

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

**CLIMA E CULTURA
COMO
SUPORTE DA GESTÃO**

RAUL SIMÕES DA COSTA

**ORIENTADOR: PROFESSOR DOUTOR ALBINO LOPES
INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS DO TRABALHO E DA EMPRESA**

AGRADECIMENTOS

Há sempre na vida de cada um de nós um grupo de pessoas, intimas ou não, a quem numa ou outra altura do nosso percurso, por razões várias, ficamos a dever, favores, apoios, ajuda, incentivos, etc.

Na elaboração de um trabalho desta índole, também eu me sinto devedor e quero agradecer, ao Prof. Albino Lopes, pelo empenho e orientação, aos colegas João Ferreira e Renato Nunes, pelo conforto e incentivo, à Patrícia, pelo stress que gerou, à Octávia e ao sr. Martinho, pela ajuda e paciência no tratamento organização e revisão do texto, e, por último, aos meus filhos e esposa pela compreensão do tempo que lhes não dispensei. A todos agradeço por terem colaborado na conjuntura que tornou possível esta tese.

ÍNDICE

	pág.
INTRODUÇÃO	07
1. CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA	08
2. PROBLEMA	09
 I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO	
1. NOTA INTRODUTÓRIA	10
2. CULTURA ORGANIZACIONAL	12
2.1 - PERSPECTIVAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	17
2.2 -CULTURA /IDENTIDADE.....	20
2.3 -FORMAÇÃO DA CULTURA.....	23
2.4 - EVOLUÇÃO E ANÁLISE DA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	24
2.5 - A CULTURA COMO METÁFORA.....	27
2.6 - A CULTURA COMO PARADIGMA.....	29
2.7 - NOVO PARADIGMA DA GESTÃO.....	35
2.8 - A GESTÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	36
2.9 - MODELO DOS VALORES CONTRASTANTES DE QUINN.....	37
2.10 - SÍNTESE.....	43
3 - CLIMA ORGANIZACIONAL	47
3.1 - CULTURA E CLIMA.....	47
3.2 - CONSTRUÇÃO DO CONCEITO.....	48
3.3 - CONCEITOS E ESTATUTOS DO CLIMA NA ORGANIZAÇÃO.....	50
3.4 - PAPEL DO CLIMA NA ORGANIZAÇÃO.....	53
3.5 - NÍVEIS DE DESCRIÇÃO.....	54
3.6 - COMPARAÇÃO DA CULTURA E CLIMA.....	62
3.7 - SÍNTESE.....	65
4 - CONCLUSÃO E REFORMULAÇÃO DO PROBLEMA	66

II - ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

1. HIPÓTESE DE TRABALHO	70
2. MÉTODO	71
2.1 - DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS EM ESTUDO.....	71
2.2 - PESQUISA DAS PRÁTICA ORGANIZACIONAIS.....	71
2.2.1 - <u>Entrevista</u>	71
2.3 - PESQUISA DAS PRÁTICAS GESTIONÁRIAS.....	72
2.3.1 - <u>Análise do discurso do Presidente</u>	72
2.4 - QUESTIONÁRIO.....	74
3 - SELECÇÃO DA AMOSTRA	76
4 - ANÁLISE DOS DADOS	79

III - RESULTADOS

1 - ANÁLISE DE CONTEÚDO	90
2 - ENTREVISTA	93
3 - QUESTIONÁRIO	95
4 - COMPARAÇÃO DOS RESULTADOS	97
4.1 - COMPARAÇÃO POR DEPARTAMENTO.....	97
4.2 - COMPARAÇÃO POR CATEGORIA PROFISIONAL.....	98
4.3 - COMPARAÇÃO POR FORMAÇÃO ESCOLAR.....	99
5 - CORRELAÇÃO E ANÁLISE DE VARIÂNCIA	100
5.1 - VARIÂNCIA POR CATEGORIA PROFISSIONAL.....	102
5.2 - VARIÂNCIA POR FORMAÇÃO ESCOLAR.....	104
5.3 - VARIÂNCIA POR DEPARTAMENTOS.....	106
6 - DISCUSSÃO	107
7 - CONCLUSÃO	110
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	114
ANEXOS	123

ÍNDICE DE FIGURAS

	pág.
Figura nº 1 - Adaptado de Schein (1992)	15
Figura nº 2 - Modelo dos Valores Contrastantes	38

ÍNDICE DE QUADROS

	pág.
Quadro nº 1 - Análise do Conteúdo do Discurso	92
Quadro nº 2 - Dimensões Analisadas e Resultados (Modelo de Weisbord)	94
Quadro nº 3 - Vertente Racional	103
Quadro nº 4 - Vertente Apoio	104
Quadro nº 5 - Vertente Racional	105

ÍNDICE DE TABELAS

	pág.
Tabela nº 1 - Distribuição da População por Departamento/Função/Sexo	77
Tabela nº 2 - Distribuição da Amostra por Departamento/Função/Sexo	79
Tabela nº 3 - Distribuição por Departamento	85
Tabela nº 4 - Idade/Função/Sexo	87
Tabela nº 5 - Idade/Formação Escolar/Sexo	88
Tabela nº 6 - Comparação dos Resultados da Aplicação do Focus 93	95
Tabela nº 7 - Resultados por Departamento	97
Tabela nº 8 - Resultados por Categoria Profissional	98
Tabela nº 9 - Resultados por Formação Escolar	99
Tabela nº 10 - Tabela de Correlação	101

INTRODUÇÃO

Este trabalho de investigação de natureza aplicada, foi realizado no âmbito do Mestrado em Comportamento Organizacional, do Instituto Superior de Psicologia Aplicada (ISPA), e serve de suporte de avaliação da respectiva dissertação conducente ao grau de Mestre.

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

Por uma história longa de parceria e até por algumas dificuldades de objecto de estudo, em acordo previamente feito com o orientador da tese, esta investigação foi encetada em conjunto com outro mestrando, João S. Ferreira. Estudámos a mesma organização e servimo-nos da mesma amostra embora tivéssemos posteriormente, como era inevitável, orientado os nossos trabalhos de formas diferentes. A investigação presente orientar-se-á para uma comparação das formas, manifestações e implicações na performance, da cultura e do clima, enquanto que a do autor supracitado, versará sobre a cultura e as práticas de gestão, isto é, Gestão de Recursos Humanos.

Divergindo no problema, na hipótese, no método, na análise estatística, nos resultados e conclusões, terão inevitavelmente partes comuns, das quais aqui queremos dar conta. É o caso da pesquisa sobre “cultura”, do uso e descrição do modelo dos valores contrastantes, da análise de conteúdo, da caracterização da instituição e da selecção da amostra.

Todo o resto foi trabalho pessoal e individual, sendo que, no final, o somatório das duas permitirá concerteza uma leitura mais abrangente da instituição. Contudo, para o efeito, objectivo académico, cada uma contará por si só.

1. CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

A vivência profissional, aliada a toda a problemática levantada durante a parte teórica do mestrado, suscitaram um grande interesse pela investigação de metodologias que suportem uma rentabilização dos recursos e a melhoria da eficácia empresarial.

Solicitámos a uma organização financeira a possibilidade de a utilizarmos num estudo conducente a um diagnóstico de cultura, o que nos foi autorizado pela respectiva administração. Pretende-se com este estudo analisar se, e com que eficácia, a gestão pode utilizar cultura e clima como instrumentos, das mudanças que pretendem implementar.

A presente Dissertação de Mestrado compõe-se de quatro capítulos:

- No primeiro - ENQUADRAMENTO TEÓRICO - equaciona-se o problema, tendo por objectivo situar este trabalho de investigação num contexto em que o conceito de cultura organizacional ganha crescente importância quer no plano estratégico quer num âmbito de diagnóstico da empresa. Faz-se também uma revisão da literatura julgada pertinente para uma melhor compreensão do suporte teórico, a fim de reequacionar o problema à luz dos conceitos teóricos, e a caracterização do modelo de Quinn, o qual esteve na base de toda a investigação.
- No segundo - ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO - define-se a hipótese. Descrevemos o método (instrumentos, variáveis e amostra) e analisamos os dados.
- No terceiro - RESULTADOS - apresentam-se e comentam-se os resultados. Faz-se uma análise descritiva (com análise de variância) e uma análise factorial.
- No quarto - DISCUSSÃO E CONCLUSÕES - discutem-se os resultados com equacionamento da hipótese e apresentam-se as conclusões que nos parecem pertinentes.

2. PROBLEMA

Tínhamos a percepção de que as instituições bancárias são por norma burocratizadas e muito sujeitas a regras e protocolos de actuação. Contudo, ao termos acesso ao discurso do presidente da instituição, verificamos numa primeira leitura, que há uma ideia que sobressai de imediato, “a empresa terá de ser flexível, voltada para o exterior e capaz de enfrentar os desafios de âmbito nacional e também os que lhe advêm da União Europeia”.

Ora, não sendo habitual encontrar-se este tipo de orientação em instituições tão antigas e monopolistas (normalmente burocráticas), pareceu-nos interessante fazer este estudo porque, ou fizemos uma leitura errada do discurso, ou há incongruência entre o discurso e a prática. E se assim for coloca-se a questão: *será que uma instituição bancária, com história, tradições e mercado, tão definida e tão condicionada, pelas políticas externas (nacionais, internacionais e cambiais) suporta outro tipo de cultura que não a burocrática? Há incongruência entre o desejado e o real? Quais e como se manifestam, as mudanças provocadas pelas intenções da gestão na cultura e ou no clima?*

I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1. NOTA INTRODUTÓRIA

A reconstituição histórica e teórica dos conceitos de Cultura e Clima Organizacionais não é tarefa fácil, especialmente quando tentamos dar conta de um percurso pessoal na abordagem destes temas. 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 no dirigente levando a que a empresa se tornasse um espaço de alienação.

Associada à crise económica que sobreveio após o choque petrolífero de 1973, aparece a crise ideológica, que pôs em causa a ordem existente. Citando Lopes e Reto (1988), surge então o conceito “small is beautiful”, que se concretizou pela valorização das PME's e pela reorganização das grandes empresas em subunidades autónomas, unidas porém estrategicamente e financeiramente. O desenvolvimento simultâneo, quer da liberdade quer da autonomia, implica considerar tanto a gestão das técnicas de comunicação como a do simbólico. Desta forma, o gestor tem de se tornar um líder capaz de gerir pela cultura (In Search of Excellence; - Peters and Waterman - 1982).

Um dos factores, que no dizer de vários autores (citando Lopes e Reto 1989), contribuiu para essa mudança, foi o aumento de protagonismo do Japão apesar das suas limitações energéticas.

O emergir desta nova potência, levou os gestores ocidentais a ponderar a importância dos factores culturais na eficácia empresarial.

Daí que possamos afirmar que os actuais estudos sobre a excelência empresarial se fundamentam, em grande parte, na busca de explicação para o fenómeno japonês.

No entanto, apesar de não se inserir no âmbito deste trabalho, a discussão é pertinente e relativamente actual, pondo em evidência duas avaliações do Japão. Uma, que o encara como modelo de Schein (1981), Deming (1986) e outra, como uma moda (Santos 1986). Quisemos assim mesmo abordar esta problemática, uma vez que ela se alargou ao campo da própria cultura empresarial. Com efeito, Thévenet (1986) defende este conceito como passageiro, Smircich (1983), Lundberg (1985) e Morgan (1986) consideram-no uma metáfora que veio alterar radicalmente a organização e outros, ainda, consideram-no uma mudança paradigmática, Smircich (1985). Cada uma destas vertentes será tratada individualmente no desenvolvimento do presente estudo.

Nesta investigação será feita uma análise do clima organizacional, embora haja autores que não distinguem os dois conceitos, cultura e clima, que por vezes foram usados como sinónimos, contudo, há diferenças que serão salientadas ao longo do trabalho. Ao estudar as percepções que os empregados tinham das organizações em que se inseriam, (Argyris - 1958 e Forehand e Guilmer - 1964) citados por Schneider (1975), evidenciaram a importância do clima no contexto organizacional. "O clima é constituído por descrições individuais do cenário ou ambiente social do qual a pessoa faz parte" (Rousseau 1988). Qual o papel e importância destas percepções, qual a sua cientificidade e como são utilizadas pelos investigadores, daremos conta nesta revisão de literatura, contudo, parece-nos ser já possível afirmar, que, um estudo da cultura organizacional só fica completo se estudar o clima.

2. 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, 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 existe ambiguidade. Decide o modo como a empresa processa a informação, as suas relações e valores internos (Hampden-Turner, 1993):

“ A cultura é usada pelos sociólogos para descrever todo um modo de vida, formas de actuar, sentir e pensar, que são aprendidas por grupos de pessoas em vez de serem determinadas 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 continuem a funcionar bem no futuro.

Contudo, outros autores definem a cultura em relação às experiências de todos os indivíduos enquanto membros da organização. Para Wilkins (1983), a cultura engloba as crenças que as pessoas da organização têm sobre o que funciona e o que não funciona, enquanto que para Martin (1991), a cultura é 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 esta 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 (1992) 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 ligadas. 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.

É através da comunicação que se delimitam problemas e soluções, explicam os sucessos e insucessos, definem ameaças e oportunidades, legitimam decisões, justificam zonas de incerteza controlada, racionalizam estruturas e práticas vigentes, se argumenta, se negocia e se 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 e Friedberg, 1977).

Esta importância está bem patente na definição de Hampden-Turner (1993): “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 (1981, 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 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.

NÍVEIS DE CULTURA

<i>Artefactos</i>	<i>Valores Manifestos</i>	<i>Pressupostos básicos</i>
-Estruturas e processos	-Estratégias	-Crenças,
-Pensamentos visíveis na organização	-Objectivos	-Sentimentos, inquestionáveis e -
Percepções		inconscientes
-Tecnologia	-Filosofias	
-Espaço físico	-Valores	
-Linguagem		
-Produtos		
-Mitos e histórias		
-Rituais		

fig. 1- adaptado de Schein (1992)

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 papéis. Para tal seria preciso investigar níveis mais profundos da cultura.

Nível dos valores - são 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.

Os valores e crenças começam normalmente por ser sugestões, por parte dos líderes de opinião, para a resolução de problemas. Todavia se o grupo os 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 (Shein, 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.

2.1 - PERSPECTIVAS DA 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 de certo modo dos profissionais da gestão. Este impulso deve-se sobretudo a dois factores: ao desenvolvimento de estudos de grandes dimensões sobre características culturais de empresas de sucesso e à 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 da organização.

Ao reflectir-se na relação entre cultura e organização, de acordo com Reitter (citado por Lopes e Reto) 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.

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 à estrutura global, permitindo igualmente à 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 e 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 convencionalmente designar por "corporate culture".

Esta corrente perfilha igualmente a ideia de que as organizações serão tanto mais eficazes quanto mais forte se apresentar a 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 referência estável da cultura de empresa, bem como do papel dos líderes sucessores num contexto de mudança, enquanto intérpretes 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 e Waterman, (1983).

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 esta, a organização é vista como uma cultura, destacando (metáfora cultural) que a cultura organizacional não pode ser reduzível 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 faceis. A organização muda de cultura e muda na cultura que a identifica, Lopes e Reto (1990).

2.2 - 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 e Reitter (1979) com a finalidade de explicarem os comportamentos dos grupos profissionais ou representações colectivas da empresa.

Sansaulieu (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 (1977) . Para Sansaulieu, citado por Lopes e Reto (1990), 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 Sansaulieu, 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 e 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” (Salznik, 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 de 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 e 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 e 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 antagónicos, 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.

2.3 - FORMAÇÃO DA CULTURA

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 resolve-se 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 estrutura 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.

2.4 - EVOLUÇÃO E ANÁLISE DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Desde a escola das relações humanas e das neo-relações humanas, designadamente nos trabalhos do Tavistock Institut (E. Jaques, 1951; F. Emery e E. Trist, 1965) 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 constatarem que o Japão, apesar da dependência energética e escassez de recursos naturais, aparece 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.

Fundamentalmente, estão em confronto duas visões e avaliações do Japão, a primeira que o encara como “um modelo” a segunda que o vê como “uma 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 em 1982 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 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 e 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 e 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.

2.5 - 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 e 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. A organização pode ser entendida como máquina, como ser vivo ou como 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 sócio-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 e 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.

2.6 - 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 & Pondy (1983) desenvolveu-se com base nas metáforas da máquina e do organismo, as quais são características do paradigma funcionalista. A organização aparecia assim perspectivada com 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 aplicada de paradigmática. Esta perspectiva cultural viria imprimir uma nova orientação ao “pensamento organizacional”, introduziria uma inflexão significativa, Lundberg (1985).

Enquanto que 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” (op. cit., pag. 57). 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 e Lorsch (1967) clarificaram acerca do problema, que estamos frente a 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.

Mintzberg (1982) reforçava 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 de “configuração missionária, a qual teria o seu próprio mecanismo de coordenação - a socialização ou, se preferirem, 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 - inspirada na ideia da sobre determinação da empresa pelo macro-social;
- a gestão pela cultura como paradigma político-cultural. - inspira-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» 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 e 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 e Reto (1990), a perspectiva mais significativa é do paradigma político-cultural, visto que colocam a hipótese de que a realidade empresarial não se esgota nem na análise das sub-culturas, nem na redução da complexidade cultural aos jogos estratégicos dos actores individuais ou de grupos maioritários.

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 sub culturas) e, ao mesmo tempo, tem de 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 de 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.

