

1995/96

TESE DE MESTRADO EM  
COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL  
DO INSTITUTO SUPERIOR DE PSICOLOGIA APLICADA

CULTURA ORGANIZACIONAL / PRÁTICAS DE  
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

João M. P. L. S. Ferreira

Orientador: Albino Lopes



Centro de Documentação do I.

Telf. 806 31 84

Reg. 9812

Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da empresa

## ÍNDICE

### 1ª Parte

#### Introdução

Contextualização da Pesquisa .....	06
Definição do Problema .....	08

### 2ª Parte

#### Enquadramento Teórico

Nota Introdutória .....	11
Cultura Organizacional .....	13
Perspectivas sobre a Cultura Organizacional .....	18
Cultura/Identidade .....	21
Formação da Cultura .....	25
Evolução e Análise da Cultura Organizacional .....	27
A Cultura como Metáfora .....	29
A Cultura como Paradigma .....	32
Novo Paradigma da Gestão .....	37
A Gestão da Cultura Organizacional .....	38
Breve Caracterização das Empresas Públicas .....	39
As Práticas de Recursos Humanos e a Cultura Organizacional .....	41
A Função Estratégica da Gestão de Recursos Humanos .....	46
Modelo dos Valores Contrastantes (Quinn) .....	47
Conclusão da Abordagem Teórica e Balanço do Problema .....	52

### 3ª Parte

#### Enquadramento Metodológico

Modelo de Análise e Formulação das Principais Hipóteses de Investigação .....	60
Instrumentos Empíricos	
Modelo dos Seis Componentes de Weisbord .....	62
Análise de Conteúdo (Aplicada ao Discurso do Presidente) .....	63
Questionário de Quinn e Associados .....	65
Questionário de Neves .....	67
Seleção da Amostra Utilizada nos Questionários de Quinn e Neves .....	68

### 4ª Parte

#### Análise dos Dados

Conclusões da Aplicação do Modelo de Weisbord .....	80
Análise de Conteúdo do Discurso do Presidente .....	83
Análise Estatística dos Dados	
Cultura .....	86
Práticas de Gestão de Recursos Humanos .....	98
Relação Entre Cultura e Práticas de Recursos Humanos .....	112

### 5ª Parte

<b>Discussão</b> .....	115
<b>Referências Bibliográficas</b> .....	120

#### Anexos

- Anexo A - Percurso Histórico
- Anexo B - Questionário
- Anexo C - Entrevista

## AGRADECIMENTOS

Ao orientador da dissertação, Prof. Doutor Albino Lopes, pela disponibilidade e apoio demonstrados ao longo da elaboração deste trabalho;

À Administração da empresa agora em estudo, pela autorização concedida à elaboração do mesmo;

Ao Director de Recursos Humanos da mesma instituição, pelo seu incondicionável incentivo e apoio;

Ao mestrando e colega Raul Simões Costa, pela colaboração e partilha de momentos de avanços e retrocessos;

Ao Dr. Renato Nunes, pela inestimável e sempre prestável colaboração no tratamento estatístico dos dados;

Ao mestrando Fernando Teixeira da Silva, por toda a colaboração e ajuda prestadas;

A todos quantos tornaram possível a execução deste trabalho, colaborando na distribuição e recolha dos questionários, sem esquecer, evidentemente, aqueles que a eles amavelmente responderam;

Finalmente, à minha família, especialmente à Patrícia, por ter acreditado desde sempre neste trabalho.

## **1ª PARTE**

### **INTRODUÇÃO**

## Introdução

### Contextualização da Pesquisa

O trabalho agora apresentado, de natureza aplicada, foi realizado no âmbito do Mestrado em Comportamento Organizacional do Instituto Superior de Psicologia Aplicada (ISPA), e constitui o elemento base de avaliação da respectiva dissertação conducente ao grau de Mestre.

A orientação e supervisão do estudo foram da responsabilidade do Prof. Doutor Albino Lopes, docente do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE).

A ideia de desenvolver a presente investigação ocorreu pelo facto de nos ter suscitado grande interesse, na parte curricular do mestrado, a temática da cultura organizacional como suporte de modelos de gestão mais adequados à especificidade de cada organização.

A escolha da empresa que nos serviu de objecto de estudo foi motivada pelo facto de trabalharmos na mesma há já cerca de treze anos, sendo que os últimos cinco se desenvolveram no Departamento de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos. Daqui resulta uma relativa facilidade na obtenção de informação, quer na aplicação de questionários e na elaboração de entrevistas, quer na recolha de documentos (entre os quais o balanço social e o discurso do presidente).

Cumpre-nos ainda salientar que a empresa escolhida é uma instituição financeira, cujo nome não fomos autorizados a divulgar, possuindo um leque de características muito particulares, sendo que a sua investigação poderá ter interesse quer a nível interno, quer na comparação com outros estudos efectuados em organizações do mesmo sector de actividade.

Assim, utilizámos e adaptámos o questionário FOCUS, gentilmente cedido pelo orientador da tese, cujas primeira e segunda partes se baseiam no Modelo dos Valores Contrastantes de Quinn e associados (1983, 1985, 1988). A terceira parte, introduzida por Neves, não foi ainda divulgada, tendo sido apenas amavelmente cedida para aplicação no presente estudo.

Devemos referir ainda que esta investigação contém, com o acordo do seu orientador, a aplicação do mesmo modelo de diagnóstico cultural à mesma amostra que a tese do mestrando Raul Simões da Costa. Contudo, tratam-se de dois projectos de investigação diferentes, que incidem sobre a temática da cultura, pelo que se procedeu a um levantamento comum da literatura existente sobre o assunto, no sentido de conseguir uma mais-valia nesta colaboração. Assim, enquanto a tese, elaborada por Costa, pretende aprofundar o tema cultura/clima, a nossa pretende relacionar a tendência cultural da instituição em estudo com as práticas de gestão de recursos humanos.

O presente trabalho divide-se em cinco partes, constituindo a primeira a definição e justificação do objecto e problema em estudo.

Na segunda, começamos por apresentar um breve enquadramento teórico do problema, tendo por objectivo situar este trabalho de investigação num contexto em que o conceito de cultura organizacional ganha crescente importância para a definição de políticas e estratégias de gestão das organizações, apresentando-se finalmente um balanço do problema inicialmente colocado.

Na terceira parte, tentamos esboçar o desenho da investigação que pretendemos concretizar, definindo as hipóteses e os dados que nos pareceram pertinentes para a verificação das mesmas. São, em seguida, descritos os instrumentos empíricos utilizados, ou seja, o tipo de observação feita, a quem foi feita, e como será tratada.

Na quarta parte, caracterizamos a instituição financeira em estudo, através da aplicação, em entrevista, do modelo dos Seis Componentes de Weisbord (1978), da recolha de informação em documentos oficiais do Banco e da análise de conteúdo de um discurso do Presidente. Em seguida, procedemos à análise estatística dos dados obtidos pela aplicação do questionário FOCUS (Quinn e Neves).

Por fim, apresentamos as conclusões desta investigação, emitindo algumas considerações sobre os resultados obtidos.

Gostaríamos apenas de referir ainda que utilizámos, na elaboração do presente trabalho, o sistema de referências bibliográficas autor/data, tal como é proposto pelo ISPA, na apresentação de trabalhos desta natureza. Recuperámos, no entanto, a proposta de Eco (1977) para a notação deste sistema. De um modo geral, tivemos por referência metodológica Quivy (1988), no sentido de complementar o sistema proposto pelo ISPA.

### Definição do Problema

No presente estudo vamos analisar o caso de uma empresa do sector financeiro que pelas suas características de serviço público, com o monopólio da actividade e uma longa história é uma organização que assenta o seu funcionamento em múltiplas regras e controlo de procedimentos. No entanto, o discurso político e nomeadamente o discurso da Administração tem vinculado a ideia de

que a empresa terá que ser mais flexível e voltada para o exterior, face aos desafios que tem que enfrentar, não só no âmbito nacional, mas também, e fundamentalmente, no contexto da União Europeia.

O nosso problema consiste em verificar se a cultura ou subculturas são contingentes ao tipo de organização, ao nível hierárquico, à divisão departamental e/ou às práticas de gestão de recursos humanos.

Procuraremos assim evidenciar a percepção da possível contradição em termos de valores entre a cultura da organização e o discurso político do presidente e, por outro lado, analisar as práticas de gestão de recursos humanos, aliás definidas institucionalmente como um factor fundamental para o seu desenvolvimento, enquanto promotoras da identidade da empresa. Esperamos, assim, que este estudo possa servir de suporte para uma mais adequada estratégia de gestão, ou seja, para uma estratégia de gestão baseada em pressupostos culturais comprovados e interpretados com o rigor possível.

## 2ª PARTE

### ENQUADRAMENTO TEÓRICO

## Enquadramento Teórico

### Nota Introdutória

A reconstituição histórica e teórica do conceito de Cultura Organizacional não é tarefa fácil, especialmente quando tentamos dar conta de um percurso pessoal na abordagem deste tema. Optámos assim, por contextualizar e justificar em primeiro lugar o seu aparecimento e, mais tarde, referir com maior relevo autores e concepções que contribuíram de forma decisiva para a importância que esta temática assume actualmente no mundo, não só académico, mas também, e nuclearmente, empresarial.

Até aos anos 60, a racionalidade e a técnica eram os princípios orientadores da gestão empresarial, sendo que se enfatizava a eficiência dos processos e se visualizava a empresa como um sistema fechado. Todas as medidas de gestão e inovação se centralizavam nos dirigentes levando a que a empresa se tornasse um espaço de alienação.

Desde os anos 70 que esta situação tem vindo a ser alterada. Segundo Lopes & Reto (1990), esta mudança não tem causas directas evidentes e indiscutíveis, no entanto, os autores aventam algumas hipóteses de explicação que passamos a enumerar. Temos então, por um lado, a crise ideológica do final dos anos 60 que, juntamente com a crise económica resultante do choque petrolífero de 73, veio acabar com o mito do Estado Providência, tornando a sociedade mais responsável pela sua própria subsistência e bem-estar. A um nível empresarial, assistimos também, nesta época, à valorização de um novo modelo de gestão, corporizado, por exemplo, no mito do Sillicon Valley.

Os autores supracitados vêem neste conjunto de circunstâncias um aumento acentuado da importância que este novo modelo empresarial veio assumir no contexto socio-económico actual. Drucker (1985) aponta também deste modo o surgimento de um novo tipo de economia: a empresarial. Este autor defende, porém, este fenómeno como americano, acrescentando que apenas o Japão se parece aproximar dele, embora com características muito próprias. Isto apesar de este país apresentar, à partida, algumas limitações, nomeadamente a nível energético.

Com efeito, foi na sequência de estudos comparativos entre organizações japonesas e americanas, que surgiu o conceito de cultura organizacional. Tratava-se, com efeito, de ponderar a importância dos factores culturais na eficácia empresarial.

Devemos acrescentar ainda que o conceito sobre o qual nos pretendemos debruçar não é pacífico. Com efeito, se Thévenet (1986) o considera passageiro, já Smircich (1983), Lundberg (1985) e Morgan (1986) o assumem como uma metáfora que veio alterar radicalmente a organização. Em Smircich (1986), encontramos mesmo a defesa da cultura organizacional como uma mudança paradigmática no universo empresarial. Cada uma destas vertentes será, evidentemente, de novo referida e aprofundada no decorrer desta reflexão teórica.

Por outro lado, no que respeita à relação entre a cultura e as práticas de gestão de recursos humanos, Denison (1990), afirma que a cultura organizacional pode influenciar as práticas de gestão de recursos humanos, Mendes (1991) defende que as práticas de recursos humanos podem fortalecer as raízes da cultura da empresa, Sethia & Glinow (1984), citados por Lopes & Reto(1990), partem do princípio que o sistema de recompensas implantado na empresa determina uma configuração cultural, Fernandes (1992) propõe a gestão de recursos humanos como elemento integrador das

diversas subculturas empresariais e Gomes (1990) refere também o papel estratégico da função recursos humanos na manutenção de um sistema de valores que lhe dão uma identidade própria.

### Cultura Organizacional

Numa época em que as previsões e os planeamentos se tornaram prática impossível, em que a gestão é feita pela previsão de cenários, são muitos os autores que defendem que só através da orientação pela cultura poderá ser possível mobilizar, implicar (“commitment”) e responsabilizar os colaboradores, sendo que o êxito da mesma passa pela estratégia e pela liderança.

A cultura de uma empresa define o comportamento e as relações internas apropriadas, motiva os indivíduos e determina soluções onde exista ambiguidade. Decide o modo como a empresa processa a informação e as suas relações e valores internos (Hampden-Turner, 1990): « A “cultura” é usada pelos sociólogos para descrever todo um modo de vida, formas de actuar, sentir e pensar, que são aprendidos por grupos de pessoas em vez de serem determinados biologicamente ».

O termo cultura organizacional tem sido largamente utilizado para dar cobertura explicativa aos aspectos da comunicação que não têm cabimento nos modelos estruturais, processuais e humanistas, dominantes na teoria e na gestão das organizações. Inclui as manifestações não visíveis que facilitam ou prejudicam a concretização dos objectivos organizacionais e, acima de tudo, falamos daquilo que é partilhado pelos elementos de um grupo e que vai para além das normas que o regem.

A cultura organizacional tem sido abordada sob várias perspectivas. Para Denison (1990), a cultura de uma organização é o conjunto de valores, crenças e princípios subjacentes ao sistema de

gestão, bem como o conjunto de práticas e comportamentos que reforçam os princípios básicos da gestão empresarial. Estes princípios permanecem porque têm significado para os membros da organização e porque representam estratégias que, tendo funcionado bem no passado, se espera que continuem a funcionar bem no futuro.

Contudo, outros autores definem a cultura em relação às experiências de todos os indivíduos enquanto membros da organização. Segundo Wilkins (1983), a cultura engloba as crenças que as pessoas da organização têm sobre o que funciona e o que não funciona, enquanto Martin (1991) define cultura como o meio de dar sentido às experiências vividas pelas pessoas nas organizações.

Aparentemente divergentes, estas duas perspectivas têm todavia em comum o facto de ambas evidenciarem a ideia de partilha e de conhecimento acumulado. O que distingue a partilha de cultura de outros tipos de partilha (normas, tradições e outras), é que aquela é estável e profunda no sentido em que é pouco consciente. As crenças e os valores podem e devem ser discutidos e questionados, mas, uma vez aceites e interiorizados, ganham o estatuto de pressupostos inquestionáveis que orientam o modo de pensar, de sentir e de agir sobre o mundo.

É a cultura que faz a integração das diferentes variáveis. A cultura de um grupo ou organização é mais do que os seus pressupostos básicos, pois constituiu um paradigma que integra os diferentes elementos culturais de uma organização de um modo coerente (Gomes, 1990). Será pois a sua história passada, condensada em estruturas de conhecimentos (pressupostos, crenças e valores do grupo), orientadoras de percepções, sentimentos e acções dos elementos do grupo.

Segundo o autor, para se identificar a cultura de um grupo é necessário que exista uma estabilidade de pertença e um passado de aprendizagem comum e são estas duas condições que permitem distinguir um grupo social de outros tipos de agrupamentos.

Schein (1985) tem uma definição de cultura que nos parece sintetizar bem o conceito: «a cultura de um grupo é um padrão de pressupostos básicos partilhados que o grupo aprendeu à medida que foi resolvendo os seus problemas de adaptação externa e de integração interna e que funcionou suficientemente bem para ser considerado válido, e, conseqüentemente, ser ensinado aos novos membros como a maneira correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas».

A comunicação é essencial à cultura, na medida em que facilita a partilha de experiências e informações e permite aos seus membros apoiarem-se mutuamente. É na e pela comunicação que a cultura se estabelece. Cultura e atribuição de sentido estão intimamente ligados. Weick (1985) sugere que a comunicação e a cultura possam ser consideradas equivalentes, pois, se por um lado, a comunicação é central no processo de criação e manutenção de cultura, também é a cultura que torna possível a atribuição de sentido à realidade organizacional.

Para o autor, a comunicação é realmente fundamental pois é ela que delimita problemas e soluções, explica os sucessos e insucessos, define ameaças e oportunidades, legitima decisões, justifica zonas de incerteza controlada, racionaliza estruturas e práticas vigentes, permite argumentar, permite negociar e torna o quotidiano das organizações significativo.

Esta perspectiva tem subjacente “um modelo de homem” que é o do homem simbólico e político, ou seja, do homem comunicacional e estratégico (Crozier & Friedberg, 1977).

Esta importância está bem patente na definição de Hampden-Turner (1990): «A cultura vem do interior das pessoas e é construída por estas, de modo a recompensar as capacidades que têm em comum. Dá continuidade e identidade ao grupo, equilibra os contributos contrários e actua como sistema que se orienta a si mesmo, aprendendo com os resultados obtidos. Funciona como modelo de informação, podendo facilitar bastante a compreensão entre as pessoas».

Schein (1985, 1990) faz uma abordagem da cultura organizacional e considera três níveis:

- O nível dos artefactos inclui tudo o que possa ser observado a olho nu numa organização, ou seja, é o mais superficial. Pode ser subdividido em:
  - artefactos verbais ( linguagem utilizada, sagas, mitos e histórias)
  - artefactos comportamentais ( rituais, cerimónias, etc )
  - artefactos físicos (tecnologia, decoração, ambiente físico e social construído).

Apesar de, segundo este autor, todos estes fenómenos serem manifestações de cultura são difíceis de decifrar. A descrição dos elementos visíveis da cultura não permite por si só interpretar o seu significado para o grupo, nem tão pouco descobrir os pressupostos básicos do mesmo.

Ao observarmos um elevado grau de conflitos verbais e de debate numa organização, ficamos sem saber se isso se deve a crenças do género "todas as ideias são válidas até prova em contrário", ou se isto se deve a uma deficiente definição de papeis. Para tal seria preciso investigar níveis mais profundos da cultura.

- O nível dos valores contém os critérios utilizados pelos actores para avaliar pessoas, situações, objectos e acções. Estão de algum modo ligados às representações de filosofia, missão e identidade organizacional - sendo menos visível que o nível anterior, pertence ainda ao consciente. Tem uma função normativa, de orientar o grupo sobre a forma de lidar com determinadas situações ou acontecimentos. Incluem-se neste nível os valores, as crenças e os princípios que o grupo afirma, muitas vezes oralmente, como sendo aqueles que devem guiar as acções dos seus membros e que se concretizam sob a forma de filosofia da empresa, reflectindo-se contudo na estratégia e nos próprios objectivos da organização.

NÍVEIS DE CULTURA		
Artefactos	Valores Manifestos	Pressupostos Básicos
-Estruturas e processos visíveis na organização -Tecnologia -Espaço físico -Linguagem -Produtos -Mitos e histórias -Rituais	-Estratégias -Objectivos -Filosofias -Valores	-Crenças, pensamentos -Sentimentos, percepções inquestionáveis e inconscientes

(adaptado de Schein, 1985)

Os valores e crenças começam normalmente por ser sugestões, por parte dos líderes de opinião, para a resolução de problemas. Todavia, se o grupo as aceitar testar e se funcionarem, aquilo que começou por ser um valor individual passará a ser um valor partilhado e manifesto, o qual, se continuar a dar resposta a certo tipo de problemas, passará a ser um pressuposto básico do grupo. Uma solução será considerada pressuposto quando for validada pela realidade, pelo grupo e for considerada por todos os membros como um meio de reduzir a ansiedade causada pela incerteza.

- O nível dos pressupostos é o menos consciente de todos e inclui os elementos que formam a essência da cultura de um grupo. São soluções que o grupo descobriu e que foram de tal forma interiorizadas pelos seus membros que se tornaram indiscutíveis. Porque resultaram no passado

em várias circunstâncias, são transmitidas como “ a solução”. Funcionam como teorias e ditam as formas de pensar , perceber, sentir e até de o grupo agir sobre o mundo que o rodeia. Contudo, não se pode pensar que os comportamentos dos membros de um grupo sejam resultado dos pressupostos, visto que são antes resultado da situação em que o próprio indivíduo se encontra, porém, é de esperar que os indivíduos tentem agir de acordo com estes.

Mas os pressupostos têm ainda a função de reduzir a ansiedade, na medida em que fornecem aos indivíduos explicações para os acontecimentos e certezas sobre a forma de lidar com eles com sucesso. A necessidade que os seres humanos têm de estabilidade cognitiva leva-nos a não pôr em causa os pressupostos, na medida em que nos fornecem uma visão congruente do meio que nos rodeia. É por isso que os pressupostos de um grupo são inquestionáveis e dificilmente modificáveis (Schein, 1985).

Essa inquestionabilidade é tanto maior quanto mais mecanismos de controlo (regras, recompensas, punições) são criados, pois são estes que, ao levarem os indivíduos a comportarem-se de acordo, tornam os pressupostos inquestionáveis.

### Perspectivas sobre a Cultura Organizacional

Durante a década de 80, o estudo da cultura dá um importante salto qualitativo, quer em termos teóricos, quer em termos de credibilidade junto dos investigadores e sobretudo dos profissionais da gestão. Este impulso deve-se sobretudo a dois factores: o desenvolvimento de estudos de grandes dimensões sobre características culturais de empresas de sucesso e a criação de modelos teóricos integrados da cultura organizacional.

A perspectiva cultural vem permitir lançar um novo olhar sobre as organizações e sobre o acto do organizar (Gomes, 1990). Se encararmos a organização numa perspectiva cultural, verificamos que esta tem meios para se apresentar e representar a sua história, linguagem própria, ritos (de entrada, saída e manutenção), saber acumulado (aproveitar oportunidades, vencer ameaças, superar crises...) e comportamentos desejáveis e indesejáveis.

É através destes e doutros processos de comunicação que a organização se constrói, constrói a sua identidade e se dota de meios para gerir o processo de emergência, as manifestações e os efeitos da cultura que a identificam.

A cultura emerge assim na organização como uma realidade construtiva e insubstituível da mesma. Todavia, há autores com perspectivas diferentes. Gummesson (1993) vê a cultura como um excedente não contabilizável, ou como o resto, no sentido em que é entendida como tudo o que não pode ser contido nos modelos tradicionais de organização.

Ao reflectir-se na relação entre cultura e organização, de acordo com Reitter (citado por Lopes & Reto, 1990) verifica-se que há duas perspectivas que se confrontam:

- “a organização tem uma cultura” (do domínio da psicologia) concebe a cultura como mais uma variável organizacional que pode e deve ser controlada e gerida, tendo em vista o empenhamento e motivação dos membros da organização e donde resultará uma eficácia acrescida. (Gomes, 1994).

A cultura é vista como um subsistema da organização, tal como os subsistemas tecnológico e político, que deve ser gerido no sentido de aumentar a eficácia daquela. Permite aos indivíduos adaptarem-se á estrutura global, permitindo igualmente á empresa uma adaptação ao seu meio envolvente.

Autores como Tichy (1983) defendem um papel privilegiado do sistema cultural, quer na definição dos outros subsistemas, quer no processo de mudança organizacional.

Lopes & Reto (1990) afirmam poder-se inferir que a tendência que reclama que a “empresa tem uma cultura” coincide com aquela que revela um maior pendor prático e que genericamente se tem convencionado designar por “corporate culture”.

Esta corrente perfilha igualmente a ideia de que as organizações serão tanto mais eficazes quanto mais forte se apresentar sua cultura, uma vez que a integração social por ela provocada seria responsável pela sua elevada “performance”. Nesta perspectiva, existem diversas dimensões organizacionais importantes para a definição de cultura, designadamente a organização como lugar da produção de valores compartilhados, como lugar de criação de fins supra-ordenados; como forma específica de resolver os problemas; como síntese de valores, fins e atitudes, as quais podem ser mudadas e geridas; como sequência dos seus líderes e fundadores e do seu papel ímpar enquanto referente estável da cultura de empresa, bem como do papel dos líderes sucessores num contexto de mudança, enquanto interpretes da cultura originária.

Os mesmos autores afirmam que só o recurso analógico e metafórico a conceitos da área do “irracional” e desde sempre rejeitados pelas escolas do “racionalismo”, permitiu a introdução deste tipo de reflexões no espaço da gestão. «Toda esta organização por vós rejeitada e há tanto tempo considerada como irreduzível, irracional e intuitiva pode ser gerida. De facto, trata-se da única maneira de desenvolver um novo saber fazer» (Peters & Waterman, 1982).

Apesar de a “corporate culture” ser uma tentativa de controlo, não podemos deixar de reconhecer que este novo “saber fazer” força o modelo clássico a admitir no “mundo racional” da gestão algo de novo e antes inaceitável: a dimensão subjectiva e a dimensão político-ideológica.

- “a organização é uma cultura” ( do domínio antropológico), segundo a qual a organização é vista como uma cultura, destacando (metáfora cultural) que a cultura organizacional não pode ser redutível a mais uma variável, antes deve ser vista como uma inflexão no pensamento organizacional. A organização é uma cultura por ser um sistema de conhecimentos que os seus elementos utilizam para interpretar a realidade organizacional. A organização vai sendo construída pela acção e, sobretudo, pela reacção dos seus membros.

Estas duas perspectivas não são contraditórias porque existem em simultâneo. Se cada organização tem uma cultura (história e percurso) que a identifica e distingue, também é verdade que cada organização é uma cultura, isto é, uma realidade simbolicamente constituída, socialmente construída e comunicativamente (comunicacionalmente) efectuada. Assim, a primeira terá mais utilidade na definição das relações entre a organização e o exterior, a segunda poderá ser mais útil na gestão da dinâmica interna.

«É porque é uma cultura, que as mudanças não são fáceis. A organização muda de cultura e muda na cultura que a identifica», Lopes & Reto (1990).

## Cultura / Identidade

Toda a investigação no campo da psicologia tem investido nos mecanismos de criação de identidade individual e grupal, contudo, essa investigação tem-se alargado à empresa e até mesmo à ideia de identidade nacional.

O conceito de identidade foi expresso por Sainsaulieu (1977) e por Larçon & Reitter (1979) com a finalidade de explicarem os comportamentos dos grupos profissionais ou representações colectivas da empresa.

Sainsaulieu (1977), ao estudar a identidade dos grupos profissionais, constatou a importância e amplitude da organização, inclusivamente na própria socialização, ou seja, «a forma institucional da empresa e as condições de trabalho que aí reinavam podiam, para além das reivindicações económicas, influenciar em profundidade o indivíduo até mesmo na sua auto-estima e na forma de compreender e estruturar definitivamente o seu modo de agir face ao presente e ao futuro».

Com esta constatação da importância da organização como lugar de representação de si e do seu grupo por parte dos actores sociais, o mesmo autor introduz a variável cultural na visão de “homem como actor estratégico” defendida por Crozier & Friedberg (1977). Para Sainsaulieu (1977), as representações e comportamentos dos actores não são redutíveis a mecanismos de negociações baseados em estratégias de poder, pessoal ou grupal, pois são condicionadas também pela estrutura, pela organização do trabalho e pela margem de autonomia que o nível de qualificação profissional permite.

Esta perspectiva, inaugurada por Sainsaulieu, vem pôr em causa o mundo organizacional e mecanicista. Ao ideal de espaço unificado em torno de objectivos inquestionáveis, esta abordagem contrapõe uma visão da empresa como lugar da criação de pertenças diversificadas ou mesmo antagónicas, cuja inteligibilidade só é possível com o recurso a parâmetros de análise de ordem subjectiva e simbólica.

A pluralidade de identidades e culturas geradas na organização e em boa medida inesperadas face aos pressupostos tradicionais em gestão, revela um problema - “o problema da integração”. Larçon

& Reitter (1979) também desenvolvem a ideia de identidade aplicada a pessoas e grupos e destacam como problema de fundo a identidade da própria empresa enquanto entidade cultural específica. Nesta análise, a empresa é vista como uma “instituição” (Selznik, 1957) e não apenas como uma organização. Esta via institucional vai analisar, não a ordem instituída, mas sim as fontes de ameaça à integração e identidade empresarial.

Os autores defendem a ideia de desenvolvimento de uma identidade através das mudanças e contradições que, interna e externamente, a empresa tem que enfrentar, ou seja, dificuldades de integração e de adaptação respectivamente. O desenvolvimento desta identidade assentaria obrigatoriamente numa estrutura permanentemente ajustável e numa liderança consonante com o projecto, com o corpo da empresa e seu imaginário organizacional.

Esta identidade empresarial, contrariamente às teorias contingenciais que viam na cultura mais uma variável a acrescentar às variáveis tradicionais, faz de cada organização uma entidade única pelo que, há que distinguir claramente cultura organizacional de identidade de empresa.

Larçon & Reitter (1979) definem a identidade como um «conjunto de características independentes da organização que lhe conferem a sua especificidade, a sua estabilidade e a sua coerência». A identidade seria o modelo profundo da organização, contudo os autores não fazem uma distinção clara entre cultura e identidade.

Por outro lado, Ramanantsoa & Reitter (1985) enfatizam a necessidade de definir os dois conceitos. Cultura como sendo uma “acção do passado ou seja um conjunto de postulados sobre a acção colectiva, os quais são reconhecidos como comuns e expressos por símbolos: mitos, ritos, valores, etc.” e identidade como sendo um “conjunto das características de uma empresa que a tornam específica estável e coerente, portanto identificável”.

Resumindo, a identidade e a cultura distinguem-se porque, enquanto a cultura pode conter certos aspectos divergentes e até antagônicos, a identidade é una, coerente e única. A cultura, na concepção dos autores desempenha uma função essencialmente adaptativa ao meio (mutável e simultaneamente diferenciado), enquanto que a identidade teria por função a integração interna. Apesar disso, os autores reconhecem também à cultura um papel de agente integrador interno. Todavia, são Reitter *et al.* (1988) que explicitam a distinção entre os dois conceitos, remetendo a cultura para “um nível superficial e passivo”(o universo simbólico) e a identidade para um “nível mais profundo, das paixões e fantasmas”, ou seja o espaço e os mecanismos de formação das representações. Esta distinção entre cultura e identidade não é igualmente pertinente para todos os autores, contudo, a distinção entre o profundo e o superficial, essa sim é referida pela grande maioria.

Salientamos ainda que, enquanto o sistema cultural tem ciclos de equilíbrio e de reequilíbrio relativamente curtos, a identidade, pelo contrário, tende a permanecer durante mais tempo e a sua rigidez ou a sua volatilidade equivalem ao risco da destruição total da própria organização. Esta estabilidade identitária permite e exige por seu lado a gestão das discontinuidades internas ao sistema cultural. (Lopes e Reto, 1990). Os mesmo autores fazem ainda uma comparação com a construção da personalidade nos indivíduos referindo que o indivíduo permanece idêntico, apesar e por causa, das sucessivas mudanças que é obrigado a fazer durante toda a sua existência.

## Formação da Cultura

Segundo Schein (1985), a cultura surge como consequência da história partilhada pelos membros de um grupo, mas é indubitável que há indivíduos com mais influência do que outros, nomeadamente o fundador e o líder.

Os pressupostos básicos têm origem em soluções que se desenvolvem a partir de crenças, valores e pressupostos do líder, de outros elementos e dos trazidos para o grupo por indivíduos novos, contudo, estas fontes de cultura têm influência diferente consoante o ciclo de desenvolvimento da organização.

