



**Ana Paula Camarinha
Teixeira**

**Gestão Estratégica de Recursos Humanos – A Gestão
da Mudança e os Aspectos Humanos da Organização**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Ciência Tecnologia e Inovação, realizada sob a orientação científica do Prof. Doutor Rui Armando Gomes Santiago, Professor Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

o júri
presidente

Professor Doutor Joaquim José Borges Gouveia
Professor Associado com Agregação da Faculdade de Engenharia da
Universidade do Porto e em regime de requisição na Universidade de Aveiro

Professora Doutora Maria Antónia Belchior Ferreira Barreto
Professora Coordenadora de Nomeação Definitiva na Escola Superior de
Educação do Instituto Politécnico de Leiria

Professor Doutor Rui Armando Gomes Santiago
Professor Auxiliar da Universidade de Aveiro

UA-SD



234142

agradecimentos

Este trabalho só foi possível graças ao apoio recebido por todos aqueles que estiveram presentes durante a fase difícil da minha vida coincidente com o período em que este decorreu. Agradeço, em particular :

- ao meu marido que esteve presente em todos os momentos difíceis, sempre com uma palavra de animo e força para continuar;
- ao Professor Doutor Guimarães Lopes que me obrigou a continuar este trabalho em todas as minhas tentativas de o abandonar;
- ao meu pai sempre presente;
- aos amigos, Alfredo Bastos Silva, Alfredo Magalhães, António Faria e António Vieira, pela ajuda na inserção nas empresas em que trabalham;
- ao Diogo, pela sua ajuda no carregamento de dados no SPSS;
- aos colegas que no ISCAP me libertaram de algumas tarefas, nesta recta final do trabalho;
- ao meu orientador, Professor Doutor Santiago, pelo incentivo constante ao longo deste trabalho.

*À minha filha Sílvia,
uma flor nascida no meio deste trabalho*

Resumo

O presente trabalho propõe-se estudar o ambiente vivido pelos Recursos humanos nas empresas em reestruturação, e compreender os motivos que levam à instabilidade e preocupação destes trabalhadores a nível profissional, e emocional.

Este estudo irá debruçar-se sobre a vertente dos recursos humanos, mais concretamente no estudo e compreensão da mudança organizacional e estrutural num processo de gestão, bem como tentar alcançar uma “orientação estratégica” para apoio ao processo da mudança.

Foram estudadas três empresas em processo de reestruturação por fusão ou aquisição, sendo que os resultados obtidos evidenciaram uma forte resistência à mudança, levando mesmo os trabalhadores a manifestarem vontade de voltar à situação anterior, caso fosse possível.

Pudemo-nos aperceber que estes sentimentos eram provocados pela incerteza no futuro, desde a manutenção do posto de trabalho, até às perspectivas de carreira.

É notória a preocupação pelos despedimentos, a quebra de progressão da carreira, o remetimento para funções inadequadas à formação.

O ambiente de trabalho degrada-se, bem como a qualidade do trabalho realizado.

Ora, estas consequências são também, manifestamente negativas para a empresa, pois irão certamente provocar a diminuição da sua rentabilidade.

Há então que promover soluções ajustadas a este fenómeno de fusões a que temos vindo a assistir. É pois, necessário envolver todos os recursos da empresa nesta mesma reestruturação, informá-los sobre os objectivos da organização, fazer sentir que a mudança terá não só o futuro como objectivo, mas será de igual modo dada atenção ao presente, auscultar e divulgar as opiniões dos envolvidos, encorajar, reconhecer as batalhas ganhas, facilitar formação para novas tarefas.

As pessoas terão que sentir que estão no presente a contribuir para um futuro melhor - o seu e o da empresa.

Abstract

The main purpose of the present work is to study the working environment experienced by human resources in companies undergoing re-structuring processes, while understanding the causes for instability and worry of these workers, both at professional and emotional levels.

This work focus on human resources, more specifically in the study and understanding of the organizational and structural changes in a management process, and will try to obtain a "strategic orientation" to support the change process.

To achieve this purpose, three different companies were studied, all undergoing re-structuring processes, either by merge or by acquisition. The results clearly show a strong resistance to change, even leading workers to express willingness to return to the former situation, should that be possible.

These feelings were mainly caused by uncertainty and fear about their future – jobs, career perspectives and expectations. It is particularly notorious the worries referring to themes such downsizing, breaks in career progress and assigned new functions, other than personal skills. Altogether, the working environment tends to degradation and the quality of the work produced diminishes. These facts will soon have negative consequences to the company, as they naturally lead to low efficiency and low profitability.

The time as come to promote practical solutions adjusted to the frequent merges we witness today.

The study concludes for the express need to involve all company resources, in the re-structuring process.

They need to be informed about company 's objectives and strategies. They need to feel change is a question of both preparing the future and keeping a continuous focus on the present. They also need to be heard to feel involved, and have their opinions circulated and discussed. They need to be encouraged. Achieved victories must be recognized and training for the new tasks must be promoted.

People must feel they are at present contributing for a better future – theirs and company's.

Índice Geral

Introdução	1
Capítulo I - Contexto e problemática da mudança organizacional	7
1.1. A mudança organizacional como um objectivo de Inovação	7
1.1.1. Mudança organizacional	10
1.1.2. Aprendizagem organizacional	14
1.1.3. A inovação e aprendizagem organizacional	14
1.1.4. Desenvolvimento organizacional	14
1.1.4.1. A Gestão do Conhecimento	14
1.1.5. Os recursos humanos	14
1.1.5.1. Organização e recursos humanos	14
1.1.5.2. Que resistências à mudança e inovação?	14
1.1.6. A liderança	14
1.1.7. Gestão da Mudança	14
1.2. Conclusão do Capítulo	14
Capítulo II - Metodologia	14
2.1. Problemática	14
2.2. Desenvolvimento do estudo	14
2.3. O Questionário	14
2.3.1. Administração do questionário	14
2.4. A Amostra	14
2.4.1. Caracterização sumária da amostra	14
2.5. Tratamento de Dados	14
Capítulo III - Análise e interpretação de resultados	14
3.1. Perspectiva Global	14
3.1.1. Diagnóstico do Ambiente de Trabalho (DAT)	14
3.1.2. Indicadores de Descrição do Emprego (IDE)	14
3.1.2.1. Indicadores de Descrição do Emprego (IDE) – Apreciação global	14

3.2. Perspectiva diferencial	14
3.2.1. Factores que influenciam o conteúdo do emprego-trabalho (IDE 1)	14
3.2.1.1. Moral de trabalho (DAT 3)	14
3.2.1.2. Motivação para o trabalho (DAT 4)	14
3.2.1.3. Qualidades dos empregados ajustadas às funções desempenhadas (DAT 9)	14
3.2.1.4. Tratamento por parte da entidade patronal (DAT 10)	14
3.2.1.5. Diagnóstico do Ambiente de Trabalho (DAT global)	14
3.2.2. Factores que influenciam o emprego em geral (IDE 6)	14
3.2.2.1. Moral de trabalho (DAT 3)	14
3.2.2.2. Motivação para o trabalho (DAT 4)	14
3.2.2.3. Qualidades dos empregados ajustadas às funções desempenhadas (DAT 9)	14
3.2.2.4. Tratamento por parte da entidade patronal (DAT 10)	14
3.2.2.5. Diagnóstico do Ambiente de Trabalho (DAT global)	14
3.2.3. Factores que influenciam o indicador de descrição de emprego (IDE-global)	14
3.2.3.1. Moral de trabalho (DAT 3)	14
3.2.3.2. Motivação para o trabalho (DAT 4)	14
3.2.3.3. Qualidades dos empregados ajustadas às funções desempenhadas (DAT 9)	14
3.2.3.4. Tratamento por parte da entidade patronal (DAT 10)	14
3.2.3.5. Diagnóstico do Ambiente de Trabalho (DAT global)	14
Conclusão do capítulo	14
3.3. Comentários Gerais aos Resultados	14
Conclusão	14
Bibliografia	14
Anexos	125

Índices de Ilustrações

Gráficos: Questionário e amostra

Gráfico 1 - Receptividade ao Questionário _____	14
Gráfico 2 - Distribuição da amostra por sector de actividade _____	14
Gráfico 3 - Distribuição da amostra por sexo _____	14
Gráfico 4 - Distribuição da amostra por idades _____	14
Gráfico 5 - Distribuição da amostra por antiguidade na empresa _____	14
Gráfico 6 – Alteração de Funções (cargo) _____	14
Gráfico 7 - Distribuição da amostra por grau académico _____	14
Gráfico 8 - Distribuição da amostra por estado civil _____	14

Quadros: Uma perspectiva global – perguntas e respostas

Quadro1- 1– Diagnóstico do Ambiente de Trabalho (DAT) - Questões _____	14
Quadro1-2 - Diagnóstico do Ambiente de Trabalho (DAT) - Respostas _____	14
Quadro1-3 – “ <i>Voltaria à gestão anterior?</i> ” _____	14
Quadro1-4 - Diagnóstico do Ambiente de Trabalho (DAT) - Global _____	14
Quadro1-5 – Indicadores de Descrição de Emprego (IDE) - Questões _____	14
Quadro1-6 - Indicadores de Descrição do Emprego (IDE) - Respostas _____	14
Quadro1-7 - Indicadores de Descrição do Emprego (IDE) - Global _____	14

Quadros: Perspectiva diferencial - referências cruzadas e teste ?²

Quadro2- 1 - Relação entre o trabalho que realiza e a moral de trabalho _____	14
Quadro2- 2 – Relação entre trabalho e motivação _____	14
Quadro2- 3- Relação entre o trabalho e o ajustamento de funções _____	14
Quadro2- 4- Relação entre o trabalho e o tratamento recebido por parte da entidade patronal ____	14
Quadro2- 5- Relação entre o trabalho e o ambiente de trabalho (global) _____	14
Quadro2- 6- Relação entre o emprego em geral e a moral existente no local de trabalho _____	14
Quadro2- 7- Relação entre o emprego e a motivação verificada no local de trabalho _____	14
Quadro2- 8- Relação entre o emprego e as funções desempenhadas _____	14
Quadro2- 9 – Relação entre e o emprego em geral e o tratamento por parte da entidade patronal	14
Quadro2- 10- Relação entre o emprego em geral e o ambiente de trabalho (global) _____	14
Quadro2- 11- Relação entre os indicadores de emprego (global) e a moral no trabalho _____	14

Quadro2- 12- Relação entre os indicadores de emprego (global) e a motivação para o trabalho___	14
Quadro2- 13- Relação entre os indicadores de emprego (global) e o ajustamento entre as qualidades profissionais e a função desempenhada_____	14
Quadro2- 14- Relação entre os indicadores de emprego (global) e o tratamento por parte da entidade patronal_____	14
Quadro2- 15- Relação entre os indicadores de emprego (global) e o ambiente de trabalho (global)_____	14

Introdução

“Todo o mundo é composto de mudança”. Esta frase com mais de quatro séculos, da autoria de Camões, retrata bem a gestão dos nossos dias. As empresas defrontam-se cada vez mais com a competitividade obrigando a uma crescente mudança, evolução e inovação.

Podemos afirmar sem receios que é próprio da natureza humana a resistência à mudança. Como criaturas de hábitos, preferimos a segurança do ambiente familiar e frequentemente não reagimos bem às mudanças no nosso ambiente mesmo quando estas são positivas. Isto é igualmente verdade nos nossos locais de trabalho. As mudanças no ambiente de trabalho, os receios e apreensões entram profundamente na psicologia humana. Informação insuficiente sobre a ânsia de mudar, bem como os seus futuros benefícios, são a possível causa de angústia considerável entre os afectados pela mudança.

A integração de Portugal na Comunidade Europeia, entre várias implicações, mostrou a real necessidade de modernizar o tecido empresarial português, tornando-se imperativo o desenvolvimento da competitividade a nível internacional.

Esta necessidade, mais do que um problema simplesmente nacional enfrentado pelas empresas portuguesas, tem-se revelado como um factor crucial de desenvolvimento e mesmo de sobrevivência empresarial em todo o mundo. De facto, pode-se dizer que é mesmo nos mercados mais desenvolvidos e eficientes que a questão da busca de competitividade se coloca há mais tempo. Paralelamente a isto poderemos juntar ainda a atracção pelos benefícios fiscais e financeiros que uma fusão ou aquisição pode causar.

Isto justifica a razão pela qual as empresas têm passado por reestruturações mais ou menos radicais, que têm sido o instrumento mais importante para lá se chegar. E é também justamente por isso que as questões ligadas a estes processos de reestruturações de empresas têm importância acrescida.

De facto, desde os anos 60 que a importância do mercado de reestruturação, e do controlo empresarial em particular, se tem acentuado no mundo, mais especialmente nos Estados Unidos.

Em Portugal, reflexos desta tendência têm-se afirmado mais desde os anos 80 com uma sequência de fusões, aquisições e privatizações de relevo. Desde o início deste processo, a teoria financeira foi acompanhando o desenvolvimento da complexidade destes processos, quando não mesmo sugerindo direcções em que este mercado poderia evoluir mais eficientemente.

Nos meados dos anos 80, a economia ocidental experimentou o mais elevado nível de actividade de *takeovers* desde os anos 60, talvez mesmo desde a época da Grande Depressão. Exactamente como no *boom* dos anos 60, este último trouxe consigo uma vaga legislativa para tentar corrigir as distorções sociais geradas pelas aquisições.

É natural procurar explicações simples e comuns para as diferentes ondas de fusões ocorridas na Europa e EUA, mas as óbvias diferenças entre períodos no tempo e situações tornam tais comparações desaconselháveis. As mais recentes explosões de *takeovers* exibem fenómenos não observados na constituição dos grandes impérios industriais do início do século ou na fusão dos grandes conglomerados dos anos 60; em particular nos *takeovers* hostis ou no desenvolvimento de sistemas de defesas a *takeovers*, na aquisição de empresas classificadas entre as maiores, no prevalecimento de *cash* como meio de pagamento pelos alvos.

As tendências legislativas também mudaram, deslocando o seu foco das preocupações pela competição e eficiência para preocupações com a estabilidade dos sistemas financeiro e tributário e pelos direitos competitivos e interesses dos accionistas, gestores, empregados e outras partes envolvidas nos processos de *takeover*.

Uma das lições mais evidentes deste período recente é que, quaisquer que sejam os ganhos sociais gerados por fusões e aquisições, grandes redistribuições acontecem conjuntamente nestes processos. Deste modo, é pouco realista esperar um consenso social sobre se as fusões são boas ou más. No entanto, é também importante que todos os custos e benefícios das fusões sejam avaliados se o interesse for o de estimar o seu valor global.

Atendendo à complexidade do tema, neste trabalho iremos debruçar-nos sobre a vertente dos recursos humanos, mais concretamente no estudo e compreensão *da mudança organizacional e estrutural num processo de gestão*, bem como tentar *alcançar uma “orientação estratégica” para apoio ao processo da mudança.*

Pretende-se estudar organizações em plena mudança ou reestruturação, analisando as forças e fraquezas do seu processo de mudança, tentando alcançar um modelo orientador de uma mudança organizacional abrangente de todos os níveis da organização, eficaz na sua concretização e na prossecução do seu objectivo final: a resposta às cada vez mais prementes exigências de um mundo empresarial cada vez mais imbatível, ambíguo e incerto.

O problema da gestão da mudança e os aspectos humanos da organização, que nos propomos estudar, deverá em nossa opinião ser perspectivado segundo duas vertentes:

? *factor humano face à mudança;*

? *aprendizagem dos recursos humanos na mudança organizacional*

No que concerne à componente humana, a grande dificuldade está na difícil percepção de cada indivíduo se aperceber das reais consequências da mudança, considerando muitas vezes que os procedimentos em vigor até seriam eficazes. Então porquê mudar? A interpretação da mudança é um estado individual e que depende em muito da informação que possui sobre esta – as suas vantagens, necessidades, consequências, etc.

É esta problemática que nos leva a centralizar o nosso estudo no campo dos **recursos humanos**.

Podemos assim constatar a grande necessidade dum permanente envolvimento dos Recursos Humanos em todas as fases do processo de mudança, necessitando para tal, que estejam sempre informados sobre as alterações que ocorrem, as vantagens quer para si, quer para a organização, e qual o seu contributo futuro na nova envolvente organizacional.

Um dos segredos para o sucesso está sem dúvida na partilha da informação. Porque não começar por partilhar as ideias sobre as condições em que a mudança pode ocorrer? Isto poderá ser feito de variadas formas, em reuniões informais, ao falar com as pessoas, ou mesmo através de informação institucional, mas ‘*úcessível*’ ao público tão específico a que se destina - os seus colaboradores. Devemos acreditar em empenhamentos recíprocos. Se a gestão está com os seus colaboradores sem dúvida alguma, estes estarão com a gestão e conseqüentemente a trabalhar para um futuro melhor.

Se é certo que nas situações delicadas como são as resultantes de processos de fusão e aquisição, as reestruturações não podem ser anunciadas antes da total concretização do acontecimento, é também certo que o deverão ser o mais rapidamente possível.

Todas as explicações passíveis de serem transmitidas serão bem vindas aos olhos dos envolvidos. Deixar que as pessoas saibam de um importante plano de mudança por outras fontes irá causar instabilidade e a criação de barreiras entre os dois grupos: os que sabem e os que não sabem.

Estas comunicações de mudança, trazem normalmente consigo, as inevitáveis más notícias para alguns. Mas é preciso encarar a realidade, ou seja, fazê-lo. Se os factos forem explicados, os envolvidos irão perceber a razão dos acontecimentos, e estarão abertos às propostas que lhe sejam apresentadas. Há pois que distinguir as duas situações que se verificam:

- Para os recursos humanos dispensados das suas funções, é indispensável o recurso à sua formação para uma possível integração, quer seja na mesma empresa, quer seja para uma reinserção no mercado de trabalho com outras estruturas representacionais que facilitem o confronto e a gestão pessoal de uma nova realidade laboral.
- Para os outros - os que ficam - estes têm que se sentir como uma força viva da organização, um ser indispensável para a sua evolução. Só assim a reestruturação poderá ter sucesso.

Desta forma, teremos recursos humanos, não só menos reticentes à mudança, como envolvidos e motivados, o que os leva a adoptar uma postura pró-activa, através de um esforço de auto aprendizagem na nova realidade, prestando deste modo um maior contributo à organização.

Aliás, Casais (1995), também se questiona sobre como antecipar e preparar o futuro, se tudo muda à nossa volta tão rápido como um turbilhão, sendo que o único factor variável é a aprendizagem dos recursos humanos.

Ainda que exista um grande número de autores a estudar as mutações exigidas às empresas, nos dias de hoje, na sua constante luta pela sobrevivência, ou mesmo pela

liderança, são já muitos os que se debruçam mais especificamente sobre os aspectos sociológicos dessa mudança, como é o caso, por exemplo, de Reed (1997).

No entanto, e como refere Wheatley (1996), a reorganização não muda o que mais precisa de ser mudado: a forma como as pessoas, a todos os níveis, se relacionam com a empresa.

Com o intuito de abordar, de forma mais ampla, o papel do indivíduo nesses processos de reorganização e mesmo de mudanças organizacionais, procuraremos socorrer-nos dos contributos de autores tão variados como Argyris (1993-1996), Carneiro (1995), Drucker (1998), Hamel (1996), Porter (1986) e Probst (1997). Interligando todo o seu contributo para a compreensão e intervenção nesse campo, essencialmente no tocante aos recursos humanos, teremos com certeza um conjunto de conceitos teóricos que nos permitirão sedimentar não só os nossos conhecimentos desta problemática, como também, e muito mais importante, garantir consistência e actualidade a este nosso trabalho.

Podemos pois estabelecer como objectivo específico deste estudo, uma tentativa de compreensão dos fenómenos que levam a à existência de inúmeros problemas de adaptação e aceitação por parte dos recursos humanos às mudanças inevitáveis e/ou impostas durante um processo de reestruturação na empresa em que trabalham.

Para que tal fosse possível, recorreu-se à elaboração de questionários, que fizemos circular em empresas a viver momentos de reestruturação. Os dados recolhidos foram submetidos a processos estatísticos habituais, de tipo descritivo, (recorrendo a uma ferramenta informática para tratamento de dados - o SPSS) e posteriormente analisados e interpretados.

Tal como esperávamos no início deste projecto, verificou-se uma insatisfação por parte dos recursos humanos envolvidos nestes processos. Muitas vezes, por falta de informação e conseqüente incerteza no futuro, o certo é que estes trabalhadores chegavam por vezes a passar situações de instabilidade profissional a um nível tão elevado, chegando a situações de stress muito violentas, quantas vezes afectando as suas vidas pessoais.

Esperemos pois, que este estudo ajude a compreender, quer sobre o aspecto qualitativo - ao avaliar a qualidade da reestruturação realizada no que concerne ao impacto nos recursos humanos da Empresa - quer sobre o aspecto quantitativo, através da comparação

de resultados finais, do impacto dos recursos humanos em empresas com diferentes métodos de reestruturação.

A estrutura lógica deste nosso estudo apresenta-se dividida em quatro capítulos. No primeiro, contextualizamos a problemática da mudança organizacional, analisando conceitos a ela ligados, procurando não só compreendê-la melhor como analisar a sua envolvimento. Falamos assim de conceitos como mudança organizacional, aprendizagem organizacional, desenvolvimento organizacional, inovação, recursos humanos, liderança e gestão da mudança.

No capítulo II explicamos a metodologia adoptada, apresentando a problemática envolvente e que poderá sempre constituir factor de influência num estudo como este. Por outro lado, explanamos o modo como desenvolvemos o estudo, a par da forma como apresentamos e administramos o questionário. Ainda neste capítulo, detalhamos a caracterização da amostra sujeita ao estudo, e qual o processo estatístico adoptado para o tratamento dos dados.

No terceiro capítulo fazemos a análise dos resultados obtidos. Deste modo, conseguimos caracterizar, por um lado, o ambiente de trabalho (DAT), e por outro os indicadores de descrição do emprego (IDE). De forma a termos uma percepção mais completa do problema, apresentamos ainda o resultado do estudo bivariável em que cruzamos variáveis DAT com variáveis IDE. Com efeito, este cruzamento permitiu-nos analisar de que modo os factores ambientais do emprego afectavam o desempenho das tarefas laborais.

A finalizar este nosso trabalho, não poderíamos deixar de incluir um capítulo com as principais conclusões resultantes do estudo empreendido. Não querendo correr o risco de parecermos presunçosos, achamos no entanto aconselhável deixar em aberto alguns pontos de reflexão que, pensamos, poderão vir a servir de linha orientadora da estratégia para apoio a processos de mudança.

Capítulo I - Contexto e problemática da mudança organizacional

Sempre que há uma mudança no entendimento das coisas, surge um mundo totalmente novo.

Lester Thurow¹

Este capítulo tem como objectivo analisar os principais conceitos que na perspectiva da gestão, estão no centro da problemática da mudança organizacional. Através de uma aturada pesquisa bibliográfica, percorremos alguns dos principais estudo que colocam no centro das suas preocupações, a relação entre o factor humano e a mudança organizacional.

Atendendo à quantidade de estudos que se vêm desenvolvendo nesta área, apesar da dificuldade em encontrar literatura sobre a realidade portuguesa, temos consciência que o campo conceptual circunscrito não esgota o conjunto de questões e problemas teóricos colocados por esta relação. No entanto, pensamos ter escarpelizado um conjunto de propostas teóricas mais directamente relacionado com as preocupações do nosso estudo.

1.1. A mudança organizacional como um objectivo de Inovação

Uma organização é uma entidade viva, e está em constante mutação e evolução. Uns chegam de novo, outros saem. Reestruturam-se processos, abandona-se e adoptam-se outros; tal como uma família que vê nascer, crescer, evoluir e adaptar os seus elementos, até que uns vão morrendo dando lugar a outros que vão nascendo e originando novas gerações. Também para as organizações, a mudança é muitas vezes a condição

¹ Economista americano e ex-reitor do MIT

indispensável à sua sobrevivência. A organização nasce e de algum modo vai crescendo, adaptando-se ao mercado e competindo

A este fluir natural, acresce a tendência verificada nos últimos anos, de fusões e aquisições.

Desde a década de 90 que os Estados Unidos são palco de uma expansão continuada desta tendência, mas actualmente parece não haver país ou indústria que a ela escape. Aceite por muitos como condição essencial para a conservação da capacidade competitiva das empresas, criticado por outros que receiam pelos riscos de insucesso para as empresas envolvidas, o fenómeno das fusões e aquisições é, no entanto, demasiado vasto para ser facilmente apreendido em termos de senso comum, mesmo por aqueles que são já experimentados no campo da investigação e da acção. Associada ao conceito de mudança organizacional está inevitavelmente a inovação.

Mas o que é a inovação? Peters (1997) apresenta a inovação como sendo a capacidade estratégica e organizada de esquecer, e ilustra-nos esta situação com o caso das empresas americanas construtoras de automóveis, com toda a dificuldade em inovar, pois são incapazes de esquecer a ideia de que os americanos comprem carros grandes. Isto verifica-se igualmente com as aquisições de empresas em que a pior e a maior empresa é quem acaba por influenciar a mais pequena e melhor, e nunca o inverso. Durante a sua prelecção num seminário, Peters (1998) cita autores como, Hock, que refere que o problema não é ter ideias inovadoras, é como derrubar as antigas; bem como Handy que refere que as empresas no futuro serão organizadoras, não empregadoras. Os estrategas da organização não sabem o que é uma organização, porque as pessoas que estão a inventar as empresas são os jovens. Este autor, cita ainda Bennis que considera que os grandes grupos adoram o talento e sabem onde encontrá-lo, chamando a atenção para a utilização do termo “*talento*” em vez de “*empregado*”.

Mas inovar não é fácil, nem pode ser fruto de um impulso ou de uma moda.

Também Carneiro (1995), defende que o gestor de topo tem que estar atento a um conjunto de questões relacionadas com a inovação. Uma das grandes dificuldades será como justificar a inovação e o esforço para inovar, principalmente se a empresa apresenta lucros e rentabilidade; outra será a apresentação de motivações que justifiquem o processo de inovação.

