

I. S. E. G.	
Biblioteca	
HD38.15.F57	
1999	47995



UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

**MESTRADO EM : SISTEMAS SÓCIO-ORGANIZACIONAIS DA ACTIVIDADE
ECONÓMICA**

TÍTULO DA DISSERTAÇÃO

**AS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS E A CULTURA DE EMPRESA NUM
CONTEXTO DE COMPETITIVIDADE. ESTUDOS DE CASOS.**

NOME COMPLETO DO AUTOR

MANUEL BRAZINHA FIRMINO

Orientação: PROFESSOR DOUTOR JOSÉ MARIA CARVALHO FERREIRA

Júri:

Presidente: PROFESSOR DOUTOR JOSÉ MARIA CARVALHO FERREIRA

Vogais: PROFESSOR DOUTOR ANTÓNIO CAETANO

PROFESSORA DRA. MARIA DA CONCEIÇÃO DOS SANTOS

CERDEIRA

Julho de 1999

**UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO**

**MESTRADO EM : SISTEMAS SÓCIO-ORGANIZACIONAIS DA ACTIVIDADE
ECONÓMICA**

TÍTULO DA DISSERTAÇÃO

**AS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS E A CULTURA DE EMPRESA NUM
CONTEXTO DE COMPETITIVIDADE. ESTUDOS DE CASOS.**

NOME COMPLETO DO AUTOR

MANUEL BRAZINHA FIRMINO

Orientação: PROFESSOR DOUTOR JOSÉ MARIA CARVALHO FERREIRA

Júri:

Presidente: PROFESSOR DOUTOR JOSÉ MARIA CARVALHO FERREIRA

Vogais: PROFESSOR DOUTOR ANTÓNIO CAETANO

PROFESSORA DRA. MARIA DA CONCEIÇÃO DOS SANTOS

CERDEIRA

Julho de 1999

GLOSSÁRIO DE TERMOS E ABREVIATURAS

CIM - Computer Integrated Manufacturing

Círculos de qualidade - Grupos de trabalhadores que colaboram entre si na identificação e resolução dos problemas ligados à qualidade e produtividade.

FMS - Flexible Manufacturing Systems.

Gestão da Qualidade Total - Método que aspira à maior qualidade em todas as fases de fabrico a partir das exigências do cliente.

Grupos de trabalho semi-autónomos - Grupos de trabalhadores que dispõem de alguma autonomia e controlo do seu próprio trabalho.

JETRO - Japan External Trade Organization.

Just in time - Sistema de aprovisionamento na altura certa, na quantidade requerida e no local correcto.

Kaizen - Melhoria contínua.

Kanban - Cartão que indica as características da peça a produzir ou a requisitar do processo anterior. Elemento do *just in time*.

Keiretsu - Grupo empresarial vertical do Japão.

Kigyo shudan - Grupo empresarial horizontal do Japão.

Learning Organization - Organização que aprende.

Ringisho - Documento carimbado pelos vários responsáveis no processo de tomada de decisão, no Japão.

Sogo shosha - Grandes empresas trading japonesas.

USA - United States of América.

Zaibatsu - Conglomerados financeiros e industriais, de controlo familiar, que foram dissolvidos no Japão, após a 2.ª Guerra Mundial

RESUMO E PALAVRAS - CHAVE



RESUMO

Na primeira parte da Tese foi feita uma reflexão teórica sobre as doutrinas e estruturas organizacionais, desde o taylorismo, do início do século XX, até ao novo paradigma actual, salientando as abordagens ao nível das estruturas organizacionais e seus reflexos na produtividade e competitividade. Assim, foi dada especial ênfase às doutrinas das organizações, à estrutura, ao papel da cultura, da tecnologia, do modelo flexível, das novas competências, da competitividade, dos novos modelos de produção, das novas formas de organização do trabalho e das novas exigências dos mercados.

Na segunda parte, foi possível analisar, com base nos modelos teóricos, expostos e discutidos na primeira parte da Tese, duas empresas industriais, em concreto, tendo-se procedido à caracterização das organizações X e Y e feito uma análise qualitativa e quantitativa da informação das mesmas, nomeadamente, pelo recurso à análise factorial.

Pretende-se concluir até que ponto as duas empresas estudadas já assimilaram o novo paradigma da gestão das organizações.

PALAVRAS-CHAVE: competitividade, organização, cultura, doutrina, estrutura, novos modelos de produção.

ABSTRACT AND KEY-WORDS

ABSTRACT

In the first part of this dissertation we made a theoretical reflection on organizational doctrines and structures, from Taylorism, in the beginning of the XX century, till the new real paradigm, referring in special the approach on the organizational structures and its consequences through productivity and competitiveness. So, we emphasized in special the organizational doctrines, the structure, the cultures' function, the technology, the flexible model, the new skills, the competitiveness, the new production models, the new work organization and new market exigences.

In the second part, it was possible to analyze, with support of the theoretical models, presented and discussed in the first part, two industrial firms, in concrete, and we characterized the X and Y organizations and we made a qualitative and quantitative analysis of its information, namely, using factor analysis.

We want to conclude to what extent the two studied firms assimilated the new management paradigm.

KEY-WORDS: competitiveness, organization, culture, doctrine, structure, new production models.

	5
ÍNDICE	
GLOSSÁRIO DE TERMOS E ABREVIATURAS	2
RESUMO E PALAVRAS-CHAVE	3
ABSTRACT AND KEY WORDS	4
ÍNDICE	5
LISTA DE GRÁFICOS E QUADROS	9
AGRADECIMENTOS	11
PARTE I: ENQUADRAMENTO TEÓRICO	12
1. INTRODUÇÃO	12
1.1 Metodologia	12
1.2. Objectivos da Tese	14
2. AS TEORIAS DAS ORGANIZAÇÕES E AS ETAPAS DO PENSAMENTO ORGANIZACIONAL	15
2.1. A pluralidade das doutrinas. Os problemas	15
2.2. As teorias clássicas e o confronto de doutrinas	16
2.3. Abordagens sistémica e sociotécnica e teorias contingenciais	18
2.4. Algumas teorias recentes e a abordagem política das organizações	20
2.4.1. O poder nas organizações	21
3. AS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS	24
3.1. A discussão de alguns conceitos	24
3.2. Problemas de classificação das estruturas	30
3.3. A arquitectura estrutural das organizações e os parâmetros básicos da empresa competitiva	32

4. A CRISE DO MODELO TAYLORISTA/FORDISTA E AS TENDÊNCIAS DOS ÚLTIMOS 30 ANOS	34
4.1. As dificuldades do modelo e a emergência de novos modelos	34
4.2. Um novo paradigma	37
4.3. Uma maior aposta nas pessoas	39
4.4. As novas condições ambientais e as suas implicações <i>ao nível organizacional</i>	42
4.5. Alguns desafios dos anos 80 e 90	44
5. A ORGANIZAÇÃO JAPONESA	49
5.1. <i>A cultura organizacional</i>	49
5.2. <i>As principais formas organizacionais</i>	49
6. O PAPEL DA CULTURA DE EMPRESA NA GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES	52
6.1. <i>Antecedentes históricos e fases de evolução</i>	52
6.2. <i>Alguns significados da palavra cultura</i>	52
6.3. <i>As culturas nacionais, organizacionais e as estruturas</i>	56
6.4. <i>Tipologia dos modelos de cultura, a mudança e a cultura ideal</i>	59
7. A COMPETITIVIDADE - OS DESAFIOS DO SÉCULO XXI	62
7.1. <i>O ranking mundial da competitividade</i>	
- <i>Análise do International Institute For Management Development (1998)</i>	63
7.2. <i>O Relatório Porter</i>	64
7.3. <i>A competitividade das empresas japonesas</i>	66
7.4. <i>O reforço da capacidade competitiva</i>	69
8. PRESSUPOSTOS TEÓRICOS PARA OS ESTUDOS DE CASOS	72
PARTE II - ESTUDOS DE CASOS	73

1. Questões metodológicas	73
2. A Organização X	74
2.1. Caracterização da empresa	74
2.2. Etapas de evolução	75
2.3. As grandes metas da competitividade	76
2.4. Entrevistas exploratórias	78
2.5. Inquéritos por Questionário	79
2.6. Análise das informações recolhidas	81
3. A Organização Y	84
3.1. Caracterização da empresa	84
3.2. Etapas de evolução	85
3.3. As grandes metas da competitividade	85
3.4. Entrevistas exploratórias	88
3.5. Inquéritos por Questionário	88
3.6. Análise das informações recolhidas	91
4. Análise factorial	94
4.1. Estudo das tendências a partir da investigação da soma dos elementos da amostra das duas empresas estudadas	94
4.2. Relações entre os indicadores dos factores e as Organizações X e Y (empresas 1 e 2) e as diferenças nas categorias profissionais	103
4.3. Relações entre os indicadores dos factores e as variáveis da amostra	112
5. CONCLUSÃO	116
BIBLIOGRAFIA	121
ANEXOS	133
1. Guião de entrevista	133
2. Inquérito por Questionário	134

3. Organigrama da Organização X	137
4. Organigrama da Organização Y	138
5. Puestos principales en una típica compañía japonesa	139

LISTA DE GRÁFICOS E QUADROS

Gráfico 1 - Modelo na forma de cabide (<i>cintre</i>)	44
Gráfico 2 - Scree Test - Gráfico dos Valores Próprios	102
Quadro 1 - Organização X - Empresa 1: Alguns indicadores de produção, vendas e financeiros (valores consolidados)	75
Quadro 2 - Organização X - Empresa 1: Alguns indicadores de recursos humanos (inclui valores das duas fábricas)	77
Quadro 3 - Entrevistas realizadas na Organização X - Empresa 1, por categorias profissionais	79
Quadro 4 - Organização X - Empresa 1: Inquéritos preenchidos e distribuídos	80
Quadro 5 - Questionários preenchidos, Organização X - Empresa 1	80
Quadro 6 - Organização Y - Empresa 2: Alguns indicadores de produção, vendas e financeiros	85
Quadro 7 - Organização Y - Empresa 2: Alguns indicadores de recursos humanos	87
Quadro 8 - Organização Y - Empresa 2: Inquéritos preenchidos e distribuídos	89
Quadro 9 - Questionários preenchidos, Organização Y - Empresa 2	90
Quadro 10 - Questão 10: Respostas "sim" e "não", em percentagem	94
Quadro 11 - Questão 8: factores satisfação, decisão e flexibilidade	97
Quadro 12 - Questão 11: factores cooperação e competição	97
Quadro 13 - Questão 12: factores não conflito e mentalidade	97
Quadro 14 - Questão 13: factores autonomia e mercado	100
Quadro 15 - Questão 14: factores investimento, mercado, aprendizagem, motivação e competição	100

Quadro 16 - Relações entre os indicadores dos factores e as empresas 1 e 2	104
Quadro 17 - Teste de Levene (Empresa 1)	106
Quadro 18 - Análise da variância (Empresa 1)	106
Quadro 19 - Teste de Tukey (Empresa 1)	107
Quadro 20 - Teste de Tukey (Empresa 1)	107
Quadro 21 - Teste de Tukey (Empresa 1)	107
Quadro 22 - Médias dos indicadores dos factores em cada grupo profissional (Empresa 1)	107
Quadro 23 - Teste de Levene (Empresa 2)	110
Quadro 24 - Análise da variância (Empresa 2)	110
Quadro 25 - Médias dos indicadores dos factores em cada grupo profissional (Empresa 2)	111
Quadro 26 - Relações entre os indicadores dos factores e as variáveis da amostra	113
Quadro 27 - Relações entre os indicadores dos factores e o sexo	115

AGRADECIMENTOS

Dedico em especial este meu trabalho à Lina, à Joana e à minha Mãe. Agradeço todo o trabalho e interesse manifestado pelo meu orientador, Professor Doutor José Maria Carvalho Ferreira, que dedicadamente me orientou com pedagogia, paciência e saber. A todos os professores/as do Mestrado de SSOAE agradeço as suas aulas, que foram leccionadas com competência e sabedoria.

Às empresas dos estudos de casos, agradeço especialmente às pessoas que tiveram a bondade de responder com eficácia aos meus pedidos.

PARTE I: ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1. INTRODUÇÃO

Pretende-se com a presente Dissertação, numa primeira etapa, identificar as principais abordagens teóricas nos domínios das doutrinas, estruturas e culturas organizacionais, bem como reflectir sobre a emergência de novos modelos de produção e equacionar os factores com impacto na competitividade das empresas, numa perspectiva sobretudo sócio-organizacional e com referência a autores, que estudam as organizações.

Numa segunda fase, após a identificação das referidas tendências, optou-se pelo estudo de duas empresas industriais, em concreto, nas quais é possível aplicar os nossos pressupostos teóricos, tratados na primeira parte da Tese - Enquadramento Teórico. Sendo a realidade bastante complexa, é sempre difícil identificar, empiricamente, a existência de modelos "puros", embora tal facto não nos impeça de empregar alguns esforços de aproximação à realidade em estudo.

1.1. METODOLOGIA

A primeira parte da Tese consiste numa reflexão constante e referência sistemática dos contributos de alguns autores, bem como no confronto de ideias. Embora se apresentem cinco grandes áreas distintas - doutrinas, estruturas, culturas de empresa, novos modelos de produção e competitividade - elas têm entre si uma ligação íntima forte, constituindo um todo coerente, que dá corpo a uma análise das principais tendências verificadas ao longo de várias décadas deste século. O referencial teórico assim formado, será a base das hipóteses empíricas de que partimos, para a análise e classificação das empresas X e Y, que serão os nossos

estudos de casos (PARTE II). Estes oferecem-nos a oportunidade de reflexão sobre as grandes linhas de orientação da gestão das duas empresas, que, naturalmente, passaram por etapas distintas.

Após o estudo da organização das empresas X e Y , seremos levados a concluir que tais organizações deverão ser ou não consideradas competitivas, de acordo com os nossos referencias teóricos.

Reconheço, no entanto, que o estudo da competitividade pode implicar o recurso a numerosos indicadores de natureza financeira, económica, de marketing, de controle de qualidade, de índole tecnológica, monografias, comparações internacionais de um grande número de *items*, entre outros, que não serão o objecto principal da presente Tese, embora sejam frequentemente mencionados **alguns destes indicadores** (PARTE II), enquanto instrumentos de análise. Proponho um método que contemple a interdisciplinaridade, tal como é defendida por Caraça e Carrilho (1995: 84-90).

Como referem Lakatos e Marconi (1991: 106-112), nas ciências sociais podem ser utilizados vários métodos de procedimento, tendo optado pelos métodos e quadros de referência, que nos permitem o recurso aos métodos de abordagem (indutivo, hipotético-dedutivo e dialético), a uma combinação de métodos de procedimento e ainda a recolha de dados empíricos. Estes poderão ser obtidos através de uma complementaridade dos métodos, com recurso a Inquéritos por questionário, entrevistas exploratórias, observação directa e recolha de dados pré-existentes (Quivy e Champenhoudt, 1992). Por seu turno, Marinús Pires de Lima (1981) separa as técnicas documentais (clássicas e análise de conteúdo) das não documentais (observação indirecta e inquérito e observação directa), o que vem enriquecer a nossa grelha de análise. Também o programa STATISTICA se revelou da maior importância, pela aplicação da **análise factorial**.

As conclusões obtidas, nos estudos de casos, não nos darão, contudo, legitimidade para generalizar tais conclusões a outras empresas, como recomenda o método hipotético-dedutivo de Karl Popper (1992). O contacto com as empresas, permite-nos tratar alguns temas, com conteúdo empírico, partindo-se da hipótese teórica de que estamos perante um novo paradigma da gestão, como propõem Peters e Waterman (1987).

1.2. OBJECTIVOS DA TESE

Após a exposição do Enquadramento Teórico e da análise dos estudos de casos (organizações X e Y), será então possível constatar se as empresas em análise apresentam as características (ou apenas algumas características) traçadas pelo nosso quadro teórico. O novo paradigma da gestão das organizações não é compatível com estratégias empresariais conducentes à estagnação, à paragem no tempo ou a políticas orientadas apenas para a sobrevivência do curto prazo. A realidade das empresas poderá, no entanto, levantar alguns problemas novos.

2. AS TEORIAS DAS ORGANIZAÇÕES E AS ETAPAS DO PENSAMENTO ORGANIZACIONAL

2.1. A pluralidade das doutrinas. Os problemas

As doutrinas das organizações colocam questões da maior importância para o estudo das estruturas organizacionais, se levarmos em consideração, entre outras preocupações, as seguintes:

- As organizações poderão ser vistas em sistema fechado ou aberto (Peters e Waterman, 1987);
- As organizações são encaradas enquanto máquinas ou organismos vivos (Burns e Stalker, *in* Carvalho Ferreira *et al*, 1996; *Stahl et al*, 1997);
- O papel do Homem enquanto actor racional, o Homem sociológico, funcional, complexo e político (Chiavenato, 1987; Carvalho Ferreira, 1996);
- A relação do Homem com o sistema técnico (Cláudio Teixeira, 1996);
- Os grupos informais, as recompensas não económicas e os valores (Mitchell e Larson, 1987);
- O problema da legitimação da autoridade (Weber, *in* Carvalho Ferreira, 1996);
- O poder no interior da organização e os "grupos detentores de influência externa" (Mintzberg, *in* Carvalho Ferreira, 1992; 1996);
- A organização, a tecnologia e o meio ambiente (António Robalo, 1997);
- A organização enquanto produto do cérebro humano (Karl Weick, 1979, *in* Carvalho Ferreira, 1996);
- A organização como resposta a necessidades e reflexo do comportamento dos indivíduos (Chiavenato, 1987 ; Ouchi, 1981);
- A organização entendida como sistema homeostático (Katz e Kahn, *in* Chiavenato, 1987 e Carvalho Ferreira, 1996);

- As estruturas enquanto reflexo de normas subjacentes, regras e procedimentos (Marques e Cunha, 1996).

A filosofia que os gestores adoptam, para tornar a empresa competitiva, assenta em determinados princípios ou crenças, consideradas apropriadas, que estão longe de seguir parâmetros universais; cada país e cada continente atravessaram determinadas fases, que correspondem a avanços significativos, em termos de aplicação das doutrinas organizacionais, como refere Lipietz (1996).

2.2. As teorias clássicas e o confronto de doutrinas

Se considerarmos o capitalismo de finais do século XIX e princípios deste século, nos países europeus de forte crescimento industrial e nos Estados Unidos, verificamos que as teorias clássicas foram amplamente aplicadas. As teorias clássicas assentam em pressupostos teóricos discutíveis, mas o seu aparecimento representou um assinalável progresso, face à falta de modelos que garantissem alguns requisitos, a saber:

1. Salários estimulantes, com base no incentivo da remuneração à peça, com pagamento diferencial. Assim, enquanto o trabalhador via subir o seu salário, o empresário aumentaria os seus lucros; nesta perspectiva, o conceito de ser humano não vai para além do *homo economicus*;
2. Abandono do empirismo anterior e da estrutura de tipo militar; as bases de aplicação da Administração Científica, defendida por Taylor, apelam ao estudo de tempos e padrões de produção, supervisão funcional (cada operário obedece a vários contramestres), padronização de ferramentas e instrumentos, planeamento de tarefas e cargos, o princípio da excepção, entre outros princípios (Chiavenato, 1987). Deste modo, cada função está estruturada racionalmente, cabendo ao trabalhador adaptar-se às exigências da "máquina". A teoria clássica assenta no

planeamento rigoroso das tarefas e em sistemas de engenharia, transformando o trabalhador em mais um elemento planeado dessa mesma engenharia.

3. Os Princípios Gerais de Administração, de Fayol, que assentam na divisão do trabalho, autoridade/responsabilidade, disciplina, unidade de comando, unidade de direcção, centralização, ordem, cadeia escalar, entre outros (Chiavenato, 1987). Embora existam algumas diferenças, face a Taylor (a unidade de comando, de Fayol, por exemplo, contrasta com a estrutura funcional de Taylor), os autores convergem nos aspectos essenciais: a organização científica de Taylor e o estudo dos órgãos/funções de Fayol constituem um importante contributo para a história do pensamento organizacional.

4. O racionalismo e a burocracia, com Weber, visam a máxima eficiência (Chiavenato, 1987). A sua obra *Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo* (1905) veio doutrinar toda a esfera da organização económica, pondo a tónica na *ethos* e no sentido da criação da riqueza. De acordo com Carvalho Ferreira (1996) Weber define também três tipos de sociedade: a tradicional, a carismática e a legal, sendo a última a que corresponde à sociedade capitalista, dado o seu carácter burocrático e racional.

Savage (1990), citado por Pedro Camara (1997), coloca a questão da primazia do capital e da formalização crescente das hierarquias na organização do início do século XX, numa época em que, segundo Peters e Waterman (1987), predominava a lógica do actor racional em sistema fechado. Entre 1930 e 1960, com as novas abordagens de Elton Mayo *et al.* (teoria das relações humanas), McGregor (teoria comportamental), entre outras, embora em sistema fechado, poderemos conceber uma perspectiva social dos actores (Peters e Waterman, 1987). A crise económica mundial de 1929, a par da emergência do pensamento democrático, que foi sendo assimilado pelas organizações, trouxeram motivos de reflexão sobre os objectivos das organizações. As experiências de Hawthorne,

realizadas em quatro fases, entre 1924 e 1940, foram decisivas, conduzindo a uma nova concepção de organização e a um novo sentido do trabalho, pelo aparecimento da escola das relações humanas. Como referem Mitchell e Larson (1987: 59), "a organização é (...) um sistema social", a produtividade é afectada pelas "normas sociais" e são de considerar "as recompensas não económicas" e as decisões de grupo. São igualmente importantes as disfunções que decorrem da aplicação do modelo taylorista, apresentadas no capítulo 4, com a conseqüente desvalorização da pessoa humana, vista como factor de produção. É de referir igualmente que os modelos de decisão em grupo são frequentemente vantajosos, sendo necessário democratizar o processo de tomada de decisão, pelo recurso à participação das pessoas naquilo que lhes diz directamente respeito, podendo tal processo dinâmico ultrapassar os limites que estão definidos pelo organigrama ou pela definição de funções da empresa.

Considero ainda os aspectos da teoria comportamental da maior importância para o estudo das organizações, sendo o enfoque dado sobretudo às necessidades do indivíduo, como salienta Chiavenato (exemplos: *necessidades de realização* ou ainda as teorias X, Y e Z). Estas questões são retomadas na actualidade, quando se pretende mudar a organização do trabalho, para tornar a empresa mais competitiva.

2.3. Abordagem sistémica e sociotécnica e teorias contingenciais

A Teoria Geral dos Sistemas veio abrir novos horizontes, se considerarmos que o modelo clássico - reducionista, mecanicista e analítico - impede o investigador de uma visão sistémica, como recomendam Bertrand (1992) e Senge (*Expresso*, 1998), entre outros autores. O pensamento sistémico permite a compreensão de determinados fenómenos, que devem ser situados no contexto, fazendo uso ao espírito de síntese pragmática, como sugere Hofstede (1997), quando o autor

estabelece o contraste entre o pensamento oriental e o ocidental. O modelo de Katz e Kahn define um novo quadro conceptual ao estabelecer as trocas da organização com o meio (as transacções da energia, em sistema aberto), que constituem uma condição básica de sobrevivência da organização. A organização, entendida como sistema de energia, segundo os princípios da homeostasia, diferenciação e equifinalidade, funciona de acordo com uma lógica onde intervêm os conceitos de informação, importação de energia, *inputs*, transformação, *outputs*, *feed-back*, sistema de ciclo de eventos e entropia negativa. Tal perspectiva é proveitosa enquanto paradigma que tem como referencial uma multiplicidade de forças, com enfoque interdisciplinar, superando as limitações que decorrem da visão piramidal e departamental do desenho organizacional.

No seio da organização poderemos incluir um numeroso conjunto de elementos, tais como a estrutura ou a tecnologia, que em última instância contribuirão para a configuração organizacional em cada momento. Dentro desta perspectiva de análise, surgiu a corrente socio-técnica, que inclui igualmente o método de pesquisa-acção e os subsistemas social e técnico (Carvalho Ferreira, 1996). Esta corrente será tratada no capítulo relativo à tecnologia (enquanto escolha social), embora deva ser referida também neste capítulo, por se tratar de uma alternativa à doutrina taylorista.

Nos anos 60, com as teorias contingenciais, surgem alguns estudos empíricos, que vêm valorizar o ambiente externo das organizações e os vários tipos de tecnologia, contrariando a lógica do *one best way* (Robalo, 1997). São de referir os contributos de Joan Woodward, C. Perrow, Thompson, Lawrence e Lorsh e, se considerarmos a importante distinção entre as organizações mecanicistas e as de tipo orgânico, teremos Burns e Stalker (Carvalho Ferreira *et al.*, 1996). Embora na óptica do actor racional, estamos perante uma abordagem em sistema aberto (Peters e Waterman, 1987).

2.4. Algumas teorias recentes e a abordagem política das organizações

Após 1970, como sublinham Peters e Waterman, a perspectiva do actor social, e em sistema aberto, ganha importância, sendo de mencionar a abordagem sócio-cognitiva de Karl Weick (1979). Segundo o autor, "uma organização é um corpo de pensamento pensado por pensadores pensantes" (citado por Carvalho Ferreira, 1996: 92). Tal abordagem assenta na acção intersubjectiva dos seres humanos, que molda as organizações através dos processos sócio-cognitivos. Para uma análise das doutrinas das organizações, devem ser igualmente levadas em consideração a teoria da dependência de recursos - que nos remete para a luta no ambiente externo, geralmente competitivo, e para a tomada de decisão e a adopção de estratégias apropriadas, tendo em vista a obtenção dos recursos necessários à sobrevivência da organização - e a abordagem política das organizações. Esta é da maior actualidade na vida das organizações, sobretudo nos países de maiores tradições democráticas, pelos seguintes razões:

A maximização de resultados ou seja, a procura do óptimo não é obra apenas de um decisor; cada grupo, no seio da organização, tem interesses específicos, que podem ou não convergir com os interesses dos outros grupos (os accionistas podem divergir dos administradores e estes, dos operadores); não se pode afirmar que a gestão centrada nos resultados é sempre melhor do que a centrada nas pessoas (a grelha de Blake e Mouton serve de exemplo); a gestão participativa poderá implicar a negociação em domínios diversos, como por exemplo, nos acordos sobre tecnologia, contrariando a lógica do determinismo tecnológico; as estratégias dos actores, nos mais variados domínios, a curto, médio e longo prazos, podem ser conflitantes, tomando-se necessária a negociação ou mesmo a decisão conjunta. Pensamos que as mesmas forças que ameaçam o equilíbrio interno, com potencial antagonismo, conduzindo ao impasse, poderão contribuir activamente para a criação de soluções

inovadoras, que, graças ao entusiasmo colectivo e a uma maior responsabilização dos intervenientes, tornarão a empresa mais competitiva.

2.4.1. O poder nas organizações

Podemos definir o poder como "uma relação estabelecida entre duas partes, dinamizadas por um processo de negociação e de troca recíproca", mas o poder é uma relação recíproca desequilibrada (Carvalho Ferreira, 1992: 31). French e Raven (1960), citados por Chiavenato, definem as seguintes 5 bases do poder: poder de recompensa, coersivo, legitimado, *expert* e referente, os quais, em minha opinião, ainda não perderam actualidade. As organizações são, nesta óptica, vistas como um sistema político, sendo de destacar, como refere Carvalho Ferreira *et al.* (1996), o contributo de autores como Friedberg (1993), Crozier (1963), Mintzberg (1979, 1986), Pfeffer e Salancik (1978), entre outros. O poder pode ser autocrático, burocrático, tecnocrático ou ainda democrático, havendo uma relação entre os interesses dos grupos, os conflitos e o poder. Os jogos dos diferentes actores reflectem a existência de determinados interesses, conduzindo a resultados, que são o *output* de negociações faseadas.

Carvalho Ferreira (1992: 30), referindo-se a Crozier, alerta para as relações de tipo formal, que por vezes inviabilizam as relações de dependência e, para poderem ser praticáveis, é necessária a actuação da administração; por outro lado, também os grupos de pressão informais tendem a dificultar as comunicações entre os diversos estratos, e a autoridade formal está limitada no controlo das interacções humanas, pelo que surgem as zonas de incerteza da organização. As zonas de incerteza são talvez o domínio mais interessante e estimulante do jogo político, para os actores. Estes, desconhecem, em boa parte, o resultado final dos seus jogos e das suas estratégias, mas terão de se posicionar, segundo as suas vantagens

competitivas. Como sugere Carvalho Ferreira (1992: 32), paralelamente às estruturas formais, a partir de quatro zonas de incerteza, surgem quatro tipos de poder, ligados à aquisição de determinadas competências, a saber:

1. Competências por via de conhecimentos especializados;
2. Competências que decorrem das relações que se estabelecem no interior da organização e desta com o meio externo;
3. Competências que respeitam à comunicação/informação;
4. Competências ligadas à lógica de funcionamento da organização e das suas regras.

Nas organizações actuais, o conhecimento é uma importante fonte de poder para os seus titulares. Pedro Camara (1997), tendo como suporte analítico e gráfico Savage (1990), sustenta que na era da informação inicial, o conhecimento é a maior fonte de riqueza e as organizações tendem a estruturar-se em rede. É de salientar a importância das competências de natureza comunicacional num contexto da chamada economia electrónica, em que a informação é o principal meio de produção (Anthony Guiddens, *Público*, 16/5/1999). Assim, os países desenvolvidos apostam nas tecnologias e no *know-how*, em indústrias de capital intensivo, no *core business* ou *core competence* e no abandono do trabalho sequencial, para dar lugar ao trabalho de equipa e ao *empowerment*. Com efeito, a posse de determinados saberes e o domínio das novas tecnologias tendem a criar novas elites, com enorme poder, que contrastam com outros actores sociais incapazes de assimilar esses novos saberes, por razões de ordem económica e social ou simplesmente, devido a factores ligados à desadequação do sistema escolar e à idade. A nova lógica, que fortalece a *core competence*, vem enfraquecer os actores sociais que gravitam em seu tomo. Considero, igualmente, que o conhecimento da lógica de funcionamento das organizações e das suas regras, vem fortalecer o poder dos burocratas.

Da análise de Mintzberg ressaltam seis configurações de poder que o autor designou de instrumento, sistema fechado, autocracia, missionário, meritocracia e arena política (Carvalho Ferreira, 1996); Pfeffer (1981), citado por Reto e Lopes (1991), por seu turno, define 4 tipos de modelos de tomada de decisão, a saber: racional, burocrático, anárquico e poder político. Enquanto os modelos racional e o burocrático se reportam, pensamos nós, à primeira metade do século XX, tendo como referenciais teóricos a teoria clássica, o de poder político constitui uma abordagem bastante rica, aplicável aos jogos de poder nas organizações actuais. Mas o poder não se circunscreve ao interior da organização, havendo lugar para os "grupos detentores de influência externa", a saber: "proprietários das organizações, associações que interagem com as organizações, associações que representam os membros das organizações, (...) os diferentes públicos que fazem parte do ambiente externo" e ainda "os membros do conselho de administração das organizações (...) que não trabalham directamente nas organizações" (Mintzberg, 1986, citado por Carvalho Ferreira, 1992: 82).

Os autores das teorias contingencias referem a importância do ambiente externo e, num mundo globalizado como o actual, em que o poder tem um carácter supranacional e cosmopolita, a pressão vinda do exterior, do próprio cliente, do mercado de capitais e da concorrência, é cada vez maior. Também o pensamento sistémico se revela da maior importância, quer a nível interno (holismo), quer externo, pela necessidade de estudar sistemas e subsistemas aparentemente isolados.