Se o grupo está ainda em formação, os valores e crenças do grupo têm um papel predominante. É o líder que forma o grupo, atraindo pessoas para uma ideia sua e é ele que transmite a missão, a estratégia e os objectivos. Contudo, há tarefas e problemas inerentes à formação do grupo, que apesar de poderem ser mais permeáveis às propostas de outros elementos, sofrem sempre uma forte pressão do líder.

Quando a organização se desenvolve e o grupo estabiliza, os valores e crenças dos outros elementos ganham mais peso na procura de soluções, sobretudo quando as propostas do líder não são validadas pela realidade. É neste contexto que aparecem propostas alternativas de outros elementos do grupo. A percepção do líder tem ainda muita importância, mas os pressupostos da organização são mais o resultado de crenças e valores negociados do que da imposição do mesmo.

Quando a organização atinge a maturidade, o seu núcleo cultural já se encontra bem estabilizado e definido, pelo que a maior parte dos problemas se resolvem de uma forma automática com base nos pressupostos básicos da organização. Nesta fase, quer o questionamento dos valores e crenças,

quer a receptividade de novas propostas, são praticamente nulos. Quem entrar de novo na empresa é socializado (aprende modos de pensar, sentir e operar) e tem poucas oportunidades de influenciar a vida da organização. Todavia, no caso de a organização voltar a entrar em negociação de valores e crenças, perante a necessidade de uma maior integração, pode recorrer aos membros recém-chegados como fonte de novas soluções, podendo daí resultar uma modificação dos seus pressupostos básicos.

A cultura de uma organização mantém-se através de mecanismos de reforço dos comportamentos consistentes com os pressupostos e que contribuem para a manutenção dos mesmos.

Esses mecanismos podem ser critérios de atribuição de recompensas e de estatuto; critérios de selecção, de promoção e de exclusão dos membros; regras explícitas pela estruturas organizacional; histórias, ritos e declarações formais da filosofia da empresa.

A socialização é um processo de transmissão de cultura, sobretudo quando se fala de socialização formal, pois é através desta que são ensinados aos novos membros não só os valores e crenças da organização, mas também os comportamentos mais adequados. É um facilitador da integração dos novos membros, na medida em que os esclarece sobre a melhor maneira de estar e fazer na organização, evitando assim conflitos resultantes de diferentes percepções da realidade da empresa.

## Evolução e Análise da Cultura Organizacional

Desde a escola das relações humanas e das neo-relações humanas, designadamente nos trabalhos do Tavistock Institut ( Jaques, Emery & Trist, entre outros) e nos autores americanos do desenvolvimento das organizações, que a cultura é vista como um possível sistema de intervenção. Crozier (1963) pôs em evidência o peso de diversos factores culturais nacionais no disfuncionamento de certas organizações burocráticas.

A gestão pela cultura surge quando os EUA dos anos 60 constataam que o Japão, apesar da dependência energética e escassez de recursos naturais aparecem como uma nova potência. Isto levou a que os gestores ocidentais passassem a reflectir a importância das variáveis culturais na eficácia empresarial.

Gomes (1990) refere que nos estudos inter-organizacionais incidindo sobre empresas japonesas e americanas *performantes* emergiu a noção de cultura organizacional. Esses estudos, ao comparar empresas similares em termos de tecnologia, dimensão e mercado, sugerem que a produtividade é superior no Japão e atribuem a causa de tal superioridade à cultura que nelas vigora. Estes permitiram o reconhecimento de que um modelo de gestão que não respeite os valores sociais e comportamentais da sociedade em que é aplicado está condenado ao fracasso.

Vistos durante décadas como imitadores de modelos e técnicas ocidentais, os japoneses são agora imitados. A busca da excelência é em grande medida uma busca de explicação para o sucesso japonês.

Não se trata aqui de fazer um elogio do modelo japonês, nem tão pouco fazer a difusão de uma moda. A originalidade deste modelo é reconhecida por autores como Schein (1981) e Deming

(1986), enquanto que outros, por exemplo Santos (1986), não lhe reconhecem qualquer elemento inovador, reduzindo-o a um efeito de moda.

Numa perspectiva mais ampla, as comparações com a realidade japonesa prestam-se a uma reflexão teórica com implicações ao nível das Ciências da Organização. A forma japonesa de gerir e organizar põe claramente em questão os princípios universalistas do *Scientific Management* e dá consciência a uma abordagem contingencial. A gestão japonesa destaca a importância da criação e manutenção de uma cultura organizacional congruente com a cultura da sociedade envolvente.

Foi a necessidade de eficácia no mundo da concorrência empresarial que levou a que a produção de textos no âmbito da cultura se tenha direccionado para a aplicação prática.

Barley *et al.*(1988) referem duas direcções na produção de literatura sobre cultura. Uma primeira centrada nas práticas de gestão que visa complexificar a gestão tradicional chamando a atenção para as variáveis até então desprezadas e uma outra, focalizada no estudo do simbólico e nos sistemas de significados. Os adeptos da primeira viam na cultura um modo de implementar a eficácia organizacional, enquanto que os adeptos da segunda viam na cultura as bases de uma revolução paradigmática.

Só a partir da década de 80 a ideia de cultura se tornou dominante, tendo-se verificado uma progressiva adaptação ao discurso dos práticos, assistindo-se assim a um encaminhamento para a ideia de cultura enquanto controlo. Ambas as correntes associam a gestão pela cultura, a coesão e a lealdade, embora os práticos vejam a cultura como variável que pode ser manipulada através da integração social e do aumento da eficácia e da produtividade. Fica, assim, a gestão pela cultura reduzida a um refinamento dos instrumentos de controlo por parte do núcleo dirigente. Finney & Mitroff (1986) formulam claramente este papel de controlo atribuído à cultura quando afirmam que

«o poder de qualquer cultura organizacional baseia-se na sua capacidade de controlar o comportamento dos indivíduos e dos grupos».

A gestão pela cultura tem vindo a revelar uma duração surpreendente que não deixa os autores (práticos ou académicos) indiferentes. Apesar de apenas se lhe augurarem alguns anos de existência (o tempo necessário para que se diluíssem os inevitáveis efeitos da moda), verifica-se que estamos em presença de uma vaga que perdura.

Ramanantsoa & Reitter (1985) afirmam que a moda da gestão pela cultura não só tem revelado uma longevidade surpreendente mas tem mesmo aumentado de intensidade: «Hoje em dia não existe qualquer discurso sobre empresa que não fale da sua cultura». Desta maneira, a moda da gestão pela cultura tem vindo a desempenhar um papel duplo e a sua longevidade permite-nos concluir que mais do que uma moda legitimada do controlo, estaremos em presença de uma mudança acentuada no aparelho da teoria da gestão.

### A Cultura como Metáfora

O estudo dos símbolos na análise do comportamento organizacional foi introduzido no início dos anos 70, como forma de contrabalançar a excessiva racionalidade analítica predominante nos modelos de organização. Para Chambel & Curral (1995), «as organizações assemelhavam-se mais a nuvens do que a relógios, com processos mais fluidos e menos lineares, contornos mais vagos e menos definidos».

O simbolismo, originário da sociologia e antropologia, surge como opção para a explicação da ambiguidade, não se apresentando contudo como uma teoria consistente aplicada às organizações.

Na sua origem, os símbolos foram criados pelo Homem para atribuir significado, clareza e previsibilidade aos acontecimentos que não conseguia explicar de uma forma lógica.

As metáforas têm sido frequentemente utilizadas para a compreensão dos fenómenos organizacionais e são de várias ordens. No contexto empresarial, as mais recorrentes são aquelas que comparam a organização a uma máquina, a um ser vivo ou a uma cultura (micro-sociedade).

A metáfora teria assim como objectivo “apresentar uma ideia sob o signo de uma outra ideia, mais impressionante mais conhecida” (Ricoeur, 1975), por forma a permitir desencadear ideias inovadoras no campo da sua nova aplicação.

Morgan (1986) justifica este tipo de abordagem uma vez que esta ajuda a descrever, através de imagens, o estado actual das organizações e possibilita o surgimento de ideias ou opções de como estas poderiam ser.

Assim, a “metáfora cultural” não é uma moda, mas um caminho para conseguir uma nova visão da empresa.

Analogias como o mito, o rito, os heróis e a saga tornam-se banais quando se fala de indivíduos e organizações produtivas. Empiricamente, os gestores começaram a usar nas suas práticas conceitos metafóricos (espírito de casa, vestir a camisola, ideia de família, espírito de equipa), os quais foram justificados academicamente por algumas ciências sociais que, desta forma, lhe garantem legitimidade e modernidade.

O recurso a metáforas culturais equivale ao reconhecimento de que o domínio do simbólico, antes banido do sistema produtivo, faz parte da realidade organizacional da mesma forma que o domínio técnico-económico.

Vallé (1985) demonstra a impossibilidade de separar a produção de bens da consequente produção de símbolos e representações.

A gestão do simbólico é fundamental para reconstruir permanentemente a coerência da empresa, ou seja, a sua identidade (Gomes, 1990).

Foi a prática da gestão pela cultura (considerada quer como moda, quer como metáfora) que permitiu pôr em evidência alterações ao nível organizacional, sendo que a própria representação social de empresa foi alterada. A empresa como lugar de afirmação de um “poder coercivo”, passou de moda para dar lugar ao exercício do “poder persuasivo” (Galbraith, 1985). Do mesmo modo, o “Racionalismo estrito” passou de moda para dar lugar ao “subjectivo e simbólico” como parte integrante da realidade organizacional, tendo em conta que os sujeitos são actores socialmente situados e impossíveis de perceber sem análise dos contextos socio-culturais.

Entende-se assim a metáfora cultural como uma produção simbólica que possui três níveis de conhecimento do real: o imaginário, o simbólico e o real. Todavia, na opinião de Lopes & Reto (1989), a abordagem da cultura como metáfora apenas integra a produção de bens simbólicos sem integrar o nível da produção de representações, ou seja, a ideologia: «Admitindo embora uma analogia com o funcionamento da sociedade, a gestão pela cultura deixa de lado o que é da ordem do conflitual e do estratégico ao nível da aliança entre indivíduos». Baseando-se no conceito de representação social proposto por Moscovici *et al.* (1969) «sistema de valores, de noções e de práticas relativas a objectos sociais, permitindo a estabilização do quadro de vida dos indivíduos e dos grupos, constituindo um instrumento de orientação e de elaboração de respostas, contribuindo para a comunicação de um grupo ou de uma comunidade», os autores mencionados afirmam que ela não se esgota ao nível do simbólico e que só ganha inteligibilidade se integrar o nível do poder

no espaço individual e grupal. Ao identificar empresa e sociedade, não explora até ao fim a metáfora inicial, utilizando-a antes como justificação da ordem, estrutural ou organizacional, derivada do próprio sistema produtivo existente. Nesta perspectiva, a metáfora cultural apenas legitima o paradigma tradicional em gestão, pois continua a permitir postular a sobre determinação do micro-social pelo macro.

### A Cultura como Paradigma

Como se viu no capítulo anterior, as metáforas culturais dão origem a paradigmas organizacionais. No domínio do conhecimento científico como no domínio da organização, a investigação tem como ponto de partida determinados pressupostos sobre a natureza da realidade que investiga. Burrell & Morgan (1979) argumentam que as ciências sociais em geral e a teoria das organizações em particular podem ser analisadas com base em quatro paradigmas, existindo duas dimensões que os permitem diferenciar: uma que diz respeito à natureza da ciência e a outra à natureza da sociedade. A primeira opõe a realidade objectiva à subjectiva e a segunda opõe regulação ou ordem à mudança radical. De considerar ainda que os que encaram a realidade objectiva (objectivistas) definem-na como algo exterior ao indivíduo, enquanto que os que a encaram como subjectiva (subjectivistas), a consideram como interior ao indivíduo e socialmente construída. Assim, aqueles cuja análise se centra sobre a regulação dão um grande ênfase à ordem e estabilidade sociais, enquanto os defensores da mudança enfatizam a análise do conflito e da dominação social.

O paradigma funcionalista perspectiva a realidade social como objectiva e privilegia a ordem. O paradigma interpretativista, embora manifeste interesse pela ordem social, concebe a sociedade como construída através da experiência subjectivamente vivida pelos seus membros. Os paradigmas humanista e estruturalista radicais têm uma posição crítica face à sociedade, alienada pelas forças dominantes, e consideram que a evolução só é possível através do conflito e mudança. A diferença entre estes dois paradigmas reside na identificação da fonte de dominação: para os humanistas são os indivíduos que são responsáveis pela criação e manutenção da realidade opressiva em que vivem, enquanto que os estruturalistas responsabilizam as forças materiais, designadamente o capitalismo.

O paradigma clássico em gestão viu-se confrontado com a questão da “integração”, apesar de parecer ter-se encontrado a solução com as contribuições de Taylor, Fayol e Weber. Estava-se em pleno racionalismo e pensava-se que a solução era dotar as organizações de uma racionalidade técnico-burocrática que tornasse previsível todo o comportamento organizacional. Este paradigma racionalista, desenvolvido ao longo da revolução industrial, assentava na ideia de consagrar toda a vida social nos parâmetros da razão, onde se constatava a permanência do problema da integração.

A investigação organizacional clássica, segundo Morgan, Frost & Pandy (1983) desenvolveu-se com base nas metáforas da máquina e do organismo, as quais são características do paradigma funcionalista. A organização aparecia assim perspectivada como um sistema fechado, onde o papel desempenhado pelos símbolos nos processos organizacionais era considerado irrelevante. Neste contexto, a cultura representa algo inovador, vindo chamar a atenção para a natureza simbólica da organização que se manifesta através da existência de um sistema de significados comuns, a partir do qual a vida organizacional se desenvolve, se mantém e se modifica.

A emergência da perspectiva cultural no contexto da teoria das organizações representaria portanto uma mudança significativa no modo como estas têm sido teorizadas, mudança essa que seria apelidada de paradigmática. Esta perspectiva cultural viria imprimir uma nova orientação ao “pensamento organizacional”, introduziria uma inflexão significativa (Lundberg, 1985).

Enquanto que, para Van Maanen & Barley (1985), a “organização cultural” (organização perspectivada como cultura) constituiria uma teoria alternativa ou conteria os fragmentos teóricos de um novo modelo no contexto dos modelos explicativos do Comportamento Organizacional, para Smircich (1985) a cultura seria mais do que isso: seria um paradigma, «culture could be a paradigm for understanding organizations and ourselves». Porque as organizações são um fenómeno cultural e a cultura contemporânea é a cultura organizacional, então, argumenta a autora, a organização é o “paradigma” da cultura actual e o “paradigma cultural” é o novo paradigma das organizações e caracteriza-se por adoptar uma concepção simbólica de organização e de cultura.

Lawrence & Lorsch (1967) argumentam que estamos perante uma questão que exige uma criatividade constante, a fim de conciliar os seus diversos aspectos contraditórios, visto que há que reconhecer a crescente necessidade de diferenciação departamental e profissional, apesar de alguns estudos apontarem para a necessidade cada vez maior de reduzir a diferenciação hierárquica.

É a própria realidade social que começa a impor novos tipos de diferenciação: horários de trabalho auto-geridos, recompensas simbólicas e remunerações pecuniárias individualizadas. E ainda porque, por outro lado, aumentam as necessidades devido à complexidade do próprio processo produtivo e à complexidade cognitiva e afectiva dos sujeitos (o que coloca novos desafios à gestão), a começar no posto de trabalho (polivalência, trabalho de equipa e inovação) e a terminar na integração pela partilha de valores e objectivos.

Mintzeberg (1982) reforça igualmente a importância da integração. O autor acentua que os mecanismos de coordenação (integração) se revelam insuficientes e que um novo mecanismo iria surgir. A este mecanismo o autor chamou “configuração missionária”, a qual teria o seu próprio mecanismo de coordenação - a socialização ou, se se preferir, a standardização das normas, tendo como principal parâmetro de concepção a doutrinação. A organização teria uma sexta componente: a ideologia - uma parte viva, se não mesmo animada, da organização missionária.

Durante toda a década de 70, o principal desafio que se colocava às organizações era o de encontrar formas activas que levassem a organização, necessariamente diferenciada, à ideia de comunidade de interesses, o que levaria inevitavelmente a novas ideias para aperfeiçoar os instrumentos de gestão. Desta reflexão nascem embriões de soluções teóricas e práticas até então alheias ao universo empresarial e onde se podem distinguir duas orientações bem diferenciadas, porque assentes em formulações paradigmáticas distintas:

- a gestão pela cultura como aperfeiçoamento pelo controlo, inspirado na ideia da determinação da empresa pelo macro-social;
- a gestão pela cultura como paradigma político-cultural, inspirando-se nas novas concepções dos sistemas auto-referenciados e auto-produzidos, o que implica autonomia do micro-social (incluindo a sua capacidade autónoma de produção ideológica).

Esta temática levaria obrigatoriamente à necessidade de distinção. Assim, a perspectiva da cultura enquanto controlo é identificada com o aperfeiçoamento de um “paradigma” de tipo funcionalista na medida em que o objectivo procurado é o da adaptação do sistema organizacional ao meio envolvente. Esta adaptação depende do condicionamento do indivíduo organizacional à visão da empresa veiculada pelos níveis superiores de direcção. A matriz definidora da acção não

seria auto-produzida pelos actores, mas sim produzida por uma super-estrutura ideológica cuja finalidade seria segregar uma visão coerente, homogénea e idealizada sobre o passado da empresa e sobre a sua estratégia futura.

Weiss & Miller (1987) afirmam a este propósito que “a produção de sagas e mitos tem por função racionalizar as contradições ideológicas inerentes a qualquer empresa”. Ao valorizar estas sagas e mitos, o paradigma funcionalista acaba por revelar as intenções manipulatórias que lhe estão subjacentes.

Contra esta perspectiva ergue-se outro paradigma que nos surge com duas designações: análise político-cultural das organizações e paradigma genético.

Os adeptos da análise político-cultural privilegiam os subgrupos de interesses como unidade de análise e as relações de poder, bem como as relações de poder em que assenta a necessidade de uma ordem negociada enquanto que a corrente do paradigma genético acentua preferencialmente o papel activo dos sujeitos na produção e transformação de cultura organizacional, dando mais ênfase aos processos de inovação do que aos de dependência e de adaptação.

Para Lopes & Reto (1990), a perspectiva mais significativa é a do paradigma político-cultural, visto que colocam a hipótese de que a realidade empresarial não se esgota nem na análise das subculturas, nem na redução da complexidade cultural aos jogos estratégicos dos actores individuais ou de grupos majoritários. Na opinião dos autores, a empresa confronta-se com duas lógicas contraditórias e que simultaneamente exigem conciliação permanente. A empresa tem de fomentar a inovação e participação dos indivíduos e grupos (gerando conflitos de interesses e subculturas) e, ao mesmo tempo, tem que instituir mecanismos de integração flexíveis, através da gestão do simbólico, por forma a criar uma identidade empresarial única que permite a existência de ordem

negociada. Advém daqui que a novidade em relação ao paradigma clássico reside na autonomia relativa da dimensão político-cultural, conferida pela empresa em nome da eficácia organizacional.

Neste contexto, os axiomas universais do paradigma clássico não resultam, da mesma forma que as abordagens contingenciais parecem ser insuficientes, uma vez que, ao esvaziarem a dimensão cultural da questão do poder, a transformam numa simples variável explicativa.

Daqui se infere a necessidade de teorizar um *novo paradigma* em gestão, o qual terá forçosamente que integrar os dois aspectos - adaptativo e genético - embora com novas contribuições, nomeadamente a teoria dos sistemas auto-produzidos (evolução), a teoria dos mecanismos de produção da identidade individual, grupal e social, a teoria do poder e em particular da análise estratégica, a teoria da liderança, com particular importância da gestão do simbólico.

### Novo Paradigma da Gestão

Ouchi (1981) e Wilkins & Ouchi (1983) tipificaram três mecanismos de integração, à luz dos quais poderemos esclarecer melhor a emergência de um novo paradigma.

- O Controlo pela hierarquia ou mecanismo burocrático - é o modelo fundador do paradigma clássico. Assenta no pressuposto de que o contrato de trabalho envolve uma relação de dependência hierárquica. Na sua versão Taylorista, para a integração, bastava-lhe o dispositivo hierárquico resultante da organização do trabalho. Para o movimento das relações humanas, essa integração necessitava de uma atenção particular às questões afectivas, visto que a simples organização do trabalho deixava largo espaço às incertezas das alianças formais.

- O Controlo pelo clã assenta na ideia de que a organização pode funcionar como um grupo primário. É uma relação mais de ordem psicológica do que de ordem contratual. A cooperação neste modelo de funcionamento assenta num forte sentimento colectivo de pertença à comunidade empresarial.
- O Controlo pelo mercado e pelo clã é uma compatibilização entre a integração interna e adaptação externa. Na opinião de Lopes & Reto (1990), as organizações que são capazes de gerir esta dinâmica contraditória são as que se pode considerar que realizam uma verdadeira mutação paradigmática, pois não só mantêm e estimulam níveis de competências diferenciados mas também ultrapassam a ideia de *cooperação* e propõem aos actores um pacto empresarial baseado na cooptação. Entende-se por cooptação a ultrapassagem do trabalho dependente pela transformação de cada trabalhador em cogestor.

### A Gestão da Cultura Organizacional

Pretende-se neste ponto percorrer as diversas perspectivas sobre os contributos da análise da cultura organizacional como suporte para processos de mudança e de gestão da mudança.

Estas questões são, no âmbito da investigação sobre a temática da cultura organizacional, algo problemáticas (Mirvis, 1985), tendo sido objecto de muita controvérsia, (Martin, 1985; Thévenet, 1986; Barley *et al.*, 1988; Hofstede *et al.*, 1990). Nord (1985) interroga-se a respeito da questão: «Can Organizational Culture be Managed?».

Trata-se de uma questão que não tem sido pacífica uma vez que a principal divergência se justifica pelas diferentes conceptualizações e definições de cultura organizacional, ou seja, a

facilidade ou dificuldade de gerir a cultura organizacional depende muito da conceptualização e da definição que se tem sobre este tema (Martin, 1985).

Como já referimos anteriormente, diferentes autores trabalham a partir de diferentes definições de cultura organizacional e dão ênfase a diferentes dimensões da mesma. Assim, enquanto alguns chamam à atenção para a origem inconsciente da cultura, situando-a a um nível “profundo”, outros focalizam as suas manifestações “superficiais”; enquanto alguns abordam a cultura nos seus múltiplos aspectos - cognitivos, comportamentais e emocionais, - outros centram-se sobre um dos seus aspectos, por exemplo, a história da organização (Gomes, 1990).

Desta forma, aqueles que optam por uma definição “superficial” e que se propõem nas suas intervenções atingir objectivos relativamente limitados, defendem que a cultura é gerível, enquanto que os que definem a cultura em sentido lato a situam a nível profundo e visam uma mudança global, as tentativas de controlar a trajectória evolutiva da cultura organizacional surgem como excessivamente ambiciosas e pouco credíveis (Gomes, 1990).

### Breve Caracterização das Empresas Públicas

Cumpre-nos agora referir sucintamente a especificidade das empresas públicas, uma vez que a empresa que pretendemos caracterizar figura neste tipo de organizações.

As instituições de serviços públicos, como por exemplo, organismos governamentais, sindicatos, igrejas, universidades e escolas, hospitais, organismos de caridade e associações profissionais, têm tanta necessidade de agir de modo empresarial e inovador como as empresas comerciais. Segundo Drucker (1985), as instituições de serviços públicos terão até uma maior necessidade de inovar em

virtude do ambiente de mudança que as envolve. Drucker afirma também que «as forças que impedem o espírito empresarial e a inovação numa instituição de serviços públicos são-lhe inerentes, fazem parte dela e são dela inseparáveis. A melhor prova disto são os serviços de pessoal nas empresas que são, de facto, “instituições de serviço públicos” no seio de empresas comerciais. São, em regra geral, bons a constituir impérios e a quererem sempre continuar a fazer aquilo que já fazem bem».

Assim, este autor aponta três razões principais para que a actividade estabelecida represente um obstáculo muito maior à inovação nas instituições de serviços públicos do que nas empresas comerciais. Em primeiro lugar, a instituição de serviços públicos é baseada num orçamento, em vez de ser paga pelos resultados que obtém, em segundo lugar, uma instituição de serviços públicos depende de uma imensidão de elementos, ou seja, numa empresa que vende os seus produtos no mercado, um dos elementos, o consumidor, supera, eventualmente todos os outros, quer sejam accionistas, trabalhadores, comunidade, etc. Mas, precisamente por as instituições de serviços públicos não terem “resultados” a partir dos quais sejam pagas, qualquer elemento, por mais marginal que seja, tem efectivamente poder de veto. Uma instituição de serviços públicos tem que satisfazer toda a gente, ela não pode, certamente, dar-se ao luxo de pôr alguém de parte. Em terceiro lugar surge a razão mais importante: «uma instituição de serviços públicos existe para fazer o bem». Isto significa que a sua existência tende a ser encarada mais como um imperativo moral do que como um facto económico sujeito a cálculos de custos/benefício.

Estas condicionantes referidas por Drucker (1985) confirmam-se pelos estudos de Neves & Jesuíno (1993), que, utilizando um modelo que se inspira nos trabalhos de Quinn e associados adiante referidos, encontram uma dicotomia empresa/gestão pública *versus* empresa/gestão privada,

sendo que as públicas apresentam uma orientação dominante para a estabilidade e para o controlo, ou seja, para a burocracia e para os objectivos. Neste tipo de instituições, a inovação é menos dominante, existe alguma lentidão nas respostas às exigências do mercado, sistemas de incentivos ineficazes, confronto da empresa com as exigências externas e favorece-se a resistência à mudança e o refugio na estabilidade.

Por outro lado, Hofstede (1991), baseado numa amostra em mais de 50 países, verifica também divergências entre as empresas públicas e privadas «privately owned units in the sample were more pragmatic, public units (such as the police corps) more normative». Salienta ainda o autor nos seus estudos, que as empresas do financeiro se caracterizam pelo funcionamento com base nas normas, regulamentos e controlo de procedimentos, independentemente do país em que se inserem.

### As Práticas de Recursos Humanos e a Cultura Organizacional

Em Avillez (1992), Denison afirma que a *performance* de uma empresa pode melhorar se se aumentar o envolvimento dos trabalhadores. Para o autor, a cultura da organização pode influenciar as várias áreas da gestão, nomeadamente a área da gestão de recursos humanos. Assim, através dos sistemas de recrutamento, selecção e avaliação, é possível aferir a importância que uma empresa dá ao desenvolvimento dos seus empregados. Para Denison, esses são os sistemas que avaliam a pessoa e que lhe imprimem uma direcção ao seu percurso profissional, e por isso têm tanta importância. A maior parte das vezes são assumidos apenas nas vertentes burocrática e administrativa, desprezando assim a possibilidade de, através destes sistemas, se desenvolverem as

peças que integram a organização. Sainsaulieu, num colóquio realizado no Banco (1995), referiu que é através das políticas e práticas de gestão dos recursos humanos que a empresa demonstra a sua capacidade de intervir na coesão social e argumentar face ao sector financeiro.

Por outro lado, Mendes (1991) defende que a função de recursos humanos deve ser capaz de encontrar o equilíbrio entre a mudança multidireccional e a necessidade de estabilidade organizacional, desenvolvendo e fortalecendo as raízes da cultura e da organização, através das seguintes práticas de recursos humanos:

Recrutamento e selecção - neste contexto, o recrutamento de colaboradores de qualidade requer que para além da competência técnica se enfatize a motivação para a função, o gosto pelo trabalho em equipa e, essencialmente, a capacidade de adaptação, uma vez que um “espírito aberto” é mais útil a longo prazo do que o conhecimento profundo das técnicas, que é efémero dada a velocidade da mudança técnica e tecnológica.

Avaliação de desempenho - pode ser orientada para os resultados, para a pessoa ou para ambos. Devem ser combinados com cada colaborador os objectivos de desenvolvimento pessoal de actividades por forma a conseguir um maior envolvimento, não actuando numa perspectiva de prémio/castigo, mas de desenvolvimento naquilo em que cada pessoa apresenta um maior potencial.

Formação - segundo o autor, a formação é entendida como um meio destinado ao desenvolvimento dos colaboradores e pode contribuir para a constituição de uma cultura profissional. Afirma, ainda, que as empresas que têm uma concepção humanista da relação de trabalho têm normalmente uma profunda consciência da sua responsabilidade social, dedicando uma atenção muito especial ao desenvolvimento das competências dos seus colaboradores.

Pensamos ser ainda de salientar que, segundo Lopes & Reto (1990), as práticas de recrutamento, selecção e formação ganham nos dias de hoje crescente importância para a orientação da cultura organizacional «Os elevados custos com a adaptação e a formação profissional, ligados à tendência crescente para a mobilidade no mundo do trabalho, contribuíram para modificar de maneira decisiva as concepções tradicionais de selecção e do recrutamento. De uma centração tradicional nas capacidades e aptidões dos candidatos, assiste-se actualmente a um deslocamento para o terreno da cultura e para o domínio do saber-ser.».

Remuneração - este conceito deverá ser encarado como uma contrapartida de uma colaboração. Segundo o autor, o salário deve ser personalizado, correlacionado com a responsabilidade conferida a cada um e em função da competência técnica adquirida, do grau de autonomia atingido e da lealdade para com a organização. Segundo Davis (1985), esta prática, “nos bancos excelentes” deve ser ligada à performance de cada colaborador, pois segundo o autor «Se a performance de um funcionário demonstra um elevado empenho pessoal, recompensamos essa eficiência atribuindo-lhe um prémio igualmente elevado, mas colocamos um peso ainda maior sobre o tipo de compensação variável que visa premiar o contributo prestado para a rendibilidade da instituição, de acordo com o risco envolvido.».

Fernandes (1992) refere que os esquemas de retribuição variável são fundamentais para que os trabalhadores se sintam, de forma tangível, ligados aos destinos da empresa, no entanto, isso exige que exista a adopção de sistemas de gestão participativa por objectivos.

Sethia & Glinow (1984), citados por Lopes & Reto (1990), partem do princípio de que o sistema de recompensas implantado na empresa determina uma configuração cultural particular. Assim, construíram uma tipologia, a partir tendo por eixos o interesse centrado nas pessoas e o interesse

centrado nos resultados, onde conseguiram encontrar uma ligação entre as dominantes culturais e os tipos de recompensas.

Dimensões do sistema de recompensas	Resultantes culturais			
	Apática	Prudente	Exigente	Integrativa
1. Classes de recompensas				
1.1 Recompensas financeiras	Pobre	Média	Variável	Superior
1.2 Conteúdo de trabalho	Pobre	Média	Boa	Superior
1.3 Recompensas através das carreiras	Pobre	Boa	Média	Superior
1.4 Diferenciação estatutária	Alta	Alta	Moderada	Baixa
2. Critérios de recompensas (exemplos)				
2.1. Resultados em termos de performance	Sucesso individual ilusório	Esforço razoável dia a dia	Sucesso individual a curto prazo	Sucesso do grupo e da empresa
2.2 Acções e comportamentos em termos de performance	Manipulação política	Condescendência Cooperação	Eficiência Competição	Inovação Independência
2.3. Considerações não directamente ligadas a performance	Contrato Protecção	Qualidade Posição	Natureza do Trabalho Substituibilidade	Equidade Potencial individual

Lopes & Reto (1990) - Quadro adaptado de Sethia & Glinow (1985)

Os traços mais salientes de cada um dos tipos de cultura encontrados são, citando Lopes & Reto (1990), os seguintes:

- A cultura apática distingue-se por um clima de desmoralização e de liderança inadaptada;
- A cultura prudente é a expressão de uma filosofia paternalista que vem dos fundadores ou dos sucessores marcantes ao nível da empresa;

- A cultura exigente está centrada na *performance* e nos sucessos individuais.
- A cultura integrativa resulta de uma mútua interdependência entre a alta consideração pelas pessoas e as grandes expectativas quanto à *performance*.