2.7 - NOVO PARADIGMA DA GESTÃO

Ouchi (1982) e Wilkins e Ouchi (1983) tipificaram três mecanismos de integração, à luz dos quais poderemos esclarecer melhor a emergência de um novo paradigma.

- *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.

- *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.

- *Controlo pelo mercado e pelo clã* - trata-se de uma compatibilização entre a integração interna e a adaptação externa. Na opinião de Lopes e Reto (1990), as organizações capazes de gerir esta dinâmica contraditória são as que se pode considerar 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.

2.8 - A GESTÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Pretende-se neste capítulo 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 desta 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 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 para 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).

2.9- 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, que 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 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 quadro seguinte representa os quatro modelos culturais nos quais, segundo Quinn, a organização pode actuar de acordo com a orientação para interesses de flexibilidade/controlo ou interno/externo.

Estes modelos consistem em 2 eixos:

O eixo vertical tem como opostos flexibilidade e controlo.

O horizontal focalizado na organização tem o "focus" em dois extremos, interno e externo. O interno significa a organização em si (processos, pessoas etc), o externo representa as relações da organização com o exterior, com o meio envolvente.

A flexibilidade significa um certo grau de abertura à liberdade e criatividade das pessoas, o controlo, por seu lado, representará a autoridade e o controlo através das regras, a estabilidade.

A flexibilidade significa um certo grau de abertura à liberdade e criatividade das pessoas, o controlo, por seu lado, representará a autoridade e o controlo através das regras, a estabilidade.

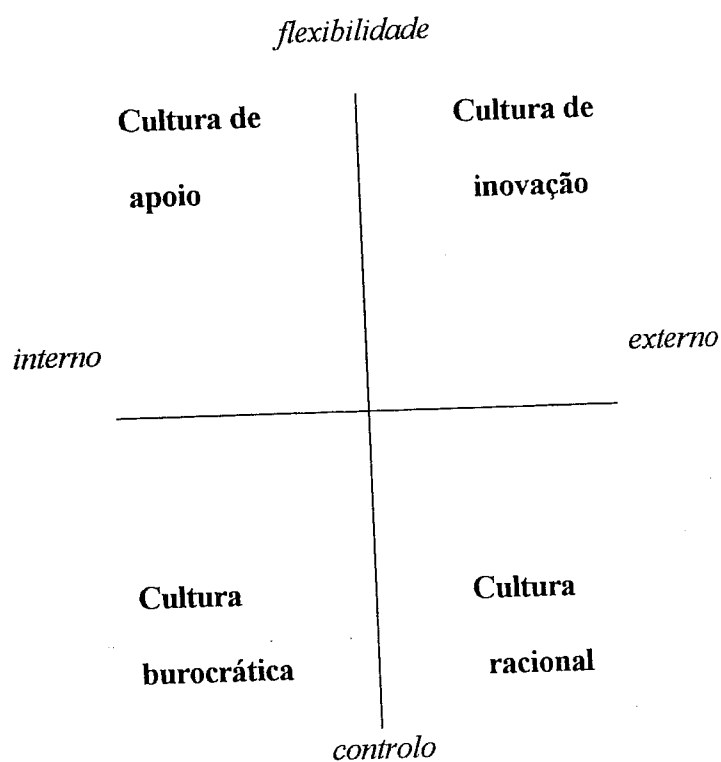


Fig. 2 - Modelo dos valores contrastantes

Da combinação destes eixos resultam quatro quadrantes, representados na figura 4, que representam quatro orientações da gestão:

a) *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.

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": facilite a adaptação e a mudança e forneça uma visão de futuro, que conduza a empresa a experimentar novos caminhos e um "Intermediário"; que obtenha a legitimidade e os recursos para garantir o crescimento, agindo como porta-voz da empresa nos contactos com o exterior.

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

Há nela uma clara definição de objectivos. Precisa e de curto prazo, 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"; clarificando o processo de planeamento quanto à fixação de problemas, de objectivos, de estratégias e meios a utilizar, definido a estrutura, administrando e avaliando o desempenho; e o de "Realizador"; orientado para o sucesso da tarefa, motivando e irradiando energia de modo a aceitar as responsabilidades e atingir objectivos.

c) *Cultura burocrática* - As suas linhas de orientação focalizam-se no controle 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 controle. 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, a análise pormenorizada da 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.

d) *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 relewa 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 e 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 ao 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, age neste caso como “Mentor”. Compete-lhe, ainda, a promoção do esforço colectivo de construção de coesão e do trabalho em equipe, a gestão dos conflitos interpessoais e mobilizar a interacção dos elementos do grupo para a solução dos problemas, agindo como “Facilitador”.

Cada modelo cultural encontra o seu oposto num dos outros quadrantes, assim, o modelo de sistema aberto (cultura de inovação) está em directo contraste com o modelo racional.

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 praticando uma cultura de inovação e, ao mesmo tempo, a integração interna baseada numa teoria de apoio. Os outros quadrantes: cultura racional e cultura burocrática estão pouco desenvolvidos nesta fase.

Num segundo momento - crescimento - o segundo quadrante (cultura racional) adquire maior peso na política de gestão, embora o quadrante dominante seja ainda o que se refere à cultura de inovação.

O terceiro momento 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.

Por último, 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 estádios da vida da organização, os critérios mais importantes de eficácia são o modelo de sistema aberto (cultura de inovação) e o modelo das relações humanas (cultura de apoio), à medida que se inicia o terceiro estádio (formalização e controlo) dá-se uma mudança dramática de critérios: informação de gestão, estabilidade, controlo, produtividade e 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 conseguirem ajustar-se 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".

2.10 - SÍNTESE

Tentando sintetizar ideias mestras nesta revisão de leitura sobre a cultura, queremos salientar algumas que nos parecem fundamentais para a compreensão do conceito .

Em primeiro lugar, a forma como a cultura se afirmou no mundo empresarial inicialmente mecanicista . A pouco e pouco, mercê de várias dinâmicas (crise económica, e aumento de protagonismo do Japão etc.), os gestores, tradicionalmente mecancistas e racionais, começaram a valorizar, aos poucos a importância dos factores culturais na eficácia empresarial. Conjunto de valores (Denison 1990), de crenças Wilkins (1983), ou meio de dar sentido às experiências vividas nas organizações (Martin 1991), mantêm inquestionável a sua função orientadora do modo de pensar, sentir e agir sobre o mundo e constituir um paradigma que integre os diferentes elementos culturais de uma organização (Gomes 1990) . O essencial da cultura é a comunicação (Hampden-Turner 1993), é na e pela comunicação que a cultura se estabelece e se dá significado ao quotidiano das organizações . Esta perspectiva tem subjacente num novo modelo de homem o "homem simbólico ou político" ou seja "o homem comunicacional e estratégico" (Freedberg 1977).

Schein (1981, 1985, 1990) fala-nos de três níveis de cultura, sendo que há como que uma relação de causa/efeito entre os valores e os pressupostos básicos pois são os valores e crenças que, quando funcionam e dão resposta aos problemas passam a ser considerados pressupostos básicos e teorias, pois reduzem ansiedades e norteiam os comportamentos. Serão, no futuro, tanto mais inquestionáveis, quanto mais congruentes forem com a realidade da organização ou quanto mais mecanismos de controlo forem criados.

Na perspectiva de Reitter (citado por Lopes e Reto 1990) há duas perspectivas em confronto na relação cultura / organização. *A organização tem uma cultura*, em que a cultura é vista como mais uma variável organizacional que pode e deve controlada e gerida, a fim de, motivando e empenhando os membros da organização, gerar eficácia, “de facto trata-se da única maneira de desenvolver um novo saber fazer” Peters e Waterman, (1983)

A esta tentativa de controlo, “corporate culture” (Lopes e Reto), opõe-se outra corrente, a *organização é uma cultura* que vê a organização como um sistema de conhecimentos que os seus elementos utilizam para a realidade organizacional. A organização é uma construção, da acção e reacção dos seus membros.

Não há contradição mas coexistências entre as duas vertentes. Se a primeira é mais útil nas relações com o exterior, a segunda poderá ser utilizada na gestão da dinâmica interna. “A organização muda de cultura e muda na cultura” Lopes e Reto (1990).

De salientar também nesta síntese o problema da identidade . Sainsaulieu ao afirmar o papel da socialização sobre os “actores estratégicos”, vem pôr em causa o mundo organizacional mecanicista e afirma a empresa como lugar de criação de pertenças diversificadas, só perceptível através da análise do simbólico. A pluralidade de identidades e culturas geradas na organização vem revelar um problema - o problema da integração.

Larçon e Ritter (1979) distinguem cultura de identidade. A primeira é uma acção do passado, um conjunto de postulados sobre a acção colectiva , reconhecidos como comuns, e a segunda (identidade), um conjunto de características de uma empresa que a tornam específica e identificável, contudo é pertinente para todos os autores esta distinção, apenas se verifica pertinência para a grande maioria na distinção entre profundo e superficial .

Foi também feita uma abordagem à cultura com metáfora, que não é uma moda mas um caminho para conseguir uma nova visão da empresa. Só através deste caminho foi possível o trajecto do “racionalismo estrito” ao “subjectivo simbólico”, tendo uma nova visão de homem, “o homem comunicacional e estratégico”. Apesar da opinião de Lopes e Reto (1989) a metáfora cultural apenas legitima o paradigma tradicional em gestão pois continua a permitir postular sobre determinação do micro-social pelo macro.

Nesta revisão de literatura são também abordados os principais paradigmas nas suas dimensões, natureza da ciência e natureza da sociedade, e consoante encaram a realidade, objectivistas ou subjectivistas.

De realçar a emergência, do “paradigma cultural” como novo paradigma das organizações (Smircich 1985), como resposta ao paradigma clássico e tentando resolver o problema da integração que a racionalidade técnico-burocrática não conseguiu resolver. Mintzeberg (1982) preconizou um mecanismo de integração a que chamou “configuração missionária” e onde a socialização dos membros era feita através da doutrinação, sendo que a organização teria uma sexta componente a “ideologia”.

O paradigma clássico, “controlo pela hierarquia ou mecanismo burocrático”, no dizer de Ouchi (1982) e Wilkins e Ouchi (1983) não resolve o problema da integração, portanto, à luz da formulação de Th-Kuhu (1970) esperava-se um paradigma alternativo, que ultrapassasse definitivamente este problema da integração e sobredeterminação do micro pelo macro-social.

Se numa perspectiva da cultura enquanto controlo, objectivo é a adaptação do sistema organizacional ao meio, continuando a dita sobre determinação, já a alternativa político-cultural se inspira em novas concepções de sistemas auto-referência e auto-produzidos, o que implica autonomia do micro-social.

Este paradigma político-cultural, na opinião de Lopes e Reto (1990), é o mais significativo, pois a empresa institui, através da Gestão do simbólico, mecanismos de integração flexíveis por forma a criar uma identidade empresarial única que leve à existência de uma ordem negociada.

Referindo-se à tipologia de Wilkins e Ouchi (1983) os autores acham que o “controlo pelo mercado e pelo clã” é o único paradigma capaz de propor um pacto baseado na cooptação.

3. CLIMA ORGANIZACIONAL

3.1. CULTURA E CLIMA

Quer a perspectiva “a organização tem uma cultura” (onde a cultura é vista como uma variável organizacional, controlável e gerível, por forma a gerar mais eficácia através da motivação e empenho dos seus membros), quer a outra, “a organização é uma cultura” (que vê a cultura como uma construção da acção e reacção dos seus membros), reconhecem um papel preponderante ao elemento humano, aos seus comportamentos e reacções. Assim, não ficaria esta investigação completa se não fosse tomada em conta uma das principais fontes de motivação e aprendizagem humanas: a percepção. Os homens interagem e reagem de acordo com a forma como se percebem e percebem, o outro, o meio, o grupo e a organização.

Segundo Schein (1992), “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 ensinado aos novos membros, como a maneira correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas”. Ora atesta esta definição, que a cultura se forma com base naquilo que o grupo vai percebendo e na forma como este vai interpretando a dinâmica organizacional, contudo também são as percepções dos indivíduos que vão estar na origem do clima organizacional.

Como veremos no desenvolvimento do tema, há autores que não distinguem os dois conceitos, contudo, cultura e clima não se sobrepõem, há que apurar as diferenças.

As mudanças ao nível da cultura podem ser obtidas através das mudanças nas práticas diárias da organização, as quais, podem gerar um clima divergente da cultura que forçará profundas transformações na empresa e que, por sua vez, irão influenciar a cultura. Esta interdependência leva a que alguns autores não façam a distinção, porem sabemos não se sobrepõem.

3.2 - CONSTRUÇÃO DO CONCEITO

A noção de clima organizacional não é nova. De facto, é Schneider (1985, p.595) quem o afirma, “the idea that groups and organizations have cultures or climates has been acknowledged since Lewin et al’s (1939) reserched on creating social climates (authoritarian, democratic, laissez-faire)”. O mesmo autor refere que, por vezes, a noção de clima e cultura foram utilizadas como equivalentes ou sinónimos no domínio da literatura organizacional, contudo, há diferenças que importa salientar.

O conceito de clima organizacional tem um passado mais longo e rico, quando comparado com o conceito de cultura, sobretudo ao nível da investigação. Contudo, na opinião de Scheneider assiste-se actualmente a uma alteração de posições dos dois conceitos: enquanto que em relação à cultura se verifica proeminência e actualidade, em relação ao clima assiste-se a um declínio do percurso teórico do conceito.

Também ao nível das referências teóricas existem diferenças. São poucas as sobreposições e raros os pontos de contacto (Schneider & Reichers, 1983), o mesmo acontecendo em relação às orientações metodológicas adoptadas na sua investigação. Enquanto que, na maior parte dos estudos sobre clima organizacional, encontramos o recurso a métodos qualitativos, os estudiosos da cultura organizacional privilegiam o recurso a métodos qualitativos e ao estudo de casos (Gregóry 1983).

Schneider (1985) e mais recentemente Rousseau (1988), sublinham que o conceito de cultura é mais abrangente e integrativo do que o conceito de clima e, também, que a investigação referente à cultura pretende atingir um nível de profundidade que estava ausente da investigação respeitante ao clima. Os estudos relativos ao clima social debruçam-se sobre a percepção dos atributos da organização partilhada pelos seus membros, enquanto que os estudiosos da cultura organizacional se propõem obter um conhecimento aprofundado das representações, normas e valores que operam

na organização e a tornam um sistema viável, bem como o modo como estas (representações, normas e valores) comunicam e são comunicadas na empresa, focalizam os processos através dos quais, os actores atribuem sentido às actividades e acontecimentos, isto é, os processos através dos quais a vida organizacional adquire sentido, tornando-se uma realidade significativa para os seus membros.

Em resumo, pode-se definir cultura como sendo o conjunto de opiniões, normas e valores que determinam o comportamento, enquanto que o clima, seria entendido como uma dimensão da cultura, na medida em que se refere aos aspectos que são percebidos pelos seus membros, tais como, o grau de satisfação pelo trabalho ou a identificação com a empresa ou organização.

A partir dos anos 60 o clima passou a ser estudado por vários autores Campbell e al., (1970); Joy e Sloem, (1979); Schneider e Reichers, (1983); e Rousseau (1988), foram os que mais se debruçaram sobre o assunto tendo produzido e publicado vários artigos.

Argyris (1958) e Forehand e Gilmer (1964) foram os primeiros a caracterizar as percepções que os empregados tinham das organizações em que se inseriam e desde aí o clima passou a ter um papel importante na pesquisa organizacional. Serve-se do método de recolha de dados - questionários ou entrevistas estruturadas - os quais são apresentados individualmente e permitem apurar uma variedade de percepções, que podem ser interpretadas para reflectir aquilo que os investigadores consideram ser o clima.

Sproull (1981) organiza as crenças em três categorias diferentes: descritivas (fenomenológicas), causais e normativas. As crenças fenomenológicas são descritivas dos atributos e acontecimentos associados com objectos ou entidades fundadas em unidades naturais ou sociais: acontece X; eu sou X; as pessoas gostam de X. Estas crenças especificam o que aconteceu, acontece ou acontecerá sob o ponto de vista do "crente". "Trabalhadores esforçados são bem pagos", "Os clientes são um

incómodo”, “Não se deve confiar na gestão”. Todas estas afirmações são exemplos de crenças descritivas que um membro da organização podia emitir.

Conceptualizar o clima como crenças descritivas é consistente com o conceito de Lewin de “espaço vital” empregado por Joyce and Slocum (1979, p. 320) para descrever a interacção pessoa/ambiente especificado no seu modelo de clima. Segundo Lewin (1936), o ambiente experimentado por um indivíduo é caracterizado por factores “quase”-físicos e sociais, todos baseados na interpretação de um indivíduo. James and Sells (1981), argumentam que estas “percepções orientadas descritivamente” (p. 277) reflectem apenas generalizações abstractas sobre situações, e não precisam de ser directamente ligadas a atributos e acontecimentos situacionais, mas reflectem sim manipulações individuais ou interpretações de informação.

3.3 - CONCEITOS E ESTATUTOS DO CLIMA NA ORGANIZAÇÃO

Uma cronologia dos significados que os investigadores têm dado para o clima, indica a elaboração do conceito desde as propriedades ou características organizacionais observadas, debatidas por Forehand and Gilmer (1964) e Friedlander and Margulies (1969), as representações e interpretações cognitivas de James and Jones (1974), James and Sells (1981) e Schneider (1975), até às percepções sumárias de Schneider and Reichers (1983). Passámos em revista desde as características organizacionais determinadas, passando pelas percepções (onde os factores organizacionais ou situacionais são supostamente dominantes), até esquemas cognitivos (onde os factores individuais são primariamente determinantes), até às percepções sumárias. No entanto, não há nenhuma investigação que nos diga se alguma destas conceptualizações é mais fortemente apoiada empiricamente.