3. AS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

3.1. A discussão de alguns conceitos

Mintzberg (1995: 20) define a estrutura de uma organização como "o total da soma de meios utilizados para dividir o trabalho em tarefas distintas e em seguida assegurar a necessária coordenação entre as mesmas". O estudo das organizações leva o investigador à análise das suas componentes, embora estas se encontrem interligadas, se adoptarmos uma visão sistémica. A perspectiva de Nadler *et al.* (1992: 50) remete-nos para 4 componentes básicos, a saber:

1. Trabalho : com ênfase nas tarefas;
2. Pessoal : são considerados os aspectos humanos;
3. Organização formal: abrange a estrutura nos mais variados aspectos, que definem a organização em termos físicos e formais (e oficiais)
4. Organização informal: inclui a liderança, a cultura, a política, o poder, a comunicação e as relações que se estabelecem no seio da organização. Considero a organização informal a faceta que confere à organização um maior dinamismo e capacidade de intervenção. Tal perspectiva, vai para além da visão segundo a qual a organização é uma máquina.

M. Lima (1991: 21-30), publicou na *Revista de Administração de Empresas* a perspectiva de Savall e Zardet (1987), que considero bastante útil. Com efeito, a sua pesquisa socio-económica, cuja lógica compreende a interacção, "permanente e complexa", entre cinco tipos de estrutura (física, tecnológica, organizacional, demográfica e mental) e cinco tipos de comportamento humano (ao nível individual, de grupo de actividade, de categoria, de grupo de pressão e colectivo), identifica, deste modo, determinadas disfunções, às quais correspondem determinados custos ocultos, que importa reduzir. Embora seja polémica a questão da rotação de pessoal,

defendo que um forte movimento de entradas e saídas de pessoal, num curto período de tempo, bem como o absentismo e os acidentes de trabalho são disfunções da organização, com reflexos directos nos custos e impacto negativo sobre a qualidade, a produtividade e a competitividade. Assim, os autores apresentam as estruturas de uma organização em cinco categorias:

Estrutura física - espaço físico e condições de trabalho; estrutura tecnológica - equipamentos e automatização; estrutura organizacional - organigrama, sistemas de comunicação e informação, divisão de trabalho e procedimentos (inclui, aproximadamente, a organização formal, atrás referida, que consta em, praticamente, todos os manuais de organização); estrutura demográfica - variáveis da gestão de recursos humanos (pessoal, na perspectiva de Nadler *et al.*); e, finalmente, estrutura mental: estilo de gestão, clima e cultura e as várias ideologias profissionais (organização informal, segundo Nadler *et al.*); neste contexto, as sete variáveis, ou 7 Ss, da McKinsey, poderiam tornar a análise ainda mais interessante. Savall e Zardet, ao darem ênfase ao comportamento humano, a vários níveis, remetem o investigador para um grande número de domínios que, deveriam ser estudados, nomeadamente:

As atitudes dos grupos, os jogos de poder e as formas de resolver os conflitos (pelo antagonismo, acordo ou consenso); os processos de tomada de decisão, ao nível individual e colectivo, e as limitações que decorrem dos vários modelos de decisão. Apesar de os progressos das telecomunicações e dos sistemas de *software* permitirem melhorar as comunicações e o trabalho em rede, aumentando a velocidade, a quantidade e a qualidade da informação, o decisor terá de fazer escolhas, nem sempre fáceis, em mercados globais; a liderança, nas organizações, enquanto elemento informal, obriga à reinvenção constante da organização, com permanentes apelos à mudança e ao progresso do conhecimento-base da organização (Kotter, 1990; Sthal *et al.*, 1993); o clima e a cultura, que serão

tratados noutro capítulo, colocam questões que não são indetectáveis pelo desenho formal da organização; e, ainda, o tão necessário equilíbrio entre os subsistemas técnico e social (Cláudio Teixeira, 1996).

São vários os problemas a considerar, para se estudar o desenho da estrutura, envolvendo alguns problemas metodológicos. Importa referir o grau maior ou menor de centralização/descentralização, integração (Lawrence e Lorsh dão especial atenção à integração, nomeadamente os problemas da hierarquia, das relações entre grupos e o conflito), diferenciação e formalização, como sublinha Chiavenato (1987,1994), embora os problemas colocados pela reengenharia, de Hammer e Champy (1994), venham de algum modo ultrapassar o dilema da centralização/descentralização, graças ao uso das novas tecnologias de informação e comunicação. Cada tipo de estrutura (multidivisional, matricial ou outro) tem subjacente princípios de gestão distintos e que "são fruto de apreciação da empresa" (Thevenet, 1990: 75).

O modelo de Greiner é de uma grande riqueza conceptual, na medida em que acompanha a empresa na sua evolução ao longo do tempo, prevendo-se as diversas crises do seu crescimento, que vão desde a liderança, passando pela autonomia, etc., até á sua fase mais complexa ou madura. Assim, a empresa pode voltar à sua forma informal - típica da fase de arranque - por via da adhocracia, apesar de se encontrar numa fase mais madura. Deste modo, não concordo inteiramente com a visão segundo a qual a empresa passa apenas por três etapas, que são a pioneira, a da diferenciação e a da integração, definidas por Stahl *et al.* (1993).

O estudo das estruturas envolve vários níveis da hierarquia e, embora a perspectiva de Mintzberg seja suficientemente clara, com referências à complexidade crescente das organizações, à medida que vão crescendo, considero, no entanto, que os elementos referidos pelo autor, nomeadamente a tecnoestrutura e o apoio logístico têm vindo a diminuir a sua importância, se considerarmos que muitos

gestores reduzem os custos relativos a órgãos de *staff*. O núcleo operacional, que tem por missão a produção de bens e serviços, está ligado ao vértice estratégico pela linha hierárquica, mas esta também tem vindo a ser simplificada, por via da adhocracia e da eliminação sistemática de órgãos que tradicionalmente tinham a função de controlo. Este facto prende-se, uma vez mais, com a necessidade de reduzir custos e ainda de responder mais rapidamente ao mercado (a adhocracia afigura-se útil e eficaz em equipas de projecto ou em estruturas matriciais, onde se fomenta a criatividade e flexibilidade, em detrimento do formalismo, do modelo de autoridade hierárquica assente no princípio da obediência e das formas piramidais clássicas, com uma amplitude da esfera de controle reduzida e um elevado número de níveis hierárquicos).

Poder-se-ia colocar a questão de saber se o vértice estratégico está mais vocacionado para a gestão ou *management*, ou se, pelo contrário, tem sobretudo funções de liderança. Jesuíno (1987) e Kotter (1990), citado por Carol Kennedy (1994), discutem o tema, que, poderá ser esclarecido, uma vez que, nos anos 90, a liderança ganhou importância acrescida. Enquanto a gestão gere o curto prazo, conferindo coerência à acção dos vários órgãos, em função de metas pré-estabelecidas e zelando pela ordem no interior da organização, a liderança inspira-se na visão, motiva as equipas para projectos inovadores e traça a estratégia de mudança, de médio e longo prazo, que de modo nenhum se confunde com uma perspectiva rígida de planeamento estratégico.

Chandler (1972), citado por Martinet (1992: 141), Thevenet (1990), Chiavenato (1987, 1994), Peters e Waterman (1987) e Mintzberg (1995), entre outros autores, questionam as várias definições de estrutura, que, na minha perspectiva, tendem a ser efémeras e respondem às necessidades de determinado negócio . Este, tem uma forte ligação com o meio envolvente, o qual irá impor a adopção de estratégias, que, por seu turno, irão moldar o desenho das estruturas

organizacionais. O debate da ligação estrutura-ambiente, segundo a análise de Mintzberg, irá depender, em larga medida do meio, que poderá ser simples e estável (as estruturas centralizadas e estandardizadas são mais adequadas) ou complexo (adoptam-se estruturas descentralizadas e flexíveis); perante um forte controlo externo sobre a organização, a estrutura tende a ser formalizada e centralizada; em face de mercados diversificados, as organizações tendem a criar unidades diferenciadas, mais consentâneas com as características e exigências de cada negócio (Carvalho Ferreira, 1992: 79-80). A realidade empírica parece, no entanto, assumir formas híbridas, se considerarmos a grande variedade de situações existentes em cada país e nos vários ramos de actividade.

Em determinados sectores profissionais, recomenda-se uma configuração designada de burocracia profissional, aplicável aos sectores da saúde, da auditoria ou do ensino. A sua lógica de funcionamento aponta para o predomínio do centro operacional e dum extenso apoio logístico, o que, de algum modo se assemelha à chamada estrutura matricial, na medida em que em ambas as estruturas nem sempre é possível responder satisfatoriamente a situações em que se exige dinamismo, mudança e inovação, em face de novas oportunidades surgidas nos mercados. No entanto, como afirma Mintzberg (1995: 401), a burocracia profissional é democrática, valoriza a competência técnica, num contexto de grande autonomia, o que, segundo a minha perspectiva, vai no sentido de uma maior qualidade de vida no trabalho a par da tendência para a elevação do nível de escolarização das sociedades contemporâneas. Por seu lado, a estrutura matricial responde às várias pressões, em situações de grande complexidade técnica, falhando, no entanto, na autoridade e na criatividade, tomando-se, como afirmam Peters e Waterman (1987: 273, 279), "rapidamente burocrática" e num "verdadeiro emaranhado", que resulta de uma matriz a quatro dimensões. Esta estrutura, tal como a estrutura por projecto, poderão destruir a autoridade, mas ganham em competência técnica e autonomia das

equipas, em contraste com a chamada estrutura funcional, que se revela ineficaz em situações de grande complexidade e diversidade de técnicas e mercados e em organizações de grande dimensão. Adriano Freire (1998) dá o exemplo da Lanalgo, enquanto estrutura matricial.

Mais recentemente, Mintzberg propôs as configurações política e missionária, tentando identificar algumas realidades actuais. A configuração política poderá prender-se com os modelos de tomada de decisão, que incluem jogos, estratégias e alianças, nas organizações dos países onde a democracia pressupõe o direito de actuação dos *lobbies*; a configuração missionária poderá ser questionada pelo seu dogmatismo (Peters e Waterman, 1987), que torna a organização mais rígida, num contexto de grande mudança. Assim, o dogmatismo poderá reforçar os laços culturais entre os membros da organização, mas impede-os de experimentar mudanças rápidas, que são impostas pelo ambiente, num contexto do novo modelo flexível. Esta problemática não fica encerrada se considerarmos os contributos de Ouchi (1980) e de Pfeffer (1981), citados por Reto e Lopes (1991: 79). A partir das definições de mercado, burocracia e clã, propostas por Ouchi, podemos evidenciar, respectivamente, a figura do contrato, as regras e procedimentos e "as formas de fazer as coisas".

Embora se trate de uma distinção discutível, Hampden - Turner (1993: 25-26), tendo como referência Ouchi (1981), refere as organizações na forma M - dando como exemplos a ITT, Handson Trust e BRT - e na forma H - destacando a Sony, Matsushita, IBM, Digital Equipment e Apple . Pela cultura do clã, é possível a "aprendizagem e inovação" para "a criação de produtos de sonho", graças a "entusiastas reunidos em torno das potencialidades de uma tecnologia, produto e serviço". Este entusiasmo emerge num quadro de valores distinto do referencial cultural americano, onde a tradição do contrato livre ocupa um lugar importante. Hampden - Turner caracteriza a organização na forma M, pelo conglomerado

clássico, que define as metas que irão fazer dinheiro, dispondo de várias divisões ligadas a "uma base tecnológica central". O meu contacto com a realidade empresarial portuguesa permite a confirmação de alguma adesão à forma M, por parte de muitos gestores e empresários. A adesão destes, tem algum suporte na leitura que fazem do actual ambiente competitivo.

3.2. Problemas de classificação das estruturas

A classificação das estruturas poderá ser feita segundo critérios ditos tradicionais ou de acordo com as configurações organizacionais, definidas por Mintzberg (1995). Ambos os métodos de classificação se completam e, em parte, se repetem. Assim, enquanto na metodologia dita tradicional se define a estrutura informal, para a fase de arranque da empresa ainda minúscula (Luís Cardoso, 1995), Mintzberg refere a chamada estrutura simples; poder-se-á afirmar que há repetição quando, pelo critério dito tradicional - que é frequentemente apresentado nos manuais de administração e gestão - se define a estrutura divisional ou divisionalizada, enquanto Mintzberg define a chamada estrutura divisional, para representar um tipo de estrutura que dispõe de departamentos autónomos e rentáveis, sendo a estandardização de resultados o seu principal mecanismo de controlo.

Nas últimas décadas tem-se vindo a assistir ao abandono progressivo da estrutura funcional - aplicável a empresas de média dimensão e com forte protagonismo dos sócios fundadores - para esta dar lugar a estruturas mais descentralizadas e mais compatíveis com a lógica de funcionamento dos grandes grupos nacionais e internacionais (Adriano Freire, 1998). A realidade empresarial dos últimos 30 anos veio questionar alguns modelos organizacionais, nomeadamente a chamada burocracia mecânica, definida por Mintzberg. Este modelo, fruto das

contribuições teóricas de Weber (burocracia e divisão racional do trabalho), Fayol (trabalho em série e especialização) e Taylor (especialização, trabalho à peça e despersonalização do trabalho), perdeu eficácia, em face dos desafios de competitividade dos mercados actuais. No entanto, em muitas empresas, a cultura taylorista evoluiu para uma cultura neotaylorista, com a introdução de novas tecnologias, mas sem as necessárias alterações ao nível da organização do trabalho. Daí o equívoco, que anda associado à adopção das novas tecnologias, sem as adequadas políticas de formação e motivação.

Analisando os elementos da estrutura, propostos por Mintzberg (1995), nota-se um aumento da complexidade à medida que a organização cresce, ficando os vários órgãos mais dependentes da tecnoestrutura e do apoio logístico; a direcção ou coordenação situam-se ao nível do vértice estratégico, enquanto a linha hierárquica assegura a ligação entre o vértice estratégico e o núcleo operacional. Na estrutura divisionalizada, segundo o autor, "as divisões têm o poder de gerir os seus interesses: controlam as operações e determinam as estratégias nos mercados que estão colocados sob a sua responsabilidade" (*id., ibid.:* 416). A sede é constituída pelo vértice estratégico, uma pequena tecnoestrutura (à esquerda) e as funções de apoio logístico (à direita); a nível inferior ficam situados os directores das várias divisões.

Peters e Waterman (1987: 279) consideram que, embora a organização por divisões, ao estilo da General Motors, de Sloan, se adapte melhor aos mercados do que a estrutura funcional, alertam, no entanto, para o risco de as divisões se tomarem "demasiado grandes" , passando a sofrer "de todos os problemas das estruturas funcionais de dimensões excessivas".

Nas últimas décadas os gestores adoptaram as várias formas de descentralização, que podem ser por regiões, por tipos de clientela ou clientes-alvo,

por processo, por áreas de negócio, por projecto, por matriz, em redes, em grupos sob a forma de *task-force* e adoptando, em muitos casos, modelos híbridos.

3.3. A arquitectura estrutural das organizações e os parâmetros básicos da empresa competitiva

As formas estruturais básicas, que constam de alguns manuais de administração, deixam em aberto algumas questões ligadas à competitividade das empresas actuais. Não basta estabelecer o contraste entre as organizações piramidais e as ditas achatadas, nem inventariar os vários tipos de estruturas ou definir a importância dos órgãos de linha e de *staff*. Apesar do valioso contributo dos autores, já referidos, das teorias contingenciais, com os seus estudos empíricos, e da importância dada à estratégia, por Chandler, considero que a realidade actual é mais complexa, sendo necessário o recurso a outros factores explicativos, a vários níveis. Os estudos de caso remetem-nos frequentemente para modelos científicos com dezenas ou mesmo centenas de variáveis, com forte poder explicativo e, de algum modo, correlacionadas (Jorge Vala *et al*, 1995). Algumas tendências são da maior importância para a definição de estratégias empresariais, se considerarmos um conjunto de forças com apreciável impacto na mudança das organizações. Nadler *et al* (1992: 3) identificou 8 forças decisivas, a saber:

Tecnologia, com ameaças imprevisíveis; **competição** e a emergência de novos concorrentes; **excesso de oferta**; **globalização** (*globalism*); **expectativas** dos clientes, maiores em valor, qualidade e serviço; **participação do Governo**, com eventuais apoios; **propriedade** (*ownership*); **dinâmica da força de trabalho**, bem diferente da mão-de-obra do passado.

Algumas destas forças são apresentadas noutros capítulos, especialmente a tecnologia e a sua ligação com o desenho organizacional (Monteiro Barata, 1995) ,

as várias forças da concorrência (Porter, 1994), as redes em mercados globais (Pedro Camara, 1997; Grupo Lisboa, 1994), a pirâmide invertida com ênfase no cliente (Bilhim, 1996), os vários factores da competitividade nos quais é considerado o importante papel dos poderes públicos (I M D, *Yearbook*, 1992, 1997 e 1998), e, finalmente, o papel das pessoas (Pfeffer, 1994 e 1995), levando à alteração das competências da força de trabalho. Se considerarmos os problemas da titularidade dos capitais, não poderemos omitir a enorme vaga de fusões e aquisições, que alteram frequentemente toda a arquitectura estrutural das organizações. O modelo japonês, que será apresentado com algum desenvolvimento, constitui um forte referencial inspirador, com os seus modelos organizacionais básicos, a formação e aprendizagem, racionalização e "emagrecimento" das empresas, rotação, reconversão e polivalência de funções. Poderiam ter sido incluídos outros factores que moldam a configuração das estruturas, tais como a lógica dos canais de distribuição dos produtos, a divisão do trabalho segundo determinados processos de fabrico, a dimensão e idade da organização (segundo a lógica do modelo de Greiner), os canais de comunicação, os custos, os objectivos, o estilo de gestão, entre outros.

A nova cultura, como sublinha Butera (1991: 102-108), assenta na "engenharia pluridisciplinar dos sistemas", e terá de responder às novas exigências dos mercados, com o incremento da qualidade, produtividade, flexibilidade, iniciativa empresarial e inovação, sendo desejável a antecipação do futuro, pelo recurso a estratégias pró-activas, apesar do ambiente turbulento e, portanto, imprevisível. Assim, do ponto de vista organizacional, são da maior importância os seguintes parâmetros: ambiente, estratégia, critérios económicos preponderantes, organização, estilo de gestão e estrutura (Butera, 1991).

4. A CRISE DO MODELO TAYLORISTA/FORDISTA E AS TENDÊNCIAS DOS ÚLTIMOS 30 ANOS

4.1. As dificuldades do modelo e a emergência de novos modelos

A crise de finais dos anos 60, após os chamados 30 gloriosos anos, levantou alguns problemas à continuação do modelo taylorista-fordista, pelos motivos que passo a indicar:

As **disfunções do modelo** que resultam do aumento de absentismo, falta de pontualidade, *turn-over*, autoritarismo baseado na desconfiança, individualismo, ausência de relações holísticas, fraco investimento em recursos humanos, acidentes de trabalho e imobilização de máquinas. Butera (1991: 23), apontou como disfunções do modelo taylorista, a rigidez de resposta ao mercado, o aumento de custos estruturais, a diminuição dos investimentos e elevados custos sociais induzidos. Estas disfunções não são alheias à diminuição da produtividade e ao aumento de custos ocultos (Saval e Zardet, 1987, *in* M. Lima, 1991) nas organizações. Por outro lado, a entropia e o conservadorismo das grandes empresas, como adverte Butera, constituem uma "doença", que, no caso italiano, obrigaria à adopção da gestão orgânica, em oposição à gestão mecânica. Olivier Bertrand (1992: 20), citando Bertrand e Noyelle, dá conta das diferenças nas "competências comuns," como se segue:

A adaptabilidade a um ambiente incerto vem substituir a estabilidade numa organização rígida. Esta mudança prende-se com o fim da produção em massa de produtos estandardizados e a derrocada do regime internacional (Boyer, *in* Benko e Lipietz, 1994: 124-127), a saturação e estagnação dos mercados, a deslocalização industrial e a nova divisão internacional do trabalho, as novas exigências dos mercados em matéria de qualidade, flexibilidade, diversidade, inovação, rapidez,

mudanças tecnológicas rápidas, maior integração das funções da empresa, maior mobilidade dos factores, segmentação dos mercados, procura incerta e a crise do Estado-Providência (Grupo Lisboa, 1994);

O trabalho abstrato, automatizado e com códigos/símbolos substitui o trabalho concreto e repetitivo. A utilização das tecnologias avançadas pressupõe novos conhecimentos e atitudes-chave, tais como, saber definir objectivos, encontrar soluções e atingir objectivos, conhecer códigos dos sistemas de informação e de organização, saber cooperar, saber controlar o processo e assimilar variantes, ser capaz de gerir os recursos que se utilizam, saber inovar, saber acumular e pôr em dia os conhecimentos aos quais se pode recorrer ocasionalmente e saber negociar (Butera, 1991: 49);

As novas competências impõem capacidade de decisão, enquanto no passado se valorizava a obediência. Os novos desafios implicam novas posturas e espírito crítico, ao contrário do conformismo. Despedir quem não obedece não é a solução apropriada, pois a "paz" pode atrofiar as ideias revolucionárias (Peters e Waterman, 1987);

O novo quadro conceptual, com uma nova lógica, novos valores e prioridades (Crozier, 1992), pressupõe inovação e transformação organizacionais, sendo de referir as experiências da Mercedes-Benz, na sua fábrica de motores em Gagennan, na Alemanha Federal, na qual foi dada especial atenção às pedagogias profissionais do trabalho real, aos grupos especializados heterogéneos por produtos, fomentando-se a ligação entre todas as funções (que vão desde a planificação à produção ou vistoria). Neste modelo, recorre-se frequentemente à figura do facilitador, quando as situações o justificarem, dentro de um espírito de independência de cada grupo (auto-organização e auto-direcção). Como alternativa ao taylorismo, surgem os conceitos de grupos de trabalho autogeridos e de Ilhas de Produção (Sthal *et al*, 1993) ;

O trabalho passou a ter um **horizonte temporal e geográfico** mais dilatado. Actualmente, o conceito de **empresa virtual** surge num contexto de trabalho em rede, enquanto solução organizacional que responde a negócios por vezes temporários ou cuja lógica envolve uma grande dispersão geográfica e com carácter bastante aberto e incerto, pelo que o recurso às novas tecnologias de informação permitirá o uso de uma base de dados interactiva. Existe um pequeno centro (escritório) com controlo próprio, a partir do qual é feita a gestão relativamente a clientes, recebimento de encomendas e movimento de facturação, recurso ao pessoal próprio e de terceiros e ainda a prática sistemática de subcontratação, que poderá cobrir todas as etapas do negócio (Pedro B. da Câmara, 1997: 147-148). Neste novo tipo de empresas, é possível dirigir o negócio à escala global, a partir de um único ponto localizado em qualquer país, desde que seja possível a utilização do correio electrónico, a vídeo-conferência, *Internet* e a *Intranet*, valorizando-se a qualidade de informação e o acesso ao conhecimento em tempo útil, os investimentos imateriais, a mobilidade do saber, a utilização diferente do espaço e do tempo, as novas tecnologias e as novas formas de trabalho, como o teletrabalho. Poderão servir como exemplos, as empresas D&B Global e a Ernest & Young.

É de referir igualmente a emergência de outros modelos de organização, nomeadamente o de *metier* ou profissão, o de relações humanas (já discutido no capítulo das doutrinas das organizações), a gestão participativa, a experimentação socio-técnica, a democracia directa e comunitária (Sainsaulieu, 1987: 20-26, 79-87) e o modelo *lean production* e a "tecnologia social dos japoneses" (Kovács *et al*, 1992: 43)

4.2. Um novo paradigma

Nos anos 80 admite-se o aparecimento de um novo paradigma, no sentido em que é definido por Thomas Khun, na sua obra *The Structure of Scientific Revolutions*. Tal mudança torna-se mais evidente em obras de gestão que questionam a gestão científica de Taylor, nomeadamente Peters e Waterman (1987), Ouchi (1981) e Deal e Kennedy (1982, *in* Hampden-Turner, 1993: 29). Estavam reunidas as condições para a grande mudança que se tem vindo a operar até finais dos anos 90, pelo abandono de determinados axiomas que, no passado, conduziam a *the one best way*.

A mudança parece ser irreversível, devido à evolução tecnológica e social verificada e à multiplicidade de factores que tornaram o taylorismo incapaz de responder às exigências dos mercados (*O livro verde da Parceria para uma Nova Organização do Trabalho*, editado em 1997, p. 9, propõe mudanças a vários níveis). Poder-se-á admitir que, num passado já bastante distante, com a máquina a vapor, surgiram as empresas e a democracia parlamentar, e, com a mudança de paradigma, a sociedade de informação, com os computadores e as comunicações, permitiu a amplificação do trabalho mental, o aparecimento do sector quaternário e a democracia participativa (Masuda, 1980, *in* Kovacs, 1997/1998); no entanto, o taylorismo não desapareceu, podendo coexistir com formas de organização alternativas, dentro de cada país ou no interior da mesma empresa, e, apesar da importância da inovação tecnológica, a análise de Masuda, embora rica, denota algum determinismo.

A ruptura da organização taylorista e burocrática impõe-se para melhor servir o cliente, reforçando o papel da empresa no mercado face à concorrência. As novas condições de mercado, com uma competição acrescida, liberalização das trocas comerciais, redução do ciclo de vida dos produtos, mutabilidade dos gostos dos

clientes (cada vez mais exigentes), progresso tecnológico tomando a tecnologia cada vez mais acessível em termos de custos e a necessidade de responder de forma flexível e rápida, vieram criar condições de ruptura, impondo a adaptação à mudança. A flexibilidade organizacional está presente na pirâmide invertida, na qual o cliente ocupa o primeiro lugar. Assim, é atribuído poder de decisão aos membros da organização que estão mais próximos do mercado e, por consequência, conhecem melhor as necessidades e aspirações do cliente, e a empresa deverá construir o seu portfólio de produtos/serviços com base nas necessidades a satisfazer (Pedro Camara, 1997: 145-151);

A nova lógica dos mercados e da concorrência, com novos desafios e problemas que decorrem da competitividade à escala global, implica também uma nova postura dos gestores, líderes, empresários e sindicatos, conduzindo a mudanças organizacionais constantes e questionando o tradicional modelo de empresa. Para os pessimistas, a *Internet* vem desestruturar ou destruir o modelo europeu (tradicional) de empresa, pondo em causa a sua identidade, os seus papéis e aumentando a concorrência nos mercados (Mc Connell e Ward-Perkins, 1996: 57). Apesar dos eventuais problemas de desemprego, de direito de trabalho ou que decorrem da ausência de estatutos estáveis (Chandon, 1985, Thevenet, 1987, citados por Alter, 1992: 68-77) da chamada empresa informacional, com alguma adhocracia implícita (Mintzberg, 1982, *id.*, *ibid.*), a *Internet* e as *Intranets*, enquanto novos instrumentos de trabalho dos anos 90, reúnem alguns requisitos do novo paradigma, fomentando parcerias, aumentando a velocidade de resposta, a partilha de informação e a flexibilidade e melhorando a qualidade.

A empresa actual assume formas muito ricas e diversas, graças à utilização das redes via *Internet*, sob a forma de empresa virtual, sem limitações geográficas, em tempo real. Os novos meios tecnológicos, onde intervêm os computadores PC, a *Web* e as redes, permitem adoptar medidas de encurtamento do sistema de

informação, com reflexos na estrutura organizacional, cada vez mais afastada da organização taylorista rígida. Neste contexto, a centralização e a descentralização coexistem no processo de tomada de decisão, em mercados que podem, por exemplo, envolver toda a Europa ou toda a América do Norte. A Missão para a Sociedade de Informação (1997: 43) sustenta que as empresas de manufactura produzirão "através de «nós» de rede", envolvendo "fornecedores, clientes, empresas de engenharia, etc., na qual cada nó vai juntando valor ao longo da cadeia produtiva". A Missão para a Sociedade de Informação, em 1998, estimou que apenas 2,6% das PME's nacionais utilizavam o comércio electrónico, mas se incluirmos também as grande empresas, prevê-se que no ano 2000 o número de utilizadores do comércio electrónico ascenda a 20% do total das empresas, e a 100% no ano 2005.

O princípio da governação pela cultura (Crozier, 1992: 51-67) e o conceito de projecto de empresa (Thevenet, 1990) vieram questionar, como se verá no capítulo da Cultura de Empresa, um modelo assente em hierarquias rígidas, controlos, normas e procedimentos, e definir, pelo projecto de empresa, um novo quadro segundo o qual as pessoas são mobilizadas com base em valores comuns de pertença a um grupo determinado, envolvendo, pela cultura, todo o grupo humano, com base numa comunidade de objectivos. A gestão pela cultura poderá responder aos desafios da qualidade, através da implementação dos círculos de qualidade, fomentar a melhoria contínua de produtos e processos e um espírito de inovação e promover a participação, o envolvimento e a responsabilização dos trabalhadores.

4.3. Uma maior aposta nas pessoas

Vários autores alertam para a tendência, nos últimos anos, no sentido da adopção de estratégias de redução dos custos da mão-de-obra, como forma de

tornar as empresas competitivas. Kovács (1994 a) considera que a estratégia de inovação antropocêntrica, ao contrário da estratégia de redução dos custos da mão-de-obra, conduz à participação, permitindo a negociação e a decisão em conjunto, e favorece a cooperação entre sindicatos e patronato. Considero que as estratégias de inovação tecnocêntrica e *lean production*, também tratadas pela autora, apresentam algumas lacunas:

- As estratégias tecnocêntricas, têm como prioridade a introdução de novas tecnologias, sem os necessários investimentos em Capital Humano, ficando o trabalhador dependente das opções tecnológicas da administração;

- A estratégia *lean production*, que será retomada no capítulo relativo à organização japonesa, tem, em minha opinião, uma característica manipuladora, na medida em que o trabalhador está submetido a uma grande pressão e sobrecarga no local de trabalho.

Lipietz (1996), afirma que os modelos organizacionais dos anos 80 apostaram na flexibilidade e/ou na responsabilidade negociada. Poder-se-á falar de dois paradigmas básicos, a seguir apresentados:

1. O *neo-taylorista*, adoptado nos USA e Grã-Bretanha, onde predomina a flexibilidade externa e o controlo directo hierárquico e em que as empresas, para enfrentar a competitividade, optam por uma estratégia defensiva;

2. O *kalmariano*, que tem como referência a fábrica da Volvo. Neste paradigma, há a registar a rigidez externa e o princípio da implicação, em países como a Suécia, Alemanha, França e, de algum modo, o Japão (o autor considera que o modelo japonês está a meio-caminho entre a flexibilidade e a implicação). Este grupo de países opta por uma estratégia ofensiva, assente na mobilização negociada dos recursos humanos, conciliando progresso social com competitividade. Esta visão do autor, pressupõe que a flexibilidade garante custos salariais inferiores, ficando, assim, a Europa, numa posição de desvantagem em termos competitivos. Estão em

jogo aspectos culturais e legais, que distinguem os dois paradigmas. Nos USA, a flexibilidade está associada a uma grande rotação da mão-de-obra, a um curto período de permanência dos trabalhadores no desemprego e a uma redução da taxa do desemprego. No entanto, a flexibilidade na Grã-Bretanha parece ter contribuído para uma maior exclusão social.

Pfeffer (1994) situa-se numa perspectiva próxima de Ouchi (1981), Peters e Waterman (1987), Emery e Trist (1964, *in* Cláudio Teixeira, 1996: 110) e Argyris (1957, *in* Carvalho Ferreira *et al.*, 1996), distanciando-se, de algum modo, da *reengenharia* e *downsizing* e identificando-se com os programas da qualidade total. Peters e Waterman (1987 :60-63) tecem algumas críticas à "racionalização antiga" que "é descendente directa da escola de gestão científica de Frederick Taylor" e às "torres de marfim analíticas" do antigo paradigma, questionando:

- A compressão dos custos, que não sendo uma vantagem inquestionável, é uma obsessão pouco aconselhável;
- A abordagem segundo a qual "as pessoas, os produtos e os serviços são apenas recursos" a usar (*id.*, *ibid.*: 59-62). Tal perspectiva só tem em vista resultados financeiros e, portanto, não basta aprender a ler os balancetes.