Organização do Trabalho - trata-se de construir uma empresa à dimensão humana. A organização do trabalho inspirada pela preocupação de libertar a inteligência e energias das pessoas não se concebe mais no quadro das funções território, mas antes numa perspectiva de missões, autonomias e projectos.

Gestão dos assuntos sociais - consiste na tarefa de animar uma comunidade de trabalho, uma vez que, segundo o autor, «para uma empresa de “rosto humano”, a vida social não é um elemento de constrangimento mas antes um elemento essencial à sua dinâmica».

Informar - é uma prática que segundo Mendes (1991), é muito importante para sedimentar a cultura da empresa. Esta prática consiste em se divulgar na empresa informação, nomeadamente sobre a evolução da envolvente económica e profissional, os projectos mais importantes e significativos da vida da empresa, os colaboradores que a compõem, suas missões e seus êxitos e, essencialmente, sobre o seu sistema de valores, para que cada colaborador disponha de um referencial comum, podendo assim orientar a sua acção no interesse do colectivo.

Qualidade de vida no trabalho - a *performance* das práticas de gestão de recursos humanos também passam pelo facto de a empresa favorecer iniciativas que visem permitir aos seus membros o seu desenvolvimento cultural, o seu equilíbrio, a sua segurança e bem-estar.

Gestão das pessoas - consiste em fortalecer a identidade de cada um dos membros de um grupo, ou seja, a sua responsabilidade, para melhor desenvolver entre eles uma comunidade de interesses,

sendo que para isso é preciso apostar na educação e no desenvolvimento cultural de cada colaborador.

### A Função Estratégica da Gestão de Recursos Humanos

Num mundo instigante mas imprevisível, a estratégia tem que tomar em consideração o facto de nos questionarmos constantemente (Parson & Culligan, 1994). Para os autores a estratégia é o cerne de qualquer plano e o acto de responder a todas as perguntas que digam respeito aos rumos de uma empresa ou negócio. A estratégia surge assim como uma forma de mobilização e relação de todas as suas componentes para atingir os fins a que se propõe, considerando o contexto em que se insere e a concorrência. Massé, citado por Du Montcel (1972), define estratégia como o “conjunto de decisões condicionais que definem os actos a realizar em função de todas as circunstâncias susceptíveis de surgirem no futuro.” Ainda para Parson & Culligan (1994), as estratégias de recursos humanos traçam a própria composição da empresa. Variam muito e abrangem as mais diversas questões: relacionamento com os sindicatos, política salarial, selecção, recrutamento, formação e avaliação dos colaboradores.

Actualmente, citando Fernandes (1992), a tendência que poderemos qualificar de mais avançada é a que considera os recursos humanos como importante factor estratégico, se não mesmo, o mais relevante para o funcionamento das organizações. Porter (1980) considera que a gestão de recursos humanos é, em muitos sectores, factor chave da vantagem competitiva, porquanto desempenha um papel primordial na determinação das competências e das motivações dos colaboradores de uma dada organização.

Segundo Fernandes (1992), a gestão de recursos humanos é muito importante como elemento integrador da cultura empresarial, ou seja, a da sua identidade, que respeite a federação de subculturas individuais ou de grupo e crie uma certa coerência na organização. Reconhece, assim, que a diversidade cultural não é, em si mesma, negativa, mas um importante recurso para responder com êxito, a um ambiente significativamente turbulento. As orientações da política de recursos humanos têm, segundo o autor, impacto na formação de uma “cultura de tarefa” (Valores: ordem, obediência, segurança, fidelidade, tradição e individualismo) e uma “cultura de projecto” (Valores: empenhamento, solidariedade, confiança, inovação, risco e assertividade). Assim, o autor propõe a vivência da segunda matriz de valores, passando-se de uma perspectiva jurídico-administrativa para uma aproximação estratégica.

Ainda sobre esta matéria, Gomes (1990), refere que a aproximação da função recursos humanos à estratégia empresarial passa pelo seu papel fundamental como transmissor do sistema de valores organizacionais por via das práticas de recursos humanos exercidas.

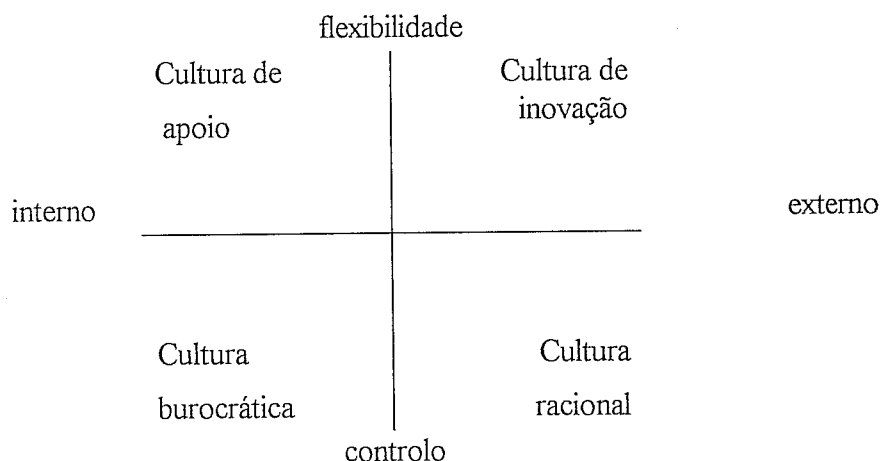
#### Modelo dos Valores Contrastantes de Quinn

Este modelo procura ser uma forma inovadora de abordar o problema da evolução dinâmica da cultura, integrando contradições, tensões e paradoxos inerentes aos sistemas humanos, os quais são geradores de mais-valia.

Pensar em termos de contradição requer um processo contra-intuitivo para o que o modelo dos valores contrastantes pretende ser uma ajuda.

Quinn (1983, 1985, 1988) apresenta um conceito de organização pluricultural. Não existe uma cultura única e pura mas a organização enquadra-se em vários vectores culturais, consoante as suas estratégias e necessidades, quer em termos lineares quer em termos alternativos. Isto é, pode, num primeiro momento, enfatizar uma determinada cultura para depois privilegiar outro enquadramento cultural ou, num mesmo momento, e face a situações diferentes, utilizar, simultaneamente, culturas diferentes.

O seguinte quadro representa os quatro modelos culturais em que, segundo Quinn, a organização pode actuar de acordo com a orientação para interesses de flexibilidade/controlo ou interno/externo:



Cultura racional - Caracteriza-se por acentuar as orientações externa e de controlo. Está virada para o mercado e procura a maximização dos resultados/lucro com base na actuação racional e técnico-económica.

Há uma clara definição de objectivos, precisa e de curto prazo e as pessoas são recompensadas, em termos financeiros, na exacta medida da sua contribuição para o cumprimento dos objectivos.

O desempenho organizacional tem por base a produtividade e a eficiência, centra a sua autoridade no líder e o poder na competência técnica.

O líder, nesta cultura, desempenha o papel de “Director”: clarifica o processo de planeamento quanto à fixação de problemas, de objectivos, de estratégias e meios a utilizar, definindo a estrutura, administrando e avaliando o desempenho; e o de “Realizador”: orientado para o sucesso da tarefa, motivado e irradiando energia de modo a aceitar as responsabilidades e atingir objectivos.

Cultura de inovação - Orienta-se para o exterior e para a flexibilidade, focando a sua atenção na adaptação constante e progressiva à envolvente.

A forma organizacional que melhor se lhe adapta é a adhocracia. Procura expandir-se e transformar-se adquirindo recursos e legitimidade externa no curto prazo. As pessoas são recompensadas de acordo com a intensidade do esforço dispendido e o critério principal de desempenho é o crescimento alcançado.

O líder, nesta cultura, tem um papel fundamental. A autoridade centra-se no carisma do líder e o poder reside nos valores que consegue inculcar e partilhar com os restantes elementos, o processo de decisão baseia-se na intuição. Do líder espera-se que seja um “Inovador”, ou seja, que facilite a adaptação e a mudança e forneça uma visão de futuro, que conduza a empresa a experimentar novos caminhos e um “Intermediário”, obtendo a legitimidade e os recursos para garantir o crescimento, agindo como porta-voz da empresa nos contactos com o exterior.

Cultura de apoio - Esta cultura está virada para dentro, orienta-se para a empresa e para a flexibilidade. Estas linhas de orientação são justificadas pela sua forma organizacional - o clã - que releva os interesses de protecção de grupo, do reforço da coesão e o desenvolvimento dos recursos humanos. O desenvolvimento dos recursos humanos constitui a finalidade da organização.

Os objectivos resultam do consenso, da interacção dos membros do grupo. Os actores destas empresas são motivados pelos valores e pelo sentido de pertença e são recompensados pela sua qualidade de relacionamento e pela contribuição para o sucesso do clã. O desempenho organizacional está ligado à coesão e clima existente, a autoridade reside no conjunto dos elementos do grupo e o poder individual depende do status informal que os restantes elementos lhe conferem.

O líder deverá envolver as pessoas no seu desenvolvimento pessoal através da sua empatia. Cabe-lhe expressar a sua apreciação e consideração, apoiando as suas exigências legítimas, proporcionando oportunidades de formação e de recolha de experiências, agindo neste caso como “Mentor”. Compete-lhe, ainda, a promoção do esforço colectivo de construção de coesão e do trabalho em equipa, a gestão dos conflitos interpessoais e a mobilização da interacção dos elementos do grupo para a solução dos problemas, agindo como “Facilitador”.

Cultura burocrática - As suas linhas de orientação focalizam-se no controlo e na organização interna. A forma organizacional assenta numa hierarquia que tem por função manter e consolidar o equilíbrio pela observância das regras.

Cada pessoa ocupa uma função bem discriminada e é avaliada por critérios formalmente estabelecidos. A recompensa assenta, essencialmente, na segurança do trabalho.

O desempenho organizacional está ligado à estabilidade e ao controlo. A autoridade estrutura-se em redor do domínio das regras e o poder está associado aos conhecimentos técnicos e à formação escolar dos indivíduos.

O líder é, por um lado, um “Monitor” que conhece os factos, analisa pormenorizadamente a informação/documentação e assegura a conformidade com as regras estabelecidas e, por outro lado,

um “Coordenador” que assegura o funcionamento da estrutura e a fluidez do sistema, dirigindo, organizando e coordenando esforços.

Do ponto de vista do modelo dos valores contrastantes e, contrariamente à tendência natural para valorizar a congruência, as organizações jamais alcançam um estado de congruência perfeita, caracterizando-se pela sua inscrição nos quatro quadrantes, daí que integrem a complexidade, a contradição e o paradoxo.

Numa dinâmica de crescimento, a organização tende a dar maior relevância a diferentes quadrantes ao longo do seu período de vida.

Numa fase inicial, o gestor tende a reforçar a flexibilidade e o exterior dando origem a uma cultura de inovação e, ao mesmo tempo, a uma integração interna baseada numa teoria de apoio.

Num segundo momento - crescimento - a política de gestão tenderá a sistematizar objetivos, dando assim origem a que o segundo quadrante (cultura racional) adquira maior peso, embora o quadrante dominante seja ainda o que se refere à cultura de inovação.

O terceiro estágio aponta para um reforço da preocupação com o controlo, quer no que se refere ao vector externo, quer ao vector interno. Nesta fase os quatro quadrantes partilham de modo equilibrado a atenção do gestor.

Na última fase, os quatro quadrantes ocupam a atenção do gestor, com algum ascendente no que se refere à cultura de inovação. Diz Quinn «In the fourth stage - elaboration of structure - (...) the heaviest emphasis is put in the open system model, which emphasizes flexibility, resource acquisition, and growth» (Quinn, 1988).

Segundo Quinn, cada um destes estádios exige do líder uma capacidade de enquadramento da realidade diferente e nalgumas situações antagónica. O líder “excelente” é aquele que consegue lidar com os diferentes enfoques da realidade ao longo da vida da empresa e, num mesmo momento, desenvolver estratégias com diferentes enquadramentos culturais.

No primeiro e segundo estágio da vida da organização, o critério mais importante de eficácia é o modelo de sistema aberto (cultura de inovação) e o modelo das relações humanas (cultura de apoio). À medida que se inicia o terceiro estágio (formalização e controlo), dá-se uma mudança dramática de critérios, a informação de gestão, a estabilidade, o controlo, a produtividade e o estabelecimento de objectivos ganham uma importância crescente. É nesta passagem que o líder mostra a sua mestria em lidar com enquadramentos diferentes. Muitos líderes eficazes na primeira e segunda fases abandonam a empresa neste momento sem se conseguirem ajustar às novas necessidades de liderança.

Diz Quinn: «The move from the collectivity stage to the formalization stage is an extremely difficult one for the new organizations to make.(...) the problem of transition can be costly in both financial and human terms»

### Conclusão da Abordagem Teórica e Balanço do Problema

Ao longo desta primeira parte, procurámos situar-nos na problemática que envolve o conceito de cultura organizacional, começando por abordar as diversas perspectivas sobre este tema, nomeadamente nos domínios da psicologia (“a organização tem uma cultura”), mais preocupada

com os resultados práticos da gestão, considerando a cultura como um bom instrumento de controlo, e da antropologia (“a organização é uma cultura”), que incide mais na dimensão plural da organização e se preocupa mais com a diferenciação da cultura da organização, ou seja, com o fenómeno da identidade individual ou grupal no seio da organização, para além de descrevermos este conceito nos seus aspectos estruturais e funcionais, realçando as questões relativas à sua mudança e gestão.

Em seguida descrevemos os aspectos relacionados com a distinção entre cultura e identidade, colocando a primeira num nível superficial e passivo (Reitter *et al.*, 1988), e a segunda num nível mais profundo, das paixões e dos fantasmas, ou seja o espaço e os mecanismos de formação das representações. Sobre este conceito, Sainsaulieu (1977) refere que as representações e os comportamentos dos actores não são redutíveis a mecanismos de negociações baseados em estratégias de poder, individual ou grupal, pois são condicionadas também pela estrutura, pela organização do trabalho e pela margem de autonomia que o nível de qualificação profissional permite. A perspectiva deste autor põe em causa a ideia de organização mecanicista, contrapondo uma visão da empresa como lugar da criação de pertenças diversificadas ou mesmo antagónicas, cuja inteligibilidade só seria possível recorrendo a parâmetros de análise de ordem subjectiva e simbólica. Segundo esta última perspectiva, a organização é uma cultura composta por uma pluralidade de identidades e subculturas geradas no seio da organização, onde o problema da “integração” passa pelo desenvolvimento de uma identidade através das mudanças e contradições que, interna e externamente, a empresa tem que enfrentar. O desenvolvimento desta identidade assentaria obrigatoriamente numa estrutura permanentemente ajustável, em práticas de recursos

humanos adequadas e numa liderança consonante com o projecto, com o corpo da empresa e com o seu imaginário organizacional.

Por seu lado, Ramanantsoa & Reitter (1985) entendem a cultura como um conjunto de postulados, pertencentes ao passado, sobre a acção colectiva que são reconhecidos como comuns e expressos por símbolos: mitos, ritos e valores. A identidade é definida pelos mesmos autores como um “conjunto das características de uma empresa que a tornam específica, estável e coerente, portanto identificável”.

Na sua essência, a distinção entre a identidade e a cultura resume-se ao facto de a cultura conter certos aspectos divergentes e até antagónicos e de a identidade ser uma, coerente e única. A cultura, na concepção de Ramanantsoa & Reitter (1985), desempenha uma função essencialmente adaptativa ao meio (mutável e simultaneamente diferenciado), enquanto que a identidade tem como função a integração interna. Neste contexto, verificamos ainda que, enquanto o sistema cultural tem ciclos de equilíbrio e de reequilíbrio relativamente curtos, a identidade, pelo contrário, tende a permanecer durante mais tempo e a sua rigidez ou a sua volatilidade equivalem ao risco da destruição total da própria organização. Esta estabilidade identitária permite e exige por seu lado a gestão das discontinuidades internas ao sistema cultural (Lopes & Reto, 1990).

De seguida, fomos analisar a problemática da gestão do sistema cultural, tendo verificado a possibilidade da sua realização quer através de símbolos que existem para atribuir significado, clareza e previsibilidade aos acontecimentos, quer através de metáforas que têm sido frequentemente utilizadas para a compreensão dos fenómenos organizacionais e para conseguir uma nova visão da empresa, contribuindo desta forma para moldar o comportamento organizacional. Empiricamente, os gestores começaram a usar nas suas práticas conceitos metafóricos que foram

justificados academicamente por algumas ciências sociais. Assim, a gestão do simbólico tornou-se fundamental para reconstruir permanentemente a coerência da empresa, ou seja, a sua identidade (Gomes, 1990).

A gestão pela cultura permitiu pôr em evidência alterações ao nível da própria representação social da empresa. A empresa como um lugar de afirmação de um “poder coercivo” deu lugar ao exercício do “poder persuasivo” (Galbraith, 1985). Do mesmo modo, passou-se do “Racionalismo estrito” para o “subjectivo e simbólico”, visto como parte integrante da realidade organizacional, uma vez que os sujeitos são actores socialmente situados e impossíveis de perceber sem analisar os seus contextos socio-culturais.

Ainda no que respeita à importância do simbólico para a gestão do comportamento organizacional, verificamos que as metáforas culturais dão origem a paradigmas organizacionais (Smircich, 1985). Neste sentido, refere a autora que a cultura da organização é o novo “paradigma” da gestão actual que adopta uma concepção simbólica de organização como forma de a compreender e gerir: «culture could be a paradigm for understanding organizations and ourselves».

As metáforas surgem também como forma de conciliar os diversos aspectos contraditórios da cultura organizacional (Laurence & Lorsch, 1967), visto que se verifica actualmente uma tendência para a diferenciação departamental e profissional. A realidade social começa a impor novos tipos de diferenciação (horários de trabalho auto-geridos, recompensas simbólicas e remunerações pecuniárias individualizadas) devido à complexidade do próprio processo produtivo que dá origem ao aumento da complexidade cognitiva e afectiva dos sujeitos e coloca novos desafios à gestão, começando pela crescente criatividade e polivalência exigidas aos postos de

trabalho e pela necessidade de integração através da partilha de objectivos e valores. Mintzeberg (1982) reforça também esta ideia, referindo que os mecanismos de coordenação formais (integração) se revelam insuficientes e que um novo mecanismo, a socialização, a que chamou de “configuração missionária”, seria essencial como seu próprio mecanismo de coordenação.

Para Lopes & Reto (1990), a empresa confronta-se com duas lógicas contraditórias que exigem simultaneamente uma conciliação permanente. A empresa tem de fomentar a inovação e participação dos indivíduos e grupos (gerando conflitos de interesses e subculturas) e, ao mesmo tempo, tem que instituir mecanismos de integração flexíveis, através da gestão do simbólico, por forma a criar uma identidade empresarial única que permita a existência de ordem negociada. Na opinião dos autores, as organizações que são capazes de gerir esta dinâmica contraditória não só mantêm e estimulam níveis de competências diferenciados, como induzem a transformação dos colaboradores em cogestores.

Uma vez que nos propomos fazer um diagnóstico de cultura e de práticas de recursos humanos numa organização de serviço público fomos descrever a especificidade das empresas públicas. Assim, segundo Drucker (1985), as instituições de serviço público têm tanta necessidade de agir de modo empresarial e inovador como as empresas comerciais. O autor afirma também que «as forças que impedem o espírito empresarial e a inovação numa instituição de serviços públicos são-lhe inerentes ...», referindo que a melhor prova disso são os serviços de pessoal, caracterizados, neste tipo de empresas, por serem bons a constituir impérios e a quererem sempre continuar a fazer aquilo que já fazem bem, ou seja, sendo pouco criativos e inovadores. Estas condicionantes referidas por Drucker (1985) confirmam-se pelos estudos de Neves & Jesuíno (1993) que, utilizando um modelo que se inspira nos trabalhos de Quinn e associados, adiante mencionados,

encontram uma dicotomia empresa/gestão pública *versus* empresa/gestão privada, sendo que as primeiras apresentam uma orientação dominante para a estabilidade e para o controlo, ou seja, para a burocracia e para os objectivos.

Por fim, fomos investigar sobre a influência das práticas de gestão de recursos humanos na mudança da cultura organizacional. Em Avillez (1992), Denison afirma que a cultura da organização pode influenciar a área da gestão de recursos humanos. Por outro lado, Mendes (1991) defende que esta função deve ser capaz de encontrar o equilíbrio entre a mudança multidireccional e a necessidade de estabilidade organizacional, desenvolvendo e fortalecendo as raízes da cultura e da organização, através do recrutamento e selecção, avaliação de desempenho e da formação. Por outro lado, Lopes & Reto (1990) afirmam que as práticas de recrutamento, selecção e formação ganham nos dias de hoje crescente importância para a orientação da cultura organizacional na medida em que se assiste a uma passagem de uma focalização tradicional nas capacidades e aptidões dos candidatos para uma focalização no terreno da cultura e no domínio do saber ser.

Fernandes (1992) refere que os esquemas de retribuição variável são fundamentais para que os trabalhadores se sintam, de forma tangível, ligados aos destinos da empresa, no entanto, isso exige a adopção de sistemas de gestão participativa por objectivos. Sethia & Glinow (1984), citados por Lopes & Reto (1990), partem do princípio de que o sistema de recompensas implantado na empresa determina uma configuração cultural particular. Assim, construíram uma tipologia, onde conseguiram encontrar uma ligação entre as dominantes culturais e os tipos de recompensas.

Segundo Fernandes (1992), a gestão de recursos humanos é muito importante como elemento integrador da cultura empresarial, ou seja, da sua identidade, respeitando a presença de subculturas individuais ou de grupo e criando uma certa coerência na organização. Reconhece, assim, que a

diversidade cultural não é, em si mesma, negativa, mas um importante recurso para responder com êxito a um ambiente significativamente turbulento. Ainda sobre esta matéria, Gomes (1990) refere que a aproximação da função recursos humanos à estratégia empresarial passa pelo seu papel fundamental como transmissor do sistema de valores organizacionais por via das práticas de recursos humanos exercidas.

O percurso do presente enquadramento teórico teve em vista contextualizar o nosso problema, na medida em que desenvolvemos as diversas perspectivas que enformam os temas da gestão do sistema cultural e das práticas e políticas de gestão de recursos humanos, descrevendo-os enquanto promotores da identidade da empresa. Propomo-nos, assim, realizar um diagnóstico de cultura e das práticas de recursos humanos, numa empresa pública do sector financeiro, tal como referimos na introdução, procurando analisar até que ponto existe ou não relação entre o tipo de cultura encontrado e a tipo de organização, baseando-nos, para isso, nas propostas teóricas apresentadas por Drucker (1985), Neves & Jesuíno (1993) e Hofstede (1991). Também consideramos pertinente verificar com que dimensão da cultura as práticas de RH estão mais relacionadas (Denison, 1990; Mendes, 1991; Sethia & Glinow, 1984), procedendo igualmente a uma análise mais fina a nível da posição hierárquica e departamental (Sainsaulieu, 1977; Hofstede, 1991; Mintzeberg, 1989).

**3ª PARTE****ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO**

## Enquadramento Metodológico

### Modelo de Análise e Formulação das Principais Hipóteses de Investigação

O presente projecto de investigação pretende ser um estudo-caso aplicado a uma empresa, cujas conclusões não serão extrapoladas a outras organizações, tanto pela especificidade da mesma como pelo facto de se tratar de um trabalho que incide apenas sobre uma instituição do sector financeiro.

Vamos assim analisar uma empresa que, pelas suas características de serviço público, com o monopólio da actividade (Drucker, 1985), uma configuração estrutural hierárquica e uma longa história é uma empresa que assenta o seu funcionamento em múltiplas regras e controlo de procedimentos. Neves & Jesuíno (1993) encontram uma dicotomia empresa/gestão pública *versus* empresa/gestão privada, sendo que as públicas apresentam uma orientação dominante para a estabilidade e para o controlo, ou seja, para a burocracia e para os objectivos. No entanto, diversos autores defendem que, apesar das características de cada organização, existem práticas de recursos humanos que dão um grande contributo para a mudança da cultura organizacional.

Assim, dadas as características da instituição financeira que vamos estudar, **presumimos a existência de uma cultura focalizada em torno do controlo e da organização interna**. Este tipo de organizações, segundo Quinn (1988), apresentam uma forma organizacional assente numa hierarquia que tem por função manter e consolidar o equilíbrio pela observância das regras e a recompensa assenta, essencialmente, na segurança do emprego. O desempenho organizacional está

ligado à estabilidade e ao controlo. A autoridade estrutura-se em redor do domínio das regras e o poder está associado aos conhecimentos técnicos e à formação escolar dos indivíduos.

Uma sub-hipótese deste trabalho considera que **o sistema cultural ancorado nos valores de controlo e de organização interna não é influenciável pelas práticas de gestão de recursos humanos, frequentemente utilizadas para fortalecer e enraizar uma cultura flexível e inovadora**, tal como referem as teorias que relacionam as práticas de gestão de recursos humanos com a cultura organizacional, nomeadamente as de Denison (1990), Mendes (1991) e Sethia & Glinow (1984).

Partindo das hipóteses já enunciadas, cumpre-nos agora definir os dados pertinentes para a verificação das mesmas. Neste sentido, utilizámos o questionário de Quinn e associados, cuja validação se encontra já efectuada e que por isso nos parece ser um instrumento fiável para a análise da cultura desta organização. Tendo em vista o enquadramento das características culturais na especificidade da organização em estudo, servimo-nos do modelo dos seis componentes de Weisbord (1978) como guião das entrevistas qualitativas realizadas junto de dois elementos de com funções de gestão, no sentido de podermos caracterizar, de forma sistematizada, a instituição quer a nível interno quer nas suas relações com a envolvente.

Também no que diz respeito à detecção da cultura predominante na instituição financeira em estudo, considerámos relevante contrastar a cultura diagnosticada com a preconizada num discurso do presidente aos colaboradores.

Finalmente, importa referir ainda a utilização, em simultâneo, com o questionário de Quinn e associados, do questionário elaborado por um grupo de trabalho sob uma proposta inicial do Dr. José Neves e que, embora não se encontre ainda testado e validado, pensamos poder contribuir, de

certa forma, para caracterizar as práticas de gestão de recursos h  
constituem um elemento chave para a mudança da cult  
organizacional que contribua para o envolvimento de todos os

Instrumentos Empíri

Modelo dos Seis Compon

Para procedermos à caracterização da organização financeira,  
da instituição, como o manual de estrutura orgânica, balanço social e lei orgânica e  
guião de entrevista o modelo dos seis componentes de Weisbord (1978). Este modelo foca os  
principais aspectos formais e informais que ocorrem nas organizações, contribuindo, em termos de  
diagnóstico e análise, para a descoberta de ligações entre fenómenos aparentemente desligados.

Tendo por base o modelo sistémico como explicativo do funcionamento organizacional,  
Weisbord, citado por Neves e Jesuíno (1993), elaborou um diagnóstico organizacional com base  
nos seguintes componentes: (1) objectivos em termos de clareza e concordância; (2) estrutura  
relativamente à sua consistência e flexibilidade; (3) sistema de incentivos, relativamente à sua  
adequação e equidade; (4) mecanismos de coordenação no que se refere à sua finalidade e utilidade;  
(5) interações em termos de importância e interdependência e (6) liderança no sentido da sua  
orientação dominante (cf. Anexo C).

### Análise de Conteúdo (Aplicada ao Discurso do Presidente)

Para analisar o discurso do presidente da instituição utilizámos a “análise de conteúdo”, método que, pelas várias opções possíveis, exige que o explicitemos, embora de forma resumida.

Este instrumento inspira-se provavelmente em técnicas de análise de texto já muito antigas tais como a hermenêutica, a retórica e a lógica. Vem acrescentar à interpretação processos técnicos de validação, contudo, existe sempre o risco de implicação ideológica, apesar de todas as técnicas de rigor e validação. Cabe ao analista o desvendar crítico, na procura do sentido geralmente simbólico e polissémico que se esconde por detrás de um discurso.

Este método é oriundo dos Estados Unidos e foi sendo desenvolvido ao longo do tempo sendo que o primeiro nome que de facto aparece ligado a história da análise de conteúdo é o de H. Lassuel com a sua edição de *Propaganda Technique in the World War, 1927*. Actualmente, resume-se a um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais subtis, em constante aperfeiçoamento, tendo contudo um factor comum a todas as técnicas, a inferência.

A nossa análise de conteúdo será uma análise categorial que poderemos incluir no grupo das temáticas, descritas por Quivy (1988), uma vez que tenta, essencialmente, revelar as representações ou juízos do locutor a partir da observação de certos elementos do discurso, seja embora de referir que este tipo de análise processar-se-á de forma qualitativa, como adiante referiremos.

Pretendemos verificar se o presidente da instituição em análise defende para a mesma uma cultura de orientação para o mercado, como o ideal para a eficácia institucional e satisfação dos recursos.

Não valorizamos a parte descritiva nem o historial da instituição. Apenas adoptámos como objectivo de análise, as mensagens sobre o funcionamento presente e futuro da empresa, bem como sobre a política de recursos humanos.

O tratamento do material, a codificação - processo através do qual os dados brutos são transformados sistematicamente e agregados em unidades, as quais permitem uma descrição exacta das características pertinentes do conteúdo - será feita através da análise qualitativa. É a mais discriminante e não está ligada a categorias frequenciais, sendo que a inferência é baseada na presença do índice (tema, palavra, personagem, etc.) e não na frequência da sua aparição em cada comunicação individual.

Para além do mais, tratando-se da análise de um discurso (um único emissor), é irreduzível à normalização e é portanto o tipo de análise aconselhada para o tratamento do material.

Na categorização- operação de classificação de elementos construtivos de um conjunto, por diferenciação e seguidamente por reagrupamento, segundo o género (analogia), com critérios previamente definidos - utilizámos a categorização por temas. Esta será a unidade de registo usada visto que nos vai permitir descobrir os “núcleos de sentido” que compõem o discurso, sendo que este tipo de categorização é a indicada para estudar motivações de opiniões, atitudes, valores, crenças ou tendências.

São as categorias que reúnem as unidades de registo e fazem agrupamentos em razão das categorias comuns. O critério de agrupamento utilizado foi o semântico, por categorias temáticas. Construiu-se assim um sistema de categorias, a fim de representar os dados brutos, que se apresentarão na 4ª Parte.

### Questionário de Quinn e Associados

Para procedermos à análise da cultura/clima organizacional, aplicámos o questionário construído no âmbito do projecto FOCUS 93, de Gaston De Cock, Karel De Wite e Jaap Van Muijen, traduzido e validado por Neves & Jesuíno (1993), o qual é dividido em duas partes, que reflectem aspectos da vida das organizações, quer na sua vertente interna quer externa.

A primeira parte, de índole descritiva que pretendem avaliar orientações do clima. Os 40 enunciados que a compõem estão distribuídos pelas amplitudes de 1 a 6, exprimindo cada número o seguinte: 1 nunca/ninguém, 2 poucas/raramente, 3 algumas/por vezes, 4 muitas/com frequência, 5 quase todas/quase sempre e 6 todas/sempre.