O tratamento do clima como uma percepção genérica das situações tem tido a vantagem de permitir avaliações sumárias do contexto ao qual dá grande relevância, não descurando o nível

individual, contudo, verifica-se que, a falta de fronteiras (diferenciando o que o clima é ou não), é problemática (Glick, 1985) - e pode ser de facto uma investigação “reprimida” sobre clima, induzindo os investigadores, ou a focar exclusivamente em percepções específicas de contexto (evitando qualquer menção do conceito de clima como no caso da investigação da motivação e da liderança), ou a rejeitar a sua relevância para o estudo das organizações (uma preocupação demonstrada por Schneider, 1985).

Apesar do clima enquanto conceito ter limitações específicas que o distinguem de outras características e percepções, há contudo dois atributos que pela sua consistência, o definem e se mantêm através das várias conceptualizações. É o facto de ser uma percepção e de a mesma ser descritiva. Percepções, são sensações ou realizações (no sentido de compreensões) experimentadas por um indivíduo. Descrições, são os relatos das pessoas dessas realizações. Quer as diferenças individuais ou os factores situacionais expliquem pequenas ou grandes variações nestas descrições, elas variam de uma noção de clima para outra, o que se resume mais numa questão empírica do que situacional.

As limitações do contexto comportamental dadas pelo actor individual são consistentes com o que Sproull (1981) chamou de crenças fenomenológicas ou descritivas. Ora é nas distinções entre diferentes tipos de *crenças* que a natureza e a operação do clima podem talvez ser entendidas.

As crenças são o resultado da tentativa de um indivíduo de perceber, a partir de uma série de estímulos, uma situação ou padrões de interações entre pessoas. Há cognições, resultantes do processamento de informação. Todavia as crenças são mais do que percepções *per se* (como a vista e os sons). Num certo sentido, as percepções são pistas simplesmente informativas que são registadas ou recebidas, enquanto as crenças são o resultado de um processo activo cognitivo consistente, ou seja, esquemas mais elaborados, James and Sells (1981, p. 277).

Iniciadas pelas percepções, as crenças resultam da interpretação e organização das percepções numa compreensão das relações entre os objectos, propriedades e/ou ideias (Colby, 1973). Medidas auto - informativas de conceitos como clima, envolvem interpretação.

Para além das crenças descritivas, os indivíduos também manifestam crenças causais e normativas.

As crenças causais, exprimem a razão da ocorrência de acontecimentos ou estados da natureza, do próprio ou da sociedade: X aconteceu por causa de Y; se X ocorrer, Y irá ocorrer. Tais crenças especificam as relações operacionais entre um estado ou acontecimentos e objectos ou entidades. “Faço o meu patrão feliz chegando cedo”, “Ajuda os outros e eles ajudar-te-ão.” Tais crenças resultam de e promovem, interações predizíveis com outros (membros, clientes e organizações de grupos de trabalho) uma vez que, as relações causais também especificam a forma como os resultados desejados podem ser atingidos ou como os indesejáveis podem ser evitados.

As crenças normativas, especificam os estados preferíveis da natureza ou ser: X devia ser Y; X devia ser Z. Por exemplo, “Tens que conseguir a aprovação dos outros para se ires em frente”, “Para encaixares nesta organização, tens que parecer trabalhar muitas horas e nunca cometer erros”. As crenças normativas reflectem processos relacionados com unidades sociais (p.e. famílias, grupos de trabalho, empresas).

As crenças descritivas, constituem o que nós definimos como clima. As crenças causais e normativas são grandes componentes das nossas noções de cultura.

As crenças têm sido utilizadas anteriormente como a base de uma distinção entre clima e cultura (p.e. Lammers and Hickson, 1979; Ashforth, 1985).

Apesar destes três tipos de crenças estarem relacionados, o seu conteúdo, organização e processos subjacentes são diferentes. As comparações entre clima e cultura que se seguem, sugerem tanto as semelhanças como as diferenças nestes conceitos.

3.4 - PAPEL DO CLIMA NA ORGANIZAÇÃO

Se o facto de recorrer a métodos que se auto-informam (self-report), conduziu à classificação da pesquisa organizacional como uma “ciência da percepção” (Robin, Hulin e Rousseau, 1978), é todavia inegável que as percepções são fundamentais para a compreensão simultânea dos comportamentos dos indivíduos e dos processos característicos das suas organizações. Existem mesmo provas que revelam, que o impacto das características organizacionais, contextuais e respostas individuais (p.e. o impacto da estrutura sobre as atitudes, o efeito das tecnologias na performance) é mediado pelas percepções individuais da situação (Rousseau, 1978; Brass, 1981).

O clima tem assumido vários papéis: variável interveniente nos estudos situação resposta, substituto dos indicadores “objectivos” fixadores de características e, indicador de como os indivíduos experimentam o local de trabalho.

De certo modo, tanto os investigadores como os membros da organização têm ajudado a construir o conceito de clima. Os primeiros para responder às suas próprias necessidades metodológicas e conceptuais, os segundos, para dar sentido à sua experiência do cenário laboral.

Independentemente do papel que o clima possa ter na pesquisa organizacional, as percepções que o constituem são mais do que uma fonte conveniente de dados, são também importantes factores na teoria, na investigação e na prática. Apesar de todo este significativo progresso conceptual e metodológico (Schneider e Reichers, 1983; Glick, 1985), ainda persistem muitas definições conflituosas de clima, muitas inconsistências nas operacionalizações e pouca integração teórica.

Essencialmente, o clima é constituído por descrições individuais do cenário ou contexto social do qual a pessoa faz parte (Rousseau 1988). O que o indivíduo descreve, quer sejam os processos de tomada de decisão da empresa, as relações com os superiores ou interacções com colegas, não é nem especificado nem reprimido pelo estatuto do clima. O clima é um conceito sem conteúdo,

denotando de certo modo percepções genéricas do contexto em que um indivíduo se comporta e no qual reage. O Clima, segundo Schneider (1985) citando vários autores, tem sido determinado em contextos tão díspares como dormitórios universitários (Moos, 1978), navios da marinha americana (James and Jones, 1977), dioceses católicas (Shneider and Hall, 1972), e empresas e agências governamentais (Schneider, 1975; Schneider and Snyder, 1975; Schanke, 1983; Solomon, 1986). O conteúdo das percepções do clima têm variado o suficiente para incluir, embora não se limite a isso, características comunicativas como a informação patrão/empregado (Bass et al., 1975), e fluxo (Drexler, 1977), estilo de liderança (Payne and Mansfield, 1973; Gavin and Howe, 1975; Jones and James, 1979), e eficácia organizacional (Shneider, Parkington and Buxton, 1980). Como Glick (1985) observa, até uma lista abreviada das dimensões do clima demonstra a sobreposição com a maior parte dos maiores constructos no comportamento organizacional.

3.5 -NÍVEIS DE DESCRIÇÃO

As especificações sobre clima requerem uma identificação do que vai ser descrito. As percepções situacionais podem ser analisadas de três formas: nível, tipo e faceta (Rousseau 1988).

Quando as percepções são relatadas pelos indivíduos, cada depoimento feito tem um nível, sobre o qual cada pessoa relata. Os indivíduos podem descrever a sua unidade de trabalho ou os membros dela, tais como os superiores ou os colegas (Joyce and Slocum, 1984), ou ainda a sua organização ou a empresa com a qual têm negócios (Schneider, Parkington and Buxton, 1980). A partir do objecto das suas descrições, deduzem-se as classificações de “grupo de trabalho” ou de clima “organizacional”. Os investigadores pediram aos inquiridos para descrever a organização que os emprega, empresas das quais são clientes, as suas subunidades, grupos de trabalho (patrões e colegas) e posições hierárquicas. Daqui resulta uma avaliação do clima que reflecte a unidade sobre

a qual o indivíduo fornece informações (o alvo ou o *nível descritivo*), contudo, o indivíduo é sempre o nível de medida.

Foi a constatação da falta de um consenso suficientemente firme entre os membros de uma unidade, no que diz respeito às descrições dos locais e grupos de trabalho, que levou os investigadores a inferirem que o clima é um atributo individual (James and Sells, 1981). Todavia, a medição do clima especificou, (muitas vezes de forma pouco produtiva), o nível descritivo sobre o qual os indivíduos era suposto darem informações e em alguns casos, incluiu explicitamente níveis de descrição muito diferentes (p.e. departamento). A ambiguidade no âmbito das referências das informações perceptuais podem facilmente levar dois inquiridos a construir percepções sobre partes muito diferentes da organização (o seu próprio trabalho, o seu grupo de trabalho ou a empresa como um todo). Além disso, em alguns casos, os inquiridos, a quem foi pedido para fazerem descrições específicas podem achar difícil diferenciar um fenómeno a um determinado nível de outro. Por exemplo, a abertura da comunicação organizacional pode ser difícil de distinguir da qualidade da comunicação que os empregados estabelecem com o seu patrão; estes podem não estar na posição ideal de atribuir uma boa ou má comunicação às práticas organizacionais ou às preferências de um só gestor. Não obstante, eles vão responder às perguntas que os investigadores lhes colocarem - potencialmente um caso daquilo que Nisbett and Wilson (1977) chamaram de "dizer mais do que se pode saber".

Tipos de clima

Os debates sobre o significado das diferenças perceptivas e os vários graus de dispersão do grande número de climas nas unidades organizacionais, levaram à proliferação de "tipos" de climas: psicológico, agregado, colectivo e organizacional.

Se há investigadores que defendem que o clima organizacional não pode existir sem consenso (Dexler, 1977; Joyce and Slocum, 1979), outros, interpretaram a falta de consenso como significando que o clima é um atributo individual (James and Sells, 1981). Em resposta às diferenças empiricamente observadas no consenso entre indivíduos no mesmo nível descritivo, emergiram na literatura quatro tipos de conceptualizações de clima.

Clima psicológico: traduzido essencialmente por percepções individuais desagregadas dos seus ambientes, psicológicas e abstractas na sua natureza. Estas percepções não são tratadas como descrições organizacionais mas sim como informações, reflectindo a forma como os indivíduos organizam a sua experiência do ambiente. As diferenças individuais são postuladas para assumirem um papel importante na criação dessas percepções como o fazem os ambientes próximos ou imediatos nos quais o indivíduo é um agente activo. O clima psicológico é moldado por factores que incluem os estilos individuais de pensamento, a personalidade, os processos cognitivos, as interacções culturais e sociais, consistentes com a noção de Lewin de espaço vital. Estas percepções não precisam de concordar com as de outros indivíduos no mesmo ambiente porque: o ambiente próximo de um indivíduo pode ser único (p.e. quando só uma pessoa tem um determinado trabalho) e também porque, as diferenças individuais assumem um papel substancial nessas percepções (James and Sells, 1981).

Joyce and Slocum (1984) examinaram um grande número de indivíduos com resultados/respostas de climas semelhantes e descobriram, que os factores pessoais são menos importantes que os contextuais na explicação dessas percepções - apesar dos factores pessoais darem conta de alguns números que os factores culturais não dão.

Independentemente das origens das crenças descritivas baseadas em situações, elas parecem funcionar como variáveis intervenientes na conexão entre as características e as respostas

individuais (p.e. Newman, 1975), consistente com o papel geral das percepções em efeitos a nível cruzado com indivíduos (Rousseau, 1978).

O problema básico *conceptual* colocado pelo conceito de clima psicológico a nível individual, é a sua fraca diferenciação do estilo cognitivo individual. Definida como as formas características nas quais os indivíduos organizam conceptualmente o ambiente, a cognição é uma construção cognitiva que os psicólogos desenvolveram para explicar o processo que medeia entre os estímulos e as respostas. Esta conceptualização do estilo cognitivo é virtualmente idêntica à que James and Jones (1974) dão para clima. Uma distinção pode residir na ênfase cognitiva que os psicólogos dão à estrutura mais do que ao conteúdo do pensamento (Goldstein and Blackman 1978), a preocupação na investigação organização com classes particulares de factores situacionais. Não obstante, como um modelo genérico de percepção (onde o conteúdo tem um papel menor), o clima psicológico sobrepõe-se largamente ao estilo cognitivo.

O clima agregado: são as percepções individuais medidas em alguns níveis hierárquicos formais (p.e. grupo de trabalho, departamento, divisão...). Deve salientar-se que o nível de agregação não precisa de se conformar com o nível descritivo das percepções. Jones and James (1979) agregaram dados para níveis de subunidade e de navio, apesar de nenhum ser explicitamente o objecto de todas as informações de clima dadas pelo pessoal naval. Os climas agregados são construídos com base na qualidade de membros dos indivíduos em algumas unidades identificáveis da organização formal e no acordo intra-unidade ou consenso nas percepções. A base lógica que se encontra por detrás da agregação dos dados individuais a um nível de unidade é a suposição, à priori, de que alguns grupos ou colectividades organizacionais têm um clima e que estes podem ser identificados através de testes de diferenças significativas entre unidades (Joyce and Slocum, 1979 citados por Rousseau). Também se pode inferir que esta agregação de percepções individuais é justificada porque o acordo

perceptivo implica um significado partilhado, contudo ainda nenhuma investigação até à data justificou esta suposta conexão entre percepções agregadas e interpretação.

Os climas agregados são estabelecidos com base em diferenças entre unidades empiricamente observadas, às quais são atribuídas a diferenças situacionais reais que levam os membros de uma unidade a concordar mais uns com os outros no que diz respeito às suas percepções, do que com outros membros de outras unidades, tal como o clima psicológico, os climas agregados são supostos intervir entre factores situacionais (objectivos) e respostas individuais. Apesar do clima agregado derivar dos dados a nível individual reflectindo o acordo intra-unidade, o significado do conceito criado a nível colectivo não está bem estabelecido, ficando no ar, na opinião de Rousseau (1988), algumas questões:

1. Explicará o clima agregado as respostas que o clima psicológico não explica?
2. Terá significado para além das percepções individuais?
3. Serão as suas relações com outras variáveis diferentes das de outros tipos de clima?

Se o clima agregado é um verdadeiro fenómeno a nível da unidade, os indivíduos deviam ter menos experiências “desconfirmantes” e as suas interacções com outros membros deviam servir para moldar e reforçar um conjunto comum de descriptors comparável com uma construção social de realidade (Joyce and Slocum, 1979). Mas como a interacção entre os membros de uma unidade não é considerada uma condição indispensável para o consenso, não precisam de existir dinâmicas sociais ou grupais na base desse consenso. Assim, a etiologia, a origem e o significado de clima agregado não estão bem especificados. Como um conceito derivado de métodos, o seu estatuto e valor teórico não estão ainda bem estabelecidos.

O *clima colectivo*, emerge do acordo entre indivíduos no que diz respeito à sua percepção de contextos comportamentais. No entanto, em contraste com o clima agregado, o clima colectivo não precisa de se sobrepor às unidades formais, pois é uma combinação de indivíduos para quem as situações têm valores de estímulos comuns. Essencialmente, é identificado retirando as percepções individuais e os factores situacionais, combinando-o (independentemente da qualidade de membro de uma unidade) em conjuntos que reflectem os mesmos resultados de clima. Os factores pessoais e situacionais têm sido considerados profetas da qualidade de membros de um conjunto, mas algumas descobertas indicam que os factores pessoais (como a gestão e a experiência profissional, tempo na função e a idade) justificam alguns grupos, enquanto que os factores situacionais (como a área funcional, a localização...) justificam outros. No caso do clima colectivo, as interacções são postuladas para jogarem um papel importante na determinação das percepções partilhadas - apesar do seu papel não ter sido empiricamente avaliado.

A potencial importância da interacção para o consenso de clima (tanto para o agregado como para o colectivo) e o seu efeito no comportamento é talvez mais evidente na difusão de fenómenos inusitados de doenças psicogénicas de massa. Erupções de doenças misteriosas entre grande número de empregados onde não se conseguiu contudo, encontrar uma base física para sintomas como náuseas, dores de cabeça e arrepios. Os investigadores estabeleceram um laço entre as características situacionais, as percepções e atitudes dos empregados e as doenças psicogénicas de massa. Numa erupção, de uma tal condição de um departamento muito importante numa universidade, Sthal and Lebedun (1974) investigaram a razão pela qual alguns trabalhadores não foram afectados enquanto que muitos dos seus colegas foram vítimas de uma doença misteriosa. Uma diferença entre os trabalhadores saudáveis e os doentes era a linguagem. Um trabalhador saudável que não falasse inglês tinha pouca interacção na função com empregados que falassem inglês. As doenças psicogénicas de massas aparecem ligadas à difusão de insatisfação e ansiedades

entre trabalhadores que interagem no seu trabalho. Aqui, interações significam percepções negativas do local de trabalho e insatisfação partilhadas e a resultante doença psicogénica. A falta de interação significa pouca influência de grupo nas percepções e uma aparente “inoculação” da doença psicogénica. Todavia o papel dos processos sociais na criação de percepções de clima partilhadas permanece sugestivo, mas bastante inexplorado.