Os autores, referindo-se aos 8 princípios da excelência, defendem que as pessoas são "a fonte de qualidade e dos aumentos de produtividade" (*id.*, *ibid.*: 37-39), o que implica o respeito pelas pessoas e o incentivo aos círculos de qualidade.

Ouchi promove a confiança, uma política de incentivos e a estabilidade de emprego, o que poderá criar as condições para uma maior produtividade. Esta terá de ser melhorada pela formação. Deste modo, considero que o aumento de competitividade da nossa economia terá de ser obtido pelo nível elevado de qualificação da mão-de-obra, em detrimento da tradicional vantagem competitiva assente em baixos salários.

4.4. As novas condições ambientais e suas implicações ao nível organizacional

Paulo Pedroso (INOFOR, 1999) estabelece a ligação entre a necessidade de desenvolver competências e a melhoria das condições de cidadania, mas tal meta prende-se com a questão da democracia, e esta fica condicionada por vários factores, que passo a questionar:

1. O estudo da **tecnologia** tem a maior importância na vida das organizações, a avaliar pelos estudos de Joan Woodward, Thompson e Charles Perrow (Carvalho Ferreira, 1996). Ciborra (1993) constata uma cada vez maior flexibilidade, partindo-se das formas de automação rígida dos equipamentos e processos (o CIM passa a ocupar um lugar importante). Julgo essencial a abordagem socio-técnica, que pretende alcançar a optimização conjunta, pelo ajustamento recíproco entre dois subsistemas (Cláudio Teixeira, 1996), impedindo, deste modo, que o subsistema técnico (subsistema utilizado) domine o subsistema social (subsistema utilizador).

Monteiro Barata (1995), citando Rockart *et al.* (1989), considera a "**gestão da interdependência**" como o impacte organizacional mais importante dos SI/TI; no entanto, o autor indica ainda outros impactes, a saber: alteração da **estrutura** interna (eliminação de camadas intermédias, por exemplo), emergência de "**equipas**" (que poderá representar um novo modelo organizacional), "**desintegração hierárquica com integração electrónica da cadeia de valor**" e **integração de sistemas** (*id.*, *ibid.* : 39). Considero que tais mudanças não poderão deixar o cidadão totalmente tranquilo, sabendo-se que vive num mundo dominado pelas máquinas. Partindo do conceito de Drucker segundo o qual a "automação consiste em utilizar máquinas para conduzir outras máquinas" (Sultan e Prasow, cit. por Butera, 1991: 197), seria desejável, como sublinha Butera, que as dimensões sociais e organizacionais devessem ser consideradas como componentes/objectivos do sistema de automação.

2. A descentralização e a participação justificam-se por razões de eficácia, mas também de equidade. O modelo situacional de Hersey e Blanchard, nas fases *participar* e *delegar*, é fundamental para se entender a importância da descentralização e da participação (Carvalho Ferreira *et al*, 1996; Luís Cardoso, 1995, entre outros). Gustavsen (1986) foca questões também levantadas por Mintzberg, nomeadamente, a autonomia, a descentralização e a existência de grupos de empresas mais próximas dos mercados. Considero que o modelo democrático e participativo vem responsabilizar o trabalhador "na definição e execução das tarefas e funções" (e) "potenciar as capacidades cognitivas e físicas do factor trabalho" (Carvalho Ferreira, 1992: 37-44).

Luís Graça (1995) inventariou 13 vantagens da participação, salientando aspectos ligados à saúde do trabalhador, à competitividade, à libertação do tradicional taylorismo e neo-taylorismo, numa perspectiva que considero holista e virada para o século XXI, onde há lugar para estratégias pró-activas, com recurso ao potencial cognitivo e emocional do trabalhador, cada vez mais envolvido nos destinos da empresa.

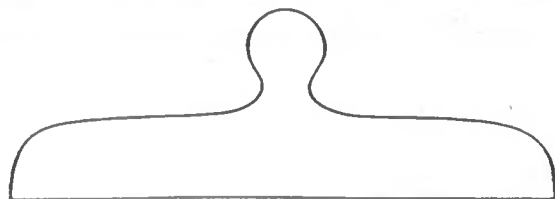
Carvalho Ferreira considera que "ao aumentar o interesse, a motivação e a capacidade de acção dos membros da organização, as dificuldades, que persistem ao nível do conhecimento para tomar decisões face às incertezas e preferências, diminuem" (*id.*, *ibid.*: 43). Penso, no entanto, que esta nova postura do trabalhador torná-lo-á mais responsável, mais activo e também mais criativo face a "situações de diferenciação e complexidade criadas pelo ambiente externo" (*id.*, *ibid.*: 43). Esta capacidade de reagir com flexibilidade, comunicando num ambiente de grande interdependência, mas respeitando a autonomia das várias unidades da organização, permite gerir melhor a informação e decidir em consonância com as exigências de um "ambiente externo diferenciado" (*id.*, *ibid.*:43). No entanto, uma estrutura de tipo divisional, pode não implicar forçosamente uma grande participação. Na ausência



desta, surgem contra-poderes informais, rigidez interna, ausência de reactividade e de antecipação e, por consequência, perda de *performance* e de competitividade. Com efeito, está em jogo um processo inovador, que poderá transformar os papéis e os estatutos dos actores da organização, mas torna-se necessário saber combinar e dosear a participação com a gestão, evitando-se, assim, a perda de confiança neste processo (Philippe Hermel, 1988: 138).

O exemplo dado por Gustavsen (1986: 414-418), a fábrica de papel Skotfos, na Noruega, poderá representar o modelo de diálogo democrático, o qual pode implicar o aumento do número de membros da direcção. Parece-me, no entanto, discutível até que ponto existe uma correlação perfeita entre motivação e participação. Na medida em que há uma maior influência dos trabalhadores junto da direcção da empresa, concordo com o modelo na forma de cabide (*cintre*), representado no gráfico 1, (*id.*, *ibid.*: 419) enquanto sistema democrático na sua forma rudimentar.

Gráfico 1 - Modelo na forma de cabide (*cintre*)



Adaptação a partir da obra citada de Gustavsen

4.5. Alguns desafios dos anos 80 e 90

Nas últimas décadas, têm-se vindo a registar modificações profundas no seio das organizações, bem expressas no contributo de Brilman (1995), e que reflectem a necessidade de uma transformação progressiva das empresas para a competitividade. As empresas adoptam agora novos princípios de gestão, nomeadamente:

1 - Pela mobilização dos vários recursos para a **Qualidade Total**. Kaoru Ishikawa (1993: 99-101) caracteriza as empresas que receberam o prémio Deming, indicando alguns dos seus objectivos comuns, tais como "Melhorar a saúde e o carácter corporativo da empresa", "combinar os esforços" de todos, por via da participação, cooperação e envolvimento, "Estabelecer o sistema de garantia de qualidade e ganhar a confiança dos clientes e dos consumidores", "Aspirar à (...) mais alta qualidade no mundo", garantir lucros mesmo em períodos de "crescimento lento", "Respeito pela humanidade", promover bom ambiente de trabalho e a felicidade dos empregados e uso dos métodos estatísticos. Estes objectivos são compatíveis com as características definidas, em 1967, no Sétimo Simpósio sobre Controlo de Qualidade no Japão, no qual se defendeu que as "actividades de promoção do controlo de qualidade" devem abranger "toda a nação", o que não se verificava nos países ocidentais. Nos estudos de casos, a certificação de qualidade é um tema que está presente na minha pesquisa, em ambas as empresas estudadas.

2 - Maior envolvimento e motivação dos trabalhadores (com reflexos nas recompensas), espírito de equipa e *empowerment*. Pfeffer (1994: 30) propõe 16 práticas para gerir pessoas, com os novos paradigmas de Levi Strauss, apresentados por Peter Thigpen na Stanford School of Business em 1991 (*id., ibid.:* 58). Enquanto no passado a qualidade envolvia "*trade-offs*", o novo paradigma afirma que a qualidade é uma "religião". Os prémios de qualidade, como o *Malcolm Baldrige National Quality Award*, nos USA, o *Deming Prize*, no Japão e o *European Award*, na Europa, valorizam os recursos humanos, recusam o economicismo e procuram o sucesso através das pessoas, graças ao elevado envolvimento dos trabalhadores (Pfeffer, 1995). O velho paradigma, como sublinha Pfeffer, aposta na "*medida para julgar os resultados operacionais*", com acusações e controlos, enquanto o novo paradigma opta por "*ajudar as pessoas nas melhorias operacionais*", pelo que o autor propõe "*treino e desenvolvimento das competências*".

Concordo com a perspectiva de Pfeffer, segundo a qual "As pessoas são activos", "A força de trabalho é um recurso de uma vantagem estratégica e não um custo que terá de ser minimizado ou evitado", são essenciais "elevados salários", "pagamento de incentivos", "segurança de emprego", "equipas e tarefas não definitivas", participação, partilha de informação, organização em rede e satisfação do cliente, ao contrário da tradicional hierarquia, assente na lógica cujo "objectivo é servir as chefias" (Pfeffer, 1994: 30-59). Um novo estilo de gestão transformará o trabalhador num "factor diferenciador crucial" (Pfeffer, *id.*, *ibid.*:14-15).

Não me parece correcto gerir os recursos humanos com base na desconfiança e no conflito e com recurso sistemático a advogados e tribunais; pelo contrário, concordo com Pfeffer e Ouchi, relativamente à segurança de emprego e às promoções internas, numa perspectiva de longo prazo, embora o modelo americano dos anos noventa suscite algumas interrogações acerca da segurança de emprego.

3 - A estrutura organizacional, a burocracia e os regulamentos/procedimentos devem evoluir no sentido da sua simplificação, a par da redução dos custos. Cabe aqui referir alguns efeitos não negligenciáveis da reengenharia, nomeadamente, as recompensas valorizarem o valor acrescentado (em vez do nível hierárquico ou a antiguidade), a formação passar a ser permanente, o recrutamento de gestores depender da sua capacidade de aprendizagem, haver redução de controlos, de hierarquias e de departamentos funcionais e todo o sistema de motivação tende a afectar mais as equipas e menos os indivíduos (Brilman, 1995). Carvalho Ferreira *et al* (1996), tendo como referência Hammer e Champy (1994), Morris e Brandon (1993) e Coulson-Thomas (1994), completa a visão de Brilman, referindo a orientação para o cliente, o melhor aproveitamento dos recursos humanos, a concepção/execução feitas horizontalmente, autonomia e criatividade, envolvimento e participação e *feed-back* no processo de trabalho.

Poder-se-á perguntar até que ponto estas mudanças não seriam evitáveis, evitando-se os dramas humanos que decorrem de mudanças radicais. Considero imperioso mudar ao nível dos recursos humanos, redistribuindo tarefas, criando um novo ambiente nas relações intra e intergrupos e dando um novo dinamismo à organização, provavelmente com menos níveis hierárquicos (menos "cavalos do rei" e menos "homens do rei", como afirmam Hammer e Champy, para manter a coesão do trabalho e dos processos fragmentados). Mas os autores abordam a questão da "sobrevivência no mundo actual" e no epílogo da obra citada afirmam que "a reengenharia (...) não promete uma cura milagrosa. Ela não oferece uma solução rápida, simples e indolor. Pelo contrário, ela implica um trabalho difícil e árduo. Requer que os gerentes das empresas e os seus trabalhadores substituam as antigas práticas por outras completamente novas" (Hammer e Champy, 1994: 179).

Perante a concorrência japonesa e excesso de pessoal, algumas empresas assumiram uma mudança de resultados rápidos, suprimindo tarefas e procedimentos considerados desnecessários. Mas, do ponto de vista humano, ficam inactivos muitos trabalhadores, em torno dos 50 anos de idade, que dificilmente voltarão a fazer carreira noutras empresas, sobretudo em períodos de fraca expansão económica.

4. No domínio da *learning organization*, como sugerem Marques e Cunha (1996), são de referir, entre outros autores, Argyris (1990), Swierenga e Wierdsma (1990) e Senge (1990). Considero essenciais, os cinco princípios de Senge, que são a mestria pessoal, a visão partilhada, a aprendizagem em equipa, os modelos mentais e o pensamento sistémico (Simons, *ibid.*: 338-339).

Thomas Sthal, Barry Nyhan e Piera D'Aloja (1993) também divulgaram este novo modelo de aprendizagem, aplicável à Europa, o qual não será certamente uma moda passageira. Esta obra identifica a existência de lacunas ao nível das carências de determinadas competências, nos locais de trabalho, alerta para a necessidade de reforma do sistema de ensino formal, em muitos casos desfasado das reais

necessidades de aprendizagem, permite fazer uma interrogação sobre a oportunidade de alguns cursos de formação profissional dos institutos de formação profissional, questiona o papel conservador das hierarquias, coloca a questão da tão necessária ligação entre as actividades de investigação e inovação e as rotinas desenvolvidas nos locais de trabalho, redefine as funções do departamento de recursos humanos da organização, demarca-se do taylorismo e da lógica do trabalho individual, fomenta o regresso sistemático do trabalhador à aprendizagem, ao longo da sua vida, amplia as possibilidades de desenvolvimento e a *performance* do trabalhador nos domínios do conhecimento, da comunicação e colaboração, da tomada de decisão e autonomia e no que respeita às suas necessidades cognitivas.

O modelo proposto, que envolve todos os departamentos, permite mudar o conhecimento base da organização, o que pressupõe uma mudança de valores-chave, de estratégia e de estrutura e ainda a adopção de *loop* simples e *loop* duplo. Senge (1992: 40), tal como Popper (1992 b), questiona as nossas próprias limitações, em virtude de **sermos prisioneiros da nossa maneira de pensar**. Com efeito, somos construtores de sistemas organizacionais, que acabarão por influenciar os nossos comportamentos. Concordo com Peter Senge quando, em 14/11/1998, afirmava ao *Expresso*, que "a raiz de toda a inovação é a teoria e os métodos, não a prática", tornando-se necessária a compreensão da complexidade e a aprendizagem por si mesmo.

5. A ORGANIZAÇÃO JAPONESA

5.1. A cultura organizacional

No Japão, cada organização tem os seus credos próprios e as suas práticas, que não são imutáveis no tempo; pelo contrário, reflectem a evolução verificada na estratégia e na estrutura da empresa. O hino empresarial da Matsushita Denki Sangyo, por exemplo, mudou dos anos 70 para os anos 80, em virtude da internacionalização da empresa. Por detrás do hino estão necessidades de afirmação, que, graças às grandes companhias, o Japão foi elevado à condição de grande potência. A cultura de empresa no Japão é divulgada, para além dos hinos, através de livros, banda desenhada, cursos, formação, viagens de grupo, eventos desportivos, convívio num único refeitório e através do consenso. O sistema *ringisho*, implicando a obrigatoriedade do carimbo de todos os responsáveis, apesar de tornar o processo de decisão mais lento, tem um forte efeito motivacional sobre os trabalhadores. A cultura empresarial manifesta-se em valores como harmonia, família e inovação, criando um ambiente de maior identificação do indivíduo com os valores da organização, conduzindo, a prazo, a uma maior competitividade da empresa (Adriano Freire, 1995: 115-120).

5.2. As principais formas organizacionais

No Japão predominam as fábricas focalizadas e os grupos empresariais, mas, como relata Adriano Freire, "as estruturas organizacionais nipónicas tendem a evoluir de fábricas focalizadas para agrupamentos empresariais horizontais ou verticais" (*id.*, *ibid.*: 108). A estruturação das empresas japonesas teve como modelo de crescimento básico, no período após a 2.^a Guerra Mundial, a fábrica focalizada, com

uma orientação para o produto, para gerir indústrias emergentes ou de inovação tecnológica, podendo em muitos casos também servir para criar uma só unidade estrutural, como resultado de um processo de diversificação ou integração vertical. Normalmente, as PME's japonesas adoptam a estrutura da fábrica focalizada, mas em muitos casos, esta assume a forma divisional. Por sua vez, os grupos empresariais também têm como suporte produtivo as fábricas focalizadas, conseguindo por esta via vencer a concorrência internacional, graças aos seus baixos custos.

Os grupos empresariais japoneses estavam impossibilitados, por lei, de constituir empresas *holdings*. Com efeito, no início do século XX existiam no Japão os *zaibatsu*, que consistiam em conglomerados financeiros controlados por algumas famílias, mas a administração americana impôs a sua dissolução após a 2.ª Guerra Mundial. Dadas tais limitações, foram criados os *kigyo shudan* (grupos empresariais horizontais) e os *keiretsu* (grupos empresariais verticais). Neste contexto, surgem igualmente as *sogo shosha* (empresas trading), com forte ligação aos grupos citados.

Os *Kigyo shudan* permitem um sistema de participações cruzadas, envolvendo empresas, bancos, *sogo shosha* e empresas subcontratadas, numa lógica descentralizada e horizontal e cobrindo um grande número de sectores de actividade no país e no estrangeiro (o Japão tem vindo a efectuar fortes investimentos no exterior, nomeadamente, nos U.S.A.). O sistema *keiretsu* forma uma pirâmide empresarial, claramente vertical, no topo da qual se encontra a empresa líder. As grandes empresas, neste sistema, beneficiam da mão-de-obra barata e da flexibilidade das empresas subcontratadas, que se situam a níveis hierárquicos inferiores, numa situação de dependência e bastante vulneráveis em períodos de recessão económica. A estrutura do *keiretsu*, segundo Masatoshi Sato (1992), citado por Adriano Freire (*id.*, *ibid.*: 102), assenta no "relacionamento empresarial de longo prazo, (no) intercâmbio de informação e (na) informalidade contratual" .

A título ilustrativo é possível consultar, em anexo, os principais lugares da hierarquia de uma típica empresa japonesa (Anexo 5).

O modelo japonês, também designado por *lean production*, aposta na eliminação de desperdício de tempo, de materiais (stocks), espaço, pessoal, movimentação de materiais, procedimentos administrativos e burocracia (os métodos de *kanban* e *just in time* são frequentemente aplicados); o modelo promove igualmente a qualidade (com defeito zero), a standardização do trabalho, o trabalho de equipa, a melhoria contínua (*Kaizen*), a flexibilidade, integração da concepção, produção e venda, a integração das empresas subcontratadas, clientes e fornecedores, a participação, confiança, cooperação e consenso;

Ozaki (1996: 43, 57), comentando a situação do Japão, afirma que as questões da organização do trabalho são prerrogativas da direcção da empresa, que organiza a produção e os sistemas internos de trabalho, tendo em vista a melhoria da qualidade e produtividade. Carvalho Ferreira (1994: 44), por seu turno, coloca a questão dos sindicatos, que têm uma função integradora, prevenindo "comportamentos humanos discrepantes e conflituantes" e contribuindo para assegurar as condições de rentabilidade financeira ditadas pela direcção da empresa.

O próprio trabalho de equipa poderá servir como um instrumento de racionalização/manipulação, num contexto em que se valoriza a *performance* económica com a obrigatoriedade do trabalho excessivo, exclusão dos trabalhadores que não atingem elevadas *performances* e auto-exploração. Por outro lado, persiste o domínio do sistema técnico sobre as pessoas e a organização, e as relações hierárquicas de subcontratação trazem desigualdades, com reflexos nas políticas salariais.

6. O PAPEL DA CULTURA DE EMPRESA NA GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES

O conceito de cultura organizacional envolve as formas de " pensar, sentir e agir" dos membros de uma organização. A sua forma "suave, intangível" e holística tem consequências "duras e tangíveis" nos seres humanos, ao nível do social e do simbólico, e na organização (Hofstede, 1997: 34). O autor considera que são os "activos psicológicos" da organização que irão produzir resultados nos "activos financeiros". Shein (1990; cit. por Carvalho Ferreira *et al.*, 1996: 315) define-a como "valores nucleares, normas de comportamento, artefactos e padrões de comportamento que governam a forma como as pessoas interagem numa organização e o modo como se empenham no trabalho e na organização".

6.1. Antecedentes históricos e fases de evolução

O conceito de cultura surgiu num contexto em que estavam em voga três modelos culturais em competição: o japonês, o americano e o europeu. Poder-se-á dizer que a *corporate culture* foi tema que fez moda nos anos 80. São de salientar os contributos de Peters e Waterman, em 1982, com a publicação de *In Search of Excellence*, ou a publicação de William Ouchi, em 1981, intitulada de *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, ou ainda a publicação de Deal Kennedy, em 1982, intitulada de *Corporate cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*.

6.2. Alguns significados da palavra cultura

Schein (1992: 7-10), ao definir cultura, afirma que "a palavra cultura tem muitos significados e conotações". O autor indica 10 sentidos para a palavra cultura:

1. **A regularidade de comportamentos quando as pessoas interagem:** envolve a linguagem, costumes, tradições e ritos. Schein dá como exemplos Goffman (1959, 1967), Jones, Moore Snyder (1988), Trice e Beyer (1984, 1985) e Vann Maanen(1979 b).
2. **Normas de grupo:** diz respeito aos padrões e valores implícitos em cada grupo. Schein aponta, como autores deste significado, Homans (1950), Kilmann e Saxton(1983).
3. **Valores explícitos:** são os princípios e valores que o grupo tenta alcançar, tais como, a "qualidade do produto" ou "liderança pelo preço". O autor apresenta Deal e Kennedy (1982) como representantes deste significado de cultura.
4. **Filosofia formal:** são as políticas e princípios ideológicos que dão sentido às acções de uma organização em face dos diversos actores internos e externos. Schein dá o exemplo da "*H.P. Way*" da Hewlett-Packard e aponta como autores representativos desta visão Ouchi (1981) e Pascale e Athos (1981).
5. **Regras do jogo:** Schein define esta perspectiva como "a maneira como fazemos as coisas por cá", visando os novos entrantes que pretendem ser aceites num grupo. Os autores que adoptam esta metodologia são Schein (1968; 1978), Vann Maanen (1976, 1979 b) e Ritti e Funkhouser (1982).
6. **Clima:** esta abordagem envolve os sentimentos dos membros da organização, quando interagem entre si e com os actores externos. Schein refere Schneider (1990), Tagiuri e Litwin (1968) como autores que se situam nesta óptica.
7. **Competências impregnadas:** são competências que os elementos da organização desenvolvem e que passam, informalmente, de geração para geração. Schein dá como exemplos Argyris e Schon (1978), Cook e Yanow (1990), Henderson e Clark (1990) e Peters e Waterman (1982).
8. **Maneiras de pensar, modelos mentais e/ou paradigmas linguísticos:** compreende as estruturas cognitivas partilhadas, que orientam as percepções, o

raciocínio e a linguagem usada pelos actuais membros da organização e que ensinam aos novos membros, em fase de processo inicial de socialização. Schein considera como exemplos Douglas (1986), Hofstede (1980) e Van Maanen (1979 b).

9. Significados partilhados: entendimento que resulta da interacção entre os membros de uma organização. Geertz (1973), Smircich (1983) e Van Maanen e Barley (1984) são exemplos citados por Schein.

10. Metáforas ou símbolos integradores: diz respeito às ideias, sentimentos e imagens que os grupos desenvolvem para se caracterizarem a eles próprios e reflecte as respostas emocionais dos membros do grupo. São dados como exemplos Gagliardi (1990), Hatch (1991), Pondy, Frost, Morgan, Dandridge (1983) e Shultz (1991).

Em face dos significados expostos, saliento a importância dos valores, dos vários paradigmas da cultura e das subculturas. A título de exemplo, Peters e Waterman (1987: 225-227) descreveram alguns valores das companhias de excelência: existe a crença de que são os os "melhores", valoriza-se o detalhe, respeita-se o indivíduo enquanto pessoa, aposta-se na qualidade superior e na inovação (correndo-se o risco de surgirem falhas), a comunicação assenta no informalismo e valorizam-se o crescimento económico e o lucro.

Considero, como questão de grande actualidade a nível mundial, a perspectiva de Albino Lopes e Luís Reto (1990: 62-63), ao distinguirem três tipos de empresa, que reflectem determinados paradigmas:

1. A empresa radical reflecte um passado taylorista, que radicalizou o conflito entre o patronato e as classes trabalhadoras. Tal empresa tem duas identidades, que o paradigma racionalista não pode evitar;
2. A empresa plural estará mais de acordo com o paradigma político-cultural ou genético, de tradição francesa. Julgo que esta visão, que envolve negociação, está mais de acordo com a perspectiva de Sainsaulieu, não existindo uma cultura

homogénea, mas "um sistema cultural diversificado e flexível", a empresa poderá responder aos desafios da competitividade de uma forma coesa, **concertada** e cooperante, de acordo com o novo paradigma da flexibilidade.

3. A empresa unitária, de cultura forte e homogénea, será mais compatível com o paradigma funcionalista, de tradição norte-americana. O funcionalismo, enquanto corrente doutrinária, também revelou algumas **fraquezas**, face à evolução do próprio mercado, que impõe a mudança. Na empresa unitária existem grandes preocupações de integração, refinando os processos de socialização, da *corporate culture*.

Thevenet (1990: 32-33, 85), citando Bosche, considera que a *corporate culture* integra os valores, os ritos, os símbolos e os mitos da empresa, conferindo-lhe personalidade e identidade. Thevenet dá exemplos de grelha de valores declarados, aparentes, operacionais e as atitudes que são da maior importância para a competitividade de uma organização. Mas na perspectiva da *corporate culture*, os indivíduos devem adaptar-se à organização, a cultura é uma variável independente (causa) e diz-se que existe uma cultura forte; na perspectiva plural "há autonomia individual ou grupal e uma diversidade de comportamentos e divergência de matrizes" (Carvalho Ferreira *et al.*, 1996: 316), a sua cultura diz-se fraca ou seja, na primeira há um forte integração social, enquanto na segunda há divergências de interesses e de objectivos e que são assumidos pelos seus intervenientes "enquanto agentes activos (...) possuidores de uma identidade própria" (*id.*, *ibid.*: 317). Com base nestas diferenças, é possível constatar a dicotomia homogeneidade/heterogeneidade, singular/plural, cultura una/subculturas, integração/diferenciação e controlo/ordem negociada (Carvalho Ferreira *et al.*, *op. cit.*).

De acordo com Sainsaulieu (1972, 1977, 1978, 1980, 1987, Gomes, *in* Marques e Cunha, 1996), os actores organizacionais têm um papel activo na construção e transformação da cultura na organização, salientando os efeitos do trabalho sobre comportamentos grupais e definindo várias identidades e culturas no

interior das organizações. Nesta óptica, com a qual me identifico, "será concebível a análise de várias culturas grupais ou "categorias" profissionais ou laborais, e realçada a diversidade intra-organizacional (v. g. Laroche, 1992; Linstead e Grafton-Small, 1992, *id.*, *ibid.*: 377-378)".

6.3. As culturas nacionais, organizacionais e as estruturas

Carvalho Ferreira (1992: 63-64), tendo como referência Sainsaulieu, Tixier e Marty (1983), evidencia o papel das culturas nacionais, do seguinte modo:

"Enquanto ambiente externo das organizações, as culturas nacionais passam por serem potenciadoras de relações interpessoais diversificadas de identidade e com implicações manifestas nos índices de produtividade do trabalho, nas tipologias de acção colectiva, nos modelos de decisão, de negociação e de conflitos nas organizações." O autor refere o inquérito elaborado por Hofstede (1980) que permitiu a identificação de vários tipos de culturas nacionais. Com efeito, Hofstede utilizou um questionário aplicado aos empregados da IBM, incidindo sobre os valores pessoais relacionados com o trabalho e com as atitudes. O estudo cobria 72 filiais, 38 ocupações, 20 línguas e foi elaborado em 1968 e 1972. Foram distribuídos mais de 116000 questionários e cada questionário continha mais de 100 perguntas (Hofstede, 1997).

Considero que a distinção entre o Oriente e o Ocidente é significativa ao nível da organização produtiva, se considerarmos que o Ocidente tem um pensamento analítico, tendo desenvolvido a tecnologia (tal como descobriu as leis de Newton); o Oriente tem um pensamento sintético, estando a gestão e a governação "fundadas na arte da síntese". Assim, os orientais aplicaram as tecnologias com a sua superior capacidade de síntese (os japoneses adoptaram uma "síntese pragmática"). O

Oriente coordena os esforços dos indivíduos com um objectivo comum (*id., ibid.:* 187-203).

Independentemente da questão das culturas nacionais, poder-se-á perguntar: a organização tem ou é uma cultura? Hofstede afirma que, com uma cultura gerível, podemos mudar estruturas e sistemas, ajudando a mudar valores colectivos, com reflexos nas práticas da empresa. A organização tem uma cultura e pode precisar de mudar para um padrão cultural novo. O autor dá o exemplo da SAS. - Linhas Aéreas Escandinavas - onde se passou de uma disciplina rigorosa, perante os superiores hierárquicos, para uma disciplina rigorosa face ao mercado e à clientela. O ambiente mudou, sem afectar negativamente os aspectos existentes no que toca ao relacionamento humano. No entanto, Hofstede também afirma que "as culturas organizacionais são também (...) *Gestalts*; e uma *Gestalt* pode ser considerada como alguma coisa que a organização é" (*id., ibid.:* 233).

Podemos igualmente associar a cultura à estrutura das organizações, com base na obra de Hofstede (*id., ibid.:* 177-180). O autor dá exemplos do impacto das culturas nacionais nas formas de organização empresarial, tendo como referenciais (eixos) o controlo de incerteza e a distância hierárquica. Assim, indica-se, como se segue, o mecanismo de coordenação preferido em cada configuração:

1. No caso do ajustamento mútuo da *adhocracia*, corresponde ao modelo de mercado e à preferência pela negociação *ad hoc* nos países anglo-saxónicos. São as exigências de cada situação - como foi demonstrado na década de 70, num estudo de Stevens, professor do INSEAD - que determinam o que irá acontecer.
2. A estandardização das competências é tradicional em países como a Alemanha e Suíça, onde se valorizam as qualificações profissionais e os sistemas de aprendizagem. Segundo o citado estudo de Stevens, "as normas e procedimentos devem resolver todos os problemas do quotidiano" e a organização ideal é "uma

máquina bem oleada", em que "a intervenção da direcção se limita a casos excepcionais" (*id., ibid.:* 168).

3. A **standardização dos processos de trabalho**, ao contrário dos casos anteriores, surge num contexto de distância hierárquica alta, mas tal como no caso da Alemanha, apresenta um alto controlo de incerteza. Neste contexto, aplica-se o conceito de burocracia de Crozier (1964) e dá-se o exemplo da França. Hofstede, a propósito dos choques entre modelos organizacionais, relata o caso de uma empresa francesa de cosmética, que enviou para Copenhaga um director comercial dos quatro países nórdicos (Dinamarca, Suécia, Noruega e Finlândia). Verificou-se então um choque cultural, ao nível do relacionamento hierárquico, entre um modelo de "mercado" e um modelo "piramidal" francês.

4. A **supervisão directa**, que Hofstede identifica com as organizações chinesas (e de outros países), diz respeito à intervenção directa do proprietário da empresa e sua família. Nesta estrutura simples coexistem alta distância hierárquica e baixo controlo de incerteza, como acontece na Jamaica, em Hong Kong, Índia, Indonésia, Filipinas e Malásia. Hofstede identificou um modelo de organização do tipo "família alargada", tendo no topo da pirâmide uma figura equivalente a um pai onipotente (avô), ao qual se deve obediência, aquando da resolução de eventuais conflitos interdepartamentais (*id., ibid.:* 166-169).

5. Relativamente à **standardização dos resultados**, a gestão por objectivos servirá de exemplo. Os USA preferem tal filosofia, adoptando uma estrutura divisional e tendo como órgão-chave a linha média, situada entre o núcleo estratégico e o núcleo operacional. Considerando os dois eixos referidos, o Canadá, os Países Baixos, a África do Sul e Áustria estarão próximos dos USA (*id., ibid.:* 179-180).