A segunda parte contém, por seu lado, questões de teor avaliativo que pretendem medir as orientações da cultura. Desta feita, são 35 os enunciados que a constituem e cada número das suas 6 amplitudes exprime o seguinte: 1 de modo nenhum, 2 raramente, 3 um pouco, 4 bastante, 5 muito e 6 muitíssimo.

Na parte final do questionário incluímos os aspectos informativos relacionados com as variáveis demográficas. Nas instruções, pedimos ao inquirido que, à medida que efectuassem a sua escolha, considerassem a organização como um todo e não apenas o seu local de trabalho, com vista a obtermos percepções globais e não apenas sectoriais. A confidencialidade das informações foi assegurada, dispensando-se a indicação do nome do respondente.

O questionário pretende dar conta de quatro orientações definidoras do clima/cultura, as quais, parafraseando Neves & Jesuíno (1993), se caracterizam da seguinte forma:

1. A Cultura de apoio é caracterizada pelas dimensões de flexibilidade e do indivíduo em que predominam valores como a abertura, a confiança, o envolvimento, o relacionamento humano a nível pessoal e social, etc. Existe uma valorização bastante acentuada das pessoas e das relações humanas, expressa quer a nível individual (crescimento e desenvolvimento, tolerância à diferença, compreensão, consideração, necessidades individuais), quer a nível de grupo (habilidade, relacionamento e harmonia interpessoal, participação e cooperação, performance, informalidade e resolução de problemas).

2. A Cultura de inovação é caracterizada pelas dimensões da flexibilidade e da organização, onde são valorizadas a adaptação às mudanças interna e externa, a tolerância à ambiguidade, às ideias e às sugestões inovadoras, a aspiração a melhor, a criatividade e a competitividade e, a nível dos métodos, o considerar alternativas, a crítica positiva, a adopção de novas técnicas e métodos de trabalho. Este tipo de cultura é particularmente visível nas organizações fortemente orientadas para a inovação e para o desenvolvimento de produtos e mercados.

3. A Cultura burocrática é caracterizada pelas dimensões de controlo e do indivíduo, onde o respeito pelas regras, a ordem, a hierarquia, a continuidade, a segurança e a estabilidade são valores que a racionalidade dos procedimentos, a unidade e a cadeia de comando, a divisão do trabalho e a formalização procuram servir.

4. A Cultura racional é caracterizada pelas dimensões de controlo e do meio externo, onde o circular de informação, os orçamentos, os resultados, os objectivos, a funcionalidade e planeamento estratégico e operacional são os valores mais expressivos.

### Questionário de Neves

A terceira parte, que diz directamente respeito à vertente de recursos humanos, foi elaborada pelo Dr. José Neves, no âmbito de uma tese de doutoramento que ainda não se encontra disponível, tendo-nos sido gentilmente facultada pelo Prof. Doutor Albino Lopes. Esta hipótese de aplicação foi agora experimentada no sentido de conseguir um diagnóstico destas práticas na organização em estudo.

Pretendemos, deste modo, reafirmar a nossa intenção de proceder a um estudo exploratório desta escala, cuja validação não podemos ainda encontrar.

Na última parte deste questionário, encontramos 41 itens em que, mais uma vez, são 6 as amplitudes que constituem os seus enunciados e cada número exprime o seguinte: 1 discordo totalmente/nunca, 2 discordo/raramente, 3 discordo ligeiramente/por vezes, 4 concordo ligeiramente/com frequência, 5 concordo/quase sempre e 6 concordo totalmente/sempre.

Aqui, Neves propõe-se encontrar cinco vectores das políticas e práticas de recursos humanos: estratégia de recursos humanos, gestão do emprego, selecção, formação e manutenção.

1. Estratégia de recursos humanos - nesta subescala, Neves inclui os itens caracterizadores dos objectivos da gestão de recursos humanos, ao nível da regulamentação, percepção, importância, divulgação e previsão dos mesmos.

2. Gestão do emprego - neste vector, Neves inclui itens relacionados com a organização do trabalho, progressão nas carreiras e avaliação de desempenho, ou seja, aquilo que a empresa tem para oferecer aos seus colaboradores, a nível do horizonte profissional e *feedback* do trabalho desenvolvido (cf. Mendes, 1991).

3. Seleção - incluem-se aqui os itens caracterizadores das práticas de recrutamento e seleção de recursos humanos.

4. Formação - esta subescala inclui os itens caracterizadores da formação ao nível da sua eficácia e adequação aos objectivos que lhe estão subjacentes.

5. Manutenção - este vector contém um conjunto de itens que contribuem para a manutenção de um bom clima organizacional e para a satisfação no trabalho.

#### Seleção da Amostra utilizada nos questionários de Quinn e Neves

A definição e seleção da amostra teve como principal critério a representatividade de todas as categorias profissionais da Instituição Financeira, utilizando valores para um nível de confiança de 95%, por forma a poder extrapolar para o universo as conclusões do estudo, com base nos dados recolhidos na amostra. Com efeito, este estudo visa analisar eventuais divergências da percepção da cultura e também da percepção das práticas de recursos humanos.

Procedemos, assim, a uma amostragem estratificada por Departamento e categoria profissional, excluindo da nossa amostra todos os colaboradores do Banco que exerçam actividades “não-bancárias”, como sejam médicos, enfermeiros, serventes, pedreiros, canalizadores, ..., porque entendemos tratar-se de grupos de pessoas com uma actividade de apoio casuístico e que poderiam desvirtuar o objectivo do nosso estudo.

Apresentamos, de seguida, um quadro resumo da população e três quadros resumo da respectiva amostra recolhida quanto às variáveis Departamento, Função, Sexo, Idade e Formação Escolar.

### Quadro Resumo da População (\*)

Departamento/Função/Sexo

Funções/ /Dep	Direcção		Coordenadores		Chefias		Técnicos+F.Esp.		Administrativos		Total		Total Geral
	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	
DES	2		4	5	6		23	13	16	39	51	57	104
DOC	2		5		3		20	11	16	30	46	41	87
DET	3		6		9	1	5	2	47	29	70	32	112
DSB	3		15	5	2	3	46	26	9	32	75	66	141
DEE	2	1	14	2	3	2	31	33	25	51	75	89	164
DJU	2		2		1		12	4	3	7	20	11	31
DCP	2		5		3		11	8	15	25	36	33	69
DRH	2		3	1	3	1	15	13	21	30	44	45	89
DSA	4		6	1	5	1	16	6	37	30	68	38	106
DOI	2		11	3			58	32	4	6	75	41	116
DAU	2		2				13	1		3	17	4	21
DRI	2			3			7	7	1	6	10	16	26
GAB		1				1	4	1	1	8	5	11	16
SEC							7	4			7	4	11
TOTAIS	28	2	73	20	35	9	268	161	195	286	599	488	1087
%	2,8%		8,6%		4,2%		40%		44,4%		55,1%	44,9%	

\* Este total contempla todos os colaboradores do Banco sediados na sua Sede em Lisboa, excluindo os que exercem funções não bancárias. Fig. 1

O inquérito foi, deste modo, lançado a 580 indivíduos (100% dos Directores, 50% dos Coordenadores técnicos, 50% das Chefias administrativas, 20% dos técnicos/funções específicas e 20% dos administrativos), tendo recebido 201 respostas, o que corresponde a uma taxa de resposta de, aproximadamente, 35%. Assim, a amostra obtida apresenta as seguintes características:

## Quadro Resumo da Amostra

Departamento/Função/Sexo

Funções/ /Dep	Direcção		Coordenadores		Chefias		Técnicos+F.Esp.		Administrativos		Total		Total Geral
	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	
DES	1	-	-	2	2	-	5	1	3	8	11	11	22
DOC	1	-	4	1	4	-	7	1	3	2	19	4	23
DET	1	-	4	-	3	-	1	2	4	3	12	5	17
DSB	1	-	-	-	2	1	11	4	2	3	16	8	24
DEE	1	-	1	-	2	-	1	4	2	3	7	7	14
DJU	1	-	1	-	2	-	-	-	-	-	4	-	4
DCP	1	-	2	-	1	-	4	2	4	1	12	3	15
DRH	2	-	3	-	1	1	3	3	4	5	13	9	22
DSA	3	-	1	-	2	-	5	2	4	5	15	8	23
DOI	1	-	4	-	-	-	6	1	2	-	13	1	14
DAU	1	-	-	-	-	-	2	1	-	-	3	1	4
DRI	-	-	-	1	-	-	3	-	-	2	3	3	6
GAB	-	-	-	-	-	1	1	-	-	1	1	2	3
SEC	-	-	-	-	-	-	-	1	-	1	-	2	2
TOTAIS	14	-	20	4	19	3	49	22	28	34	130	63	193*

\* Este total não contempla 8 dos questionários recebidos por não terem informações suficientes que os permitam enquadrar nesta tabela.

Fig. 2

Apesar da fraca taxa de resposta, conseguimos ainda obter uma amostra com cerca de 47% dos Directores, 26% dos Coordenadores, 48% das Chefias, 15% dos Técnicos e 13% dos

Administrativos, a qual nos pareceu ser representativa do universo que vamos analisar, uma vez que partimos da seguinte tabela de amostragem:

Tabela de Amostragem

(Valores para um nível de confiança de 95%)

UNIVERSO (Nº elementos da População)		DIMENSÃO DA AMOSTRA
2	25	Todos
26	50	8
51	90	13
91	150	20
151	280	32
281	500	50
501	1200	80

Assim, num universo de 30 directores obtemos 14 respostas, de 93 coordenadores técnicos obtemos 24 respostas, de 44 chefias administrativas obtemos 21 respostas, de 429 técnicos obtemos 61 respostas e de 481 administrativos obtemos 62 respostas.

O quadro que se segue pretende caracterizar a população da amostra pelo cruzamento das variáveis idade, categoria profissional e sexo.

## Quadro Resumo da Amostra

### Idade/Função/Sexo

Idade/ /Funções	Direcção		Coord		Chefias		Técnicos + F.Esp.		Administrativos		Total		Total Geral
	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	
24/29							11	10			11	10	21
30/35			3	1		1	14	5	5	6	22	13	35
36/41	3		4	2	1		7	7	15	17	30	26	56
42/47	3		3		2	1	4	2	4	6	16	9	25
48/53	1		6	1	7		11	1	5	4	23	6	29
54/59	3		3		8	1	2		1		17	1	18
60/65	3						1				4		

Fig. 3

O quadro da Fig. 3 permite-nos visualizar a presença de camadas mais jovens nos quadros técnicos do Banco, fruto de um rejuvenescimento a partir de colaboradores qualificados e com formação superior, bem como um envelhecimento do quadro administrativo, situação que se deve ao facto de não se recrutarem administrativos há cerca de dez anos. Ainda de salientar a ausência de quadros jovens nos quadros de Direcção e de chefias intermédias, o que poderá demonstrar o peso da antiguidade e da experiência profissional para o exercício das supracitadas funções.

Apresentamos de seguida, um quadro resumo da amostra que relaciona as variáveis idade, formação escolar e sexo, onde se verifica que o rejuvenescimento do Banco se realiza a partir da entrada de jovens licenciados, mestres ou doutorados.

### Quadro Resumo da Amostra

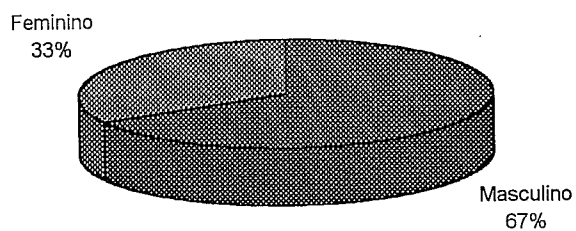
Idade/Formação Escolar/Sexo

Idade/ /F.Escolar	Ensino Secundário		12. Ano/Equivalente		Licenciatura		Mestrado/Doutoramento	
	M	F	M	F	M	F	M	F
24/29					8	8	3	2
30/35		2	7	5	13	5	1	1
36/41	7	5	9	13	13	7	3	1
42/47	5	3	3	6	8			
48/53	3	2	14	2	14	2	2	
54/59	1	1	7		8			
60/65					4			
TOTAIS	16	13	40	16	68	22	9	4
	29		56		90		13	
	15%		30%		48%		7%	

A qualificação média dos efectivos do Banco é elevada: 55% da população abrangida pelo inquérito têm curso superior. O número de elementos com licenciatura e mestrado ou doutoramento é maior para os intervalos de idade a partir dos 24/29 até aos 36/41 anos, o que indica uma grande exigência nas qualificações académicas. Apenas 15% dos empregados têm qualificações ao nível do ensino secundário.

## 1. Sexo:

masculino 67%  
feminino 33%

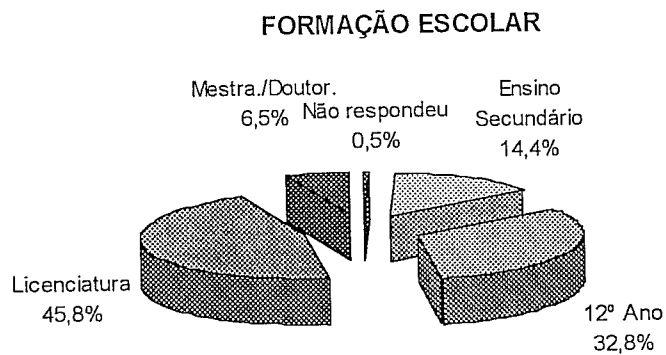


## 2. Idade:

média de idades de 40,9 anos  
idade mínima: 25 anos  
idade máxima: 64 anos

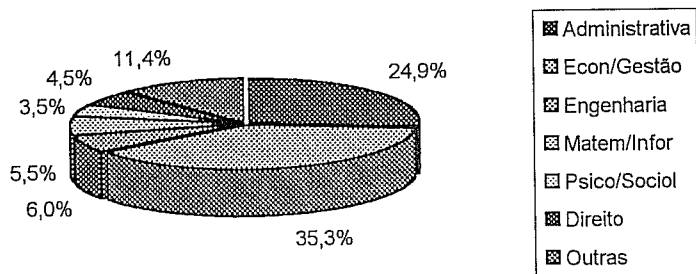
## 3. Formação escolar:

ensino secundário 14,4 %  
12º ano 32,8 %  
licenciatura 45,8 %  
mestrado/doutoramento 6,5%



## 4. Área de formação:

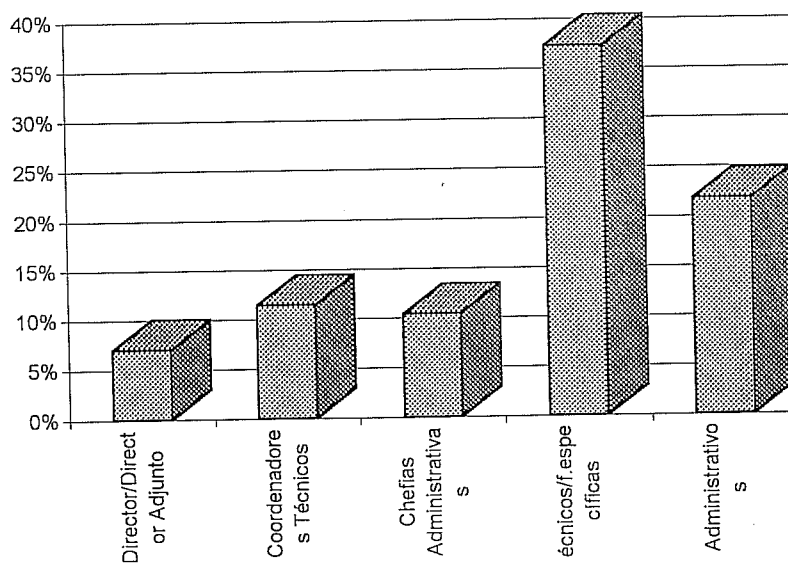
prep. p/função administrativa	24,9 %	psicologia/sociologia	3,5 %
economia/gestão	35,3 %	direito	4,5 %
engenharia	6,0 %	outra	11,4 %
matemática/informática	5,5 %		



## 5. Posição hierárquica

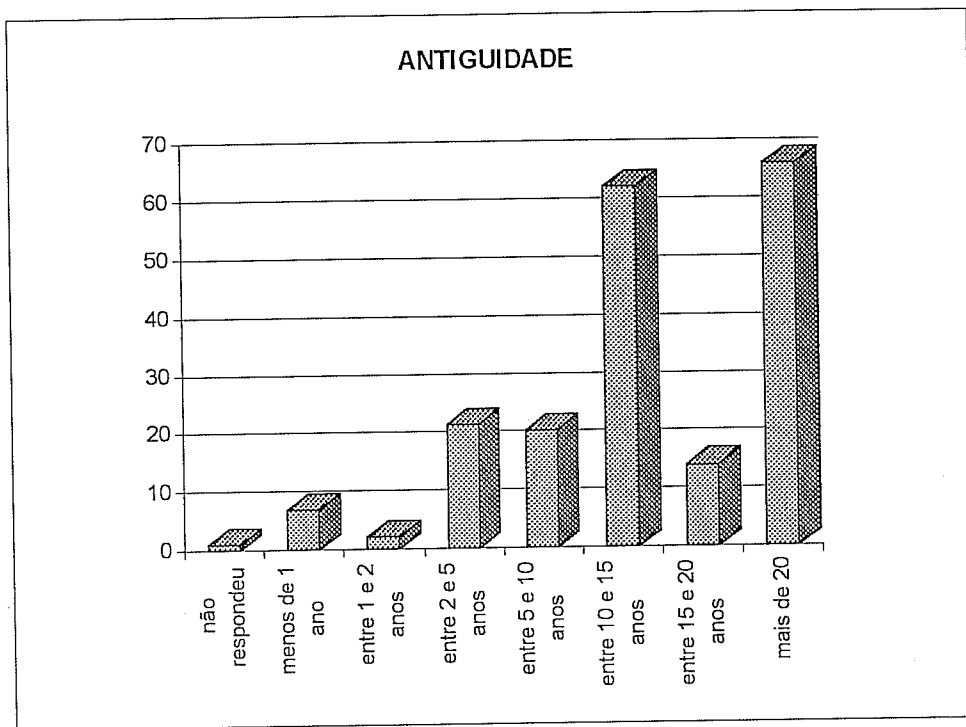
Director/Director adjunto	7%
Coordenadores técnicos	11,4 %
Chefias administrativas	10,4 %
técnicos/f. específicas	37,3 %
Administrativos	31,8 %

## POSIÇÃO HIERÁRQUICA



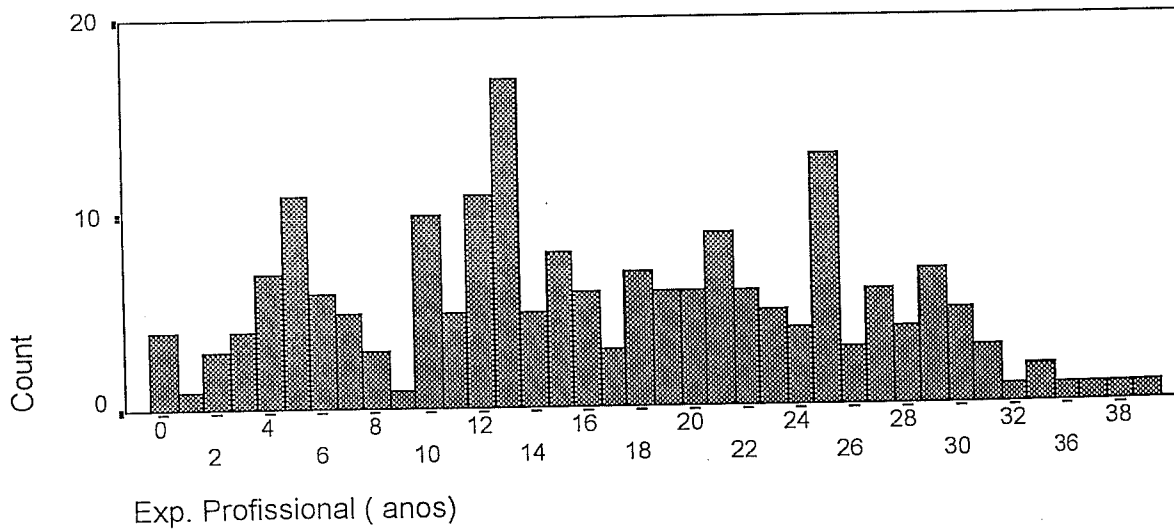
6 Antiguidade

a antiguidade situa-se essencialmente entre os 10 a 15 anos e mais de 20 anos



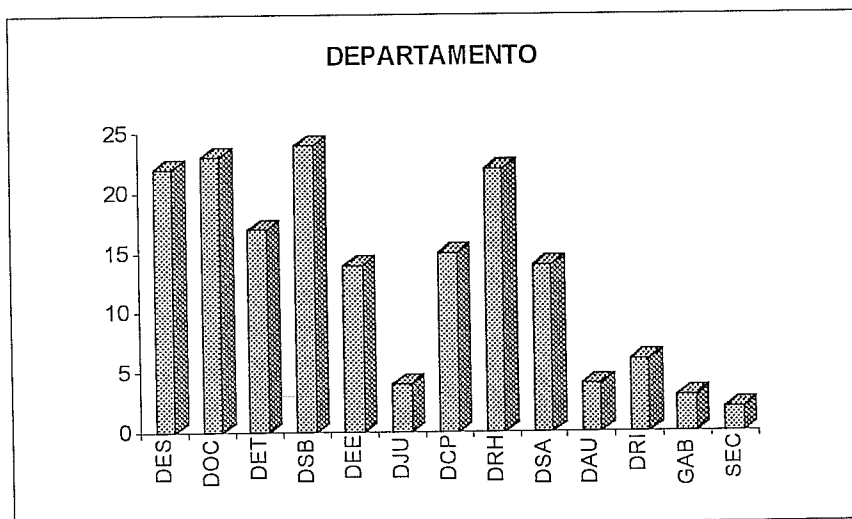
7 . Experiência profissional:

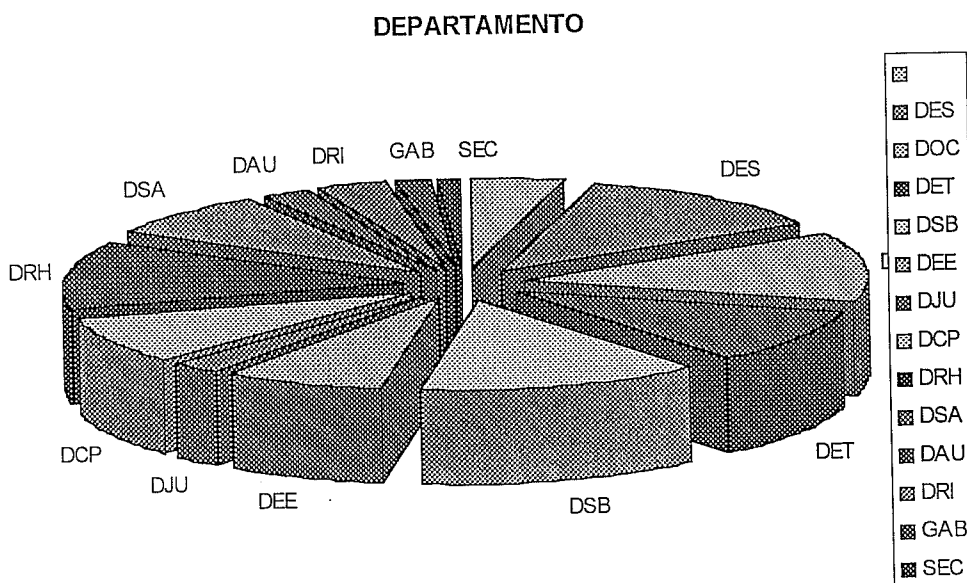
A experiência profissional média é 16,5 anos



## 8. Departamentos:

Departamentos	Nº Ordem	Frequencia	%	% Acumulada
Não identificado	0	8	4,0	4,0
DES	1	22	10,9	14,9
DOC	2	23	11,4	26,4
DET	3	17	8,5	34,8
DSB	4	24	11,9	46,8
DEE	5	14	7,0	53,7
DJU	6	4	2,0	55,7
DCP	7	15	7,5	63,2
DRH	8	22	10,9	74,1
DSA	9	14	7,0	92,5
DAU	11	4	2,0	94,5
DRI	12	6	3,0	97,5
GAB	13	3	1,5	99,0
SEC	14	2	1,0	100,0
Total	201	100,0	100,0	
Valid cases	201	Missing cases	0	





Como podemos verificar nos dados, em termos médios, dos 201 sujeitos que responderam ao questionário, a maior parte é do sexo masculino, tem uma idade média de 40 anos e possui formação superior essencialmente em economia e gestão.

Este estudo abrange todos os departamentos do Banco situados em Lisboa, não incluindo todas as agências espalhadas por outras cidades do país.

Cada departamento representa uma zona de especialização funcional (por exemplo: Estudos Económicos, Serviços Jurídicos, Contabilidade, Recursos Humanos, Informática, etc...) e possui um número de efectivos que varia entre cerca de 20 (GAB) e 360 (DSA).

Ainda de referir que o questionário foi enviado pelo correio interno a cada um dos respondentes, com uma carta explicativa onde se mencionavam os possíveis contactos para a obtenção de eventuais esclarecimentos.

#### 4ª PARTE

### ANÁLISE DOS DADOS

## Análise dos Dados

### Conclusões da Aplicação do Modelo de Weisbord

Da aplicação do modelo de Weisbord a dois quadros com responsabilidades de gestão (c.f. anexo C), bem como da leitura de outros elementos tais como o balanço social, manual de estrutura orgânica e estatutos da empresa, pudémos concluir que a instituição agora em estudo tem como principal objectivo a produção de estatísticas, estudos económicos e directivas para o funcionamento do sistema bancário. Intervém, para além disso, nos mercados monetário e cambial, tendo em vista, essencialmente, a estabilidade de preços e a estabilidade monetária e cambial do país.

Existem mil e quinhentos colaboradores na Sede em Lisboa, 65% dos quais pertencem ao sexo masculino, apresentando uma idade média de cerca de quarenta anos. Cerca de 35% dos colaboradores são técnicos que possuem curso superior, sendo os restantes administrativos e pessoal auxiliar com escolaridade de nível básico e secundário.

O meio envolvente não suscita tensões ao nível de mercado, onde o Banco não tem concorrentes, contudo, obriga a um constante acompanhamento do mercado e da envolvente, pois o sector bancário está cada vez mais exigente, levando a instituição a agir com maior rapidez e eficácia para conseguir manter uma imagem de prestígio.

Um outro aspecto que é fonte de tensão para a organização em estudo é a manutenção dos recursos humanos, uma vez que existe uma grande procura de técnicos no mercado económico-financeiro.

A fim de fazer face à gradativa exigência de qualidade dos serviços prestados, o Banco desenvolve o seu esforço no sentido de acompanhar a evolução dos mercados financeiros e cambiais, bem como no sentido de responder às necessidades de informação económica, cambial, monetária e estatística do país. Daqui resulta, apesar da satisfação por parte dos colaboradores do Banco com a qualidade do serviço prestado, a consciência de que não satisfaz plenamente o “cliente”, ao nível da qualidade e, principalmente, do tempo de resposta .

Os objectivos apresentam um bom grau de adequação em relação às necessidades do mercado, todavia, segundo as os quadros de gestão entrevistados, os mesmos não são compreendidos pela maioria dos colaboradores.

A estrutura é predominantemente funcional, e é considerada algo deficiente para responder ao rápido ritmo de mudança dos mercados económico-financeiros, embora a nível interno seja condutora de elevados níveis de especialização. Ainda no âmbito da organização estrutural, é de salientar que o Banco tem vindo a implementar, desde 1989, um plano global de racionalização orgânico-funcional, em articulação com medidas incentivadoras de descompressão e mobilidade de efectivos, ao nível da Sede, filial e agências. Estas medidas de racionalização conduziram a um encurtamento da pirâmide hierárquica e conseqüente diminuição de chefias intermédias e aumento do nível de responsabilidade de todos os colaboradores.

Para a obtenção dos resultados, embora haja um bom relacionamento entre os diversos departamentos do Banco, sente-se alguma dificuldade em envolver os colaboradores nos objectivos

globais, verificando-se antes uma grande preocupação por parte de cada um com os objectivos da sua unidade de estrutura. No caso de existência de conflitos, reflecte-se alguma ausência de pessoas ou mecanismos de coordenação, sendo que existe uma grande morosidade na resolução dos mesmos devido essencialmente à falta de arbitragem e ao facto de se recorrer à negociação consensual.

Os incentivos estão mais dirigidos à satisfação das necessidades de segurança, de estima e sociais definidas por Maslow (1959), mediante o recurso a todo um passado em que determinados valores e rituais se afirmam tais como: segurança de emprego, prestígio da instituição, actividades lúdicas e recreativas. O Banco utiliza também, como incentivo, uma política remunerativa que visa gerir os comportamentos apropriados do ponto de vista da produtividade, facto que se traduz em premiar os mais empenhados e punir os menos zelosos. Verifica-se uma ineficácia do sistema de incentivos devido essencialmente à subjectiva ligação dos mesmos ao cumprimento dos objectivos. Um outro aspecto que nos foi referido em entrevista foi o facto de as carreiras do Banco estarem excessivamente regulamentadas e criarem, assim, obstáculos à motivação e desenvolvimento dos colaboradores.

O estilo de liderança, quer da direcção quer das chefias intermédias, é predominantemente virado para a tarefa, com muito peso da estrutura formal, muitas vezes pouco eficaz em termos de adequação aos objectivos.

A coordenação e controlo da actividade é assegurada, essencialmente, através de planos, orçamentos e reuniões formais que, em termos práticos, não estão a funcionar adequadamente porque não há um mecanismo, instituído a nível geral da organização, para o controlo dos resultados.

### Análise de Conteúdo do Discurso do Presidente

O resultado final da análise de conteúdo feita resume-se num quadro com quatro colunas e cinco linhas. Assim, temos a primeira que é a coluna das “categorias temáticas” (unidades de registo) a segunda, que explica qual o material de análise (neste caso é sempre da mesma proveniência). A terceira define-nos as “variáveis de inferência” (os núcleos de sentido) para cada categoria e a quarta as hipóteses e intervenção que vamos podendo inferir.

Em cada linha poderemos ler o tipo de categoria escolhida, o tipo proveniência do material utilizado, as “variáveis de inferência” (onde, para cada categoria, vamos encontrando e registando os “núcleos de sentido”) e as hipóteses/interpretações possíveis.

Deste modo, na 1ª categoria - Passado, vamos analisar qual a representação que a actual direcção tem das anteriores e encontramos, com o núcleo de sentido, que os antecessores tiveram capacidade e orientação e que houve implementação de uma reestruturação. Pode-se daí inferir (quarta coluna) que a actual direcção concorda com as linhas traçadas anteriormente, que há portanto uma evolução na continuidade.

A 2ª categoria escolhida foi a Actualidade e vai dar-nos conta da forma como a direcção vê e sente a instituição no presente. Encontramos aqui “variáveis de inferência”, (núcleos de sentido) que nos dizem que há aceleração da mudança e desenvolvimento dos Recursos Humanos e que o Banco tenta manter-se actualizado na sociedade actual. Inferimos daqui que o presente continua o passado e que têm sido tomadas medidas consonantes.