O clima organizacional parecem reflectir dois esquemas de pensamento. Por um lado, a visão interactiva do clima organizacional é, essencialmente, a forma como as percepções individuais das práticas e características organizacionais que encontram os critérios estatísticos para se agregar a esse nível (James e Jones 1974). Porém, em contraste Glick (1985) argumenta que o clima é um atributo organizacional (tecnologia ou estrutura) como oposto do psicológico. Assim, o clima deve ser tratado com uma realidade experimentada, o que significa que o indivíduo se refere ao clima não como sujeito ou inquirido mas como informador. A investigação percorreu um longo caminho desde o tempo em que as percepções dos empregados sobre a organização eram automaticamente integradas como clima organizacional. Glick (1985) argumenta que as percepções a nível individual podem ter uma dimensão diferente do verdadeiro clima da organização. Para as informações a nível pessoal serem o retrato fiel dos factores organizacionais, os indivíduos têm de ter uma clara, consistente e comum moldura de referência, a organização, além disso, os investigadores que procurem estabelecer qual a informação dos indivíduos que pode ser combinada num resultado fidedigno a nível de organização, devem apoiar-se num enquadramento consistente. Lick (1985) pormenoriza o papel da falácia do nível errado nas estimativas estatísticas onde o consenso a nível individual, (mais do que a confiança a nível organizacional das pontuações do clima), tem sido usado para justificar o tratamento do clima agregado como clima organizacional.

A natureza e etiologia do clima organizacional não são especificadas por Glick. Se o encararmos como um indicador exacto, de algo *organizacional*, isso não é uma percepção, mas um atributo da organização expresso todavia em termos psicologicamente significativos (p.e. digno de confiança, amigável). Tirar a componente cognitiva do clima organizacional cria uma descontinuidade com a tradição do clima. Não está claro no momento como é que a noção de clima organizacional de Glick cabe nos modelos de clima orientados cognitivamente.

A distinção que a actual pesquisa sobre clima parece fazer entre o que é clima a nível organizacional, por oposição à estrutura organizacional ou a outros conceitos medidos através das percepções individuais, é que o clima reflecte uma orientação de uma pessoa que está por dentro da organização por oposição às categorias analíticas de uma pessoa estranha à organização (Outsider). Os conceitos de clima e estrutura aparecem assim respectivamente comparáveis com as orientações *emic* (insider) e *etic* (outsider) no tratamento das culturas discutido por Morey and Luthan (1984). Muitos investigadores de conceitos, costumam caracterizar a orientação *etic* reflectida pela organização, por exemplo, as estruturas, a centralização e a hierarquia ou processos (como os mecanismos de resolução de problemas, o aperfeiçoamento de manutenção e de tensão); como sendo originadas mais nos trabalhos de enquadramento teórico do que na organização cognitiva dos indivíduos. Por exemplo, é duvidoso se algum indivíduo já pensou sobre os processos da organização “para melhorar a tensão” em tais termos até que isso lhe seja perguntado. No entanto, o clima organizacional pode ser explicado como um descritor de atributos da organização expresso em palavras caracterizando as experiências individuais (orientação *emic*) com a organização. Esta distribuição significa que as avaliações de clima empregam menos descritores abstractos das organizações na perspectiva do informante. A grande vantagem das avaliações de clima sobre medidas actuais mais discretas (p.e. liderança, recompensas) na sua qualidade sumária, são as descrições gerais de contextos que os investigadores sobre clima procuram muitas vezes obter. A

qualidade sumária não significa que as descrições se tornem mais abstractas, mas que são representações de como as organizações simpatizam com as pessoas que as integram ou com aquelas que devem lidar com elas como vendedoras ou clientes.

O uso do clima como um descritor genérico da experiência baseada na organização, levanta numerosas questões respeitantes ao alvo a descrever, as suas facetas e os factores que estão na base da emergência do consenso nas percepções situacionais dos indivíduos. A necessidade de precisão na especificação e operacionalização é evidente. Novas áreas de investigação que empregam conceitos de clima de faceta específica, sugerem formas pelas quais esta precisão pode ser alcançada.

3.6 - COMPARAÇÃO DA CULTURA E CLIMA

Rousseau, (1988) ao comparar clima e cultura afirma:

1 . O clima é descritivo.

A cultura é em grande parte normativa

2 . O clima é uma descrição sumária

A investigação cultural operacionaliza o conceito como um detalhe rico.

3 . O clima existe em todas as organizações pelo menos a nível individual)

Por vezes muitas organizações não têm cultura (normas fortes podem estar ausentes)

4. Todos os indivíduos, num cenário organizacional, experienciam um clima.

Nem todos os indivíduos são parte de uma cultura.

5 . O clima está ligado a percepções individuais. Para perceber o seus efeitos, os níveis de análise deslocam-se para cima para as colectividades.

A cultura é um fenómeno grupal ou de unidade social. Para compreender os seus processos, os níveis da análise deslocam-se para baixo, da colectividade para o indivíduo.

Destes contrastes e comparações, podemos tirar duas conclusões:

- Há semelhanças suficientes entre os conceitos de clima e cultura, para que a investigação de uma nos informe sobre a outra.
- As diferenças entre as duas são suficientes para manter a sua distinção na conceptualização e operacionalização.

3.7- SÍNTESE

O clima nas organizações é uma **estrutura / interpretação / construção** dos investigadores das percepções dos indivíduos e dos cenários nos quais se comportam sendo que, construção significa construir, juntando partes num todo mais abrangente. O clima como uma percepção molar (Schneider, 1985) reflecte invariavelmente uma certa combinação de percepções discretas. O clima psicológico como uma medida das percepções individuais, reflecte avaliações de vastas categorias de características e de cenários (p.e. confiança, comunicação), mais do que específicos, micro detalhes...). Como tal, o clima, a todos os níveis, desde o individual ao agregado, colectivo e organizacional, tem qualidades sumárias.

O clima na investigação organizacional, é uma avaliação multidimensional das percepções situacionais. Serve como um conceito de “guarda-chuva” cobrindo e juntando tópicos específicos onde as medidas perceptuais são o suporte principal.

A liderança e a influência, os sistemas de recompensas e o apoio interpessoal estão entre os muitos conceitos dentro da ciência organizacional. Os conceitos servem duas finalidades, tanto no seu campo específico como parte de um mais vasto conjunto de dimensões que representam o clima. Como conceito multidimensional de clima, a pesquisa nestes subdomínios, emprega dados percebidos a muitos níveis e com muitas das mesmas preocupações que dizem respeito à tendência e ao conceito de agregação.

A investigação de clima informa os muitos subdomínios onde os dados percebidos, a agregação são comumente usadas. A sua contribuição verifica-se a três níveis:

1. dar aos descritores sumários as percepções situacionais, onde o contexto de comportamento é um factor importante;
2. explicar as determinantes e a etiologia das percepções sumárias, a maioria dos investigadores organizacionais não emprega;
3. desenvolver a metodologia e as regras de decisão para a agregação e a combinação dos dados perceptuais na pesquisa envolvendo níveis múltiplos.

Os investigadores constroem a ideia de clima não só pedindo aos indivíduos para lhes darem respostas a categorias sumárias, mas também nas combinações a que os dados do clima estão sujeitos baseados na semelhança, qualidade de sócio de grupo, ou uma moldura comum de referência. A construção do clima, através de unidades e níveis, introduz uma qualidade a vários níveis, implicando não só a explicação do nível específico ao qual o clima está ligado, mas também a especificação de modelos causais diferentes a cada nível. O clima psicológico, quase por definição, é um produto tanto das diferenças individuais como dos factores situacionais. Ao explicar a variação nas percepções a nível individual, esperaríamos que as diferenças individuais tivessem um papel substancial. Ao contrário, o clima a nível de unidade, onde os dados individuais são combinados baseados na qualidade de sócio na mesma unidade formal e encontrando critérios para o consenso ou precisão, pode ser menos afectado pelas diferenças individuais e mais pelas feições comuns situacionais. Assim, os investigadores que tentam demonstrar a necessidade de clima psicológico não precisam de explicar a mesma combinação da variação como aqueles que estudam o clima ligado a uma maior unidade.

O clima tem sido construído pelo investigador para significar coisas muito distintas. Facilitaria a nossa interpretação de cada estudo que emprega o conceito de clima, se os investigadores especificassem que tipo de clima estão a estudar e testassem, na sua validação, o impacto relativo das características da interacção situacional, individual e social nessa medida de clima.

A não ser que a medida se “comporte” de uma forma consistente com o tipo de clima que pretende penetrar (p.e. os climas a nível de unidade potencialmente influenciados pela interacção ou selecção de pessoas semelhantes, e o clima psicológico pelas diferenças individuais), a investigação sobre o clima desemboca na ênfase do método e na proliferação atórica dos tipos de clima.

A extensão do conceito de clima a novas áreas de investigação indica a sua viabilidade contínua como uma construção teórica, como o seu valor como fonte de avanços metodológicos na avaliação de descrições de situações psicologicamente significativas. Como a experiência de um insider ou constituinte da organização, o clima continua a ser um conceito durável na investigação organizacional.

4. CONCLUSÃO E REFORMULAÇÃO DO PROBLEMA

É chegado o tempo de fazermos uma avaliação sintética de tudo o que fica dito e foi investigado.

Foram tratados isoladamente dois conceitos teóricos, cultura e clima, contudo este facto não significa de todo que haja uma distinção clara entre ambos, pois quanto a isso não há consenso científico. As definições de clima e cultura organizacionais, bem como as diferenças e semelhanças entre os dois conceitos não reúnem o consenso de todos os investigadores.

É aceite que o clima se define através da forma como os indivíduos percebem as características do ambiente interno da organização, enquanto que os estudiosos da cultura, se propõem obter um conhecimento aprofundado das representações, crenças, normas e valores, vivenciados pelos actores organizacionais.

Se há autores (Ekvall, Edvard & Kline) citados por Karel de Wite e Jaap Van Muijen (1944) que sustentam diferenças dos níveis de profundidade (superficial para o clima e profundo para a cultura), outros há como Denison (1990), que sustentam que as diferenças entre clima e cultura não residem tanto no objecto de estudo, mas mais nas metodologias. Sustenta ainda este autor que se queremos numa investigação combinar as duas abordagens, racional e intuitiva para perceber a organização como um sistema social, há que integrar os dois conceitos cultura e clima.

Há mesmo autores como Dobrezynky, para os quais clima e cultura não são mais do que diferentes nomes do mesmo objecto, sendo que outros (Schein), comparam clima e cultura a diferentes camadas de uma cebola.

Não há portanto consenso em relação às semelhanças, diferenças, integração ou apenas diferenças metodológicas; contudo é aceite que as percepções que os indivíduos têm da

Não há portanto consenso em relação às semelhanças , diferenças, integração ou apenas diferenças metodológicas; contudo é aceite que as percepções que os indivíduos têm da organização e das características do ambiente interno, são fundamentais em qualquer investigação organizacional.

Conduziremos a nossa investigação, partindo da perspectiva de que se trata de conceitos diferentes, pois isso será um elemento enriquecedor deste trabalho.

Entre outros instrumentos de recolha de dados será usado um questionário (FOCUS 93) que tem como pontos de partida, o modelo de cultura organizacional de Quinn (1988) e o modelo de clima desenvolvido por De Cock, Browen e De Witte (1986). Consiste essencialmente em dois eixos os quais contrapõem os valores, interno/externo (no eixo horizontal) e flexibilidade/controle (no eixo vertical), gerando quatro quadrantes dos quais, cada um caracteriza orientações diferentes.

O facto desse questionário ser baseado em teorias organizacionais, habilita os investigadores a avaliar quais as teorias que prevalecem na organização e quais as que estão a ser usadas. Ao partir de teorias aceites e conhecidas, os resultados da aplicação do instrumento permitem uma interpretação baseada num amplo enquadramento. Esta base teórica do questionário permite uma extensa e profunda interpretação dos resultados.

A actividade bancária rege-se por regras e isso parece ser consensual em qualquer país do mundo.

“On peut définir en France l’activité bancaire ... come une activité soumise à agrément et fortement réglementée... doit aussi respecter un grand nombre de règles et des normes techniques d’origine légale ou professionnelles, qui influent fortement sur ses relations de clientèle et son organisation interne.” (Pierre Dupuch 1990)

Também em Portugal a banca, sobretudo a estatizada, é fortemente sujeita a regras que pré-determinam quase todos os procedimentos, numa tentativa de “standardisar” comportamentos e formas de actuação.

Ao descrever a banca, Dupuch deixa bem patente a ideia de que o controlo e as regras têm um papel preponderante na gestão bancária. Na realidade os bancos são regidos por uma estrutura altamente burocratizada e mecanicista com um grande controlo interno, sendo estas as características de uma “cultura burocrática”, cujos fins são; a estabilidade, o controlo e a continuidade.

“Porem as empresas públicas, têm também necessidade de inovar e de agir numa perspectiva comercial como as empresas privadas”. Drucker (1985) afirma mesmo que “as empresas publicas terão até mais necessidade de inovar em virtude do meio envolvente”. Contudo, é o mesmo autor que afirma que, “as forças que impedem o espírito empresarial e a própria inovação numa instituição de serviços públicos são-lhe inerentes, fazem dela parte e são dela inseparáveis”. As razões apresentadas pelo autor são três:

- a empresa publica é paga pelo orçamento e não pelos resultados
- a empresa publica, não sendo paga pelos resultados, depende de uma imensidão de elementos.

Para além dos consumidores há mais elementos com poder de veto.

- uma instituição de serviços públicos existe para servir e “fazer o bem”, pelo que, os seus objectivos são muito mais morais do que económicos e sujeitos a cálculos de custos benefícios.

Drucker (1985) reconhece desta forma que as empresas públicas e serviços públicos precisam de inovar existindo mesmo , forças que as pressionam nesse sentido contudo reconhece também que é difícil encontrar resultados nesta área.

Neves e Jesuíno (1993) por sua vez confirmaram a dicotomia gestão pública/gestão privada, sendo que as empresas públicas apresentam uma orientação dominante para a estabilidade e

Hofstede (1991) num estudo feito em cinquenta países tinha também verificado divergências entre empresas públicas e privadas, concluindo que as públicas são mais normativas e as privadas são mais pragmáticas.

Assim o nosso problema persiste embora reformulado. A organização em estudo é uma empresa pública e rege-se por orientações burocráticas o que não está de acordo com o discurso do presidente, nem com as necessidades da envolvente.

Por isso continuam pertinentes as seguintes questões:

- verificar-se-á a tendência burocrática nesta organização bancária?
- verificar-se-ão tendências idênticas ao nível da cultura e do clima?
- será que a vontade de gestão está a influenciar o clima?

II - ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

1. HIPÓTESE DE TRABALHO

Deduz-se da literatura revista, que a cultura organizacional está intimamente ligada, entre outras variáveis, à actividade da empresa e ao tipo de actividade. Ora sendo a actividade da banca gerida por regras (Dupuch 1990), e usando esta investigação sobre a cultura e o clima de uma organização bancária do sector público, formulamos a hipótese de que :

- vamos encontrar uma cultura burocrática independentemente da vontade da gestão.
- a visão e a vontade política dos altos dirigentes (mais sensíveis á necessidade de inovação), influenciam o clima, pelo menos a nível de quadros directivos, o mesmo não se verificando a nível da cultura.

2. MÉTODO

Neste capítulo iremos descrever e definir as variáveis, fazer a pesquisa das práticas organizacionais. Com a descrição da instituição financeira em análise baseada em documentos e entrevistas far-se-á uma caracterização aprofundada dos vários níveis organizacionais.

Faremos uma pesquisa das práticas gestionárias através da análise do discurso do presidente e da aplicação de um questionário Focus 93 para recolher e analisar dados referentes ao clima e cultura na Organização e ainda, de uma entrevista a dois directores, através do modelo de Weisbord. Descrever-se-á o processo de recolha, bem como a amostra e selecção de dados.

2.1. DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS EM ESTUDO

Neste estudo identificámos, como variáveis independentes, as práticas de gestão e a visão da Administração, as quais iremos caracterizar de seguida no sub capítulo “Pesquisa das Práticas”. Assume-se que as percepções dos sujeitos em termos de Clima e Cultura variam em função da sua pressão. Na literatura admite-se que a cultura e clima possam ser variáveis diferentes, sendo o clima, mais superficial, a variável que fará variar a longo prazo a cultura. Assim teremos como variável dependente, as percepções que as pessoas têm das práticas de gestão.

2.2. PESQUISA DAS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS

2.2.1- Entrevista

A entrevista feita a dois directores teve como guião o modelo dos seis componentes de Weisbord. 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 (1982), 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.

2.3 PESQUISA DAS PRÁTICAS GESTIONÁRIAS

2.3.1. Análise do discurso do Presidente

Para analisar o discurso do dirigente máximo socorremo-nos do método de “análise de conteúdo”, que, apesar de bem conhecido, pelas várias opções possíveis, explicitaremos resumidamente.

Este instrumento inspira-se provavelmente em técnicas de análise de texto já muito antigas tais como: a hermenêutica, a retórica, a lógica e outras .

Acrescenta à interpretação processos técnicos de validação, contudo, há sempre o perigo 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 desenvolvido ao longo do tempo. O primeiro nome que, de facto, aparece ligado à 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 e em constante aperfeiçoamento, tendo contudo um factor comum a todas as técnicas, a **inferência**.