6.4. Tipologia dos modelos de cultura, a mudança e a cultura ideal

Se consideramos as atitudes dos trabalhadores perante o trabalho, a cultura e participação ficam associadas segundo determinados modelos. Albino Lopes e Luís Reto (1990: 79) apontam várias *nuances* em termos de tipologias de culturas organizacionais. Assim, na cultura "fénix", há uma vontade colectiva que dinamiza os círculos de qualidade, predominam os valores do "ofício", as relações são personalizadas e existe uma forte pressão do mercado; na cultura "convivial" os círculos de qualidade são bem aceites pelos trabalhadores, num contexto de grande informalidade, hierarquia pouco rígida, relação interpessoal forte e ligação à comunidade; nas culturas "autoritária" e "tecnocrata" é difícil a implementação dos círculos de qualidade, dada a rigidez e o controlo destas culturas. Pensamos que a mudança cultural terá que ser feita com a participação de todos os membros da organização; tentativas de mudança no sentido descendente (*top-down*) têm conduzido frequentemente ao fracasso. Lopes e Reto (*id., ibid.*: 51-52), tendo como referência Messine e Morgan, apresentam três modelos de cultura, com reflexos nas relações laborais:

1. Neo-taylorista: "os trabalhadores resistem à mudança, as direcções têm tendência a hostilizar os sindicatos, a precarizar o trabalho e a impôr mais apertados níveis de controle";
2. Californiana: predomina "uma cultura organizaconal forte e homogénea assente mais no conluio e manipulação do que no compromisso". Os autores associam a este modelo o "individualismo meritocrático" e a *corporate culture*.
3. Saturniana: aceita a negociação e o compromisso num quadro em que se supõem existirem subculturas no interior da organização. Segundo os autores, é reconhecida a função social da empresa e há uma ligação muito próxima entre o Estado, a Região e os sindicatos. Estes deixarão de ser apenas reivindicativos "para assumirem um

sindicalismo propositivo" (*id., ibid.:* 52). Considero este modelo aceitável para a realidade portuguesa, no quadro da União Europeia.

Também Mike Burke (1982, cit. por Faure, 1991: 155-157), relativamente aos estilos de gestão e mentalidades, definiu uma tipologia para as empresas francesas, a partir de dois parâmetros:

1. Inovação e mudança *versus* disciplina, hierarquia e ordem;

2. Abertura *versus* encerramento ao contexto (ambiente).

Surgem, assim, quatro tipos de mentalidades, a saber:

1. "Narcisista": diz respeito a empresas geridas por ex-gestores estatais, com grande formalismo e hierarquia. Os responsáveis da empresa fomentam o isolacionismo, o conservadorismo, a sobrevivência, o centralismo e a imutabilidade (compreende 30% das empresas francesas).

2. "Tribal": a empresa é mais aberta ao ambiente externo do que a anterior e procura, com algum pragmatismo, alargar o seu domínio no mercado, sem perder o controlo das situações. Há respeito pela hierarquia formal e pela pirâmide profissional (envolvia 34% das empresas francesas).

3. "Exploradora": apresenta uma estrutura maleável e flexível, típica das empresas modernas que "escutam" o contexto, com base em valores como abertura ao meio, iniciativa, autonomia, responsabilidade dos seus colaboradores, diálogo, implicação e respeito pelas diferenças (27% do total, segundo o citado estudo).

4. "Amplificadora": representam uma minoria e são carecterizadas pelo gosto de mudança, inovação, busca de soluções, espírito de aventura, gosto do risco, fraca hierarquia e uma grande visão do futuro. Talvez pudessem ser classificadas de "futuristas" ao contrário das empresas tradicionalistas, que fomentam um resistência activa à mudança.

Thevenet (1990: 156-157), referindo-se à mudança de cultura, cita Willkins e Patterson, que apontam 3 características da cultura ideal: equidade (envolve

recompensas e valores), **obra comum** (na qual o trabalhador participa) e **adaptação** (a empresa dispõe de competências colectivas para responder a novas situações). Num mundo em constante mudança, a adaptação é uma característica que pode tornar a empresa mais competitiva, pela aprendizagem organizacional, grupal e individual.

Se se pretende gerir a cultura ou mudar valores colectivos, ao longo de um processo que pode levar algum tempo, é preciso ter em conta um grande número de variáveis, considerando que:

- É uma tarefa de alta direcção, que exige conhecimentos e poder;
- Deve-se começar pelo diagnóstico;
- É necessário compatibilizar a estratégia com a cultura (ou subculturas existentes);
- É preciso criar uma rede de agentes de mudança, no sentido de alterar estruturas, processos e controlo;
- A mudança irá afectar a política de admissões, promoções, rotação de funções, entre outras;
- Com perseverança, o processo deverá ser acompanhado, sendo útil repetir o diagnóstico (Hofstede, 1997: 236).

Considero que é fundamental agir no sentido de fomentar as relações informais, em torno de projectos que tornem a empresa mais competitiva. Uma pressão elevada sobre os trabalhadores pode, no entanto, inibir a sua criatividade, devido à carga autoritária que encerra.

7. A COMPETITIVIDADE - OS DESAFIOS DO SÉCULO XX I

O "Livro Branco" do Crescimento, Competitividade, Emprego (Comissão Europeia, 1994) dá especial importância às redes transeuropeias de telecomunicações ou seja as chamadas autoestradas de informação, com redes avançadas interligadas (rede digital), serviços electrónicos (correio electrónico, imagem electrónica, serviços vídeo interactivos) e aplicações telemáticas (teletrabalho, teleadministração, telemedicina). No mesmo relatório (p. 87), é de salientar, entre outros aspectos, a aposta na "desmaterialização" da economia.

O relatório intitulado *La compétitivité de l'industrie européenne* (Commission Européenne, 1997: 7) "constrói" uma pirâmide da competitividade, no topo da qual coloca o nível de vida dos cidadãos; no escalão seguinte figuram a taxa de actividade e a produtividade. A taxa de actividade envolve *items* tais como a taxa de participação, a criação de empregos, a demografia (envelhecimento da população), o mercado de trabalho (flexibilidade interna e externa), investimentos imateriais (*incorporels*) - competências e formação; pelo lado da produtividade figuram *performances* de mercado e *performances* financeiras, investimentos em I&D, inovação ao nível da organização, da qualidade e comunicação, investimentos fixos e despesas públicas. Esta visão de competitividade interessa a todos, desde que a Produtividade não seja aumentada pela supressão de empregos.

O Groupe Consultatif sur la Compétitivité (1995-1996), de que fez parte Maria João Rodrigues, publicou em 1997 o relatório *Pour une compétitivité européenne*, no qual define competitividade como:

- "A capacidade de uma nação, no contexto de um mercado livre e equitativo, de fabricar bens e serviços respondendo às exigências dos mercados internacionais, mantendo ou aumentando o rendimento real dos seus cidadãos" (definição apresentada pelo Presidente da Comissão da Competitividade Industrial, 1985, p. 5);

7.1. O *ranking* mundial da competitividade - Análise do International Institute For Management Development (1998)

O objectivo de qualquer país é o de "atrair e reter empresas que sustentem o crescimento económico e a criação de emprego" (Serina, 1998: 60). Como metodologia seguida, *The World Competitiveness Yearbook* (1997: 250), considera os Activos e Responsabilidades repartidos em 8 critérios seguintes: economia doméstica, internacionalização, governo, finanças, infraestrutura, gestão, ciência e tecnologia e pessoas.

Os USA são considerados como caso exemplar por se tratar da nação mais competitiva do mundo com "privatizações, flexibilidade no mercado de trabalho e, especialmente, investimento massivo em novas tecnologias" (Serina, 1998: 60). Nos últimos sete anos, o país registou um "crescimento contínuo da economia, o desemprego e inflação mais baixos dos últimos 24 anos e um índice bolsista que triplicou desde 1991" (*id.*, *ibid.*: 60). Pelo contrário, o Japão "sofreu uma queda de nove posições, o que reflete o estado da sua economia". Portugal, na 29ª posição, ficou incluído num grupo dos chamados "eternos emergentes" (*id.*, *ibid.*: 60).

Os custos salariais continuam a marcar a diferença, embora considere que Portugal terá de competir com outras vantagens, mais baseadas no conhecimento. Os custos da mão-de-obra colocam a Alemanha em 4830\$00/hora, contra 3240\$00 nos USA e entre 900\$00 e 1500\$00 no Sudeste Asiático. Num mundo de mercados globais, a mobilidade de capitais poderá ultrapassar as acções proteccionistas dos governos. Como salienta a autora, podem-se "transferir electronicamente enormes quantias de dinheiro de uma parte para outra do mundo, muito mais rapidamente do que se transferem bens ou pessoas" (*id.*, *ibid.*: 66). Os desafios da competitividade que se colocam, prossegue a autora, dizem respeito a três aspectos básicos:

1. Gerir a localização do negócio, reforçando a atractividade;

2. Optimizar os activos para elevar a produtividade;
3. Recurso a parcerias com "fornecedores, distribuidores e clientes" e fomentar a ligação entre tecnologia e educação (*id., ibid.:* 61).

Considero igualmente da maior importância a minimização de custos, o aumento contínuo da produtividade, a abertura de mercados e o reforço de infra-estruturas (Forum de 1995 para a competitividade), embora numa óptica de aposta nos recursos humanos.

7.2. O Relatório Porter

O relatório sob a orientação de M. Porter (1994), com a metáfora do "Diamante", orientava as empresas para a competitividade, pondo em destaque alguns aspectos, a seguir apresentados:

1. Condições de factores: é preciso dotar a economia portuguesa de recursos humanos com capacidade de inovação, pelo que tem sido insuficiente em educação e formação profissional. A qualidade da nossa mão-de-obra não representa uma vantagem competitiva para Portugal. Os baixos salários não poderão servir como vantagem competitiva, quando se sabe que outros parceiros, asiáticos ou do Leste europeu, apresentam mais baixos custos da mão-de-obra. Não dispendo o País de recursos naturais, como o petróleo ou outras matérias primas, a aposta terá de ser feita no conhecimento.
2. Indústrias com efeito de arrasto: as indústrias relacionadas e de suporte, como as indústrias de base, com efeitos a montante e a jusante, e indústrias viradas para o consumidor (têxtil e calçado) ou ainda, indústrias onde se fazem mais trocas, como as telecomunicações. Os *clusters* poderão também ocupar um lugar importante.

Foi recomendada, para Portugal, uma estrutura mais adensada na matriz das relações intersectoriais, reforçando as relações de dependência. Também seria

desejável a aposta na prestação de serviços de qualidade, o que, uma vez mais implica a aposta no conhecimento.

3. Pressão dos mercados e condições da procura: as empresas portuguesas, para se tomarem mais competitivas, precisam de produzir para mercados mais exigentes no aspecto da inovação, da qualidade e da diversificação das suas produções.

4. Estratégias empresariais: cabe às empresas ser competitivas (não ao Estado); espera-se do Estado o papel de promotor (de parques tecnológicos, por exemplo). Mas a estratégia empresarial competitiva pressupõe a existência de infraestruturas, capital de risco, condições de marketing, etc., que são as condições ambientais necessárias ao desenvolvimento das actividades das empresas, enquadradas segundo uma visão sistémica. Internamente, as empresas têm que mudar a sua estrutura organizativa, tomando-a mais descentralizada e mais flexível. A educação e o sistema de valores deverão fazer parte das mudanças a operar pelas empresas.

O relatório Porter afirma que aposta deve ser feita no plano microeconómico, mas, apesar de tudo, consideram "a mão invisível insuficiente". Tendo "perdido o combóio" do século XX, Portugal terá dificuldade em "competir reproduzindo o sucesso dos outros". Pode, no entanto, beneficiar do facto de não ter os problemas de transição que são típicos dos países que participaram "no processo de industrialização do século XX" como por exemplo, o Reino Unido (*id., ibid.:* 23).

O Relatório Porter teve uma função útil na medida em que a estratégia dos governantes não pode ignorar um diagnóstico tão valioso, com aplicabilidade neste final de milénio; a competitividade passa agora pela inserção de Portugal na zona do Euro, mas as **mudanças quantitativas e qualitativas** desejadas poderão estar dependentes da mudança necessária dos recursos humanos, ao nível das novas gerações.

7.3. A competitividade das empresas japonesas

Em finais dos anos oitenta e princípios dos anos noventa, segundo Adriano Freire (1995), o Japão ocupava uma posição de liderança nas seguintes indústrias: máquinas-ferramentas, electrónica de consumo e instrumentos musicais (1989), automóveis e motorizadas (1990), navios (1991) e semicondutores (1992) (Almanaque do Japão, *in* Adriano Freire, 1995).

As causas do sucesso competitivo do Japão são várias, das quais saliento:

1. Harmonia nas relações laborais. O hino empresarial da Matsushita Denki Sangyo (anos 70 e 80) inclui expressões como: "unamos as nossas forças e espíritos", "Harmonia e Sinceridade!", " Formemos em conjunto um mundo de flores desabrochadas". Hubert Landier (1994: 247) lembra a herança cultural do confucionismo com outras expressões como: "desejo de ouvir ", ser "sereno e respeitador", "ser sincero", o trabalho deve ser "consciencioso", saber enfrentar as dúvidas, ser capaz de suportar dificuldades "criadas por uma cólera" e o lucro deve levar em conta os "valores morais" (*id., ibid.:* 247). Ora, este legado cultural remonta ao século V antes de Cristo.

Durante décadas, o modelo de sindicalismo que imperava no Japão era de tipo reivindicativo e conflitual. Nos finais dos anos 40, surgiu um novo paradigma que acabou por moldar a vida económica do país e também os sindicatos. Estes "vergaram-se às exigências do crescimento económico do Japão" (Carvalho Ferreira, 1994: 44), tendo como modelo de referência a empresa Toyota de Toyoda e Ohno.

2. Lealdade à organização. Na empresa japonesa toda a hierarquia é respeitada e o indivíduo subordina-se aos interesses e objectivos da empresa para que trabalha. A palavra *amae* traduz a dependência de cada indivíduo face ao grupo e à organização, ficando o trabalhador ligado a estas estruturas tal como a criança, na infância, dependia do amor e carinho da mãe (Marcel Boll de Ball, 1988, cit. Carvalho Ferreira, 1994: 40).

As relações pacíficas e a coesão são valores essenciais para a socialização do indivíduo, que participa democraticamente no processo de tomada de decisão, ao contrário das práticas de poder unilateral nas empresas tipicamente tayloristas. Esta nova filosofia, assente no diálogo e interacção, vem consolidar um novo modelo de gestão a que corresponde uma nova racionalidade económica.

O sentido etimológico da palavra *iemoto* tem como cenário o Japão tradicional onde predominavam as relações entre um senhor feudal e seus discípulos. Embora em contextos muito diferentes dos do passado, em termos de relações de dependência, a lógica do poder actual nas empresas, segundo Carvalho Ferreira (1994: 41), assenta em "relações instrumentais modeladas por laços baseados no parentesco e no contrato" e a atitude do trabalhador vai "no sentido da indestrutibilidade da relação que mantém com a empresa".

3. O papel dos poderes públicos. Embora o governo japonês tenha tido um papel decisivo com a adopção de políticas proteccionistas, introdução da tecnologia ocidental e incentivos diversos, considero que a perspectiva de A. Freire (*id.*, *ibid.*: 22) é bastante razoável: "as empresas que conseguiram identificar correctamente oportunidades de negócio, desenvolver capacidades internas ajustadas aos requisitos dos clientes e demonstrar a vontade inequívoca de superar a concorrência, foram bem sucedidas nos mercados globais". O autor afirma que Konosuka Matsushita, Soichiro Honda e Kazuo Inamori adoptaram as suas políticas de expansão de actividades sem "nunca dependerem do apoio ou protecção governamental (...) preferindo desenvolver vantagens competitivas próprias".

4. Formação profissional contínua. Segundo Carvalho Ferreira (1994: 42), "as empresas responsabilizam-se pela manutenção temporal e estável do emprego, mas, os trabalhadores, em contrapartida, têm que sujeitar-se à lógica de regulação do mercado interno das empresas". Deste modo, o trabalhador fica sujeito a "um sistema de reciclagem e de formação profissional sistemática" tendo em vista a melhoria da

produtividade. Pretende-se igualmente que o trabalhador "adquirir uma polivalência funcional adequada ao modelo de produção flexível". Esta estabilidade tem como vantagem, para o trabalhador, a melhoria do salário pela antiguidade.

5. Desenvolvimento a longo prazo e teoria Z. Ouchi (1981: 58) considera que os países ocidentais adoptam uma cultura racional e hierárquica que designou de tipo A, virada para o emprego de curto prazo e onde o processo de tomada de decisão assume um carácter individual. O autor propõe a teoria Z, aplicável a empresas americanas e japonesas que laboram em contexto societal americano. Trata-se de uma perspectiva de longo prazo, consensual e o controlo é feito a partir da cultura do clã. Carvalho Ferreira (1994: 46) sublinha igualmente o relacionamento empresarial de longo prazo, que está presente naquilo que A. Freire designa por *Keiretsu*. Com efeito, a relação entre a empresa contratadora e as empresas subcontractadas (de 1º, 2º e 3º nível de importância) é de longo prazo, mas as empresas subcontractadas terão de se adaptar às exigências da empresa nuclear e entrar em concorrência com outras empresas subcontractadas.

6. Flexibilidade. Segundo o relato de A. Freire (1995: 101-102), "a organização dos *keiretsu* visa maximizar a competitividade da empresa líder através da redução de custos, reforço da qualidade, aumento da flexibilidade e diminuição do tempo de desenvolvimento, fabrico e entrega em todos os níveis do sistema". Com base numa entrevista realizada na Toyota Jidosha, o autor salienta a flexibilidade das estruturas organizacionais das empresas japonesas, do seguinte modo:

"As estruturas organizacionais das empresas japonesas são fluidas e flexíveis. Empresas estruturadas em fábricas focalizadas podem integrar o *keiretsu*, que por sua vez podem constituir elementos centrais de *kigyo shudan* mais vastos. Mesmo dentro de cada empresa, as estruturas de gestão podem também variar de acordo com as necessidades operacionais. A Toyota Jidosha (automóveis), por exemplo, reduziu os seus 20 níveis hierárquicos para cerca de metade, por forma a reduzir o

ciclo de gestão interno. A qualquer momento as unidades individuais estão em condições de solicitar o apoio dos seus colegas para projectos conjuntos ou auxílio em épocas de crise, adaptando as estruturas e os recursos disponíveis consoante a evolução dos mercados. Não é por isso fácil identificar com precisão os limites organizacionais ou as vantagens distintivas de cada empresa nipónica" (*id., ibid.:* 109).

Kovács (1993b: 10), citando Jaikumar (1986), afirma que no ramo da metalomecânica, "os sistemas flexíveis de produção (FMS) americanos produzem em grandes quantidades pouca variedade de componentes, por sua vez os FMS's no Japão produzem uma grande variedade de componentes em volumes mais reduzidos" e prossegue, referindo-se às empresas japonesas:

"As grandes empresas japonesas parecem ser, em regra, menos especializadas, e têm uma gama mais variada de produtos. Estas mesmas empresas subcontratam um grande número de PME's que frequentemente são mais especializadas e que fabricam ou toda ou uma parte dos componentes, sub-conjuntos das máquinas, que então são montadas e comercializadas pelas grandes empresas" (*id., ibid.:*10). A flexibilidade surge, pois, como vantagem competitiva no contexto de um novo paradigma.

7.4. O reforço da capacidade competitiva

Maria João Santos (1995) propõe várias linhas de acção em ordem a reforçar a competitividade das empresas. A nível interno, seriam aconselháveis as seguintes estratégias: reorganização da produção, melhoria da *performance*, aposta na educação/formação e relações de cooperação; como formas complementares, teriam algum impacto positivo as políticas educativas, económicas e financeiras do governo bem como as alterações no contexto internacional e nacional.

A autora apresenta uma visão holista do trabalho, dando especial atenção à valorização dos recursos humanos, num contexto em que a "internacionalização dos negócios intensificou (...) as pressões competitivas" (*id.*, *ibid.*: 66). Referindo-se a Dertouzos, Lester e Solow (1991), M.J. Santos afirma que, com as novas técnicas de simulação por computador, é possível aumentar a "criação de um fluxo contínuo de inovações de um mesmo produto" e com maior rapidez, "reduzindo-se as necessidades de elaboração de protótipos" (*id.*, *ibid.*: 68).

Tendo como referência Wobbe (1991), a autora defende um sistema flexível de produção integrado, que permita a "articulação das diferentes fases de desenvolvimento do produto" (*id.*, *ibid.*: 68). A sua perspectiva visa estreitar as relações "clientes-fornecedores", a satisfação do cliente, uma organização do tipo flexível, informação partilhada, mais participação dos trabalhadores com partilha de riscos, inovação e aquilo que vários autores designam por *kaizen* (já referido). Deste modo, os aspectos organizacionais, técnicos e humanos deveriam ser encarados de forma integrada. Esta perspectiva tem muitos pontos de contacto com alguns referenciais teóricos por mim tratados, sendo de realçar o novo paradigma de gestão de recursos humanos. Tal perspectiva envolve alguns desafios a vencer, nomeadamente, a reorganização da produção, que deveria garantir uma maior produtividade, mas também mais flexibilidade, pelo que, na perspectiva da autora, se recomenda a produção de séries mais pequenas, a utilização de nova tecnologia, a redução de defeitos e melhoria na qualidade, apostar em I & D, adoptar modelos de organização mais participativos e polivalentes, responder mais depressa, com uma estrutura com menos níveis hierárquicos e investir nas pessoas e motivá-las (*id.*, *ibid.*: 69-70).

Considero que tais políticas têm vindo a afirmar-se gradualmente nos últimos 30 anos, nas empresas de sucesso e com visão, embora os modelos culturais condicionem as mudanças necessárias. Collins e Porras (1997: 22) afirmam que "as

companhias de visão tomam as suas melhores decisões por experimentação, tentativa e erro, oportunidade e - literalmente - por acidente". Esta afirmação pode levar-nos a criticar eventuais mitos acerca das estratégias ótimas.

O Grupo de Lisboa (1994: 152) alerta para os "excessos da ideologia e prática da competição", e parece razoável saber conciliar o êxito competitivo das organizações com a dignidade das pessoas, no contexto dos novos modelos de produção.

8. PRESSUPOSTOS TEÓRICOS PARA OS ESTUDOS DE CASOS

No âmbito da presente investigação, foi dada uma atenção privilegiada ao estudo das doutrinas, estruturas e culturas organizacionais, dos novos modelos de produção e dos factores com impacto na competitividade, que não poderão ser ignorados na identificação dos pontos fortes e fracos de uma empresa.

O recurso sistemático ao Guião de Entrevista, ao Inquérito por Questionário e a outros elementos (documentação fornecida pelas empresas,...), o programa STATISTICA (aplicação da análise factorial), o contacto directo com as organizações em estudo e os modelos teóricos de gestão (que estão presentes nas tendências das últimas décadas), permitem-me analisar a realidade vivida e sentida nas empresas, que lutam por determinadas posições, num mundo competitivo e globalizado. Tal abordagem obriga-nos a assumir uma posição de humildade intelectual, perante uma realidade complexa, imbuída de doutrinas, por vezes híbridas.

Não me parece fácil identificar uma dada cultura de empresa, quando se sabe que ela está sujeita a uma certa metamorfose, ao longo de décadas, assumindo formas peculiares, em função de determinadas circunstâncias, que fazem parte da história da empresa. Pretendo igualmente testar a aplicabilidade dos novos modelos de produção, com ênfase nas vertentes tecnológica, organizacional e das novas competências.

Finalmente, o plano de trabalho incide sobre uma síntese das forças que tornam a empresa competitiva, tendo como referência autores que abordam a questão da competitividade (Porter, Pfeffer, entre outros). Parti do princípio de que estas empresas, em análise, já venceram alguns grandes desafios da competitividade, durante décadas, mas as novas condições ambientais, dos mercados, impõem um alerta permanente, o que poderá contribuir para uma gestão estratégica cada vez mais criativa.

PARTE II : ESTUDOS DE CASOS

1. Questões metodológicas

Foram contactadas várias empresas pessoalmente, por fax, por carta e telefone, pedindo autorização para a realização de estudos de caso, tendo de imediato, algumas empresas fornecido documentação, mas foram poucas as empresas que autorizaram a realização de entrevistas e somente três empresas responderam aos inquéritos por questionário. Pretendia-se o contacto com empresas industriais de média/grande dimensão e optei pelas duas empresas que preencheram um maior número de inquéritos por questionário. Após uma análise descritiva das respostas, às entrevistas e aos inquéritos, foi feito o tratamento dos dados do inquérito, em Excel, tendo procedido seguidamente à análise factorial exploratória, utilizando o programa ESTATISTICA FOR WINDOWS 5.1 H, Edição de 1997. A análise factorial foi aplicada aos 63 inquéritos preenchidos e, relativamente a cada uma das empresas estudadas, foi feito separadamente o estudo das relações entre os indicadores dos factores e as variáveis da amostra de cada empresa e ainda o estudo das diferenças entre categorias profissionais (diferenças de médias), também para cada empresa, em separado. Esta análise de cada empresa, feita isoladamente, vem enriquecer os comentários da análise descritiva, de percentagens relevantes, tendo decidido combinar estes dois métodos.

A análise factorial, com base nos 63 inquéritos preenchidos, incluiu as duas empresas em conjunto, dada a dificuldade na obtenção de um elevado número de inquéritos preenchidos. Com efeito, a análise factorial deve ser aplicada a amostras com um mínimo de 60 ou mesmo 100 elementos da amostra, até 2000 ou mais

elementos, privilegiando-se um elevado número de inquiridos. Tive a preocupação de contactar as várias categorias profissionais, tentando contornar a dificuldade latente do grau de representatividade da amostra.

2. A Organização X

2.1. Caracterização da empresa - De acordo com o seu Relatório e Contas de 1996, 1997 e 1998, e alguma documentação complementar, trata-se de uma fábrica de pastas brancas de eucalipto para papel, integrada numa holding, localizada a Sul do Tejo, com cerca de 400 trabalhadores (foi consultado o Balanço Social, que apresenta apenas o número de trabalhadores agregado, de duas fábricas) e cujas vendas se destinam sobretudo aos mercados externos, nomeadamente, à Espanha, Alemanha, Holanda, França e Reino Unido.

No Quadro 1 são apresentados alguns indicadores (valores consolidados) de produção, vendas e financeiros do período entre 1995 e 1998. O ano de 1998 registou algum abrandamento da produção e das vendas, reflectindo-se numa assinalável descida do resultado líquido do exercício, (cerca de 800000 contos em 1998., contra quase 4,3 milhões de contos em 1997), mas mantendo-se inalterado o grau de autonomia financeira da empresa. São apresentados como factores decisivos, para tal abrandamento, a crise asiática de 1998, a globalização do sector em que a empresa opera, a sobrecapacidade instalada das fábricas e alguma retracção da procura (-1% na Europa e -11% na Ásia).

Quadro 1 - Organização X - Empresa 1
 Alguns indicadores de produção, vendas e financeiros (valores consolidados)

	1995	1996	1997	1998
Produção (1000 t)		568	649	655
Vendas (milhões de contos)		45	55,7	51,1
Mercado nacional		12,2	15,1	14,7
Mercado externo		32,8	40,6	36,4
Capital próprio (milhões de contos)	102	96,8	99,5	106,2
Autonomia financeira				
Capital próprio/activo líquido			0,79	0,79
Resultado líquido do exercício (milhões de contos.)	18	-1,4	4,3	0,83

Fonte: Relatórios e contas de 1996, 1997 e 1998.

2.2. Etapas de evolução - Fundada na década de 60, a organização X foi nacionalizada em 1975, e mais tarde parcialmente privatizada, tendo passado pelas várias etapas seguintes:

- Até 1978, funcionava com equipamentos baseados em rotinas, com "tudo à mão e à vista"; o controlo era manual e feito no local, com inspecção visual da linha de operadores. O alvará, relativo à fundação da empresa, impunha um nível mínimo de escolarização ao nível da 4.ª classe, para mais de 80 % dos trabalhadores;
- Entre 1978 e 1989, persistem as rotinas mas estas passaram a ser suportadas por sistemas de informação. A organização utiliza controladores analógicos convencionais, a partir da sala de painéis e usando um sistema global em painel, com regulação remota. Nesta fase, a produção triplicou face à 1.ª fase;
- De 1989 até ao presente, o trabalho requerido envolve mais graus de liberdade de decisão e a janela de visualização, em computador, exige uma escolha voluntária de parâmetros e da secção a controlar. O equipamento consiste num sistema de controlo digitalizado e a distribuição é feita em salas estanques, em relação ao

ambiente, e com visualização optativa por computador. Em 1998, a empresa, tendo em vista a sua modernização e integração dos sistemas de informação, implementou parcialmente o software SAP R/3, prevenindo igualmente o bug do ano 2000; a renovação tecnológica da empresa implicou a instalação e expansão das LANs, com software de última geração.

- A previsão para depois do ano 2000 aponta para a utilização de equipamento digital com bases de dados, que permitem aprender da experiência e da inteligência artificial. Espera-se que venha a vigorar um sistema de controlo com apoio de inteligência artificial para simulações do tipo "if X then Y"; será também possível a visualização de múltiplos ecrans e dados pró-ativos. A existência de mais graus de liberdade na análise das situações, corresponde a maior trabalho de antecipação dos problemas e situações, baseado na concepção de cenários e na utilização do conhecimento histórico.

2.3. As grandes metas da competitividade - A empresa reconhece que tem que estar preparada para satisfazer o cliente europeu do próximo milénio, apostando na qualidade total, na localização das suas unidades industriais, no controlo de parte da matéria-prima, na melhoria dos circuitos de distribuição e tirando partido da experiência e tradição, na relação com os parceiros europeus.

O Quadro 2 apresenta alguns indicadores de recursos humanos, que incluem duas fábricas, reportando-se ao período de 1996-1998. Alguns destes valores foram publicados pela empresa, nos seus Relatórios e Contas, enquanto outros elementos foram extraídos do Balanço Social, com as limitações que decorrem da agregação de valores das duas fábricas. O Relatório e Contas de 1998, publicado em Maio de 1999, contraria, no entanto, alguns destes valores ao referir-se concretamente à organização X tomada isoladamente:

- Em 1998, a Organização X ultrapassou as metas iniciais do programa de optimização da capacidade produtiva da empresa, tendo a produtividade ultrapassado as 1000 toneladas por trabalhador, contra 664 toneladas (valores agregados), que constam do Quadro 2. Este facto não é alheio à preocupação com a melhoria contínua da qualidade (Projecto TQM) ao nível dos produtos e dos processos, a par de uma maior qualificação da mão-de-obra;

Quadro 2 - Organização X - Empresa 1
Alguns indicadores de recursos humanos (indui valores de duas fábricas)

	1996	1997	1998
Número de trabalhadores	1076	1020	987
Nível etário médio (anos)		44,7	
Homens (%) do total		91,4	
Mulheres (%) do total		8,6	
Licenciados (%) do total		10,9	
Produtividade (TON/TRAB)	528	636	664
Taxa de absentismo (%)		4	
Leque salarial líquido		4,36	
Formação profissional:			
número total de participantes		1025	
número total de horas		65720	15000
número de horas em acções internas		36026	

Fonte: Relatórios e Contas de 1996, 1997 e 1998 e Balanço Social de 1997.

- A produção da Organização X aumentou 4% em 1998, face ao ano anterior, enquanto o mesmo indicador, nos seus valores agregados, registou um crescimento inferior a 1 %.