A 3ª categoria, (na terceira linha) trata dos Objectivos, uma vez que nos pareceu importante criar uma categoria que realçasse o que pretende no futuro a direcção do banco. Apurámos como “núcleos de sentido” o desejo de consolidar a capacidade técnica e operacional, de dinamizar mudança, de uma ainda melhor inserção social e de desenvolver uma cultura virada para os resultados. Daqui se infere que o objectivo da direcção do banco é ter uma instituição com capacidade de mudança, de constante adaptação e de inserção social, conseguindo-se assim uma abertura à envolvente, portanto uma grande orientação, no futuro, para os resultados.

Na quarta linha (a 4ª categoria), pretende-se apurar com que Meios poderia a direcção conseguir e atingir tais objectivos. Verificamos, na terceira coluna, que seria através da definição da missão e metas, do reforço da qualidade de vida no trabalho, do debate interno da auto-aprendizagem. Pode-se inferir, na linha quatro, que existe uma aposta nas pessoas (satisfação, qualificação e criatividade) como fonte de energia.

Por último, na 5ª categoria, pareceu-nos importante ver quais os Valores subjacentes no discurso e que, num nível mais ou menos consciente, serão orientadores da actual política de gestão. Encontrámos como “núcleos de sentido” o debate de ideias, a capacidade de iniciativa, a qualificação dos Recursos Humanos, o desenvolvimento, a satisfação e a realização pessoal/profissional das pessoas e ainda, a viragem para o mercado, para os resultados.

Podemos assim concluir que os valores são, simultaneamente, competitividade (orientação para o mercado) e preocupação com as pessoas, sendo que, em relação à estrutura, se valoriza nitidamente a abertura à mudança, podendo daqui inferir-se que a cultura é “racional” com uma forte vertente de “apoio”. Este é, segundo o presidente, o fundamento da estratégia da Administração.

## Análise de Conteúdo do Discurso

Análise do Conteúdo do Discurso Categorias Temáticas (Unidades de Registo)	Material Analisado	Variáveis de Inferência (Núcleos de Sentido)	Hipóteses / Interpretações
PASSADO - Qual a representação e relação com o passado da instituição	Discurso do Presidente da Instituição	- Antecessores: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Com capacidade</li> <li>• Com orientações adequadas</li> </ul> - A reestruturação tem sido implementada	Concordância com as linhas traçadas Evolução na continuidade
ACTUALIDADE - Qual a representação do presente; Como vê e sente a Instituição	“ “	- Actualização do Banco à Sociedade - Há aceleração do processo de mudança - Há desenvolvimento e qualidade dos R.H.	No presente tem continuado o passado, tendo sido adaptadas medidas consonantes
OBJECTIVOS FUTUROS - O que se pretende no futuro; Quais os objectivos para o Banco	“ “	- Consolidar a capacidade técnica e operacional - Dinamizar mudanças - Melhor inserção na sociedade portuguesa - Desenvolvimento de uma cultura de banco virada para o mercado (resultados)	O Presidente do Conselho de Administração preconiza: <ul style="list-style-type: none"> <li>• capacidade de mudar e adaptar</li> <li>• inserção social</li> <li>• cultura aberta à envolvente</li> </ul>
MEIOS - Quais os meios de que dispõe e pretende mobilizar	“ “	- Definir missão e metas - Reforçar a qualidade de vida no trabalho - Ambientes estimulantes satisfação dos R.H. - Políticas remunerativas adequadas - Estímulo debate interno - Estímulo da auto-aprendizagem - Interacção interdepartamental	Aposta na valorização e satisfação das pessoas, no diálogo e na formação, como meios e fonte de energia.
VALORES - Quais os valores e princípios orientadores da actual política de gestão	“ “	- Debate de ideias - Capacidade de iniciativa - Qualificação dos R.H. - Desenvolvimento - Satisfação das pessoas - Realização pessoal e profissional - Viragem para o exterior, mercado (resultados)	Os valores que aparecem subjacentes no discurso são: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Abertura e flexibilidade</li> <li>- Preocupação com as pessoas</li> <li>- Qualidade dos Serviços</li> <li>- Qualidade dos R.H.</li> </ul>

## Análise Estatística dos Dados

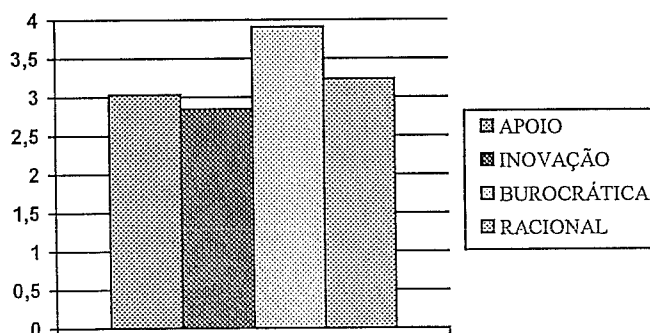
Cultura

Numa análise geral dos dados podemos verificar que o Banco tem, a nível global, uma cultura orientada para as regras e controlo, vindo assim, numa primeira análise, confirmar a nossa hipótese de estudo, suportada teoricamente nos estudos de Neves & Jesúno (1993), onde se evidencia esta característica nas empresas do sector público, bem como nos trabalhos de Hofstede (1991) sobre empresas do sector financeiro.

## Dimensões da Cultura

**Banco.**

	Cultura			
	Média	D.Padrão	Min	Máx
<b>APOIO</b>	3,03	0,66	1,10	5,50
<b>INOVAÇÃO</b>	2,85	0,63	1,43	5,14
<b>BUROCRÁTICA</b>	<b>3,91</b>	0,62	2,50	5,20
<b>RACIONAL</b>	3,23	0,67	1,38	5,13

**Banco**

Dimensões da Cultura

De seguida, procedemos à análise da correlação (coeficiente de Pearson) entre as diversas subescalas tendo por objectivo verificar o seu grau de interdependência.

	RACIONAL	INOVAÇÃO	BUROCRÁTICA	APOIO
RACIONAL	1,0000 ( 197) P= ,	,7113 ( 190) P= ,000	,4793 ( 187) P= ,000	,6715 ( 195) P= ,000
INOVAÇÃO	,7113 ( 190) P= ,000	1,0000 ( 194) P= ,	,2407 ( 184) P= ,001	,6133 ( 192) P= ,000
BUROCRÁTICA	,4793 ( 187) P= ,000	,2407 ( 184) P= ,001	1,0000 ( 189) P= ,	,3313 ( 188) P= ,000
APOIO	,6715 ( 195) P= ,000	,6133 ( 192) P= ,000	,3313 ( 188) P= ,000	1,0000 ( 198) P= ,

Da leitura deste quadro verificamos, na globalidade da nossa amostra, uma correlação algo significativa entre a cultura burocrática e a racional, sendo ainda de salientar a existência de uma fraca correlação entre a cultura de inovação e a cultura burocrática e uma significativa correlação entre a cultura racional e as restantes dimensões da cultura. Este último aspecto perspectiva a presença de valores relacionados com a produtividade e a eficiência em todas as orientações da cultura.

## Comparação dos Dados por Departamento

Procedemos ao cálculo dos dados por departamento tendo encontrado os seguintes resultados:

DEP	CULTURA							
	Apoio	D.Padrão	Inovação	D.Padrão	Burocrát	D.Padrão	Racional	D.Padrão
DES	2.82	.52	2.91	.53	3.92	.63	3.18	.65
DOC	3.16	.49	2.84	.41	4.11	.53	3.33	.58
DET	2.91	.61	2.91	.78	3.84	.69	3.12	.73
DSB	2.92	.61	2.52	.48	4.09	.49	3.16	.50
DEE	3.15	.47	2.76	.52	3.75	.54	3.28	.65
DJU	3.30	.37	3.07	.64	4.50	.32	3.88	.34
DCP	3.05	.79	2.93	.70	3.91	.68	3.33	.75
DRH	3.27	.74	3.14	.59	3.82	.56	3.35	.69
DSA	2.96	.93	2.97	.78	3.90	.69	3.14	.85
DOI	3.04	.65	2.84	.75	3.84	.59	3.06	.74
DAU	3.75	1.18	3.21	1.26	4.40	.56	3.75	.93
DRI	2.76	.44	2.60	.50	4.22	.80	3.65	.74
GAB	3.20	.20	2.95	.33	3.73	.51	3.13	.66
SEC	2.45	.49	2.00	.00	3.35	1.06	2.38	.035

Procurámos analisar os dados resultantes da divisão departamental da empresa (Mintzberg 1989), tendo verificado uma certa homogeneidade de resultados indiciadores de uma cultura burocrática, seguida de perto da tendência para a cultura racional. Neste caso, parece-nos não existir grande influência dos diversos líderes dos Departamentos na criação de subculturas departamentais.

Seguidamente, analisámos a variabilidade das médias entre os grupos da nossa amostra através do Teste de Scheffé, considerando o nível de significância a partir de  $> 0,05$ , tendo como resultado a rejeição da hipótese nula, ou seja, a inexistência de diferenças significativas das médias entre os Departamentos do Banco.

Variable **Cultura de Inovação**  
By Variable **Departamento**

Analysis of Variance					
Source	D.F.	Sum of Squares	Mean Squares	F Ratio	F Prob.
Between Groups	5	2,2721	,4544	,2167	,3072
Within Groups	96	35,8561	,3735		
Total	101	38,1282			

Multiple Range Tests: Scheffé test with significance level ,05  
- No two groups are significantly different at the ,050 level

Variable **Cultura burocrática**  
By Variable **Departamento**

Analysis of Variance					
Source	D.F.	Sum of Squares	Mean Squares	F Ratio	F Prob.
Between Groups	5	2,8331	,5666	1,7338	,1347
Within Groups	92	30,0669	,3268		
Total	97	32,9000			

Multiple Range Tests: Scheffé test with significance level ,05  
- No two groups are significantly different at the ,050 level

Variable **Cultura de Apoio**  
By Variable **Departamento**

Analysis of Variance					
Source	D.F.	Sum of Squares	Mean Squares	F Ratio	F Prob.
Between Groups	5	2,2698	,4540	1,5549	,1801
Within Groups	97	28,3193	,2920		
Total	102	30,5891			

Multiple Range Tests: Scheffé test with significance level ,05  
- No two groups are significantly different at the ,050 level

Variable **Cultura Racional**  
By Variable **Departamento**

Analysis of Variance					
Source	D.F.	Sum of Squares	Mean Squares	F Ratio	F Prob.
Between Groups	5	2,2721	,4544	1,2167	,3072
Within Groups	96	35,8561	,3735		
Total	101	38,1282			

Multiple Range Tests: Scheffe test with significance level ,05  
- No two groups are significantly different at the ,050 level

Comparação dos Dados por Categoria Profissional

Hierarquia	CULTURA							
	Apoio	D.Padrão	Inovação	D.Padrão	Burocrát	D.Padrão	Racional	D.Padrão
Director	3.58	.38	3.19	.65	4.26	.62	3.86	.42
Coord.	3.02	.50	2.82	.51	3.78	.56	3.22	.64
Chefias	3.01	.43	2.86	.39	3.83	.53	3.21	.34
Técnico	3.06	.67	2.74	.69	4.01	.60	3.24	.68
Admin.	2.87	.77	2.91	.65	3.82	.65	3.08	.71

Tendo como referência Sainsaulieu (1977), fomos comparar os dados por categorias profissionais, sendo de salientar a divergência entre os órgãos de Direcção e os outros grupos profissionais, a qual assume maior significância na dimensão da cultura racional, quando

comparamos as respostas do grupo profissional Administrativo com os directores, tal como indicia o Teste de Sheffé abaixo demonstrado.

Variable **Cultura Racional**  
By Variable **Posição Hierárquica**

Analysis of Variance

Source	D.F.	Sum of Squares	Mean Squares	F Ratio	F Prob.
Between Groups	4	6,8715	1,7179	4,0432	,0036
Within Groups	188	79,8786	,4249		
Total	192	86,7502			

Multiple Range Tests: Scheffé test with significance level ,05

(\*) Indicates significant differences which are shown in the lower triangle

Administrativo Chefia Coordenador Técnico Director

(Mean) Posição hierárquica

3,0833	Administrativo			
3,2143	Chefia			
3,2228	Coordenador			
3,2378	Técnico			
3,8571	Director	*	*	*

Estas divergências entre Directores (órgãos de gestão) e técnicos e administrativos (executantes) levam-nos a verificar uma tendência mais acentuada para a cultura racional por parte dos primeiros, facto que confirma os resultados da entrevista de Weisbord (1978) feita a elementos com responsabilidades de gestão de topo, onde ressalta a clara preocupação pelo planeamento e pelos objectivos.

Variable **Cultura De Inovação**  
By Variable **Posição Hierárquica**

Analysis of Variance					
Source	D.F.	Sum of Squares	Mean Squares	F Ratio	F Prob.
Between Groups	4	2,6641	,6660	1,6798	,1565
Within Groups	185	73,3511	,3965		
Total	189	76,0151			

Multiple Range Tests: Scheffe test with significance level ,05

- No two groups are significantly different at the ,050 level

Variable **Cultura Burocrática**  
By Variable **Posição Hierárquica**

Analysis of Variance					
Source	D.F.	Sum of Squares	Mean Squares	F Ratio	F Prob.
Between Groups	4	3,3198	,8299	2,2547	,0650
Within Groups	181	66,6244	,3681		
Total	185	69,9441			

Multiple Range Tests: Scheffe test with significance level ,05

- No two groups are significantly different at the ,050 level

Variable **Cultura de Apoio**  
By Variable **Posição Hierárquica**

Analysis of Variance					
Source	D.F.	Sum of Squares	Mean Squares	F Ratio	F Prob.
Between Groups	4	5,9464	1,4866	3,5095	,0086
Within Groups	189	80,0588	,4236		
Total	193	86,0052			

Multiple Range Tests: Scheffe test with significance level ,05

(\*) Indicates significant differences which are shown in the lower triangle

Administrativo Chefia Coordenador Técnico Director

(Mean) Posição hierárquica

2,8677 Administrativo  
3,0095 Chefia  
3,0174 Coordenador  
3,0649 Técnico  
3,5786 **Director**

\*

É interessante verificar a presença de uma divergência significativa entre o grupo de Direcção e o grupo de Administrativos na dimensão da cultura de apoio. Neste caso, verifica-se uma tendência muito maior para a coesão grupal nos administrativos, facto que vem ao encontro das ideias de Crozier & Friedberg (1977), expostas nas suas reflexões sobre análise estratégica das organizações, onde referem que o Homem é um actor que funciona de forma estratégica e quanto menor é a sua capacidade de actuação individual maior é a sua actuação colectiva. Assim, as fragilidades individuais são compensadas pelo colectivo.

#### Comparação dos Dados por Formação Escolar

F. Escolar	CULTURA							
	Apoio	D.Padrão	Inovação	D.Padrão	Burocrát	D.Padrão	Racional	D.Padrão
Mestre/ Doutor.	3.28	.40	2.81	.68	4.07	.61	3.82	.48
Licenciat.	3.08	.63	2.80	.62	4.00	.59	3.23	.66
12º Ano	2.89	.63	2.79	.55	3.82	.63	3.07	.53
Secundário	3.00	.85	3.09	.64	3.72	.64	3.23	.85

#### Variable Cultura Racional By Variable Formação escolar

Source	Analysis of Variance			
	D.F.	Sum of Squares	Mean Squares	F Ratio Prob.
Between Groups	3	6,0509	2,0170	4,8895 ,0027
Within Groups	192	79,2023	,4125	
Total	195	85,2532		

Multiple Range Tests: Scheffé test with significance level ,05

(\*) Indicates significant differences which are shown in the lower triangle

12ºAno Secund. Licenc. Mest/Dout.

Mean	(formação escolar)
3,0731	12º Ano
3,2277	Secundário
3,2306	Licenciatura
3,8173	Mest/Doutoram.

\*

Procurámos também na nossa análise comparar os dados por formação escolar, na tentativa de verificar alguma influência da formação escolar na consolidação de subculturas de elite *versus* subculturas de base (Van den Hove, 1992) no seio da organização. No entanto, a generalidade dos resultados apurados não nos permitem verificar diferenças significativas entre grupos, excluindo a diferença encontrada entre o grupo de mestrados/doutorados e o grupo de 12º Ano, onde se denota uma maior tendência para a cultura racional por parte dos primeiros.

Comparação dos Dados por Antiguidade na Organização

Antiguidade	CULTURA							
	Apoio	D.Padrão	Inovação	D.Padrão	Burocrát	D.Padrão	Racional	D.Padrão
Menos 1 ano	3.61	.48	2.96	.71	4.19	.48	3.66	.34
1 a 2 anos	4.05	.78	3.79	1.92	4.05	1.63	4.69	.62
2 a 5 anos	3.21	.66	2.74	.74	3.97	.67	3.35	.68
5 a 10 anos	3.13	.57	2.69	.66	3.93	.65	3.10	.74
10 a 15 anos	2.85	.70	2.83	.59	3.91	.57	3.16	.68
15 / 20 anos	2.98	.78	2.99	.91	3.99	.74	3.22	.65
Mais 20 anos	3.03	.59	2.90	.49	3.86	.60	3.21	.63

Fizemos também o Teste de Scheffe a estes grupos, não tendo sido encontradas diferenças significativas entre os resultados dos diferentes grupos, embora o grupo de “1 a 2 anos” apresente um desvio padrão bastante elevado, quando cotejado com os outros grupos.

#### Comparação dos Dados por Sexo

Sexo	CULTURA							
	Apoio	D.Padrão	Inovação	D.Padrão	Burocrát	D.Padrão	Racional	D.Padrão
Masculino	3.11	.60	2.84	.61	3.94	.62	3.26	.68
Feminino	2.86	.76	2.88	.67	3.85	.64	3.15	.66

Na nossa análise não encontramos diferenças significativas entre os grupos do sexo masculino e do sexo feminino.

Verificámos igualmente a variabilidade das médias através do T-test, não tendo sido encontradas diferenças nas representações dos grupos masculino e feminino, como fica comprovado pelos resultados abaixo apresentados.

Variable	Number			
	of Cases	Mean	SD	SE of Mean

#### CULTURA RACIONAL

masculino	133	3,2622	,680	,059
feminino	64	3,1523	,657	,082

Mean Difference = ,1099

Levene's Test for Equality of Variances: F= ,116 P= ,734

t-test for Equality of Means		95%				
	Variances	t-value	df	2-Tail Sig	SE of Diff	CI for Diff
Equal	1,07	195	,285	,102	(-,092; ,312)	
Unequal	1,09	128,40	,280	,101	(-,090; ,310)	

Variable	Number			
	of Cases	Mean	SD	SE of Mean
<b>CULTURA DE INOVAÇÃO</b>				
masculino	132	2,8355	,610	,053
feminino	62	2,8825	,674	,086

Mean Difference = -,0470

Levene's Test for Equality of Variances: F= ,406 P= ,525

t-test for Equality of Means		95%				
	Variances	t-value	df	2-Tail Sig	SE of Diff	CI for Diff
Equal	-,48	192	,629	,097	(-,239; ,145)	
Unequal	-,47	109,39	,642	,101	(-,247; ,153)	

Variable	Number			
	of Cases	Mean	SD	SE of Mean
<b>CULTURA BUROCRÁTICA</b>				
masculino	128	3,9437	,616	,054
feminino	61	3,8475	,636	,081

Mean Difference = ,0962

Levene's Test for Equality of Variances: F= ,333 P= ,565

t-test for Equality of Means		95%			
Variances	t-value	df	2-Tail Sig	SE of Diff	CI for Diff
Equal	,99	187	,322	,097	(-,095; ,287)
Unequal	,98	114,88	,328	,098	(-,098; ,290)

Variable	Number			
	of Cases	Mean	SD	SE of Mean
<b>CULTURA DE APOIO</b>				
masculino	135	3,1067	,602	,052
feminino	63	2,8619	,759	,096

Mean Difference = ,2448

Levene's Test for Equality of Variances: F= 2,158 P= ,143

t-test for Equality of Means		95%			
Variances	t-value	df	2-Tail Sig	SE of Diff	CI for Diff
Equal	2,45	196	,015	,100	(,047; ,442)
Unequal	2,25	99,79	,027	,109	(,029; ,461)

Em termos gerais, a cultura burocrática assume-se assim como o denominador comum de todas as variáveis nominais (departamentos, categorias profissionais, idade, antiguidade, sexo...), confirmando a nossa hipótese inicial de se tratar de uma cultura burocrática.

Apresentando predominantemente a orientação para as regras, não se excluem daí as outras componentes medidas através deste questionário. Deste modo, a instituição apresenta também, em quase todos os grupos existentes, uma ligeira diferença no que respeita à orientação para os resultados, sendo que esta última orientação se acentua mais nos níveis hierárquicos superiores.

Ainda no sentido de confirmar a validação do questionário FOCUS, procedemos a uma análise factorial dos componentes principais dos seus itens onde extraímos 7 factores com valores próprios superiores a 1, os quais explicam 64,1% da variância, sendo que o factor 1 apresenta um valor próprio de 11,5 explicando só por si 32,9% da variância.

Seguidamente, procedemos a uma análise factorial com rotação *varimax*, onde pedimos como critério 4 factores, de acordo com as hipóteses teóricas subjacentes à construção deste questionário.

Os factores extraídos explicam 54,1% da variância e também confirmam as hipóteses subjacentes a este trabalho, ou seja, a existência de uma mesma orientação para as regras.

A estatística de Kaiser Meyer-Olkin indica que a amostra era adequada para o efeito de análise factorial.

Procurámos também analisar o nível de consistência interna de cada factor avaliada através do coeficiente alfa de Cronbach, sendo que o factor 1 - .90; o factor 2 - .80; o factor 3 - .86 e o factor 4 - .86.

### Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Optámos por começar pela análise descritiva dos dados, comparando as médias e verificando, depois, a variabilidade das dimensões de Neves agrupadas nos itens, uma vez que não podemos comparar com dados normativos, dado que se trata de um estudo exploratório.

## Representações

	Média	D.Padrão	-	+
1. O Banco estimula o desenvolvimento das pessoas.	3,69	1,17		X
2. A maioria dos trabalhadores conhece a política salarial.	3,73	1,35		X
<b>3. Em igualdade de circunstâncias, o plano de regalias sociais aplica-se de igual modo a todos os trabalhadores do Banco.</b>	<b>3,81</b>	<b>1,55</b>		<b>X</b>
4. Na selecção de pessoas valoriza-se o espírito criativo.	3,33	1,18	X	
5. O tempo dedicado à formação profissional é bem aproveitado pelos formandos.	3,54	1,19		X
6. Os conteúdos da formação são essencialmente práticos.	3,59	1,07		X
<b>7. Os objectivos da Gestão de Rec. Hum. são influenciados pelo Instrumento de Regulamentação Colectiva do Trabalho.</b>	<b>3,85</b>	<b>1,08</b>		<b>X</b>
<b>8. A introdução de novas tecnologias tem conduzido à substituição de profissionais mais antigos por outros mais novos.</b>	<b>4,37</b>	<b>1,02</b>		<b>X</b>
9. Os colegas pressionam-se mutuamente no sentido de aumentar a qualidade do desempenho.	3,24	1,13	X	
<b>10. Na selecção de pessoas, o ser-se conhecido de alguém do Banco facilita a escolha.</b>	<b>4,00</b>	<b>1,29</b>		<b>X</b>
<b>11. Os objectivos relacionados com a Gestão de Recursos Humanos são percebidos por todos os elementos do Banco.</b>	<b>2,45</b>	<b>0,95</b>	X	
<b>12. Tal como para as actividades de “missão”, o Banco tem objectivos a atingir em matéria de Gestão de Recursos Humanos.</b>	<b>4,13</b>	<b>1,13</b>		<b>X</b>

Com que frequência...

Frequência

		D.Padrão	-	+
13. os objectivos da Gestão de Recursos Humanos são divulgados por todo o Banco?	2,99	1,04	X	
14. as tarefas que cada um tem de executar estão definidas por escrito?	2,90	1,08	X	
15. o recrutamento interno (pessoas que já fazem parte do Banco) tem preferência sobre o recrutamento externo?	3,10	1,04	X	
<b>16. as pessoas são seleccionadas por meio de testes psicológicos?</b>	<b>3,94</b>	<b>1,16</b>		<b>X</b>
17. a formação profissional responde às necessidades do Banco?	3,37	0,93	X	
18. o responsável pelos Recursos Humanos está disposto a ouvir os trabalhadores?	3,41	1,10	X	
19. a evolução na carreira profissional depende do resultado da avaliação de desempenho?	3,39	1,17	X	
20. tal como para as questões financeiras, existe uma previsão do número de trabalhadores necessários para garantir o funcionamento do Banco?	3,40	1,23	X	
<b>21. o factor mais importante na selecção de pessoas é a formação escolar?</b>	<b>4,39</b>	<b>0,97</b>		<b>X</b>
22. existem prémios de assiduidade?	3,19	1,77	X	
23. a evolução na carreira profissional depende do tempo de permanência no Banco?	3,43	1,15	X	
<b>24.o desempenho profissional de cada um é tido em consideração na fixação dos aumentos salariais?</b>	<b>2,89</b>	<b>1,19</b>	<b>X</b>	
25. os chefes elogiam os que fazem um bom trabalho?	2,87	0,95	X	
26. o Banco utiliza apenas a entrevista como meio de seleccionar pessoas?	2,37	1,94	X	
<b>27. as condições de segurança no trabalho são uma preocupação do Banco?</b>	<b>3,97</b>	<b>1,16</b>		<b>X</b>
28. as pessoas são seleccionadas por meio de provas de conhecimentos?	3,62	1,05		X

29. os conhecimentos adquiridos durante a formação têm aplicação no trabalho de cada um?	3,53	0,86		X
30. o Banco se preocupa com as condições físicas do ambiente de trabalho?	3,53	1,19		X
31. o Banco utiliza apenas a análise curricular como meio de seleccionar pessoas?	2,60	1,04	X	
32. o Banco incentiva os trabalhadores a aumentarem o seu nível de instrução e formação escolar?	3,64	1,21		X
<b>33. a formação profissional melhora o desempenho das pessoas?</b>	<b>4,21</b>	<b>1,05</b>		<b>X</b>
<b>34. o resultado da avaliação de desempenho é comunicado pelo avaliador ao trabalhador avaliado?</b>	<b>4,64</b>	<b>1,25</b>		<b>X</b>
<b>35. o trabalhador recém-admitido é informado pelo chefe sobre aspectos do Banco e do trabalho?</b>	<b>4,04</b>	<b>1,18</b>		<b>X</b>
36. na justificação de faltas, o Banco toma em consideração os problemas de cada trabalhador?	3,46	1,28	X	
<b>37. o Banco exige que as pessoas executem tarefas que não constam na sua categoria profissional?</b>	<b>2,60</b>	<b>0,90</b>	X	
38. as pessoas se mostram mais dedicadas após um aumento salarial?	3,71	1,10		X
39. é afixada a informação importante relacionada com a Gestão de Recursos Humanos?	3,48	1,15	X	
<b>40. o resultado final da avaliação de desempenho pode ser contestado pelo trabalhador avaliado?</b>	<b>4,50</b>	<b>1,60</b>		<b>X</b>
41. o factor mais importante, na selecção de pessoas, é a experiência profissional?	3,04	0,89	X	

Nesta primeira análise, tivemos como critério separador entre a percepção favorável ou desfavorável o valor de 3.5, uma vez que a escala é de 1 a 6, sendo que 3 indica “discordo ligeiramente” e o 4 indica “concordo ligeiramente”. Assim, no que respeita aos 12 primeiros itens, verificamos que existe uma certa tendência positiva quanto às representações sobre práticas de

recursos humanos, nomeadamente no que respeita à importância que a empresa dá aos objectivos da gestão de recursos humanos, ao desenvolvimento das pessoas e à formação. Podemos também registar a existência de influências do instrumento de Regulamentação Colectiva nos objectivos da gestão de recursos humanos. Devemos ainda salientar a falta de capacidade de reconversão dos recursos humanos explícita nas respostas a estes questionários.

Quanto aos itens 13 a 41, referentes à frequência dos acontecimentos, utilizámos o mesmo critério, sendo que o valor 3 significa “por vezes” e o valor 4 “com frequência”. Da leitura dos dados, podemos verificar a existência de uma visão positiva da formação e do *feedback* da avaliação de desempenho.

No entanto, encontramos também um certo desajuste entre o desempenho profissional e a remuneração, facto que poderá estar ligado à fraca determinação de objectivos e resultados a atingir que, segundo Sethia & Glinow (1984), citados por Lopes & Reto (1990), são indiciadores de uma cultura apática onde os resultados em termos de *performance* passam pelo sucesso individual e ilusório.

Revelam-se também algumas características que são indiciadoras de práticas suportadas por regras e controlo, designadamente no que respeita à forte exigência das habilitações académicas em detrimento de outros factores mais flexíveis como a competência técnico-comportamental. A não exigência para fazer algo que não conste da sua categoria profissional mostra também uma certa ligação ao pré-estabelecido, tal como Mintzberg preconiza na burocracia mecanicista.

## Dados Globais - Banco

Variable	Mean	Std Dev	Variance	Mínimum	Maximum	N	Label
ESTRATÉGIA RH	3,37	,66	,44	1,40	5,00	184	
MANUTENÇÃO	3,45	,62	,39	1,82	5,27	185	
SELECÇÃO	3,54	,46	,22	2,00	4,78	189	
FORMACÃO	3,64	,65	,42	2,00	5,38	198	
<b>GESTÃO EMPREGO</b>	<b>3,71</b>	<b>,50</b>	<b>,25</b>	<b>2,43</b>	<b>5,00</b>	<b>192</b>	

A nível global, não se encontram grandes diferenças nas dimensões propostas por Neves, contudo, a dimensão gestão do emprego apresenta-se algo diferenciada e portanto, segundo o autor, poderemos ler que o Banco evidencia alguma preocupação pelas práticas relacionadas com a organização do trabalho, progressão nas carreiras e avaliação de desempenho.

## -- Correlation Coefficients (Pearson)--

	ESTRAT.RH	FORMAÇÃO	G. EMPREGO	MANUTENÇÃO	SELECÇÃO
ESTRAT.RH	1,0000 ( 184) P= ,	,5899 ( 182) P= ,000	,2198 ( 178) P= ,003	,5844 ( 179) P= ,000	,4943 ( 176) P= ,000
FORMAÇÃO	,5899 ( 182) P= ,000	1,0000 ( 198) P= ,	,3404 ( 190) P= ,000	,6664 ( 184) P= ,000	,5142 ( 189) P= ,000
GEST.EMP	,2198 ( 178) P= ,003	,3404 ( 190) P= ,000	1,0000 ( 192) P= ,	,5299 ( 180) P= ,000	,4116 ( 182) P= ,000
MANUTENÇÃO	,5844 ( 179) P= ,000	,6664 ( 184) P= ,000	,5299 ( 180) P= ,000	1,0000 ( 185) P= ,	,6058 ( 177) P= ,000
SELECÇÃO	,4943 ( 176) P= ,000	,5142 ( 189) P= ,000	,4116 ( 182) P= ,000	,6058 ( 177) P= ,000	1,0000 ( 189) P= ,

Neste quadro verificamos que subescala “gestão do emprego” apresenta uma correlação moderada relativamente a todas as outras subescalas, o que nos parece indiciar uma fraca relação entre as representações sobre a organização do trabalho, progressão de carreiras e avaliação de desempenho e as restantes práticas de gestão de recursos humanos. Por outro lado, entre as subescalas “estratégia de recursos humanos”, “formação” “manutenção” e “selecção” encontramos uma elevada correlação entre as variáveis.