Uma das razões da tentativa de aprofundamento é a importância da inovação como fonte de crescimento e da melhoria da produtividade. “... *a adaptação ou a adoção da mudança estão no pólo oposto da obsolescência...*”

Para Heller (1999), a mudança é o elemento mais importante da boa gestão empresarial de hoje. Este investigador defende que as organizações não podem ignorar ou banalizar a mudança, pois isso poderá ser o princípio do fim. Quer as organizações, quer os indivíduos que as integram, têm que adoptar uma atitude positiva face à mudança, pois só assim permanecerão competitivas no mercado empresarial cada vez mais agressivo.

Quanto à componente humana, e no seguimento de estudos feitos por autores de renome nesta área, e como defendido na obra Strategor (1993), a concretização da mudança organizacional debate-se com a dificuldade em perceber os riscos do imobilismo, a inadequação das rotinas até então eficazes, bem como a a obsolescência dos modos de actuação existentes e dos comportamentos correspondentes. Além de que a interpretação e compreensão das evoluções ambientais não são iguais por parte de todos os membros de uma organização.

Tudo isto faz com que a ênfase da mudança organizacional se deva centrar, entre outras áreas, no campo dos recursos humanos. Se por um lado eles não podem ser factor impeditivo da mudança, podem no entanto retardá-la, obstruí-la ou comprometer a sua eficácia e objectivos futuros. Noutra perspectiva, o choque de uma mudança que não tenha em conta essa vertente, poderá afectar negativamente os recursos humanos comprometendo seriamente o seu desempenho futuro, o seu envolvimento com a empresa e, conseqüentemente a sua vontade e capacidade de melhorar e de se adaptar às novas exigências – por outras palavras, compromete a sua capacidade de ser um *órgão activo e vital no ser vivo* que é a organização.

A aceitação da mudança organizacional, para os recursos humanos envolvidos depende essencialmente do predomínio do imperativo de sobrevivência sobre o imperativo de segurança. Todos os indivíduos colocados no interface entre a organização e o seu contexto podem desempenhar um papel chave na mudança organizacional.

Esta é uma das muitas razões para a necessidade do permanente envolvimento dos recursos humanos em todas as fases do processo de mudança, necessitando para tal, que

estejam sempre informados sobre as alterações que ocorrem, as vantagens quer para si, quer para a organização, e qual o seu contributo futuro na nova envolvente organizacional.

Para sistematizar este estudo, iremos neste capítulo analisar fundamentalmente os conceitos que, na nossa perspectiva, estão mais estreitamente relacionados com a problemática da mudança: *mudança organizacional; aprendizagem e desenvolvimento organizacional; recursos humanos e liderança.*

1.1.1. Mudança organizacional

A mudança organizacional é cada vez mais uma necessidade de todas as partes envolvidas num processo de gestão. E esta mudança, como todas as outras tem que ser gerida. Mas o que é a gestão da mudança organizacional? Para McAnally (1998), e como refere num dos seus muitos artigos para a KPMG, esta gestão é um processo planeado e proactivo de facilitar a mudança alinhando as pessoas com os processos e a tecnologia por forma a atingir a visão e objectivos da organização. Na prática significa intervir por forma a que as pessoas sejam capazes de entender e sentir-se envolvidas nas mudanças.

Ultrapassada que está a barreira de um novo milénio, a evolução é cada vez mais uma constante do dia a dia das organizações. E esta necessidade é sentida a qualquer nível hierárquico – se por um lado a gestão de topo sente cada vez mais a competitividade do mercado, só possível de acompanhar com uma permanente actualização de métodos e processos, também os seus quadros tem uma necessidade constante de novos desafios.

Assim, e como refere Hamel (1996), em todas as empresas e em todos os níveis há pessoas sedentas de mudança, apresentando como exemplo o caso de Silicon Valley que classifica como sendo uma campo de refugiados, onde se concentram trabalhadores de grandes empresas industriais, onde não eram ouvidos. Para Hamel, é um disparate dizer-se que a mudança deve partir do topo, ilustrando esta afirmação com o exemplo da monarquia - nunca os monarcas instituíram uma república. Este investigador vai mais longe ao referir que é errado afirmar que as pessoas não gostam da mudança; isto só acontece se a mudança não é para melhor. A realidade é que muitas vezes a palavra *mudança* serve apenas para encapotar coisas desagradáveis que vão acontecer às pessoas. Para ele a resistência à mudança acontece se o preço é, essencialmente, pago pelos que estão na base da

organização, pois cada empregado deverá ter direito a manifestar a sua opinião acerca da estratégia seguida. Hamel defende que será mais útil à organização, uma inovação estratégica elaborada a vários níveis por toda a organização relativamente a uma formulação estratégica elaborada no topo da organização.

Em muitas organizações, a fim de colmatar este problema, tem-se assistido, a uma alteração da sua estrutura funcional. Até há bem pouco tempo, em qualquer organização, a segunda pessoa mais importante era sem dúvida o director financeiro mas esta realidade tem vindo a mudar no sentido de que este lugar seja assumido por um *gestor do conhecimento*. E isto acontece porque as organizações sentem a necessidade cada vez maior de declarar explicitamente o empenho na gestão do conhecimento. Além disso, significa a dedicação total de um indivíduo a esta actividade. Na realidade, este não é um cargo real; ou seja, é normalmente acumulado por outras posições. O resultado é uma perspectiva pouco imparcial sobre a gestão de conhecimento, registando-se um foco exagerado na tecnologia ou um não aproveitamento do valioso suporte que esta pode oferecer. É no entanto evidente, que nem sempre se justifica ter um cargo destes numa organização e que, por vezes, outros termos são usado em referência a esta posição.

Maury (1998), partner da Egon Zehnder International , por seu lado, defende que o homem desde sempre sentiu a necessidade de se guiar por pontos de referência, tais como a celebração do seu aniversário, o horário de trabalho, o fim-de-semana, ou mesmo o ano civil. Como exemplo, refere um marco histórico vivido por todos nós – o ano 2000, caracterizando este facto, como um *transpor do limiar da nossa existência*. Com que ansiedade vivemos nós este acontecimento? Com um sentimento de certezas do que já passou, mas essencialmente com uma enorme ansiedade do desconhecido, da incerteza do que esse novo ano nos iria trazer. Para ele, esta falta de referências, transforma o tempo que vivemos num tempo de purgatório, em que procuramos aperfeiçoar os nossos talentos face às exigências do futuro.

Cada um de nós em algum momento das nossas vidas, conheceu já este sentimento. As nossas carreiras profissionais, que iniciámos uns há mais de 5 anos, outros há 10, há 20, 30 e 40 anos, etc. O que mudou ao longo deste tempo? Quais as exigências que no passado se punham a um director-geral, financeiro ou comercial? E hoje, quais são as novas exigências? E amanhã? Será que estas mesmas funções se irão manter? E quais serão as

novas exigências sociais e ambientais? E os nossos valores, que importância lhes damos? Tudo isto são questões que pomos a nós próprios ao longo das nossas vidas quotidianas. E chegamos a uma simples conclusão — tudo mudou e continuará a mudar: os mercados, as indústrias, as empresas e as pessoas.

Ninguém melhor do que os empresários e os gestores aos vários níveis sente as consequências desta mudança: choque de culturas, maior interdependência entre as economias, rapidez da informação, pressão concorrencial, enorme volatilidade de produtos e serviços.

Fruto das exigências dos mercados e das evoluções e progressos tecnológicos, o tecido empresarial também mudou. Assim como existe um ciclo de vida para os produtos existe também um ciclo de vida para as indústrias e serviços. Sectores que outrora tiveram importância decisiva tendem a perder a sua importância, tornando-se maduros ou em fase de declínio se não se actualizarem em função das novas necessidades dos clientes. Outros, como, as telecomunicações, o ambiente, a distribuição ou o lazer, por exemplo, são hoje sectores de acentuado crescimento económico

Marques (1997), por seu lado, alerta-nos para o facto frequente da má utilização do termo *mudança organizacional*, referindo que muitas vezes, este termo é utilizado para ilustrar a automatização de tarefas rotineiras e outras operações internas, e não mudanças organizacionais. Como exemplo refere a chamada *organização funcional*, existente em tantas organizações, banalizando a sua importância e apelando para a urgência da horizontalização dos processos de trabalho, eliminação de tarefas que não acrescentam qualquer valor, desenvolvimento de novas competências, novas lideranças e só depois passar à introdução de novos sistemas de informação e as correspondentes tecnologias.

Olhando para casos concretos de organizações em mudança, e dos muitos exemplos que se conhecem, podemos analisar o caso da Hewlett Packard (HP) e da Apple Computer. Entre o sucesso da HP e o insucesso da Apple está apenas uma diferença. A Apple investiu exclusivamente na inovação tecnológica, enquanto a HP fez da organização o seu principal produto e a partir daí, com bases sólidas, inovou e continuará a inovar no futuro.

Um processo de mudança, não é fácil, nem passivo, e exemplo disso é o caso do Compact Disc - a Philips desenvolveu o CD antes da Sony, mas desistiu desse produto precocemente. E quem ganhou com isso foi a Sony. A coligação de apoiantes

desempenhou um papel importante. Até aqui os críticos acalentavam a esperança de que a ideia não passasse de palavras. Mesmo que a ideia inicial fosse sua, o líder da mudança reparte os créditos. As pessoas precisam de saber que são reconhecidas.

Podemos, sem qualquer dúvida, classificar a mudança como o elemento mais importante da boa gestão empresarial dos nossos dias. Ela é indispensável à manutenção da competitividade das empresas. Se esta realidade for ignorada, isto poderá custar a vida da empresa e os postos de trabalho que esta garante.

Mas é também verdade que o assumir desta realidade de mudança, obriga a uma tomada de atitude muito positiva por parte dos elementos integrantes da organização.

Além do planeamento da mudança do negócio, da análise de custos e benefícios, da pesquisa de aplicações tecnológicas, da reengenharia de processos, é também necessário, (pois não é menos importante), a formação dos empregados de forma a lhes ser permitida a utilização das novas tecnologias, bem como a atenção aos factores sociais que podem auxiliar na mudança. Devido à sua complexidade e importância, é indispensável que essa mudança seja gerida, tendo em conta a especificação da organização, ou seja, é necessário que exista gestão da mudança organizacional. Não existe uma receita única, mesmo dentro da própria organização. Cada departamento tem os seus próprios imperativos estratégicos, e assim, o programa de mudança, terá que ter em conta as suas especificações, e consequentes necessidades.

Como podemos constatar, outrora a política e estratégias das empresas eram criadas e desenvolvidas em privado por gestores sem rosto. Hoje em dia, pelo contrário, a liderança empresarial é uma preocupação generalizada. A gestão deixou de ser apenas uma especialidade dos gestores e passou a dizer respeito a todas as pessoas: cidadãos, governo, accionistas, clientes, empregados, fornecedores, entre outros. Os gestores de topo — consciente ou inconscientemente — invadem o campo das relações humanas e impõem o selo pessoal em muitas mudanças. Enquanto há 30 anos, os principais responsáveis da empresa delegavam nos seus gestores as questões humanas, hoje em dia há que ter consciência de que as pessoas são o activo mais valioso e só com elas e toda a sua colaboração e empenhamento, poderão proceder a mudanças estratégicas nas suas organizações visando o sucesso.

1.1.2. Aprendizagem organizacional

O actual ciclo de mudança é mais rápido e descontinuo do que alguma vez já foi. Trata-se de um choque de pressões tecnológicas, competitivas e culturais que está a formar um verdadeiro furacão, a que começamos por chamar a era da informação.

A aprendizagem organizacional é, antes de tudo, responsabilidade de cada pessoa de uma organização, seja qual for a sua posição ou cargo na estrutura. Cada indivíduo deve orientar a sua actividade por forma a aprender e a ajudar a organização a aumentar a sua base de conhecimento.

Os teóricos da gestão inventaram termos para explicar e gerir estas mudanças: *mudança de paradigma; transformação; reinvenção; reengenharia e revitalização*. Mas todas estas palavras não passam de termos soltos ao vento numa tempestade que começa agora a dissipar-se e a tornar mais clara a realidade: existem três condutores principais que fazem aumentar a velocidade da mudança : tecnologia , governo , globalização.

No mundo actual, dominado por políticas cada vez mais globais e interligadas com outros países ou situações, muito menos isoladas que outrora, a emanção de leis ou directrizes a nível governamental é sempre crucial e determinante para fazer avançar ou retardar uma qualquer mudança, mesmo ao nível de organizações mais pequenas.

Por vezes, a mudança, poderá mesmo parecer descabida ou despropositada no tempo, no entanto, não deverá ser menosprezada. A mudança é inevitável, e os gestores têm que a encarar de uma forma não incremental, e não de forma violenta ou impraticável; por sua vez os gestores do futuro têm de assumir papéis cruciais de iniciativa, de identidade e de integridade, que gerem confiança.

Sempre que se verifica inovação, mudança, ou mesmo alteração de hábitos, ou simples procedimentos, isso implica indubitavelmente uma resistência maior ou menor à mudança e conseqüentemente vai exigir recorrer a meios que “ensinem” a organização a viver neste novo ambiente.

É pois necessário gerar um ambiente que promova a criatividade individual e ofereça recompensas que favoreçam a auto - estima e porque não uma remuneração financeira ao pessoal envolvido?

A realidade é que, nem sempre os resultados obtidos por estas mudanças tem efeitos positivos, mas as experiências negativas apenas demonstram que a persistência é o preço a pagar para inovar.

As pessoas envolvidas num processo de mudança dão valor sobretudo à sua independência e à possibilidade de resistir aos esforços da gestão em redireccionar ou controlar o seu trabalho.

Outra vertente determinante para a velocidade, e mesmo sucesso da mudança, são os factores tecnológicos disponibilizados. É muito fácil para qualquer indivíduo perceber que, se há alteração ao nível das tecnologias disponíveis, haverá com certeza mudança. No entanto, este factor da tecnologia não se esgota aqui nem tão pouco pode ser encarado com uma visão tão redutora da sua importância. A tecnologia deverá sempre ser vista como um forte impulsionador da mudança que, ao ser bem aplicada, a facilitará e a implementará muito mais eficazmente.

Mas há que não esquecer que para atingir o sucesso da mudança não só é sempre necessário disponibilizar meios e recursos, mas também incentivar a auto - estima e a motivação, para que todos possam também, de alguma forma, contribuir para a mudança. Por outro lado, nem só o dinheiro e equipamentos são por vezes o suficiente para a motivação - é fundamental também a formação e integração dos novos métodos (e o contrário é sempre verdade).

Finalmente, temos o terceiro impulsionador da mudança, a globalização. Desde a economia nacional à vida social, os tempos de hoje são caracterizados por uma quase total globalização de todos os aspectos da nossa vida, em que uma determinada decisão ou modificação afecta uma série de entidades que, conseqüentemente, terão de se adaptar ao novo quadro de acção. Deste modo, há que ter sempre e cada vez mais consciência de que não só as nossas decisões ou alterações não são isoladas e acabarão por modificar muitos factores à nossa volta, como as alterações emanadas externamente são inevitáveis provocadores de mudança nos nossos ambientes e métodos de trabalho. O papel do gestor da era moderna será o de saber ler quais as influências na sua organização das mais

recentes alterações externas, assim como adequar a sua entidade para tirar o melhor partido dessa mudança inevitável.

Senge (1997) cuja base dos seus estudos é a forma como as empresas se devem adaptar a um mundo com uma crescente complexidade e mudanças, afirma que, a visão, os objectivos e os sistemas são elementos fundamentais para esta adaptação. É peremptório ao referir que em relação à aprendizagem, já não é suficiente ter uma única pessoa de topo em formação constante e as restantes a seguirem criteriosamente as suas ordens. As empresas de sucesso serão aquelas que sabem aproveitar as capacidades de apreensão e de comprometimento de todos — são o que ele designa “*organizações em aprendizagem*” . Para este autor, os gestores de topo deverão encorajar os empregados a estar abertos a novas ideias, a comunicar abertamente, a perceber como é que a empresa funciona, a criar uma visão colectiva e a trabalhar conjuntamente, de forma a atingirem os seus objectivos.

Numa conferência transformada em terapia de grupo, este autor, vai mais longe ao afirmar que através da aprendizagem recriamo-nos a nós próprios, tornamo-nos capazes de fazer algo que nunca fomos capazes de fazer, revalidamos a nossa relação com o mundo, aumentamos a nossa capacidade de criar, de fazer parte de um processo gerador da vida.

No seu estudo de casos, Markides (1997) diz o que motiva as mudanças não são os números; pois as empresas em mudança são muitas vezes extremamente lucrativas. O que motiva as empresas é sim a perspectiva de futuro, em que vários indicadores para o sucesso da estratégia devem ser analisados com atenção, como a insatisfação dos clientes, mudanças estruturais na indústria, fuga de quadros da empresa, insatisfação geral que se alastra informalmente, etc. Estes são de facto os verdadeiros factores que induzem à mudança, e como tal é necessária uma liderança estratégica, capaz de suscitar a mudança.

Collins (1996) considera que para levar as pessoas a adoptarem os valores da empresa, o caminho não está em mudar as pessoas, mas sim, em criar um ambiente de tal forma consistente com os valores que quem os tenha já dentro de si floresça e se sinta totalmente em comunhão de princípios com a empresa. E quem rejeite esses valores se sinta compelido a ejectar-se para fora do sistema. Por isso não basta a empresa ter uma cultura, tem que evoluir para um culto próprio. Mas na gestão há factores que se podem e devem mudar. Para isso Collins recomenda as seguintes metas:

- ? ***Estabelecer objectivos superambiciosos de muito longo prazo.*** Nos anos 50, a Coca-Cola estabeleceu como objectivo não haver um só local no planeta onde não se vendesse Coca-Cola;
- ? ***Tentar muitas coisas e manter aquilo que funciona.*** É a filosofia da 3M. Para isto não basta ter uma lista de coisas a fazer (*To Do's list*); é preciso também uma lista de coisas a abandonar (*Stop Do's list*);
- ? ***Nada é suficientemente bom.*** Se fosse assim, Peter Drucker não teria escrito tantos livros. Há que mudar por convicção, não por medo de ser ultrapassado.

Mas para criar uma empresa que perdura no sucesso não basta ter uma ideologia central imutável e uma visão de futuro. É necessário **Convicção, Comunicação, Consistência e Catalisadores - 4 C's.**²

No entanto, não se podem também esquecer factores como a *mudança* e a *inovação*. Para Hammel (1998), inovar não é fácil, e dá mesmo um exemplo, dizendo que se, de um momento para outro, se trocassem os gestores das companhias aéreas norte-americanas, nada mudaria no negócio, a diversidade é zero (mesmo tipo de gestão); por outro lado, se a troca fosse feita com gestores da Virgin, da British Airways ou da Southwest, aí sim, assistiríamos com certeza a uma revolução profunda nas regras. Para este investigador, os *revolucionários* da indústria descobrem as coisas que estão a mudar e actuam por forma a liderar essa mudança.

Mas, como refere Roth (1997), a aprendizagem organizacional não é simples, ela traz-nos muitas frustrações, pois as pessoas nas organizações agem em colectivo, mas aprendem individualmente. Quinn (1992), reforça esta afirmação, dizendo que a partilha de informação é crítica porque os bens intelectuais aumentam de valor com o uso. Devidamente estimulados, o conhecimento e o intelecto crescem exponencialmente quando partilhados.

² Para Collins, os catalisadores são medidas práticas, procedimentos operacionais, políticas que dão vida à visão, que permitem que os castelos no ar (a visão) tenham as infra-estruturas muito bem assentes no chão.

Para Karash (1994-1998), a aprendizagem organizacional é aquela em que as pessoas, a todos os níveis, individual ou colectivamente, estão continuamente a aumentar a sua capacidade de produzir resultados com os quais realmente se preocupam. As organizações devem preocupar-se com a aprendizagem organizacional, pois o nível de desempenho e melhoria exigidos actualmente implica aprendizagem, muita aprendizagem. Numa grande parte das indústrias, na saúde e na maioria das áreas governamentais, não existe um caminho claro para o sucesso, um caminho claro a seguir. É necessário aprender para decidir. E as pessoas são o factor indispensável. Aprender a fazer algo é imensamente compensador e dá uma grande satisfação pessoal. A possibilidade de atingir uma performance extraordinária, paralelamente à satisfação e cumprimento dos deveres é por si só uma atracção, proporcionando satisfação constante.

Wheatley, (1996) compara as empresas a ser vivos, em constante evolução e com necessidade de uma aprendizagem contínua. E refere nomeadamente que o pensar nas organizações como sistemas vivos e não como máquinas exige um grande esforço e empenho; as organizações devem sentir-se vivas, capazes de nos satisfazerem e nos ajudar a trazer mais excelência ao mundo. Wheatley é de opinião que os empregados querem amar suas organizações e seu trabalho, mas isso nem sempre é fácil, pois mesmo que a maioria se sinta profundamente ligado à organização para quem trabalha, haverá sempre quem odeie trabalhar para essas mesmas organizações.

Num estudo feito por Malhotra, no portal Brint, sobre aprendizagem organizacional, são referidos vários investigadores desta matéria, tais como por exemplo, Argyris (1977) para quem a aprendizagem organizacional é um processo de detecção e correcção de erros. Na sua perspectiva, as organizações aprendem através dos indivíduos agindo como seus agentes; ou seja, as actividades de aprendizagem dos indivíduos, são facilitadas ou inibidas por um conjunto de factores a que podemos chamar aprendizagem organizacional. Para Weick (1991), a característica definidora da aprendizagem é a combinação de estímulos e respostas diferentes, o que é raro nas organizações. Ou seja, ou as organizações não aprendem, ou se aprendem não é pelos métodos tradicionais. E defende ainda que talvez as organizações não sejam criadas com o objectivo de aprender, mas sim, vocacionadas para um conjunto de relações meios/fim, deliberadamente designadas para dar a mesma resposta a diferentes estímulo, contrariamente à aprendizagem no sentido tradicional. Weick, argumenta também, que a aprendizagem organizacional envolve um tipo diferente

de aprendizagem da que foi descrita no passado, ou seja; para ele, a aprendizagem é um processo interno à organização através do qual o conhecimento das acções e das relações vindas do exterior, bem como o efeito do meio nestas relações é desenvolvido. Na sua perspectiva, uma abordagem mais radical levar-nos-ia a dizer que a aprendizagem individual ocorre quando as pessoas dão diferentes respostas aos mesmos estímulos, mas na realidade, a aprendizagem organizacional só ocorre quando grupos de pessoas dão a mesma resposta a estímulos diferentes.

Por sua vez, Huber (1991) destaca quatro factores integralmente ligados à aprendizagem organizacional, que são a aquisição de conhecimento, a distribuição de informação, a interpretação da informação e a memória organizacional. A aprendizagem não necessita de ser consciente ou intencional, pois esta não aumenta sempre a eficácia do aprendiz, nem mesmo a eficácia potencial. Mais ainda, a aprendizagem não resulta em mudanças visíveis no comportamento.

Adoptando uma perspectiva comportamental, Huber (1991) diz, que uma entidade aprende se, através do seu processamento de informação, o leque dos seus potenciais comportamentos for alterado.

Isto leva-nos a reflectir sobre o relacionamento entre a aprendizagem organizacional e os sistemas de informação.

Huber (1991), citado por Malhotra, especifica explicitamente o papel dos sistemas de informação na organização em aprendizagem como servindo primeiramente a memória organizacional, (mas os SI não se limitam a isto, podem também servir os outros três processos - aquisição de conhecimento, distribuição da informação e interpretação da informação).

Agyris (1997), por seu lado, defende que para se desenvolver um sistema de informação implementável, é imprescindível uma aliança entre os executivos de linha, os profissionais de gestão de sistemas de informação e os cientistas do comportamento.

Recentemente, alguns estudiosos, alegam, no entanto que este estudo não foi feito. Por exemplo, Balasubramanian (1996), citado por Batista (1999), efectiva esta opinião afirmando a necessidade efectiva dos investigadores da teorias das organizações e os dos sistemas de informação, se juntarem para explorar mais profundamente este tópico, pois

tem sido realizada muito pouca investigação sobre a influência da tecnologia, especialmente dos sistemas de informação, na aprendizagem organizacional.

Balasubramanian (1996) faz uma tentativa de identificar aspectos da aprendizagem organizacional que podem beneficiar do uso dos sistemas de informação, concentrando-se nas influências directas dos sistemas de informação sobre a aprendizagem organizacional. Para isso, usa os quatro processos de Hubber (1991): aquisição de conhecimento, distribuição de informação, interpretação da informação, memória organizacional. Do estudo de Balasubramanian pode referir-se que :

- identifica tecnologias de informação que podem contribuir para os processos de aprendizagem organizacional, como por exemplo sistemas de suporte à decisão ou sistemas de groupware;

- não procura relacionar a terminologia e os conceitos dos dois campos de estudo, a aprendizagem organizacional e os sistemas de informação. A terminologia usada baseia-se na aprendizagem organizacional, e usa contextualmente terminologia das tecnologias da informação;

- o resultado deste estudo serve principalmente o campo da aprendizagem organizacional

Também Dejnaronk (1998), defende que apesar do valor do negócio das tecnologias de informação e, o seu impacto no conhecimento das empresas ser reconhecido, tem sido feito muito pouco esforço no sentido de estudar o relacionamento entre ambos.

Um exemplo de utilização dos sistemas de informação na aquisição de conhecimento é a pesquisa de mercado e os sistemas inteligentes de competitividade. No capítulo do planeamento, as ferramentas de planeamento podem ser usadas constituindo cenários de possíveis futuros. Ao mesmo tempo, o uso de ferramentas de utilização em grupo, (intranets, e-mail, e quadros de gestão) podem facilitar os processos de distribuição de informação e interpretação de informação. Os arquivos destas comunicações podem providenciar elementos para a memória organizacional.

A memória organizacional necessita de estar constantemente actualizada e refrescada.

Hubber (1991) defende que pode ser razoável concluir que ocorreu mais aprendizagem quanto mais interpretações variadas forem desenvolvidas, pois que esse

desenvolvimento modifica o leque dos potenciais comportamentos das organizações. No entanto, a maior parte dos sistemas de informação existentes, foca-se na convergência da interpretação e não são movimentados por múltiplas interpretações (Argyris 1977), que afirma que a tecnologia maciça da gestão dos sistemas de informação, sistemas de controle de qualidade e auditorias dos sistemas de controle de qualidade é concebida para uma aprendizagem que ele classifica de “ciclo simples (single loop learning)”, ou seja, o problema de usar informação tecnológica está no seu reforço das estruturas [rígidas] prevalecentes (cf. Orlikowski 1991). Este autor, atribui as estruturas de comando e controlo às "falhas de conhecimento" que os gestores de topo definem para gerir eficazmente, e isto acontece quando se verificam atitudes em que só se tem confiança nos empregados e gestores de nível mais baixo, enquanto estes se deixarem monitorizar.