É possível constatar a redução ou racionalização gradual do número de efectivos, (Quadro 2) acompanhada de uma política de contratação de mão-de-obra de maior nível de escolaridade e mais jovem, a par da implementação de planos de formação, nas vertentes comportamental, técnica, ambiental e de qualidade. Em 1997, o nível etário médio da empresa era de cerca de 45 anos, portanto, ainda elevado, enquanto a percentagem de licenciados se situava próximo dos 11%, num universo de mão-de-obra maioritariamente masculina (91,4% do total). Os dados do Quadro 2 apontam para um número de horas de formação no interior da empresa superior a 50% do

total, de acordo com os dados do Balanço Social de 1997. Pela consulta de alguma documentação da empresa, foi encontrado um mapa que compara as competências desejáveis do futuro com as competências do momento em análise (dados de finais de 1995), tendo-se determinado graficamente a existência de uma diferença que importa eliminar (tal metodologia assemelha-se com a que é usada na obra de Sthal *et al.*, indicada na bibliografia). Assim, o diagnóstico identificou a existência de uma diferença nas competências seguintes: trabalho de equipa, conhecimentos académicos, ser metódico e orientado para objectivos, desejo de melhorar, ser perspicaz, raciocínio lógico, iniciativa, sentido de responsabilidade, capacidade de decisão, espírito crítico, resolução de problemas, ser criativo, gestão de recursos e de equipas e entendimento do processo.

Na óptica da gestão dos recursos humanos, a empresa criou a Caixa de Sugestões (distribuindo prémios aos trabalhadores pelas melhores sugestões), fomenta os encontros informais entre trabalhadores e o gestor de produção, promove a comunicação ao nível das várias competências, atribui prémios de produtividade, entre outras políticas.

O crescimento sustentado da empresa, também em 1998, tem sido compatibilizado com as suas preocupações com o ambiente, de acordo com as normas ISO14001. Deste modo, são respeitados os limites de poluição para as emissões líquidas e gasosas. A estratégia da empresa visa alcançar a liderança, mas reconhece a existência de concorrentes que apostam no baixo preço e na baixa qualidade, o que é motivo de apreensão dos próprios trabalhadores.

2.4. Entrevistas exploratórias - As entrevistas foram concedidas por fases, segundo o modelo que apresento no Anexo 1. No Quadro 3 consta a lista das pessoas entrevistadas, por categorias profissionais. Os primeiros contactos foram estabelecidos na sede da holding, designadamente junto dos departamentos "Relações Públicas" e "Organização". Posteriormente, foi feito um número

significativo de visitas ao Centro Fabril, tendo o Director da Produção dado uma longa entrevista de enquadramento na fábrica; também o Director de Pessoal concedeu várias entrevistas, à medida que iam surgindo as interrogações. Neste contexto, após a autorização das respectivas chefias, foram entrevistadas igualmente duas secretárias de direcção, quatro técnicos industriais (nas áreas do fabrico de pasta e químicos, linha de montagem e preparação de trabalho) e cinco quadros administrativos (dos serviços médicos, trabalho suplementar, formação, assiduidade e processamento de salários). Foram entrevistadas 8 pessoas do sexo masculino e 7 do sexo feminino, com uma média de idades de 47,3 anos e uma antiguidade média de 24 anos.

Quadro 3 - Entrevistas realizadas na Organização X
-Empresa 1, por categorias profissionais

Categorias	Número de entrevistados
Directores	2
Secretariado	2
Técnicos industriais	4
Administrativos	5
Quadros	2
Total	15

2.5. Inquéritos por Questionário - As direcções, apesar do sigilo prometido, tiveram alguma preocupação em não se comprometer com respostas dadas por escrito, e algumas pessoas, que foram as principais dinamizadoras aquando das entrevistas, acabaram por não responder ao inquérito por questionário, por motivos, julgo eu, de prudência. Com efeito, a fábrica tinha tido uma má experiência anterior, em que o sigilo absoluto não foi respeitado. À semelhança do que se verificou noutras fábricas, onde foram distribuídos os inquéritos, foi com muita pressão e insistência, que se conseguiu o seu preenchimento. Se a Direcção-geral ou a Direcção de Recursos Humanos dão instruções para que os inquéritos sejam preenchidos, este facto nada garante que os trabalhadores respondam em tempo útil, por não serem obrigados a fazê-lo. Neste contexto, os inquéritos por questionário foram distribuídos, na Organização X, em Dezembro de 1998 e recolhidos, por etapas, ao longo do mês de

Janeiro de 1999, após alguma pressão exercida directamente junto das direcções respectivas.

Quadro 4 - Organização X - Empresa 1

Inquéritos distribuídos	52
Inquéritos preenchidos	25

Tendo sido distribuídos 52 Inquéritos por Questionário, segundo o modelo que apresento no Anexo 2, pelas várias direcções do Centro Fabril, foram obtidos 25 inquéritos preenchidos (Quadro 4). Assim, responderam ao inquérito 1 director (licenciado), 3 Quadros Superiores (licenciados), 10 técnicos administrativos (com formação secundária) e 11 operadores/técnicos industriais (com a 4.ª classe ou formação secundária).

Quadro 5 - Questionários preenchidos
Organização X - Empresa 1

Variáveis	Níveis	Número	Percentagem
sexo	Masculino	16	64
	Feminino	9	36
Idade	até 25 anos	2	8
	26-40 anos	7	28
	41-55 anos	13	52
	56 e mais anos	3	12
Antiguidade	até 2 anos	2	8
	3-8 anos	1	4
	9-20 anos	9	36
	21 e mais anos	13	52
Habilitações literárias	4ª classe	1	4
	Secundário	20	80
	Superior	4	16
Categorias	Chefias	1	4
	Quadros	3	12
	Administrativos	10	40
	Opreadores/operários	11	44
Remuneração	100-200	0	0
	201-400	1	4
	>400	0	0
Vínculo	Efectivo	25	100
	Eventual	0	0

Responderam 16 pessoas do sexo masculino e 9 do sexo feminino, com idades médias maiores, por ordem decrescente, na chefia, seguindo-se os

operadores, os quadros superiores e finalmente os administrativos; relativamente à antiguidade, os quatro grupos considerados têm uma antiguidade média muito idêntica, em torno dos 20 anos. No Quadro 5 é possível observar a constituição da amostra, sendo de realçar os seguintes dados:

- Mais de metade da amostra (52%) compreende o intervalo de idades entre 41 e 55 anos e com antiguidade igual ou superior a 21 anos;
- 84% dos inquiridos são operadores (44%) e administrativos (40%);
- Apenas 1 trabalhador indicou a "remuneração bruta mensal", de "resposta facultativa" (Anexo 2);
- Todos os inquiridos têm vínculo definitivo.

2.6. Análise das informações recolhidas

Estrutura organizacional - Com base nos elementos disponíveis, a maioria considera a estrutura rígida e com um processo de decisão centralizado; no entanto, é opinião quase unânime de que é melhor o trabalho em equipa. Embora se verifique, em cerca de 25% dos trabalhadores, que é muito importante o respeito pela disciplina e hierarquia, começa a predominar um ambiente de relações informais, que está associado à elevação do nível cultural das pessoas. Nos últimos 3 anos, passou a ser habitual o sorteio mensal de 11 trabalhadores, que almoçam com o director da fábrica, podendo assim expor os seus problemas e dar sugestões à Direcção.

Todos os grupos admitem que é necessário mudar a organização do trabalho (80% respondeu a favor da mudança do modelo de organização do trabalho, como forma de aumentar a produtividade), o que denota alguma maturidade na forma de enfrentar os desafios da competitividade, no sentido de uma maior participação do colectivo dos intervenientes).

Novos modelos de produção - A rotação e polivalência passou a fazer parte da política da empresa, e as pessoas têm vindo a adaptar-se à mudança, abdicando da ideia das tarefas estáveis. Com efeito, de acordo com a grelha de classificação da

definição de funções, existem na empresa 141 funções, o que é problemático quando vistas à luz dos novos perfis profissionais, que apontam para uma maior polivalência; quanto às sugestões, existe a opinião de que nem sempre as sugestões são aceites, mas os administrativos mostraram-se satisfeitos com a política da empresa, neste domínio; em geral, há alguma insatisfação relativamente à qualidade de vida no trabalho.

Os resultados do Inquérito por Questionário apontam para 60% das pessoas, que afirmam não terem sido consultadas, aquando da introdução das novas tecnologias, e 64% afirmam não ter havido debate sobre as mudanças na organização. Houve alguns progressos nas relações de trabalho, pois, sobretudo os operadores, admitem existir mais cooperação do que competição, embora em todos os grupos se acredite cada vez mais na cooperação ou mesmo na partilha de informação. As exigências no cumprimento dos prazos criam frequentemente algum stress, retirando ao trabalhador alguma autonomia na realização da seu trabalho.

Cultura de empresa - Thevenet alerta para os valores declarados, que, ao contrário dos valores implícitos, são assumidos pela empresa; Mintzberg coloca a questão do dogmatismo, em torno de determinados princípios, que poderá dificultar a acção dos actores numa organização. Na organização X, supomos existir uma cultura de empresa (manifestada em tradições, na burocracia, nos princípios da defesa do ambiente e na necessidade de mudança para servir o cliente), que ressalta dos Inquéritos por Questionário, quando 80% da amostra acredita nos valores da empresa. Estes poderão ser traduzidos pela *Organization X Way*, à semelhança da *HP way*, citada por Schein (definição de cultura como filosofia formal, capítulo 6). Apesar de não se terem registado greves na empresa, não nos parece existir uma cultura una, ao estilo da *corporate culture*, mas antes subculturas, tal como são apresentadas no capítulo 6 da Tese. No interior da Organização X, trabalham pessoas que enaltecem as tradições, nomeadamente, os operadores. Existe na

empresa um grupo desportivo e cultural, financiado pela empresa, que promove o convívio entre todos, promovendo festas, passeios culturais, cruzeiros e outras iniciativas. A empresa celebra datas, nas quais são distribuídos, por exemplo, relógios "de ouro" aos funcionários que completaram 30 anos de antiguidade na fábrica.

O seu estilo de gestão, enquanto elemento básico dos 7 Ss, revela contudo alguma insatisfação, a avaliar pela relativamente fraca confiança no ser humano e falta de participação (houve algumas respostas com cotação máxima, relativamente à participação, mas com peso irrelevante).

Competitividade - A "mancha" maior nas respostas por Questionário situa-se na coluna dos pontos fortes. Foram amplamente valorizados também determinados pontos muito fortes, a saber: rentabilidade financeira, capacidade de resposta às novas exigências dos mercados, produtividade, desejo de vencer, tecnologia, rapidez de resposta, investimentos em formação e qualidade (a empresa tem ganho prémios de qualidade). Por oposição ao panorama optimista descrito, ocupam as primeiras posições, nos pontos fracos, os seguintes *ítems*: capacidade de inovação, motivação, incentivos, aprendizagem ao nível de grupo (não é comum o despedimento das pessoas incapazes de aprender) e desejo de vencer.

A falta de motivação e de uma política de incentivos poderá estar correlacionada com a resposta, segundo a qual, não há uma justa distribuição dos proveitos para quase metade dos inquiridos. Considerando o conjunto dos dois estabelecimentos da holding, o leque salarial líquido é de 4,36, enquanto o leque salarial interpretativo baixa para 2,14, o que não nos parece muito chocante; contudo, o ordenado mínimo (remuneração-base) praticado pela empresa situa-se em 111000\$00. Existe na empresa um quadro, acessível a todos os trabalhadores, no qual é apresentado o cumprimento de metas da produção, com reflexos nos salários, enquanto prémio de produtividade.

As preocupações com a competitividade externa levaram a empresa a tomar medidas de racionalização do efectivo, ainda que de uma forma gradual e tímida (a força de trabalho deve estar de acordo com as necessidades futuras do negócio). Com efeito, os referenciais da empresa são os concorrentes da América do Norte e dos países nórdicos, obrigando a empresa a estar atenta às novas exigências do mercado internacional. Os nossos inquéritos confirmam a importância elevada, que é dada ao cliente, cada vez mais exigente em qualidade. Também o recurso à subcontratação (na manutenção, refeitórios, limpeza e noutras áreas) passou a ser frequente, tornando a empresa mais ágil e liberta de alguns custos.

3. A Organização Y

3.1. Caracterização da empresa - A Organização Y está localizada também a Sul do Tejo e é um centro fabril incluído numa holding. Produz cimento e betão, sobretudo para o mercado nacional, contribuindo, em 1995, com parte significativa do cimento produzido em Portugal (nesse ano, Portugal ocupou o 2.º lugar no *ranking* dos países com maior consumo *per capita* de cimento, embora represente apenas 0.6 % da produção mundial). Pelo Quadro 6, é possível constatar que o consumo de cimento per capita passou de 761 kg, em 1993, para 1011kg, em 1998, enquanto a média na União Europeia se manteve estável, tendo registado menos de metade do valor que Portugal alcançou em 1998. A produção de cimento da empresa, em 1998, cresceu 4,3%, contra 6,1%, em 1997, enquanto a produção de clínquer, tendo registado alguma desaceleração em 1996 e 1997, teve um incremento positivo de 3,96%, em 1998 (Quadro 6). O seu processo de fabrico passa pela extracção e preparação de matérias-primas, a obtenção do cru, a cozedura, a moagem do clínquer, a ensilagem e a ensacagem.

Quadro 6 - Organização Y - Empresa 2
 Alguns indicadores de produção, vendas e financeiros

	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Produção de cimento (1000 t)	-	-	-	-	6,1	4,3
taxa de crescimento anual (%)	-	3,9	8,3	-2,3	-1,8	3,96
Vendas de cimento (1000 contos)	1,2	88,8(a)	6,3	9,6	8,7	5,5
taxa de crescimento anual (%)	-	-	-	59211138	62214624	73198798
Capital próprio - valor consolidado (contos)	-	-	-	8155188	10913270	10301373
Resultado consolidado líquido do exercício (contos)	-	-	-	851	959	1011
Consumos de cimento <i>per capita</i> (kg)(b)	454	459	-52	438	445	452
Portugal	761	764	797	851	959	1011
União Europeia	454	459	-52	438	445	452

(a) Valor em conjunto com outra fábrica; (b) Estimativa

Fonte: Relatórios e Contas de 1997 e 1998.

A empresa usa apacímetros, ligados à Sala de Comando, com o fim de controlar as emissões de partículas com origem nas chaminés dos fornos e moinhos de cimento, e utiliza electrofiltros destinados à redução de emissões de poeiras. Por outro lado, a empresa está empenhada no processo de recuperação paisagística das zonas onde houve a perfuração, para a obtenção da matéria-prima

3.2. Etapas de evolução - A fundação da Organização Y, teve lugar há cerca de 100 anos, numa zona a Sul do Tejo, com capitais estrangeiros, fabricando cimento, tendo vindo a aumentar a sua produção, com a utilização de fornos pela via húmida. Por razões económicas e técnicas, a fábrica passou a adoptar, na década de 70, a produção em fornos pela via seca, com comando centralizado e computarizado. Na década de 80, foram desactivados alguns fornos, após a aquisição de um forno de grande capacidade de produção e com custos inferiores. Em 1975, com as nacionalizações, a empresa continuou a ser uma empresa privada, embora com a maioria de capitais públicos; na década de 90, a empresa foi privatizada na sua totalidade.

3.3. As grandes metas da competitividade - A empresa aposta em equipamentos e processos de controlo, com apoio nas altas tecnologias. Assim, a partir de uma sala

de comando centralizado, é possível coordenar e controlar a produção, nas condições de maior segurança e de acordo com as especificações do produto e as normas europeias que garantem a sua certificação. Por outro lado, o controlo de qualidade (pela utilização de sistemas de Quality Controlled by X-Ray e ensaios de laboratório) está assegurado logo nas primeiras fases de fabrico e estende-se a todo o processo. Deste modo, a fábrica garante o controlo do processo, com o recurso a computadores, que são verdadeiros cérebros de comando, e investe no controlo de qualidade. Foi consolidado um sistema de gestão de qualidade e ambiente, tendo a fábrica obtido o estatuto de Fábrica Certificada em Qualidade pela NP EN 9002 e em Ambiente pela ISO 14001. A empresa difunde um credo composto por três elementos básicos - qualidade, tradição e inovação.

Em 1997, a empresa definiu um plano estratégico para 10 anos, com apoio de uma empresa de consultadoria, procurando responder aos desafios do século XXI. Em Abril de 1998, foi implementado um programa de optimização industrial, para aumentar a produtividade, envolvendo a gestão de competências, a estrutura organizacional, entre outros aspectos, e em Julho de 1998, a empresa começou a aplicar o novo software parametrizável SAP R3, que abrange as várias áreas da empresa, incluindo os Recursos Humanos. A sua política, como confirmam os inquéritos, está virada para o cliente, e tem vindo a flexibilizar os meios de transporte e os sistemas de distribuição, a par de alguns investimentos feitos no estrangeiro. A nível nacional, a empresa tem atribuído prémios no domínio da engenharia e deu o seu contributo para a construção das grandes obras públicas.

O factor humano e a sua dignificação são prioridades da empresa, que investe na actualização profissional, no contacto com as novas tecnologias, na reciclagem e no relacionamento pessoal. A cultura de empresa está muito virada para o apoio dado aos trabalhadores nos domínios da saúde e Segurança Social, promovendo-se igualmente o convívio social. A empresa financia escolas, ginásios,

postos médicos, cantinas, urbanizações, grupos recreativos e desportivos, museus e apoia as comunidades locais, onde a fábrica está instalada. Esta postura da empresa, na vertente da responsabilidade ética e social, coloca a empresa numa posição de empresa competitiva com uma função social, quer a nível interno (na gestão de recursos humanos) quer ao nível da sua relação com o meio envolvente. Esta postura não poderá, no entanto, ser confundida com os sistemas antropocêntricos.

Quadro 7 - Organização Y - Empresa 2

Alguns indicadores de recursos humanos

	1996	1997	1998
Quadro de pessoal - Efectivos	355	309	297
Nível etário médio (anos)		46,03	
Homens (%) do total		87,5	
Mulheres (%) do total		12,5	
Licenciados (%) do total		17,52	
Produção de clínquer por trabalhador (toneladas)	5021	5725	6198
Taxa de absentismo (%)	5,1	3,64	3,49
Leque salarial líquido		15,39	
Formação profissional			
formação fabril:			
número de pessoas envolvidas	372	280	618
horas	9796	6927	11490
programa de aprendizagem:			
número de pessoas envolvidas	36	36	32
horas	10080	46573	48475
número de horas em acções internas		7445	
Total			
número de pessoas envolvidas	476	409	727
horas	21466	55027	61951

Fonte: Relatórios e contas de 1997 e 1998 e Balanço Social de 1997.

Entre 1996 e 1998, a Organização Y continuou a reduzir o seu número de trabalhadores, de 355 para 297, enquanto a produção de clínquer, por trabalhador, aumentou de 5021 ton., em 1996, para 6198 ton., em 1998. A empresa investiu na formação fabril, envolvendo as acções 372 pessoas, em 1996, contra 618, 1998. O número de horas do programa de aprendizagem, em 1998, ascendeu a 48475 horas de formação, mas um leque salarial elevado (15,39, em 1997) levanta algumas

questões (Quadro 7). Como se verá mais adiante, pelas respostas aos inquéritos, a empresa automatizou a produção, procurando ganhar uma posição competitiva.

Mas os resultados financeiros são convincentes, se considerarmos que a empresa, em 1998, registou um capital próprio superior a 73 milhões de contos, tendo o seu resultado consolidado líquido do exercício atingido mais de 10 milhões de contos, em 1998, contra quase 11 milhões, no ano anterior. Também as vendas de cimento, em milhares de contos, tiveram um crescimento positivo de 5,5% em 1998, registando alguma desaceleração a partir de 1996. (Quadro 6). A organização Y tem sido, recentemente, considerada um bom modelo a seguir, enquanto empresa competitiva. No entanto, as respostas aos inquéritos questionam a política de remunerações praticada pela empresa.

3.4. Entrevistas exploratórias - Ao contrário da Organização X, na Organização Y privilegiou-se o método de Inquérito por Questionário, tendo em vista a comparação, pelo mesmo método, com os resultados obtidos na Organização X. Foram feitas visitas à fábrica, tendo havido contactos ao nível do Secretariado, e, posteriormente, o Director da Fábrica concedeu uma longa entrevista e autorizou a utilização de alguns documentos, na condição de se respeitar o maior sigilo.

3.5. Inquéritos por Questionários - Os inquéritos por questionário foram entregues em Dezembro de 1998, na Organização Y, tendo sido distribuídos aos trabalhadores pelo seu Director, que se empenhou pessoalmente neste projecto de investigação. A recolha dos mesmos foi efectuada no final de Janeiro de 1999. Provavelmente, a postura da Organização Y, face a respostas escritas, é diferente da assumida pela Organização X, porque a Organização Y é talvez menos burocratizada (o seu Director luta há anos contra o "espírito de quintinha", de pelouros e funções rígidas). No entanto, ambas as empresas têm tido apoio de empresas consultoras, para vencerem os novos desafios.

Quadro 8. - Organização Y - Empresa 2

Inquéritos distribuídos	40
Inquéritos preenchidos	38

Na Organização Y foram distribuídos 40 Inquéritos por Questionário e foram preenchidos e recolhidos 38 (Quadro 8). Fazem parte da amostra os seguintes trabalhadores:

- 10 Quadros da empresa, com uma idade média de 39,7 anos e uma antiguidade média de 14,7 anos;
- 14 Encarregados, com uma idade média de 50 anos e uma antiguidade média de 28,6 anos (na Organização X, os Encarregados foram considerados "entalados", na medida em que, historicamente, as chefias intermédias tendem a ser substituídas pela nova tecnologia, mas na Organização Y, pareceu-me não haver grandes tensões, relativamente às expectativas deste grupo);
- 13 Operários especializados, cujas médias de idade e antiguidade são de 39,2 e 20 anos, respectivamente;
- 1 Administrativo, com 45 anos de idade e 23 de antiguidade.

O nível de instrução dos inquiridos compreende 9 licenciados e bacharéis, 28 com formação secundária e 1 com a 4.^a classe; relativamente ao vínculo, são todos efectivos e responderam 37 pessoas do sexo masculino e uma do sexo feminino.

Mais de metade dos trabalhadores situa-se na classe etária dos 41 aos 55 anos e 63,2 % tem uma antiguidade igual ou superior a 21 anos.

Somente cerca de 8% do total declarou uma remuneração bruta mensal superior a 400 contos (Quadro 9).

Organização Y - Empresa 2

Variáveis	Níveis	Número	Porcentagem
Sexo	Masculino	37	97,4
	Feminino	1	2,6
Idade	26-40 anos	11	28,9
	41-55 anos	20	52,6
	56 e mais anos	6	15,8
Antiguidade	até 2 anos	2	5,3
	3-8 anos	6	15,8
	9 -20 anos	6	15,8
	21 e mais anos	24	63,2
Habilitações	4ª classe	1	2,6
Literárias	Secundário	28	73,7
	Superior	9	23,7
Categorias profissionais	Quadros	10	26,3
	Encarregados	14	36,8
	Administrativos	1	2,6
	Operadores/operários	13	34,2
Remuneração	100-200 contos	9	23,7
	201-400contos	11	28,9
	>400 contos	3	7,9
Vínculo	Efectivo	38	100
	Eventual	0	0

3.6. Análise das informações recolhidas

Estrutura Organizacional - A estrutura da empresa ainda não atingiu a flexibilidade desejada, como comprovam cerca de 25% das respostas, e 38% dos trabalhadores inquiridos considera a estrutura burocrática e rígida. O processo de tomada de decisão está centralizado e são seguidos os regulamentos da hierarquia. Em todos os grupos predomina o trabalho mental, afastando-se tal modelo do *taylorismo primitivo* (de acordo com a expressão usada por Lipietz, 1996).

Feito o confronto entre aquilo que a empresa espera das pessoas, no sentido da rotação de funções e polivalência (como acontece no Japão) e as mudanças que têm ocorrido na empresa no sentido da rotação e polivalência, verifica-se que essas mudanças não satisfazem em pleno as necessidades da empresa. A maioria, calculada em 80% das respostas, apoiaria uma nova organização do trabalho (sobretudo ao nível dos Quadros) e prefere o trabalho em grupo ao individual, embora tenha sido proposto, por alguns trabalhadores, o trabalho misto.

Alguns trabalhadores, cerca de um terço, considera que as relações informais ainda não estão tão desenvolvidas como seria desejável e uma gestão autoritária, que obrigaria a uma obediência sem discussão, seria rejeitada por 92,1% da amostra.

Novos modelos de produção - A empresa reconhece o valor das relações de cooperação, que superam, em todos os grupos estudados, as relações de competição, o mesmo sucedendo na colaboração interdepartamental, que supera o individualismo funcional. Um dos grupos da amostra, deu nota maioritariamente negativa, relativamente à qualidade de vida no local de trabalho, numa empresa onde predomina a automatização da produção, apesar de a maioria da amostra reconhecer que o seu trabalho não é monótono, mas pelo contrário, permite o desempenho de tarefas variadas, o que me permite deduzir que a empresa tem vindo a abandonar o taylorismo. Os trabalhadores inquiridos não gostam da pressão das

chefias (71,1%) e quase 100% quer mais diálogo e apoio das mesmas. Numa perspectiva antropocêntrica ou mesmo de acordo com o novo paradigma, penso eu, de futuro, o chefe seria o "facilitador" que ajuda o trabalhador a resolver os problemas, num contexto de criatividade, participação, delegação de poderes, confiança e autonomia. Com efeito, 20 % das respostas consideram existir pouca autonomia, a maioria aprecia a delegação de poderes (92,1%) e considera que não se deve desconfiar do trabalhador (92,1%) e 97,4 % dos inquiridos confirmam que as chefias aceitam as suas sugestões.

Cultura de empresa - Cinquenta por cento dos inquiridos consideram que os rituais, festas, encontros, convívio, celebração de datas e tradições não têm sido muito promovidas na empresa. O estilo de gestão privilegia, em primeiro lugar, o compromisso, seguindo-se, em 2.º lugar, o consenso, ficando de lado a cultura radical. Mas quando interrogados sobre se foram consultados aquando da introdução de novas tecnologias e se houve um debate sobre as mudanças, como acontece em muitos países europeus, a resposta foi maioritariamente negativa (76,3% e 68,4%, respectivamente), com a excepção dos Quadros, o que denota a influência da cultura nacional (como alertam autores como Hofstede, 1997), no sentido da falta de participação (os inquiridos afirmam, no entanto, que na empresa há participação, que será , supomos nós, bastante limitada). Os operários, na sua totalidade, acreditam nos valores da empresa, como condição necessária ao incremento da produtividade, enquanto os outros grupos, embora partilhando desta visão, não foram unânimes, nas suas respostas. Mas em todos os grupos foi dado o maior relevo a dois valores básicos da empresa, que são o cliente e a necessidade de responder às novas exigências dos mercados, ou seja, as teorias sistémicas e contingenciais, fazem parte dos novos referenciais da Organização Y.

Competitividade - De acordo com os dados da amostra, o salário mais elevado foi de cerca 877 contos e o mais baixo de 142 contos. Os Quadros auferem melhores

salários, ocupando a 2.^a posição os Encarregados e, em 3.^o lugar, os Operários especializados. Interrogados sobre se a remuneração é justa, alguns Encarregados e Operários revelaram um certo grau de insatisfação. Talvez este quadro se prenda com as respostas dadas acerca dos pontos fracos da empresa. Estes, foram salientados principalmente em *items* como a falta de motivação das pessoas, falta de medidas de incentivos, níveis de qualificação dos trabalhadores, responsabilidade de cada um e aprendizagem a nível individual, de grupo e da organização. Com menos importância, figuram nos pontos fracos os investimentos em formação, a capacidade de inovação, a imagem da empresa, a rapidez de resposta e o desejo colectivo de vencer. O novo paradigma da competitividade recomenda uma mão-de-obra altamente motivada e qualificada e bem paga. Nos resultados do inquérito, as políticas contra o absentismo, com incentivos materiais, são defendidas por 60,5% das respostas.

São, no entanto, reconhecidos à empresa, por todos os grupos estudados, os seguintes pontos muito fortes, por ordem decrescente de importância: rentabilidade financeira, qualidade, capacidade de responder às novas exigências dos mercados, desejo colectivo de vencer, rapidez de resposta, produtividade, tecnologia, vantagens face à concorrência, aprendizagem (tal como na Organização X, na Organização Y, em regra, não são despedidas as pessoas incapazes de aprender) ao nível organizacional, capacidade de inovação, responsabilidade de cada um, investimentos em formação, imagem, perspectivas de futuro e outros de menor pontuação. A maioria vê na empresa pontos fortes e, relativamente aos factores considerados neutros, alguns operários e encarregados salientaram as perspectivas de futuro.

No Quadro 10, relativo à questão dicotómica - Questão 10 - do Inquérito por Questionário, é possível fazer algumas comparações entre as duas empresas estudadas, sendo de notar a coluna do "sim", mais acentuada na Organização Y, nos primeiros 6 *items* e nos seguintes, especialmente, na delegação, nos novos métodos

de trabalho, na aceitação de sugestões, nos valores e no controlo sobre o trabalhador; apresentaram percentagens semelhantes na desconfiança e na falta de debate, face à mudança.

Quadro 10 - Questão 10: Respostas "sim" e "não", em percentagem*

Item	Empresa 1		Empresa 2	
	sim	não	sim	não
Mais diálogo e apoio das chefias	96	0	97.4	2.6
Novos programas de formação	92	4	100	0
Mais conhecimentos técnicos	84	12	100	0
Bom ambiente de trabalho	84	16	97.4	2.6
Tecnologia avançada	84	12	97.4	2.6
Experiência que o trabalhador já tem há alguns anos	84	12	92.1	7.9
Incentivos materiais para as pessoas não faltarem ao trabalho	80	16	60.5	36.8
Mudando o modelo de organização do trabalho	80	12	76.3	21
Delegação de poderes/funções	76	20	92.1	5.3
Experiência adquirida em novos métodos de trabalho	76	8	97.4	2.6
As chefias/coordenações aceitam as suas sugestões	72	24	97.4	2.6
Cultura de empresa assente em valores	72	24	84.2	15.8
Com formação habitual	72	28	57.9	42.1
Quando foram introduzidas novas tecnologias, foi consultado	40	60	23.7	76.3
Houve debate sobre as mudanças na organização	36	64	26.3	68.4
Pressão das chefias	32	60	28.9	71.1
Obediência, sem discutir	24	68	5.3	92.1
Controlando o trabalhador	16	80	52.6	47.4
Desconfiando do trabalhador	4	92	7.9	92.1

*A soma das percentagens não perfaz 100% nos casos de respostas omissas.

4. Análise factorial

4.1. Estudo das tendências a partir da investigação da soma dos elementos da amostra das duas empresas estudadas - Somando o total dos inquéritos preenchidos, nas duas empresas, foi possível aumentar o número de elementos da amostra para 63, tornando a análise factorial mais operacionalizável, embora, a avaliar pelos estudos de Jorge Vala, Maria Benedicta Monteiro, Luísa Lima e António Caetano (1995), ou pelas obras de Bryman e Cramer (1992) e Maria Helena Pestana

e João Nunes Gageiro (1998) ou as pistas a partir do texto de Elizabeth Reis (1990), é problemática qualquer análise factorial com um número reduzido de inquiridos. No entanto, com 63 inquéritos, já é possível obter alguns resultados aceitáveis, se se pretende estudar a competitividade das empresas e as suas implicações em termos organizacionais, culturais e até pessoais, à semelhança do trabalho das obras citadas. Se, por um lado, o preenchimento dos inquéritos, a título individual, podem corresponder a respostas anónimas e confidenciais, dignas de crédito, por outro lado poderão reflectir alguma desconfiança de quem responde ou falta de motivação para responder. Por vezes, os dados poderão ser pouco rigorosos e haverá falta de clareza nos resultados. Com uma dimensão da amostra reduzida, os resultados poderão ser instáveis e pouco claros. Castilho, na Conferência do INOFOR, em Maio de 1999, recomendou a pesquisa feita com entrevistas em grupo, o que se justifica, sobretudo quando os inquiridos não entendem correctamente as perguntas do inquérito.