#### Comparação dos Dados por Categoria Profissional

Hierarquia	Práticas de Gestão de Recursos Humanos									
	Estratégia RH		Gestão Emprego		Seleccção		Formação		Manutenção	
	Média	D.P.	Média	D.P.	Média	D.P.	Média	D.P.	Média	D.P.
Director	3,63	,34	4,15	,44	3,59	,31	4,00	,46	3,92	,45
Coord.	3,20	,50	3,74	,39	3,51	,34	3,61	,57	3,48	,56
Chefias	3,40	,69	3,80	,35	3,53	,38	3,53	,52	3,50	,56
Técnico	3,40	,73	3,68	,46	3,58	,53	3,75	,66	3,45	,60
Admin.	3,38	,64	3,57	,55	3,48	,47	3,49	,69	3,31	,65

Este quadro evidencia alguma diferença entre as percepções das Direcções e as das restantes categorias profissionais no que respeita às práticas de recursos humanos. Assim, procedemos ao teste de Sheffe tendo em vista a análise da existência de diferenças significativas entre os grupos

Variable **ESTRATÉGIA RH**  
By Variable **Posição hierárquica**

Analysis of Variance					
Source	D.F.	Sum of Squares	Mean Squares	F Ratio	F Prob.
Between Groups	4	1,5143	,3786	,8828	,4755
Within Groups	175	75,0481	,4288		
Total	179	76,5624			

Multiple Range Tests: Scheffe test with significance level ,05  
- No two groups are significantly different at the ,050 level

Variable **FORMAÇÃO**  
By Variable **Posição hierárquica**

Analysis of Variance					
Source	D.F.	Sum of Squares	Mean Squares	F Ratio	F Prob.
Between Groups	4	4,3191	1,0798	2,6534	,0345
Within Groups	189	76,9110	,4069		
Total	193	81,2300			

Multiple Range Tests: Scheffe test with significance level ,05  
- No two groups are significantly different at the ,050 level

Variable **GESTÃO DO EMPREGO**  
By Variable **Posição hierárquica**

Analysis of Variance					
Source	D.F.	Sum of Squares	Mean Squares	F Ratio	F Prob.
Between Groups	4	4,1506	1,0377	4,5879	,0015
Within Groups	183	41,3895	,2262		
Total	187	45,5401			

Multiple Range Tests: Scheffe test with significance level ,05

(\*) Indicates significant differences which are shown in the lower triangle

Mean / Posição hierárquica	Administrativo	Técnico	Coordenador	Chefia	Director
3,5714	Administrativo				
3,6801	Técnico				
3,7403	Coordenador				
3,8027	Chefia				
4,1531	Director	*	*		

Este quadro indicia uma percepção mais positiva das Direcções relativamente aos técnicos e administrativos no que respeita à organização do trabalho, planos de carreiras e avaliação de desempenho, ou seja, tudo o que a empresa tem para oferecer aos seus colaboradores.

Variable **MANUTENÇÃO**  
By Variable **Posição hierárquica**

Source	D.F.	Analysis of Variance		F Ratio	F Prob.
		Sum of Squares	Mean Squares		
Between Groups	4	3,9936	,9984	2,7488	,0298
Within Groups	176	63,9255	,3632		
Total	180	67,9191			

Multiple Range Tests: Scheffe test with significance level ,05

(\*) Indicates significant differences which are shown in the lower triangle

Mean	Posição hierárquica	Administrativo	Técnico	Coordenador	Chefia	Director
3,3128	Administrativo					
3,4452	Técnico					
3,4805	Coordenador					
3,4955	Chefia					
3,9161	Director		*			

A leitura destes resultados permite-nos visualizar uma maior satisfação no trabalho por parte do grupo de directores relativamente ao grupo de administrativos. No entanto, embora o teste de Scheffe indique uma diferença significativa entre estes grupos não podemos afirmar que haja uma grande diferença de percepções.

Variable **SELECCÃO**  
By Variable **Posição hierárquica**

Source	D.F.	Analysis of Variance		F Ratio	F Prob.
		Sum of Squares	Mean Squares		
Between Groups	4	,4112	,1028	,4747	,7543
Within Groups	180	38,9852	,2166		
Total	184	39,3965			

Multiple Range Tests: Scheffe test with significance level ,05  
- No two groups are significantly different at the ,050 level

### Comparação dos Dados por Antiguidade

Antiguidade	Práticas de Gestão de Recursos Humanos									
	Estratégia RH		Gestão Emprego		Seleção		Formação		Manutenção	
	Média	D.P.	Média	D.P.	Média	D.P.	Média	D.P.	Média	D.P.
Até 3 anos	3,72	,53	3,99	,50	3,89	,41	4,25	,62	3,93	,63
Mais 3 anos	3,35	,79	3,69	,71	3,52	,70	3,61	,42	3,42	,47

Quanto à antiguidade, os profissionais menos antigos apresentam uma ligeira diferença positiva relativamente às práticas de gestão de recursos humanos, facto que poderá advir do próprio processo de socialização.

### Comparação dos Dados por Departamento

DEP	Práticas de Gestão de Recursos Humanos									
	Estratégia RH		Gestão Emprego		Seleção		Formação		Manutenção	
	Média	D.P.	Média	D.P.	Média	D.P.	Média	D.P.	Média	D.P.
DES	3,37	,55	3,32	,49	3,41	,39	3,28	,64	3,27	,52
DOC	3,53	,68	3,87	,38	3,54	,43	3,73	,57	3,58	,61
DET	3,25	,76	3,77	,64	3,54	,55	3,63	,63	3,40	,67
DSB	3,29	,54	3,90	,46	3,61	,49	3,74	,49	3,44	,61
DEE	3,12	,54	3,69	,57	3,64	,36	3,61	,58	3,51	,48
DJU	3,60	,33	4,00	,42	3,83	,32	4,25	,29	4,09	,23
DCP	3,63	,51	3,70	,55	3,56	,54	3,69	,65	3,47	,68
DRH	3,50	,62	3,81	,41	3,49	,45	3,76	,64	3,58	,62
DSA	3,45	,66	3,73	,55	3,72	,51	3,64	,73	3,37	,78
DOI	3,22	,81	3,55	,34	3,45	,53	3,59	,69	3,28	,58
DAU	3,93	,61	3,50	,38	3,61	,11	4,66	,58	3,76	,77
DRI	3,03	1,05	4,00	,29	3,24	,33	3,46	,94	3,59	,74
GAB	3,73	,46	3,71	,29	3,48	,36	3,92	,07	3,48	,37
SEC	2,90	1,27	3,21	,10	3,11	,90	3,31	,97	3,00	,64

A leitura destes dados não nos permite visualizar diferenças significativas entre os grupos representativos de cada departamento do Banco, o que não confirma o que Mintzberg (1982) preconiza no que respeita à existência de diferentes representações por via da diferença estrutural. Procedemos ainda ao teste de Sheffe não tendo encontrado divergências significativas entre os grupos representativos de cada departamento.

#### Comparação dos Dados por sexo

	Práticas de Gestão de Recursos Humanos									
	Estratégia RH		Gestão Emprego		Seleccção		Formação		Manutenção	
	Média	D.P.	Média	D.P.	Média	D.P.	Média	D.P.	Média	D.P.
<b>Masculino</b>	3,39	,69	3,77	,49	3,56	,44	3,71	,63	3,50	,62
<b>Feminino</b>	3,32	,60	3,58	,50	3,49	,51	3,52	,67	3,34	,61

A leitura destes dados não nos permite visualizar diferenças significativas por via da variável “sexo” no entanto, em todas as dimensões desta escala, os respondentes do sexo masculino demonstram possuir, na generalidade, uma percepção mais positiva quanto às práticas de recursos humanos.

Aplicámos também o T-teste ou o teste de Student tendo em vista comparar as médias obtidas entre as duas variáveis, não tendo, no entanto, encontrado grande variabilidade nos resultados.

t-tests for independent samples of SEXO

Variable	Number of Cases	Mean	SD	SE of Mean
<b>ESTRATÉGIA RH</b>				
masculino	126	3,3921	,688	,061
feminino	58	3,3241	,598	,079

Mean Difference = ,0679

Levene's Test for Equality of Variances: F= ,500 P= ,481

t-test for Equality of Means		95%			
Variances	t-value	df	2-Tail Sig	SE of Diff	CI for Diff
Equal	,65	182	,518	,105	(-,139; ,275)
Unequal	,68	126,22	,497	,100	(-,129; ,265)

Variable	Number of Cases	Mean	SD	SE of Mean
<b>FORMAÇÃO</b>				
masculino	132	3,7064	,631	,055
feminino	66	3,5208	,671	,083

Mean Difference = ,1856

Levene's Test for Equality of Variances: F= ,254 P= ,615

t-test for Equality of Means		95%			
Variances	t-value	df	2-Tail Sig	SE of Diff	CI for Diff
Equal	1,91	196	,058	,097	(-,006; ,377)
Unequal	1,87	123,20	,064	,099	(-,011; ,382)

t-tests for independent samples of SEXO

Variable	Number of Cases	Mean	SD	SE of Mean
<b>GESTÃO EMPREGO</b>				
masculino	126	3,7721	,493	,044
feminino	66	3,5779	,497	,061

Mean Difference = ,1942

Levene's Test for Equality of Variances: F= ,029 P= ,865

t-test for Equality of Means		95%			
Variances	t-value	df	2-Tail Sig	SE of Diff	CI for Diff
Equal	2,59	190	,010	,075	(,046; ,342)
Unequal	2,58	131,05	,011	,075	(,045; ,343)

Variable	Number of Cases	Mean	SD	SE of Mean
<b>MANUTENÇÃO</b>				
masculino	123	3,5026	,622	,056
feminino	62	3,3416	,612	,078

Mean Difference = ,1609

Levene's Test for Equality of Variances:  $F=,352$   $P=,554$

t-test for Equality of Means		95%			
Variances	t-value	df	2-Tail Sig	SE of Diff	CI for Diff
Equal	1,67	183	,097	,096	(-,029; ,351)
Unequal	1,68	124,14	,096	,096	(-,029; ,351)

t-tests for independent samples of SEXO

Variable	Number of Cases	Mean	SD	SE of Mean
<b>SELECCÃO</b>				
masculino	128	3,5582	,441	,039
feminino	61	3,4882	,512	,066

Mean Difference = ,0700

Levene's Test for Equality of Variances:  $F=2,714$   $P=,101$

t-test for Equality of Means		95%			
Variances	t-value	df	2-Tail Sig	SE of Diff	CI for Diff
Equal	,97	187	,335	,072	(-,073; ,213)
Unequal	,92	103,90	,361	,076	(-,081; ,221)

Aliás, em toda a análise efectuada temos encontrado uma grande consistência nas respostas o que nos poderá indiciar ou uma má compreensão do questionário ou uma grande tendência central nos respondentes.

Procedemos em seguida à análise da escala proposta por Neves que é composta por cinco subescalas (cf. Enquadramento metodológico), a qual foi sujeita a uma análise factorial com rotação *varimax*, tendo sido pedidos 5 factores com valores próprios superiores a 1, os quais explicam

63,1% da variância, sendo que o primeiro factor explica, por si próprio, 20,4% dessa mesma variância.

### Análise factorial

Factor /var.	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
1	.64				
2					.46
3	.50				
4	.62				
5	.43				
6		.47			
7					.39
8					
9				.50	
10					
11	.53				
12	.46				
13	.57				
14	.49				
15					
16			.40		
17	.51				
18	.59				
19	.47				
20	.45				
21			.43		
22					
23			.48		
24	.47				
25	.62				
26				.41	
27	.56				
28	.41				
29	.58				
30	.60				
31					
32	.67				
33	.54				
34	.47				
35	.56				
36	.57				
37		.48			
38		.40			
39	.45				
40	.38				
41					

Procurámos também analisar o nível de consistência interna de cada factor, avaliada através do coeficiente alfa de Cronbach sendo que: factor 1 - .56; factor 2 - .25 factor 3 - .41, factor 4 - .70 e factor (.73). Podemos assim verificar que existe uma fraca consistência dos diversos factores e que não foram encontradas as mesmas dimensões de Neves.

Pensamos que uma das justificações possíveis para esta ocorrência será a pequena dimensão da amostra.. Um dos critérios válidos na aplicação de questionários seria a existência de cinco sujeitos para cada item, o que neste caso, apesar dos nossos esforços, não se verificou. Existe assim uma falta de variabilidade da amostra.

### Relação Entre Cultura e Práticas de Recursos Humanos

Após a análise dos dados sobre cultura e práticas de recursos humanos, fomos correlacionar as subescalas de Quinn com as de Neves, com o objectivo de verificar, a nível geral, a relação existente entre as dimensões da cultura e as dimensões das práticas de recursos humanos.

O quadro que se segue apresenta a correlação (coeficiente de correlação de Pearson) entre subescalas de Quinn e as de Neves, tendo em vista analisar a interdependência entre os diversos tipos de cultura e as práticas de recursos humanos.

	Racional	Inovação	- Cultura - Burocrática	Apoio
Estratégia RH	,4988 ( 181) P= ,000	,4700 ( 179) P= ,000	,3311 ( 178) P= ,000	,3764 ( 183) P= ,000
Formação	,5052 ( 194) P= ,000	,5027 ( 191) P= ,000	,3522 ( 186) P= ,000	,5016 ( 195) P= ,000
Gestão do Emprego	,4321 ( 188) P= ,000	,2400 ( 186) P= ,001	,3534 ( 182) P= ,000	,3558 ( 189) P= ,000
Manutenção	,6726 ( 182) P= ,000	,5695 ( 180) P= ,000	,3570 ( 178) P= ,000	,5775 ( 184) P= ,000
Seleção	,4655 (186) P= ,000	,4555 ( 182) P= ,000	,3174 ( 179) P= ,000	,4002 ( 187) P= ,000

(Coefficient / (Cases) / 2-tailed Significance)

A leitura deste quadro permite-nos verificar uma correlação significativa entre as práticas de recursos humanos e a cultura racional, seguida da cultura de inovação. Por outra lado, notamos uma moderada correlação entre cultura burocrática e as diversas subescalas de recursos humanos, donde nos parece, numa primeira análise, que existe uma fraca relação entre as práticas de recursos humanos e a cultura burocrática e uma certa ligação entre a cultura racional e de inovação com a generalidade das práticas de recursos humanos apontadas nas subescalas de Neves.

**5ª PARTE**

**DISCUSSÃO**

## Discussão

Uma análise de caso não pode generalizar-se nem criar regra como modelo de abordagem da cultura de empresa. No entanto, não obstante as limitações deste estudo, poderemos afirmar que os resultados foram satisfatórios.

Assim, o modelo dos valores contrastantes que serviu de suporte à elaboração deste estudo revelou-se adequado para analisar a cultura da instituição financeira, uma vez que as hipóteses fundamentais do mesmo se confirmam, ou seja, permitiu identificar uma tendência cultural específica que estava de acordo com os pressupostos teóricos sobre empresas públicas do sector financeiro.

Após uma análise dos dados por Departamento, antiguidade, categoria profissional, formação escolar e sexo, em relação a cada uma das orientações da cultura, verificamos que o factor burocrático apresenta valores acima da média. Estes dados confirmam a presunção da existência de uma cultura homogénea, focalizada em torno do controlo e da organização interna. Por outro lado, na nossa análise por categoria profissional, verificamos algumas divergências significativas entre o grupo de Direcção e o grupo Administrativo, indiciadoras de uma maior ligação dos primeiros a valores relacionados com o planeamento estratégico e operacional, orçamentos, resultados e objectivos. Ainda de salientar, no âmbito da análise da cultura, a presença de uma divergência significativa entre o grupo de Direcção e o grupo de Administrativos na dimensão da cultura de apoio, verificando-se uma tendência muito maior para a coesão grupal nos administrativos. Estes dados confirmam as posições de Crozier & Friedberg (1977), que referem que o Homem é um

actor cujo comportamento se orienta de forma estratégica e quanto menor é a sua capacidade de actuação individual maior é a sua actuação colectiva.

Ainda em termos do conceito de cultura organizacional, a dicotomia da dimensão descritiva/avaliativa não se revela muito consistente a partir dos resultados encontrados, saindo mais reforçada a hipótese de um quadro de referência geral cuja estrutura nuclear é o significado que liga os diferentes utilizadores de tal quadro.

Em relação à problemática teórica da medida da cultura e da sua avaliação com recurso a métodos quantitativos, parecem receber confirmação as posições dos que defendem a cultura poder ser avaliada por meio de métodos quantitativos, permitindo a sua identificação e posterior comparação entre diversas empresas. Ainda de salientar, em relação às teorias de gestão, que o modelo da contingência parece confirmar-se menos em termos de gerir pela cultura do que pela identidade da empresa, ou seja, mais do que procurar uma lei geral, é necessário descobrir as diversas identidades, em relação às quais se avalia o grau de adequação das práticas de gestão utilizadas.

Quanto à aplicação da escala, proposta por Neves, relacionada com a gestão de recursos humanos, não encontramos a proximidade necessária nas dimensões, facto que se poderá justificar por, apesar dos nossos esforços, a amostra de 201 respondentes não ser suficiente para aplicar um questionário com 41 itens.

Resolvemos assim debruçarmo-nos na análise descritiva dos dados, começando por comparar as médias e verificando, depois, a variabilidade das dimensões de Neves agrupadas nos itens, uma vez que não pudemos comparar com dados normativos, dado se tratar, a este nível, de um estudo exploratório. Assim, através da análise descritiva podemos verificar que existe uma certa tendência

positiva quanto às representações sobre a *performance* das práticas de recursos humanos, nomeadamente no que respeita à importância que a empresa dá aos objectivos da gestão de recursos humanos, ao desenvolvimento das pessoas, à formação e ao *feedback* da avaliação de desempenho.

No entanto, encontramos também um certo desajustamento entre o desempenho profissional e a remuneração, facto que poderá estar ligado à fraca determinação de objectivos e resultados a atingir que, segundo Sethia & Glinow (1984), citados por Lopes & Reto (1990), são indiciadores de uma cultura apática onde os resultados em termos de *performance* passam pelo sucesso individual e ilusório.

Apresentam-se também algumas características que são reveladoras de práticas suportadas por regras e controlo, designadamente no que respeita à forte exigência das habilitações académicas em detrimento de outros factores mais flexíveis como a competência técnico-comportamental, além de que a não exigência para fazer algo que não conste da sua categoria profissional mostra também uma certa ligação ao pré-estabelecido tal como Mintzeberg (1982) preconiza na burocracia mecanicista.

Partindo do princípio que a cultura da organização está relacionada com as práticas de gestão de recursos humanos, verificamos que, embora a empresa aposte nos sistemas de recrutamento, selecção, avaliação e remuneração estamos perante uma cultura burocrática. Esta constatação poderá, em parte, reforçar os que defendem ser a cultura contingente ao tipo de organização e não às políticas e práticas de gestão de recursos humanos, ou ainda, as posições dos que afirmam que a incorrecta implementação prática das políticas de recursos humanos não produz efeitos na cultura da organização. Para Denison (1991), as práticas de recursos humanos servem para avaliar a pessoa

e lhe imprimir uma direcção ao seu percurso profissional mas, são assumidas muitas vezes, apenas nas vertentes burocrática e administrativa, desprezando assim a possibilidade de, através destes sistemas, se mudar a cultura da organização no sentido de conseguir uma maior criatividade e inovação por parte dos colaboradores.

Ainda no que respeita à relação entre cultura e práticas de recursos humanos verificamos uma fraca relação entre estas e a cultura burocrática mas uma certa ligação com a cultura racional e de inovação . Estes dados parecem-nos indicar a existência de uma relação entre os valores ligados ao planeamento, resultados, objectivos, flexibilidade e inovação e as práticas de recursos humanos, embora ainda insuficientes para produzir efeitos significativos na cultura do Banco.

Na ligação entre os diversos instrumentos de análise utilizados, verificamos, tanto através do discurso do presidente como das respostas às entrevistas e ao questionário, uma forte preocupação pelos sistemas de selecção, formação e desenvolvimento que, por si só, não foram suficientes para provocar uma alteração na orientação da cultura. Deduzimos assim que as teorias *performantes* de gestão de recursos humanos quando aplicadas numa instituição burocrática poderão, se não forem acompanhadas por uma clarificação dos objectivos, ser pouco eficazes, assumindo uma expressão pouco significativa ao nível da gestão dos comportamentos das pessoas.

Ainda de salientar que para conhecer o grau de diferenciação entre as diversas áreas funcionais pelas quais se distribuem os sujeitos da amostra e entre os diferentes níveis hierárquicos a que pertencem, recorreremos aos dados obtidos quer através do balanço social do Banco quer através de entrevistas efectuadas a elementos com responsabilidades de gestão, o que contribuiu para evidenciar a relação existente entre as actuais práticas de gestão de recursos humanos e a estrutura do modelo de cultura evidenciado.

Por outro lado, através das entrevistas de aplicação do Modelo dos Seis Componentes de Weisborb (1978), contactámos que o Banco revela uma fraca adequação entre os objectivos e o meio envolvente, o que é traduzido por uma falta clareza e concordância de objectivos, por uma e essencialmente reactiva alteração da estrutura, por um sistema de incentivos mais nivelador do que diferenciador de desempenhos e por uma significativa dificuldade em articular a dimensão formal com a informal. O Banco está habituado a viver a sua própria capacidade competitiva e possui uma maior lentidão na resposta à envolvente externa. No entanto, a evolução da envolvente externa começa a inquietar esta instituição, evidenciando-se alguns sinais desta inquietação ao nível de uma maior preocupação na adequação dos objectivos às necessidades do mercado.

Em termos práticos este estudo permitiu evidenciar o figurino cultural do Banco e verificar que as práticas de recursos humanos embora percebidas de forma positiva e de acordo com os pressupostos teóricos que defendem o seu contributo para a criação de uma cultura de inovação, não estão a ser suficientes para alterar a tendência cultural da instituição. Além disso, permitiu ainda identificar uma certa ligação entre as dimensões racional e de inovação da cultura e as dimensões das práticas de recursos humanos.

Finalmente e como já se referiu, o presente estudo evidencia limitações consideráveis que impedem a generalização dos resultados. Contudo, constitui, possivelmente, um contributo para estudos futuros ao confirmar as tensões permanentes que caracterizam a vida das empresas e ao relacionar as orientações da cultura com práticas de gestão de recursos humanos.

## Referências Bibliográficas

Abramovici, N.-B. *et al.*

- 1988 *Management des Ressources Humaines*, Paris, Editions Eyrolles (trad. port. de Maria Virgínia Guimarães, *Gestão de Recursos Humanos*, (“Biblioteca de Gestão Moderna” nº 28), Lisboa, Editorial Presença, 1989)

Anibal, A. Anselmo & Costa, Vítor

- 1988 *A Gestão dos Recursos Humanos e os Direitos dos Trabalhadores - As empresas/organizações e a gestão dos seus recursos humanos*, vols. 2 e 3, (“Coleção Universitária”), Lisboa, Editorial Caminho

Aviliez, Madalena

- 1992 “Gestão e Cultura Organizacional - Entrevista com Dan Denison”, *Dirigir*, Fevereiro

Barlley, S. *et al.*

- 1988 “Cultures of Culture: Academic Practitioners and Pragmatics of Normative Control”, *Administrative Science Quarterly*, 33, pp. 24-60

Burrell, G. & Morgan, G.

- 1979 *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, London, Heinemann

Chambel, Maria José & Curral, Luís

- 1995 *Psicossociologia das Organizações*, 1ª ed., Lisboa, Texto Editora

Chiavenato, Idalberto

- 1989 *Recursos Humanos na Empresa - Pessoas, Organizações e Sistemas*, vol. 1, São Paulo, Atlas

Campbell, Andrew *et al.*

- 1990 *A Sense of Mission*, s/l, The Economist Books Limited (trad. port. de Jacqueline Medeiros, *Sentido de Missão*, (“Pensar a Gestão” nº 3), Lisboa, Edições Cetop, 1993)

Crozier, M.

- 1963 *Le phénomène bureaucratique. Essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel*, Paris, Seuil

Crozier, M. & Friedberg, E.

1977 *L'acteur et le système*, Paris, Seuil

Davis, I. Steven

1985 *Excellence in Banking*, s/l (trad. port. de Esmeralda Maria Ruas Gil da Cruz e Maria Dulce Pinto Brás, *A Excelência na Banca*, 2ª ed., ("Economia e Gestão" nº12), Lisboa, Publicações Dom Quixote, 1992)

Deming, W. E.

1986 *Out of crisis*, Massachussets, Massachussets Institute of Technologie Press

Denison, Daniel R.

1990 *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, 1ª ed., United States of America, John Wiley & Sons

Drucker, Peter F.

1985 *Innovation and Entrepreneurship*, s/l (trad. port. de Júlio Soares Pereira, *Inovação e Gestão - uma nova concepção de estratégia de empresa*, 1ª ed., Lisboa, Editorial Presença, 1986)

1986 *The Frontiers of Management*, s/l (trad. port. de Maria Adelaide Namorado Freire, *As Fronteiras da Gestão*, ("Biblioteca da Gestão Moderna" nº 22), Lisboa, Editorial Presença, 1988)

1992 *Managing for the Future*, s/l (trad. port. de Fátima Velez, *Gerindo para o Futuro*, Lisboa, Difusão Cultural, s/d.)

Eco, Umberto

1977 *Come si fa una tesi di laurea*, Milão, Bompiani (trad. port. de Ana Falcão Bastos e Luís Leitão, *Como se faz uma tese em Ciências Humanas*, 3ª ed., Lisboa, Editorial Presença, s/d)

Fernandes, Furtado

1992 *Projecto de Empresa*, Lisboa, Cadernos Iberconsult

Finney, M. & Mitroff, J.

1986 "Strategic Plan Failures: The Organization as Its Own Worst Enemy, in Sims, H. P. & Gioia, D.A., *The Thinking Organization: Dynamics of Organizational Social Cognition*, San Francisco, Jossey-Bass

Galbraith, J. K.

1985 *Anatomie du Pouvoir*, Paris, Seuil

Godet, Michel

1985 *Prospective et planification stratégique*, 1ère. ed., Paris, Collection CPE-Economica

Gomes, A. D.

1990 *Cultura Organizacional: a Organização Comunicante e a Gestão da sua Identidade*, Dissertação de Doutoramento, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra

1991 "Projecto de Empresa: Concepção e Estratégias de Gestão", *Pessoal*, Associação Portuguesa de Gestores

1994 "Mudança Organizacional: Mudar a Cultura ou Mudar de Estratégia?" *Análise Psicológica*, 1 (XII), pp.15-30

Gumnesson, E.

1993 "Produtividade de Serviço: Uma Perspectiva Provocatória", *Revista Portuguesa de Gestão*, II

Hampden-Turner, Charles

1990 *Corporate Culture*, s/l, The Economist Books Limited ( trad. de Eduardo Nogueira, *Cultura de Empresa - Do Círculo Vicioso ao Círculo Virtuoso*, Lisboa, Editorial Presença, 1993)

Hofstede, Geert *et al.*

1990 "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative Study across Twenty Cases", *Administrative Science Quartely*, 35, pp. 286-316

Hofstede, Geert

1991 *Cultures and Organisations: software of the mind*, s/l, McGraw-Hill

Jesuino, Jorge Correia

1986 "Factores culturais e estilos de gestão", *Revista de Gestão*, Edição do Gabinete de Estudos de Gestão do ISCTE, nº1, Maio, pp. 57-60

1989/90 "O factor liderança nas organizações", *Revista de Gestão*, Edição do Gabinete de Estudos de Gestão do ISCTE, Dezembro/ Junho

1987 *Processos de Liderança*, ("Horizonte da Psicologia" nº 6), Lisboa, Livros Horizonte

Jesuino, Jorge Correia *et al.*

s/d *Focus Manual: a theoretical and practical introduction to the Focus-questionnaire*, 7th Symposium of Focus 92

Kerlinger, Fred N.

- 1979 *Behavioural Research - a conceptual approach*, s/l, Holt, Rinehart and Winston (trad. port. de Helena Mendes Rotundo, *Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais - Um tratamento conceitual*, São Paulo, Editora Pedagógica e Universitária, 1980)

Kopelman, Richard E.

- 1986 *Managing Productivity in Organisations: A Practical, People-Oriented Perspective*, ("Management Series"), s/l, McGraw-Hill

Kotter, John P. & Heskett, James L.

- 1992 *Corporate Culture and Performance*, New York, The Free Press (trad. fr. de Laurence Nicolaieff, *Culture et Performance - Le Second Souffle de l'Entreprise*, Paris, Les Editions d'Organisation, 1993)

Larçon, J. P. & Reitter, R.

- 1979 *Structures du pouvoir et identité de l'entreprise*, Paris, Nathan

Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W.

- 1967 *Organization and Environment - Managing Differences and Integration*, Boston, Harvard University

Lopes, Albino & Reto, Luís

- 1988 "Cultura de empresa - Moda, metáfora ou paradigma", *Revista de Gestão*, Edição do Gabinete de Estudos de Gestão do ISCTE, Dezembro

- 1989 *Cultura: Metáfora ou Paradigma?*, ISCTE

- 1990 *Identidade da Empresa e Gestão pela cultura*, 1ª ed., Lisboa, Edições Sílabo

- s/d. *Liderança e Carisma - O exercício do poder nas organizações*, s/l, Editorial Minerva

Lorsch, Jay W.

- 1986 "Managing Culture: the Invisible Barrier to Strategic Change", *California Management Review*, vol. XXVIII, nº 2, Winter, pp 95-109

Lundberg, C.C.

- 1985 "On the Feasibility of Cultural Intervention in Organizations", in Frost, P. J. et al (Eds) *Organizational Culture*, Beverly Hills, Sage Publications

Luthans, Fred

1973 *Organisational Behaviour*, ("Management Series"), 5th ed., s/l, McGraw-Hill

Marques, Jorge

s/d *Recursos Humanos - Um desafio à Gestão*, ("Cadernos Recursos Humanos" nº3), s/l, Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos de Recursos Humanos

Martin, J.

1985 "Introduction", in Frost, P. J. *et al.* (Eds), *Organizational culture*, Beverly Hills, Sage Publications

1991 "A Personal Journey from integration to differentiation to fragmentation to feminism", in Frost, P. J. *et al.* (Eds.), *Reframing Organizational Culture*, s/l

Maslow, A. H.

1959 *Motivation and Personality*, New York, Harper & Row

Mendes, Pedro

1991 "Política de Pessoal e Cultura Organizacional", *Dirigir*

Mintzeberg, Henry

1982 *Structure et Dynamique des Organizations*, Paris, Les Editions d'Organisation

1989 "Ideology and the missionary organization" in *The Strategy Process-Concepts, Contexts, and Cases*, Cap.8, pp. 345-351

Mirvis, P. H.

1985 "Managing Research While Researching Managers", in Frost, P. J. *et al.* (Eds), *Organizational Culture*, Beverly Hills, Sage Publications

Mitrani, Alain et al.