Argumenta ainda, que os problemas relacionados com a implementação da gestão dos sistemas de informação estão mais relacionados com factores organizacionais que com a tecnologia subjacente.

Ainda segundo a opinião de Argyris (1977), que reexaminou o debate à volta da crise de implementação da gestão dos sistemas de informação à luz da teoria da aprendizagem organizacional (a detecção e correcção do erro), muitas das recomendações para ultrapassar as dificuldades podem ser inadequadas e, em alguns casos, contraproducentes.

Argyris (1977), sugere que há razões "mais profundas" por detrás da falha de implementação da gestão dos sistemas de informação, especialmente quando a tecnologia era usada para lidar com o problema mais complexo e de estrutura doentia encarado pela organização. Para ele, o gestor dos sistemas de informação precisa de ser visto como uma parte de um problema mais geral de aprendizagem organizacional. As organizações são entidades apreendentes mesmo na fase de detecção e correcção de erros. Esta necessidade, por outro lado, implica que a aprendizagem requer também, a capacidade para saber quando é incapaz de identificar e corrigir os erros. O vasto volume de aprendizagem feito numa organização é um ciclo simples porque o programa subjacente não é questionado: ele está destinado a identificar e corrigir erros de modo a que o trabalho seja feito e a acção se situe dentro das directrizes da política estabelecida. Argyris classifica a tecnologia maciça da gestão dos sistemas de informação, os sistemas de controle de qualidade e as auditorias dos sistemas de controle de qualidade como uma aprendizagem de ciclo simples. O

problema surge quando a tecnologia não é eficaz e quando os objectivos e políticas subjacentes devem ser questionadas. Para este investigador, a maioria das organizações, frequentemente sem se aperceberem, criam sistemas de aprendizagem suprimindo o questionário de ciclo duplo (*double loop inquiry*), o que impossibilita que mesmo sistemas de informação muito bem concebidos sejam eficazes.

Os estudos realizados por estes autores, realçam sem dúvida dois aspectos fundamentais:

- um dos pontos fulcrais de qualquer empreendimento de sucesso é sem dúvida a inovação. Há no entanto uma grande dificuldade aquando da introdução de *processos inovadores*. A realidade, é que o problema não está na introdução do “novo”, mas sim no esquecimento do “velho”.

Se por um lado, sentimos necessidade de mudança, por outro, sentimos também a resistência natural à mudança, inerente a todo o ser vivo – “Será que a mudança não irá prejudicar o meu desempenho? Já estou tão identificado com o processo vigente...”. Esta resistência tem que ser vencida. É preciso mudar, mas isso implica aprendizagem, e isto tem que começar pela organização. É necessário mostrar aos indivíduos as vantagens da mudança – o fazer mais e melhor, a competitividade do mercado, a rentabilização de recursos, a introdução de novos produtos e serviços...

- outro ponto fulcral é a distribuição da informação. E aqui entram sem qualquer dúvida, os sistemas de informação.

Se por um lado, há que ter em conta a grande importância dos sistemas de informação na aquisição de conhecimento, há também que considerar a grande facilidade que este propicia a nível da sua distribuição. A memória organizacional (a todos os níveis hierárquicos) tem que estar *fresca*. Toda a organização deverá estar informada das mutações e evoluções em curso, e nada melhor que as ferramentas disponibilizadas pela tecnologia da informação para providenciar as actualizações necessárias em cada nível. São exemplo destas tecnologias, as ferramentas de correio electrónico, de groupware, intranet e internet, fóruns de discussão, etc.

Verifica-se, no entanto, que os estudos sobre a influencia das tecnologias da informação na aprendizagem organizacional não estão muito desenvolvidos. Esse é sem dúvida um desafio para um próximo trabalho de investigação.

A importância fulcral que os sistemas de informação têm na realidade de todas as organizações, e a forma como são geridos e encarados, é algo que deverá ser bem analisado, pois assume particular relevo nas empresas em mudança, já que toda a mudança será sempre acompanhada pela gestão da informação e sua divulgação aos elementos integrantes da organização.

1.1.3. A inovação e aprendizagem organizacional

Como é sabido, as mudanças tecnológicas podem alterar radicalmente o nosso trabalho. As organizações expandem-se ou contraem-se, as estruturas alteram-se e o nosso desempenho vê-se drasticamente dependente deste novo quadro. Elas são, como atrás se referiu, um dos grandes motores da mudança.

Intrinsicamente ligada à mudança, está a inovação. No entanto, por mais paradoxal que possa parecer, o inovador tem uma visão limitada, conforme refere Drucker (1997). De facto, ele tem uma visão de túnel, ou seja, vê só a área que lhe é familiar, excluindo assim todas as outras.

Para que os intervenientes numa organização possam dar um bom contributo aos seus empregadores, necessitam saber o que acontece, porque acontece, e porquê nesse momento. A qualidade e produtividade do trabalho depende das pessoas não se limitarem a obedecer a instruções. Devem entender o que fazem, porque fazem e estar dispostas a dar o seu melhor.

Em situações de mudanças rápidas e inesperadas isto torna-se tão mais difícil como importante. Difícil, porque as pessoas podem ver o seu lugar em risco, importante porque o esclarecimento pode e deve desmistificar tudo isto.

Segundo Stoner (1998), quanto à Participação / Resistência à Mudança de método avaliativo, se os membros da organização resistem à mudança criam um obstáculo à implantação de novas políticas e aos objectivos ou métodos de operação.

As barreiras à mudança são factores que interferem na aceitação e implementação da mudança. Normalmente a barreira mais difícil e a que preocupa mais o departamento de recursos humanos é a frequente oposição do empregado à mudança. A isto dá-se o nome de *resistência à mudança*. Por vezes as pessoas permanecem contra a mudança, visto que os seus valores e interesses próprios são muitas vezes diferentes e mesmo opostos aos da administração. Poderão mesmo não ser tão opostos, mas a falta de conhecimento detalhado e a suposição desse confronto originam naturalmente essa resistência.

A resistência do trabalhador à mudança, é de carácter sociológico e com base em interesses e valores grupais. Todavia, a resistência do trabalhador pode também trazer possíveis benefícios, como por exemplo, encorajar a administração a reexaminar as suas propostas de mudança, para que esteja mais certa e adequada para todos.

Há no entanto que estar preparado, nem todas as mudanças são benéficas - algumas a longo prazo trazem resultados indesejáveis.

Um modelo geral de participação e mudança indica que à medida que a participação aumenta, a resistência tende a diminuir. As necessidades individuais são consideradas e por isso eles sentem-se garantidos numa situação de mudança. A participação é promovida, por um lado, como factor de competitividade, esperando que corrija os disfuncionamentos que afectam profundamente a organização e, por outro lado, promove-se também como factor de *adaptação rápida à mudança*.

1.1.4. Desenvolvimento organizacional

As oportunidades e desafios que se colocam às empresas no actual contexto económico, requerem uma actuação firmemente orientada para o mercado e um ambiente de trabalho dinâmico e inovador, cuja concretização envolve três vertentes:

- ? Uma iniciativa fundamental consiste em reforçar a capacidade de acção, através do desenvolvimento de uma base de conhecimento que, de forma controlada, permita sistematizar e partilhar toda a informação relevante e acompanhar a evolução dos processos funcionais.
- ? Torna-se igualmente necessário assegurar o perfeito ajustamento das pessoas às funções e promover o melhor aproveitamento possível dos instrumentos de trabalho, mediante a aplicação do adequado modelo de gestão de competências.
- ? Por sua vez, a concretização do sistema de informação, capaz de corresponder às solicitações operacionais, envolve os seguintes passos:
 1. identificação dos clientes internos e externos e dos produtos que lhes são destinados;
 2. configuração das rotinas funcionais e definição dos canais e suportes de informação;
 3. implementação efectiva dos procedimentos e métodos de trabalho com recurso à TI.

Uma postura competitiva requer a adaptação permanente às alterações conjunturais. Estar atento aos sinais de alerta: complexidade das operações, falhas e atrasos, custos elevados, dificuldades de controlo, desajustamentos face ao mercado, novas formas de concorrência.

1.1.4.1. A Gestão do Conhecimento

Godbout (1996) ajuda-nos nesta problemática da definição do termo “gestão do conhecimento” afirmando que, esta não é mais do que a gestão de um objecto de conhecimento, a gestão de um processo de saber ou a combinação de ambos. Mas avisa, a

boa gestão de um objecto chamado conhecimento requer a gestão tanto do objecto como do processo que o cria.

McElroy (1999) e Nonaka & Takeuchi (1995) complementam-se nas definições que apresentam para conhecimento organizacional. O primeiro, defende que o conhecimento organizacional tem início com a aprendizagem e a inovação dos indivíduos; mas a sua expressão está sem dúvida no comportamento, nas convicções e modo de agir da organização. Para os segundos, este conhecimento não é mais que a capacidade que a empresa tem em criar conhecimento, disseminá-lo pela organização e encorporá-lo nos seus produtos, serviços e sistema; no entanto, a criação de conhecimento, implica que a aprendizagem que tem lugar através dos outros, bem como as capacidades partilhadas pelos outros tem de ser interiorizada, isto é, reformada, enriquecida, e traduzida para se adaptar à imagem e identidade da organização. Por outro lado, se o conhecimento tem proveniência no exterior da organização, então, tem que ser partilhado amplamente dentro da organização, armazenado como parte da base do conhecimento interno, e usado por aqueles que estão comprometidos com o desenvolvimento quer de novas tecnologias quer de produtos.

De acordo com Rodrigues (1999), mesmo os gestores mais pragmáticos nas tomadas de decisão e mais 'conservadores' em relação às modas de gestão começam a deixar-se cativar por alguns dos conceitos de gestão actuais.

Desta problemática da gestão do conhecimento, uma ideia deve ficar: a gestão de conhecimento engloba várias áreas, que vão desde a criação do conhecimento até à sua utilização, passando pela forma como ele é registado e partilhado.

Destas áreas destaca-se sem dúvida a aquisição e partilha, pela forma como dependem dos recursos humanos envolvidos.

A aquisição de conhecimento pode ter diversas origens: interna, por recurso aos elementos que integram a organização ou externa, quer seja através da aquisição ou de pesquisa ao mercado concorrencial.

Embora muitas vezes seja necessário recorrer ao conhecimento externo, é sem dúvida muito mais enriquecedor o conhecimento gerado na própria empresa, pois além de inovador será certamente muito mais adequado à realidade organizacional, o que poderá ser uma vantagem competitiva.

No entanto, por vezes tal não é total ou mesmo parcialmente possível, pelo que a organização se vê na contingência de ter de encontrar, externamente, outras entidades dispostas a partilhar esse conhecimento e assim beneficiar dos erros ou soluções já experimentados.

E porque não juntar as duas formas de conhecimento? Aí teremos por um lado a inovação e adaptação à realidade mas também a vantagem da experiência dos outros.

No momento em que o conhecimento de uma organização serve de fonte de aprendizagem para outras, estamos a falar de partilha de conhecimento. Estamos perante um sistema em aprendizagem organizacional, ou seja, perante organizações *aprendentes* - organizações que conseguem construir um ambiente onde, enquanto um todo, vão aumentando a sua base de conhecimento através da aprendizagem.

Dois estudos distintos, realizados pela Ernst & Young e pela Bain & Co., revelam que a reengenharia e a qualidade total estão em queda acentuada na bolsa de conceitos da moda e que o planeamento estratégico, a gestão de talentos e a utilização da última vaga das tecnologias de informação se encontram no topo das ideias favoritas.

A reengenharia e a gestão pela qualidade total (TQM, no acrónimo em inglês) estão em perda acelerada de apoio por parte dos gestores, segundo dois estudos provenientes da Ernst & Young e da Bain & Co. No topo dos conceitos de gestão favoritas encontram-se agora o planeamento estratégico, a gestão de talentos, o posicionamento na Web e a gestão de intranets e redes, a definição da missão e da visão da empresa, a perspectiva de mercado, o 'benchmarking' (comparação com as melhores práticas das melhores empresas), o marketing de relacionamento com o cliente e as fusões, aquisições e alianças estratégicas.

Alguns outros novos conceitos têm vindo a incorporar a lista de favoritas, como a gestão da cadeia de abastecimentos ('supply chain management'), o pagamento aos empregados em função de critérios de performance, os ambientes de trabalho com novas preocupações implicando uma nova orientação estratégica dos investimentos, a gestão do conhecimento, a gestão da globalização e o ambiente.

Como factores principais de preocupação, excluindo os impostos e contabilidade, são apontados:

- os recursos humanos ;
- as tecnologias de informação, nomeadamente intranets e página na web ;
- o posicionamento no mercado, satisfação do cliente e prospecção de tendências ;
- a estratégia de fusões e aquisições, obtenção de capital de risco ;
- o planeamento estratégico ;
- o marketing de relacionamento, nomeadamente organização de 'call centers', 'help-desks' e pós-vendas ;
- a gestão da cadeia de abastecimentos ;
- o desenvolvimento dos produtos ;
- o investimento imobiliário e novos ambientes de trabalho;
- a gestão do conhecimento ;
- a globalização ;
- o ambiente

Para Nonaka e Takeuchi (1995), a aprendizagem que tem lugar através dos outros e das capacidades partilhadas pelos outros tem de ser interiorizada para que haja “criação” de conhecimento. Por outro lado, o conhecimento que é acumulado do exterior tem que ser partilhado amplamente dentro da organização, armazenado como parte da base de conhecimento da organização, e usado pelos responsáveis pelo desenvolvimento de novas tecnologias e produtos.

Allee (1997), reforça esta ideia ao afirmar que um dos objectivos da gestão de conhecimento nas organizações é tornar o conhecimento mais visível. Refere ainda o facto da ideia generalizada que existe de que o conhecimento cresce continuamente. Isto não é verdade. Da mesma forma que o crescimento não é eterno, também o crescimento do conhecimento não o é. Existe uma grande diferença entre desenvolver conhecimento e construir conhecimento. Desaprender e esquecer velhas formas de pensar, até mesmo deixar de lado blocos inteiros de conhecimento e experiência, contribuem para a vitalidade e evolução do conhecimento. Ainda sobre este tema, Alee (2000) refere dois importantes aspectos na partilha do conhecimento; o primeiro é o normalmente conhecido como a cultura organizacional; ou seja, o ambiente físico e emocional do conhecimento. O segundo aspecto do conhecimento é a apreciação de que o conhecimento acontece

verdadeiramente em comunidade. Parte da razão pela qual as pessoas demoram tanto tempo a tornarem-se eficazes depois de serem contratadas é porque leva tempo a construir o tecido social do relacionamento que as ajuda a realizar o seu trabalho. Assim, apresenta algumas práticas que podem ser adoptadas por uma organização para que aconteça não só partilha de conhecimento, mas também para que as pessoas se movimentem em conjunto, no sentido da verdadeira colaboração e criatividade; são elas, o respeito mútuo, espírito de aprendizagem e verdadeira vontade de colaborar. As pessoas necessitam de se sentir apoiadas para falarem do que é verdade para si e de saber que tal será recebido como um valioso e importante ponto de vista, mesmo que não seja popular e alinhado com a actual linha de pensamento, somente com diversidade, em todas as suas expressões, podemos estar certos de possuir a desejada variedade de perspectivas necessárias para ir de encontro ao complexo ambiente global. Também a partilha de conhecimento deverá ser fomentada. Além disso, a verdadeira aprendizagem passa pelos erros. Explorar a forma como uma empresa reage aos erros e às ideias que não funcionam pode dar-nos muita informação. Se uma empresa apenas fala sobre coisas que funcionam, pode estar a evitar correr riscos e fazer experiências que, eventualmente, podem conduzir a verdadeiras inovações. Quanto à colaboração entre as pessoas, Allee (2000) é de opinião que, maior parte das abordagens de equipa não são sobre colaboração, mas sim sobre cooperação; e aqui ainda estamos a falar de aprendizagem individual. A verdadeira colaboração significa encontrar tempo para analisar os nossos pressupostos, explorá-los em conjunto e encontrar pontos de colagem de onde uma nova perspectiva possa emergir. A verdadeira colaboração confia que a nossa maneira será a melhor maneira e que temos de a encontrar em conjunto.

A realidade mostra que, para o sucesso da aprendizagem, é essencial, que se crie uma equipa que suporte esta aprendizagem quer a nível individual, quer colectivo. O ideal seria reunir nessa equipa pessoas dos recursos humanos, das tecnologias da informação, e pessoas que conheçam a actividade e a estratégia da organização; o importante é que a equipa mantenha uma estreita relação com todos os departamentos de forma a construir uma visão mais completa e abrangente das necessidades.

Segundo um artigo do Brint Institute (1988), a gestão do conhecimento fornece, aos resultados críticos da adaptação organizacional, sobrevivência e competência em face da crescente mas descontínua mudança do meio. Essencialmente, ela encorpora os processos organizacionais que procuram uma combinação de sinergias entre dados e capacidade de

processamento de informação das tecnologias de informação, e as capacidades humanas de criação e inovação.

Alguns peritos em tecnologia e alguns membros do meio académico observaram, no entanto, que não existe uma correlação directa entre investimentos em tecnologia da informação e performance dos negócios ou gestão do conhecimento. Por exemplo, Brynjolfsson, (1997), professor de sistemas de informação na escola MIT Sloan, alerta para o facto da possibilidade dos mesmos custos resultarem de forma oposta em organizações diferentes; o dinheiro gasto num mesmo sistema pode dar uma vantagem competitiva a uma empresa mas somente toneladas de papel dispendioso a outra. Por isso, um factor chave para o alto retorno da despesa em tecnologia da informação é a efectiva utilização da informação, uma vez que está relacionada com a performance organizacional. O modo como as indústrias deverão agir para decifrar a teia da "utilização efectiva" permanece, todavia, um resultado ilusório.

O grupo Gartner, segundo referencia Gill (1998) sugere que a gestão de conhecimento promove uma aproximação integrada à identificação, captura, reutilização, partilha e avaliação do capital de informação de uma organização. Este capital inclui bases de dados, documentos, políticas e procedimentos, tal como a experiência implícita e a experiência armazenada na cabeça de cada um dos membros da organização.

Num artigo publicado na *Oracle Magazine on-line*, Gill (2000), refere que *"até há pouco tempo as organizações eram encaradas como caixas negras que recebiam num extremo matéria prima e serviços e produziam, no outro extremo, produtos acabados e serviços. Hoje em dia, as organizações passam também a ser analisadas no que são no seu interior, em termos de passos, métodos e processos que acontecem nessa organização. E é isto que é mais importante numa organização: o que se passa entre o ponto em que apenas existe matéria prima e o ponto em que estão produzidos os produtos acabados. Em muitas organizações muito do conhecimento inerente e envolvido nestes processos apenas existe na cabeça dos empregados."*

Na situação actual, cada vez mais a vantagem competitiva é procurada pelas organizações, e reside em saber como funciona o negócio, como é feito o design e manufactura dos produtos, etc , ou seja, é no conhecimento que reside a vantagem competitiva das organizações.

Hoje em dia a tecnologia, através da web e de produtos tais como Lotus Notes ou Oracle InterOffice, permite e incentiva o desenvolvimento da gestão do conhecimento.

Muito do conhecimento existente numa empresa é implícito e intangível, não estando escrito. E quando está escrito está muitas vezes na forma de relatórios, documentação, etc., logo dificilmente reutilizável e partilhável. Para que esse conhecimento possa realmente ser partilhado, reutilizado, gerido é necessário que seja escrito, de forma efectiva.

Como referimos anteriormente, um sistema de gestão de conhecimento envolve tecnologias de informação de trabalho cooperativo, como, e-mail, groupware, documentos de gestão e workflows, bases de dados, motores de busca, juntamente com acesso à Internet e um web-browser para interface.

Estas tecnologias, segundo Thomas Davenport, citado por Gill (1998), permitem lidar facilmente com variadas formas de informação, como texto, gráficos e vídeo. A web é particularmente importante porque permite facilmente ligar várias partes de informação através de hiperlinks e, por vezes, parte do conhecimento reside nas relações entre diferentes tipos de informação.

Burns, citada por Gill (1998) sugere que uma componente importante de um sistema de gestão de conhecimento deve ser uma base de dados relacional. Segundo ela, após uma análise de custos da aquisição de hardware e software e da administração e gestão do sistema, conclui-se que o sistema da gestão de conhecimento permite uma diminuição de custos e de tempo utilizado em algumas tarefas deixando, por isso, mais tempo disponível para outras tarefas que podem trazer valor acrescentado à organização.

Apesar de, na teoria, haver várias definições relativamente à gestão do conhecimento, na prática as soluções adoptadas parecem convergir: um sistema de gestão do conhecimento deve ser pesquisável, partilhado e permitir a fácil reutilização de informação de um repositório de tipos heterogéneos de informação.

Todos os sistemas de gestão do conhecimento envolvem, segundo Gill (1998), um modelo comum: identificar, armazenar, reutilizar, partilhar e avaliar. Identificar o capital intelectual e de conhecimento da organização, aplicação por aplicação em vez de tudo de uma vez o que seria uma tarefa árdua. - Armazenar esse conhecimento pode ser um dos passos mais difícil do processo de criação de um sistema de gestão do conhecimento, uma vez que as organizações têm que estabelecer um conjunto de processos formais por forma a

garantir que o conhecimento implícito e a experiência dos empregados se transforme em partes explícitas da base de conhecimento e possa ser reutilizado .

A melhor recompensa do investimento em sistemas de gestão do conhecimento é a possibilidade de reutilização da base do conhecimento e de o utilizar noutras aplicações não só as correntes como, potencialmente, nas futuras.

Esta base de conhecimento poderá sem dúvida ser uma das soluções para minimizar a inevitável resistência à mudança que sempre se verifica em todos os processos de mudança, e conseqüente processo de gestão de mudança organizacional. Esta resistência existe porque os empregados se sentem ameaçados pelo processo de mudança, e normalmente estão a reagir a uma ameaça que não é real mas que lhes parece real, quantas vezes por desconhecimento da realidade.

Assim, há que fazer tudo para que esta resistência seja minimizada. E isto poderá ser feito recorrendo à comunicação e participação entre todos os membros da organização. A participação reduz o síndrome "nós - eles" , que os empregados sentem relativamente aos gestores e promotores da mudança, e aumenta nos empregados a sensação de que influenciam e participam em decisões relevantes para o seu futuro. Ao participarem nas decisões, os membros da organização são capazes de entender a necessidade da mudança e de atravessarem um processo de catarse partilhando as suas emoções e receios com outros membros que estão a atravessar o mesmo processo. Se a participação não é possível então a comunicação clara é necessária e pode servir para reduzir a incerteza que assusta os empregados.

1.1.5. Os recursos humanos

“Dá-se demasiado ênfase ao que as ferramentas podem fazer e pouco ênfase às pessoas que as vão usar.”

Will Calmas (2001)

São as pessoas que fazem a diferença. Procurar, recrutar e manter o pessoal de talento é o que fará a diferença entre gerir para crescer, como agora se diz, ou ser engolido pela concorrência.

No seu portal de gestão on-line, Rodrigues (2000), cita Nadia Leather, da Ernest & Young, que afirma que após estudos realizados, as primeiras preocupações dos gestores vão para questões de impostos e a contabilidade, mas, logo em segundo lugar vêm os recursos humanos.

Os principais aspectos envolvidos, nesta área são sobretudo:

- recrutamento e retenção de talentos;
- telecommutação, teletrabalho e escritório virtual;
- liderança e criatividade;
- critérios de performance individual;
- conceitos de design organizacional;

mas quais são os factores críticos de sucesso na gestão das pessoas? Esta é uma questão fulcral a ter em conta pelos departamentos de recursos humanos.

Os desafios colocados às empresas, pela mudança do mercado de trabalho têm levado a alterações significativas nas suas estruturas bem como nos seus modelos de organização do trabalho. A decisão deixou de pertencer exclusivamente ao topo da pirâmide e através da delegação de competências passou a estar distribuída pelas equipas de trabalho.

Estas mudanças que se processam num ritmo crescente provocam inevitavelmente uma revolução de mentalidades, o que faz com que os recursos humanos sejam o centro das preocupações dos gestores modernos.

Na obra “Humanator” (1997), que é já um clássico dos nossos dias, e que pretende fazer uma abordagem sistemática dos assuntos ligados aos recursos humanos, são apresentados temas tão importantes como *a gestão da mudança, comunicação interna, novas relações de trabalho, e marketing interno*. Convém analisar cada um destes temas:

- Na língua chinesa o conceito - *gestão da mudança* - é representado por dois símbolos, o primeiro dos quais significa "perigo" e o segundo "oportunidade"; a mudança é, para os chineses e para a generalidade dos povos, um misto de ambas as coisas, consoante a perspectiva com que cada um a encara. O processo de mudança, para ser conduzido com sucesso, tem que ser maduramente pensado quanto aos objectivos a atingir e ao direccionamento a seguir, partilhado pela gestão de topo com os quadros e outros responsáveis da empresa, para obter deles o *feedback* indispensável ao seu aperfeiçoamento, e executado com grande disciplina organizacional.

Para eliminar as resistências à mudança, para além dos mecanismos de participação e envolvimento, é fundamental comunicar os seus objectivos e razão de ser, procurando obter o alinhamento dos empregados e o seu compromisso com a via escolhida. A mudança implica alterações na forma de organização do trabalho na empresa, procura de novos perfis de competências e dispensa de pessoas. Este aspecto deve ser cuidadosamente planeado, tendo em vista não só a gestão da saída das pessoas redundantes com dignidade e humanidade, mas a preservação da motivação e compromisso dos que ficam na empresa.

Por outro lado, se envolver *downsizing*, haverá que acautelar que há tarefas que são realmente eliminadas ou contratadas a terceiros e que os diferentes passos do plano de mudança são concretizados, para impedir que, tempos depois, se anulem os seus benefícios. Recentemente, a par do *downsizing*, tem ganho grande adesão a reengenharia de processos, que envolve o repensar radical da forma como a empresa funciona e o abandono da lógica funcional em benefício da adopção de processos centrais, que agrupam um conjunto de actividades com valor acrescentado para os clientes.