Elizabeth Reis (1990: 1) afirma que a "análise factorial permite identificar novas variáveis, em número menor que o conjunto inicial, mas sem perda significativa da informação contida neste conjunto". A análise das componentes principais é fundamental na medida em que se trata de um "método estatístico multivariado que permite transformar um conjunto de variáveis iniciais correlacionadas entre si, num outro conjunto de variáveis não correlacionadas (ortogonais), as chamadas componentes principais, que resultam de combinações lineares do conjunto inicial. As componentes principais são calculadas por ordem decrescente de importância" (...) (e) "A última componente principal será a que menor contribuição dá para a explicação da variância total dos dados originais" (*id., ibi.: 1*).

É feita seguidamente uma análise dos resultados do questionário, com recurso à análise factorial, pela análise em componentes principais e após a rotação varimax.

Questão 8

A partir do quadro 11, a variância explicada é de 46%, que resulta da soma das variâncias das 3 colunas: $19+15+12=46$. Cada uma destas parcelas corresponde à proporção da variância explicada dentro da variância total. Os factores extraídos, ou seja, as características que aparecem juntas e que constituem um factor, tendem a expressar uma dicotomia, de sinais contrários. Para cada componente principal, são de considerar os pesos, isto é, **correlações**, que forem superiores a 0,5 e mais próximos de 1. Neste caso, há uma forte associação entre a variável e a componente, contribuindo com maior peso para a formação do factor; se estiver próximo de zero, afirma-se exactamente o contrário.

- No factor 1, seguindo a ordem do questionário, é considerado o factor **satisfação**, no qual são de realçar *items* como estabilidade (0,79) e tarefas variadas (0,71); como antítese da satisfação, surge, com valor negativo (-0,67) a estrutura organizacional burocrática e rígida;

- O factor 2 é composto pelo poder de decisão, que reflecte certas formas de percepção da realidade empresarial, agrupando *items* que referem a descentralização do processo de tomada de decisão (0,7) e o trabalho de equipa que, com alguma autonomia, nem sempre segue os regulamentos estabelecidos pela hierarquia (0,63); como contraponto, há centralização do processo de tomada de decisão, com um *loading* negativo de -0,73;

- O factor 3 - flexibilidade - agrupa algumas dicotomias, compreendendo, por ordem decrescente, o esforço mental do trabalho (0,54) e o respeito pela hierarquia (0,51); a colaboração interdepartamental (-0,66) e a estrutura organizacional flexível (-0,62) são a perspectiva alternativa de encarar a estrutura, embora considere o *item* de "esforço mental" algo confuso, por se tratar de uma necessidade das empresas actuais e futuras. O novo paradigma, que se vem desenhando nas últimas décadas, implica uma maior intelectualização do trabalho.

Quadro 11 - Questão 8: factores satisfação, decisão e flexibilidade

ITEMS	Factor 1	Factor 2	Factor 3
	Satisf	Decis	Flexib
A estrutura organizacional é burocrática e rígida	-0.67	-0.20	0.06
A estrutura organizacional é flexível	0.39	0.31	-0.62
Há estabilidade ao nível das funções	0.79	0.16	-0.06
Há frequentes mudanças nos depart., conduzindo à polival.	-0.29	0.18	0.05
O processo de tomada de decisão está centralizado	-0.23	-0.73	-0.17
O processo de tomada de decisão está descentralizado	0.01	0.70	-0.12
Há um forte respeito pela disciplina e hierarquia	0.02	0.16	0.51
Os departamentos colaboram entre si	0.05	-0.05	-0.66
As equipas de trab. nem sempre seguem os regul. estabel.	-0.34	0.63	0.11
O seu trabalho exige esforço físico	-0.23	0.22	0.00
O seu trabalho exige esforço mental	0.49	-0.10	0.54
O seu trabalho é sufic. variado, evitando a monot. e satur.	0.71	-0.23	0.06
Prp.Totl (variância explicada = 46%)	0.19	0.15	0.12

Quadro 12 - Questão 11: factores cooperação e competição

ITEMS	Factor 1	Factor 2
	Coop	Comp
A empresa automatizou a produção	0.34	0.41
A empresa permite e promove o envolvimento dos trabalhadores	0.75	0.13
A empresa fomenta a partilha de informação	0.76	-0.03
A empresa promove a qualidade de vida no próprio local de trab.	0.82	-0.20
A empresa preocupa-se com o ambiente	0.35	0.57
A empresa valoriza mais a competição	-0.09	0.65
A empresa incentiva mais a cooperação	0.68	0.30
A empresa põe em primeiro lugar a qualidade do produto/serviço	0.48	0.51
A empresa espera das pessoas disponib. para rotação e polival.	-0.13	0.72
Prp.Totl (variância explicada = 51%)	0.31	0.20

Quadro 13 - Questão 12: factores não conflito e mentalidade

ITEMS	Factor 1	Factor 2
	N/confli	Mental
A empresa aposta em ter a sua própria cultura	0.64	0.33
A empresa aposta no compromisso	0.56	0.51
A empresa aposta no conflito	-0.67	-0.13
A empresa aposta no consenso	0.54	0.40
A empresa aposta na distância hierárquica p/ manter respeito	-0.74	0.25
A empresa aposta em mudar a mentalidade das pessoas	0.14	0.74
A empresa aposta no conviv., promov. encont., festas, celebr.	0.13	0.49
A empresa aposta no desped. das pess. incap. de aprender	-0.68	-0.13
A empresa aposta na criação de valores bás. p/ aument. produtiv.	0.13	0.80
A empresa aposta numa distribuição justa dos proveitos	0.01	0.64
Prp.Totl (variância explicada = 50%)	0.25	0.25

Questão 11

Aborda o modelo de produção da empresa e as relações de cooperação e de competição, com uma variância explicada de 51% (Quadro 12).

- O factor 1 caracteriza as relações de cooperação a nível interno, registando uma associação bastante elevada entre a qualidade de vida no trabalho (0,82), partilha de informação (0,76), envolvimento dos trabalhadores (0,75) e cooperação (0,68);

- O factor 2 abrange as relações de competição. Esta atitude reflecte, em parte, as ameaças do ambiente competitivo externo. A contribuição das variáveis para o factor foram a rotação e polivalência (0,72), a competição enquanto valor da empresa (0,65), preocupações ambientais (0,57) e Qualidade (0,51).

Questão 12

Com uma variância explicada de 50% (Quadro 13), esta questão diz respeito à cultura do não conflito e à mudança de mentalidades.

- No factor 1 - a cultura do não conflito ou de evitação do conflito - são de considerar, nesta temática, duas classes de *items*, com resultados distintos: com sinal positivo, foram tidos em conta "A empresa tem a sua própria cultura" (0,64), "A empresa aposta no compromisso" (0,56) e "A empresa aposta no consenso" (0,54) e, com sinal negativo, apresentaram grandes correlações os *items* "Distância hierárquica para manter respeito" (-0,74), "Despedimento das pessoas incapazes de aprender" (-0,68) e "A gestão da empresa aposta no conflito" (-0,67). Na parte teórica da Tese foram tratados estes temas, nomeadamente, no que respeita aos valores/credos de cada empresa, aos modelos culturais onde predomina o compromisso (alguns países europeus) ou o consenso (organização japonesa); de sinal contrário, Hofstede (1997) coloca a questão da distância hierárquica (países asiáticos), a reengenharia, com Hammer e Champy (1994), que colocam a questão da aprendizagem e Conceição Cerdeira (1997/1998) caracteriza alguns países europeus do Mediterrâneo com uma cultura de antagonismo;

- O factor 2 corresponde à mudança de mentalidades, sendo de admitir uma forte associação entre vários *items*, que convergem para uma maior competitividade. Assim, foram considerados os valores básicos para aumentar a competitividade (0,80), mudar a mentalidade das pessoas (0,74), distribuição justa de proveitos (0,64) e aceitar o compromisso com a empresa (0,51).

Questão 13

Foi estudada a importância dos valores partilhados pelos grupos, com 2 factores e uma variância explicada de 47% (Quadro 14).

- O factor 1, a autonomia do trabalhador, para a qual convergem vários *items*, está saturado do seguinte modo: participação (0,83), iniciativa (0,82), confiança no ser humano (0,77), autonomia do trabalhador (0,67) e formas diferentes de pensar (0,65).

Neste factor, saliento a definição de cultura enquanto "significados partilhados" (Schein, 1992) e a importância das subculturas (Sainsaulieu, *in* Carvalho Ferreira, 1996);

- Factor 2 diz respeito a uma cultura de mercado, que, criticamente, Petrella (Conferência do INOFOR, Maio, 1999), questiona. Foram consideradas as correlações positivas relativas ao cumprimento de normas e regulamentos (0,82), as exigências do mercado (0,77) e a importância dada ao cliente (0,57). A associação elevada, expressa em 0,82, é exagerada, se considerarmos que a resposta ágil e rápida ao mercado tem uma lógica exactamente ao contrário do modelo assente em normas e regulamentos rígidos e burocráticos, que incompatibilizam a empresa com os mercados actuais. Admito a possibilidade de os trabalhadores não terem entendido correctamente a questão que lhes foi colocada; pode, no entanto, ser entendido, que tais *items* são imposições externas ao indivíduo.

Quadro 14 - Questão 13: factores autonomia e mercado

ITEMS	Factor 1	Factor
	Auton	Mercado
Autonomia no trabalho	0.67	0.23
Obediência	-0.35	0.47
Distância hierárquica	-0.44	0.30
Relações informais	0.46	0.04
Iniciativa	0.82	0.16
Participação	0.83	0.25
Exigências do mercado	0.14	0.77
Cumprimento de normas e regulamentos	0.12	0.82
Confiança no ser humano	0.77	0.04
Formas diferentes de pensar	0.65	-0.19
Regalias e estatutos diferentes	-0.26	-0.12
O cliente é a pessoa mais importante da empresa	0.26	0.57
Prp.Totl (variância explicada = 47%)	0.29	0.18

Quadro 15 - Questão 14: factores investimento, mercado, aprendizagem, motivação e competição

ITEMS	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
	Invest	Mercado	Aprendiz	Motiv	Compet
Vantagens competitivas face à concorrência	0.01	0.21	0.25	-0.32	0.54
Desejo colectivo de vencer	0.14	0.35	0.07	0.44	0.64
Capacidade de aprendiz. ao nível individual	-0.19	-0.17	0.60	0.37	0.17
Capacidade de aprendiz. ao nível dos grupos	0.24	-0.01	0.87	0.05	0.17
Capac. de aprendiz. ao nível da organiz.	0.46	0.09	0.70	0.17	-0.16
Produtividade	0.63	-0.07	0.53	-0.26	0.00
Tecnologia	0.87	0.04	0.04	0.09	0.08
Investimentos em formação	0.86	-0.14	0.09	0.27	-0.11
Responsabilidade de cada um	0.60	-0.04	0.09	0.56	-0.07
Motivação das pessoas	0.23	0.02	0.07	0.89	-0.03
Medidas de incentivo	0.26	-0.04	0.05	0.84	0.01
Capacidade de inovação	0.39	0.31	-0.06	0.32	-0.65
A imagem da empresa no país e no estrang.	-0.06	0.53	0.45	-0.13	-0.48
Níveis de qualificações dos trabalhadores	-0.25	-0.14	0.36	0.62	-0.16
Perspectivas de futuro	-0.08	0.47	0.46	0.22	0.31
Rapidez de resp. aos pedidos dos clientes	-0.02	0.86	-0.04	-0.08	0.12
A empresa tem capacidade de acompanhar as novas exigências do mercado internac.	0.12	0.76	-0.01	-0.12	0.17
A empresa é saudável e tem lucros	-0.13	0.73	-0.03	-0.03	0.04
A empresa tem ganho prémios de qualidade	-0.01	0.80	0.00	0.09	-0.26
Prp.Totl (variância explicada = 72%)	0.16	0.18	0.13	0.16	0.09

Questão 14

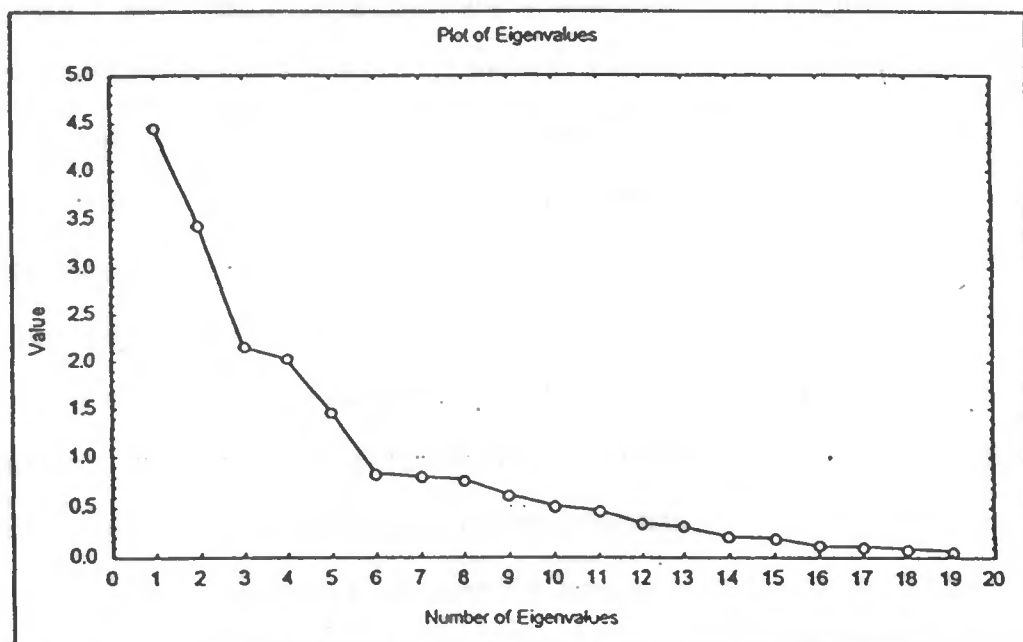
Foram determinados 5 factores competitivos, a seguir apresentados, com uma variância explicada de 72% (Quadro 15). Nesta questão, foram observados alguns *missing values*, que se prendem com questões já referidas.

- No factor 1, os investimentos, foram ordenadas as variáveis com os seguintes *loadings*: tecnologia (0,87), investimentos em formação (0,86), produtividade (0,63) e responsabilidade de cada um (0,60);
- O factor 2 refere-se ao mercado e inclui: rapidez de resposta aos clientes (0,86), a empresa tem ganho prémios de qualidade (0,80), a empresa tem capacidade de acompanhar as novas exigências do mercado internacional (0,76), rentabilidade financeira da empresa (0,73) e imagem da empresa no País e no estrangeiro (0,53);
- O factor 3, aprendizagem, apresentou grande associação na aprendizagem a nível grupal (0,87), aprendizagem organizacional (0,70) aprendizagem individual (0,60) e produtividade (0,53);
- O factor 4, motivação, apresentou grande associação entre as seguintes variáveis: motivação das pessoas (0,89), medidas de incentivos (0,84), níveis de qualificação dos trabalhadores (0,62) e responsabilidade de cada um 0,56).
- Finalmente, o factor 5, da competitividade, apresentou resultados que, em minha opinião, parecem inconclusivos, dada a dicotomia dos valores registados: correlações positivas nas vantagens competitivas (0,54) e no desejo colectivo de vencer (0,64) mas, de sinal contrário, na capacidade de inovação, que registou um *loading* de -0,65

No gráfico 2 é apresentado o resultado do *Scree Test*, com o Gráfico dos Valores Próprios (tendo cada factor o seu valor próprio) e onde se distinguem, com uma certa facilidade, os primeiros factores. A partir do último factor retido, a representação gráfica passa a assumir a forma de um segmento de recta, praticamente paralelo ao eixo das abcissas e que tende para zero. Elizabeth Reis (1990: 26), afirma que são de "excluir as componentes cujos valores próprios são

inferiores à média, isto é, menores que 1 se a análise for feita a partir de uma matriz de correlações (critério de Kaiser)" O método de Kaiser é considerado, contudo, discutível relativamente ao número de factores retidos e à percentagem da variância explicada.

Gráfico 2 - Scree Test - Gráfico dos Valores Próprios



4.2. Relações entre os indicadores dos factores e as Organizações X e Y (empresas 1 e 2) e as diferenças nas categorias profissionais - A análise descritiva poderá ser complementada pelo estudo das relações entre os indicadores dos factores e as variáveis da amostra.

Passo a apresentar os resultados da **diferença entre as médias**, após os seguintes aspectos preliminares:

- O teste t de Student alerta-nos para a diferença entre as médias das duas empresas, sendo de considerar o p significativo quando é inferior a 0,05 (Quadro 16);
- Quanto maior é a média mais se verifica o fenómeno (Quadro 16);
- Nos Quadros 16, 26 e 27 verifica-se que à medida que nos aproximamos das últimas questões do inquérito por questionário, o N (respostas válidas) vai diminuindo, o que corresponde a um maior número de respostas omissas.

Feito o Teste de Levine (Quadro 16) e partindo das questões do inquérito por questionário (Anexo 2) e dos **indicadores dos factores já construídos e apresentados**, é possível chegar ao seguinte resultado:

- Nos indicadores **satisfação e não conflito**, apesar do p obtido ser inferior a 0,05, a análise fica inviabilizada porque o **teste de homogeneidade de variâncias impõe** que o novo p, desses indicadores, seja superior a 0,05; no entanto, pelo mesmo método, podemos afirmar que:
 - No indicador **mercado**, para $p = 0,014273$, a média da empresa 1 é negativa (-0,480224). Ao contrário do que fazia supôr, os inquiridos ainda não interiorizaram de forma acentuada a noção de mercado e as novas exigências, que são colocadas à empresa, a partir do cliente. Este facto está ligado à chamada pirâmide invertida (Kovács, 1992; Pedro Camara, 1997) e ao *item* "o cliente é a pessoa mais importante da empresa";

Quadro 16 - Relações entre os indicadores dos factores e as empresas 1 e 2

STAT. BASIC STATS		Grouping: EMPRESA				
		Group 1: G_1:1				
		Group 2: G_2:2				
Variable	Mean G_1:1	Mean G_2:2	t-value	df	p	
SATISFAC	-.600982	.360589	-3.91003	54	.000260	
DECISAO	.138109	-.082866	.79791	54	.428418	
FLEXIBIL	-.081457	.048874	-.46881	54	.641093	
COOPERAC	-.242608	.121304	-1.30322	55	.197928	
COMPETIC	-.067668	.033834	-.35843	55	.721396	
N_CONFLI	-.620928	.294124	-3.51212	54	.000907	
MENTALID	.033069	-.015664	.16881	54	.866578	
AUTONOM	-.228409	.110942	-1.15157	50	.254975	
MERCADO	-.480224	.233252	-2.53905	50	.014273	
INVESTIM	-.623721	.207907	-2.41440	38	.020684	
MERCAD	.211749	-.070583	.76914	38	.446566	
APRENDIZ	.213657	-.071219	.77618	38	.442449	
MOTIVAC	.125709	-.041903	.45433	38	.652175	
COMPETIT	.459114	-.153038	1.71787	38	.093960	
Variable	Valid N G_1:1	Valid N G_2:2	Std.Dev. G_1:1	Std.Dev. G_2:2	F-ratio varians	
SATISFAC	21	35	1.161191	.683784	2.883831	
DECISAO	21	35	1.179576	.883361	1.783097	
FLEXIBIL	21	35	1.268344	.815351	2.419827	
COOPERAC	19	38	1.145845	.910735	1.582953	
COMPETIC	19	38	1.095126	.962571	1.294383	
N_CONFLI	18	38	1.257410	.695436	3.269181	
MENTALID	18	38	1.137648	.943955	1.452490	
AUTONOM	17	35	.998836	.995867	1.005971	
MERCADO	17	35	1.151734	.839318	1.883003	
INVESTIM	10	30	1.169731	.861004	1.845700	
MERCAD	10	30	1.250825	.915783	1.865553	
APRENDIZ	10	30	.680763	1.086284	2.546217	
MOTIVAC	10	30	.564013	1.113031	3.894362	
COMPETIT	10	30	.957405	.981552	1.051078	
Variable	p varians	Levene F(1,df)	df Levene	p Levene		
SATISFAC	.006353	9.850303	54	.002751		
DECISAO	.133935	5.459647	54	.023201		
FLEXIBIL	.022537	7.812328	54	.007170		
COOPERAC	.233279	2.870025	55	.095900		
COMPETIC	.493633	.878264	55	.352775		
N_CONFLI	.002552	9.590165	54	.003100		
MENTALID	.336062	.399446	54	.530042		
AUTONOM	.947768	.001086	50	.973840		
MERCADO	.119298	.745125	50	.392146		
INVESTIM	.204233	2.144594	38	.151298		
MERCAD	.196714	3.542145	38	.067503		
APRENDIZ	.142589	.657444	38	.422513		
MOTIVAC	.037305	2.448517	38	.125927		
COMPETIT	1.000000	.005367	38	.941985		

- Finalmente no indicador **investimento**, para $p = 0,020684$, a média da empresa 1 é igualmente negativa (-0,623721), pelo que serão de considerar insuficientes os investimentos que a empresa tem feito, por exemplo, em formação.

Tendo sido distribuído o inquérito pelas várias categorias profissionais, passamos agora ao **estudo das diferenças profissionais entre categorias**, com base no estudo da diferença das médias. No Quadro 22 constam 4 linhas, com valores relativos às quatro categorias profissionais estudadas e respectivos códigos: chefias (código 1), quadros (código 2), administrativos (código 4) e operadores/operários (código 5). Este estudo pressupõe quatro etapas, a saber:

- 1 - Teste de Levene (Quadro 17), no qual foram encontrados, para os indicadores em análise, valores para p superiores a 0,05, (teste de homogeneidade de variâncias);
- 2 - Análise da variância e o estudo de p (Quadro 18);
- 3 - Teste de Tukey e estudo de p (Quadros 19, 20 e 21);
- 4 - Estudo do quadro das médias (Quadro 22).

Feito o teste de Levene (Quadro 17) e a análise da variância (Quadro 18), foram encontrados os seguintes valores:

1 - Para $p = 0,003006$, o valor significativo de p alerta-nos para a existência de diferenças nas várias categorias profissionais no que respeita ao indicador **competição**. Tendo-se efectuado, posteriormente, o teste de Tukey (Quadro 19) é possível extrair da matriz apenas um valor para p , considerado significativo, ou seja, inferior a 0,05. Assim, p assume o valor de 0,002053. Observando os grupos profissionais em linha e em coluna, constata-se que se trata do grupo profissional com o código 4 (administrativos), que cruza com o grupo do código 5 (operadores/operários). Pela consulta do quadro das médias (Quadro 22), enquanto o grupo dos administrativos assume o valor de 0,79 (positivo), o grupo dos operadores/operários assume o valor negativo de -1,02. Com efeito, o fenómeno das relações de competição está bem presente no grupo dos administrativos, em

Quadro 17 - Teste de Levene (Empresa 1)

Variable	SS Effect	df Effect	MS Effect	SS Error	df Error
SATISFAC	3.594663	3	1.198221	4.242100	17
DECISAO	1.494380	3	.498127	5.877761	17
FLEXIBIL	1.420375	3	.473458	6.810427	17
COOPERAC	2.020975	3	.673658	4.488777	15
COMPETIC	.828838	3	.276279	2.700005	15
N_CONFLI	1.023899	3	.341300	6.393447	14
MENTALID	.847142	3	.282381	6.996131	14
AUTONOM	.537597	3	.179199	2.436787	13
MERCADO	1.338971	3	.446324	2.133992	13
INVESTIM	.529842	2	.264921	1.835551	7
MERCAD	1.242048	2	.621024	1.683547	7
APRENDIZ	.214819	2	.107410	.889865	7
MOTIVAC	.290065	2	.145033	.090687	7
COMPETIT	1.990726	2	.995363	.744703	7

Variable	MS Error	F	p
SATISFAC	.249535	4.80181	.013352
DECISAO	.345751	1.44071	.265872
FLEXIBIL	.400613	1.18183	.346079
COOPERAC	.299252	2.25114	.124376
COMPETIC	.180000	1.53488	.246428
N_CONFLI	.456675	.74736	.541686
MENTALID	.499724	.56507	.646950
AUTONOM	.187445	.95601	.442511
MERCADO	.164153	2.71895	.087428
INVESTIM	.262222	1.01030	.411643
MERCAD	.240507	2.58215	.144557
APRENDIZ	.127124	.84492	.469138
MOTIVAC	.012955	11.19490	.006594
COMPETIT	.106386	9.35613	.010528

Quadro 18 - Análise de variância (Empresa 1)

Variable	SS Effect	df Effect	MS Effect	SS Error	df Error
SATISFAC	4.99727	3	1.665756	21.97004	17
DECISAO	9.74203	3	3.247342	18.08596	17
FLEXIBIL	3.01879	3	1.006262	29.15513	17
COOPERAC	5.07649	3	1.692164	18.55682	15
COMPETIC	12.82364	3	4.274547	8.76378	15
N_CONFLI	2.46339	3	.821132	24.41497	14
MENTALID	2.57506	3	.858352	19.42706	14
AUTONOM	7.56094	3	2.520312	8.40183	13
MERCADO	13.50887	3	4.502958	7.71498	13
INVESTIM	5.94351	2	2.971756	6.37092	7
MERCAD	5.58151	2	2.790756	8.49955	7
APRENDIZ	1.49979	2	.749893	2.67116	7
MOTIVAC	.16472	2	.082362	2.69827	7
COMPETIT	.80422	2	.402111	7.44540	7

Variable	MS Error	F	p
SATISFAC	1.292355	1.288930	.310236
DECISAO	1.063880	3.052358	.056843
FLEXIBIL	1.715008	.586739	.631918
COOPERAC	1.237121	1.367824	.290642
COMPETIC	.584252	7.316272	.003006
N_CONFLI	1.743926	.470852	.707399
MENTALID	1.387647	.618567	.614411
AUTONOM	.646294	3.899635	.034519
MERCADO	.593460	7.587639	.003497
INVESTIM	.910132	3.265193	.099600
MERCAD	1.214221	2.298392	.170868
APRENDIZ	.381594	1.965159	.210198
MOTIVAC	.385467	.213667	.812695
COMPETIT	1.063629	.378056	.698375

Quadro 19 - Teste de Tukey HSD (Empresa 1)

COMPETIC

	{1}	{2}	{4}	{5}
CATEGORI	M=-.8373	M=.12427	M=.78603	M=-1.016
G_1:1 {1}		.701116	.230657	.996229
G_2:2 {2}	.701116		.589459	.179223
G_3:4 {3}	.230657	.589459		.002053
G_4:5 {4}	.996229	.179223	.002053	

Quadro 20 - Teste de Tukey HSD (Empresa 1)

AUTONOM

	{1}	{2}	{4}	{5}
CATEGORI	M=.78428	M=-1.502	M=-.3205	M=.25190
G_1:1 {1}		.113555	.595117	.924104
G_2:2 {2}	.113555		.210714	.033336
G_3:4 {3}	.595117	.210714		.590706
G_4:5 {4}	.924104	.033336	.590706	

Quadro 21 - Teste de Tukey HSD (Empresa 1)

MERCADO

	{1}	{2}	{4}	{5}
CATEGORI	M=-.2440	M=-.3591	M=.56952	M=-1.466
G_1:1 {1}		.999250	.764331	.474294
G_2:2 {2}	.999250		.360162	.209978
G_3:4 {3}	.764331	.360162		.002024
G_4:5 {4}	.474294	.209978	.002024	

Quadro 22 - Médias dos indicadores dos factores em cada grupo profissional (Empresa 1)

	SATISFAC	DECISAO	FLEXIBIL	COOPERAC
G_1:1	.88	-1.60	.97	.73
G_2:2	.09	-.87	.46	-1.35
G_3:4	-.99	.07	-.06	-.02
G_4:5	-.61	.81	-.44	-.16

	COMPETIC	N_CONFLI	MENTALID	AUTONOM
G_1:1	-.84	.16	-.19	.78
G_2:2	.12	-1.21	-.77	-1.50
G_3:4	.79	-.28	.31	-.32
G_4:5	-1.02	-.75	.15	.25

	MERCADO	INVESTIM	MERCAD	APRENDIZ
G_1:1	-.24	-	-	-
G_2:2	-.36	-1.80	-1.60	-.75
G_3:4	.57	.13	-.00	.12
G_4:5	-1.47	-1.28	.93	.57

	MOTIVAC	COMPETIT
G_1:1	-	-
G_2:2	.45	-.28
G_3:4	.16	.41
G_4:5	.01	.71

contraste com o grupo dos operadores, que registou uma média de sinal contrário (-1,02), ou seja, o fenómeno não é sentido de forma significativa neste grupo profissional. De resto, na análise descritiva já tinha sido afirmado que os operadores preferem as relações de cooperação às de competição.

2 - Para $p = 0,034519$, as diferenças nos grupos profissionais estão presentes no indicador *autonomia*. De igual modo, procedeu-se ao teste de Tukey para este factor, tendo-se extraído da matriz (Quadro 20) apenas um valor significativo para p , de 0,033336. Este valor, resulta do cruzamento em linha e em coluna, do grupo 2 (quadros) com o grupo 5 (operadores). A primeira coluna de algarismos foi suprimida em virtude desta conter a classe 3 (encarregados), que não consta da amostra da Organização X - Empresa 1. Fazendo uso do quadro das médias (Quadro 22), constata-se que há diferenças entre os dois grupos profissionais considerados: enquanto o grupo 2 (quadros) não reconhece existir autonomia no seu trabalho (-1,50), o grupo 5 (operadores) registou um valor positivo (0,25) evidenciando alguma autonomia.

3 - Para $p = 0,003497$, relativo ao indicador "*mercado*", enquanto pressão exercida do exterior, expressa no *item* "o cliente é a pessoa mais importante da empresa". O teste de Tukey permite a construção da matriz do Quadro 21, da qual, pelo mesmo processo já indicado, podemos extrair um único valor significativo de $p = 0,002024$. Este valor envolve os administrativos e os operadores, indicando diferenças entre estas duas categorias. Se considerarmos os vários subconjuntos da amostra, estas duas categorias dispõem de 10 e 11 inquéritos respondidos, para os administrativos e operadores, respectivamente. Enquanto o grupo dos administrativos regista um valor positivo na média (0,57), o que corresponde a uma consciência e a uma cultura que inclui o valor "*mercado*", o grupo dos operadores registou uma média negativa de -1,47, contrastando, neste valor, com o grupo 4 (Quadro 22). Uma boa parte dos administrativos está empenhada na reestruturação da empresa, enquanto elementos

do Departamento de Recursos Humanos, que vêem o futuro da empresa dependente da capacidade dos recursos humanos serem capazes de enfrentar os novos desafios, nomeadamente através de planos de formação permanente (esta preocupação ficou igualmente evidenciada aquando da realização das entrevistas exploratórias). Nesta análise da empresa 1, para cada variável, foi considerado um número mínimo de 10 respostas ($N = 10$).