Nesta nossa análise do discurso, utilizamos como ponto de partida a formulação de hipóteses. Segundo o discurso do presidente e pela nossa análise partimos da hipótese : - “a Organização em análise defende 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, **codificação** (processo através do qual os dados brutos são sistematicamente transformados e agregados em unidades, que permitem uma descrição exacta das características pertinentes do conteúdo) será feito através da análise qualitativa. É a mais discriminante e não está ligada a categorias frequências, 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 irredutível à normalização e é, portanto, o tipo de análise aconselhada para o tratamento do material. Na categorização, 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. Este tipo de categorização é indicado para estudar motivações de: opiniões, atitudes, valores, crenças, tendências. A categorização, é uma operação de classificação de elementos construtivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento, segundo o género (analogia) com critérios previamente definidos. 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. A fim de representar os dados brutos, construiu-se um sistema de categorias, que apresentará no capítulo dos resultados.

2.4 - QUESTIONÁRIO

Para procedermos à análise da cultura/clima organizacional, aplicámos um questionário, construído e validado em Portugal por José Neves e Correia Jesuíno (1993). Faz parte de um trabalho, de dimensão mais alargada em desenvolvimento em vários países o "Focus". Este instrumento foi construído com base no modelo dos valores contrastantes, já descrito no subcapítulo 2.9 - Modelo dos Valores Contrastantes de Quinn. É o resultado de um trabalho de Quinn e associados (1983; 1985) e foi confirmado posteriormente por Ryder, Dobrzynski, De Cock & De Witte, de uma forma independente em países diferentes.

Contém 40 enunciados sobre aspectos da vida das organizações, quer na sua vertente interna quer externa. Os enunciados estão distribuídos pelas amplitudes de 1 a 6, exprimindo cada número o seguinte: 1 (nunca/ninguém), 2 (poucos/raramente), 3 (alguns/por vezes), 4 (muitos/com frequência), 5 (quase todos/quase sempre) e 6 (todos/sempre).

É constituído por 2 partes. A primeira parte contém questões de índole descritiva que pretendem avaliar orientações do clima (40 itens), enquanto que a segunda parte contém questões de teor avaliativo que pretendem avaliar as orientações da cultura. Na parte final do questionário incluímos os aspectos informativos relacionados com as variáveis demográficas. Nas instruções é destacada a necessidade de considerar a organização como um todo e não apenas o seu local de trabalho. A confidencialidade das informações foi assegurada, dispensando-se a indicação do nome do respondente e do Departamento a que pertence.

O questionário pretende avaliar as quatro orientações definidoras do clima/cultura, as quais, citando Neves e Jesuíno (1982), se revêem nas situações descritas no Modelo de Quinn; inovação, racional, burocrática e apoio. Nas instruções pedimos aos inquiridos para anotarem a sua resposta, pensarem na sua organização como um todo e não apenas no seu local de trabalho, com vista a obtermos percepções globais e não apenas sectoriais.

3. SELECÇÃO DA AMOSTRA

Na Tabela 1, descreve-se o universo que vamos estudar. Na função Direcção predomina o número de homens, enquanto que o número de mulheres só é superior na função administrativa. Nas outras funções: “Coordenadores”, “Chefias” e “Técnicos + Funções Específicas” o número de homens é sempre superior ao número de mulheres, sendo o “*gap*” mais elevado para as carreiras de enquadramento (“Coordenadores” e “Chefias”) e menos significativo para a carreira “Coordenadores + F. Específicas”.

A definição e selecção da amostra teve como principal critério a ocupação de cargos de Direcção, Coordenação, técnicos e administrativos, representativos de todos os Departamentos do Banco, no sentido de analisar eventuais divergências da percepção do clima/cultura, bem como ao nível das práticas de recursos humanos.

Não incluímos na nossa amostra os colaboradores do Banco que exerçam actividades “não-bancárias”, por exemplo médicos, enfermeiros, serventes, pedreiros, canalizadores, ..., porque entendemos que se tratava de casos marginais que poderiam desvirtuar o objectivo do nosso estudo.

Tabela Resumo da População (*)

Tabela - 1 - 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	108
DOC	2		5		3		20	11	16	30	46	41	87
DET	3		6		9	1	5	2	47	29	70	32	102
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
SEC							7	4			7	4	11
TOTAIS	28	2	73	20	35	9	268	161	195	296	599	484	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.

O inquérito foi enviado por correio interno (acompanhado de uma carta explicativa onde se mencionava os possíveis contactos para obtenção de eventuais esclarecimentos) a 580 indivíduos (100% dos Directores, 50% dos Coordenadores técnicos, 50% das Chefias administrativas, 20% dos técnicos/funções específicas e 20% dos administrativos), e recebemos 201 respostas (das quais 8 não estão devidamente identificadas), o que corresponde a uma taxa de resposta de, aproximadamente, 35%., tendo obtido assim uma amostra com as características descritas na tabela 2.

4. ANÁLISE DOS DADOS

Tabela nº 2- Departamento/Função/Sexo

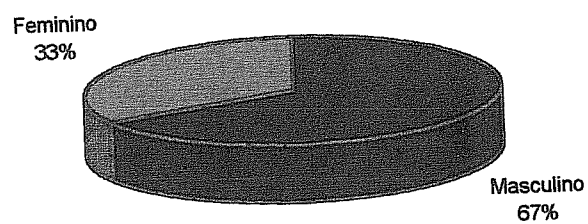
Funções/ /Dep	Direcção		Coordenadores		Chefias		Técnicos+F.Esp.		Administrativos		Total		Total Geral
	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	
DES	1	-	-	2	2	-	5	1	3	8	11	11	22
DOC	1	-	4	1	4	-	7	1	3	2	19	4	23
DET	1	-	4	-	3	-	1	2	4	3	12	5	17
DSB	1	-	-	-	2	1	11	4	2	3	16	8	24
DEE	1	-	1	-	2	-	1	4	2	3	7	7	14
DJU	1	-	1	-	2	-	-	-	-	-	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
TOTAL	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 permitam enquadrá-los nesta tabela.

1. Sexo:

masculino 67%

feminino 33%

**2. Idade:**

idade média de idades de 40,9 anos

idade mínima: 25 anos

idade máxima: 64 anos

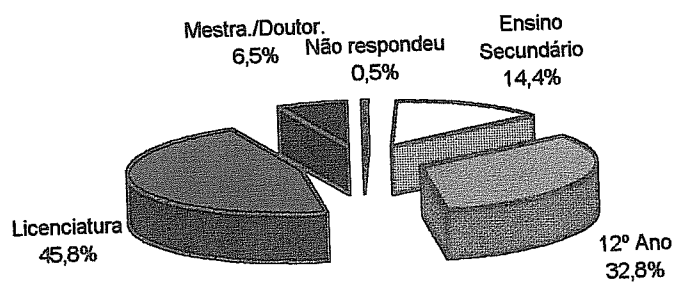
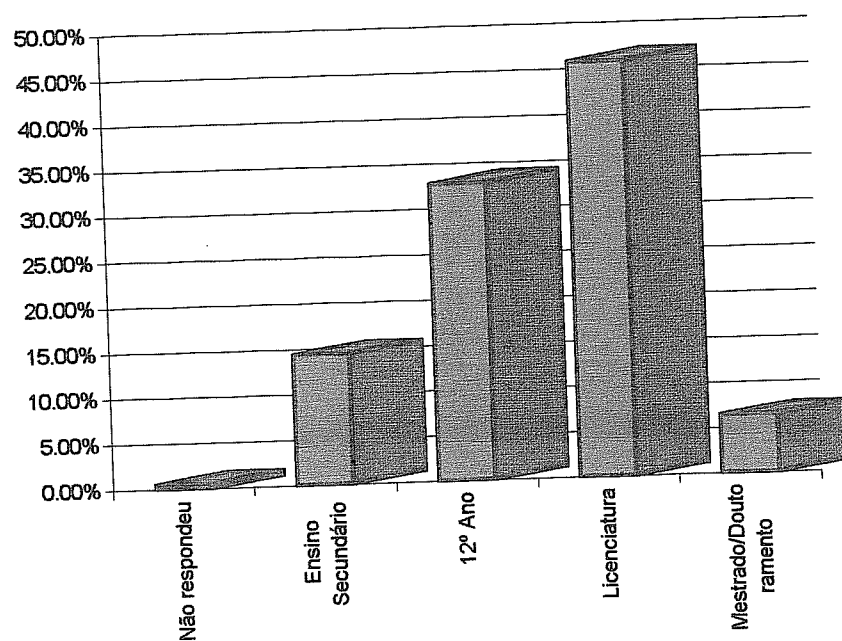
3. Formação escolar:

ensino secundário 14,4 %

12º ano 32,8 %

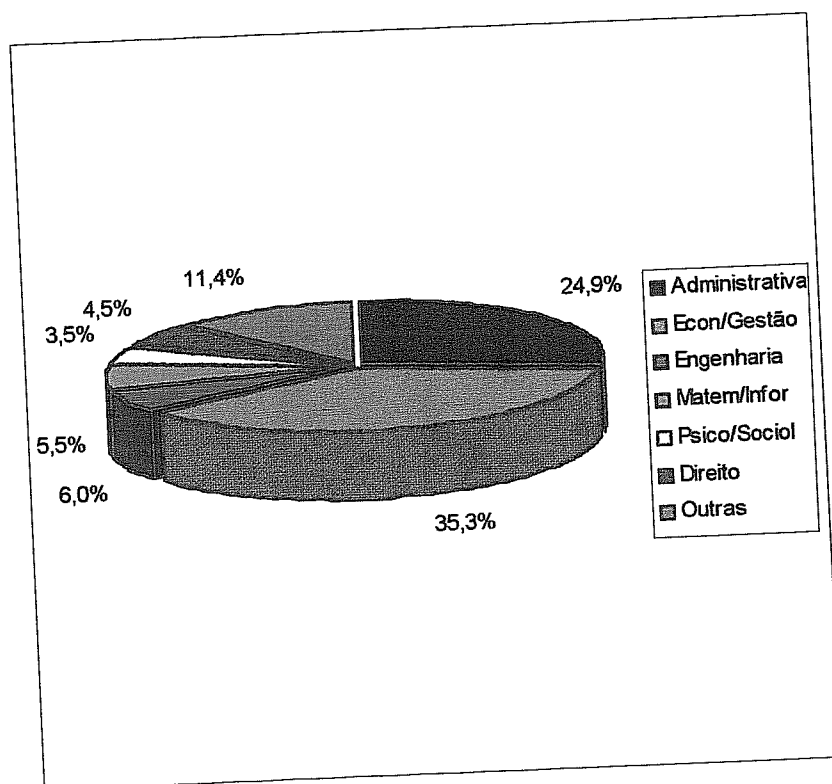
licenciatura 45,8 %

mestrado/doutoramento 6,5%



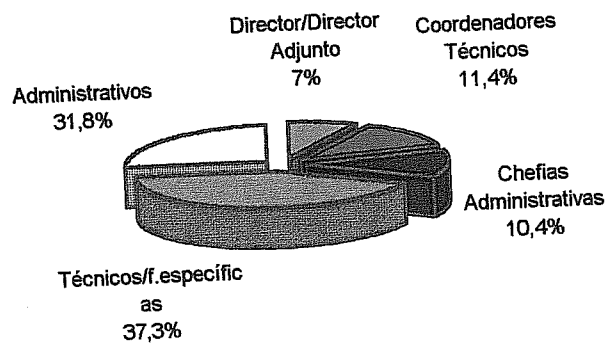
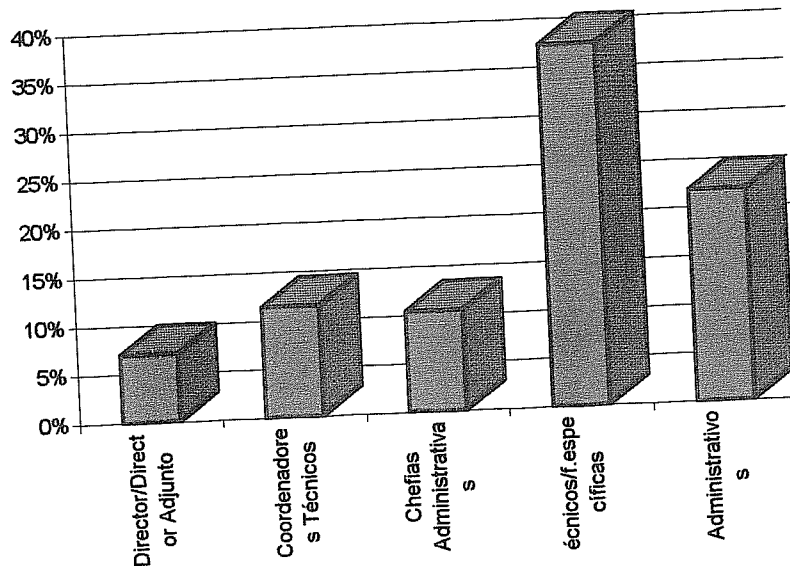
4. Área de formação:

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



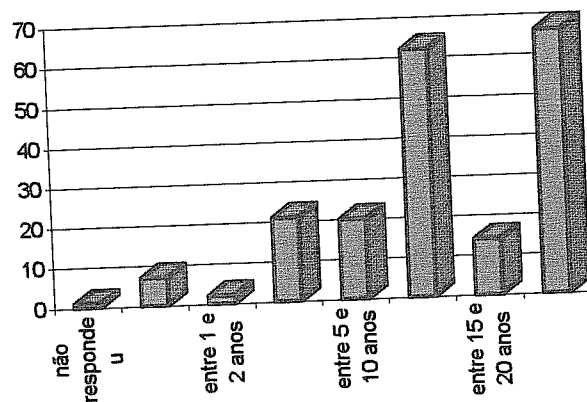
5. Posição hierárquica

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



6 Antiguidade

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



7. Departamentos:

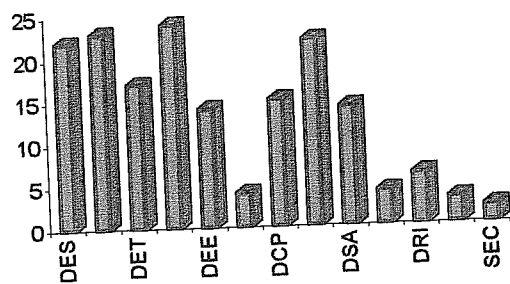


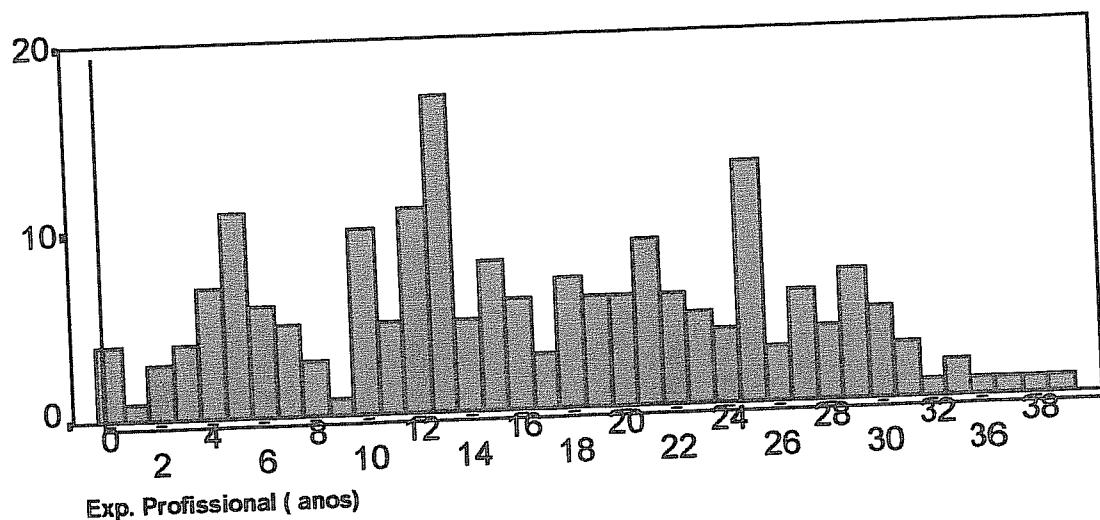
Tabela 3- Distribuição por Departamento

Departamentos	Frequência	%	% acumulada
	8	4,0	4,0
DES	22	10,9	14,9
DOC	23	11,4	26,3
DET	17	8,5	34,8
DSB	24	11,9	46,7
DEE	14	7,0	53,7
DJU	4	2,0	55,7
DCP	15	7,5	61,2
DRH	22	10,9	72,1
DSA	14	7,0	79,1
DAU	4	2,0	81,1
DRI	6	3,0	84,1
GAB	3	1,5	85,6
SEC	2	1,0	86,6
TOTAL	201		100,0

Legenda:

DES - Departamento Estrangeiro	DJU - Departamento Serviços Jurídicos	DAU - Depar. Auditoria
DOC - Departamento Operações de Crédito	DCP - Depar. Contabilidade	DRI - Depar. Relações Internacionais
DET - Depar. Emissão Tesouraria	DRH - Depar. Recursos Humanos	GAB - Gabinete Governador
DSB - Departamento Supervisão Bancária	DSA - Depar. Serviços Apoio	SEC - Secretariado Conselhos
DEE - Departamento Estatística e Estudos Económicos	DOI - Depar. De Organização e Informação	

A experiência profissional média é de 16,5 anos



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).