- Por seu lado, a *comunicação interna* – tem uma importância crucial para o desenvolvimento de um quadro de referência comum a todos os trabalhadores do que é a empresa e, conseqüentemente, na consolidação da identidade da organização. A comunicação interna não pode ser reduzida a um conjunto de canais através dos quais circula informação, mas deve antes ser entendida como um sistema de interações onde «emissor» e «receptor» se inter-influenciam e partilham significados simbólicos. É através desta partilha de significados, em termos interpessoais, grupais e organizacionais, que se desenvolve nos empregados o conceito do que é a empresa, o qual serve de referência para o seu comportamento. Uma gestão da comunicação que assente na divulgação da missão, cultura e projecto de empresa, respeitando as diferenças individuais e maximizando as relações de comunicação existentes, concede à comunicação interna um papel estratégico para atrair, reter e desenvolver os recursos humanos nas organizações. Como qualquer comportamento é comunicação, e não existe *não comportamento*, logo não há *não comunicação*. Ou seja, o sujeito na empresa está sempre a comunicar. Uma comunicação interna eficaz é aquela que vê a comunicação como um comportamento de pôr em comum um sistema interactivo simbólico, em que o sistema de trocas entre os intervenientes pressupõe um significado partilhado e o respeito pelas diferenças individuais e não como um sistema de informação. Por outro lado, uma relação de comunicação assente no pressuposto fornecedor/cliente, generalizada por todos os sujeitos na empresa, permite uma optimização da comunicação. A gestão das relações de comunicação ascendente, descendente, horizontal, nos seus diversos contextos, assentes na missão, valores, padrões de comportamento e princípios operativos da empresa, torna-se um instrumento de gestão de recursos humanos indispensável para atrair, reter e desenvolver as pessoas nas organizações.
- A flexibilidade exigida para garantir o sucesso empresarial torna indispensável a alteração do pacto social que tem caracterizado a relação de trabalho nas empresas, advindo daí as *novas relações de trabalho* – Na era do conhecimento, as empresas menos hierarquizadas, dinâmicas, e que optimizam o potencial dos seus recursos humanos, procuram cada vez mais desenvolver uma relação de

trabalho cujo conteúdo funcional lhes permita responder aos anseios do homem actual, às novas tendências do mercado de trabalho e às exigências de rapidez de adaptação ao meio. A flexibilidade organizacional obriga a uma nova relação do trabalho. De acordo com Ilharco (1998), as tendências actuais são de diminuição da remuneração horária, a favor do aumento da remuneração em função dos resultados. Foi abandonado o conceito de emprego para toda a vida, e cada vez mais, a vida profissional como uma sequência de vários full-time também tende a desaparecer. Os portfolios de trabalho, os contratos de prestação de serviços especializados, a remuneração pelos resultados, são os modelos a adoptar.

- Se abordarmos a gestão de recursos humanos segundo uma óptica de *marketing interno*, esta irá permitir à organização uma gestão interna e externa assente em pressupostos comuns e que lhe possibilita uma resposta integrada e eficaz às mudanças.

A importância acrescida da gestão das pessoas nas empresas, como elemento indispensável para manter e incrementar a vantagem competitiva face à concorrência, acompanhada pela evolução da relação de trabalho e pela exigência de qualidade de vida do homem trabalhador actual, leva a que o primado do cliente seja transposto para o interior da organização.

O indivíduo contemporâneo assume-se como cliente no interior da organização onde trabalha, procurando empregadores que satisfaçam as suas necessidades e expectativas e que lhe forneçam produtos e serviços que respeitem as suas exigências

O marketing interno surge, assim, como uma metodologia de gestão que, através de meios, métodos e técnicas, tem por objectivo atrair, reter e desenvolver os clientes internos, satisfazendo as suas necessidades e possibilitando-lhes a flexibilidade necessária para responderem com eficácia às exigências da envolvente em geral e do marketing externo em particular.

Estes quatro aspectos, não são mais do que métodos e técnicas utilizados na gestão de recursos humanos, tendo como pano de fundo duas vertentes fundamentais:

- todas as medidas de gestão de recursos humanos entroncam numa constante análise da envolvente e da integração com as acções estratégicas de que a empresa necessita para responder ao meio e aos seus clientes externos;
- total respeito pela unicidade do homem actual, pelas suas características específicas e pelas novas formas de se relacionar com o trabalho, tratando-o como um cliente interno.

Para Argyris (1996), as empresas dependem fundamentalmente das pessoas e do seu desenvolvimento individual. A tarefa de uma empresa consiste em assegurar que as pessoas estão motivadas e que maximizam todo o seu potencial. Foi o primeiro a defender as organizações em constante aprendizagem (learning organizations). Das suas pesquisas resultaram dois conceitos chave: single loop learning — no qual a organização é capaz de detectar e corrigir os seus erros de forma a cumprir os objectivos delineados, e double loop learning — quando a organização se serve desse esforço de detecção e correcção de erros para mudar as normas, políticas e objectivos que os causaram.

Por seu lado, Drucker (1998) dividiu o trabalho dos gestores em seis tarefas:

1. definir objectivos;
2. organizar;
3. motivar;
4. comunicar;
5. controlar;
6. formar;
7. motivar pessoas ;

Além de cunhar ideias como as da privatização e da gestão por objectivos, lançou o profético livro *The Age of Discontinuity* (1969), onde anunciou a chegada dos trabalhadores do conhecimento. Nos últimos anos, tem estudado o tema da gestão de organizações não lucrativas.

As pessoas são o principal activo, não são números, mas quando as empresas sentem os sintomas de crise, adoptam tácticas suicidas - despedimentos e cortes na formação são práticas que desmotivam os empregados e afastam os clientes, como refere Pfeffer (1998).

Recorrendo a vários exemplos, este investigador demonstra que as companhias bem sucedidas se preocupam mais com os empregados e com as suas competências na organização do que com a própria estratégia. Em vez de cortarem custos como um meio de aumentar os lucros, as empresas deveriam concentrar-se em aumentar a sua rentabilidade através do desenvolvimento das competências dos empregados. As empresas que compreendem a relação entre as pessoas e os lucros são as que conseguem um êxito duradouro. Pfeffer (1992), num dos seus muitos artigos, defende que a vantagem competitiva sustentável tem sido apenas uma ilusão para muitas empresa, pois apesar dos investimentos em tecnologias, investigação e marketing, muitos gestores continuam a ignorar o activo mais importante para alcançarem o sucesso: as pessoas. Não podem existir dúvidas que as empresas com forças de trabalho motivadas conseguem ultrapassar mais facilmente os rivais.

Maury (1998), subscreve esta posição, ao salientar a importância dos recursos humanos na organização, quando equaciona qual a atitude do gestor nos próximos tempos, no que concerne a recursos humanos, face a uma realidade empresarial em que tudo muda, *o mercado, a indústria, as empresas*. Para esta questão, dá as seguintes respostas:

1. em primeiro lugar, não é de mais reforçar a importância que deve ter uma sólida educação de base. A experiência prova que bons alicerces são indispensáveis, nomeadamente durante os períodos conturbados e mais difíceis;
2. aprendizagem constante e desejo de aprender: a rapidez e a volatilidade da informação requerem uma aprendizagem constante, sob pena de nos tornarmos obsoletos (cursos, seminários, leitura da especialidade, etc.);
3. é também importante basearmos a nossa carreira profissional, numa área específica (a aprendizagem de uma especialização). De forma alguma isto deve ser encarado como um obstáculo a uma futura gestão global. Temos que ser bons nalguma coisa a que nos possamos agarrar ao longo da nossa vida;
4. internacionalização e conhecimento de outras culturas. Uma das formas é termos a possibilidade de viver no estrangeiro, nem que seja por um período curto (às vezes até durante ou logo após a universidade, através de programas de intercâmbio);

5. esforço, paciência, determinação. Uma carreira profissional não se faz sem trabalho. É mais importante fazer bem o nosso trabalho (excedendo as expectativas) do que estarmos constantemente a pensar na nossa carreira. Muitas vezes, a paciência é também boa conselheira, principalmente durante os períodos mais difíceis. A determinação deve ser um comportamento da nossa personalidade;
6. visão, capacidade de antecipação, criatividade e uma atitude positiva perante a mudança;

Maury (1998), chama ainda a atenção para um outro aspecto não menos importante – o equilíbrio pessoal e profissional, bem como os valores (éticos, sociais, etc.) sobre o qual devemos assentar a nossa actuação. Para ele, a inteligência e talentos deverão ser postos ao serviço dos outros e não só de nós próprios, sob pena de gerarmos a nossa própria infelicidade.

Por sua vez, Marques (1997), refere que a gestão das pessoas nas empresas enfrenta hoje desafios estratégicos, que têm que ser realizados em simultâneo:

1. inventar e gerir um tipo de organização humana que consiga gerar mais produtividade e mais inovação;
2. inventar e gerir um tipo de organização humana que possua a capacidade de integrar a nova inteligência dos homens;
3. inventar e gerir um tipo de organização humana que conceba meios criativos de utilização das tecnologias, colocando-as sempre ao serviço das aplicações estratégicas;
4. inventar e gerir um tipo de organização humana que produza satisfação a clientes, fornecedores, accionistas e trabalhadores e que contribua para o desenvolvimento sócio económico da nossa sociedade.

Isto leva pois o autor a salientar o facto do investimento estratégico, dever ser feito quer na inteligência individual, quer na inteligência colectiva. Este investimento, tem a sua complexidade, exige conhecimento, mas é sem dúvida, seguro e de fácil avaliação a médio e longo prazo.

Pfeffer, citado por Kurtzman (1998), demonstra que *o valor de mercado está dependente dos empregados e não apenas da estratégia ou estrutura da empresa*. A primeira conclusão de Pfeffer parece óbvia: o que marca a diferença entre as empresas de elevado desempenho e as outras é a forma como tratam as pessoas. As organizações bem sucedidas têm estratégias baseadas nas pessoas, que premeiam o trabalho em equipa, o empenhamento, a excelência, a integridade e outros comportamentos vencedores. As pessoas são importantes porque são elas o corpo e a alma da organização em que trabalham, é o que defende no seu último livro, *The Human Equation*. Gerir positivamente este precioso activo passa apenas por tratar as pessoas correctamente, fornecer-lhes as ferramentas de que precisam — a formação e os incentivos de que carecem para serem bem sucedidas no trabalho. E quando as modas apontarem para o fim da segurança no emprego e da lealdade dos empregados, há que fazer como as empresas de elevado desempenho: não aderir de olhos fechados.

Para que as organizações sejam bem sucedidas devem fomentar um clima de *empowerment* (atribuição de poder aos empregados), mas, ao mesmo tempo, devem centrar as suas atenções na criação de uma cultura competitiva global, porque o comportamento dos seus empregados pode ser uma importante vantagem competitiva. Desta forma, e como refere Pucik (1997), os recursos humanos têm um papel muito importante no processo de globalização. Para isso, têm de ser pró-activos e de abandonar a postura etnocêntrica que trazem do passado.

Se é verdade que o papel dos recursos humanos é um dos mais importantes no decurso normal da vidas das organizações, ele é bastante reforçado quando se verificam alianças estratégicas - sejam fusões, aquisições ou *joint-ventures* - , situações em que são eles que têm de estabelecer novas relações na organização, o que obriga ao desenvolvimento de novas competências. Assim, é de extrema importância a forma como estes são geridos. As alianças de sucesso não são apenas negócios, são relações vivas, em que os parceiros trabalham juntos para criar novos valores.

Se analisarmos a forma como as empresas norte-americanas encaram as alianças, deparamo-nos com uma realidade de oportunismo de negócio – o aspecto financeiro em detrimento de outros como os aspectos políticos, culturais, organizacionais e humanos. Já

no outro extremo deparamo-nos com a preocupação asiática para quem as relações entre as pessoas são de primeira importância.

Para Kanter (1997), uma organização adepta da mudança começa e acaba com as pessoas e a sua capacidade para agir. A competência individual traduz-se em competência organizacional quando as pessoas têm as ferramentas e os canais para tomar boas decisões e para proceder de uma forma produtiva. Elas têm de querer agir, de ter o poder para agir e de se sentir recompensadas pelo seu desempenho. Os recursos humanos têm de acreditar na importância do seu trabalho, é necessário dar-lhes a possibilidade de trabalharem em projectos do seu agrado, terem mais controlo sobre as suas actividades – isto fará com que eles estabeleçam com a organização um compromisso de lealdade. Esta ideia é reforçada por Waterman citado por Pfeffer (1998), que reconhece que a organização - as pessoas, a cultura e as suas capacidades, são um recurso importante para a vantagem competitiva. As pessoas são a estratégia. Ao gerir de forma errada os Recursos humanos., ao falhar a comunicação é fácil entrar-se numa espiral descendente, que acabará por levar a empresa a situações difíceis de superar.

Quando as organizações respondem da forma mais fácil a problemas de desempenho, cortando nos custos com o pessoal, reduzindo a formação, tomando uma política de despedimentos, congelando salários, promoções e prémios, é de esperar uma quebra na motivação, aumentos da rotatividade dos empregados, provocando um índice de produtividade mais reduzido.

Os estudos realizados em várias empresas mostram a relação existente entre a gestão das pessoas e os resultados económicos atingidos - é possível obter ganhos na ordem dos 40% através da implementação de práticas duma gestão de elevado desempenho, baseada nas pessoas.

Mas o que é que significa colocar as pessoas primeiro? Para o gestor da Virgin, significa reforçar publicamente a primazia das pessoas e a sua importância para o sucesso da organização. Já para o gestor da Wal-Mart, significa adaptar a linguagem da empresa a esta nova forma de gestão, fazendo desaparecer termos como *empregado* ou *trabalhador* e substituindo-os por *colega*, *associado* ou *membro da equipa*.

Proporcionar o fácil acesso a todos os órgãos de gestão da empresa, como por exemplo, através da divulgação dos números dos telemóveis das pessoas certas, é outra das

formas de colocar este novo tipo de gestão em acção, ao mesmo tempo que poupa tempo e dinheiro ao tomar conhecimento atempadamente de todos os novos problemas existentes.

Da mesma forma, encarando a formação como um investimento e não apenas como um custo, permitirá colher mais frutos no futuro, em simultâneo com o crescimento imediato da motivação de todo o pessoal da empresa.

Como refere Mendes, na obra *Humanator* (1997), “..nada há de mais motivador para um profissional do que sentir que o seu trabalho lhe permite desenvolver-se e preparar-se para voos mais altos, em vez de ficar estagnado e condenado a permanecer em cargos subalternos, de pouca importância. O corolário do desenvolvimento pessoal é a apetência pela progressão de carreira”

E neste aspecto, muitos autores estão de acordo. Herzberg (1991), defende na sua teoria dos dois factores, que é indispensável a coexistência dos factores de higiene (condições de trabalho, salário, *status*, segurança), cuja ausência causa insatisfação, e os factores de motivação (realização, reconhecimento, satisfação no trabalho, responsabilidade e desenvolvimento pessoal), indispensáveis à satisfação pessoal. Também Kotter (1990) vai mais longe defendendo que a função primária de um líder é produzir a mudança - a sua acção deve incidir sobre três áreas fundamentais: estabelecer a direcção estratégica da empresa; comunicar essas metas aos recursos humanos; e motivá-los e inspirá-los para que sejam cumpridas. Por seu lado, McGregor (1990), famoso pelas suas teoria X (gestão autoritária) e Y (gestão participativa) criada em 1960, nesta última desafia as empresas a inovar na gestão dos recursos humanos e preconiza que as pessoas têm uma necessidade psicológica de trabalhar e aspiram a ter realização profissional e responsabilidade. A teoria X nega a existência de qualquer potencial na força de trabalho e assume que as pessoas são preguiçosas, imaturas e precisam de ser controladas para ter resultados.

Também Schein (1990), clarificou o conceito de cultura empresarial e demonstrou a sua relação com a liderança. Responsável pelo conceitos "âncora de carreira" (career anchor) e "contrato psicológico" (psychological contract), em que este representa o que o empregado espera do seu empregador, não apenas em termos económicos, mas também no tratamento e estímulo para desenvolver capacidades e responsabilidades.

Cryer (1996), é peremptório quando defende que *todo o negócio tem por base as pessoas. Para ele todo e qualquer negócio só faz sentido quando tem por base o factor humano, pois é impossível ocultar factores tão importantes como o impacto humano, a criatividade humana, o compromisso humano, a frustração humana, e mesmo o desespero humano*

1.1.5.1. Organização e recursos humanos

Sendo os Recursos humanos o factor mais importante e vital de uma organização, é imperativa a preocupação que deverá existir no planeamento e gestão destes recursos. Sobre este assunto Hiam (1995) estabelece alguns modelos sobre as quais as empresas deverão reflectir:

- ? política organizacional - devem ser identificados os principais elementos políticos da cultura da organização e analisado o papel dessas políticas na tomada de decisões da organização;
- ? planificação de recursos humanos - criar vantagens competitivas para a organização através de recursos humanos; integrar objectivos empresariais na função de gestão de recursos humanos; estruturar os recursos humanos e aumentar a sua performance;
- ? avaliação e desempenho - classificar o desempenho, em termos quantitativos com base em critérios de avaliação estandardizados; ultrapassar as tendências/inconsistências dos supervisores nas escalas de classificação existentes; introduzir informação qualitativa no sistema de avaliação e desempenho;
- ? valorização do trabalho - melhorar o desempenho dos empregados aumentando a satisfação e motivação; tornar o trabalho mais interessante para os empregados, introduzindo mudanças na natureza do trabalho que desempenham; aumentar a produtividade e reduzir problemas como a rotatividade de empregados e a abstenção em momentos de crise.; obter aumentos na motivação a longo prazo em oposição aos incentivos monetários de curto prazo;

- ? gestão da qualidade - ajudar os grupos a definirem a sua missão, criar consenso e desenvolver planos de acção; centrar a atenção nas tarefas mais importantes; estruturar e impulsionar os grupos com missões difíceis, onde exista falta de consenso ou desacordo em relação às prioridades;
- ? avaliação de performance (gestão por objectivos) - classificar o desempenho dos empregados com base em objectivos previamente estabelecidos; usar avaliações periódicas do desempenho de forma a concentrar a atenção do empregado;
- ? análise do ambiente organizacional - avaliar o ambiente global da organização; definir objectivos para os factores específicos que afectam o ambiente e medir as diferenças entre o ambiente existente e o ideal para cada um dos factores; definir o ambiente organizacional para fins de planeamento, análise e gestão;
- ? benefícios e Incentivos aos empregados - criar pacote de benefícios flexível e credível; Identificar a reacção dos empregados perante esta oferta; fornecer informação necessária sem aumentar as expectativas; em caso de necessidade de alteração deste pacote, descobrir os que mais seriam do agrado dos empregados.
- ? valorização do trabalho - melhorar o desempenho em trabalhos de rotina; avaliar as funções para avaliar o grau de motivação que estas oferecem; identificar os principais problemas e tratá-los.

Para a gestão de todos estes factores é imprescindível um líder que tenha capacidade de organizar e mobilizar os actores na organização. Os estilos de liderança são pois, um factor de extrema importância no desenvolvimento dos processos de mudança organizacional.

1.1.5.2. Que resistências à mudança e inovação?

As duas fontes principais de conflito inerentes às relações de trabalho foram identificadas por diferentes sociólogos, especialistas em questões industriais, tal como refere Brown (1998).

A primeira tem a ver com o facto das relações de trabalho serem relações de troca, em que o valor pelo qual se troca o salário por trabalho depende de interesses e prioridades antagónicas.

A segunda decorre do facto de as relações de trabalho exigirem necessariamente a subordinação do trabalhador à entidade empregadora.

São estas duas fontes de conflito industrial que revelam o carácter fundamental das organizações capitalistas do trabalho, ou seja, embora compre a capacidade de trabalho do trabalhador (a sua força de trabalho), o empresário tem de exercer um controlo permanente sobre ele, de forma a poder assegurar que o seu potencial (o seu “trabalho”) se realiza.

Entre o final da Segunda Guerra Mundial e o choque petrolífero de 1973, o índice de crescimento da economia mundial originou um tremendo aumento da dimensão das organizações. Este crescimento ilimitado parecia ser positivo. Porém, de uma forma gradual e sistemática, a prosperidade conduziu a uma situação paralisante, que podemos designar pelo triunfo dos direitos adquiridos. Os trabalhadores deixaram de ter incentivos para atingir objectivos e os gestores tornaram-se menos exigentes em relação ao nível de desempenho real.

A noção de direitos adquiridos resulta de uma generosidade excessiva. Quando as pessoas recebem o que esperam e não se lhes exige o cumprimento de qualquer critério de eficiência, as recompensas tornam-se em dados adquiridos e a tendência é para o aumento do nível de exigência.

Nos nossos dias, porém, a realidade é feita com base na avaliação de desempenho, no entanto, esta nem sempre é sentida como justa. As pessoas de nível intermédio, vêm nessa medida, apenas uma forma de camuflar a atribuição de bónus complementares aos níveis superiores de gestão. Os sistemas de avaliação, promoção e compensação não têm impacto real nem reflectem mérito individual. Os que estão em sintonia com estes princípios são recompensados, enquanto os inovadores são punidos. Entretanto, acumulam-se na empresa os níveis intermédios de controlo para assegurar a inexistência de erros e o *empowerment* (delegação de poder aos trabalhadores) torna-se um conceito vazio de sentido.

1.1.6. A liderança

De acordo com Sims (1985) a liderança é talvez a área mais investigada e a menos compreendida do comportamento organizacional, no entanto, constitui um factor importante de eficácia em qualquer organização e em qualquer período do seu percurso.

O conceito de liderança tem evoluído ao longo dos tempos. Se nos anos 20, Weber identificava os líderes como burocráticos, sob influência da escola das relações humanas e da teoria do capital humano, já ao longo das décadas de 40 e 50 a evolução nos estudos da área comportamental levou a uma abordagem da liderança como uma actividade da gestão que recorria à comunicação e motivação do pessoal, levando assim à efectiva concretização dos objectivos da empresa.

Apesar da liderança ser uma das características mais valorizadas pela direcção das organizações, ela está ligada a um outro aspecto não menos importante - a delegação de poderes. O líder não pode pretender a centralização de poderes. É importante ter visão de valores, integridade, vontade de assumir riscos, mas não é menos importante o facto do líder ter que apresentar características descentralizadoras e ser um autêntico agente da mudança.

Como refere Bono (1981), o líder deverá conhecer toda a sua organização, circular pelos diferentes departamentos, dar-se a conhecer, ser simpático e afável.

O sucesso da organização é consequência do exemplo dado pelos seus líderes. Fazer com que os empregados sintam orgulho na empresa e no trabalho que desempenham e evitar que sejam arrogantes com os clientes é outra das funções do líder.

Bennis (1997) estabelece a comparação entre gestor e líder dizendo que os gestores fazem as coisas de forma certa, os líderes fazem as coisas certas, e define liderança como sendo a capacidade de criar uma visão inspiradora e de a transformar em acção.

Mas as características exigidas a um líder não terão que ser inatas. O bom líder, não necessita obrigatoriamente de ter nascido assim. Se Kotter (1990) defende que as capacidades são inatas, embora todas as pessoas devam ser encorajadas à liderança, já Adair (1989) refere que as capacidades do líder podem ser adquiridas através do treino.

Do seminário mundial de estratégia e liderança, organizado em Portugal, pela Tracy International, onde a liderança partilhada num mundo em mudança foi a tónica das intervenções, mereceram destaque algumas ideias chave aí apresentadas, como por exemplo, Kanter (1997), que nos chama a atenção para a tarefa árdua que é a mudança, em que no princípio, tudo parece um fracasso. Mas, a desistência quando os problemas se acumulam e os recursos, a energia e o tempo começam a escassear, então, sim, será mesmo um fracasso. O líder da mudança deve ser persistente.

Também Ohmae (1997) mostra como a comunicação é fundamental para o trabalho de equipa. O líder deve com ela partilhar a missão e os objectivos, os resultados e as recompensas. Para que a química da equipa funcione deve ter o *mix* certo de capacidades. A liderança partilhada é uma regra nas histórias de sucesso japonesas.

Por sua vez Drucker (1998), defende que a tarefa do líder é desenvolver líderes. Como exemplo disto, fala-nos do exemplo de um líder de uma empresa japonesa, com quem trabalhou durante 30 anos, que quando questionado sobre qual era o seu negócio, não respondeu dizendo que eram instrumentos de alta precisão, mas sim “desenvolver líderes”. Este gestor costumava enfatizar que a responsabilidade última era dele, enquanto presidente executivo, e que dela não podia abdicar. Se as coisas corriam bem deixava as pessoas ficarem com os méritos, mas se corriam mal chamava a si a responsabilidade. Em crise não há liderança partilhada: se o barco se está a afundar o capitão não pode convocar uma reunião, tem de dar ordens. Um dos maiores segredos da liderança partilhada é saber quando ser o chefe e quando ser o parceiro.

Drucker (1998), atribui este facto a dois motivos principais, o primeiro é que os gestores de topo receiam perder o poder - querem dominar. Mas os verdadeiros líderes não receiam a força. O outro obstáculo básico é o receio da diferença. Querem pessoas à sua semelhança, esquecendo-se de que só a mediocridade é uniforme. Há que tolerar, e até cultivar a diversidade.

Isto é cada vez mais relevante, numa altura em que muitas pessoas sabem mais do que o chefe. Este deve aprender a construir uma equipa em que os especialistas tomem a liderança nas áreas em que dominam com superioridade.

Os líderes têm de aprender a lidar com essa realidade e com o facto de trabalharem com pessoas que não controlam (pares, parceiros), a quem não podem dar ordens.

De Pree (1990), demonstra que as empresas de sucesso operam como uma comunidade de pessoas livres. Por isso defende que os líderes devem perceber que só são seguidos pelos outros de livre vontade e nunca por obrigação. Nesta obra, De Pree encoraja os líderes a deixarem os seus colaboradores livres, competentes, rigorosos e criativos, para que, no fim, todos possam ganhar.