Também para a Empresa 2 (organização Y), pela **diferença das médias** (Quadro 16), à semelhança da empresa 1, foram estudados vários valores significativos para p (inferiores a 0,05) e foi feito o teste de Levene, que, nos indicadores mercado e investimento, apresentava valores para p superiores a 0,05. tendo-se concluído que na empresa 2 há mais a noção de mercado e também há mais investimento. A fundamentação para o que acaba de ser afirmado pode ser localizada no Quadro 16:

- Sendo $p = 0,014273$, $t = -2,53905$, a média é igual a 0,233252 - o que supõe haver uma maior noção de mercado. Foi afirmado que todos os grupos valorizam o cliente e a necessidade de responder às novas exigências dos mercados;

- Maior investimento, provavelmente nas pessoas, é o que indica $p = 0,020684$, $t = -2,4144$, com uma média positiva (0,207907). Com efeito, os investimentos em formação foram considerados como ponto muito forte, entre outros, o que é confirmado pelos indicadores de recursos humanos (Quadro 7), no que respeita ao número de horas de formação e ao número de pessoas envolvidas, que teve um grande incremento em 1998.

Feito o Teste de Levene (Quadro 23) e a análise da variância (Quadro 24), não foram encontrados quaisquer valores significativos para p , ou seja, inferiores a 0,05 (última coluna do Quadro 24). Deste modo, não foi necessário efectuar o Teste de Tukey, nem localizar, no quadro das médias (Quadro 25) valores relativos a eventuais diferenças entre as várias categorias profissionais, no que diz respeito

Quadro 23 - Teste de Levene (Empresa 2)

Variable	SS Effect	df Effect	MS Effect	SS Error	df Error
SATISFAC	.275909	3	.091970	4.89587	31
DECISAO	1.068713	3	.356238	9.97911	31
FLEXIBIL	1.254627	3	.418209	5.40888	31
COOPERAC	.793060	3	.264353	10.55070	34
COMPETIC	1.092858	3	.364286	7.84688	34
N_CONFLI	.278605	3	.092868	5.85913	34
MENTALID	.681558	3	.227186	9.35991	34
AUTONOM	1.378711	3	.459570	6.65908	31
MERCADO	1.116170	3	.372057	4.97148	31
INVESTIM	.813273	3	.271091	6.37374	26
MERCAD	1.905913	3	.635304	7.10352	26
APRENDIZ	.633894	3	.211298	15.36643	26
MOTIVAC	1.562980	3	.520993	11.96138	26
COMPETIT	.735361	3	.245120	8.23573	26

Variable	MS Error	F	p
SATISFAC	.157931	.582340	.631060
DECISAO	.321907	1.106649	.361274
FLEXIBIL	.174480	2.396888	.087025
COOPERAC	.310315	.851888	.475336
COMPETIC	.230791	1.578426	.212561
N_CONFLI	.172327	.538906	.658865
MENTALID	.275291	.825257	.489128
AUTONOM	.214809	2.139438	.115330
MERCADO	.160370	2.319984	.094637
INVESTIM	.245144	1.105845	.364578
MERCAD	.273212	2.325314	.098135
APRENDIZ	.591017	.357516	.784117
MOTIVAC	.460053	1.132463	.354258
COMPETIT	.316759	.773839	.519173

Quadro 24 - Análise de variância (Empresa 2)

Variable	SS Effect	df Effect	MS Effect	SS Error	df Error
SATISFAC	2.205291	3	.735097	13.69177	31
DECISAO	1.219611	3	.406537	25.31152	31
FLEXIBIL	1.288837	3	.429612	21.31430	31
COOPERAC	.324536	3	.108179	30.36468	34
COMPETIC	.969978	3	.323326	33.31210	34
N_CONFLI	1.722818	3	.574273	16.17156	34
MENTALID	4.354165	3	1.451388	28.61471	34
AUTONOM	5.467112	3	1.822371	28.25244	31
MERCADO	3.088613	3	1.029538	20.86285	31
INVESTIM	1.080897	3	.360299	20.41763	26
MERCAD	.879205	3	.293068	23.44190	26
APRENDIZ	.814133	3	.271378	33.40627	26
MOTIVAC	1.277893	3	.425964	34.64841	26
COMPETIT	2.076086	3	.692029	25.86381	26

Variable	MS Error	F	p
SATISFAC	.441670	1.664358	.194942
DECISAO	.816500	.497902	.686440
FLEXIBIL	.687558	.624838	.604363
COOPERAC	.893079	.121130	.947030
COMPETIC	.979768	.330003	.803669
N_CONFLI	.475634	1.207383	.321869
MENTALID	.841609	1.724539	.180415
AUTONOM	.911369	1.999597	.134522
MERCADO	.672995	1.529784	.226335
INVESTIM	.785294	.458808	.713405
MERCAD	.901612	.325049	.807211
APRENDIZ	1.284856	.211212	.887712
MOTIVAC	1.332631	.319642	.811066
COMPETIT	.994762	.695673	.563071

a determinados indicadores. (Nesta análise, para cada variável, foi considerado um número mínimo de 30 respostas, ou seja, N = 30). No Quadro 25, constam quatro linhas, com valores relativos às quatro categorias profissionais e respectivos códigos: quadros (código 2), encarregados (código 3), administrativos (código 4) e operadores/operários (código 5). Fica suprimida a 1ª coluna de algarismos, na qual consta o código 1, que corresponde à categoria das chefias. Este grupo não respondeu ao inquérito que lhe foi distribuído, embora o director da fábrica me tenha concedido uma longa entrevista, cujo conteúdo não foi trabalhado neste quadro. A ausência de diferenças entre as várias categorias profissionais, na empresa 2, pode tornar pertinente a questão de saber se nesta empresa existe uma cultura una, sem grandes contrastes entre várias subculturas.

Quadro. 25 - Médias dos indicadores dos factores em cada grupo profissional (Empresa 2)

	SATISFAC	DECISAO	FLEXIBIL	COOPERAC
G_1:2	.81	-.35	-.24	.23
G_2:3	.17	.05	.14	.01
G_3:4	.42	.54	.76	.19
G_4:5	.28	-.12	.08	.16
	COMPETIC	N_CONFLI	MENTALID	AUTONOM
G_1:2	.07	.23	.33	.68
G_2:3	-.15	.09	-.39	.07
G_3:4	.53	1.02	1.08	.66
G_4:5	.17	.50	.03	-.32
	MERCADO	INVESTIM	MERCAD	APRENDIZ
G_1:2	.42	.47	-.24	-.43
G_2:3	-.09	.13	-.18	.04
G_3:4	-.52	-.61	.58	-.11
G_4:5	.51	.24	.05	-.03
	MOTIVAC	COMPETIT		
G_1:2	-.44	-.21		
G_2:3	.10	-.41		
G_3:4	.46	-.49		
G_4:5	-.06	.16		

4.3. Relações entre os indicadores dos factores e as variáveis da amostra - No Quadro 26 é apresentada uma análise das relações entre os indicadores dos factores e as variáveis da amostra, com valores agregados, isto é, como uma amostra igual a 63. Tendo sido já feita a comparação das médias entre as duas empresas, iremos prosseguir o mesmo estudo, alargando-o às questões 2, 3, 4, 5, 6 e 7 do inquérito por questionário.

Questão 2 - Antiguidade

Não havendo nenhum valor para p inferior a 0,05, não podemos obter qualquer relação entre os indicadores a variável antiguidade.

Questão 3 - Idade

No indicador da competitividade ou vantagens competitivas, foi obtido um valor para $p = 0,04$ e calculada uma correlação negativa de -0,3303 (Quadro 26). Sendo a correlação negativa, poder-se-á afirmar que, à medida que aumenta a idade do trabalhador, baixa a sua competitividade ou capacidade para se tornar competitivo ou, ainda, diminuem as suas vantagens competitivas. Servem de exemplo os quase reformados e desmotivados para a aprendizagem, que ainda não aderiram ao novo paradigma da *learnig organization* proposto por Peter Senge (1992), Sthal *et al* (1993), entre outros.

Questão 4 - Habilitações literárias

No indicador satisfação, foi igualmente obtido um valor significativo para $p = 0,001$ e uma correlação positiva igual a 0,4223 (Quadro 26). Deste modo, tendo como referencial a Questão 8, a correlação positiva indica que quanto maior é o nível de habilitações (código 1 com a 4ª classe, código 2 com formação de nível secundário e código 3 com formação superior), mais variadas são as tarefas e menos "oprimidos" se sentem os trabalhadores pela estrutura existente. Nestas condições, reduz-se a monotonia e a saturação.

Quadro 26 - Relações entre os indicadores dos factores e as variáveis da amostra

Variable	SATISFAC	DECISAO	FLEXIBIL	COOPERAC	COMPETIC
EMPRESA	.4697 N=56 p=.000	-.1079 N=56 p=.428	.0637 N=56 p=.641	.1731 N=57 p=.198	.0483 N=57 p=.721
ANTIGUID	.0704 N=56 p=.606	.1817 N=56 p=.180	.2472 N=56 p=.066	.1732 N=57 p=.198	-.1692 N=57 p=.208
IDADE	.2456 N=55 p=.071	.1607 N=55 p=.241	.2453 N=55 p=.071	.2070 N=56 p=.126	-.2199 N=56 p=.103
HABILITA	.4223 N=56 p=.001	-.2124 N=56 p=.116	.0475 N=56 p=.728	-.1004 N=57 p=.457	-.0122 N=57 p=.928
SEXO	-.2997 N=56 p=.025	-.2219 N=56 p=.100	.0419 N=56 p=.759	-.3218 N=57 p=.015	.2557 N=57 p=.055
REMUNERA	.0647 N=22 p=.775	.2526 N=22 p=.257	-.2220 N=22 p=.321	.0579 N=24 p=.788	-.3069 N=24 p=.145
Variable	N_CONFLI	MENTALID	AUTONOM	MERCADO	INVESTIM
EMPRESA	.4312 N=56 p=.001	-.0230 N=56 p=.867	.1607 N=52 p=.255	.3379 N=52 p=.014	.3647 N=40 p=.021
ANTIGUID	-.0109 N=56 p=.936	-.0166 N=56 p=.903	.0187 N=52 p=.895	-.1787 N=52 p=.205	.0803 N=40 p=.622
IDADE	.0162 N=55 p=.907	.0561 N=55 p=.684	.0780 N=52 p=.583	-.1787 N=52 p=.205	.0674 N=39 p=.684
HABILITA	.0271 N=56 p=.843	.0218 N=56 p=.873	.0960 N=52 p=.499	.0105 N=52 p=.941	-.0202 N=40 p=.901
SEXO	-.2835 N=56 p=.034	-.2066 N=56 p=.127	-.4207 N=52 p=.002	.1345 N=52 p=.342	-.0000 N=40 p=1.00
REMUNERA	-.0322 N=24 p=.881	.0138 N=24 p=.949	.0504 N=21 p=.828	-.0949 N=21 p=.682	-.2118 N=20 p=.370
Variable	MERCAD	APRENDIZ	MOTIVAC	COMPETIT	
EMPRESA	-.1238 N=40 p=.447	-.1249 N=40 p=.442	-.0735 N=40 p=.652	-.2684 N=40 p=.094	
ANTIGUID	.2272 N=40 p=.159	.1632 N=40 p=.314	.0321 N=40 p=.844	-.2694 N=40 p=.093	
IDADE	.2545 N=39 p=.118	.0701 N=39 p=.671	.0165 N=39 p=.921	-.3303 N=39 p=.040	
HABILITA	-.2227 N=40 p=.167	-.2631 N=40 p=.101	-.0463 N=40 p=.777	-.0355 N=40 p=.828	
SEXO	-.2672 N=40 p=.096	-.0684 N=40 p=.675	.0329 N=40 p=.840	.1727 N=40 p=.287	
REMUNERA	.3026 N=20 p=.195	-.2452 N=20 p=.297	.1576 N=20 p=.507	-.2929 N=20 p=.210	

Questão 5 - Sexo

No quadro 27, relativamente à relação entre os indicadores dos factores e o sexo, figuram vários valores para p , considerados significativos (inferiores a 0,05, no teste t); pelo teste de Levine (com valores para p superiores a 0,05), para os mesmos indicadores, que constam do Quadro 27, podemos afirmar que os resultados indicam que as pessoas inquiridas do sexo feminino (código 2), quando comparadas com os homens (código 1), retiram menos satisfação do trabalho, adoptam menos as relações de cooperação, evitam menos o conflito e são menos autónomas no seu trabalho. Pela consulta dos valores do Quadro 27, é feita a comparação das médias, como se segue:

- Para $p = 0,024829$, indicador satisfação, a média dos homens é de 0,138484 enquanto nas mulheres é negativa (-0,63703);
- Com $p = 0,014643$, indicador cooperação, a média masculina é de 0,128885 e nas mulheres é de -0,78942;
- Sendo $p = 0,034247$, indicador não conflito, a média nos homens é de 0,114691 e nas mulheres negativa (-0,68815);
- Também para o indicador autonomia, com $p = 0,001902$, a média nos homens é positiva (0,164306) e nas mulheres negativa (-1,05626).

Questão 6 - vínculo contratual

Todos os elementos da amostra apresentam o código 1 (efectivo), e o teste de significância da correlação não foi feito.

Questão 7 - Remuneração

Enquanto na Organização X somente um quadro declarou a sua remuneração, na Organização Y só 23 dos 38 trabalhadores responderam a este *item* (61%). Nos Quadros 26 e 26A não há nenhum p considerado significativo.

Quadro 27 - Relações entre os indicadores dos factores e o sexo

Variable	Mean G_1:1	Mean G_2:2	t-value	df	p
SATISFAC	.138484	-.63703	2.30848	54	.024829
DECISAO	.102512	-.47155	1.67194	54	.100322
FLEXIBIL	-.019374	.08912	-.30839	54	.758974
COOPERAC	.128885	-.78942	2.52069	55	.014643
COMPETIC	-.102403	.62722	-1.96144	55	.054898
N_CONFLI	.114691	-.68815	2.17224	54	.034247
MENTALID	.083574	-.50145	1.55141	54	.126645
AUTONOM	.164306	-1.05626	3.27870	50	.001902
MERCADO	-.052545	.33779	-.95997	50	.341689
INVESTIM	.000004	-.00002	.00006	38	.999951
MERCAD	.110837	-.62808	1.70933	38	.095547
APRENDIZ	.028391	-.16088	.42292	38	.674737
MOTIVAC	-.013650	.07735	-.20297	38	.840241
COMPETIT	-.071621	.40585	-1.08061	38	.286683

Variable	Valid N G_1:1	Valid N G_2:2	Std.Dev. G_1:1	Std.Dev. G_2:2	F-ratio variancs
SATISFAC	46	10	.973566	.907216	1.151620
DECISAO	46	10	.988795	.960080	1.060714
FLEXIBIL	46	10	.993541	1.079236	1.179944
COOPERAC	49	8	.960036	.922762	1.082421
COMPETIC	49	8	.988655	.880088	1.261934
N_CONFLI	48	8	.881313	1.417983	2.588702
MENTALID	48	8	1.018709	.744321	1.873181
AUTONOM	45	7	.932937	.783057	1.419441
MERCADO	45	7	1.033898	.712207	2.107381
INVESTIM	34	6	.935391	1.423125	2.314727
MERCAD	34	6	.962045	1.065170	1.225880
APRENDIZ	34	6	1.048210	.715362	2.147066
MOTIVAC	34	6	1.060992	.601590	3.110452
COMPETIT	34	6	1.037699	.678567	2.338607

Variable	p variancs	Levene F(1,df)	df Levene	p Levene
SATISFAC	.880631	.006091	54	.938082
DECISAO	1.000000	.116405	54	.734291
FLEXIBIL	.661469	.278192	54	.600049
COOPERAC	1.000000	.067574	55	.795872
COMPETIC	.805515	.456443	55	.502122
N_CONFLI	.048307	3.255933	54	.076743
MENTALID	.391185	.596571	54	.443257
AUTONOM	.704923	.554775	50	.459860
MERCADO	.352926	.743482	50	.392664
INVESTIM	.131658	2.897423	38	.096890
MERCAD	.638211	.019327	38	.890167
APRENDIZ	.402278	1.096207	38	.301714
MOTIVAC	.207115	1.229929	38	.274390
COMPETIT	.347876	.958794	38	.333684

5. CONCLUSÃO

Os pressupostos teóricos que foram objecto desta Dissertação permitem, de algum modo, admitir que, historicamente, se caminha no sentido de dar maior capacidade de intervenção nas relações sociais informais no domínio da organização do trabalho, com reflexos na alteração das hierarquias, das relações de poder, da participação e do estilo de gestão; no entanto, o neo-taylorismo continua a ser uma realidade dos nossos dias, e poder-se-á colocar a questão de saber se o *lean production* não será uma forma renovada de taylorismo.

Os autores referenciados mostram-nos uma grande variedade de esquemas organizacionais, não havendo soluções definitivas para responder aos desafios das organizações, em face de mercados e tecnologias em rápida mudança, com exigências que ultrapassam as tradicionais barreiras do espaço e do tempo. As novas tecnologias de informação/comunicação e as novas formas de automação tornaram a realidade organizacional mais flexível, mas também mais imprevisível.

As estruturas organizacionais assumem formas variadas, em conformidade com a cultura da organização, a sua história, a sua estratégia em termos geográficos, a organização do processo produtivo, a relação que estabelecem com o mercado (fornecedores e clientes), as exigências de um ambiente externo (estável ou turbulento) e as implicações de um mundo globalizado a vários níveis (negócios, cultura, moda, I & D, mercado de trabalho, publicidade, política,...).

Uma visão correcta de competitividade, terá de ultrapassar uma visão estreita, do indivíduo competitivo (isoladamente considerado, em sistema fechado) ou da empresa competitiva (perspectiva estritamente microeconómica, de inspiração neoclássica), para se alargar ao conceito de *clusters* (Porter) ou à macroeconomia, a nível nacional, ou a nível de um grupo de países, que, em conjunto, formam um bloco coeso (Comissão Europeia, 1994, 1997). Uma perspectiva sistémica de

competitividade poderá prevenir a exclusão social (dos menos aptos), dotando o cidadão de condições que o tornem competitivo. A realidade tem-nos mostrado, no entanto, que muitos gestores recusam ou evitam o investimento nas pessoas, adoptando políticas de curto prazo (antítese do pensamento de Ouchi), numa óptica de rentabilidade financeira imediata.

Considerando os 4 principais eixos da Tese - doutrinas e estruturas organizacionais, novos modelos de produção e tendências recentes, cultura de empresa e competitividade - poder-se-á afirmar:

1. A organização X, em determinadas áreas da empresa, conserva formas tayloristas e burocráticas, que advêm da sua dimensão (fase 4 do modelo de Greiner) e de alguma tradição típica de estruturas pesadas, grandes, capazes de imitar, adaptando-se aos mercados, mas é pouco ágil. No entanto, a sua evolução recente vai no sentido das relações informais, espírito de equipa, aposta nos investimentos imateriais, iniciativa, autonomia e relações de cooperação. Considero que o seu modelo de tomada de decisão, de acordo com os resultados do Inquérito por Questionário, deveria ser mais descentralizado. Os resultados do estudo dos indicadores dos factores, na Organização X, quando comparada com a Organização Y, denotam menos a noção de mercado e menos investimentos.

A Organização Y, embora aposte nas formas tradicionais da organização taylorista/fordista, tende a assimilar as novas formas de organização, nomeadamente pela utilização da automatização, trabalho em grupo, espírito de experimentação social, aposta na polivalência e na primazia do cliente. Pelo teste de Levene, a análise da variância, o teste de Tukey e o estudo da média, não foram encontradas diferenças significativas entre as categorias profissionais na organização Y, mas na organização X, o grupo dos administrativos identifica-se com as relações de competição e tem uma elevada noção do valor "mercado", registando valores opostos

aos do grupo dos operadores. Estes, no entanto, reconhecem haver alguma autonomia no seu trabalho, ao contrário do grupo dos quadros.

2. A Organização X, não tendo adoptado o modelo antropocêntrico ou da *lean production*, tem vindo entretanto a emagrecer e a fortalecer o seu conhecimento nas novas técnicas, tecnologias, *skills*, apostando nas pessoas. Penso, no entanto, que a Caixa de Sugestões e os prémios de produtividade são insuficientes para motivar as pessoas, que se recusaram a mencionar o seu ordenado nos inquéritos por questionário, mas que declararam estar mal remuneradas.

Por seu turno, a Organização Y, preocupada (como a Organização X) com os impactos ambientais da sua produção, adoptou formas de fabrico cada vez mais rentáveis, em termos de custos e de satisfação do cliente, contribuindo positivamente para admiráveis obras de construção no mercado nacional. A avaliar pelos inquéritos e pelas informações do Balanço Social, o leque salarial da Organização Y é elevado e injusto e as mudanças ocorridas na tecnologia (à semelhança dos resultados da Organização X) foram feitas sem um amplo debate com os trabalhadores, que em muitos casos, foram apenas informados, mas não consultados.

3. Embora com as entrevistas, realizadas na Organização X, tenha sido difícil identificar a existência de uma determinada cultura, considero que os inquéritos apontam para a adopção de valores, de uma dada cultura, e até de alguma tradição, enquanto factor de coesão; no entanto, o espírito de família tem vindo a ser perturbado com as alterações na estrutura produtiva e a saída de muitas pessoas para a aposentação. As novas admissões fomentaram alguma promoção de valores, mais virados para o êxito individual e para a aprendizagem. Este facto não invalida que as novas gerações tenham um espírito de partilha de informação altamente competitivo e ganhador, inserido numa nova filosofia de gestão virada para o êxito. Trata-se de uma empresa que segue os parâmetros da concorrência internacional, nos mercados de exportação e com impacto na bolsa de Nova York.

Uma cultura de inovação entra em conflito com um sentimento de nostalgia da tradicional classe operária (como refere Sainsaulieu), de baixa qualificação, que gradualmente se aproxima da reforma.

Na Organização Y, a empresa, enquadrada numa filosofia definida pela holding, fez uma redução de pessoal assinalável (como a Organização X), provavelmente sem traumas; mas parece que na empresa existe algum espírito de família, fomentando encontros e convívio, a par dos apoios que a empresa concede na atribuição de prémios de engenharia, para obras sociais, em benefício dos trabalhadores e das comunidades locais onde a empresa está instalada há cerca de 100 anos.

4. De acordo com a definição por mim apresentada, de competitividade, poderemos afirmar que a Organização X é amplamente competitiva, devido à sua projecção no mercado internacional, à sua tecnologia, à sua liderança, aos seus recursos humanos, à capacidade de inovação, à sua forma de conquistar o mercado e de gerar lucros. Esta *performance* deve muito à sua preocupação em definir o futuro da empresa de acordo com as novas exigências do mercado internacional dos últimos 30 anos, por mim expostas na parte teórica da Tese. No entanto, os resultados financeiros da empresa, em 1998, deixam antever algumas ameaças no horizonte.

A Organização Y, ao contrário da Organização X, fornece sobretudo o mercado nacional, o qual revelou um *boom* excepcional nos últimos 4 anos, em virtude da realização de grandes obras públicas. O êxito competitivo alcançado, deve também muito a vários factores, a saber: automatização da produção, motivação da mão-de-obra, relações informais, inovação, formação profissional, forma quase consensual de resolver os conflitos laborais, harmonia com o ambiente local e social, estilo de gestão virado para o futuro e que aposta cada vez mais na autonomia e na confiança no trabalhador. Para mim, o êxito não pode ser apenas obra da gestão, mas também dos recursos humanos, como salienta Pfeffer.

Foram estudadas as relações entre os indicadores dos factores e as variáveis empresa, antiguidade, idade, habilitações, sexo e remunerações, tendo-se procurado identificar, na medida do possível, as respectivas correlações. A análise factorial permitiu uma forte associação entre variáveis, ligando a estrutura à satisfação, a produtividade a doutrinas organizacionais e a modelos culturais, os novos modelos de produção a relações de cooperação e também de competição, a mudança à questão das mentalidades e à evitação do conflito e a competitividade aos valores culturais, ao mercado, à aprendizagem, aos investimentos e à motivação. Apesar de nem sempre os resultados serem suficientemente claros, as duas organizações estudadas permitem concluir tratar-se de dois casos de sucesso, que conciliam a tradição com os novos desafios do século XXI, exigindo maior flexibilidade na resolução dos problemas das organizações.

BIBLIOGRAFIA

- ALTER, Norbert (1992), As Lógicas de Empresa informacional, *Revista de Administração de Empresas*, S. Paulo, Jan/Março.
- AMBLARD, H.et al. (1989), *Gestão de Recursos Humanos*. Ed. Presença, Lisboa, pp.151-172.
- ANTÓNIO, Nelson Santos (1988), *Gestão Japonesa*, Sílabo, Junho.
- APOLINÁRIO, J. M. (1994), Subcontratação: cura de emagrecimento das empresas, *Dirigir* 33, Set/Out, IEFP.
- APSIOT, VIII (1999), *Encontro Nacional de Sociologia Industrial das Organizações e do Trabalho*, Gulbenkian, 4 e 5 de Março.
- ARO, Surveys & Research (1995), *Análise de Clima Organizativo e Social* do BTA – Questionário.
- ARON, Raymond (1994), *As Etapas do Pensamento Sociológico*, Lisboa, Publicações D. Quixote.
- AUBRY, Martine et RÉMY, Pierre-Louis (1992), “Le Droit du travail à l'épreuve des nouvelles technologies”, *Droit Social*, n.º 6, Juin, pp. 522-524.
- BAMBER, Greg (1993), “Cambio Tecnológico y Sindicatos”, in: HYMAN, Richard y BARATA, José Monteiro (1995), *Sistemas e Tecnologias de Informação (SI/TI) e Vantagem Competitiva: algumas teses fundamentais*, Tese de Doutoramento não publicada (adaptação), *Cadernos de Económicas*, Departamento de Gestão.
- BENKO, G. e LIPIETZ, A. (org.) (1994), *As Regiões Ganhadoras*, Oeiras, Celta.
- BENTO, Sofia (1997/1998), *A Aprendizagem Organizacional*. AEISEG, SET.
- BENTO, Sofia (1997/1998), *Atitudes, Valores e Satisfação no Trabalho*. AEISEG, STE.
- BERTRAND, Olivier (1992), L' évolution des qualifications professionnelles, *Futurible*, Sept.

- BERTRAND, Yves & Guillemet (1994), *Organizações: Uma abordagem sistemática*, trad. Dulce Matos, Coleção Sociedade e Organizações, Instituto Piaget, Lisboa.
- BILHIM, João Abreu de Faria (1996), *Teoria Organizacional, Estruturas e Pessoas*, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa.
- BOYER, R. e DURAND, J.P. (1993), *L'après – Fordisme*, Syros, Paris.
- BRANDT, Dietrich (1991), *Advanced experiences with APS concepts, design strategies, experiences*, FAST, vol. 2, FOP 246, Bruxelas.
- BRYMAN, A., DUNCAN, C. (1992), *Análise de dados em ciências sociais*, Celta, Oeiras.
- BRILMAN, Jean (1995), *L'entreprise réinventée*, Les Éditions d' Organisation, Paris.
- BUTERA, Federico (1991), *La Métamorphose de l'Organisation* Les Éditions d' organisation, Paris.
- CACHADINHA, E., et al. (1995), Grupos Estratégicos e "Performance" das Empresas no Sector da Construção, *Revista Portuguesa de Gestão*, n.º 4/95, Edição da AEDG.
- CAMERA, Pedro B. da (1997): *Organização e Desenvolvimento das Empresas*, D. Quixote, Lisboa.
- CARAÇA, J. e CARRILHO, M.M. (1995), *"Partilha e conhecimento"*, Colóquio/Ciências, Lisboa, Gulbenkian, 16 de Fevereiro.
- CARDOSO, J. Fidalgo (1994), As Lições do Professor Michael Porter, *Executive Digest*, Out.
- CARDOSO, Luís (1995), *Gestão Estratégica das Organizações ao encontro do 3º Milénio*, Verbo, Lisboa.
- CERDEIRA, Maria da Conceição (1997/1998), Relações Laborais e Reestruturação económica, *AEISEG, STE*.
- CHASE, Richard B., AQUILANO, Nicholas, J. (1997), *Gestão de produção e das operações - Perspectiva do ciclo de vida*, Monitor.

- CHIAVENATO, I. (1995), *Administração de Empresas, uma abordagem contingencial*, Makron Books do Brasil Editora Ltda.
- CHIAVENTO, Idalberto (1987), *Teoria Geral de Administração*, 3ª edição. McGraw-Hill, S. Paulo, Volumes 1 e 2.
- CIBORRA, Cláudio (1993), Technological change in The Workplace, in THURMAN et al: *On Business and Work*, ILO, Geneve.
- COLLINS, J.C. e PORRAS, J.I. (1996), Building your Company's Vision, *Harvard Business Review*, Set – Out.
- COLLINS, J.C. e PORRAS, J.I. (1997), Empresas de Sucesso, Livros do Brasil, Lisboa, (tradução da obra *Built to Last*).
- COMISSÃO EUROPEIA (1994), *Crescimento, Competitividade, Emprego*, "Livro Branco", Luxemburgo.
- COMISSÃO EUROPEIA (1997), *Parceria para uma Nova Organização do Trabalho – "Livro Verde"*, Suplemento 4/97, Luxemburgo.
- COMMISSION EUROPÉENNE (1997), *Accomplir l'Europe par l'éducation et la formation*, GREF.
- COMMISSION EUROPÉENNE (1997), *La Compétitivité de l'industrie européenne*, Luxembourg.
- CORNFIELD, Daniel (1995), "Potencial Participativo de las Nuevas Tecnologías y Sindicalismo", *Sociologia del Trabalho*, N.º 23, pp. 27-53.
- CORREIA, Serafim Neves (1996), A competitividade da Europa em relação ao resto do Mundo, in *A Competitividade da Economia Portuguesa*, Forum para a competitividade 1997.
- CROZIER, Michael (1991), *L'entreprise à l'ecoute*, Interédition, Paris.
- CUSUMANO, Michael A. (1994), The Limits of "Lean", *Sloan Management Review* / Summer.

- D'IRIBARNE, Philippe (1987), "Nouvelles technologies et culture française – Le mariage du noble et du vil", *Revue Française de Gestion*, Septembre – Octobre, N.º 64, pp. 44-50.
- DRUCKER, Peter (1993), *Sociedade Pós - Capitalista*, Difusão Cultural, Lisboa.
- ERT (1997), *Investir dans la connaissance*, Fev , Bruxelas.
- FAURE, Gilles (1991), *Estrutura, Organização e eficácia da empresa*, Edições CETOP, (Tit. Original: *Structure, Organization et Efficacité de l'Entreprise*, Dunod, Paris,).
- FERREIRA, J.M. Carvalho *et al.* (1994), *Mudança Tecnológica e organizacional – Análise de tendências na indústria*, *Working Papers, Socius*, n.º 2/94, pp. 39-47.
- FERREIRA, J.M. Carvalho *et al.* (1996), *Psicossociologia das Organizações*, Alfragide, McGraw-Hill.
- FERREIRA, J.M. Carvalho *et al.* (1995), *Sociologia*, McGraw-Hill, Alfragide.
- FERREIRA, J.M. Carvalho (1992), *Organização e Controlo*, Volumes I e II, CEDIN, ISEG.
- FERREIRA, J.M. Carvalho (1991), *Organizações e Trabalho*, n.º 5/6, Dez, pp. 155-171.
- FISHMAN, D.B. e CHERNISS, C. (1990), *The Human Side of Corporate Competitiveness*, Sage.
- FRANSCFORT, I.; OSTY, F.; SAINSAULIEU, R. et UHALDE, M. (1995), "L'identité au travail: une experience partagée"; *Les formes d'integration sociale en entreprise*", in: *Les mondes sociaux de entreprise*, Desclée de Brouwer, pp. 217-312.
- FREIRE, Adriano (1995), *Gestão Empresarial Japonesa*, Verbo.
- FREIRE, Adriano (1998), *Estratégia*, Verbo.
- GAZIER, Bernard (1992), *Économie du Travail e de l'emploi*, 2ª Edition, Precis Dalloz.
- GOFFE, E. R.; JONES, G. (1996), *What Holds the Modern Company Together?*, *Harvard Business Review*, Nov – Dez.

