atitude que for reclamada pela situação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Pina da Silva, J. - Gestão da Formação em Contexto de Mudança - Formar- Revista dos Formadores, nº 8, Abr/Mai/Jun 1993
2. Idem
3. Idem
4. Gordon, G. G. - "The Relationship of Corporate Culture to Industry and Corporate Performance" in Kilmann et Al. Gaining Control, citado por Robbins, S.P. Organization Theory, Prentice-Hall, 1990
5. Robbins, S.P. - obra citada
6. Esquema adaptado de Schein, E. H., Organizational Culture and Leadership (San Francisco: Jossey-Bass, 1985 citado na obra ? (Corporate Culture - Cap. 16 - autor?).
7. Corporate Culture
8. Idem
9. Idem
10. Idem
11. Ottaway, R. N. - Definido o Agente de Mudança, trabalho publicado na revista Análise Psicológica (1982)
12. Idem
13. Idem
14. Idem
15. Para a elaboração deste ponto, baseei-me num trabalho de Neves, A. - Gestão da Mudança Organizacional. - Dirigir nº 21, Nov/Dez 91
16. Schein, E. - Organizational Culture
17. Neste ponto recorri ao trabalho de Neves, A. - Gestão da Mudança Organizacional, já referido

CONCLUSÕES

BIBLIOGRAFIA

1. ALLAIRE, Y.; FISIROTU, M.E., *Theories of Organizational Culture* - Departement des Sciences Administratives, Université du Québec, Montreal, Canad, 1984
2. ASSOCIAÇÃO INDUSTRIAL PORTUENSE - Câmara de Comércio e Indústria, Pronaci - Programa Nacional de Formação de Chefias Intermédias para a Indústria, *As chefias Intermédias e a Indústria Portuguesa - Resultados de um inquérito*, Porto, 1996
3. BAPTISTA, M., *A nova cultura empresarial como fonte de sobrevivência*, Revista das Empresas, Maio, 1990
4. BOUDON, R., BESNARD, P., CHERKAoui, M., LÉCUYER, B., *Dicionário de Sociologia*, Librairie Larousse/Círculo de Leitores, 1990
5. BOUDON, R., *La Place du Désordre*, 1984, tradução de Maria Branco; revisão científica de José Luís Casanova, Lisboa, Gradiva Publicações, Lda., 1990
6. CAMPOS, R.P., *Mudar para resistir*, Revista das Empresas, Maio, 1990
7. DIRIGIR Nº 24, Maio/Jun/92, Instituto de Emprego e Formação Profissional, Lisboa, Núcleo de Informação e Relações Públicas, 1992
8. GESTÃO DA FORMAÇÃO EM CONTEXTO DE MUDANÇA, Formar- Revista dos Formadores, nº 8, Abr/Maio/Jun, 1993
9. KOTTER, J.P.; HESKETT, J.L., *Corporate Culture and Performance*, 1992, tradução de Barbara Theoto Lambert, revisão técnica Luiz Fernando Martins, São Paulo, Makron Books do Brasil Editora, Lda., 1994
10. LOPES, A.; RETO, L., *Identidade da Empresa e Gestão pela Cultura*, Lisboa, Edições Sílabo, Lda., 1990
11. LOPES, F.C., *Engenharia Comportamental - A cultura de empresa no dia a dia*, Revista das Empresas, Maio, 1990
12. MARTINET, A.C. ; PETIT, G. *A Empresa num Mundo em Mudança*, Edições Sílabo, Lda., 1989
13. MONTCEL, H. T., *Dicionário de Gestão*, Publicações D. Quixote/Círculo de Leitores, 1990
14. NAISBITT, J. ; ABURDENE, P., *Re-inventing the Corporation*, 1987, Tradução de Carlos Braga - *Reinventar a Empresa - transformar o trabalho e a empresa para a nova sociedade da informação*, Biblioteca da Gestão Moderna, Editorial Presença, 1990

15. OLIVEIRA, M., *Cultura Organizacional*, Livraria Nobel S.A., São Paulo, Brasil, 1988, Vertente Distribuição de Livros, Lda., Porto.
16. PARREIRA, A., *Futuração - mudança e produção do futuro nos sistema sócio-técnico*, Edições CEI, 1986
17. PENEDO, A., *Cultura de empresa - A vida para além dos números*, Revista das Empresas, Maio, 1990
18. RETO, L.; LOPES, A., *Liderança e Carisma - O exercício do poder nas organizações*, Editorial Minerva, 1991
19. ROBBINS, S.P., *Organization Theory*, Prentice-Hall, 3ª, USA, 1990
20. SCHEIN, E., *Organizational Culture*, American Psychologist, Sloan School of Management, Massachussetts Institute of Technology, 1990
21. SILVEIRA, F., *Conhecer a cultura actual antes de concretizar alterações*, Revista das Empresas, Maio, 1990
22. VALA, J.; MONTEIRO, M. B.; LIMA, L.; CAETANO, A., *Psicologia Social das Organizações*, 2ª Edição, Celta Editora, 1995
23. VICENTE, A.M., *A cultura da empresa em contexto de mudança*, Revista das Empresas, Maio, 1990

ÍNDICE

Pag.