Numa intervenção feita por Blanchard (1997), no seminário mundial de estratégia e liderança, ele transmite a sua ideia de liderança através da comparação a uma prova desportiva, dizendo que como num jogo de futebol, o líder deve entusiasmar a equipa, aplaudir os seus progressos em direcção à baliza, incentivando-os a marcar golo. Mas sem pontuações não há jogo. O entusiasmo é igual à missão vezes a remuneração e o reconhecimento.

Nesse mesmo seminário, numa intervenção de Drucker, este cita Senge, afirmando que liderança não é só visão. É mais do que isso. É a tensão criada pelo fosso entre a situação presente e o sonho. A razão por que a liderança é tão fulcral para a humanidade é porque ela é o fenómeno pelo qual se criam o futuro e novas realidades. Liderança é fazer algo que nunca fizemos para criar algo que não existia. E é isso que fazem os líderes.

O mito de que o líder é o que está no topo da hierarquia está tão enraizado na sociedade que se torna difícil imaginar que assim não seja. As pessoas referem-se a gestor ou a líder como se fossem sinónimos. Mas não o são. Nesta fase em que se assiste ao repensar das ideias básicas da gestão, as organizações têm de regressar às perguntas fundamentais. A primeira é *o que é a liderança?*

Se hoje as pessoas tomam decisões em toda a organização, o presidente executivo deixa de lá estar para planear, organizar e controlar. O seu papel é, distribuindo poder e autoridade, focar-se na melhoria da qualidade de pensamento, numa forma de levar as pessoas a melhorarem aquilo que vêem. Quando as organizações se reinventarem serão capazes de ter líderes em todos os níveis da organização e gestor deixará de ser sinónimo de líder. E isto é importante para a aceleração da aprendizagem organizacional.

Sobre este assunto, Jesuíno (1981) diz que não basta gerir bem, e ser eficiente. Não é aí que a corrida pode ser ganha. Para ele, a vantagem competitiva depende não apenas da inovação mas sobretudo da criatividade e isso passa pelo ressurgimento de líderes que tenham uma visão clara dos objectivos das oportunidades, além de capacidade para os

comunicar de forma convincente aos seus colaboradores. Em sua opinião, a gestão entendida na sua acepção estrita de controle de um sistema fechado é insuficiente. Uma organização só é verdadeiramente eficaz, se possui uma liderança, ou seja, alguém com legitimidade e credibilidade suficiente para indicar os caminhos a seguir.

Citando Bass, Reto (1981) apresenta o facto dos estudos sobre liderança se centrarem no líder, e particularmente nas suas capacidades face aos seguidores. Ora na verdade, a liderança é uma relação existente entre pessoas numa situação social determinada, pelo que os líderes numa situação, não o são necessariamente noutras. Cita ainda Rondeau, dizendo que existem duas perspectivas comportamentais de liderança: a funcionalista (centrada na organização do trabalho - tarefas) e a genética (orientada para o grupo de subordinados). Esta delimitação dos campos de actuação do líder (competência técnica e relação humana), apresenta uma descrição de vertentes independentes, mas passíveis de convergência.

A liderança pode ainda ser classificada em liderança autoritária e liderança participativa, sem contudo excluir os líderes do tipo intermédio. Assim, numa liderança autoritária, o líder toma as decisões e anuncia-as, enquanto que numa liderança participativa existe uma maior independência e liberdade de acção pessoal, em que este tem mais responsabilidades nas tomadas de decisão e mais conhecimento para enfrentar os problemas. Nos pontos intermédios, o gestor pode começar por tentar "vender" as suas decisões.

Blair (1992), defende uma *teoria situacional da liderança*, em que o mais importante é a adopção do estilo de liderança mais adequada às necessidades do pessoal. O estilo de liderança adoptado tem de ser dinâmico, variando conforme a maturidade (de responsabilidades) dos empregados e a sua experiência.

Normalmente no início, será necessário uma liderança tipo - *Telling*, em que os empregados têm de ser instruídos nas suas tarefas. Segue-se uma fase em que se deve dar mais apoio para que estes continuem encorajados nas suas tarefas - *Selling*. Quando os empregados começam a procurar novas responsabilidades, pois crescem na capacidade e motivação, o estilo de liderança será - *Participating*. O estilo *Delegating* será indicado quando se têm empregados mais confiantes, auto-direccionados e experientes, pois necessitam menos de apoio e encorajamento.

Para Taylor (1999), o líder do futuro é alguém com coragem para enfrentar a nova realidade dos negócios. Com a humildade para admitir que não detém todas as respostas. Com energia para liderar a mudança.

Segundo Simonet (1987), o líder deverá possuir seis competências essenciais, sendo três delas genéricas:

1. exprimir-se e comunicar;
2. resolver problemas;
3. gerir o tempo;

e outras três de carácter mais específico:

4. negociar as missões, funções, objectivos, delegações, análise de resultados e as mudanças;
5. Animar as reuniões de trabalho, os grupos de projecto, a qualidade;
6. Formar em todas as situações.

Se ambicionarmos resumir um assunto tão vasto como é a liderança de uma empresa, poderemos apresentar as seguintes características, que deverão ser efectivas:

- o líder é um formador de líderes - principio da delegação de poderes;
- cabe ao líder a função de gerir e organizar a informação a circular pelos seus colaboradores. Estes devem estar informados sobre as mudanças que sente no seu posto e ambiente de trabalho - evitar mal-entendidos e frustrações desnecessárias;
- o líder tem que resolver conflitos e divergências, tomar as decisões no momento em que surgem problemas inerentes às responsabilidades que lhe estão atribuídas;
- é responsabilidade do líder, analisar o estado de maturidade de responsabilidades dos empregados e a sua experiência, e assim adoptar um modelo de gestão apropriado;

- o líder deve inovar com criatividade - ter uma visão clara dos objectivos das oportunidades e a capacidade de os comunicar de forma convincente aos seus colaboradores - fazer algo que nunca fez para criar algo que não existia;
- o líder deve dar o exemplo do que pretende seja a sua organização - fazer com que os empregados sintam orgulho na empresa e no trabalho que desempenham e evitar que sejam arrogantes;
- o líder deve entusiasmar a equipa, aplaudir os seus progressos;
- o líder deve ter coragem, humildade e energia. Vai precisar de tudo isto para enfrentar as novas realidade dos negócios, admitir que não detém todas as respostas e energia para liderar a mudança;

1.1.7. Gestão da Mudança

Todos estes factores por si só, e isoladamente considerados, não constituem um processo de mudança, e sim alterações parciais, geradoras de modificações mais ou menos pontuais.

Esta problemática é tanto mais evidente quando a situarmos nos processos de fusão ou aquisição de empresas, *habitat* ideal para um processo árduo e complexo de Gestão da Mudança. Esse processo, quando bem conduzido poderá trazer mais valias cruciais ao progresso da organização e ao seu avanço para o futuro.

Todavia, e porque em muitos dos casos não é esta a realidade que se vem a verificar, convirá analisar de perto essas alterações de topo, as suas motivações formas de implementação e consequências, de modo a compreendermos a importância, a necessidade e mesmo a possibilidade de adopção de uma eficaz gestão da mudança.

Nas empresas em que centramos os nosso estudo, uma das grandes dificuldades sentidas foi sem dúvida a resistência à mudança. A verdade é que em todos os casos se verificava uma grande falta de informação, de dialogo, e como tal uma grande instabilidade por desconhecimento do futuro. Esta incerteza era uma fonte de obstáculos à implementação das novas políticas e processos

Apercebemo-nos que a mudança seria mais fácil e com maior sucesso se tivesse sido implementada uma plataforma de comunicação aberta. Ninguém resiste sem motivos. E aqui verificou-se ausência de motivação. Não se visionavam “lugares de futuro”, mas sim “extinção de lugares”. Não se visionava “promoção”, mas quantas vezes a falta dela (...agora que estava próximo de alcançar a promoção à tanto esperada, e em que investi durante tantos anos...).

Estas experiências foram duras, mas no entanto, quem sabe se alicerces de aprendizagem para situações futuras, nestas ou noutras empresas em mudança.

Estamos plenamente de acordo com Beer(2000), quando ele diz: *“Poliquice interna consome e desgasta. Não se pode perder tempo com isso. As lutas internas construtivas são boas. Mas não necessitam de provocar «sangue». Deve ser dada, sempre, uma oportunidade às pessoas”*

Acontece muitas vezes, mesmo em empresas com tradição, que os processos de mudança, não são bem sucedidos, e isto acontece porque a mudança foi desenhada à imagem do topo, sem a análise adequada das necessidades e estratégias de cada unidade e dos autores que a integram.

Como argumenta Beer(2000), *“Change é uma das buzzwords mágicas e provavelmente mais caras da consultoria. Mas é frustrante reconhecer que, na maioria dos casos, sobra apenas cosmética e um ainda maior cinismo dentro da organização”*

1.2. Conclusão do Capítulo

Como vimos, a mudança organizacional é um processo muito complexo para uma empresa. Envolve conceitos e técnicas de gestão sobre vários aspectos, tais como aprendizagem e desenvolvimento organizacional, recursos humanos e liderança.

Assistimos a um momento da história da humanidade caracterizada pela inovação, pelas tecnologias, pelas mudanças rápidas e por vezes drásticas dos hábitos de consumo.

A introdução de inovação – seja ela de que tipo for (gestão da empresa, novas tecnologias, etc), gera sempre mudança. No entanto, inovar nem sempre é fácil.

A primeira mudança a fazer é abandonar o *ontem*. Mas toda a instituição tem de o saber abandonar organizadamente. Não deverá modernizar o velho, mas apostar no novo decididamente.

Tradicionalmente, a mudança organizacional é um processo que começa com a gestão de topo a definir a estratégia e os valores da empresa, seguindo-se a criação de uma equipa de confiança que irá fazer o levantamento dos pontos fortes e fracos da empresa, que conduzirão à mudança. Este método de estabelecer um perfil do estado da empresa é um processo de aprendizagem e simultaneamente de mudança que permite à gestão de topo aprender sobre os problemas existentes na empresa e avaliar a sua própria liderança e o impacto dela na geração desses problemas.

Em organizações de vanguarda, mais empreendedoras, a mudança não se gere, antecipa-se. Só se pode estar à frente dela. Um líder de mudança vê a mudança como oportunidade. Por isso, procura 'farejar' as mudanças, sabe como descobrir as mudanças certas e sabe como torná-las efectivas tanto dentro como fora da sua organização.

Qualquer que seja o tipo de gestão apresentado, a reorganização e gestão da mudança é possível, mas exige sempre uma alteração de comportamentos e uma nova relação de parceria com os níveis inferiores.

Aqui surge muitas vezes a grande dificuldade, essencialmente no que toca aos recursos humanos da empresa. É muito importante a relação que se estabelece entre os

vários níveis. E esta relação dependerá essencialmente da informação disponibilizada e dos seus meios de distribuição.

Todo o ser humano resiste à mudança, mas resistirá muito mais se desconhecer qual a mudança, qual irá ser a sua nova função, o seu posicionamento na empresa comparativamente ao que até aí detinha. Apesar desta resistência, no nosso íntimo todos estamos pré-disponíveis para a mudança, mas só para aquela que representamos como sendo positiva. Quem é que nunca pensou numa vida melhor, numa casa maior, em melhor qualidade de vida? Só os objectivos negativos são alheios à ambição humana.

Todo o processo de mudança exige uma liderança forte e coesa, que pressupõe:

- políticas para fazer acontecer o futuro;
- métodos sistemáticos para procurar e antecipar a mudança;
- o caminho correcto para introduzir as mudanças, tanto dentro como fora da organização;
- e políticas para equilibrar a mudança e a continuidade.

Não será pelas dificuldades que deveremos desistir de inovar, mudar, organizar, apreender novos conceitos e interiorizá-los. Devemos sim, fazê-lo sempre tendo em conta o *capital humano* que tal envolve, e sem o qual não haverá sucesso. Todos somos colaboradores na mudança se nela formos parte integrante e participante.

Mas na realidade, constata-se que por vezes os gestores (essencialmente se falarmos em fusões e aquisições de empresas) ainda põem à frente a questão financeira em vez do factor recursos humanos, e isto leva ao insucesso, à insatisfação, e conseqüentemente a uma maior morosidade no processo de integração.

Capítulo II - Metodologia

Neste capítulo explica-se a metodologia adoptada para este trabalho de investigação. Explanada a problemática em estudo, apresentamos um inquérito por questionário entregue em diferentes organizações, e que serviu de meio de trabalho para a obtenção dos dados para estudo. Inclui-se ainda uma caracterização da amostra objecto deste estudo, bem como a forma de tratamento de dados que adoptamos.

2.1. Problemática

Os últimos anos têm sido marcados por um crescente significativo de fusões e aquisições de empresas, quer dentro do mesmo ramo, quer de ramos distintos.

A empresa que hoje parece sólida e inabalável, amanhã esta a sofrer de uma Oferta Publica de Aquisição, e de um momento para outro passa de subordinante a subordinado. Esta realidade obriga a que as empresas estejam atentas e preparadas para enfrentar estas constantes situações de incerteza.

Nos EUA, isto tem sido uma constante, mas na Europa tem-se assistido a um ciclo de subidas (predominantemente) e de descidas deste fenómeno empresarial.

Com o fenómeno das fusões apareceram inevitavelmente conceitos como *downsizing* e *re-engineering*, por vezes com consequências catastróficas em termos de resultados no que concerne essencialmente aos recursos humanos envolvidos.

Os resultados destes processos não parecem muito positivos, particularmente nos casos que envolvem negócios de ramos diferentes. No entanto, não há estudos definitivos que permitam fazer comparações relativamente ao que teria acontecido caso as fusões ou aquisições não se tivessem verificado.

Sendo assim, por que razão continuamos a assistir a esta realidade?

A competição com as empresas rivais não permite a desaceleração deste processo. Se nos centrarmos na realidade portuguesa, verificamos a inevitabilidade de uma

reestruturação do nosso tecido empresarial, e daí a grande febre de aquisições e fusões a que temos assistido.

Estas situações implicam aquilo a que podemos chamar de “inovação organizacional”, pois respeita a novas formas de estruturação, funcionamento interno e relacionamento externo das empresas. Por exemplo, a estrutura organizacional, as rotinas de actuação, a promoção da aprendizagem, a motivação dos recursos humanos e a política de alianças.

Para que esta missão tenha sucesso é fundamental ter em atenção o pressuposto de Blanchard e Waghorn (1997), quando dizem que enquanto se melhora o que se faz hoje tem de se procurar as oportunidades de amanhã, e isto não se consegue sozinho. É necessário procurar apoio de equipas que olhem simultaneamente para o presente e para o futuro.

No entanto se atentarmos à morosidade do nosso sistema jurídico/administrativo no que respeita a estas questões e atendendo à premente necessidade de evoluir, crescer, aumentar a produtividade e a inovação para uma maior competitividade, poderemos ter uma explicação para a frustração de alguns negócios.

Esta corrente leva a que alguns analistas mais pessimistas defendam por um lado a inevitabilidade desta reorganização das empresas, mas que levarão de qualquer forma a que sejamos mais um país na 2ª linha da economia mundial.

Uma das justificações para o crescente número de fusões e aquisições de empresas em Portugal, é sem dúvida a pequena dimensão das nossas empresas, comparativamente com os nossos congéneres europeus, levando assim a uma diminuição de efeito com o convergir das sinergias das partes envolvidas.

Se outrora assistimos à ideia de que *juntando recursos se conseguiria maior produção com menores custos*, já hoje a ideia é *produzir o mesmo com os mesmos ou menores custos*.

Esta realidade traz consigo a política de *Reestruturação de Empresas* que se apresenta como uma estratégia para a sua viabilização após a aquisição por entidades externas ou mesmo pela premente necessidade de uma maior rentabilização.

Desta forma, são alterados os métodos de gestão, e conseqüentemente os gestores de topo. Isto leva a uma reestruturação das equipas, passando muitas vezes pela dispensa de

colaboradores, situações de pré-reforma e mesmo por situações de outra ordem, como sejam por exemplo a passagem de trabalhadores de umas áreas para outras, ou ainda, pelo “encostar” desses colaboradores, que vêm diminuir drasticamente a sua colaboração por falta de trabalho.

Visto de outro prisma, agora mais positivo, verificam-se também aquelas promoções há tanto esperadas e que por razões associadas ao tipo de gestão mais lenta, tardavam em verificar-se.

2.2. Desenvolvimento do estudo

O nosso estudo, como vimos, centra-se precisamente nesta problemática, ou seja, através do estudo de três casos, pretendemos analisar a relação entre a motivação e a satisfação no trabalho desempenhados pelos membros das organizações envolvidas em processos de reestruturação de empresas.

Decidiu-se explorar esta temática a fim de se obter um conhecimento mais abrangente dos aspectos críticos capazes de influenciar a motivação e a satisfação no trabalho nestas situações.

Ora, se o factor humano é crucial numa organização, ele sofre, em maior ou menor escala, com a mudança, pelo que o impacto desta pode ser determinante para a evolução (ou mesmo continuidade) de uma organização.

Para uma adequada gestão das mudanças a implementar pelas empresas num processo de reestruturação, torna-se imprescindível conhecer e compreender os interesses e sensibilidades dos principais envolvidos, as diferenças ao nível da supervisão, da filosofia de gestão, políticas e práticas organizacionais, etc. Quanto maior for o conhecimento e compreensão destes e outros aspectos, tanto mais fácil será apoiar e motivar a gestão de possíveis conflitos, da qual beneficiarão todas as partes envolvidas.

Para isso, desenvolvemos um inquérito através de questionário, destinado a empresas de diferentes sectores (indústria e serviços), mas com uma particularidade em comum: o terem passado, ou estarem a ser submetidas a reestruturações internas, resultantes de fusão ou aquisição. Com o consentimento das mesmas, esses questionários foram entregues a vários colaboradores permanentes, para preenchimento.

Neste quadro, as técnicas de recolha de dados que utilizamos, com objectivos distintos, foram de dois tipos:

- ? **tipo qualitativo**, que permite avaliar em profundidade a qualidade (na opinião dos inquiridos) da reestruturação realizada no que concerne ao impacto nos recursos humanos da empresa;
- ? **tipo quantitativo**, que possibilita a comparação de resultados finais, do impacto dos Recursos humanos em empresas com métodos diferentes de reestruturação.

A razão pela qual recorremos aos dois tipos de questões, prende-se com o facto de cada um deles obedecer a técnicas diferentes e como tal, fornecer-nos perspectivas diferentes sobre a opinião de um mesmo indivíduo.

Enquanto a análise quantitativa, nos permite uma comparação linear e directa dos dados obtidos, a análise qualitativa dos fenómenos, implica a sua categorização de acordo com as características que nos apresentam. Os parâmetros dessa abordagem são distintos dos parâmetros da abordagem quantitativa mas não antagónicos. Na verdade estes dois métodos completam-se. O objectivo foi analisar a situação em estudo e detalhá-la em todas as características que se nos apresentaram pertinentes.

Segundo Bogdan e Biklen, 1999, *na investigação a fonte directa dos dados é o ambiente natural constituindo o investigador o instrumento principal. É uma investigação descritiva em que os investigadores se interessam mais pelos processos do que pelos resultados ou produtos, mas em que o significado é de importância vital.*

Recorremos a uma metodologia do tipo multi-casos, optando por analisar três empresas, todas elas a sofrer um processo de reestruturação, quer por aquisição ou fusão com outras. O objectivo era nesta amostra fazer a comparação de resultados por contraste, ou seja, saber se realmente os factos se repetiam, ou se pelo contrário, as atitudes eram distintas de empresa para empresa.

Podemos caracterizar as empresas envolvidas no estudo, do seguinte forma:

- **empresa A:** grande empresa do sector bancário, adquirida por outro grande banco do mercado nacional, e a *sofrer* as consequências de uma reestruturação por aquisição;

- **empresa B:** empresa do sector das telecomunicações e tecnologias, estando a passar por um período de constante mutação: criação de subempresas e desmembramento ou reestruturação de outras já existentes;
- **empresa C:** grande empresa industrial, adquirida por uma multinacional

Para este estudo recorreremos a um questionário para apuramento da opinião dos trabalhadores, onde incluímos questões abertas e questões fechadas. Infelizmente, apenas conseguimos resposta aos blocos de questões em que eram apresentadas as possibilidades de resposta - questões fechadas. Sempre que aos inquiridos era apresentada uma questão aberta, esta ficou por responder. Atendendo a que estes questionários surgiram no *período quente* da mudança, os trabalhadores ainda estavam sujeitos a um constrangimento tal, que os impossibilitava de fazer grandes comentários (quem sabe se pelo receio de reconhecimento da letra, e posteriores retaliações).

A verdade é que, apesar da garantia de anonimato, a colaboração dos inquiridos limitou-se ao assinalar de respostas através de uma cruz.

2.3. O Questionário

Tendo por objectivo, um estudo baseado em casos muito concretos, esta investigação teve como suporte um inquérito por questionário.

A fim de garantirmos dados reais, garantimos a todos os inquiridos, a confidencialidade dos dados obtidos, sendo que estes foram tratados e apenas usados para fins de estudo e elaboração deste trabalho académico.

O questionário apresentou-se essencialmente com perguntas de resposta múltipla tendo como objectivo o tratamento agregado das questões colocadas, no sentido de assim identificar os factores que maior relevância assumem relacionados com a motivação e satisfação em situações de reestruturação de empresas, que certamente ajudarão a compreender os conflitos na mudança organizacional das empresas.

O questionário apresentado, é composto por três tipos de questões:

- questões fechadas, com duas ou mais opções de resposta, nas quais se pediu que fossem assinaladas as opções que mais se ajustavam ao caso individual
- questões abertas, complementares das anteriores, nas quais solicitamos que fossem expressas as suas opiniões de modo sucinto. (este tipo de questões não teve sucesso atendendo a que somente uma percentagem insignificante de inquiridos respondeu, motivo pelo qual não foram tratados os seus resultados).

O terceiro tipo de questões tinha em vista a caracterização demográfica e profissional dos inquiridos. Nestas questões, foi pedido que após análise da sua situação, fosse seleccionada a opção que mais se ajustasse ao caso de cada inquirido.

Composto por duas partes distintas, este questionário contém duas componentes de estudo: a primeira, à qual demos o nome de “**Diagnóstico do Ambiente de Trabalho**” (**DAT**), apresenta temas, como: *tarefas realizadas, postura, moral, motivação, eficiência, volume de trabalho, simplificação das tarefas, apresentação de sugestões, qualidades ajustadas à função, tratamento pela entidade patronal, horário de trabalho, política de férias, benefícios sociais, discriminação, e finalmente a possibilidade de voltar à situação anterior*, para os quais se solicitava uma classificação de satisfação relativamente aos dois períodos em análise – **Antes** da reestruturação e **Após** a reestruturação.

A segunda parte do questionário visava o conhecimento dos “**Indicadores de Descrição do Emprego**” (**IDE**), em que também para os dois momentos se solicitava a classificação sobre vários aspectos de satisfação relativamente aos vários indicadores, a saber: *trabalho, remuneração, oportunidades de promoção, supervisão, relações interpessoais e emprego em geral*.

2.3.1. Administração do questionário

Cada questionário, acompanhado de uma carta de apresentação, foi apresentado aos colaboradores das empresas de uma forma informal pelo seu superior hierárquico que o informou com toda a ênfase a confidencialidade e finalidade a que se destinava. Concluído o preenchimento do questionário, cada indivíduo colocou-o em envelope fechado e

anónimo para recolha. Desta forma angariamos as respostas, procedendo então à recolha dos dados.

A fim de tratarmos as respostas obtidas, submetemo-las a uma análise através de software estatístico: SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Ao longo deste estudo empírico foram apresentados dois tipos de análise estatística. O primeiro tipo está relacionado com uma só variável (análise univariada) e nos restantes tipos de análise, fez-se a apresentação da ligação de uma variável relativamente a outra (análise bivariada).

Não será demais salientar que a investigação realizada, visava o conhecimento mais profundo dos sentimentos dos trabalhadores envolvidos nestes processos de reestruturação, a fim de uma melhor compreensão da mudança organizacional e estrutural nos processos de gestão, bem como a tentativa de alcançar uma orientação estratégica para apoio aos processos de mudança.

2.4. A Amostra

Como referimos, consideramos neste estudo três empresas, sendo duas de Serviços, no momento a atravessar reestruturações organizacionais consequência de fusões e uma Empresa Industrial a viver uma grande reestruturação resultado da aquisição por parte de uma multinacional. Em todas os casos, o ramo de actividade das empresas envolvidas era idêntico.

Seleccionadas as empresas, e atendendo à dimensão das mesmas, optou-se por fazer incidir os questionários nos colaboradores do departamento de informática. Dentro deste departamento, seleccionou-se uma secção e nesta foram distribuídos questionários a todos os seus elementos. Verificou-se a preocupação de encontrar uma amostra representativa, de forma a incluir trabalhadores de uma área específica, com diferentes estatutos dentro do mesmo, a fim de se obter o máximo de variância possível.

No estudo realizado, distribuímos 70 questionários, dos quais 50 a empresas de serviços e 20 na empresa industrial. Infelizmente podemos contar apenas com 60% de receptividade (42 respostas), sendo que nas empresas de serviços, obtivemos respostas na ordem dos 62% (31 respostas) e na empresa do sector industrial, obtivemos uma adesão de 60% (12 respostas). Esta distribuição pode ser vista no **gráfico 1**.