1992 *Des compétences et des hommes - Le management des ressources humaines en Europe*, Paris, Les Editions d'Organisation (trad. port. de Maria do Céu Pedreño, ("Coleção Direcção e Gestão" nº 4), *Homens e Competências - A Gestão dos Recursos Humanos na Europa*, s/l, Zénite - Edições de Gestão, 1994)

Morgan, G.

1986 *Images of Organization*, Beverly Hills, Sage Publications

Morgan, G., Frost, P. J. & Pondy, L. R.

1983 "Organizational Symbolism", in Pondy, L. R. *et al.* (Eds), *Organizational Symbolism*, Greenwich, JAI Press

Moscovici, S. *et al.*

1969 "Influence of a consistent minority on the responses of a majority in a color perception task", *Sociometry*, 32, pp. 365-379

Neto, João B. N. Pereira

s/d *A Cultura Organizacional das Empresas*, ("Cadernos Recursos Humanos" nº1), c/1, Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos de Recursos Humanos

Neves, J. G. & Jesuino, J. C.

1993 "Cultura Organizacional: estudo empírico com base no modelo dos valores contrastantes", *Análise Psicológica*, pp. 327-346

Nord, W. R.

1985 "Can Organizational Culture Be Managed? A Synthesis", in Frost, P. J. *et al.* (Eds), *Organizational Culture*, Beverly Hills, Sage Publications

Ouchi, William G.

1981 *Theory Z: How American Business can Meet the Japanese Challenge*, New York, Addison-Wesley

Ouchi, William G. & Jaeger, Alfred M.

1977 "Type Z Organization: A corporate alternative to village life", *Alumni Bulletin of Stanford Business School*, vol. 46, nº1, pp 175-187

Peters, Thomas J. & Waterman Jr., Robert H.

1982 *In Search of Excellence*, New York, Harper & Row (trad. port. de J. Marques Henriques, *In Search of Excellence (Na Senda da Excelência)*, ("Biblioteca de Economia e Gestão" nº2), Lisboa, Publicações Dom Quixote, 1987)

Peters, Tom & Austin, Nancy

1985 *A Passion for Excellence*, s/l (trad. port. de Pedro E. de Faria Esteves, *A Paixão pela Excelência*, ("Coleção Perspectivas" nº 1), Lisboa, Pensamento, 1988)

Peters, Thomas J.

s/d. "Corporate Culture - the hard-to-change values that spell success or failure", Reading V of Strategic Planning in Emerging Companies

Porter, Michael E.

1980 *Competitive Strategy*, s/l, Free Press ( trad. de Elisabeth Maria de Pinho Braga, *Estratégia Competitiva - Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*, 6ª ed., prefácio à edição brasileira de Matias Machline, Rio de Janeiro, Editora Campus, 1991 (1ª ed.: 1986))

Quinn, Robert E.

1988 *Beyond Rational Management - Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*, San Francisco, Jossey-Bass

Quinn, Robert E. & Cameron, K.

1983 "Organization Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence", in *Management Science*, vol. 29, nº1, pp. 33-52

Quinn, Robert E. & McGrath, M. R.

1985 "The Transformation of Organizational Cultures: A Competing Values Perspective", in Frost, P. J. et al. (Eds), *Organizational Culture*, Beverly Hills, Sage Publications

Quinn, Robert E. & Rohrbaugh, J.

1983 "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis", in *Management Science*, vol. 29, nº3, pp. 363-377

Ramanantsoa, B. & Reitter, R.

1985 *Pouvoir Politique - Au delà de la culture de l'entreprise*, Paris, McGraw Hill

Reddin, Bill

1988 *The Output Oriented Organization*, s/l, Gower Publishing Company (trad. port. de João Paulo Feijoo, *Organização Orientada para os Resultados*, ("Biblioteca de Gestão Moderna" nº37), Lisboa, Editorial Presença, 1990)

Reitter, R. *et al.*

1988 “Identité”, in *Stratégie, Structure, Décision, Identité, Politique Générale d’entreprise*, Paris, Inter Editions

Ricoeur, P.

1975 *La métaphore vive*, Paris, Seuil

Rodrigues, Maria João

1991 *Competitividade e Recursos Humanos*, (“Biblioteca de Economia e Gestão” nº15), 1ªed., Lisboa, Publicações

Dom Quixote

Rosa, Luís

1994 *Cultura Empresarial - Motivação e Liderança - Psicologia das Organizações*, (“Biblioteca de Gestão

Moderna” nº 73), Lisboa, Editorial Presença

Sainsaulieu, R.

1977 *L’identité au Travail*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques

Santos, A. N.

1986 *Gestão Japonesa: Características Principais*, Lisboa, Edições Sílabo

Schein, Edgar H.

1981 “Does Japanese management have a message for American managers?”, *Sloan Management Review*, 22, 3

1985 *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass

1990 “Organizational Culture”, *American Psychologist*, 45, 2, pp. 109-119

Selznik, P.

1957 *Leadership in Administration*, New York, Harper & Row

Silveira, Paula & Trindade, Nelson

1992 *A Gestão na Administração Pública - Usos e Costumes, Manias e Anomalias*, (“Biblioteca de Gestão

Moderna” nº58), 1ªed., Lisboa, Editorial Presença

Smircich, Linda

1983 “Concepts of culture and organizational analysis”, *Administrative Science Quarterly*, 3, pp. 339-358

- 1985 "Is the Concept of Culture a Paradigm for Understanding Organizations and Ourselves?", in Frost, P. J. *et al.* (Eds), *Organizational Culture*, Beverly Hills, Sage Publications
- Tajfel, Henri
- 1981 *Human Groups and Social Categories - Studies in social psychology*, s/l, Cambridge University Press ( trad. de Lígia Amâncio, *Grupos Humanos e Categorias Sociais - Estudos em Psicologia Social*, ("Horizonte de Psicologia" nº 4), Lisboa, Livros Horizonte, 1983)
- Thévenet, M.
- 1986 *L'audit de la Culture de l'entreprise*, Paris, Les Editions d'Organization
- Tichy, N.
- 1983 *Managing Strategic Change-Technical, Political and Cultural Dynamics*, New York, John Wiley & Sons
- Toffler, Alvin
- 1980 *The Third Wave*, s/l ( trad. de Fernanda Pinto Rodrigues, *A Terceira Vaga*, ("Vida e Cultura" nº104), Lisboa, Edição Livros do Brasil, 1984)
- Trompenaars, Fons
- 1993 *Riding the waves of culture - understanding cultural diversity in business*, London, Nicholas Brealey Publishing Ltd
- Vala, Jorge *et al.*
- 1994 *Psicologia Social das Organizações - Estudos em Empresas Portuguesas*, Oeiras, Celta Editora
- Vallé, L.
- 1985 "Répresentations colectives et société", in *La rupture entre l'entreprise et les hommes*, Les Editions d'Organization
- Van Maanen, J. & Barley, R
- 1985 "Cultural Organization: Fragments of a theory", in Frost, P. J. *et al.* (Eds), *Organizational Culture*, Beverly Hills, Sage Publications
- Weick, K. E.
- 1985 "The Significance of Corporate Culture", in Frost, P. J. *et al.* (Eds), *Organizational Culture*, Beverly Hills, Sage Publications

Weisbord, Marius R.

1978 *Organizational diagnosis. A workbook of theory and practice*, Reading, MA, Addison-Wesley

Weiss, R. & Miller, L

1987 "The concept of ideology in organizational analysis: The Sociology of Knowledge or the Social Psychology of beliefs?", *Academy of Management Review*, vol. 12, n°1

Wilkins, A. L.

1983 "Organizational stories as symbols which control the organization", in Pondy, L. R. *et al.* (Eds), *Organizational Symbolism*, Greenwich, JAI Press

Wilkins, A. L. & Ouchi, W. G.

1983 "Efficient culturers: Exploring the relationship between the culture and organizational performance", *Administrative Science Quarterly*, 28, pp. 468-481

## **ANEXO A**

## Percurso histórico

A 7 de Dezembro de 1821, foi submetido à apreciação das Cortes pela Comissão Parlamentar da Fazenda um projecto de decreto para a fundação de um banco. A denominação proposta - Banco Público Nacional - não agradava ao liberalismo da Assembleia, dado que lhe sugeria a ingerência do Estado numa instituição de natureza privada. Finalmente, obteve o decreto das Cortes promulgação pela Carta de Lei de 31 de Dezembro de 1821, sendo publicado no Diário do Governo de 2 de Janeiro de 1822.

O Banco, então criado, tinha o privilégio da emissão de notas pelo período de 20 anos, posteriormente ampliado para 30 anos.

Em 1825, o Banco de Lisboa abre no Porto uma Caixa Filial.

Estava dado o primeiro passo significativo para a criação de instituições bancárias. A partir de agora outras instituições com as características de um banco vão começar a surgir.

Assim, a 13 de Agosto de 1835, é fundado o Banco Comercial do Porto, com privilégio de emissão para o Norte do País, o que representou a cessação do monopólio do Banco de Lisboa.

Mais tarde, por decreto de 25 de Setembro de 1844, é criada, em Lisboa, a Companhia Confiança Nacional. Esta Companhia tinha o monopólio dos tabacos e podia emitir notas, em contrapartida dos depósitos recebidos. Além disso, era-lhe ainda conferida a obrigação de fundar diversas “caixas económicas”.

Em 1846 deu-se uma grave crise financeira que provocou a suspensão dos pagamentos por parte do Banco de Lisboa e da Companhia Confiança Nacional. A situação era caótica. O numerário metálico, aferrolhado ou exportado, desapareceu da circulação. No entanto, o País já tinha adquirido uma boa experiência bancária e havia que aproveitá-la.

Para superar a crise pensou-se na fusão das duas instituições bancárias - o Banco de Lisboa e a Companhia Confiança Nacional.

É nesse sentido que, a 4 de Novembro de 1846, o então Ministro da Fazenda envia à Direcção do Banco o projecto de um decreto, contendo, entre outras, as seguintes disposições: o activo e passivo da Companhia Confiança Nacional integrar-se-iam no activo e passivo do Banco.

A Direcção do Banco, depois de reunir a Assembleia Geral, concordou, no essencial, com o referido projecto.

É assim que, a 19 de Novembro de 1846, é publicado o decreto que aprova a criação da Instituição em estudo e, mais tarde, por Carta de Lei de 26 de Dezembro desse mesmo ano, são aprovados os seus estatutos.

Contudo, este novo Banco mais não era do que o anterior Banco de Lisboa, apenas assoberbado, por um lado com os encargos de amortizar as suas antigas notas - que agora eram papel-moeda - e, por outro, com todo o activo e passivo da Companhia Confiança Nacional. No entanto, a mudança de nome tornava-se necessária, pois, com ela, pretendia-se distinguir as notas emitidas pelo anterior Banco de Lisboa das que, a partir daí, passariam a circular com a designação do novo Banco.

Entretanto, outros bancos foram sendo criados. A proliferação é tal que em 1875 existiam 51 bancos, 8 dos quais com o privilégio de emissão.

Tendo como base uma crise monetária e financeira, a degradação económica do País crescia vertiginosamente. O público, face à situação instável, perde a confiança no sistema e faz uma corrida ao levantamento dos depósitos. Os bancos comerciais, que haviam imobilizado somas consideráveis, recorrem, sob pressão, à nova Instituição para obtenção de crédito, mas sem oferecerem as necessárias garantias.

Consequência disto é a grave crise de 1876 que, além do mais, veio mostrar o perigo da liberdade de emissão.

Era preciso, portanto, modificar o sistema e para tal impunha-se a reorganização do Banco, o que veio a ocorrer em 1887.

Ao Banco era conferido o privilégio exclusivo de emissão de notas para a Metrópole e Ilhas Adjacentes. Por outro lado, era elevado para 13 500 contos o seu capital social e a sua acção era alargada a todo o País, pela obrigatoriedade de criação de Agências na Província e nas Ilhas.

A 10 de Dezembro desse mesmo ano assinava-se o primeiro contrato entre o Estado e o Banco. É a partir dessa data que a antiga Direcção do Banco, eleita pela Assembleia Geral, é substituída por um Governador de nomeação régia.

Em 1918, 1931 e 1946 são celebrados novos contratos com o Estado, os quais foram depois revistos em 1962, 1970 e 1972.

Até à nacionalização, ocorrida em 13 de Setembro de 1974, o Banco existiu sob a forma de uma sociedade anónima de responsabilidade limitada. Contudo, apesar da sua natureza privada, o Estado exercia um apertado controlo administrativo, competindo ao Ministro das Finanças a nomeação do Governador e de dois Vice-Governadores. Os accionistas elegiam, em Assembleia Geral, os membros da Administração e do Conselho Fiscal. Por sua vez, o Conselho Geral, formado pelos membros do Conselho de Administração e Conselho Fiscal, designava um Vice-Governador de entre os administradores eleitos.

Actualmente, em conformidade com o disposto na sua Lei Orgânica, o Banco é uma pessoa colectiva de direito público, dotada de autonomia administrativa e financeira, com a natureza de empresa pública.

Os órgãos do Banco são o Conselho de Administração (Governador, Vice-Governadores e Administradores), nomeados pelo Conselho de Ministros, sob proposta do Ministro das Finanças.

**ANEXO B**

## *FOCUS*

O presente questionário insere-se num projecto de investigação científica, que pretende estudar a problemática do clima/cultura organizacional.

Ao responder a este questionário está a contribuir para melhorar o conhecimento e compreensão dos factores que permitem caracterizar o Banco de do ponto de vista cultural.

**Os dados recolhidos serão tratados confidencialmente e apresentados de forma resumida sem a indicação dos inquiridos.**

Para qualquer esclarecimento que julgue conveniente contacte: João da Silva Ferreira - Ext. 3717 ou Manuela Bento Conceição - Ext.3932.

**Obrigado pela sua colaboração**

# 1ª Parte

## Leia, por favor, as instruções antes de começar

Nas páginas seguintes apresentamos-lhe uma série de questões sobre o Banco em que trabalha e que devem ser respondidas apenas com uma palavra. A escolha da palavra depende da opinião que tem acerca do Banco como um todo e não somente do departamento/UE onde habitualmente trabalha.

Assinale o círculo que se encontra sob a palavra escolhida.

Para as questões 1 a 6, responda com:

**ninguém, poucas, alguns, muitos, quase todos, todos.**

Para as questões 7 a 40, responda com:

**nunca, raramente, por vezes, com frequência, quase sempre, sempre.**

Pensando no Banco de \_\_\_\_\_ como um todo;

### Quantas pessoas...

	ninguém	poucas	algumas	muitas	q/todas	todas
1. que falharam, lhes é dada nova oportunidade?	0	0	0	0	0	0
2. com problemas pessoais são ajudadas?	0	0	0	0	0	0
3. procuram novas maneiras de fazer o seu trabalho?	0	0	0	0	0	0
4. que desejam progredir são apoiadas pelos superiores?	0	0	0	0	0	0
5. procuram novas formas de resolver os problemas?	0	0	0	0	0	0
6. são responsáveis pelo alcance dos objectivos?	0	0	0	0	0	0

### Com que frequência...

	nunca	raramente	por vezes	c/freq.	q/sempre	sempre
7. as actividades laborais são predizíveis?	0	0	0	0	0	0
8. pode mudar de trabalho?	0	0	0	0	0	0
9. recebe instruções precisas relacionadas com o trabalho?	0	0	0	0	0	0
10. é avaliado o desenvolvimento do seu trabalho (desempenho)?	0	0	0	0	0	0
11. o Banco procura adaptar a sua conduta às necessidades que emergem da envolvente?	0	0	0	0	0	0
12. a hierarquia define os objectivos de cada trabalhador?	0	0	0	0	0	0

	nunca	raramente	por vezes	c/freq.	q/sempr	sempre
13. se estimulam as críticas construtivas?	0	0	0	0	0	0
14. é avaliada a “competitividade” em comparação com outras organizações?	0	0	0	0	0	0
15. se investe em novos serviços/produtos?	0	0	0	0	0	0
16. a Direcção enfatiza a estabilidade no desenvolvimento das suas actividades?	0	0	0	0	0	0
17. a avaliação é feita em função do grau em que os objectivos são atingidos?	0	0	0	0	0	0
18. os chefes se preocupam com os problemas pessoais dos subordinados?	0	0	0	0	0	0
19. as exigências exteriores pressionam a investigação e o desenvolvimento?	0	0	0	0	0	0
20. se utiliza a competição entre colegas de trabalho como forma de elevar padrões de desempenho?	0	0	0	0	0	0
21. a Direcção especifica os objectivos a alcançar?	0	0	0	0	0	0
22. tem uma ideia clara da forma como o seu desempenho irá ser avaliado?	0	0	0	0	0	0
23. as instruções são escritas?	0	0	0	0	0	0
24. elementos imprevistos externos proporcionam boas oportunidades?	0	0	0	0	0	0
25. existem critérios objectivos para medir o seu desempenho?	0	0	0	0	0	0
26. se procura resolver conflitos interpessoais?	0	0	0	0	0	0
27. as comunicações formais seguem a hierarquia?	0	0	0	0	0	0
28. o meio envolvente exige mudanças no seu trabalho?	0	0	0	0	0	0
29. o Banco utiliza bem a tecnologia para melhorar os seus serviços/produtos?	0	0	0	0	0	0
30. as tarefas são executadas de acordo com os procedimentos estabelecidos?	0	0	0	0	0	0
31. se encorajam novas ideias sobre a forma de organizar o trabalho?	0	0	0	0	0	0
32. tem que produzir resultados de acordo com padrões específicos?	0	0	0	0	0	0
33. o Banco procura oportunidades no meio exterior?	0	0	0	0	0	0
34. a sua recompensa depende do seu desempenho?	0	0	0	0	0	0
35. a Direcção segue as regras instituídas?	0	0	0	0	0	0
36. as práticas de gestão permitem liberdade na sua forma de trabalhar?	0	0	0	0	0	0
37. existe consenso quanto aos objectivos do trabalho?	0	0	0	0	0	0

	nunca	raramente	por vezes	c/freq.	q/sempe	sempe
38. o Banco aproveita bem as capacidades dos seus trabalhadores para melhorar os seus serviços/prod.?	0	0	0	0	0	0
39. o Banco procura novos mercados para novos serviços/produtos?	0	0	0	0	0	0
40. existe competição entre os empregados para obterem melhores resultados para o Banco?	0	0	0	0	0	0

## 2ª Parte

### Leia , por favor, as instruções antes de continuar

Nas páginas seguintes encontra pequenas descrições que podem ser próprias (características) do Banco de Portugal. Em relação a cada uma, deverá indicar o grau em que a mesma se aplica ao Banco, assinalando o círculo que está sob a palavra apropriada.

### No Banco de é típico ...

	de m/ nenhum	raramente	um pouco	bastante	muito	muitíssi- mo
1. assunção de riscos	0	0	0	0	0	0
2. compreensão mútua	0	0	0	0	0	0
3. objectivos claros	0	0	0	0	0	0
4. unidade de comando	0	0	0	0	0	0
5. cumprimento das normas	0	0	0	0	0	0
6. orientação para a tarefa	0	0	0	0	0	0
7. comunicação/contacto informal	0	0	0	0	0	0
8. auto-responsabilização pelo desempenho	0	0	0	0	0	0
9. regras formalmente impostas	0	0	0	0	0	0
10. abertura à crítica	0	0	0	0	0	0
11. desempenhos elevados	0	0	0	0	0	0
12. cumprimento das regras	0	0	0	0	0	0
13. trabalho recompensado	0	0	0	0	0	0
14. na vanguarda da nova tecnologia	0	0	0	0	0	0
15. procedimentos estabelecidos	0	0	0	0	0	0
16. aceitação do erro	0	0	0	0	0	0
17. flexibilidade	0	0	0	0	0	0
18. formalização	0	0	0	0	0	0
19. atenção aos colegas	0	0	0	0	0	0

	de m/ nenhum	raramente	um pouco	bastante	muito	muitíssi- mo
20. adesão às normas	0	0	0	0	0	0
21. confiança mútua	0	0	0	0	0	0
22. eficiência	0	0	0	0	0	0
23. avaliação do desempenho	0	0	0	0	0	0
24. regulado pelos procedimentos	0	0	0	0	0	0
25. apoio mútuo na resolução dos problemas de trabalho	0	0	0	0	0	0
26. harmonia interpessoal	0	0	0	0	0	0
27. rigidez	0	0	0	0	0	0
28. atmosfera agradável	0	0	0	0	0	0
29. apoio mútuo em problemas não relacionados com o trabalho	0	0	0	0	0	0
30. as velhas ideias são postas em causa	0	0	0	0	0	0
31. funções claras	0	0	0	0	0	0
32. procura de novas formas de actuação	0	0	0	0	0	0
33. clima familiar	0	0	0	0	0	0
34. pioneirismo	0	0	0	0	0	0
35. atenção à autoridade	0	0	0	0	0	0

### 3ª Parte

**De novo, recomendamos-lhe que leia as instruções antes de começar.**

Nas páginas seguintes apresentamos-lhe um conjunto de informações relacionadas com a Gestão de Recursos Humanos, que devem ser respondidas com uma palavra apenas.

Para as questões 1 a 12, responda com:

**discordo totalmente, discordo, discordo ligeiramente, concordo ligeiramente, concordo, concordo totalmente.**

Para as questões 13 a 41, responda com:

**nunca, raramente, por vezes, com frequência, quase sempre, sempre.**

**Lembramos que deve considerar o seu Banco como um todo.**

	disc/tot.	discord.	disc/lig.	conc/lig.	concordo	conc/tot.
1. O Banco estimula o desenvolvimento das pessoas.	0	0	0	0	0	0
2. A maioria dos trabalhadores conhece a política salarial.	0	0	0	0	0	0
3. Em igualdade de circunstâncias, o plano de regalias sociais aplica-se de igual modo a todos os trabalhadores do Banco.	0	0	0	0	0	0

	disc/tot.	discord.	disc/lig.	conc/lig.	concordo	conc/tot.
4. Na selecção de pessoas valoriza-se o espírito criativo.	0	0	0	0	0	0
5. O tempo dedicado à formação profissional é bem aproveitado pelos formandos.	0	0	0	0	0	0
6. Os conteúdos da formação são essencialmente práticos.	0	0	0	0	0	0
7. Os objectivos da Gestão de Rec. Hum. são influenciados pelo Instrumento de Regulamentação Colectiva do Trabalho.	0	0	0	0	0	0
8. A introdução de novas tecnologias tem conduzido à substituição de profissionais mais antigos por outros mais novos.	0	0	0	0	0	0
9. Os colegas pressionam-se mutuamente no sentido de aumentar a qualidade do desempenho.	0	0	0	0	0	0
10. Na selecção de pessoas, o ser-se conhecido de alguém do Banco facilita a escolha.	0	0	0	0	0	0
11. Os objectivos relacionados com a Gestão de Recursos Humanos são percebidos por todos os elementos do Banco.	0	0	0	0	0	0
12. Tal como para as actividades de “missão”, o Banco tem objectivos a atingir em matéria de Gestão de Recursos Humanos.	0	0	0	0	0	0

### Com que frequência...

	nunca	raramente	por vezes	c/freq.	q/sempr	sempre
13. os objectivos da Gestão de Recursos Humanos são divulgados por todo o Banco?	0	0	0	0	0	0
14. as tarefas que cada um tem de executar estão definidas por escrito?	0	0	0	0	0	0
15. o recrutamento interno (pessoas que já fazem parte do Banco) tem preferência sobre o recrutamento externo?	0	0	0	0	0	0
16. as pessoas são seleccionadas por meio de testes psicológicos?	0	0	0	0	0	0
17. a formação profissional responde às necessidades do Banco?	0	0	0	0	0	0
18. o responsável pelos Recursos Humanos está disposto a ouvir os trabalhadores?	0	0	0	0	0	0
19. a evolução na carreira profissional depende do resultado da avaliação de desempenho?	0	0	0	0	0	0
20. tal como para as questões financeiras, existe uma previsão do número de trabalhadores necessários para garantir o funcionamento do Banco?	0	0	0	0	0	0

	nunca	raramente	por vezes	c/freq.	q/sempe	sempre
21. o factor mais importante na selecção de pessoas é a formação escolar?	0	0	0	0	0	0
22. existem prémios de assiduidade?	0	0	0	0	0	0
23. a evolução na carreira profissional depende do tempo de permanência no Banco?	0	0	0	0	0	0
24. o desempenho profissional de cada um é tido em consideração na fixação dos aumentos salariais?	0	0	0	0	0	0
25. os chefes elogiam os que fazem um bom trabalho?	0	0	0	0	0	0
26. o Banco utiliza apenas a entrevista como meio de seleccionar pessoas?	0	0	0	0	0	0
27. as condições de segurança no trabalho são uma preocupação do Banco?	0	0	0	0	0	0
28. as pessoas são seleccionadas por meio de provas de conhecimentos?	0	0	0	0	0	0
29. os conhecimentos adquiridos durante a formação têm aplicação no trabalho de cada um?	0	0	0	0	0	0
30. o Banco se preocupa com as condições físicas do ambiente de trabalho?	0	0	0	0	0	0
31. o Banco utiliza apenas a análise curricular como meio de seleccionar pessoas?	0	0	0	0	0	0
32. o Banco incentiva os trabalhadores a aumentarem o seu nível de instrução e formação escolar?	0	0	0	0	0	0
33. a formação profissional melhora o desempenho das pessoas?	0	0	0	0	0	0
34. o resultado da avaliação de desempenho é comunicado pelo avaliador ao trabalhador avaliado?	0	0	0	0	0	0
35. o trabalhador recém-admitido é informado pelo chefe sobre aspectos do Banco e do trabalho?	0	0	0	0	0	0
36. na justificação de faltas, o Banco toma em consideração os problemas de cada trabalhador?	0	0	0	0	0	0
37. o Banco exige que as pessoas executem tarefas que não constam na sua categoria profissional?	0	0	0	0	0	0
38. as pessoas se mostram mais dedicadas após um aumento salarial?	0	0	0	0	0	0
39. é afixada a informação importante relacionada com a Gestão de Recursos Humanos?	0	0	0	0	0	0
40. o resultado final da avaliação de desempenho pode ser contestado pelo trabalhador avaliado?	0	0	0	0	0	0
41. o factor mais importante, na selecção de pessoas, é a experiência profissional?	0	0	0	0	0	0

## Informações adicionais

Pedimos-lhe agora algumas informações adicionais. Tais informações são necessárias para a análise de dados. Procure ser o mais exacto possível.

Nota: As respostas são absolutamente confidenciais, o que significa que só os responsáveis por este estudo terão acesso às mesmas.

1. Idade \_\_\_\_\_

Sexo Masculino

Feminino

2. Formação escolar:

Ensino secundário

12º ano ou equivalente

Licenciatura

Mestrado ou Doutoramento

3. Área de formação:

Funções administrativas e/ou secretariado

Economia/Gestão

Engenharia

Informática

Matemática

Psicologia/Sociologia

Direito

Outra

4. Experiência Profissional (nº de anos): \_\_\_\_\_

### INFORMAÇÃO RELACIONADA COM A ORGANIZAÇÃO

5. Antiguidade

menos de 1 ano

entre 10 e 15 anos

entre 1 a 2 anos

entre 15 e 20 anos

entre 2 e 5 anos

mais de 20 anos

entre 5 a 10 anos

6. Posição Hierárquica:

- Administrador/Governador
- Director/Director Adjunto
- Coordenador Área/Núcleo/Centro
- Chefia
- Técnico/Função específica
- Administrativo

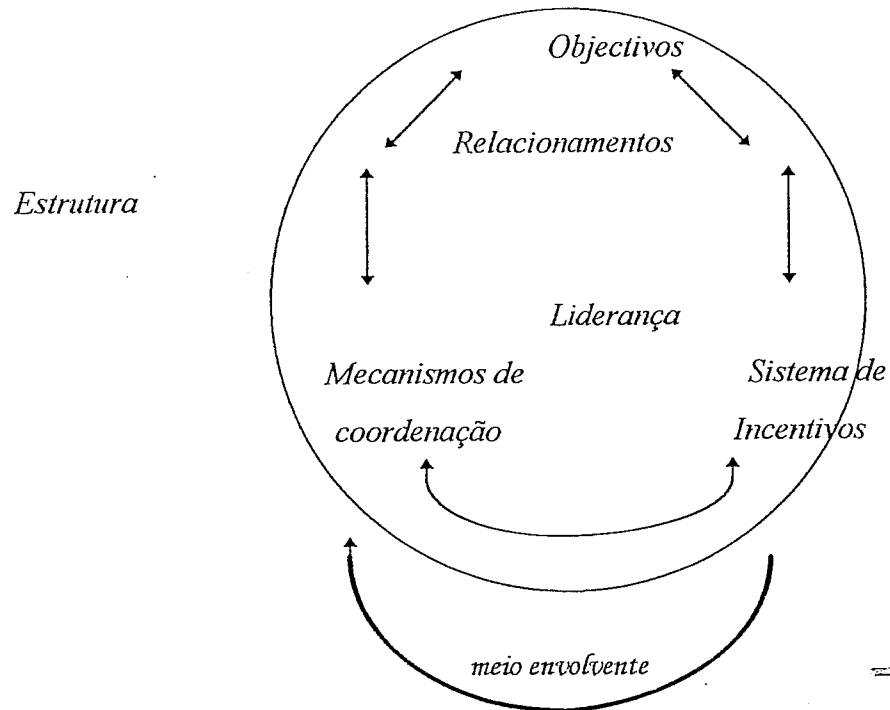
7. Departamento/UA:

- DES - Departamento de Estrangeiro
- DOC - Departamento de Operações de Crédito
- DET - Departamento de Emissão e Tesouraria
- DSB - Departamento de Supervisão Bancária
- DEE - Departamento de Estatística e Estudos Económicos
- DJU - Departamento de Serviços Jurídicos
- DCP - Departamento de Contabilidade e Pagamentos
- DRH - Departamento de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos
- DSA - Departamento de Serviços de Apoio
- DOI - Departamento de Organização e Informação
- DAU - Departamento de Auditoria
- FPO - Filial-Porto
- DRI - Departamento de Relações Internacionais
- GAB - Gabinete do Governador
- SEC - Secretariado dos Conselhos

## **ANEXO C**

## MODELO DE WEISBORD Diagnóstico Organizacional

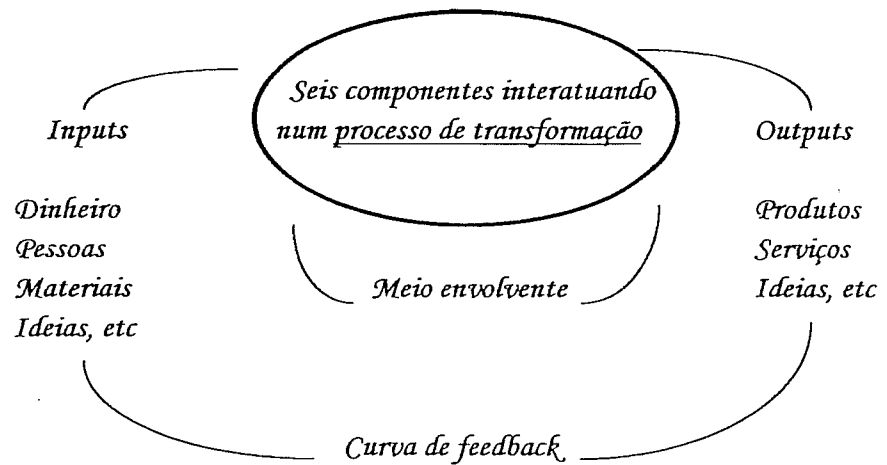
*Pretende-se com este questionário fazer um diagnóstico usando o modelo dos seis componentes (M. Weisbord, 1978), a partir do qual se pretende descobrir as ligações entre:*



*O círculo acima representado circunscreve as fronteiras de uma organização cujo diagnóstico se pretende levar a efeito.*

**“Meio envolvente”** - *descreve forças difíceis de controlar do interior mas que contudo exigem uma resposta (clientes, governo, sindicatos, estudantes, famílias, amigos,...)*

*Modelo de seis componentes em termos de Input/Output*

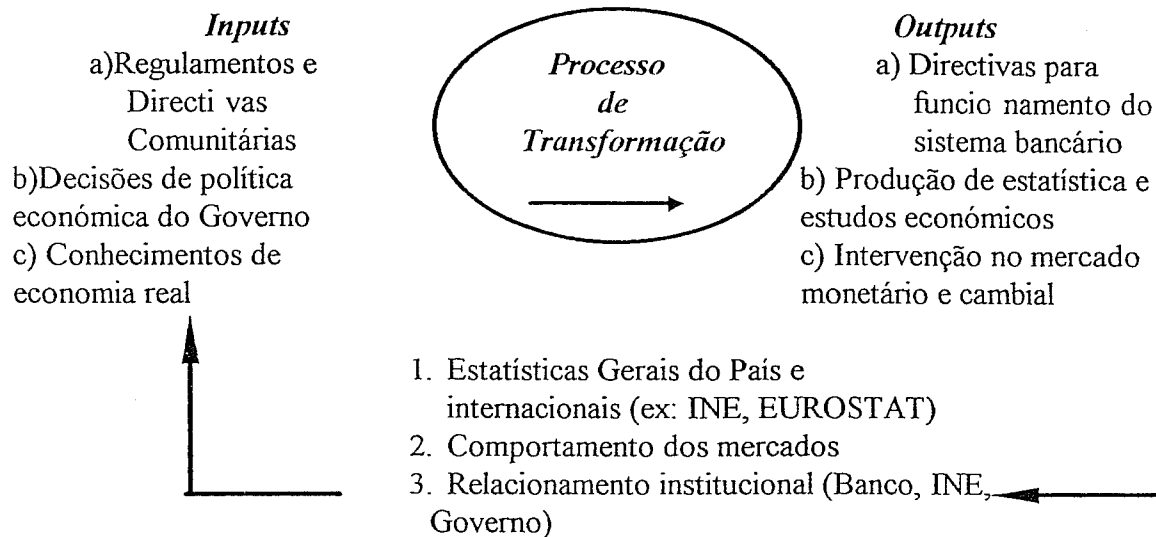


I. VISÃO GERAL INPUT/OUTPUT.

*1. Enumere os 3 requisitos mais importantes do meio envolvente com influência na missão estratégica do Banco de Portugal (principal razão de ser).*

- a) a missão estratégica do Banco é afectada pela envolvente por factores como a Integração na Comunidade Europeia, nomeadamente no que concerne à meta da União Monetária,
- b) a estabilidade de preços
- c) e a estabilidade cambial.