- GRAÇA, Luís (1995), Qualidade de Vida no Trabalho: Saúde e Participação, *Dirigir* (suplemento), EFP; Nov. /Dez.
- GROUPE CONSULTATIF SUR LA COMPETITIVITÉ (1997), *Pour une compétitivité européenne*, De Boeck & Larcier, Paris e Bruxelas.
- GRUPO LISBOA (1994), *Limites à Competição*, Europa – América, Lisboa.
- GUISSET, Xavier (1993), *La PME Européenne*, Editions Quorum, 1993, Ottignies.
- GUSTAVSEN, Bjorn (1986), L'organisation de l'entreprise évolue: vers une plus grande souplesse, *Revue Internationale du Travail*, vol. 125, n.º 4, juillet – août.
- HAMMER, Michael e CHAMPY, James (1994), *Reengenharia*, Editora Campus, Rio de Janeiro.
- HAMPDEN – TURNER, Charles (1993), *Cultura de empresa*, Presença.
- HAMPTON, D. (1992), *Administração Contemporânea*, Makron Books.
- HANDY, Charles (1992) *A era da irracionalidade*, CETOP.
- HANDY, Charles (1998), O Mundo no Divã, *Executive Digest*, Julho.
- HAY, E. J.(1993), *Just in time*, Monitor, Legrand, Parede
- HERMEL, Philippe (1998) *Le management participatif*, Les Éditions d'Organisations, (1998), France.
- HOB, D.; WIRTH, B. (1993), *The future of industry in Europe*, FAST, Vol. 26, FOP 376, Bruxelas.
- HOFSTEDE, Geert et al. (1987), "Relativité Culturelle des Pratiques et Théories de L'organisation", *Revue Française de Gestion*, pp. 10-22.
- HOFSTEDE, Geert (1993), "Individual Perceptions of Organizational Cultures: A Methodological Treatise on Levels of Analysis", *Organization Studies*, 14, (4), pp. 483-503.
- HOFSTEDE, Geert (1997), *Culturas e Organizações, Compreender a nossa programação mental*, Silabo, Junho, Lisboa.

HOPE-HAILEY, Veronica and McGOVERN, Patrick (1995), "Inside Hewlett-Packard – Corporate Culture and Bureaucratic Control" in: Sackman, Sonia A.: *Culture Complexity in Organizations* (Editor), Sage Publications, pp. 186-205.

IMD – International Institute for Management Development (1998), O ranking mundial de competitividade, *Executive Digest*, Agosto.

IMD – *The World Competitiveness Report* (Yearbook) edições de 1992 e 1997, Lausanne.

INOFOR (1999), *Desenvolvimento de competências, competitividade e cidadania*, Pavilhão de Portugal, Parque das Nações, Lisboa, 19, 20 e 21 de Maio.

INTERNATION SOCIETY FOR EDUCATIONAL INFORMATION (1990), *O Japão de Hoje*, Tóquio.

ISHIKAWA, Kaoru (1993), *Controle de Qualidade Total à maneira japonesa*, Editora Campus, Rio de Janeiro.

JANEIRA, Armando Martins (1985), *Japão*, Editorial Inquérito limitada, Lisboa.

JESUÍNO, Jorge Correia (1987), *Processos de Liderança*, Livros Horizonte.

JETRO (Japan External Trade Organization): *The Japan Start-up Handbook* (1995) ; *Setting up a business in Japan* (1996) ; *Negociando no Japão* (1998) ; *Japanese Corporate Decision Making* (1992) ; *The Role of Trading Companies in International Commerce* (1993); *Meeting the Challenge* (1993); *Japanese Lifestyles* (1998).

KENNEDY, Carol (1994), *Gurus*, Century Ltd., United Kingdom.

KERLINGER, Fred, N. (1980), *Metodologias de pesquisa em ciências sociais*, Editora Pedagógica e Universitária, Ltda, S. Paulo.

KOVÁCS *et al.* (1992), *Sistemas Flexíveis de Produção e Reorganização do Trabalho*, CESO I&D, PEDIP, Lisboa.

KOVÁCS, I. (1994a), "A Participação no Contexto da Competitividade", *Organizações e Trabalho* (12), Out., pp. 11-31.

KOVÁCS, I. (1997/1998), *Empresa, meio ambiente e mudança*, AEISEG, STE.

- KOVÁCS, Ilona (1993a), *Novos modelos de produção: alguns resultados de um projecto de investigação*, Socius, ISEG, UNINOVA.
- KOVÁCS, Ilona (1996), *Novos modelos de produção: elementos de uma controvérsia*, APSIOT, VI Encontro Nacional de Sociologia Industrial, Gulbenkian, in *Novas Dinâmicas Socioeconómicas*.
- KOVÁCS, Ilona (1993b), *Sistemas antropocêntricos de produção*, *Working Papers*, Socius, n.º 6/93.
- KOVÁCS, Ilona; FERREIRA, J. M. Carvalho; SANTOS, Maria João (1994b), *Mudança tecnológica e organizacional – Análise de tendências na indústria*, Socius, *Working Papers*, n.º 2/94.
- KOVÁCS, Ilona; MONIZ A. Brandão, & MATEUS A. (1990), *Prospects for anthropocentric production systems in Portugal*, FAST, vol. 16, FOP 260, Bruxelas.
- LAKATOS (I.) e MUSGRAVE (A.) (1979), *A crítica e o desenvolvimento do conhecimento*, S.Paulo, Trad. Brasileira, Cultrix, 343p.
- LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, M. de Andrade (1991), *Fundamentos de Metodologia Científica*, Editora Atlas, São Paulo.
- LANDIER, Hubert (1994), *Para uma empresa inteligente*, Sociedade e Organizações – Instituto Piaget.
- LAVILLE, Jean-Louis (1993), "Participation des Salariés et travail Productif", *Sociologie du Travail*, pp. 27-47.
- LEAL, M. Cardoso (1994), *O novo paradigma da competitividade*, *Dingir* n.º 32, IEFEP, Julho/Agosto.
- LEHNER, Franz (1991), *Anthropocentric production systems, The European reponse to advanced manufacturing and globalization*, FAST, Vol. 4, FOP 248, Brussels.
- LIMA, M., (1991), *A estrutura e as ferramentas da intervenção – pesquisa sócio-económica nas empresas e demais organizações*, S. Paulo, *Revista de Administração de Empresas*, Jan.- Mar..

- LIMA, Marinús Pires de (1981): *Inquérito Sociológico*, Presença.
- LIPIETZ, Alain (1996), Le Monde de l'après – fordism, *Notas Económicas*, n.º 7, Julho, Afrontamento.
- LOPES, A. e RETO, Luís (1990), *Identidade da Empresa e Gestão pela Cultura*, Sílabo, Lisboa..
- MARQUES, Carlos Alves e CUNHA, Miguel Pina (1996), *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas*, Lisboa, D. Quixote.
- MARTINET, A. Ch. (1992), *Estratégia*, Sílabo, 2ª Edição, Lisboa.
- MARTINS, A. M. (1996), Tecnologias: evolução e interferências nos sistemas de produção e nos perfis profissionais, APSIOT, VI encontro nacional, in *Novas Dinâmicas Socioeconómicas*.
- Mc CONNELL, J. e WARD-PERKINS, D. (1996), *A vantagem da Internet para as empresas*, Dom Quixote, Lisboa, trad. J. Freitas e Silva.
- MINISTÉRIO DA ECONOMIA (1997), A competitividade e as PME, *Economia & Perspectiva*, Vol. I, n.º 3, Out/Dez.
- MINTZBERG, Henry: *Estrutura e Dinâmica das Organizações* (1995), 1ª Edição, trad. Amélia Salavisa Brooker, rev. técnica: António Caetano, Colecção Gestão & Inovação, série Ciências de Gestão, Publicações D. Quixote, Lisboa.
- MISSÃO PARA A SOCIEDADE DE INFORMAÇÃO / MCT (1997), *Livro Verde para a Sociedade de Informação em Portugal*, Lisboa.
- MISSÃO PARA A SOCIEDADE DE INFORMAÇÃO (1998), *Iniciativa Nacional para o Comércio electrónico*, versão 1.0, Julho.
- MITCHELL, T.R. e LARSON, J.R. (1987), *People in Organizations*, McGraw-Hill, Third Edition.
- MONIZ, António Brandão (1998), "Políticas de Emprego e Sociedade de Informação: para uma sociedade do Conhecimento", in *Sociedade e Trabalho*, n.º 2, Março.

- MORIN, Pierre (1994), *La Grande Mutation du Travail et de l'emploi*, Les Éditions d'Organisation, Paris.
- MOURA, Rui (1996), Flexibilidade Organizacional em ambiente de automação: o caso do sistema CIM na indústria de plásticos, APSIOT, VI encontro nacional, in *Novas Dinâmicas Socioeconómicas*.
- MOURA, Rui (1994), Formação de novas competências: núcleo estratégico na empresa do século XXI, IEFP, *Dirigir* n.º 34, Nov/Dez.
- MULIN, Rick: Knowledge Management (1996), A Cultural Evolution, *Journal of Business Strategy*, September/October.
- MULLER-JENTSCH, Walther (1992), "Mobilisation syndicale et mutation sociostructurelle", in: *Les grèves face aux mutations structurelles de la société et du monde du travail* (Info 37), EUROINST, Bruxelles, pp. 35-43.
- NADLER, David A. et al.(1992): *Organizational Architecture*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- NAISBITT, John (1994), *Global Paradox*, British Library Cataloguing in Publication Data, London.
- NASCHOLD, Freider (1993), Experiences in restructuring work organization in: THURMAN et al.: *On business and work*, ILO, Geneve.
- NYHAN, Barry (1994), *Devenir un apprenant competent*, Eurotecnet, Commission Européene, Luxembourg.
- OCDE (1991), "Flexibilité de la fabrication et relations professionnelles", in: *Ressources Humaines et technologies de fabrication avancées*, Paris, pp.69-92.
- OCDE (1998), *Perspectives économiques d' OCDE*, n.º 63, Juin.
- OLIVEIRA, Paula (1996), *Estratégias para a implementação de um sistema just-in-time na Autoeuropa*, APSIOT – VI Encontro Nacional in *Novas Dinâmicas Socioeconómicas*.

- ORGANIZAÇÃO X: *Relatórios e Contas de 1996, 1997 e 1998 e Balanço Social de 1997.*
- ORGANIZAÇÃO Y: *Relatórios e Contas de 1997 e 1998 e Balanço Social de 1997..*
- OUCHI, William G. (1981), *Theory Z How American business can meet the Japanese Challenge*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc, Philippines.
- OZAKI, Muneto (1996), "Relations professionnelles et organisation du travail dans les pays industriels", *Revue Internationale du Travail*, Vol. 135, pp. 39-64.
- PESTANA, Maria Helena, GAGEIRO, João Nunes (1998), *Análise de dados para ciências sociais - A complementaridade do SPSS*, Sílabo, Lisboa.
- PETERS, T., WATERMAN, R. (1987), *In Search of Excellence (Na Senda da Excelência)*, 1ª Edição, Lisboa, Publicações Dom Quixote.
- PFEFFER, J.,(1995), A competitividade através dos recursos humanos, *Executive Digest*, Janeiro.
- PFEFFER, Jeffrey (1994), *Competitive advantage through people*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- PIRES, Ana Luísa de Oliveira (1995), *Organizações Qualificantes*, Dirigir n.º 40, Nov/Dez, IEFP.
- POPPER (Karl) (1992a), *Em busca de um Mundo melhor*, Trad. Port., Lisboa, Fragmentos, 3ª ed., 245p.
- POPPER (Karl) (1992b), *O Realismo e o Objectivo da ciência*, Lisboa, Dom Quixote, 2ª Ed., 418p.
- PORTER, Michael (sob a direcção de), MONITOR COMPANY (1994), *Construir as vantagens competitivas de Portugal*, Forum para a Competitividade.
- PRICE, Colin (1997), *How Seven Companies Adopted New Organizational Strategies to Address Their Competitive Challenges*. Price Waterhouse, London, (adaptação de Jorge Nascimento Rodrigues).

- QUIVY, R. e CAMPENHOUDT, L. V. (1992), *Manual de investigação em Ciências Sociais*, Gradiva.
- RAPOSO, Rita (1992), *Cultura e Organizações*, in *Organização e Controlo*, vol. 1, CEDIN, ISEG.
- RAUNER F. & RUTH K. (1991), *The Prospects of A.P.S.*, FAST-FOP 249, vol.5, Bruxelas, 1991.
- REIS, Elizabeth, (1990), *Análise factorial das componentes principais: um método de reduzir sem perder informação*, Giesta, ISCTE.
- RETO, Luís e LOPES, Albino (1991), *Liderança e Carisma*, Lisboa, Minerva.
- ROBALO, António (1997), *Teorias Contingenciais da Organização*, Silabo, Lisboa.
- RODRIGUES, Maria João (1994), *Competitividade e Recursos Humanos*, 2ª Edição, Dom Quixote, Lisboa.
- ROSA, Luís (1994), *Cultura empresarial, motivação e liderança*, Presença, Lisboa.
- SAINSAULIEU, Renaud (1987), *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques & Dalloz, Paris.
- SANTOS, Maria João (1995), *Competitividade e novos modelos de produção*, *Organizações e Trabalho*, n.º 14, Dez.
- SCHEIN, Edgar H. (1992), *Organizational Culture and Leadership*, 2ª Ed., M. Macmillan International Publishing Group, New York.
- SCHONBERGER, Richard J.(1993), *Técnicas Industriais Japonesas*, Enio Matheus Guazzelli & Cia, Lda, S. Paulo, Brasil.
- SENGE, Peter M. (1992), *The Fifth Discipline*, Century Business, G. Britain.
- SERINA, Maria Manuel (1998), "O ranking mundial da competitividade", *Executive Digest*, Agosto.
- SILVA, J. Luís de Almeida (1997), *Cerâmica – Um caso paradigmático da "Humanofactura"?*, CENCAL, Caldas da Rainha.

- SMITH, Lee (1994), Gestores à beira de um ataque de nervos, FORTUNE, Trad. Exame Outubro.
- STAHL, T. *et al.* (1993), *A Organização Qualificante*, Comissão da Comunidade Europeia, Eurotecnec.
- STONER, J. *et al* (1992), *Administração*, Prentice Hall.
- TEIXEIRA, Cláudio (1996), *Organização do trabalho e factor humano*, IEFP, Jan.
- THEVENET, Maurice (1990), *Cultura de Empresa, auditoria e mudança*, Edição Monitor, Março (2ª edição).
- TOFFLER, Alvin (1984), *A Terceira Vaga*, Edições Livros do Brasil – Lisboa.
- VALA, Jorge *et al.* (1995), *Psicologia Social das Organizações, Estudos em empresas portuguesas*, Celta, Oeiras.
- WEBER, Max (1996), *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*, Lisboa, Editorial Presença .
- WOBBE, W. (1991), *Anthropocentric production systems, A strategic issue for Europe*, FOP 245, Vol. I, FAST, Bruxelas.
- WOOD, Jr., Thomaz (1992), Fordismo, Taylorismo e Volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido, *Revista de Administração de Empresas*, Set/Out, S. Paulo.
- WOMACK, J. e JONES, D.T. (1994), Sem desperdícios nem gorduras, H.B.R. n.º 2/1994, trad. Portuguesa, Exame, Out.
- YIP, George S. (1995), *Total Global Strategy*, Business School Edition, New Jersey.

ANEXO 1 - GUIÃO DE ENTREVISTA

- Esclarecimentos sobre o trabalho e os objectivos da entrevista.
- Identificação da organização e da pessoa inquirida e recolha de elementos, que servirão de base para a caracterização da amostra.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL:

- Tipo de estrutura rígida/flexível.
- O controlo, a burocracia interna, a obediência, a disciplina e a figura legítima da autoridade.
- Holismo e as novas formas de organização do trabalho.
- Comunicação, grupos de trabalho, relações formais e informais e colaboração entre os diversos departamentos.
- Estrutura, decisão e centralização/descentralização.
- Reestruturações e o significado da palavra *estabilidade*.

CULTURA ORGANIZACIONAL

- Corporate culture*, subculturas, valores e credos.
- Tradições, ritos, datas, festas, encontros, convívio, vestuário e heróis.
- conflito/compromisso/consenso.
- Distância hierárquica.
- Mudança cultural, sugestões e a importância do cliente.

NOVOS MODELOS DE PRODUÇÃO

- Divisão do trabalho, linha de montagem e automação.
- Participação, envolvimento, autonomia, criatividade, confiança, partilha de informação, qualidade de vida no trabalho, preocupações com o ambiente.
- Subcontratação, redução de mão-de-obra, competição e cooperação.
- Rotação, polivalência, qualidade e produção defeituosa.

COMPETITIVIDADE

- Vantagens competitivas face à concorrência e desejo colectivo de vencer.
- Investimentos imateriais, aprendizagem individual e organizacional.
- O sistema técnico e as pessoas, a *performance* e a produtividade.
- Responsabilidade, incentivos, motivação e perspectivas de futuro.
- Níveis de qualificações, inovação e imagem da empresa.

QUESTÃO ABERTA: Deseja esclarecer algo que não tenha ficado claro ou acrescentar algumas informações às respostas dadas?

É garantido o maior sigilo, pelo que não existe qualquer risco nas respostas dadas.
Muito Obrigado.

1. Qual é a sua profissão e categoria profissional?.....
 2. Indique a sua antiguidade na empresa.....
 3. Qual é a sua idade?.....
 4. Quais são as suas habilitações literárias?.....
 5. Indicar sexo: masculino / feminino.....
 6. Qual é o seu vínculo contratual para com a empresa?.....
 7. Qual é a sua remuneração bruta mensal? (resposta facultativa).....
 8. Utilizando a seguinte escala:
- | | | | |
|------|-------|------------|-------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Nada | Pouco | Suficiente | Muito |

Pondere os seguintes *items* (assinale com um x a resposta correcta):

- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 8.1. A estrutura organizacional é burocrática e rígida | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8.2. A estrutura organizacional é flexível | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8.3. Há estabilidade ao nível das funções | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8.4. Há frequentes mudanças nos departamentos, conduzindo à polivalência | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8.5. O processo de tomada de decisão está centralizado | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8.6. O processo de tomada de decisão está descentralizado | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8.7. Há um forte respeito pela disciplina e hierarquia | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8.8. Os departamentos colaboram entre si | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8.9. As equipas de trabalho nem sempre seguem os regulamentos estabelecidos pela hierarquia | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8.10. O seu trabalho exige esforço físico | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8.11. O seu trabalho exige esforço mental | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8.12. O seu trabalho é suficientemente variado, evitando-se a monotonia e saturação | 1 | 2 | 3 | 4 |

9. Na sua opinião, relativamente à organização do trabalho, considera melhor:

- 9.1. O trabalho individual e em linha.....
- 9.2. O trabalho de equipa ou de grupo.....
- 9.3. Outra forma de trabalho. Qual.....

10. Responda, com Sim ou Não às seguintes perguntas:

- | | | |
|--|--|--|
| 10.1. Quando foram introduzidas novas tecnologias, foi consultado?
Houve debate sobre as mudanças da organização..... | | |
| 10.2. As chefias / coordenações aceitam as suas sugestões?..... | | |
| 10.3. Para si, o aumento da produtividade é alcançado por: | | |
| 10.3.1. Bom ambiente de trabalho..... | | |
| 10.3.2. Tecnologia avançada..... | | |
| 10.3.3. Pressão das chefias..... | | |
| 10.3.4. Mudando o modelo de organização do trabalho..... | | |
| 10.3.5. Cultura de empresa assente em valores..... | | |
| 10.3.6. Obediência, sem discutir..... | | |
| 10.3.7. Com formação habitual..... | | |
| 10.3.8. Com novos programas de formação..... | | |
| 10.3.9. Mais diálogo e apoio das chefias..... | | |
| 10.3.10. Mais conhecimentos técnicos..... | | |
| 10.3.11. Delegação de poderes / funções..... | | |
| 10.3.12. Controlando o trabalhador..... | | |
| 10.3.13. Desconfiando do trabalhador..... | | |
| 10.3.14. Experiência que o trabalhador já tem há alguns anos..... | | |

- 10.3.15. Experiência adquirida em novos métodos de trabalho.....
- 10.3.16. Incentivos materiais para as pessoas não faltarem ao trabalho.....

11. Para responder, respeite, por favor, a seguinte escala:

1	2	3	4
Nada	Pouco	Mais	Muito
ou menos			

Tendo como referência o modelo de produção da empresa, considera que a empresa:

11.1. Automatizou a produção	1	2	3	4
11.2. Permite e promove o envolvimento dos trabalhadores	1	2	3	4
11.3. Fomenta a partilha de informação	1	2	3	4
11.4. Promove a qualidade de vida no próprio local de trabalho	1	2	3	4
11.5. Preocupa-se com o ambiente	1	2	3	4
11.6. Valoriza mais a competição	1	2	3	4
11.7. Incentiva mais a cooperação	1	2	3	4
11.8. Põe em primeiro lugar a qualidade do produto / serviço	1	2	3	4
11.9. Espera das pessoas disponibilidade para a rotação e polivalência de funções.	1	2	3	4

12. Por favor, utilize esta escala:

1	2	3	4
Nada	Pouco	Alguma coisa	Muito

Na sua opinião, a gestão da empresa aposta:

12.1. Em ter a sua própria cultura	1	2	3	4
12.2. No compromisso	1	2	3	4
12.3. No conflito	1	2	3	4
12.4. No consenso	1	2	3	4
12.5. Na distância hierárquica para manter respeito	1	2	3	4
12.6. Em mudar a mentalidade das pessoas	1	2	3	4
12.7. No convívio, promovendo encontros, festas, celebrando datas, mantendo tradições	1	2	3	4
12.8. No despedimento das pessoas incapazes de aprender	1	2	3	4
12.9. Na criação de valores básicos para aumentar a produtividade	1	2	3	4
12.10. Numa distribuição justa dos proveitos	1	2	3	4

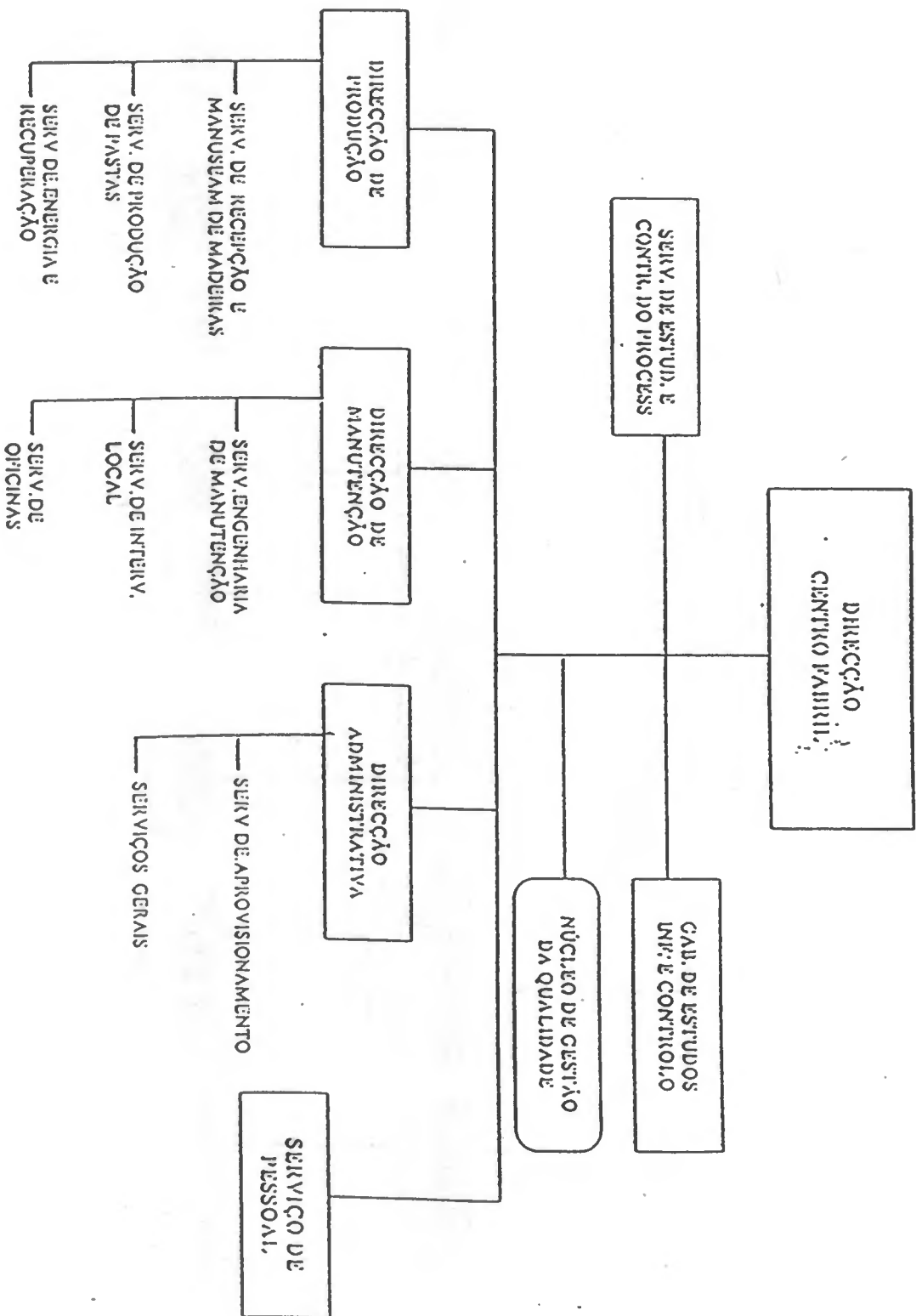
13. Utilize, por favor, a seguinte escala:

1	2	3	4
Nada	Pouco	Moderadamente	Muito

Qual a importância que se dá na sua empresa aos seguintes valores:

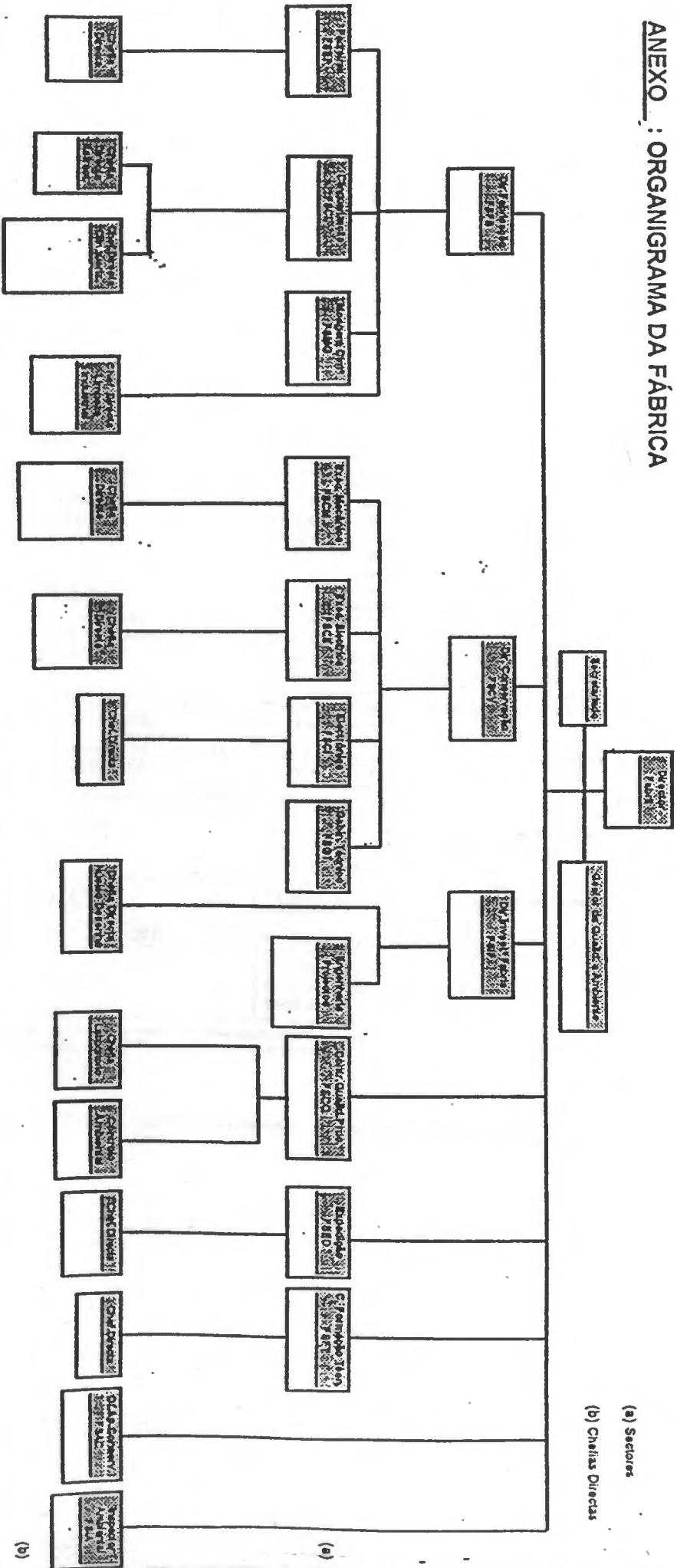
13.1. Autonomia no trabalho	1	2	3	4
13.2. Obediência	1	2	3	4
13.3. Distância hierárquica	1	2	3	4
13.4. Relações informais	1	2	3	4
13.5. Inicialiva	1	2	3	4
13.6. Participação	1	2	3	4
13.7. Exigências do mercado	1	2	3	4
13.8. Cumprimento de normas e regulamentos	1	2	3	4
13.9. Confiança no ser humano	1	2	3	4
13.10. Formas diferentes de pensar	1	2	3	4
13.11. Regalias e estatutos diferentes	1	2	3	4
13.12. O cliente é a pessoa mais importante da empresa	1	2	3	4

ANEXO 3 - ORGANIGRAMA DA ORGANIZAÇÃO X ORGANIGRAMA



MANUAL DA QUALIDADE E AMBIENTE - ORGANIZAÇÃO DA EMPRESA

ANEXO : ORGANIGRAMA DA FÁBRICA



Data

09.11.98



ANEXO 5

Puestos principales en una típica compañía japonesa

Título en inglés	Título en japonés	Descripción del puesto
Presidente del Consejo	"Kaicho" (会長)	Su función no es idéntica a la de un presidente del Consejo de otras naciones, y el poder y la influencia que ejerce esta posición varía ampliamente de una compañía a otra.
Presidente	"Shacho" (社長)	Simila en su función a "daihyo torishimariyaku" que se traduce como director representante.
Vicepresidente	"Fuku Shacho" (副社長)	Se utiliza poco en organizaciones japonesas. El "bucho" sería el equivalente de un vicepresidente en los Estados Unidos y otras naciones.
Director Gerente Ejecutivo Senior	"Senmu Torishimariyaku" (専務取締役)	Puesto gerencial, una categoría superior a "jomu torishimariyaku"
Director Gerente Ejecutivo	"Jomu Torishimariyaku" (常務取締役)	Puesto gerencial senior, una categoría superior "torishimariyaku"
Director	"Torishimariyaku" (取締役)	Miembro del comité de dirección
Gerente General	"Bucho" (部長)	Puesto con un nivel muy alto de responsabilidad del cual se elige al futuro nivel más alto de la administración.
Director Gerente Adjunto	"Jicho" (次長)	También se le menciona frecuentemente como "bucho daiiri"
Jefe de Sección	"Kacho" (課長)	Puesto gerencial más inferior.
Jefe	"Kakuricho" (係長)	La primera categoría de ascenso que distingue a un individuo del grupo general de empleados.

Nota: Cuando la palabra "dairi" sigue al título, la misma significa asistente, adjunto, o la persona que de otra manera cumple la función de tal título pero que aún no ha logrado la categoría total.

JETRO (Japan External Trade Organization): *Negociando no Japão* (1998)