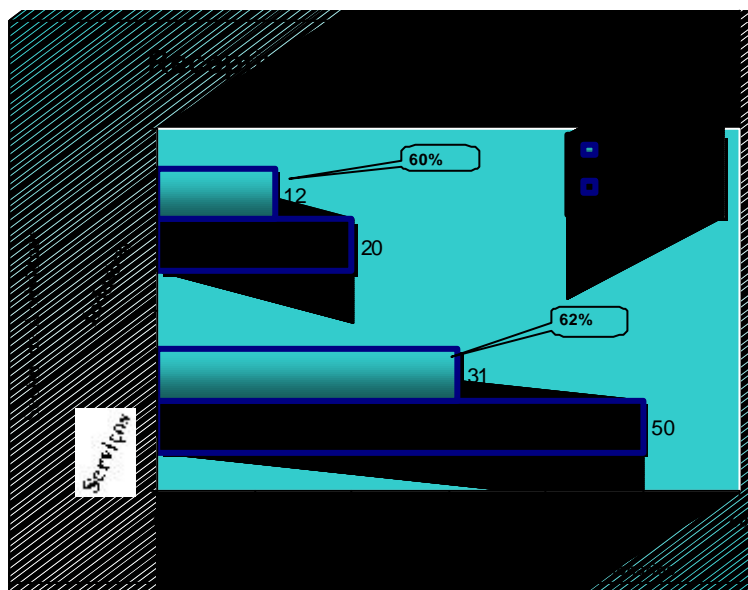


Gráfico 1 - Receptividade ao Questionário

Conseguimos assim, uma amostra representada por um universo de 43 casos, que podemos caracterizar da seguinte forma:

1. Sectores de Actividade :

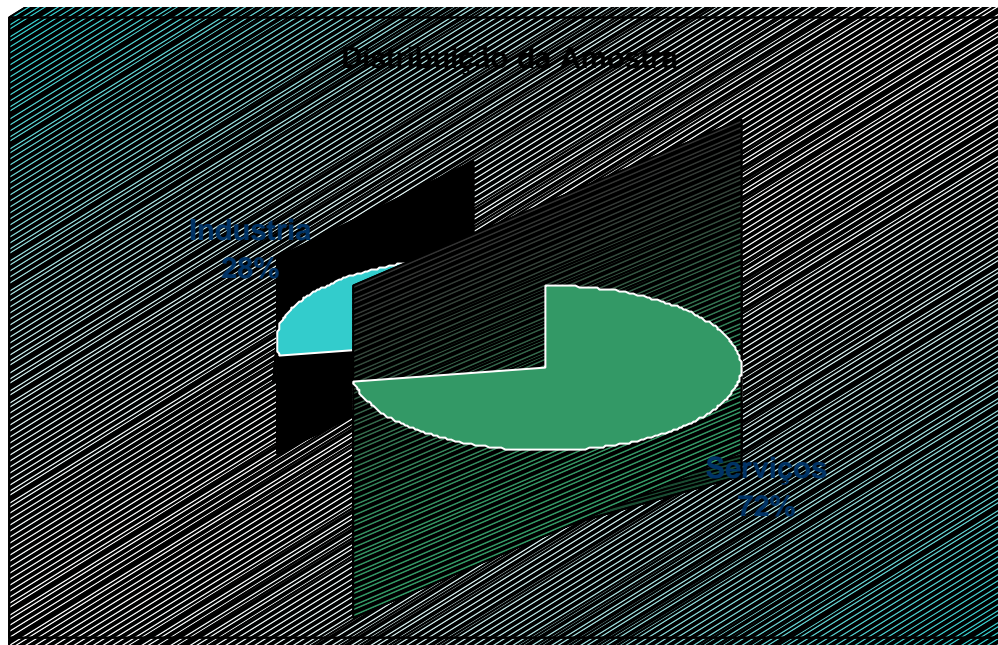


Gráfico 2 - Distribuição da amostra por sector de actividade

Como podemos ver pela representação gráfica - Gráfico 2 – a nossa amostra é predominantemente composta por trabalhadores do sector terciário – Serviços, com uma representatividade na ordem dos 72 %.

O Sector Industrial faz-se representar pelos restantes 28%.

Este facto, é justificado pelo facto de que o Sector de Serviços se encontra representado por duas empresas, contra uma do sector industrial.

2. *Essencialmente composta por elementos do sexo masculino*

Como podemos verificar no Gráfico 3, a amostra é na sua maior parte composta por homens

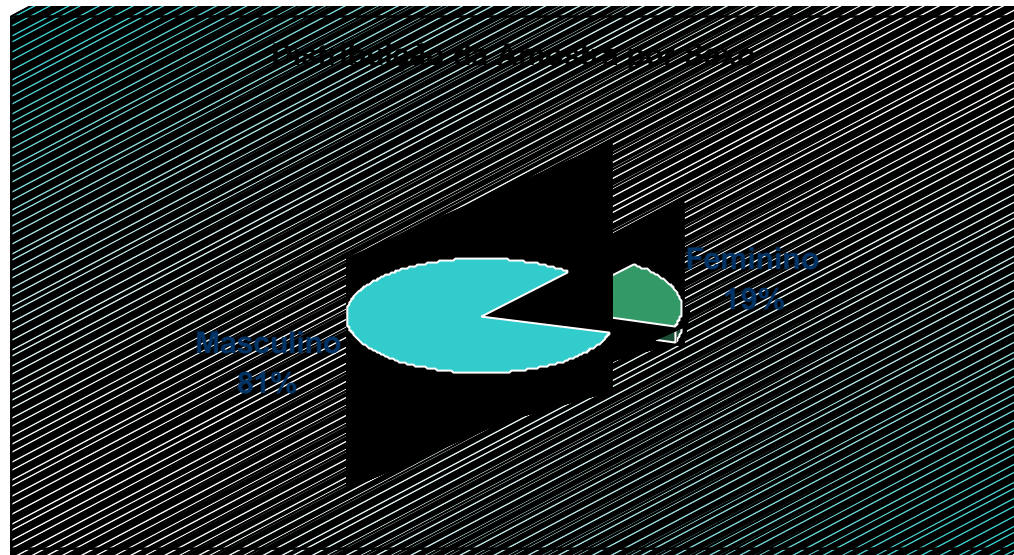


Gráfico 3 - Distribuição da amostra por sexo

Na realidade o universo da amostra era composto por 81% de elementos do sexo masculino, contra apenas 19% do sexo feminino.

Refira-se que atendendo aos departamentos eminentemente técnicos a que nos reportamos, esta era a realidade da empresa e não só da amostra.

3. Idades com forte incidência no intervalo de 25 a 49 anos

A distribuição por idades dos indivíduos, centra-se essencialmente na faixa compreendida entre os 25 e os 49 anos, como ilustrado pelo Gráfico 4.

Podemos, no entanto, verificar que as faixas compreendidas entre os 25-29; 35-39 e 45-49 anos concentram 59% da população.

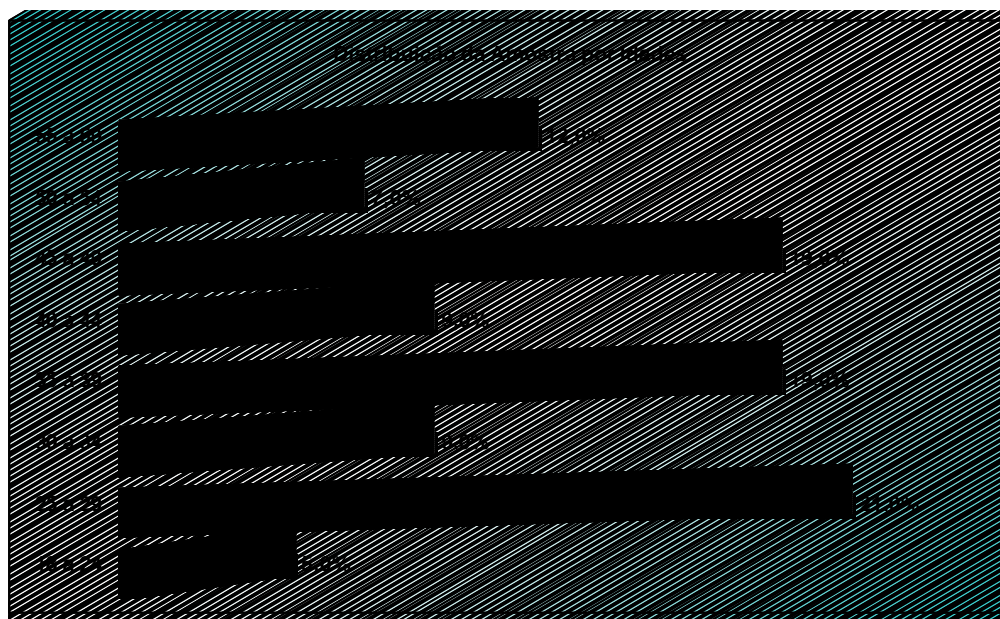


Gráfico 4 - Distribuição da amostra por idades

Podemos ainda constatar que há uma grande incidência nas faixas etárias, onde se as pessoas estão no auge da sua fase produtiva (25 a 40 anos) , mas também numa fase de grandes encargos financeiros. É nestas idades que normalmente surgem os encargos com habitação, educação de filhos, etc.

Por outro lado, encontramos nesta amostra, cerca de metade da população (49%) cuja idade ultrapassa os 40 anos, idade em que nem sempre é fácil a mudança de emprego, daí que haja um maior receio que a mudança possa eventualmente provocar uma *perda* de emprego.

4. Antiguidade a variar essencialmente de 1 a 10 anos

Nesta amostra a grande parte dos indivíduos tem mais de 5 anos na empresa, centrando-se no entanto, a grande faixa entre os 1 e 10 anos de casa.

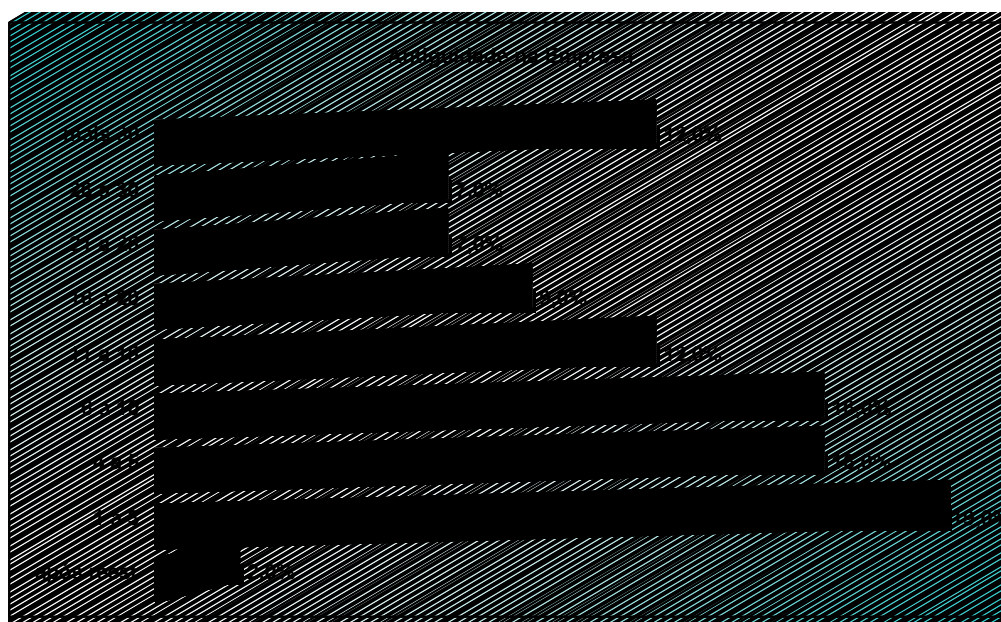


Gráfico 5 - Distribuição da amostra por antiguidade na empresa

Do universo considerado, teremos que ter em conta que cerca de metade da população tem mais de 11 anos de *casa*, e portanto, se encontra já *viciada* na forma de gestão até aí exercida. Não será muito fácil a mudança após todo este tempo.

5. Alteração de Funções (Cargo)

A alteração de funções (cargo) após a reestruturação verificou-se em pouco mais de 30% dos casos. De referir que esta questão focava essencialmente a mudança concreta de função. O que se verifica em muitos dos casos é que formalmente a mudança não aconteceu, verificando-se no entanto alterações no trabalho desenvolvido.

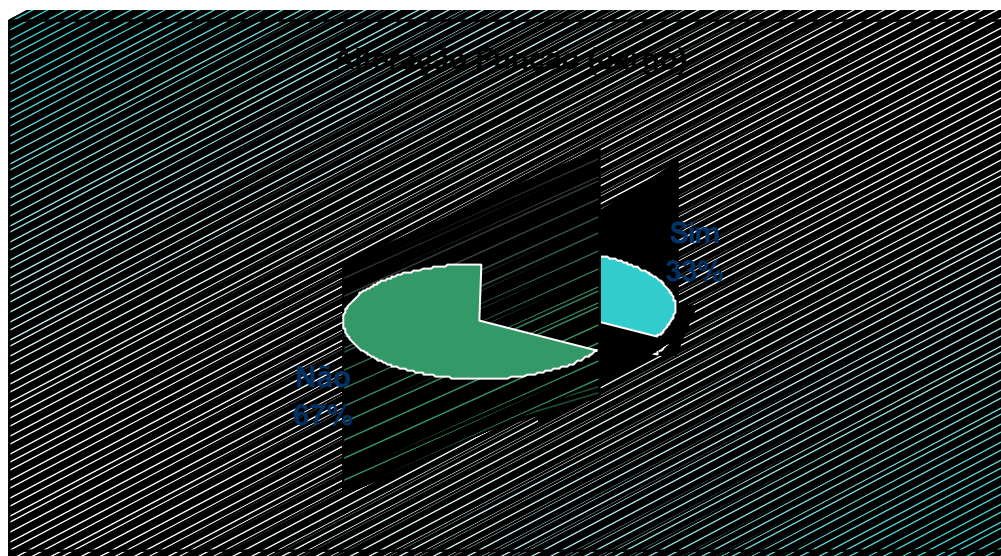


Gráfico 6 – Alteração de Funções (cargo)

Tanto quanto nos foi possível observar, a alteração de cargo só acontecia em casos de promoção. Ora, como na maioria dos casos, o que se verificava era uma *despromoção*, então a designação da função era mantida. Mudava o papel, permanecia o actor.

6. Formação a nível da licenciatura e mestrado

Como demonstrado pelo gráfico, a amostra é caracterizada essencialmente por pessoas com formação académica de alto nível - mestres e licenciados.



Gráfico 7 - Distribuição da amostra por grau académico

Na realidade, e talvez pelo facto de nos termos centrado num departamento técnico – área informática- a realidade é que encontramos indivíduos com um nível escolar elevado.

Deparamo-nos pois, com pessoas de formação específica, quantas vezes a realizar tarefas diferentes da sua *vocação*.

7. Estado Civil

A população da amostra é na sua maioria casada, o que por si só é mais uma factor de pressão dada a responsabilidade acrescida que este estado acarreta.

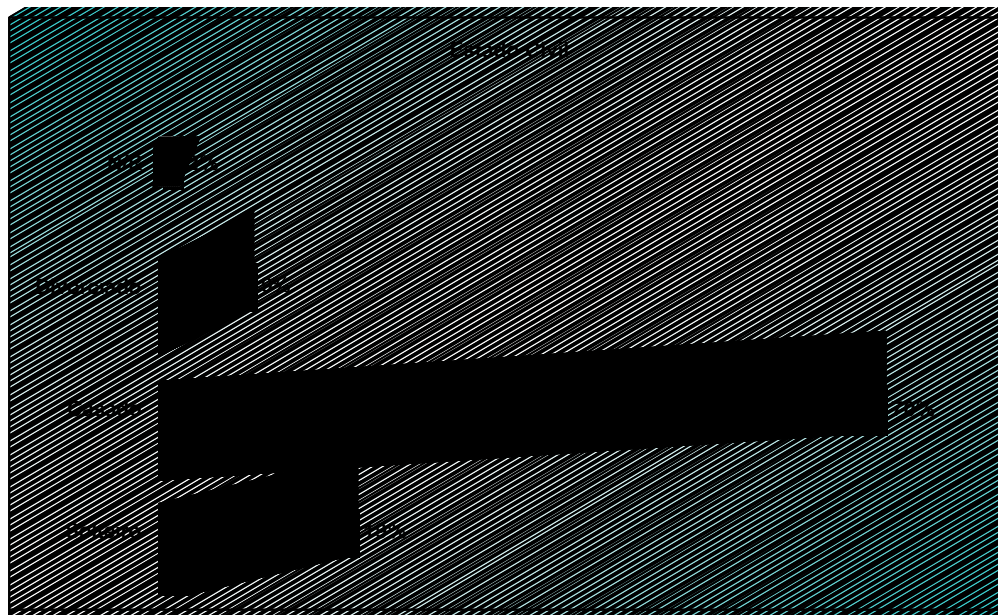


Gráfico 8 - Distribuição da amostra por estado civil

2.4.1. Caracterização sumária da amostra

Podemos caracterizar a nossa amostra, como sendo um grupo essencialmente masculino, entre os 25 e 49 anos, com responsabilidades familiares (casados), estando na empresa há mais de 5 anos e com um nível de conhecimentos elevado (uma formação a nível da licenciatura). Em termos efectivos, a alteração efectiva de funções não foi muito evidente.

2.5. Tratamento de Dados

Como referido anteriormente, neste estudo multi-casos, optamos por incluir no questionário distribuído, perguntas com carácter quantitativo e perguntas com carácter qualitativo. Ora, atendendo à especificidade das questões de carácter qualitativo, estas tiveram que ser submetidas a um tratamento específico, que passou por uma codificação, de forma a que fossem convertidas em valores numéricos, e assim possibilitar o seu tratamento estatístico.

Cada um dos blocos do questionário foi sujeito a uma classificação própria. Assim, para as variáveis pertencentes ao *Diagnóstico do Ambiente de Trabalho*, atribuímos uma classificação por escala. Cada questão apresenta vários graus, que vão por exemplo de *Muito Bom* a *Muito Mau*. À melhor classificação atribuímos o valor mais alto da escala, a à pior classificação o valor mais baixo.

Por exemplo, a questão “*Classifique a Moral de trabalho na sua área/serviço*”, apresenta os classificativos : # Muito boa; # Boa; # Regular; # Má e # Muito Má, sendo que os valores atribuídos foram de 5; 4; 3;2; e 1 respectivamente.

Atendendo a que, era solicitada a classificação para o *Antes* e o *Agora* , o valor da resposta era o resultado da diferença entre a classificação atribuída ao *Agora* e a classificação atribuída ao *Antes*.

Exemplo:

AGORA é		ANTES era
?	?	Muito boa
?	?	Boa
?	?	Regular
?	?	Má
?	?	Muito má

O valor para esta resposta é (Agora – Antes) = (2 – 5) = (-3), portanto, negativa, ou seja, a Moral de trabalho na sua área/serviço, diminuiu.

Ainda neste grupo, apresentaram-se três questões, em que a resposta solicitada, era sim ou não. Nestes casos, atribuímos valores às respostas de acordo com a positividade da questão.

- ? Para questões positivas (ex: DAE 8 - “Apresenta sugestões para alteração de métodos de trabalho, que sejam tidas em conta?”), atribuiu-se 1 à resposta SIM, e (-1) à resposta NÃO, 0 para a ausência de resposta.
- ? Para questões negativas (ex: DAE 15 “Acredita que exista discriminação no tratamento dos empregados?”) , atribuiu-se (-1) à resposta SIM, e 1 à resposta NÃO, 0 para a ausência de resposta.

Para as variáveis pertencentes aos *Indicadores de Descrição de Emprego*, utilizamos outro tipo de classificação, de acordo com a estrutura das questões.

Cada questão solicitava uma classificação para cada um dos vários parâmetros, por exemplo:

Como classifica a Supervisão, na sua empresa?

A classificação pedida, abrangia 13 parâmetros a classificar: (#Pedem opinião, #Difícil de agradar, #Grosseira, #Elogia o trabalho, #Delicado, #Influente, #Moderno, #Não supervisiona o suficiente, #Tem favoritos, #Dá orientações, #Teimoso, #Conhece bem o trabalho, #Mau). Além disso era solicitada uma apreciação para “o antes” e outra para o “agora”.

Para quantificar a respostas, foi construído um algoritmo com os seguintes procedimentos:

- ? Para classificativos positivos (“Conhece o trabalho”), atribuiu-se 1 à resposta sim, e (-1) à resposta não, 0 para a ausência de resposta.
- ? Para classificativos negativos (“Tem favoritos”) , atribuiu-se (-1) à resposta sim, e 1 à resposta não, 0 para a ausência de resposta.

Como o pedido se estendia a dois *tempos* – antes e agora. A classificação atribuída toma o valor da diferença entre o Agora e o Antes.

Vejamos o exemplo, de um classificativo **positivo** (A supervisão conhece o trabalho)

Exemplo 1	Classificação	Agora	Antes	Resultado
<i>Conhece o trabalho</i>	1(sim) -1(não)	S	N	$(1)-(-1)=2 \Rightarrow$ evolução. positiva
		N	S	$(-1)-(1)=-2 \Rightarrow$ evolução negativa
		S	S	$(1)-(1)=0 \Rightarrow$ sem alteração
		N	N	$(-1)-(-1)=0 \Rightarrow$ sem alteração

E vejamos o exemplo, de um classificativo negativo (A supervisão tem favoritos)

Exemplo 2	Classificação	Agora	Antes	Resultado
<i>Tem favoritos</i>	-1(sim) 1(não)	S	N	$(-1)-(1)=-2 \Rightarrow$ evolução negativa
		N	S	$(1)-(-1)=2 \Rightarrow$ evolução positiva
		S	S	$(-1)-(-1)=0 \Rightarrow$ sem alteração
		N	N	$(1)-(1)=0 \Rightarrow$ sem alteração

Para apreciação total da resposta, o seu valor é o resultado do somatório das respostas a todos os pedidos (neste caso, 13).Ou seja:

- se o valor final obtido for positivo, indica-nos uma evolução positiva, desde o *Antes da reestruturação* até ao *Agora*.
- se o valor final obtido for negativo, indica-nos uma evolução negativa, desde o *Antes da reestruturação* até ao *Agora*.
- se o valor final obtido for nulo, indica-nos que nada se alterou desde o *Antes da reestruturação* até ao *Agora*.

Desta forma, conseguimos por um lado, comparar cada uma das características individuais, desde o *antes* e o *agora* , e também analisar a questão no seu todo.

Capítulo III - Análise e interpretação de resultados

Nesta componente da investigação empírica, além de se pretender analisar as motivações subjacentes à mudança organizacional, quer nos seus aspectos positivos quer nos negativos, houve também a preocupação de analisar a dependência dos parâmetros em estudo.

O questionário base para esta investigação, concentrava três tipos de questões:

- a) questões fechadas, com duas ou mais opções de resposta, nas quais era pedido que fosse assinalado com “X” a opção que corresponda à opinião manifestada;
- b) questões abertas, nas quais era pedido que fosse expressada uma opinião sucinta, directa e precisa;
- c) questões tendo em vista a caracterização demográfica e profissional dos inquiridos. Nestas questões, era pedida que após análise da situação, fosse seleccionada uma opção, e ainda, como complemento, o preenchimento de alguns espaços em branco.

Infelizmente, e como referido já anteriormente, não obtivemos sucesso nas questões abertas. Assim, o nosso estudo centrou-se na análise das respostas às questões fechadas.

Também quanto ao conteúdo, o questionário apresentou-se com três blocos distintos, para análise do estudo: Diagnóstico do Ambiente de Trabalho (DAT); Indicadores de Descrição do Emprego (IDE) e dados demográficos e profissionais.

3.1. Perspectiva Global

Numa primeira fase, procedeu-se à análise das respostas obtidas em cada um dos grupos de uma forma independente, que nos possibilitou uma imagem da sensibilidade dos inquiridos a factores caracterizantes, quer do ambiente de trabalho, quer do próprio emprego.

3.1.1. Diagnóstico do Ambiente de Trabalho (DAT)

Neste grupo, foram abordadas questões relacionadas com o ambiente de trabalho (DAT) vivido. O objectivo era analisar se as condições de trabalho – *ambiente* – sofreram alterações com a reestruturação. Para tal apresentamos as seguintes questões (à frente de cada uma delas, colocamos as classificações possíveis). Salienta-se mais uma vez, o facto de que a resposta deveria ser dada para os dois *tempos* (antes da reestruturação e agora).

Quadro1- 1– Diagnóstico do Ambiente de Trabalho (DAT) - Questões

Questão em análise	CLASSIFICAÇÃO					
DAT 1 Contentamento na realização de tarefas	Muito contente	Contente	Regular	Descontente	Muito Descontente	
DAT 2 Postura perante o trabalho	Muito positiva	Positiva	Regular	Negativa	Muito Negativa	
DAT 3 Moral de trabalho	Muito Boa	Boa	Regular	Má	Muito Má	
DAT 4 Motivação para o trabalho	Alta	Estável	Baixa			
DAT 5 Eficiência	Muito alto	Alto	Regular	Baixo	Muito Baixo	
DAT 6 Volume trabalho	Excessivo	Muito	Regular	Pouco	Muito Pouco	
DAT 7 Simplificação do trabalho	Sim	Não				
DAT 8 Apresenta sugestões que são consideradas	Sim	Não				
DAT 9 Qualidades ajustam-se à função	Totalmente	Bem	Na Média	Mal	Nada	
DAT 10 Tratamento por parte da Entidade Patronal	Muito Melhor	Melhor	Igual	Pior	Muito Pior	
DAT 11 Horário de trabalho	Muito Melhor	Melhor	Igual	Pior	Muito Pior	
DAT 12 Política de Férias	Muito Melhor	Melhor	Igual	Pior	Muito Pior	
DAT 13 Benefícios Sociais	Muito Melhores	Melhores	Igual	Piores	Muito Piores	
DAT 14 Discriminação no tratamento	Sim	Não				
DAT 15 Voltaria a trabalhar p/ a entidade anterior?	Sim	Não				

Relativamente à análise das respostas obtidas neste bloco temático, sobressaem os seguintes resultados:

- Quando questionados sobre o ambiente de trabalho, os inquiridos demonstraram que em seis dos itens considerados, a **qualidade diminuiu**. Foram eles:

- Contentamento na realização de tarefas
- Postura perante o trabalho
- Moral de trabalho
- Motivação para o trabalho
- Volume de trabalho
- Tratamento por parte da Entidade Patronal

sendo que os restantes:

- Eficiência
- Simplificação do trabalho
- Apresenta sugestões que são consideradas
- Qualidades ajustam-se à função
- Horário de trabalho
- Política de Férias
- Benefícios Sociais
- Discriminação no tratamento

foram considerados como **mantendo o seu nível de qualidade**.

Do ponto de vista dos inquiridos, nenhum dos aspectos considerados, foi alvo de melhoria, ou seja, a mudança (devida à reestruturação) provocou uma perda de qualidade no ambiente de trabalho em que estes trabalhadores se inserem. *Assiste-se a uma degradação das condições de trabalho*, aliás, como se pode constatar, pelos resultados apresentados no **quadro 1-2**.