2. *Imagine o Banco representado pela elipse abaixo. Quais são os seus principais inputs, outputs e fontes de feedback importantes? Assinale-os no espaço a baixo.*



3. *Que nome atribuiria ao processo de transformação? O que é que torna único o Banco ?*

O processo de transformação deveria designar como Consultoria e Regulamentação, sendo que o que identifica e torna único o Banco é a sua actuação como autoridade monetária e cambial.

4. *Refira qual o output que lhe parecer mais importante.*

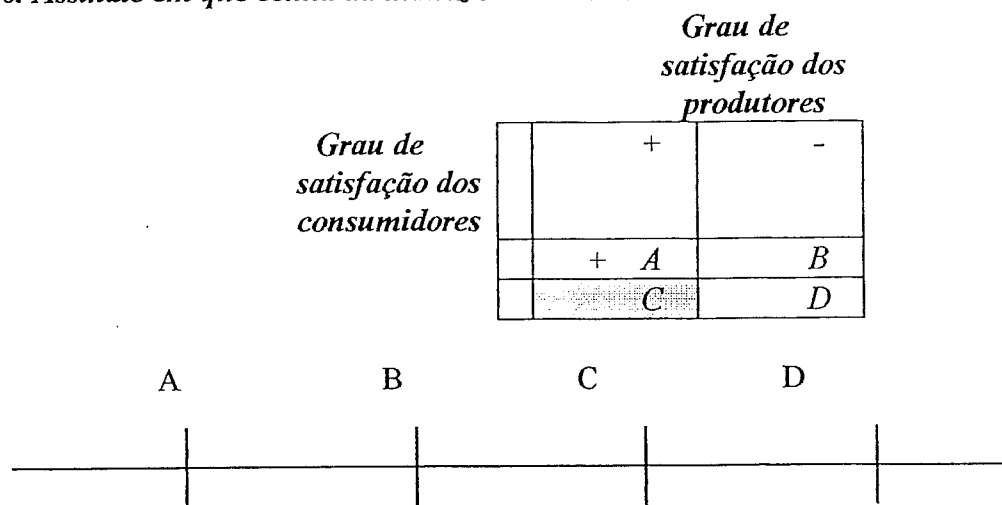
*As Directivas emanadas para o Sistema Bancário.*

*O Serviço prestado por esta Instituição é de qualidade, embora nem sempre assim entendida pelo cliente (Sistema Bancário) já que numa relação regulamentador/regulamentado não podem deixar de surgir fricções. O Banco é acusado, muitas vezes, de seguir uma política de excessiva regulamentação e intervenção não dando espaço a uma gestão mais flexível, que é a preferível na óptica dos clientes, geralmente sempre que essa orientação afecta os custos das instituições.*

5. Descreva em algumas palavras o actual grau de satisfação, serviço prestado/cliente.

*Quanto ao posicionamento do serviço prestado numa matriz de congruência de outputs, o posicionamento escolhido foi o "C".*

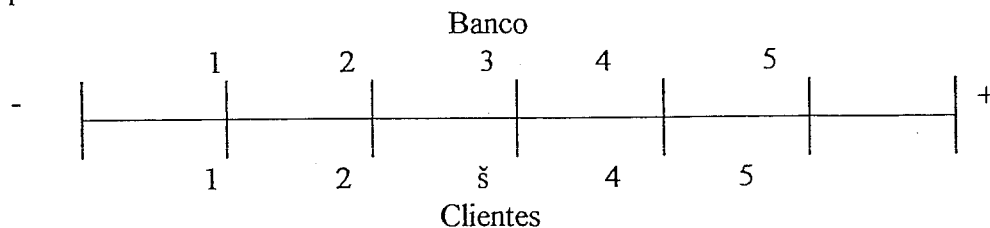
6. Assinale em que célula da matriz situaria o Banco



7. Assinale com um círculo a sua opinião na escala seguinte:

Utilizando uma escala que varia do maior ao menor grau de satisfação para o Banco e para os clientes obtêm-se um posicionamento menos contrastante do que aquele que a Fig. 6 permite apurar.

Analisando esta escala infere-se que, embora o Banco esteja satisfeito com a qualidade do serviço prestado reconhece que este pode ser optimizado e, por parte dos clientes, apesar da sua visão ser menos satisfatória, reconhece-lhe uma qualidade aceitável.



II. ANÁLISE DOS PONTOS DE CONTACTO COM O EXTERIOR (domínios)

Parta do principio de que há uma base racional para a existência do Banco de Portugal, isto é, ele sobrevive porque resolve as pressões e tensões do meio ambiente.

Ao fazer o diagnóstico é útil verificar se as relações com um ou mais domínios estão a provocar tensões nas relações internas, estrutura, recompensas, direcção, etc...).

1. Indique um exemplo para cada domínio no âmbito das actividades do Banco

*Exemplos*

*clientes (utilizadores)* (Instituições financeiras)

*concorrentes (quer nos mercados quer nos recursos)* concorrentes não suscita tensões ao nível do mercado onde o Banco não tem competidores, mas já quanto aos R.H., sobretudo no que concerne a funções técnicas podem existir momentos de tensão.

*fiscalizadores (Governo, Sindicatos, ...)* fiscalizadores, a nível da gestão dos recursos humanos, designadamente pela dificuldade de gerir uma política de sistema de recompensa fiscalizada pelos sindicatos e pela opinião pública, uma vez que o Banco é uma empresa pública.

2. Em relação a cada exemplo, assinale com um circulo a sua opinião sobre a forma como se processam as transacções correntes entre o exterior e o Banco

3.

transacções com: *muito insatisfatória*

muito satisfatória

<i>cliente</i>	1	2	3	4	5
<i>concorrente</i>	1	2	3	4	5
<i>fiscalizador</i>	1	2	3	4	5

3. Em relação a cada rubrica que tenha classificado (1 ou 2), refira sucintamente o que considera errado.

Não respondeu

4. *Em que medida, caso isso se verifique, é que o output em análise é afectado?*

Não respondeu

5. *Tem alguma influência nesta situação?*

Não respondeu

Sim  Não  Talvez

### III. DIAGNÓSTICO E OBJECTIVOS

As pessoas têm uma série de sentimentos em relação ao trabalho (principalmente ansiedade), que não podem ser tratados racionalmente se os objectivos não forem claros. Assim, os dois factores críticos tratados neste capítulo são a clareza e concordância de objectivos (Steers e Porter, 1974).

Ainda de referir que os objectivos de uma organização resultam de uma negociação psicológica entre os objectivos pessoais (*aquilo que queremos fazer* - os nossos valores, crenças, satisfação, competências, ...) e *aquilo que temos que fazer* (exigências do meio ambiente, necessidades de sobrevivência, etc...)

#### Sistema Formal

**Uma organização não pode funcionar eficazmente se os seus objectivos forem mal definidos ou demasiado gerais. (Peter Druker, 1978).**

1. *Quais os documentos, se os houver, que definem concretamente os objectivos do Banco ?*

Existem documentos escritos onde se definem concretamente os objectivos do Banco, o Plano Estratégico e o Plano Operacional.

2. Com base nestes documentos ou noutros, o que é suposto ser a principal missão do banco?

*A principal missão do Banco é a de Banco central e de reserva da nação portuguesa*

3. Com base no seu conhecimento, até que ponto é que os objectivos mencionados em 1 e 2, são consistentes com as necessidades da envolvente.

Excelente       Bom       Razoável       Mau

Sistema Informal

4. Pensa que os empregados do Banco têm a noção dos objectivos que acabou de referir?

*A maioria dos empregados não têm noção dos objectivos do Banco.*

5. Até que ponto as pessoas vêm o Banco a cumprir objectivos diferentes dos que são formalmente definidos.

*A relação formal/informal encontra bastantes discrepâncias, os objectivos definidos ao nível do plano são, quase sempre, alterados na prática, isto deve-se, de algum modo, a um deficiente provisionamento e a um distanciamento do real.*

6. Refira exemplos de comportamentos/situações que tendam a contradizer os objectivos formais, denotando falta de clareza ou concordância:

*Por exemplo, existem frequentes aquisições de recursos materiais e humanos não contemplados no planeamento, e assiste-se a uma falta de consistência entre o planeamento operacional e outros planeamentos paralelos (PESI, OBRAS).*

#### IV. OBJECTIVOS

Mais cedo ou mais tarde todas as organizações põem em causa os seus objectivos. As modas mudam, a tecnologia evolui, novos mercados surgem, as pessoas adquirem conhecimentos que vão alterar a sua forma de pensar sobre aquilo que estão a fazer,....

**1. Neste contexto, pensa que haverá outras formas do Banco de Portugal desenvolver as suas actividades de forma a: melhorar o seu ajustamento ao meio ambiente?**

- *Penso que se poderia melhorar o ajustamento do Banco ao meio ambiente melhorando o planeamento e o controle: o que corresponderia a melhorar a capacidade de conhecer o ambiente e, ao mesmo tempo, reajustar as estruturas ao meio ambiente seguindo uma divisão por actividades relevando o binómio produto/cliente.*
- *Pode obter-se uma maior concordância entre objectivos, facto que passa, necessariamente, por uma negociação aos diversos níveis de gestão.*

**clarificar os seus objectivos?**

- *A forma de clarificar os objectivos passa, igualmente, por uma melhoria do planeamento de modo a torná-lo menos formal, e mais ligado à realidade,*

**obter maior concordância em relação aos seus objectivos?**

- *Pode obter-se uma maior concordância entre objectivos, facto que passa, necessariamente, por uma negociação aos diversos níveis de gestão.*

#### V. ESTRUTURA

Nas organizações, como na arquitectura, a forma segue a função. Cada estrutura serve para alguma coisa; não há nenhuma que sirva para tudo. Existem três maneiras principais de organizar (Gulick e Urwick, 1937):

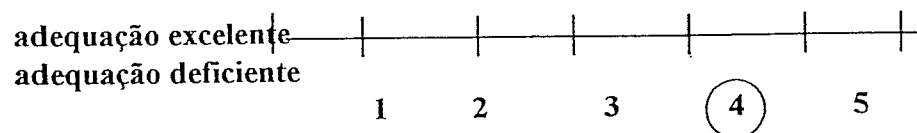
- Por função - os peritos trabalham juntos

- Por produto, programa ou projecto - equipas integrando diversos peritos trabalham juntas;
- Mistura de ambas (matricial) - dois vínculos para cada pessoa

Diagnóstico estrutura (sistema formal)

Tendo em conta o organograma do Banco responda às  
seguintes questões:

- Banco corresponde a uma organização fundamentalmente funcional? (SIM) *O entrevistado interpretou a actual estrutura do Banco como sendo fundamentalmente do tipo funcional, fundamentalmente em linha de produto programa ou projecto?* (NÃO) *embora nalguns casos se encontre uma estrutura por programa ou projecto, de modo geral pouco definida.*  
*A uma mistura de ambos?* (SIM)  
 Ainda não se pode bem definir? (SIM)  
 Caso haja organização por projectos,  
 - existe coordenação entre as várias equipas de projecto? *A coordenação entre equipas de projecto é meramente formal, tendo poucos efeitos práticos. Os prémios, promoções e influência são atribuídos aqueles que conseguem integrar recursos para inovar, produzir e fornecer um produto ou serviço rapidamente. Prémios, promoções e influência a quem consegue integrar recursos para inovar, produzir e fornecer um produto ou serviços rapidamente são atribuídos em casos pontuais e de modo subjectivo.*  
 Genericamente como classificaria as estruturas do Banco : em termos da sua adequação ao meio envolvente? *As estruturas, na óptica do entrevistado, adaptam-se de modo algo deficiente ao meio envolvente. (pôr no 4 da Tabela)*



Se a sua organização é uma organização mista, pode identificar dois exemplos de cada tipo de unidade organizacional?

**unidades funcionais**  
*unidades funcionais, podemos destacar as actividades de pessoal, contabilidade e estudos económicos*

**por projecto**  
*unidades por projectos, a actividade ligada à implementação de sistemas de informação.*

**Foi efectuada alguma reorganização nos últimos anos?**

**Se sim, qual?** *Nos últimos anos foi efectuada uma reorganização que afectou todo o Banco.*

*Pode obter-se uma maior concordância entre objectivos, facto que passa, necessariamente, por uma negociação aos diversos níveis de gestão.*

**Que problema é que a reorganização era suposto resolver?** *Pretendia-se adequar a estrutura às funções e, ao mesmo tempo, encurtar os níveis hierárquicos e racionalizar os meios. Este objectivo só foi, até à data, parcialmente conseguido.*

Resolveu? Sim \_\_\_\_\_ Não \_\_\_\_\_ Talvez ~~\_\_\_\_\_~~ Não sabe \_\_\_\_\_

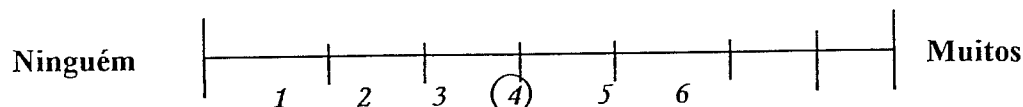
Diagnóstico de estrutura( sistema informal)

**A estrutura deve resolver problemas de divisão do trabalho. Há algumas tarefas organizacionais importantes que estejam a falhar, isto é, que não sejam desempenhadas por alguém?** *Do ponto de vista informal há algumas tarefas organizacionais importantes que, de momento, não estão a ser desempenhadas por ninguém como é o caso do controle de gestão.*

Muitas \_\_\_\_\_ ~~Algumas~~ \_\_\_\_\_ Nenhumas \_\_\_\_\_ Refira uma \_\_\_\_\_

Qual a razão? **RAZÃO (NÃO REFERE)**

**Em que medida é que existem empregados sem responsabilidade formal estão a desempenhar tarefas para manter “as coisas a andar”? - Um número relativamente importante de empregados sem responsabilidade formal desempenham tarefas para “manter as coisas a andar”**



Que efeito é que esta situação tem? *Como efeito desta situação tendem a surgir centros de poder informal.*

Encontra uma relação entre a estrutura tal como é e o grau de satisfação cliente e/ou Banco?  Não  Sim

Se sim, como interpreta?

*(SIM) Apesar destas dificuldades existe uma relação aceitável entre a estrutura actual e o grau de satisfação, quer do Banco, quer dos clientes, uma vez que o Banco continua a corresponder às suas finalidades, embora com algumas deficiências.*

#### Diagnóstico de estrutura (pseudomatriz)

Considera-se existir uma “matriz” quando comissões ad hoc, grupos de trabalho e/ou equipas de projecto funcionam em conjunto com as funções formalmente definidas e estruturadas. Quando estes grupos não conseguem resolver os problemas que motivaram a sua existência, os gestores concluem que a matriz é uma ilusão, uma ideia nada prática.

1. No Banco de Portugal utiliza-se a palavra “matriz”?  Sim  Não  Não sabe

2. Se sim, em que Departamentos é aplicada? *No caso das unidades em que se encontra uma estrutura por projecto (caso de departamentos como o DOI - Departamento de Organização e Informação, o DSB - Departamento de Supervisão Bancária e DSA/Obras - Departamento de Serviços de Apoio/Área de Obras) o nome de matriz é usado embora não corresponda à essência de uma matriz: as equipas de projecto não têm orçamento próprio, os seus objectivos formais não são compatíveis com os da organização como um todo, o chefe de projecto não detém suficiente autoridade face aos responsáveis pelas unidades de estrutura e o trabalho efectuado só conta para promoções, bónus e aumentos de modo pontual e subjectivo.*

3. Considere uma equipa de projecto e responda às seguintes questões:

- a) Tem o seu orçamento próprio? \_\_\_\_\_ Sim \_\_\_\_\_ Não
- b) Os seus objectivos formais são compatíveis com os da organização como um todo? \_\_\_\_\_ Sim \_\_\_\_\_ Não
- c) O seu *output* transforma-se em *input* para o resto da organização de uma forma eficaz? \_\_\_\_\_ Sim \_\_\_\_\_ Não
- d) O Chefe de projecto detém suficiente autoridade face aos responsáveis pelas Unidades de Estrutura do Banco? \_\_\_\_\_ Sim \_\_\_\_\_ Não
- e) É concedido tempo certo às pessoas para desempenhar as tarefas do Projecto? \_\_\_\_\_ Sim \_\_\_\_\_ Não
- f) As pessoas reconhecem os múltiplos chefes? \_\_\_\_\_ Sim \_\_\_\_\_ Não
- g) O trabalho efectuado conta para as promoções? \_\_\_\_\_ Sim \_\_\_\_\_ Não  
Conta para bónus? \_\_\_\_\_ Sim \_\_\_\_\_ Não  
Conta para aumentos? \_\_\_\_\_ Sim \_\_\_\_\_ Não
- h) Em que medida é que o Banco se aproxima de uma verdadeira “matriz”? Quais são as suas insuficiências? *De um modo geral, o Banco está longe de se aproximar de uma estrutura matricial. Para este facto concorre uma cultura própria não compatível com a estrutura matricial. Existe um confronto entre a estrutura formal e a emergência de estruturas matriciais sem qualquer definição de poderes e deveres, assistindo-se a uma sobreposição entre a estrutura funcional e as equipas de projecto.*

I) Até que ponto é que é importante a sua organização ter uma “matriz”? O trabalho/meio ambiente exigem-no? *Face à necessidade do Banco ter uma estrutura matricial, o entrevistado é de opinião que esta seria importante para se conseguir uma melhor definição e obtenção objectivos, maior integração e eficiência na utilização dos meios.*

#### VI - RELAÇÕES

Neste campo pretende-se analisar as relações entre três entidades:

1. Pessoas (pares ou chefe/subordinado)
2. Unidades de estrutura e/ou equipas de projecto
3. Tecnologias (sistemas, equipamentos, métodos, ...)

A qualidade das relações entre unidades ou entre pessoas tem tanto mais importância para a *performance* quanto estas têm que trabalhar em conjunto para alcançar resultados.

Diagnóstico de relações

Indique o nome de unidades, funções ou pessoas e/ou tecnologias cujas relações pretende diagnosticar:

1. Contabilidade 2. Pessoal, 3. Informática e Organização

**Interdependência exigida**

*Em que medida existe interdependência nas relações para satisfazer as exigências do cliente e/ou envolvente externa? Em relação a cada par, assinale ( X ) na frase que melhor descreve a situação tal como a vê de momento:*

*A interdependência necessária para satisfazer as exigências do cliente interno ou da envolvente externa foi considerada elevada nos casos 1&3 e 2&3 e média no caso 1&2.*

1&2      1&3      2&3

<u>    1&amp;3    </u>	<u>    2&amp;3    </u>	Elevada interdependência
<u>    1&amp;2    </u>		Média interdependência
<u>          </u>		Baixa interdependência

**Qualidade das relações:**

*Já quanto à qualidade das relações a análise referiu que são excelentes no caso 1&2 e razoáveis entre 1&3 e 2&3.*

1&2    1&3    2&3

<u>    1&amp;2    </u>	Excelentes (colaboração plena)
<u>          </u>	Boas (frequentemente colaborantes e compreensivas)

1&3 e 2&3 Razoáveis (Bom entendimento c/algumas ficções)  
 \_\_\_\_\_ Más (desentendimentos, pouca confiança)  
 \_\_\_\_\_ Péssimas (problemas graves não são resolvidos)

Em relação a um par com elevada ou média interdependência, como é que explica o conflito ou a ausência dele?

*Os pares estão sujeitos a conflitos que derivam, principalmente, da ausência de pessoas ou mecanismos de coordenação.*

- . Diferenças estruturais \_\_\_\_\_
- . Fraca capacidade interpessoal \_\_\_\_\_
- . Combinação de ambos \_\_\_\_\_
- . Ausência de pessoa/mecanismo de coordenação \_\_\_\_\_

Até que ponto é que o conflito prejudica o desempenho?

Muito | | | | | Nada  
 \_\_\_\_\_  
 1 2 3 4 5 6

**Comente:** *Os conflitos resultantes prejudicam bastante o desempenho devido à morosidade de resolução que tem origem na falta de arbitragem e pelo recurso à negociação consensual.*

### GESTÃO DE CONFLITOS

A forma de gerir os conflitos é muitas vezes responsável pela diferença entre um alto ou um baixo desempenho. Este assunto deve ser tratado no diagnóstico do sistema normativo ou do sistema informal.

Escolha um conflito relevante não resolvido entre duas unidades, pessoas, programas ou departamentos.

Natureza do conflito \_\_\_\_\_

Entidades em conflito \_\_\_\_\_

(Não responde)

1. Quem tem a responsabilidade formal da resolução? *A responsabilidade formal de resolução dos conflitos reside na Administração.*
2. Quem é que tem os conhecimentos/capacidades necessárias para resolver a situação? *Os conhecimentos ou capacidades necessárias para os resolver dependem de consultadoria externa ou de técnicos da área em conflito.*
3. Quais os mecanismos ou processos actualmente existentes para a gestão dos conflitos entre as duas unidades?  
*O modo de resolução de conflitos é, por estímulo da administração, o consenso.*
4. O sistema informal (comportamento normativo) apoia a aproximação das entidades? *Sim*
5. Resumindo, o seu diagnóstico da situação é:
  - a) falta de uma pessoa para o fazer
  - b) falta de capacidade/conhecimentos
  - c) falta de mecanismos formais para a resolução de conflitos
  - d) outras situações \_\_\_\_\_

## VII. INCENTIVOS

No sistema de incentivos do Banco

quais são os principais:

### Pontos fortes

- *segurança de emprego, prestígio da Instituição, actividades lúdicas e recreativas.*

### Pontos fracos

- *excessiva regulamentação de carreiras, falta de ligação dos incentivos ao cumprimento dos objectivos, subjectividade na aplicação dos incentivos e no geral pela complexidade do sistema.*

**1. Na sua opinião, que tipo de incentivos são necessários para o desenvolvimento das actividades no Banco (ajustamento)?**

*Os incentivos julgados necessários para o desenvolvimento das actividades do Banco são a remuneração ligada aos objectivos, carreiras mais flexíveis e o desenvolvimento de actividades lúdicas (culturais e desportivas).*

**2. Quais os resultados dos incentivos quer para o Banco que para a realização do indivíduo?**

*Os resultados de incentivos mais objectivos dariam uma maior eficácia e eficiência na realização das actividades do Banco e uma maior satisfação e sentido de ligação à empresa por parte dos empregados.*

**3. Em relação a que coisas é que as pessoas se sentem recompensadas ou castigadas?**

*As pessoas sentem-se recompensadas ou castigadas consoante os incentivos são mais/menos flexíveis e objectivos na sua aplicação.*

**4. Indique algumas actividades importantes do BP, identificando respectivos os incentivos:**

*De um modo geral, actualmente, os incentivos não estão ligados à actividade desenvolvida mas têm uma aplicação genérica, à parte uma tendência para recompensar as actividades de missão em detrimento das actividades de apoio.*

**Actividades importantes**

**Incentivos**

Actividades importantes	Incentivos

Pode indicar casos em que existam:

a) Uma recompensa para não fazer algo importante? Sim  Não

*Não. Disfunções como atribuir recompensas para não fazer tarefas importantes ou para fazer tarefas que prejudiquem o Banco, ou, ainda castigos para quem desenvolve comportamento útil, não existem. Mas, do mesmo modo, não há castigos ou sanções contra o comportamento prejudicial.*

b) Recompensas por fazer algo contra os interesses do Banco? Sim   
Não

c) Castigos ou sanções contra comportamento prejudicial? Sim   
Não

d) Recompensa por fazer qualquer coisa contra os interesses do Banco?  
Sim  Não

e) Castigos ou sanções contra comportamento útil? Sim  Não

Pode explicar a razão?

### VIII. DIAGNÓSTICO DE LIDERANÇA

1. Utilizando qualquer teoria de liderança que conheça, caracterize o comportamento informal do Banco. Isto é, a maioria das pessoas está “orientada para a tarefa” ou “orientada para as relações” ou ambas? Participativamente? Autocraticamente? De que forma? =

*A liderança caracteriza-se por se orientar quer para a tarefa, quer para as relações de uma forma participativa.*

2. Em que medida é que o comportamento se adapta aos objectivos?

Muito bem \_\_\_\_\_ Não muito bem \_\_\_\_\_

*O comportamento, porém, não se adapta muito bem aos objectivos.*

**3. Como é que caracteriza o estilo do grupo de gestão a nível superior?**

*O estilo de gestão a nível superior caracteriza-se pela ausência de planeamento e de controlo e por uma grande tendência para a gestão personalizada e individualista.*

**4. E da Administração do Banco?**

*O estilo de gestão da Administração do Banco pontua-se pela ausência de uma gestão estratégica e por uma política baseada em jogos de poder.*

**5. Vê alguns pontos comuns nas suas respostas anteriores? \_\_\_\_\_ Sim**

\_\_\_\_\_ Não tem a certeza.

*Não responde*

**6. Caracterize os pontos fortes e fracos das normas de chefia da organização em que trabalha tal como os vê:**

**Pontos fortes**

*- o conhecimento das funções da sua unidade de estrutura e a delegação de competências*

**Pontos fracos**

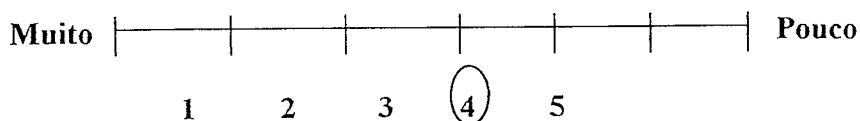
*- a fraca definição do perfil de actuação a chefia e a ausência de mecanismos de gestão da própria chefia.*

*Há ainda uma dimensão formal da chefia que pode determinar ter ou não uma organização que "funciona". Selznick (1957).*

*Assim, as chefias precisam de ter para além da capacidade em termos de comportamento, um conhecimento real do meio ambiente e vontade de focar objectivos, especialmente quando o radar assinala ponto de fricção. É preciso ver a compreensão formal de um chefe quanto ao seu papel e a medida em que este resulta nos mecanismos existentes para manter em equilíbrio os sistemas forma e informal.*

**1. Até que ponto é que a chefia faz um esforço formal para supervisionar e manter as componentes em equilíbrio?**

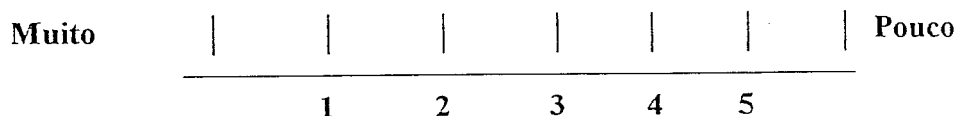
*As chefias fazem um pequeno esforço para manter em equilíbrio as componentes formal e informal do seu papel.*



**2. Que efeito é que isto tem na organização?**

**3. Até que ponto é que o chefe ou grupo de chefia mostra interesse em relacionar os sistemas e processos formais e qual o seu grau de eficácia em relação ao comportamento informal ?**

*Apesar destas dificuldades a organização funciona normalmente.*



**4. Que consequências é que isto tem?**

*Os sistemas de gestão, quer se trate de sistemas complexos como o MBO (gestão por objectivos) ou de avaliação de desempenho, ou de sistemas simples como reuniões semanais de staff, visam coordenar actividades que devem ser coordenadas. São úteis quando na realidade cumprem a função pretendida:*

- *auxiliam a coordenação ou integração do trabalho; ajudam as pessoas a fazerem em conjunto coisas que exigem esforço conjunto.*
- *auxiliam a supervisão do trabalho de organização; Ajudam as pessoas a ter contínuo conhecimento que as coisas vão bem ou mal.*
- *são criados para lidar com indicadores para os quais não é adequado nenhum dos processos existentes.*

**5. Que soluções ou mecanismos úteis é que conhece para melhorar a capacidade de detecção de problemas da organização?**

*Existem poucos mecanismos úteis (de coordenação) que estejam actualmente a funcionar. As reuniões de coordenação não ocorrem generalizadamente. A negociação e fixação de objectivos, embora consubstanciada formalmente, não é aplicada na prática.*

**6. Em relação a cada um, diga porque é que não são mais ou melhor utilizados?**

*Os mecanismos não existem ou não funcionam porque não há um mecanismo, instituído a nível geral, de controlo de resultados; não existe organização do trabalho; os mecanismos usados dependem inteiramente do estilo de gestão dos gestores.*