Apresentamos, seguidamente, três quadros - resumo da amostra recolhida quanto às variáveis Departamento, Função, Sexo, Idade e Formação Escolar

Tabela nº4 - 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		

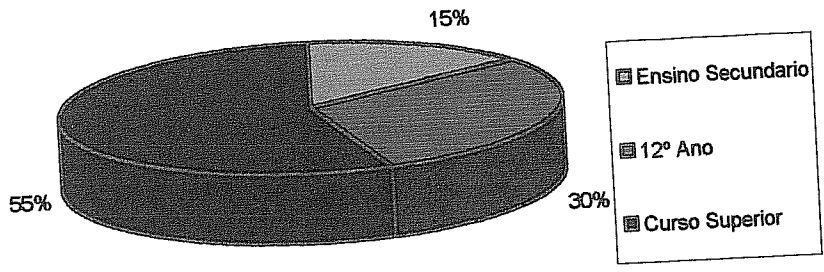
A Tabela 4, que apresenta a distribuição por Idade/Função/Sexo, permite verificar que na distribuição homens/mulheres, nos intervalos dos (54-59) e (60-65) anos, as mulheres contratadas eram poucas, A amostra recolhida apresenta uma desproporção de 21 homens para 1 mulher (ocupa uma posição de chefia). Atente-se, no entanto, que nos intervalos de idades focado é necessário ter em conta o desequilíbrio provocado pela diferença da idade de reforma: 65 anos para os homens e 62 anos para as mulheres.

Tabela nº 5 - Idade/Formação Escolar/Sexo

Idade/ /F. Escolar	Ensino Secundário		12º Ano/Equivalente		Licenciatura		Mestrado/Doutorament	
	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 (Tabela 3) 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 clara evolução de exigência de qualificações. Apenas 15% dos empregados têm qualificações ao nível do ensino secundário.



III - RESULTADOS

1 - ANÁLISE DE CONTEÚDO

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 de 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).

Assim, 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 de orientação e que houve implementação da reestruturação. Pode daí inferir-se (quarta coluna) que a actual direcção concorda com as linhas traçadas anteriormente e 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. A análise das “variáveis de inferência” (núcleos de sentido), aponta para a 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*. Pareceu-nos importante criar uma categoria que nos realçasse o que pretende, no futuro, a direcção do Banco.

Apurámos como “núcleos de sentido”, que se pretende consolidar capacidade técnica e operacional, dinamizar mudança e, ainda, uma melhor inserção social e uma cultura virada para os resultados.

Daqui se infere que o objectivo da direcção do banco é ter uma instituição com capacidade de mudança, constante adaptação e inserção social e que se consiga uma abertura à envolvente, portanto, uma grande orientação no futuro, para os resultados.

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

Por último, 5ª categoria, pareceu-nos importante ver quais os *Valores* subjacentes no discurso 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 e profissional das pessoas e, ainda, a viragem para o mercado, para os resultados.

Quadro nº1 - Análise do Conteúdo do Discurso

Categories Temáticas (Unidades de Registo)	Material Analisado	Variáveis de Inferência (Núcleos de Sentido)	Hipóteses Interpretações
<u>PASSADO</u> - Qual a representação e relação com o passado da instituição	Discurso do Presidente da Instituição	- Antecessores: <ul style="list-style-type: none"> • Com capacidade • Com orientações adequadas - Reestruturação tem sido implementada	Concordância com as linhas traçadas Evolução na continuidade
<u>ACTUALIDADE</u> - Qual a representação do presente. Como vê e sente a Instituição	“ “	- Actualização Banco e Sociedade - Há aceleração de processo de mudança - Há desenvolvimento e qualidade dos R.H.	No presente tem continuado o passado tendo sido adaptadas medidas consonantes
<u>OBJECTIVOS FUTUROS</u> - O que se pretende no futuro. Quais os objectivos para o Banco	“ “	- Consolidar capacidade técnica e operacional - Dinamizar mudanças - Melhor inserção na sociedade portuguesa - Desenvolvimento de uma cultura de banco virada para o mercado resultado	O Presidente do Conselho de Administração preconiza: <ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de mudar e adaptar • inserção social • cultura aberta à envolvente
<u>MEIOS</u> - 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 - Estimulo debate interno - Estimulo da auto-aprendizagem - Interação interdepartamental	Aposta nas valorizações satisfação das pessoas, no diálogo e na formação, como meios e fonte de energia.
<u>VALORES</u> - 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"> - Abertura e flexibilidade - Preocupação com as pessoas - Qualidade dos Serviços - Qualidade dos R.H.

Podemos, assim, concluir, por tudo o que fica dito e pela análise do quadro 1, que os valores são simultaneamente: competitividade (orientação para o mercado) e preocupação com as pessoas, sendo que, em relação à estrutura, nitidamente se valoriza a abertura à mudança, podendo daqui inferir-se que a cultura é “inovação” com uma forte vertente de “apoio”. Este é, segundo o presidente, o fundamento da estratégia da direcção.

2 - ENTREVISTA

No Quadro 2 resumem-se os resultados apurados nas entrevistas através do modelo de Weisbord.

A nível dos objectivos na perspectiva dos entrevistados, todos os estratos parecem estar conscientes da necessidade dos mesmos, contudo não concordam com a sua forma, qualidade e constante reformulação. À dificuldades em envolver os colaboradores nos objectivos globais da instituição, estando cada um mais preocupado com os da sua unidade de estrutura.

Quanto à estrutura, se a nível interno é propícia a elevados níveis de especialização, a nível externo a instituição não responde adequada e atempadamente a todas as mudanças de desenvolvimento. A estrutura é predominantemente funcional e é considerada algo deficiente para responder ao rápido ritmo de mudança dos mercados económicos e financeiros, embora a nível interno, conduza a elevados níveis de especialização.

O sistema de incentivos está orientado (na perspectiva de Maslow) para a satisfação das necessidades; de segurança, sociais e de estima. Visa gerir os comportamentos apropriados do ponto de vista da produtividade, premiando os mais empenhados e, é aqui que peca pela subjectividade. Outro aspecto negativo referido é o facto de este tipo de vencimento personalizado, obstar à rotação de pessoas. O facto das carreiras serem muito regulamentadas é, segundo nos referiram, um obstáculo motivação e desenvolvimento dos recursos.

Em relação à coordenação, apesar de não haver um mecanismo de controlo dos resultados, os mecanismos de coordenação (planos, orçamentos e reuniões formais) funcionam claramente.

Quanto à gestão dos conflitos o objectivo é conseguir o consenso, contudo é apontada a necessidade da existência de pessoas com conhecimentos técnicos na área.

Quadro nº 2 - Dimensões analisadas e resultados (Modelo de Weisebord)

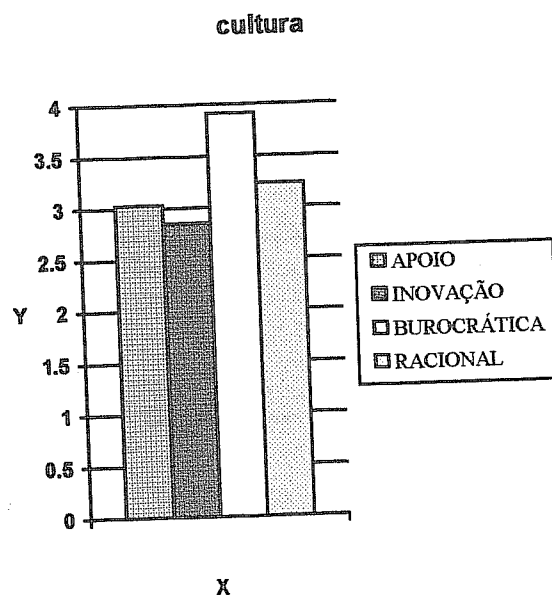
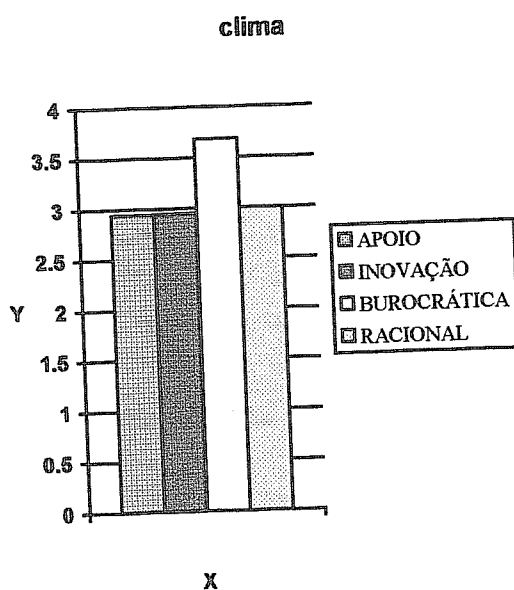
COMPONENTES	DESCRIÇÃO	DIAGNÓSTICO
OBJECTIVOS	Produção de: - estatística, estudos económicos, directivas para o funcionamento do sistema bancário Intervir: - nos mercados, monetário e cambial Garantir - estabilidade, de preços, monetário e câmbios	Os objectivos definidos no plano são compreendidos pelos colaboradores. Contudo são quase sempre alterados na prática por deficiente provisionamento e um certo distanciamento do real.
ESTRUTURA	O Banco tem vindo a implementar um plano global de racionalização orgânico-funcional com medidas incentivadoras de descompressão imobilidade efectivos . Estas medidas conduziram a um encurtamento da pirâmide da hierárquica e consequente diminuição de chefias intermédias com o aumento da responsabilidade dos colaboradores.	A nível externo: -É considerada algo deficiente para responder ao rápido ritmo de mudança. A nível interno: - é condutora de elevados níveis de especialização
SISTEMA DE INCENTIVOS	Dirigidos à satisfação das necessidades de segurança, sociais e de estima com recurso ao passado e a valores e rituais (segurança, emprego, prestígio, actividades lúdicas e recreativas). A política remunerativa é também usada como incentivo, premiando os comportamentos produtivos e os mais empenhados punindo os menos zelosos.	Ineficácia no sistema de incentivos pela sua subjectiva ligação ao comprimento dos objectivos
MECANISMOS DE COORDENAÇÃO	Assegurada através de: - planos - orçamentos - reuniões formais	Em termos práticos não estão a funcionar adequadamente. A nível geral não há um mecanismo de controlo dos resultados.
INTERACÇÕES INTERDEPENDÊNCIAS	bom relacionamento entre os diversos departamentos do banco, com alguma dificuldade em envolver os colaboradores nos objectivos globais. Contudo há grande preocupação individual com os objectivos da sua unidade de estrutura.	Perante os conflitos há alguma deficiência de pessoas com mecanismos de coordenação existindo grande morosidade na resolução dos mesmos pela falta de arbitragem e por ser usual o recurso há negociação consensual.
LIDERANÇA ORIENTAÇÃO DOMINANTE	Quer a nível de direcção, quer a nível de chefias intermédias, é muito formal virado para a tarefa	Muitas vezes pouco eficaz em termos de adequação aos objectivos.

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

3 - QUESTIONÁRIO

Tabela nº6 - Comparação dos resultados da Aplicação do Focus 93

	CLIMA				CULTURA			
	Média	D. Padrão	Min	Max	Média	D. Padrão	Min	Máx
APOIO	2,94	0,61	1,50	5,25	3,03	0,66	1,10	5,50
INOVAÇÃO	2,95	0,49	1,83	4,42	2,85	0,63	1,43	5,14
BUROCRÁTICA	3,68	0,62	1,83	5,50	3,91	0,62	2,50	5,20
RACIONAL	3,00	0,64	1,21	5,00	3,23	0,67	1,38	5,13



Gráficos comparativos das tendências de Clima e Cultura

Pela análise dos resultados do Focus 93, verifica-se a nível, quer da cultura quer do clima, uma nítida predominância burocrática.

Numa análise geral dos dados podemos verificar que o Banco tem, a nível global, uma cultura orientada para as regras e controlo, vindo assim a confirmar os estudos de Neves e Jesuíno (1993), onde se evidencia esta característica nas empresas do sector público.

4 - COMPARAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1- COMPARAÇÃO POR DEPARTAMENTO

Tabela nº 7 - Resultados por Departamento

DEP	CLIMA				CULTURA			
	Apoio	Inovação	Burocrát.	Racional	Apoio	Inovação	Burocrát	Racional
	\bar{X} σ	\bar{X} σ	\bar{X} σ	\bar{X} σ	\bar{X} σ	\bar{X} σ	\bar{X} σ	\bar{X} σ
DES	2.64 .53	2.95 .44	3.60 .47	2.84 .59	2.82 .52	2.91 .53	3.92 .63	3.18 .65
DOC	3.09 .47	3.11 .46	3.83 .64	3.04 .70	3.16 .49	2.84 .41	4.11 .53	3.33 .58
DET	3.01 .72	2.98 .54	3.86 .63	3.08 .75	2.91 .61	2.91 .78	3.84 .69	3.12 .73
DSB	2.85 .72	2.83 .49	3.97 .54	3.02 .63	2.92 .60	2.52 .48	4.09 .49	3.16 .50
DEE	3.14 .42	2.88 .50	3.40 .51	3.11 .60	3.15 .47	2.76 .52	3.75 .54	3.28 .65
DJU	3.25 .51	3.04 .41	4.00 .29	3.64 .46	3.30 .37	3.07 .64	4.50 .32	3.88 .34
DCP	2.93 .56	3.06 .31	4.03 .53	.69	3.05 .79	2.93 .70	3.91 .68	3.33 .65
DRH	3.18 .58	3.03 .49	3.45 .62	3.02 .63	3.27 .74	3.14 .58	3.82 .56	3.35 .69
DSA	2.76 .56	2.88 .51	3.52 .68	2.99 .66	2.96 .93	2.97 .78	3.90 .69	3.14 .84
DOI	2.85 .80	2.94 .55	3.69 .61	2.86 .75	3.04 .64	2.84 .74	3.84 .59	3.06 .77
DAU	3.66 .67	3.28 .99	4.33 .29	3.14 .61	3.7 1.17	3.21 1.3	4.40 .56	3.75 .93
DRI	2.96 .53	3.02 .60	3.67 .61	3.07 .45	2.76 .44	2.60 .50	4.22 .80	3.65 .74
GAB	2.96 .19	2.92 .22	3.78 .59	3.05 .25	3.20 .20	2.95 .33	3.73 .51	3.13 .66
SEC	3.00 .71	2.42 .24	3.25 .83	2.96 .25	2.45 .49	2.00 .00	3.35 1.06	2.38 .35

\bar{X} = Média σ = Desvio Padrão

Verificamos pela tabela 7 que, quer a cultura quer o clima, têm uma orientação nitidamente burocrática, sendo mais alta esta tendência no DCP (Departamento de Contabilidade) no que concerne ao clima e no DJU (departamento de Serviços) no que respeita à cultura.

Os valores mais baixos em ambas as vertentes cultura e clima situam-se no SEC (secretaria de conselhos).

4.2 - COMPARAÇÃO POR CATEGORIA PROFISSIONAL

Tabela nº 8 - Resultados por categoria profissional

Hierarquia	n	CLIMA				CULTURA			
		Apoio \bar{X} σ	Inovação \bar{X} σ	Burocrát \bar{X} σ	Racional \bar{X} σ	Apoio \bar{X} σ	Inovação \bar{X} σ	Burocrát \bar{X} σ	Racional \bar{X} σ
Director	30	3.63 .47	3.26 .36	4.00 .45	3.49 .47	3.58 .37	3.19 .64	4.26 .62	3.86 .41
Coord.	93	3.11 .59	3.05 .36	3.75 .50	3.15 .52	3.02 .50	2.82 .50	3.78 .55	3.22 .63
Chefias	44	3.09 .44	2.88 .38	3.80 .59	3.14 .56	3.01 .43	2.86 .39	3.83 .52	3.21 .44
Técnico	429	2.89 .53	2.91 .54	3.67 .57	2.92 .62	3.06 .67	2.74 .69	4.01 .59	3.24 .68
Admin.	481	2.75 .65	2.91 .50	3.56 .72	2.90 .71	2.87 .76	2.91 .65	3.82 .65	3.08 .71

Ao compararmos as categorias profissionais, verificamos também a orientação burocrática com “scores” mais elevados, sendo os directores, nas duas vertentes, os que têm médias mais altas.

Os mais flexíveis, em relação ao clima, são os administrativos; relativamente à cultura, os coordenadores.

Verificamos pela tabela 7 que, quer a cultura quer o clima, têm uma orientação nitidamente burocrática, sendo mais alta esta tendência no DCP (Departamento de Contabilidade) no que concerne ao clima e no DJU (departamento de Serviços) no que respeita à cultura.

Os valores mais baixos em ambas as vertentes cultura e clima situam-se no SEC (secretaria de conselhos).

4.2 - COMPARAÇÃO POR CATEGORIA PROFISSIONAL

Tabela nº 8 - Resultados por categoria profissional

Hierarquia	n	CLIMA				CULTURA			
		Apoio \bar{X} σ	Inovação \bar{X} σ	Burocrát \bar{X} σ	Racional \bar{X} σ	Apoio \bar{X} σ	Inovação \bar{X} σ	Burocrát \bar{X} σ	Racional \bar{X} σ
Director	30	3.63 .47	3.26 .36	4.00 .45	3.49 .47	3.58 .37	3.19 .64	4.26 .62	3.86 .41
Coord.	93	3.11 .59	3.05 .36	3.75 .50	3.15 .52	3.02 .50	2.82 .50	3.78 .55	3.22 .63
Chefias	44	3.09 .44	2.88 .38	3.80 .59	3.14 .56	3.01 .43	2.86 .39	3.83 .52	3.21 .44
Técnico	429	2.89 .53	2.91 .54	3.67 .57	2.92 .62	3.06 .67	2.74 .69	4.01 .59	3.24 .68
Admin.	481	2.75 .65	2.91 .50	3.56 .72	2.90 .71	2.87 .76	2.91 .65	3.82 .65	3.08 .71

Ao compararmos as categorias profissionais, verificamos também a orientação burocrática com “scores” mais elevados, sendo os directores, nas duas vertentes, os que têm médias mais altas.