Quadro1-2 - Diagnóstico do Ambiente de Trabalho (DAT) - Respostas

Questão em análise	↘	?	↗
DAT 1 Contentamento na realização de tarefas	39.5	32.7	27.9
DAT 2 Postura perante o trabalho	44.2	34.9	20.9
DAT 3 Moral de trabalho	46.5	34.9	18.6
DAT 4 Motivação para o trabalho	39.5	34.6	25.6
DAT 5 Eficiência	23.3	60.5	16.3
DAT 6 Volume trabalho	44.2	37.2	18.6
DAT 7 Simplificação do trabalho	18.6	81.4	0.0
DAT 8 Apresenta sugestões que são consideradas	0.0	79.1	20.9
DAT 9 Qualidades ajustam-se à função	23.3	51.2	25.6
DAT 10 Tratamento por parte da Entidade Patronal	46.5	27.6	25.6
DAT 11 Horário de trabalho	41.9	51.2	7.0
DAT 12 Política de Férias	37.2	53.5	9.3
DAT 13 Benefícios Sociais	20.9	65.1	14.0
DAT 14 Discriminação no tratamento	7.0	76.7	16.3

Legenda:

↘ decréscimo de qualidade ? manutenção da qualidade ↗ aumento de qualidade

Nota: - os quadros a sombreado indicam a tendência da resposta (maior percentagem).

- os valores apresentados a vermelho, representam as variáveis indicadoras de degradação das condições em estudo

- os valores apresentados a azul, representam as variáveis indicadoras de manutenção das condições em estudo

Aliás, quando os sujeitos foram ainda confrontados com a questão: “*Se pudesse voltaria a trabalhar para a entidade patronal anterior?*”, as respostas obtidas, sugerem que os indivíduos estavam mais satisfeitos com a gestão anterior do que com a actual. Isto é demonstrado pelo **quadro 1-3**.

Quadro1-3 – “Voltaria à gestão anterior?”

Questão em análise	Sim	Não
<i>Se pudesse voltaria a trabalhar para a entidade patronal anterior?</i>	65.1%	30.2%

3.1.1.1. Diagnóstico do Ambiente de Trabalho – Apreciação Global

A fim de obter uma apreciação global a estas questões, atribuímos um valor significativo à resposta, ou seja:

- A cada questão em que se verificou evolução positiva, atribuímos o valor 1
 - Se (Agora – Antes) > 0 então Resultado = 1
- A cada questão em que se verificou evolução negativa atribuímos o valor -1
 - Se (Agora – Antes) < 0 então Resultado = (-1)
- A cada questão em que não se verificou alteração, atribuímos o valor 0
 - Se (Agora – Antes) = 0 então Resultado = 0

Depois, calculamos o somatório dos valores assim atribuídos às 14 respostas, a fim de analisarmos se, na nossa amostra, a sensibilidade ao *ambiente de trabalho* mostrava uma evolução positiva ou negativa, ou seja, se os inquiridos sentiam um melhor ou pior ambiente de trabalho após a mudança provocada pela reestruturação a decorrer na sua empresa. Numa percentagem maioritária de inquiridos (**67.4%**), o resultado mostrou-se claramente negativo, ou seja, a apreciação global de todos os parâmetros que utilizamos, para caracterizar o ambiente de trabalho traduziu-se numa efectiva diminuição de qualidade. Estes resultados constam da **quadro 1-4**.

Quadro1-4 - Diagnóstico do Ambiente de Trabalho (DAT) - Global

Questão em análise	↯	?	↱
Diagnóstico do Ambiente de Trabalho (Global)	67.4	2.3	30.2

Legenda:

↯ decréscimo de qualidade ? manutenção da qualidade ↱ aumento de qualidade

Não serão estes resultados um *alerta* a ter em consideração? Todos sabemos que um ambiente *degradado* provoca instabilidade. Há pois que ter em atenção este aspecto fundamental. Se os trabalhadores se sentirem *bem*, provavelmente produzirão mais, e melhor.

Esta insatisfação, é talvez uma das fortes razões que levaram a que, como vimos atrás, uma grande maioria (**65.1%**) dos inquiridos *desejasse* voltar nas modalidades anteriores de gestão (entidade patronal anterior).

3.1.2. Indicadores de Descrição do Emprego (IDE)

Na segunda parte do questionário focou-se o interesse em questões relacionadas com os Indicadores de Descrição do Emprego (IDE), visando auscultar a opinião dos trabalhadores no que concerne às condições do trabalho propriamente ditas.

Para estas questões, era solicitado uma resposta afirmativa (sim) ou negativa (não), a várias características capazes de classificar o aspecto em análise. O pedido, mais uma vez, estendia-se aos dois *tempos* (Antes e Agora). Na **Quadro 1-5**, apresentamos as questões colocadas, bem como as características que pretendíamos ver analisadas.

Quadro1-5 – Indicadores de Descrição de Emprego (IDE) - Questões

Questão ✍	IDE 1 Conteúdo do Emprego (Trabalho)	IDE 2 Remuneração	IDE 3 Oportunidades de Promoção	IDE 4 Supervisão	IDE 5 Colegas de trabalho (relações)	IDE 6 Emprego em geral
C L A S S I F I C A Ç Ã O	Fascinante	Adequado às Despesas	Boas	Pedem opinião	Estimulantes	Agradável
	Rotineiro	Justa	Limitadas	Difícil de agradar	Aborrecidas	Mau
	Satisfatório	Mal dá para viver	C/base na capacidade	Grosseira	Lentas	Ideal
	Aborrecido	Má	Sem saída	Elogia trabalho	Prestáveis	Perda de tempo
	Bom	Proporciona luxo	Possibilidade de Promoção	Delicado	Estúpidas	Bom
	Realização	Insegura	Política injusta	Influente	Responsáveis	Vale a pena
	Respeitável	Menos do que mereço	Pouco frequentes	Moderno	Rápidas	Pior que a maior parte
	Desconfortável	Bem Pago	Regulares	Não supervisiona	Inteligentes	Aceitável
	Gratificante	Mal Pago	Boas e Justas possibilidades	Tem favoritos	Fáceis	Excelente
	Útil			Dá orientações	Desagradáveis	Melhor que a maior parte
	Desafio			Teimoso	Activas - Trabalhadoras	Desagradável
	Simple			Conhece o trabalho	Tacanhas	Inadequado
	Repetitivo			Mau	Leais	Aprazível
	Criativo				Teimosas	Pobre
	Monótono					Corrupto - Decadente
	Sem Interesse					Satisfaz
	Vê-se resultados					
	Rentabiliza capacidades					

Analisados os resultados obtidos com este conjunto de questões, considera-se também aqui, que a apreciação feita pelos inquiridos foi vincadamente negativa.

É possível verificarmos, que em três das seis questões apresentadas, os sujeitos inquiridos percecionara uma **diminuição de qualidade** nos seguintes domínios:

- Conteúdo do Emprego – Trabalho
- Supervisão
- Emprego em Geral

Ainda de acordo com os sujeitos inquiridos, o no que respeita a:

- Remuneração
- Oportunidades de Promoção
- Colegas de trabalho – Relações interpessoais

Mais uma vez, não se verificaram parâmetros em que a qualidade tivesse aumentado com a reestruturação. A mudança originou insatisfação e os trabalhadores sentem uma degradação na *qualidade do trabalho*. (**quadro 1-6**).

Quadro1-6 - Indicadores de Descrição do Emprego (IDE) - Respostas

Questão em análise	↘	?	↗
IDE 1 Conteúdo do Emprego – Trabalho	51.2	18.6	30.2
IDE 2 Remuneração	25.6	60.5	14.0
IDE 3 Oportunidades de Promoção	20.9	48.8	30.2
IDE 4 Supervisão	39.5	32.6	27.9
IDE 5 Colegas de trabalho – Relações interpessoais	32.6	60.5	7.0
IDE 6 Emprego em Geral	46.5	30.2	23.3

Legenda:

↘ decréscimo de qualidade ? manutenção da qualidade ↗ aumento de qualidade

Nota: - os quadros a sombreado indicam a tendência da resposta (maior percentagem).

- os valores apresentados a vermelho, representam as variáveis indicadoras de degradação das condições em estudo
- os valores apresentados a azul, representam as variáveis indicadoras de manutenção das condições em estudo

3.1.2.1. Indicadores de Descrição do Emprego (IDE) – Apreciação global

À semelhança do que fizemos no grupo anterior de questões (DAT), também para este grupo de questões (IDE), a fim de obter uma apreciação global, calculamos o somatório das respostas obtidas às 6 questões, da seguinte forma:

- A cada questão em que se verificou evolução positiva, atribuímos o valor 2
 - (Agora – Antes) => $(1) - (-1) = 2$;
- A cada questão em que se verificou evolução negativa, atribuímos o valor -2
 - (Agora – Antes) => $(-1) - (1) = -2$;
- A cada questão em que não se verificou alteração, atribuímos o valor 0
 - (Agora – Antes) => $(1) - (1) = 0$ ou $(-1) - (-1) = 0$

Em termos globais, obtivemos uma percentagem maioritária de inquiridos (**58.1%**), em que o resultado se mostrou negativo, ou seja, a apreciação global de todos os parâmetros que caracterizava o ambiente de trabalho traduziu-se numa efectiva diminuição de qualidade (**quadro 1-7**): as condições de trabalho (na opinião dos seus trabalhadores) nas empresas em estudo pioraram significativamente.

Quadro1-7 - Indicadores de Descrição do Emprego (IDE) - Global

Questão em análise	↓	?	↑
Indicadores de Descrição do Emprego (Global)	58.1	11.6	30.2

Legenda:

↓ decréscimo de qualidade ? manutenção da qualidade ↑ aumento de qualidade

Em guisa de conclusão a esta parte do capítulo, como se pode comprovar, os resultados obtidos evidenciam claramente uma perda de qualidade para os recursos humanos destas empresas, quer a nível do ambiente de trabalho, quer mesmo das condições de trabalho propriamente ditas.

Falamos de grandes empresas, onde se verificam grandes excedentes de recursos humanos, e em que apesar da dispensa de muitos trabalhadores, ainda se mantiveram na empresa recursos em excesso, essencialmente quadros.

Constata-se que um número significativo destes quadros assistem a uma redução de tarefas em carteira, a entrada de novos colaboradores que vão tomando de assalto os lugares há tanto tempo esperados através de uma hipotética promoção que nunca se concretizou.

Além disso, assistem à distribuição dos novos e mais interessantes projectos, pelos quadros recentemente admitidos, ou pertencentes à empresa compradora.

3.2. Perspectiva diferencial

Nesta investigação empírica, além de se pretender analisar as motivações subjacentes às mudanças organizacionais, quer nos seus aspectos positivos como negativos, teve-se também a preocupação de estudar a dependência dos parâmetros em estudo.

Pretendeu-se pois, estabelecer uma possível relação entre as variáveis. Para este estudo, procedemos da seguinte forma:

Fixámos uma variável **IDE**, e fizemos variar cada uma das variáveis **DAT**. Aqui escolhemos duas das seis variáveis IDE que nos pareceram mais significativas para o nosso estudo (O conteúdo do Emprego – trabalho; e o Emprego em geral). Estudamos ainda a variável de **IDE global** , que pela seu carácter nos dá a apreciação global do **emprego**, pois traduz o resultado acumulado das seis variáveis que compõem o grupo de Indicadores de Descrição do Emprego. Para esta variável global, procedemos ainda ao seu cruzamento com a outra variável global por nós introduzida – a **DAT global** que traduz a apreciação , em termos globais, que os trabalhadores fazem do seu *ambiente de trabalho*.

Atendendo aos resultados apurados no questionário, e a que nos parecerem as que mais significado têm para o estudo, (nas restantes questões, os inquiridos responderam na sua maioria, que não se verificaram alterações entre os dois tipos de gestão), escolhemos seis das catorze variáveis **DAT**, #Moral, #Motivação, #Eficiência, #Qualidades/Função, #Tratamento por parte da entidade patronal, #Discriminação entre os trabalhadores, para esta análise bivariável. Desta forma, fizemos o estudo para os seguintes *cruzamentos*:

1. IDE 1 - Conteúdo do Emprego (Trabalho)

- 1.1. DAT 3 - Moral de trabalho na sua área /serviço
- 1.2. DAT 4 - Motivação para o trabalho na sua área/serviço
- 1.3. DAT 5 - Nível de Eficiência no trabalho na sua área/serviço
- 1.4. DAT 9 - Qualidades ajustam-se à função desempenhada?
- 1.5. DAT 10 - A entidade patronal trata melhor os trabalhadores que a entidade anterior
- 1.6. DAT 15 - Existe discriminação no tratamento dos empregados?

2. IDE 6 - Emprego em Geral

- 2.1. DAT 3 - Moral de trabalho na sua área /serviço
- 2.2. DAT 4 - Motivação para o trabalho na sua área/serviço
- 2.3. DAT 5 - Nível de Eficiência no trabalho na sua área/serviço
- 2.4. DAT 9 - Qualidades ajustam-se à função desempenhada?
- 2.5. DAT 10 - A entidade patronal trata melhor os trabalhadores que a entidade anterior
- 2.6. DAT 15 - Existe discriminação no tratamento dos empregados?

3. IDE Global

- 3.1. DAT 3 - Moral de trabalho na sua área /serviço
- 3.2. DAT 4 - Motivação para o trabalho na sua área/serviço
- 3.3. DAT 5 - Nível de Eficiência no trabalho na sua área/serviço
- 3.4. DAT 9 - Qualidades ajustam-se à função desempenhada?
- 3.5. DAT 10 - A entidade patronal trata melhor os trabalhadores que a entidade anterior

3.6. DAT 15 - Existe discriminação no tratamento dos empregados?

3.7. DAT global – Diagnóstico do Ambiente de trabalho global

Para testarmos a dependência dos factores em análise, recorreremos ao teste não paramétrico do Qui-Quadrado, em que para cada um dos casos, estabelecemos sempre como hipótese nula – “*As variáveis são dependentes*”.

Neste teste consideramos que se a probabilidade for baixa (α inferior a 1%), então a hipótese nula verifica-se, ou seja, há *probabilidade de existência de dependência entre as variáveis* em estudo. Falámos em *probabilidade*, atendendo a dois factores: um, o facto da amostra ser constituída por apenas 43 elementos, o segundo, pelo facto de o teste do Qui-Quadrado não ser de facto muito potente.

Curiosamente (ou talvez não), os pares, em que encontramos a possibilidade de existência de dependência, incluíam sempre as mesmas variáveis DAT (3,4,9,10 e global):

1. IDE 1 - Conteúdo do Emprego (Trabalho)

1.1. DAT 3 - *Moral de trabalho na sua área /serviço (Quadro1)*

1.2. DAT 4 - *Motivação para o trabalho na sua área/serviço (Quadro2-2)*

1.3. DAT 9 - *Qualidades ajustam-se à função desempenhada? (Quadro2-3)*

1.4. DAT 10 - *A entidade patronal trata melhor os trabalhadores que a entidade anterior (Quadro2-4)*

1.5. DAT global – *Diagnóstico do Ambiente de Trabalho global (Quadro2-5)*

2. IDE 6 - Emprego em Geral

2.1. DAT 3 - *Moral de trabalho na sua área /serviço (Quadro2-6)*

2.2. DAT 4 - *Motivação para o trabalho na sua área/serviço (Quadro2-7)*

2.3. DAT 9 - *Qualidades ajustam-se à função desempenhada? (Quadro2-8)*

2.4. DAT 10 - *A entidade patronal trata melhor os trabalhadores que a entidade anterior (Quadro2-9)*

2.5. DAT global – *Diagnóstico do Ambiente de Trabalho global (Quadro2-10)*

3. IDE global

- 3.1. DAT 3 - Moral de trabalho na sua área /serviço (Quadro2-11)
- 3.2. DAT 4 - Motivação para o trabalho na sua área/serviço (Quadro2-12)
- 3.3. DAT 9 - Qualidades ajustam-se à função desempenhada? (Quadro2-13)
- 3.4. DAT 10 - A entidade patronal trata melhor os trabalhadores que a entidade anterior (Quadro2-14)
- 3.5. DAT global – Diagnóstico do Ambiente de Trabalho global(Quadro2-15)

3.2.1. Factores que influenciam o conteúdo do emprego-trabalho (IDE 1)

Neste bloco, apresenta-se o cruzamento das variáveis DAT com a apreciação feita ao conteúdo do emprego.

3.2.1.1. Moral de trabalho (DAT 3)

Ao estudarmos a eventual relação entre estas variáveis e de acordo com os resultados aqui expressos, podemos constatar que existe uma forte tendência dos inquiridos para considerar que a moral de trabalho piorou no trabalho que realizam .

Como demonstrado no **Quadro2- 1**, só 8 inquiridos, num total de 22 que acham que o trabalho que realizam piorou, consideram que a moral de trabalho não sofreu alteração (e apenas um que considera que esta até melhorou, embora o trabalho que realiza tenha piorado).

Curiosamente, se analisarmos aqueles para quem o trabalho que realiza melhorou (13 num total de 43 inquiridos), verificamos que essa tendência de melhoria se verifica também ao nível da moral do trabalho, isto é, a maioria clara (7 em 13 inquiridos) que acha que o trabalho que realiza melhorou, considera também que a moral de trabalho melhorou. Assim, temos aparentemente uma relação directa entre o piorar ou melhorar do trabalho que realizam versus a moral do trabalho.

Aplicando o teste do Qui-Quadrado, podemos verificar que existe probabilidade de se verificar dependência / relação entre as duas variáveis em estudo, ou seja, se a moral do ambiente de trabalho não é boa, então esta afecta o trabalho realizado.

Quadro2- 1 - Relação entre o trabalho que realiza e a moral de trabalho

Referências Cruzadas									
Moral de Trabalho		Trabalho que realiza							
		Piorou		S/alteração		Melhorou		Total	
		N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Piorou		13	30,2%	4	9,3	3	7,0	20	46,5%
S/alteração		8	18,6%	4	9,3	3	7,0	15	34,9%
Melhorou		1	2,3		0,0	7	16,3%	8	18,6%
Total		22	51,2%	8	18,6%	13	30,2%	43	100
Teste do χ^2									
	Valor	df	d.assintótica (2 lados)						
Qui-Quadrado Pearson	15.866	4	0.003						
Razão da dispersão	15.722	4	0.003						
Associação linear/linear	9.360	1	0.002						
N.º Casos válidos	43								

Resultado : $\chi^2 = 15.8666$ $p = 0.003 < 0.01$

Nota: Hipótese nula - *o trabalho que realiza depende da moral no ambiente de trabalho*

3.2.1.2. Motivação para o trabalho (DAT 4)

No que respeita à possível relação de dependência entre o trabalho realizado e a motivação, os dados aqui registados denotam uma certa divisão dos inquiridos ao considerar que a motivação para o trabalho piorou ou não sofreu alteração em face do

trabalho que agora realiza (17 no primeiro caso e 15 no segundo para um total de 43 inquiridos), como demonstrado no **Quadro2- 2**.

No entanto, denotam também uma tendência muito clara de relacionar os dois factores: o grupo dos que considera que a motivação para o trabalho piorou (a maioria, 13 em 17) é também o mais numeroso ao considerar que o trabalho que realiza piorou (13 em 22); por seu lado, e no extremo oposto, a maioria dos que consideram que a motivação para o trabalho melhorou (11 num total de 43) são também os mais numerosos, ao achar que o trabalho que realizam melhorou.

Quadro2- 2 – Relação entre trabalho e motivação

Referências Cruzadas								
Motivação para o Trabalho	Trabalho que realiza							
	Piorou		S/alteração		Melhorou		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Piorou	13	30%	2	5%	2	5%	17	39,5%
S/alteração	7	16%	5	12%	3	7%	15	34,9%
Melhorou	2	5%	1	2%	8	19%	11	25,6%
Total	22	51%	8	19%	13	30%	43	100,0%
Teste do χ^2								
	Valor	df	d.assintótica (2 lados)					
Qui-Quadrado Pearson	16.245	4	0.003					
Razão da dispersão	15.379	4	0.004					
Associação linear/linear	11.574	1	0.001					
N.º Casos válidos	43							

Resultado : $\chi^2 = 16.245$ $p = 0.003 < 0.01$

Nota: hipótese nula - *o trabalho que realiza depende da motivação para o trabalho*

Como resultado do teste do Qui-Quadrado para confirmar essa constatação, parece existir a probabilidade de se verificar dependência entre as duas premissas aqui analisadas,

ou seja, se não existem factores contributivos para a motivação, então o trabalho realizado é afectado negativamente.

3.2.1.3. Qualidades dos empregados ajustadas às funções desempenhadas (DAT 9)

Neste caso específico, ao contrário dos anteriores, concentra-se uma menor tendência para posições radicais. No entanto, curiosamente essas posições radicais apresentam um valor absoluto muito semelhante entre si: qualidades e trabalho pioraram: 9 inquiridos; qualidades e trabalho melhoraram: 8 inquiridos.

Conforme apresentado no **Quadro2- 3**, a grande maioria (22 num total de 43 inquiridos) considera que, de um modo geral, não houve alteração no facto de as qualidades se ajustarem à função, ainda que metade destes considere que o trabalho que realiza piorou.

Quadro2- 3- Relação entre o trabalho e o ajustamento de funções

Referências Cruzadas								
Qualidades ajustam-se à função	Trabalho que realiza							
	Piorou		S/alteração		Melhorou		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Piorou	9	21%	1	2%			10	23,3%
S/alteração	11	26%	6	14%	5	12%	22	51,2%
Melhorou	2	5%	1	2%	8	19%	11	25,6%
Total	22	51%	8	19%	13	30%	43	100,0%
Teste do χ^2								
	Valor	df	d.assintótica (2 lados)					
Qui-Quadrado Pearson	17.118	4	0.002					
Razão da dispersão	18.629	4	0.001					
Associação linear/linear	13.986	1	0.000					
N.º Casos válidos	43							

Resultado : $\chi^2 = 17.118$ $p = 0.002 < 0.01$

Nota: hipótese nula - *a classificação do trabalho que realiza depende do ajustamento das qualidades dos empregados ao trabalho que realizam.*

Por último, há que salientar que, dos 11 inquiridos que consideram que as qualidades estão mais ajustadas à função, a esmagadora maioria (8) acha que o trabalho que realiza também melhorou.

Apesar deste teste não ser muito potente para a amostra, consideramos haver hipóteses da existência de dependência entre a qualidade do trabalho realizado e o facto das qualidades do empregado se ajustarem ou não à função realizada.

3.2.1.4. Tratamento por parte da entidade patronal (DAT 10)

No estudo feito para estas variáveis, nota-se uma nítida tendência para relacionar os dois factores.

Quadro2- 4- Relação entre o trabalho e o tratamento recebido por parte da entidade patronal

Referências Cruzadas									
Tratamento por parte da ent. patronal		Trabalho que realiza							
		Piorou		S/alteração		Melhorou		Total	
		N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Piorou		15	35%	3	7%	2	5%	20	46,5%
S/alteração		6	14%	3	7%	3	7%	12	27,9%
Melhorou		1	2%	2	5%	8	19%	11	25,6%
Total		22	51%	8	19%	13	30%	43	100,0%
Teste do χ^2									
	Valor	df	d.assintótica (2 lados)						
Qui-Quadrado Pearson	15.822	4	0.003						
Razão da dispersão	16.611	4	0.002						
Associação linear/linear	14.296	1	0.000						
N.º Casos válidos	43								

Resultado : $\chi^2 = 15.822$ $p = 0.003 < 0.01$

Nota: hipótese nula - *o trabalho que realiza depende do tratamento por parte da entidade patronal*

Assim, e de acordo com os valores apresentados no **quadro2- 4**, a grande maioria (15 em 18) é da opinião que ao piorar o tratamento por parte da entidade patronal piora também o trabalho que realizam. Por seu lado, os 8 inquiridos que consideram que o tratamento da entidade patronal melhorou acham também que o trabalho que realizam melhorou.

Além dos factores referidos, também o valor de p, leva a que possamos considerar a possibilidade da dependência entre os dois factores. A qualidade do trabalho realizado depende da forma como os empregados se sentem tratados pela entidade patronal.

3.2.1.5. Diagnóstico do Ambiente de Trabalho (DAT global)

Para finalizar o estudo referente ao *conteúdo do emprego(trabalho)*, analisou-se a possível relação que este teria com *ambiente de trabalho*, na sua apreciação global.

Quadro2- 5- Relação entre o trabalho e o ambiente de trabalho (global)

Referências Cruzadas									
Diagnóstico Ambiente Trabalho (DAT) global		Trabalho que realiza							
		Piorou		S/alteração		Melhorou		Total	
		N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Piorou		19	44%	7	16%	3	7%	29	67,4%
S/alteração		1	2%					1	2,3%
Melhorou		2	5%	1	2%	10	23%	13	30,2%
Total		22	51%	8	19%	13	30%	43	100,0%
Teste do χ^2									
	Valor	df	d.assintótica (2 lados)						
Qui-Quadrado Pearson	19.852	4	0.001						
Razão da dispersão	20.053	4	0.000						
Associação linear/linear	15.005	1	0.000						
N.º Casos válidos	43								

Resultado : $\chi^2 = 19.852$ $p = 0.001 < 0.01$

Nota: hipótese nula - *o trabalho realiza depende do diagnóstico do ambiente em que os trabalhadores se sentem inseridos.*

Aqui deparamo-nos com uma situação curiosa, onde se verifica uma nítida divisão para as posições extremas (num total de 43 só 1 inquirido não se situa numa destas posições). Por outro lado, e mais uma vez, os opostos vêm confirmar a mesma tendência: os inquiridos encontram uma relação muito estreita entre ambiente de trabalho e o trabalho realizado.

Como se pode constatar pelos dados apresentados no **quadro2- 5**, para a grande maioria dos inquiridos (67.4%) o ambiente de trabalho piorou, enquanto que 13 consideram que ele melhorou. No entanto, dentro dos 29 há 19 que consideram que, paralelamente ao facto do ambiente de trabalho, na sua opinião, ter piorado, também o trabalho que realizam piorou. Por seu lado, dos 13 que consideram o ambiente de trabalho ter melhorado, 10 acham que o trabalho realizado também melhorou, o que vem acentuar a tendência de uma forte relação entre estes dois factores.