Prefácio

Introdução

1. Âmbito do estudo
 - 1.1. Actualidade do tema
 - 1.2. Razões da escolha do tema
 - 1.3. Tipo de abordagem
2. Estrutura do monografia

CAPÍTULO I - Desafios e Respostas

1. As novas exigências que se colocam às organizações
 - 1.1. As organizações como sistemas socio-culturais
 - 1.2. Cultura como sistema ideacional
 2. Concepção dos sistemas organizacionais
 - 2.1. A emergência e alcance da metáfora da cultura organizacional
 - 2.2. As organizações na metáfoca do sistema auto-regulado
 3. A maleabilidade da sócio-estrutura - um imperativo
 - 3.1. A estrutura como construção dos actores organizacionais
 4. O dilema controlo-autonomia
 - 4.1. Requisitos-chave que a organização deve possuir para conseguir o controlo
 - 4.2. Motivação e autonomia
 - 4.2.1. Congruência entre a socioestrutura e o subsistema cultural
 - 4.2.1.1. Factores situacionais
 - 4.2.1.1.1. Uma crise dramática
 - 4.2.1.1.2. Mudança de liderança
 - 4.2.1.1.3. Estádio do ciclo de vida da organização
 - 4.2.1.1.4. Idade da organização
 - 4.2.1.1.5. Tamanho da organização
 - 4.2.1.1.6. Força da cultura vigente
 - 4.2.1.1.7. Ausência de subculturas
 - 4.2.1.1.8. Sistema de recompensas
 - 4.2.1.2. A mobilização das dimensões culturais para potenciar as mudanças
- Envolvimento e participação empenhada dos actores organizacionais

CAPÍTULO II - Concepção e produção de mudança nas organizações

1. Tipologia das mudanças organizacionais
 - 1.1. Quanto à amplitude e impacte sobre a organização
 - 1.1.1. Mudanças incrementais
 - 1.1.2. Mudanças estratégicas
 - 1.2. Quanto à prontidão das respostas organizacionais às mudanças ambientais
 - 1.2.1. Reactivas
 - 1.2.2. De antecipação
2. Agentes e processos de mudança
 - 2.1. Tradução das hipóteses sobre aprendizagem de Carl Rogers para a linguagem da mudança
 - 2.2. Definição dos agentes de mudança
 - 2.2.1. Princípios para a classificação dos agentes de mudança
 - 2.3. Dinâmicas e protagonistas
 - 2.3.1. Entre os promotores e alvo de mudança
 - 2.3.2. A mudança como participação colectiva
3. Passagem de um modelo de tipo mecânico-burocrático a um de tipo orgânico-adaptativo
4. Missão e cenários de mudança
 - 4.1. Diagnóstico da situação actual
 - 4.2. Definição da situação-horizonte
 - 4.2.1. Congruência entre os comportamentos esperados e a sócio-estrutura que os contextua
 - 4.2.2. A criação de um contexto favorável à aprendizagem

CAPÍTULO III - O papel dos líderes na condução da mudança

1. Factores sociais estratégicos - ferramentas de liderança
 - 1.1. Missão
 - 1.2. Visão
 - 1.3. Objectivos
 - 1.4. Centração nos resultados e nos factores críticos
 - 1.5. Acompanhamento e avaliação
2. Liderança: “do estilo do ser ao estilo do estar”
 - 2.1. A falência da “liderança-estrelato”
 - 2.2. A falsa questão autoritário/participativo
 - 2.3. O envolvimento como construção de uma racionalidade conjunta
 - 2.4. O papel da liderança transaccional
3. Liderança transformacional: a socialização como processo facilitador e potenciador da mudança
 - 3.1. Bidireccionalidade do processo de socialização

3.2. Importância do conflito na formação de visão e de vontade

3.3. A dinâmica generativa das identidades sociais

3.3.1. Processos de difusão de identidade

3.3.2. O alcance integrador das identidades na organização maleável

Conclusões

Índice

Bibliografia