Os mais flexíveis, em relação ao clima, são os administrativos; relativamente à cultura, os coordenadores.

5 - CORRELAÇÃO E ANÁLISE DA VARIÂNCIA

Ao aplicarmos o coeficiente de correlação de Person, verificamos (Tabela nº 10), a nível geral, que há uma correlação significativa com $P \leq .050$. Portanto, não há diferenças significativas entre clima e cultura.

Contudo, verificam-se correlações fracas a moderadas entre:

Clima inovação/cultura burocrática

Clima burocrático/cultura inovação

O mesmo tipo de correlação fraca mantêm-se inclusive inter factores dentro do clima e da cultura sendo que, a correlação é também fraca entre :

Clima inovação/clima burocrático

Cultura inovação/cultura burocrática

Tabela 10 - Tabela de Correlação

	Clima Object.	Clima Inova.	Clima Regras	Clima Apoio	Cultura Object.	Cultura Inova.	Cultura Regras	Cultura Apoio
Clima Object.	1,0000 (193) P=,	,6417 (180) P=,000	,5135 (182) P=,000	,6471 (189) P=,000	,7071 (190) P=,000	,5120 (187) P=,000	,3424 (184) P=,000	,4758 (191) P=,000
Clima Inova.	,6417 (180) P=,000	1,0000 (183) P=,	,3977 (177) P=,000	,6052 (180) P=,000	,6648 (182) P=,000	,7174 (178) P=,000	,2704 (177) P=,000	,5222 (182) P=,000
Clima Regras	,5135 (182) P=,000	,3977 (177) P=,000	1,0000 (186) P=,	,4247 (183) P=,000	,4962 (182) P=,000	,2672 (181) P=,000	,6287 (177) P=,000	,3660 (184) P=,000
Clima Apoio	,6471 (189) P=,000	,6052 (180) P=,000	,4247 (183) P=,000	1,0000 (196) P=,	,6183 (192) P=,000	,5071 (191) P=,000	,3003 (185) P=,000	,6684 (194) P=,000
Cultura Object.	,7071 (190) P=,000	,6648 (182) P=,000	,4962 (182) P=,000	,6183 (192) P=,000	1,0000 (197) P=,	,7113 (190) P=,000	,4793 (187) P=,000	,6715 (195) P=,000
Cultura Inova.	,5120 (187) P=,000	,7174 (178) P=,000	,2672 (181) P=,000	,5071 (191) P=,000	,7113 (190) P=,000	1,0000 (194) P=,	,2407 (184) P=,001	,6133 (192) P=,000
Cultura Regras	,3424 (184) P=,000	,2704 (177) P=,000	,6287 (177) P=,000	,3003 (185) P=,000	,4793 (187) P=,000	,2407 (184) P=,001	1,0000 (189) P=,	,3313 (188) P=,000
Cultura Apoio	,4758 (191) P=,000	,5222 (182) P=,000	,3660 (184) P=,000	,6684 (194) P=,000	,6715 (195) P=,000	,6133 (192) P=,000	,3313 (188) P=,000	1,0000 (198) P=,

Poder-se-á concluir que, quer para o clima quer para a cultura, sempre que se inovar, isto é, sempre que a gestão adoptou uma filosofia de inovação as regras embora ligeiramente são também alteradas (mais regras), embora não com a mesma intensidade. Há uma correlação fraca entre inovação e burocracia, o que se compreende, pois se inovação apela à iniciativa pessoal e

criatividade, a burocracia apela ao controlo e regras. Provavelmente, é para contrariar este “fatalismo”, que o Presidente faz um discurso apelando à inovação, numa tentativa de inverter os acontecimentos.

Fomos também estudar a variância, isto é, quanto e como variam os valores (inovação, burocrática, racional e apoio) para o clima e para a cultura. Utilizou-se o teste de Scheffe para uma significância de .05, sendo que:

- este teste atribui significado a diferenças de médias $\geq .4447$
- * indica diferenças significativas entre médias.

Assim, na sequência da nossa hipótese fomos analisar, para a cultura e clima, as médias e qual o significado das mesmas variâncias se as houvesse. Utilizou-se como programa estatístico o SPSS (Statistical Package for Social Science). Os quadros seguintes são construídos a partir dos resultados estatísticos conseguidos.

5.1 - VARIÂNCIA POR CATEGORIA PROFISSIONAL

Fomos analisar como variavam clima e cultura para os vários grupos hierárquicos, isto é, clima e cultura medem a mesma coisa ou medem coisas diferentes?

Os valores e percepções da empresa são os mesmos para todos os estratos hierárquicos ou há diferenças ?

Quadro nº 3 - Vertente Racional

	CLIMA					CULTURA				
	6	5	4	3	2	6	4	3	5	2
6										
5										
4										
3										
2	*	*				*			*	

Legenda

- 2 - Director/Director Adjunto
- 3 - Coordenador/área/núcleo/centro
- 4 - Chefias
- 5 - Técnico/Funções Especificas
- 6 - Administrativos

Verifica-se pelo quadro nº 3, que há diferenças entre a forma como os administrativos e os Directores e Técnicos percebem e sentem os objectivos e as regras. Sendo que, pela análise da tabela “comparação dos dados por categoria profissional”, verificamos maior “score” da cultura racional nos directores do que nos técnicos e administrativos, quer para o clima quer para a cultura, o que significa uma maior proximidade dos objectivos (controlo e planeamento) por parte da gestão do que dos executantes.

Ao analisarmos clima e cultura na vertente inovação, não se verificam diferenças estatisticamente significativas nos vários níveis hierárquicos, o mesmo acontecendo na vertente burocrática. Pode concluir-se portanto, que clima e cultura, nas vertentes inovação e burocrática, não diferem, por categoria profissional.

Quando fizemos a mesma comparação em relação à vertente apoio :

Quadro nº 4 -Vertente Apoio

	CLIMA					CULTURA				
	6	5	4	3	2	6	4	3	5	2
6										
5										
4										
3										
2	*	*				*				

Legenda

- 2 - Director/Director Adjunto
- 3 - Coordenador/área/núcleo/centro
- 4 - Chefias
- 5 - Técnico/Funções Específicas
- 6 - Administrativos

Verificamos que em relação à Cultura que, há diferenças entre Directores e Administrativos, já em relação ao Clima, aos Directores juntam-se os Técnicos. Portanto, na cultura de apoio verifica-se que os Directores têm uma **maior consciência do colectivo** e que apostam nas pessoas (satisfação e criatividade) como fonte de energia, do que os administrativos. Esta atitude vem confirmar o que é preconizado pelo discurso do presidente, (tabela - 1).

Em relação ao clima, aos directores junta-se o grupo dos técnicos, demonstrando consciência da importância da satisfação das pessoas.

5.2 - VARIÂNCIA POR FORMAÇÃO ESCOLAR

Comparou-se também a variação clima e cultura em relação aos mesmos factores. Se no clima racional não encontramos variância significativa quanto à Formação Escolar o mesmo não aconteceu

em relação à cultura racional, aí encontramos diferenças significativas entre mestres/doutorados e os indivíduos com o 12º ano / licenciados.

Quadro nº 5 - Vertente Racional

	CLIMA				CULTURA			
	2	1	3	4	2	1	3	4
2								
1								
3								
4					*		*	

Legenda

1 - Ensino Secundário

2 - 12º Ano

3 - Licenciatura

4 - Mestrado/Doutoramento

Quando comparamos clima e cultura, na vertente inovação, não encontramos diferenças significativas entre os vários níveis de formação escolar, o mesmo acontecendo quando fazemos a mesma comparação quer na vertente burocrática quer na de apoio.

Portanto, a formação escolar só é significativa ao nível da cultura racional e mesmo aí só entre indivíduos com o 12º ano e licenciados. Os Doutores e os Mestres têm valores em relação aos objectivos que diferem sobretudo dos licenciados e dos indivíduos com o 12º ano.

5.3 - VARIÂNCIA POR DEPARTAMENTOS

Fez-se também a análise da variância por departamentos para as vertentes inovação, racional, burocrática e apoio, contudo, não foram encontradas diferenças significativas. Assim sendo, ficou a nossa análise limitada à categoria profissional e formação escolar. Foi aqui que foram encontradas algumas diferenças significativas o que confirma as afirmações de Sansaulieu citado por Lopes e Reto (1990). “As representações e comportamentos nos actores sociais, para além dos mecanismos de negociação e estratégias de poder, são também condicionados, pela estrutura ,pela margem de autonomia e nível de qualificação profissional .

6 - DISCUSSÃO

Apesar de todas as limitações que um trabalho meramente académico obrigatoriamente implica, em termos de motivação das pessoas, extensão, abertura e frontalidade das respostas, consideramos que conseguimos atingir o que nos proponhamos.

Os métodos utilizados revelaram-se proficuos. O modelo dos valores contrastantes e o questionário que dele resultou, já anteriormente testado, mostrou-se adequado. Da mesma forma, o modelo dos seis componentes revelou-se também importante para o diagnóstico organizacional, bem como a análise de conteúdo utilizada na análise do discurso do presidente de administração.

Ao analisarmos os resultados, verificamos que a nossa hipótese se confirma. Vamos realmente encontrar uma cultura burocrática independentemente da vontade da gestão, como se pode observar na tabela 6 confirmam-se as afirmações de Hofstede (1991). Todos os departamentos, (tabela 7), apresentam orientação para uma cultura burocrática, o que confirma as afirmações de Dupuch (1990). Nesta tabela, verifica-se ainda maior flexibilidade no secretariado dos conselhos, provavelmente isto fica a dever-se ao tipo de tarefas que implicarão alguma readaptação, pois secretariar a direcção, implicará concerteza tarefas menos previsíveis.

Também ao fazermos comparação por categorias profissionais (tabela 8), verificamos a mesma tendência burocrática, quer no clima quer na cultura. Contudo, deve aqui realçar-se a dissonância entre o discurso do presidente da instituição e os valores dos directores que, no caso, são os menos flexíveis de todas as categorias.

Quando se foi estudar a variância por categoria profissional, verificamos (quadro nº 3) maior "score" dos directores na cultura racional, do que dos administrativos e técnicos. Significa isto que a gestão está sensibilizada para os "objectivos" embora no quadro nº 4 se verifique, que os directores têm uma maior consciência do colectivo e que apostam nas pessoas como fonte de

energia e criatividade. Se recordarmos (tabela nº8) que os coordenadores eram os mais flexíveis em relação à cultura (valores) então podemos afirmar que a gestão está a começar a mudar.

A formação escolar e o grau de instrução, também não interferem nas percepções nem nos valores, isto é, na forma como é vivida e sentida a organização. Os doutorados e os mestres mantêm-se numa orientação burocrática, sendo até menos flexíveis do que os outros.

Contudo, ao analisarmos o quadro 5, verificamos que na vertente racional, no que respeita ao clima, todos os estratos culturais concordam com a sua necessidade de objectivos. Todavia, ao nível dos Doutores e Mestres, verificaram-se diferenças quanto, provavelmente (quadro nº2), ao tipo, concepção e qualidade de planeamento dos mesmos, nas entrevistas, os directores referiram dificuldade por parte dos colaboradores em vivênciar os objectivos gerais, Portanto, a diferença residirá mais na qualidade e abrangência dos objectivos, do que num desinteresse pelos mesmos.

Há diferenças entre o grupo dos administrativos e os directores e técnicos, na forma como percebem e sentem os objectivos. Os directores e técnicos têm (quadro 3 e tabela 10) estes valores mais interiorizados (no dizer de Quinn) do que os administrativos .

O facto de os directores, em relação ao clima e cultura (quadro 4), se colocarem numa forte vertente de apoio, mostra que começa a haver influência do discurso do presidente, pelo menos ao nível das percepções (clima), visão e vontade política da gestão. Contudo, os directores são os menos flexíveis (tabela 8) porque privilegiam as vertentes apoio e racional em detrimento da inovação.

Leva esta discussão à conclusão de que (tabela 5) há realmente uma predominância burocrática. Não se verificam diferenças significativas entre cultura e clima (tabela nº 10) e confirma-se a hipótese inicialmente formulada.

Cultura e clima não diferem a não ser nos métodos utilizados. Ainda que apurem profundidades diferentes, são vertentes que têm a mesma direcção e coincidem quase sempre.

Quanto à segunda parte da hipótese, também se comprovou a nível geral uma discrepância entre os valores veiculados no discurso e a forma como as pessoas vivenciam a organização.

O que se pode confirmar é que o discurso ainda não passou e as pessoas, não vivenciam a organização da mesma forma que a administração. Há um desvio entre o real e o ideal

7 - CONCLUSÃO

Desde que o homem se organizou em grupos, começou a sentir a necessidade de criar normas (mais ou menos implícitas) que permitissem a sobrevivência do mesmo, a coexistência dos indivíduos e o alcance dos objectivos.

Inconscientemente, o homem primitivo começou a refrear os seus impulsos individuais e a participar no "Consenso" do grupo e, à medida que foi evoluindo para organizações cada vez mais complexas, foi sentindo a necessidade de regras e consensos.

Na senda de rentabilização de esforços e melhores resultados, o homem foi reflectindo essas normas e consensos, sempre e inevitavelmente, em busca de mais e melhores performances.

Foi assim que, tendo sido experimentadas várias fórmulas, desde as coercivas às persuasivas, surgiram nas organizações as teorias de gestão.

Todas as teorias organizacionais, têm como objectivo procurar mecanismos que racionalizem e prevejam comportamentos e tem-se vindo a eliminar hipóteses, sem que contudo se tenha encontrado um caminho exclusivo.

Deste apuramento surgiu mais recentemente uma orientação de gestão, a "gestão pela cultura". Nesta perspectiva cultural, o Homem é concebido como um ser pensante e interpretativo, que organiza o seu mundo de forma significativa, como ser motivado estrategicamente e dotado de capacidades de comunicar.

Neste sentido, a cultura não poderá ser nunca considerada uma moda. O interesse pela cultura, sendo novo, não acrescenta nada às problemáticas (Gomes 1985) que, no passado, foram abordadas por outros quadros teóricos (identidade, filosofia, clima...), acrescenta-lhe, contudo, uma visão inter-organizacional, mas vista à luz das ciências sociais e considerando o behaviorismo como ultrapassado.

Ao analisarmos os resultados, verificamos que, a organização que estudámos tem tentado acompanhar esta evolução e há alguma preocupação com a estratégia de gestão, contudo, mercê da envolvente, das características da instituição e até das representações das próprias pessoas, encontramos alguns desvios entre a organização "real" e a "ideal", entre a cultura "sentida" e "vívida" e a cultura "desejada".

A organização em estudo ao optar pela orientação burocrática, rége-se pela vertente "a organização tem uma cultura", numa clara adaptação do sistema ao meio isto é, mantém o paradigma clássico onde o macro determina o micro-social. Contudo, ao verificarmos as tentativas de mudança e os efeitos que começam a surgir, usando-se a cultura como meio, teremos de concluir que a organização em estudo se coloca na perspectiva "a organização é uma cultura".

Verificamos que, clima e cultura não diferem significativamente, contudo é de salientar, que o clima (usado como descritor das percepções) enquanto método, ajudou bastante nesta investigação. Em nossa opinião, não se poderá chegar a resultados concludentes sobre cultura sem investigarmos as percepções.

Podemos afirmar que não se verificam diversidades culturais, não há sub-culturas na organização. Infere-se daqui, que o processo de socialização (Sainsaulieu 1977) funciona e que as pessoas identificam-se com uma ideia de empresa, construída com base nas suas percepções e na leitura de relações e comunicação: a nível interno, "controlo pela hierarquia" e a nível externo, subordinação ao mercado "controlo pela cultura", neste caso a comunidade financeira. Já ao nível dos directores e, por vezes, dos técnicos, começa a esboçar-se paralelamente com a vertente burocrática, a vertente apoio.

Em síntese parece-nos poder concluir que a nossa hipótese se confirme, isto é, encontramos uma cultura burocrática, independentemente da gestão, todavia a segunda parte da hipótese também parece começar a verificar-se.

O discurso da administração aponta para, na tipificação de Ouchi, o “controlo pelo mercado e pelo clã”, contudo, verifica-se que ainda não passou este discurso, isto é, não foi implementado no terreno. Apesar da vontade política não será fácil mudar esta cultura. Levará tempo a transformar e até a aceitar que, neste tipo de instituição, cada trabalhador seja um co-gestor. Torna-se tanto mais difícil quanto mais, tendo a organização as características que tem, se verifica uma reduzida autonomia para sistemas auto-referenciados e auto-produzidos.

Caberá à administração, estando convicta da pertinência daquilo que defende, perguntar-se onde e como fazer a integração das duas realidades; “ser uma cultura” e “ter uma cultura”. É que é indubitável que esta organização, mercê da sua vetustez e das características de relação com os seus clientes, criou a sua cultura própria, e portanto, pode afirmar-se que “é uma cultura”. Contudo, segundo o discurso da própria administração, há que proceder a readaptações e é aí que deve ser feita a reflexão. Ao que parece (não sendo mudados os papéis e as relações internas) esta mudança pela cultura vê a cultura como aperfeiçoamento pelo controlo, isto é, o meio externo opõe-se à própria organização. Ora, neste caso, “sendo a organização uma cultura”, as reacções às mudanças são sempre fortes, pelo que, terá a administração de usar outros métodos, vivenciando e usando a cultura como “paradigma político-cultural”, pois sendo mais morosa a mudança será contudo mais sólida.

“É porque é uma cultura que as mudanças não são fáceis. A organização muda de cultura e muda na cultura que a identifica” Lopes e Recto (1990). Apesar deste processo complicado e moroso, cremos, que o embrião da mudança da cultura burocrática, estará já a germinar. O discurso da administração começa a fazer efeito e a atenção dos directores, começa já a voltar-se para as pessoas e para os objectivos.

Finalizando pensamos que a cultura de inovação poderá ser, um meio , para uma satisfação dos “valores actuais” daqueles que dirigem e estamos também convictos, de que a cultura e clima, quando séria e racionalmente geridos, podem servir como instrumento de gestão.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Barley, S. et al.

1988 "Cultures of Culture: Academic, Practitioners and Pragmatics of Normative Control",

Administrative Science Quarterly, 33 pp. 24-60
(1) 37

Burrell, G. & Morgan, G.

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

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" n°3), Lisboa, Edições Cetop,

1993]

Chambel, Maria José & Curral, Luis

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

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" n°12), 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*, 1^a 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*, 1^a 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" n°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 Luis Leitão, *Como se faz uma tese de Ciências Humanas*, 3^a ed., Lisboa, Editorial Presença, s/d)

Fernandes, Furtado

1992 *Projeto 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 e a Gestão da sua identidade*, Dissertação de doutoramento, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade

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

1994 "Mudança Organizacional: Mudar a Cultura ou Mudar de Estratégica?" **Análise Psicológica de Gestão**

Guilmour, John

1995 *Communications, change and management accountant*. Journal - CMA Magazine [RIA] ISSN: 0831 - 3881 VOL. 69 ISS: 4 May 1995

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 Quarterly*, 35, pp.286 - 316

Jesuino, Jorge Correia

- 1986 "Factores Culturais e estilos de gestão", *Revisão 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 ICTE, Dezembro/Junho
- 1987 *Processos de Liderança*, (Horizonte da Psicologia" nº6), 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

Larçon, J. P. & Ritter, R.

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

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

- 1967 *Organization and Enviroment - Managing Diferences and Integration*, Boston, Harvard University

Lopes, Albino & Reto, Luis

- 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?", *Revista de Gestão*, Edição do Gabinete de Estudos de Gestão do 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, nº2, Winter, pp 95-109

Lundberg, C.C.

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

Martin, J.

- 1985 "Introduction", in Frost, P.J. et al (Eds), *Organizational Cultural*, 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

Mc. Donald, Tom

- 1995 *Brain Trust*. Jornal: Sucessful Meetings (SMM) ISSN:0148 - 4052 vol.44 ISS 1 Dat. Jan. 1995 p:16.

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, pp345-351

Mirvis, P.H.

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

Moran, E. Thomas; Volkain, J. Frederichs

- 1992 *The cultural Approach to the formation of organizational climate*, Journal Human Relations [HRL] ISSN: 0018-7267 vol. 45 ISS1, Jan 1992

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

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

1994 *Cultura Empresarial - Motivação e Liderança - Psicologia das Organizações*, (Biblioteca de Gestão Moderna" nº73), Lisboa, Editorial Presença

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" nº2), Lisboa, Publicações Dom Quixote, 1987)

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 & 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
Rosa, Luís

Ramantsoa, B & Reitter, R

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

Rousseau, D.M.

- 1988 The construction of climate in Organizational Research. In C.L. Cooper e I.T. Robertson (Eds), *International Review Of Industrial and Organizational Psychology*. New York, John Wiley & Sons.
1994 *Cultura Empresarial - Motivação e Liderança - Psicologia das Organizações*, (Biblioteca de Gestão Moderna" nº73), Lisboa, Editorial Presença

Sainsaulieu, R

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

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

Schneider, B

1975 Organizational Climates: an essay, *Personel Psychology*, 28:447-479

Schneider, B & Reichers, A.E.

1983 On The etiology of climates, *Personnel Psychol*, 36:19-40

Smirchich, Linda

1983 "Concept of Culture and Organizational analysis", *Administrative Science Quartely*,
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

Taifel, Henri

1981 *Human Groups and Social Categories - Studies in social psychology*, s/l,
Cambridge University Press (trad. de Lúgia Amâncio, *Grupos Humanos e
Categorias Sociais - Estudos em Psicologia Social*, ("Horizonte de Psicologia"
nº4), Lisboa, Livros Horizonte, 1983)

Thévenet, M

1986 *L'audi 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

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, R & Miller, L

1987 "The concept of ideology in organizational analysis : Sociological Knowledge or the Social Psychology of beliefs?", *Academy of Management Review*, vol.12,nº1

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

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

ANEXOS

ANEXO I - PERCURSO HISTÓRICO

Percorso 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.

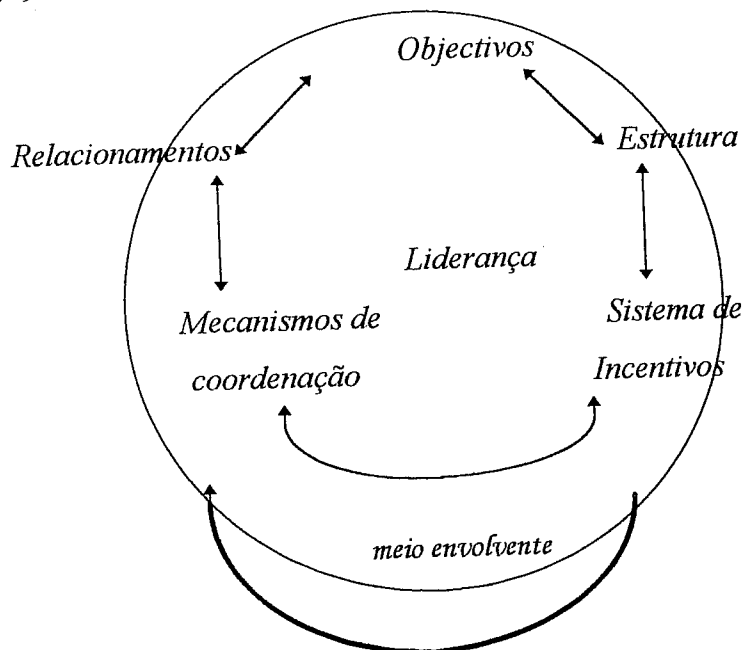
Actualmente, em conformidade com o disposto na sua Lei Orgânica, o Banco é uma pessoa colectiva de direito público, dotada de autonomia administrativa e financeira, com a natureza de empresa pública.

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 II - MODELO DE WEISBORD
RESPONDIDO POR UM DOS DIRECTORES**

MODELO DE WEISBORD Diagnóstico Organizacional

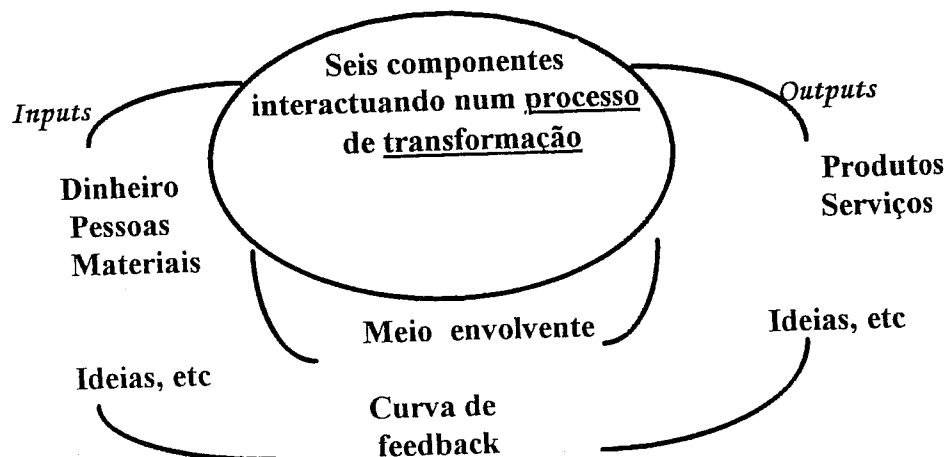
Pretende-se com este questionário fazer um diagnóstico usando o modelo dos seis componentes (M. Weisbord, 1978), a partir do qual se pretende descobrir as ligações entre:



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,...)

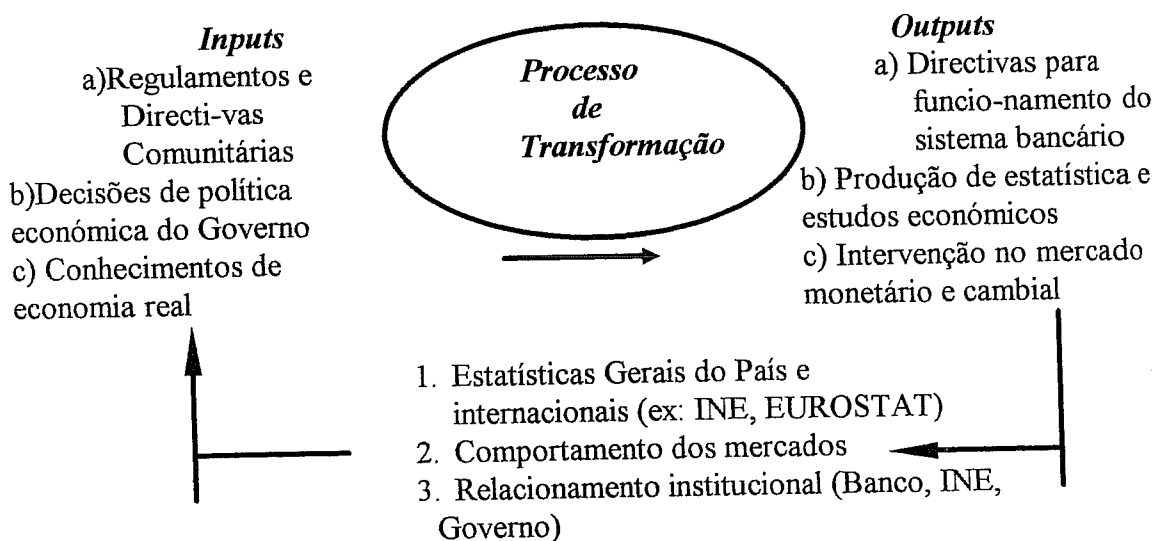
Modelo de seis componentes em termos de Input/Output



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

- a) a missão estratégica do Banco é afectada pelo meio 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 única esta Instituição ?

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.

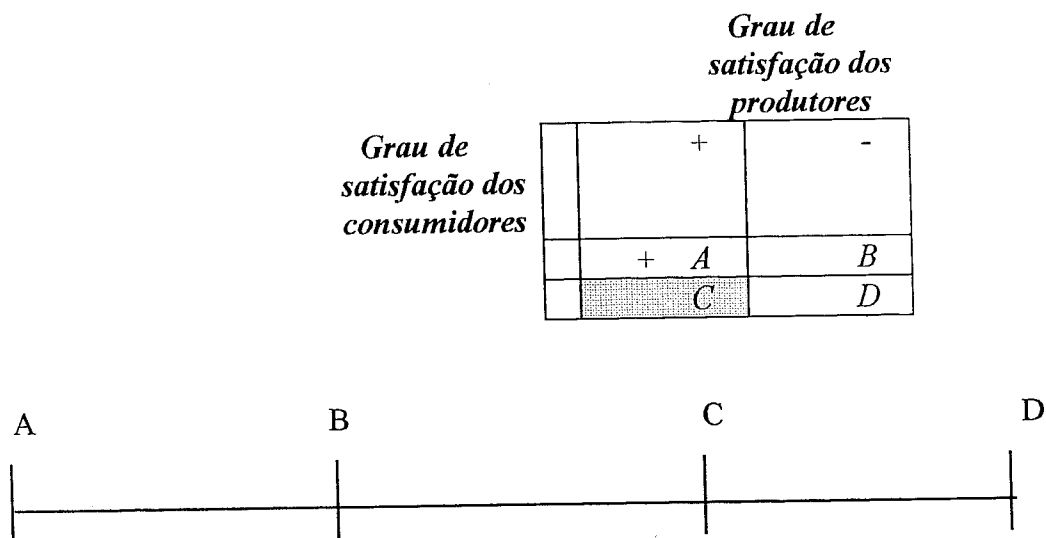
4. Refira qual o output que lhe parecer mais importante .

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.

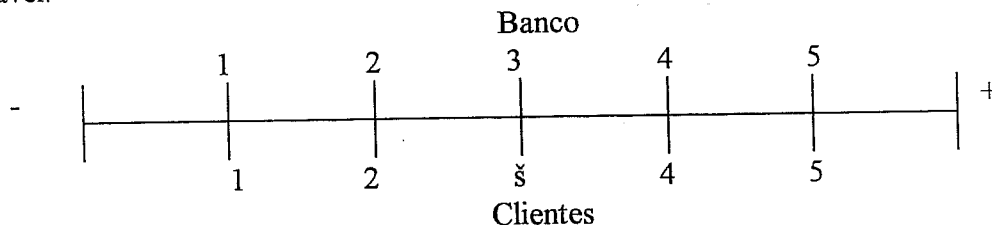
Quanto ao posicionamento do serviço prestado numa matriz de congruência de outputs, o posicionamento escolhido foi o "C".



7. Assinale com um circulo 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 otimizado 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 princípio 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 4

forma como se processam as transacções correntes entre o exterior e o Banco .

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 de Portugal?

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 5
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
adequirem 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 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)

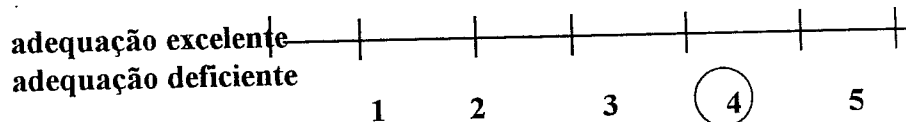
Ainda não se pode bem definir? (SIM)

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.

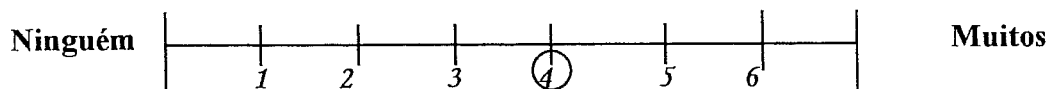
Resolveu? Sim _____ Não _____ Talvez ~~X~~ Não sabe _____

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 ~~X~~ Nenhumas _____ Refira uma _____

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 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

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

1&3	2&3	
1&2		
		Elevada interdependência
		Média interdependência
		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

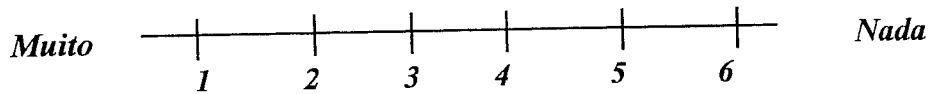
- | | | |
|-----|---|--|
| 1&2 | | Excelentes (colaboração plena) |
| 1&3 | e | 2&3 |
| 1&3 | e | 2&3 |
| | | Razoáveis (Bom entendimento c/algumas ficções) |
| | | Más (desentendimentos, pouca confiança) |
| | | Péssimas (problemas graves não são resolvidos) |

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?



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, a 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 Banco, 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

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

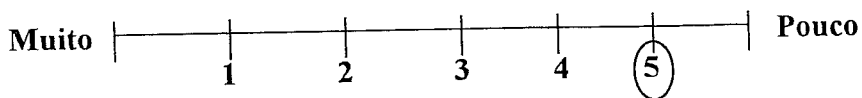
- a fraca definição do perfil de actuação da chefia e a ausência de mecanismos de gestão da própria chefia.

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?

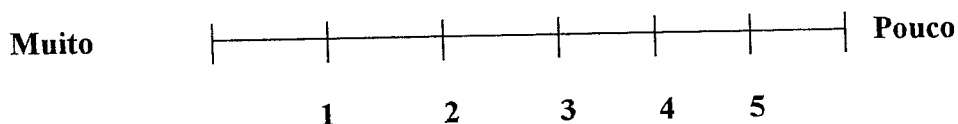
As chefias fazem um pequeno esforço para manter em equilíbrio as componentes formal e informal do seu papel.



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 continuo 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.

ANEXO III - FOCUS 93

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 Portugal 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, poucos, 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 Portugal 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/semprc	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/sempr	sempre
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 Portugal é típica ...

	de m/ nenhum	raramente	um pouco	bastante	muito	multissi- 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 1 a 7 nenhum	raramente	um pouco	bastante	muito	multíssimo
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/sempr	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

- | | | | |
|--------------------------|-------------------|--------------------------|--------------------|
| <input type="checkbox"/> | menos de 1 ano | <input type="checkbox"/> | entre 10 e 15 anos |
| <input type="checkbox"/> | entre 1 a 2 anos | <input type="checkbox"/> | entre 15 e 20 anos |
| <input type="checkbox"/> | entre 2 e 5 anos | <input type="checkbox"/> | mais de 20 anos |
| <input type="checkbox"/> | 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
- DRI - Departamento de Relações Internacionais
- GAB - Gabinete do Governador
- SEC - Secretariado dos Conselhos