Analisando os dados, temos que para este valor de p consideramos razoável aceitar a hipótese da existência de dependência entre a qualidade do trabalho realizado e o ambiente existente no local de trabalho.

Dos factos apresentados nos quadros anteriores, tudo leva a crer que existe uma grande relação de dependência entre o *trabalho* e os factores envolventes. Analisamos factores como a *moral*, a *motivação*, *qualidades/função*, *entidade patronal*, para todos eles o resultado foi idêntico; se a *envolvente* melhorava, também o *trabalho* melhorava; se a *envolvente* se degradava, também o *trabalho* perdia qualidade.

3.2.2. Factores que influenciam o emprego em geral (IDE 6)

Neste bloco, apresenta-se o cruzamento das variáveis DAT com a apreciação feita ao emprego em geral.

3.2.2.1. Moral de trabalho (DAT 3)

Conforme podemos observar neste quadro, a grande maioria dos inquiridos relaciona a moral no ambiente de trabalho com o trabalho que realiza. Assim, 15 dos 20 inquiridos que consideram que a moral piorou, desde a anterior situação, considera também que o trabalho que realizam piorou.

Quadro2- 6- Relação entre o emprego em geral e a moral existente no local de trabalho

Referências Cruzadas							
Moral de Trabalho	Emprego em Geral						
	Piorou		S/alteração		Melhorou		Total
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º %
Piorou	15	35%	2	5%	3	7%	20 46,5%
S/alteração	5	12%	7	16%	3	7%	15 34,9%
Melhorou			4	9%	4	9%	8 18,6%
Total	20	47%	13	30%	10	23%	43 100,0%
Teste do χ^2							
	Valor	df	d.assintótica (2 lados)				
Qui-Quadrado Pearson	15.968	4	0.003				
Razão da dispersão	19.667	4	0.001				
Associação linear/linear	10.742	1	0.001				
N.º Casos válidos	43						

Resultado : $\chi^2 = 15.968$ $p = 0.003 < 0.01$

Nota: hipótese nula - o emprego em geral depende da moral no ambiente de trabalho

Este negativismo, no entanto, não é partilhado por todos, uma vez que 15 inquiridos acham que não houve alteração da moral e, a maioria destes estabelece a mesma relação considerando que, dessa forma, também não houve alteração do trabalho que realiza.

Aplicando aqui o teste do Qui-Quadrado de Pearson, acreditamos na razoabilidade da existência de dependência entre estes dois factores. Se a moral no ambiente de trabalho não é boa, então a qualidade do emprego também não o poderá ser.

3.2.2.2. Motivação para o trabalho (DAT 4)

Para uma boa parte dos inquiridos (14) a motivação para o trabalho piorou e, conseqüentemente, o trabalho que realizam. No entanto, para um significativo número de inquiridos (19, ainda que dispersos por várias opiniões), a motivação para o trabalho nem sempre condiciona da mesma forma o trabalho que realizam.

Quadro2- 7- Relação entre o emprego e a motivação verificada no local de trabalho

Referências Cruzadas									
Motivação para o Trabalho		Emprego em Geral							
		Piorou		S/alteração		Melhorou		Total	
		N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Piorou		14	33%	2	5%	1	2%	17	39,5%
S/alteração		5	12%	6	14%	4	9%	15	34,9%
Melhorou		1	2%	5	12%	5	12%	11	25,6%
Total		20	47%	13	30%	10	23%	43	100,0%
Teste do χ^2									
	Valor	df	d.assintótica (2 lados)						
Qui-Quadrado Pearson	16.414	4	0.003						
Razão da dispersão	18.110	4	0.001						
Associação linear/linear	13.605	1	0.000						
N.º Casos válidos	43								

Resultado : $\chi^2 = 16.414$ $p = 0.003 < 0.01$

Nota: hipótese nula – *o emprego em geral depende da motivação existente*

Recorrendo ao teste do Qui-quadrado, e atendendo ao valor de p , consideramos a possibilidade de dependência entre as variáveis. A qualidade do emprego será tanto melhor quanto maior for a motivação tida pelos trabalhadores.

3.2.2.3. Qualidades dos empregados ajustadas às funções desempenhadas (DAT 9)

Se a maioria dos inquiridos (51.2%) considera que as suas qualidades não sofreram alteração e, conseqüentemente, não alteram o trabalho que desenvolvem, os restantes distribuem-se equitativamente pelas duas posições opostas em face desta questão.

Quadro2- 8- Relação entre o emprego e as funções desempenhadas

Referências Cruzadas								
Qualidades ajustam-se à função	Emprego em Geral							
	Piorou		S/alteração		Melhorou		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Piorou	10	23%					10	23,3%
S/alteração	9	21%	10	23%	3	7%	22	51,2%
Melhorou	1	2%	3	7%	7	16%	11	25,6%
Total	20	47%	13	30%	10	23%	43	100,0%
Teste do χ^2								
	Valor	df	d.assintótica (2 lados)					
Qui-Quadrado Pearson	25.266	4	0.000					
Razão da dispersão	28.162	4	0.000					
Associação linear/linear	19.064	1	0.000					
N.º Casos válidos	43							

Resultado : $\chi^2 = 25.266$ $p = 0.000 < 0.01$

Nota: hipótese nula – o emprego em geral depende do facto de as qualidades dos empregados se ajustarem ou não às funções desempenhadas.

No entanto, uma realidade salta desde logo à vista: os que consideram que as suas qualidades pioraram são unânimes em considerar que o trabalho que realizam também piorou. Por outro lado, de entre aqueles que pensam que as qualidades não se alteraram, existe uma divisão marcada (9 e 10, respectivamente) para que se tenha uma ideia segura sobre se esse facto fez com que o trabalho realizado piorasse ou se mantivesse como até à data.

Atendendo ao valor de p apresentado no **Quadro2- 8** consideramos haver hipóteses da existência de dependência entre a qualidade do emprego em geral e o ajustamento das qualidades do empregado à função realizada.

3.2.2.4. Tratamento por parte da entidade patronal (DAT 10)

Se o tratamento por parte da entidade patronal piora, o trabalho realizado também piora; se não há alteração no tratamento da entidade patronal, também não se verifica alteração do trabalho realizado; por outro lado, se o tratamento melhora, também existe, para os inquiridos, uma nítida melhoria do trabalho que realizam.

São estas as ilações que se pode tirar da análise do **quadro2-9**.

Esta clara tendência de correlação dos dois factores é comprovada para o valor de p encontrado, havendo grandes hipóteses de se verificar a dependência entre estes dois factores. A qualidade do emprego será tanto melhor quanto melhor for o tratamento que recebe por parte da entidade patronal.

Quadro2- 9 – Relação entre o emprego em geral e o tratamento por parte da entidade patronal

Referências Cruzadas								
Tratamento por parte da ent. patronal	Emprego em Geral							
	Piorou		S/alteração		Melhorou		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Piorou	17	40%	2	5%	1	2%	20	46,5%
S/alteração	3	7%	7	16%	2	5%	12	27,9%
Melhorou		0%	4	9%	7	16%	11	25,6%
Total	20	47%	13	30%	10	23%	43	100,0%
Teste do χ^2								
	Valor	df	d.assintótica (2 lados)					
Qui-Quadrado Pearson	29.462	4	0.000					
Razão da dispersão	32.715	4	0.000					
Associação linear/linear	22.783	1	0.000					
N.º Casos válidos	43							

Resultado : $\chi^2 = 29.462$ $p = 0.000 < 0.01$

Nota: hipótese nula – o emprego em geral depende do tratamento por parte da Entidade Patronal

3.2.2.5. Diagnóstico do Ambiente de Trabalho (DAT global)

Para finalizar o estudo referente ao *emprego em geral*, tentou-se verificar a possibilidade de existência de uma relação entre este e o *ambiente de trabalho* na sua apreciação global.

Os resultados apresentados no **quadro2 – 10**, permitem observar um certo radicalismo de opiniões. A esmagadora maioria (29 em 43 inquiridos) considera que o ambiente de trabalho piorou, e destes a grande maioria (19) acha que o trabalho desenvolvido piorou também. No lado oposto, temos 13 inquiridos para quem o trabalho desenvolvido melhorou a par da melhoria verificada no ambiente de trabalho.

Quadro2- 10- Relação entre o emprego em geral e o ambiente de trabalho (global)

Referências Cruzadas								
Diagnóstico do Ambiente de Trabalho (global)	Emprego em Geral							
	Piorou		S/alteração		Melhorou		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Piorou	19	44%	7	16%	3	7%	29	67,4%
S/alteração			1	2%			1	2,3%
Melhorou	1	2%	5	12%	7	16%	13	30,2%
Total	20	47%	13	30%	10	23%	43	100,0%
Teste do χ^2								
	Valor	df	d.assintótica (2 lados)					
Qui-Quadrado Pearson	16.729	4	0.002					
Razão da dispersão	17.962	4	0.001					
Associação linear/linear	14.067	1	0.000					
N.º Casos válidos	43							

Resultado : $\chi^2 = 16.729$ $p = 0.002 < 0.01$

Nota: hipótese nula - *o emprego em geral depende do ambiente de trabalho*

Deste modo, para o valor p , consideramos a possibilidade de dependência entre os dois factores estudados. Ou seja, a qualidade do emprego em geral será tanto melhor quanto melhor for o ambiente de trabalho.

3.2.3. Factores que influenciam o indicador de descrição de emprego (IDE-global)

Neste bloco, apresenta-se o cruzamento das variáveis DAT com o indicador de descrição de emprego (global)

3.2.3.1. Moral de trabalho (DAT 3)

Embora um número significativo de inquiridos (17) considere que a moral de trabalho piorou, a par dos indicadores de descrição de emprego, existe também um grupo de inquiridos (8) para quem os indicadores de descrição de emprego pioraram ainda que a moral de trabalho não tenha sofrido alteração. No entanto, a grande maioria dos inquiridos (27 em 43) estabelece uma relação clara entre os dois factores, considerando que, negativa ou positivamente, ambos progridem da mesma maneira.

Quadro2- 11- Relação entre os indicadores de emprego (global) e a moral no trabalho

Referências Cruzadas								
Moral de Trabalho	IDE (total)							
	Piorou		S/alteração		Melhorou		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Piorou	17	40%	1	2%	2	5%	20	46,5%
S/alteração	8	19%	3	7%	4	9%	15	34,9%
Melhorou			1	2%	7	16%	8	18,6%
Total	25	58%	5	12%	13	30%	43	100,0%
Teste do χ^2								
	Valor	df	d.assintótica (2 lados)					
Qui-Quadrado Pearson	20.307	4	0.000					
Razão da dispersão	22.692	4	0.000					
Associação linear/linear	17.104	1	0.000					
N.º Casos válidos	43							

Resultado : $\chi^2 = 20.307$ $p = 0.000 < 0.01$

Nota: hipótese nula - *os indicadores de descrição de emprego dependem da moral no ambiente de trabalho*

Tentando confirmar esta tese pela via estatística, temos o facto de que, para este valor de p, acreditamos na hipótese da existência de dependência entre os dois factores

estudados. Ou seja, o indicador IDE será tanto melhor quanto melhor for a moral existente no local de trabalho.

3.2.3.2. Motivação para o trabalho (DAT 4)

Como podemos constatar no **quadro2-12**, os sujeitos manifestaram-se a favor de um relacionamento entre os IDE e a motivação existente. Os inquiridos que sentem que o emprego piorou (40%), são também de opinião que a motivação também teve a mesma tendência (35%). De forma análoga, para quem sentiu o emprego a melhorar (26%), também sentiu um aumento na motivação (19%)

Quadro2- 12- Relação entre os indicadores de emprego (global) e a motivação para o trabalho

Referências Cruzadas								
Motivação para o trabalho	IDE (total)							
	Piorou		S/alteração		Melhorou		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Piorou	15	35%	1	2%	1	2%	17	39,5%
S/alteração	8	19%	3	7%	4	9%	15	34,9%
Melhorou	2	5%	1	2%	8	19%	11	25,6%
Total	25	58%	5	12%	13	30%	43	100,0%
Teste do χ^2								
	Valor	df	d.assintótica (2 lados)					
Qui-Quadrado Pearson	17.144	4	0.002					
Razão da dispersão	17.650	4	0.001					
Associação linear/linear	14.986	1	0.000					
N.º Casos válidos	43							

Resultado : $\chi^2 = 17.144$ $p = 0.002 < 0.01$

Nota: hipótese nula - *os indicadores de descrição de emprego dependem da Motivação das pessoas para a realização das suas funções.*

Consideramos, para o valor de p encontrado, haver hipóteses da existência de dependência entre o indicador IDE e a motivação que os empregados sentem para o trabalho. Ou seja, este indicador variará de forma proporcional à variação da motivação existente.

3.2.3.3. Qualidades dos empregados ajustadas às funções desempenhadas (DAT 9)

Para esta realidade, obtivemos mais uma vez posições radicais.

Quadro2- 13- Relação entre os indicadores de emprego (global) e o ajustamento entre as qualidades profissionais e a função desempenhada

Referências Cruzadas								
Qualidades ajustam-se à função	IDE (total)							
	Piorou		S/alteração		Melhorou		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Piorou	10	23%					10	23,3%
S/alteração	14	33%	3	7%	5	12%	22	51,2%
Melhorou	1	2%	2	5%	8	19%	11	25,6%
Total	25	58%	5	12%	13	30%	43	100,0%
Teste do χ^2								
	Valor	df	d.assintótica (2 lados)					
Qui-Quadrado Pearson	19.329	4	0.001					
Razão da dispersão	23.600	4	0.000					
Associação linear/linear	17.252	1	0.000					
N.º Casos válidos	43							

Resultado : $\chi^2 = 19.39$ $p = 0.000 < 0.01$

Nota: hipótese nula - *os Indicadores de Descrição de Emprego dependem do facto de as qualidades dos empregados se ajustarem ou não às funções desempenhadas .*

Conforme podemos observar nos resultados apresentados no **quadro2-13**, um número não desprezível de inquiridos (10) são radicais na sua análise e considerem que as qualidades pioraram no seu ajuste à função e, conseqüentemente, o trabalho que realizam também piorou. Uma boa parte de outros inquiridos (14) constatam essa degradação do trabalho desenvolvido ainda que na sua opinião que o ajuste das qualidades à função não tenha sofrido alterações. Há assim a hipótese da existência da dependência entre este indicador IDE e o facto das qualidades do empregado se ajustarem ou não à função que desempenham.

3.2.3.4. Tratamento por parte da entidade patronal (DAT 10)

Dos dados aqui apresentados uma realidade salta imediatamente à vista: a esmagadora maioria dos inquiridos (30 num total de 43) estabelece uma relação directa entre o tratamento por parte da entidade patronal e os indicadores de descrição do emprego, fazendo-os evoluir no mesmo sentido. A posição dos restantes 13 inquiridos, além de residual quando comparada com os primeiros, está dispersa por variadas opiniões, pelo que não parece poder alterar esta constatação.

Assim, como podemos constatar pelos valores apresentados no **quadro2-14**, para o teste do Qui-Quadrado, e para o valor de p aí encontrado, mostra-nos que é razoável acreditar na hipótese de dependência entre o indicador IDE e a forma como o trabalhador se sente tratado pela entidade patronal.

Quadro2- 14- Relação entre os indicadores de emprego (global) e o tratamento por parte da entidade patronal

Referências Cruzadas								
Tratamento por parte da ent. patronal	IDE (total)							
	Piorou		S/alteração		Melhorou		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Piorou	19	44%	0	0%	1	2%	20	46,5%
S/alteração	5	12%	3	7%	4	9%	12	27,9%
Melhorou	1	2%	2	5%	8	19%	11	25,6%
Total	25	58%	5	12%	13	30%	43	100,0%
Teste do χ^2								
	Valor	df	d.assintótica (2 lados)					
Qui-Quadrado Pearson	25.183	4	0.000					
Razão da dispersão	29.224	4	0.000					
Associação linear/linear	21.053	1	0.000					
N.º Casos válidos	43							

Resultado : $\chi^2 = 25.183$ $p = 0.000 < 0.01$

Nota: hipótese nula - *os indicadores de descrição de emprego dependem do tratamento por parte da entidade patronal*

3.2.3.5. Diagnóstico do Ambiente de Trabalho (DAT global)

Se 22 dos 43 inquiridos considera que o ambiente de trabalho piorou e, paralelamente, os indicadores de descrição de emprego tiveram a mesma tendência, 10 desses 43 encontram-se na posição contrária: os dois factores em análise tiveram, na sua opinião, uma melhoria. Embora diametralmente opostas, estas duas posições têm uma coisa em comum: estabelecem uma relação directa entre os dois factores em análise e consideram que ambos evoluem no mesmo sentido. Assim, num total de 32 em 43 inquiridos com esta opinião, os restantes 11 têm muito pouco peso no conjunto, ainda para mais com uma grande dispersão e opiniões. Assim, após aplicação da aferição científica, encontramos um

valor de p que nos leva a considerar razoável aceitar a hipótese da existência de dependência entre o indicador IDE e o ambiente existente no local de trabalho.

Quadro2- 15- Relação entre os indicadores de emprego (global) e o ambiente de trabalho (global)

Referências Cruzadas									
Diagnóstico do Ambiente de Trabalho (global)		IDE (total)							
		Piorou		S/alteração		Melhorou		Total	
		N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Piorou		22	51%	4	9%	3	7%	29	67,4%
S/alteração		1	2%		0%		0%	1	2,3%
Melhorou		2	5%	1	2%	10	23%	13	30,2%
Total		25	58%	5	12%	13	30%	43	100,0%
Teste do χ^2									
	Valor	df	d.assintótica (2 lados)						
Qui-Quadrado Pearson	19.832	4	0.001						
Razão da dispersão	20.257	4	0.000						
Associação linear/linear	17.076	1	0.000						
N.º Casos válidos	43								

Resultado : $\chi^2 = 19.832$ $p = 0.001 < 0.01$

Nota: hipótese nula - *os indicadores de descrição de emprego (dat) dependem do diagnóstico do ambiente de trabalho (global)*

Conclusão do capítulo

Perante estes dados, parece-nos obvio acreditar que o trabalho realizado pelos recursos da empresa está intimamente ligado quer ao ambiente de trabalho existente, quer às condições que ele tem para efectuar as suas funções.

A satisfação das pessoas, o sentirem-se num ambiente agradável, o facto de gostarem do trabalho que realizam, faz com que o emprego seja algo satisfatório, e não uma obrigação a cumprir todos os dias. Quanto maior for este nível de satisfação, estamos

certos que maior será o nível de produtividade da empresa e a disponibilidade dos recursos humanos para enfrentarem novos desafios.

Mais uma vez, os resultados nos levam a inferir da grande relação de dependência entre o *trabalho* e os factores envolventes. Analisamos factores tal como a *moral*, a *motivação*, *qualidades/função*, *entidade patronal*, e para todos eles o resultado foi idêntico; se a *envolvente* melhorava, também o *trabalho* melhorava; se a *envolvente* se degradava, também o *trabalho* perdia qualidade.

Estas conclusões devem ser alvo de reflexão. Os recursos humanos, não são números, são seres vivos, e como tal com sentimentos, que afectam a sua vida, a sua forma de estar e de contribuir para a sociedades. Quando inseridos num ambiente satisfatório, então eles darão tudo o que têm de melhor. Produzem mais e melhor, pois sentem-se motivados.

Isto faz com que os responsáveis pelas organizações devam ter em contas estes aspectos. A política da empresa deverá ser não só orientada para uma maior produtividade e consequentes lucros, mas também, e essencialmente para uma motivação dos recursos humanos. Esta motivação será sem qualquer dúvida a alavanca para o aumento da rentabilidade da empresa e assim, podemos considerá-la como um factor indispensável.

A cultura da empresa deverá ser centrada no respeito pelo recursos humanos, e funcionar a todos os níveis na organização. Os trabalhadores têm que sentir que são respeitados e alvo de confiança por parte das chefias.

Se houver respeito pelas decisões e confiança nas decisões da gestão, será certamente possível. As pessoas realmente sentem que aquilo que estão a fazer contribui para o seu bem-estar e isso é importante que o sintam. É importante que os projectos que lhes são atribuídos vão ao encontro daquilo que é expectável, ou que eles esperam. Daí a gestão dos recursos humanos aos níveis intermédios da chefia necessitar de detectar essas vontades individuais das pessoas ou objectivos estratégicos relativamente a elas próprias, de forma que quando se tomam decisões se escolham as pessoas certas, para o lugar certo, para fazerem aquilo que elas querem.

Outra componente importante para a satisfação dos trabalhadores é certamente o reconhecimento por mérito. E isto pode traduzir-se em prémios monetários, ou simplesmente no reconhecimento de um trabalho bem feito, no apoio às dificuldades num determinado projecto, num incentivo a desenvolver novas capacidades. A existência de

processos de reconhecimento e recompensa deverá ser um dos factores vitais na gestão moderna. As pessoas gostam de ser reconhecidas e recompensadas por aquilo que realizam. Por parte da gestão tem de haver sempre uma vontade de não deixar cair esse tipo de acções de reconhecimento e recompensa, pois estas são um factor de motivação muito grande e é obrigação da gestão continuar a insistir para que isso aconteça.

Não há empresas ideais. Todas tem muitas coisas boas e muitas coisas más. O que diferencia as empresas é o facto de os seus colaboradores *vestirem ou não a camisola da empresa*. Ou seja, se as pessoas se sentem bem, interiorizam esse sentimento a tal ponto, que este pode ser considerado um factor de forte motivação. Por outro lado, se não gostam do que fazem se sentem que não têm oportunidades de evolução, se se sentem *arrumados para o canto*, então, também este sentimento é interiorizado, e de tal forma que mesmo o trabalho que desempenham se vai ressentir.

Todos estes factores assumirão uma maior relevância se falarmos de empresas a sofrerem um processo de reestruturação, pois haverá ainda, que ter em consideração outros aspectos, tais como a instabilidade causada pela insegurança no futuro – *“o que é que a mudança me vai trazer de bom?” e de mau?”* .

As pessoas certamente que não se recusarão a ter novos processos e métodos de gestão, que sejam diferentes, inovadores. Estamos certos é que, se os sujeitos à mudança, necessitam ter conhecimento das alterações em curso, quais os objectivos, as metas a atingir, e assim estarão mais disponíveis para ajudar a nova gestão a atingir esses objectivos, desde que para tal possam contar com o feed-back da sua dedicação e esforço suplementar que possam ter necessidade de fazer para os alcançar.

É pois de toda a importância que os gestores destas empresas tenham em mente os Recursos humanos que dela fazem parte, os seus sentimentos, o seu bem-estar, a sua satisfação, pois só assim conseguirão de uma forma positiva cumprir os objectivos da gestão - maior rentabilidade e produtividade.

3.3. Comentários Gerais aos Resultados

Teremos sempre que ter em mente que os resultados aqui apresentados, são fruto de um estudo realizado em empresas em plena fase de reestruturação, devido a processos de aquisição ou fusão.

O ambiente que encontramos entre os colaboradores era de apreensão e descontentamento. Pairava no ar o sentimento de *desmotivação*.

Refira-se que este ambiente foi quanto a nós responsável pela não adesão ao questionário, por parte de alguns dos elementos contactados. O *medo* instalado provocou inibição nos trabalhadores. Apesar de garantirmos a confidencialidade do estudo, esta chegou a ser posta em causa por elementos menos seguros, fruto da instabilidade vivida.

Salientemos ainda o facto de, inicialmente, termos contado com a aprovação da gestão de algumas empresas para introduzirmos o questionário, e que mais tarde recuaram na decisão, alegando que este poderia criar alguma instabilidade nos seus quadros – *o objectivo poderia não ser entendido*.

Apesar destas contrariedades, decidimos levar o estudo por diante, confiantes que a amostra *possível*, poderia de algum modo espelhar a realidade vivida pelos trabalhadores nestas situações.

Assim, após o trabalho de campo, recolha e tratamento de dados, podemos então fazer uma análise aos resultados obtidos.

No que concerne à descrição do ambiente de trabalho (**DAT**), que parametrizamos, dividindo em catorze questões, não obtivemos em nenhum delas, respostas identificativas de melhoria entre o sentimento antes da reestruturação e o sentimento actual. Antes pelo contrário, a maioria dos inquiridos foi unânime em classificar alguns dos parâmetros como tendo sofrido alteração para pior, como sejam:

- Contentamento na realização das tarefas atribuídas

Na amostra, 72.1% considera que este parâmetro não sofreu melhorias. Pelo contrário – é que destes, 39.1 % acha mesmo que diminuiu o contentamento que anteriormente tinha para a realização das sua tarefas.

- Postura perante o trabalho

Para este parâmetro de avaliação, 79.1% dos inquiridos afirma que a sua postura não melhorou, e destes 44.2% considera mesmo que ela piorou.

- Moral de trabalho na sua área ou serviço

Quanto à moral no local de trabalho, também a maior parte dos inquiridos considera que esta ou se manteve (34.9%), ou piorou (46.5%)

- Motivação

Também este parâmetro sofreu uma quebra, é que para 83.7% dos inquiridos ela ou se manteve (34.9%), ou chegou mesmo a piorar (39.5%)

- Eficiência

Relativamente a este aspecto, as tendências de opinião estão equilibradas, ou seja, 23.3% acha que a sua eficiência diminuiu, contra 16.3% que sente que a sua eficiência aumentou. Aqui a grande maioria (60.5%) não notou alterações.

- Volume de trabalho

Grande parte dos inquiridos (44.2%) afirma que o volume de trabalho aumentou. Apenas 18.6% sente que este diminuiu.

- Simplificação do trabalho

Não obtivemos nenhuma resposta indicativa de que o trabalho poderia ser simplificado, mas também somente 18.6% acha que não o poderia fazer.

- Sugestões para simplificação do trabalho

Somente 20.9% dos inquiridos, vêm agora as sugestões apresentadas serem seguidas, os restantes não viram alteração entre o *antes* e o *agora*.

- Qualidades ajustadas à função

Aqui verifica-se um grande equilíbrio. 23.3% viram a situação piorar, 25.6% sentiram uma mudança para melhor.

- Tratamento por parte da entidade patronal

Mais um parâmetro em que se nota uma diminuição de qualidade. 46.5% sente que este relacionamento se degradou, e apenas 25.6% têm uma opinião contrária.

- Horário de trabalho

Só um pequeno grupo (7%) sentiu melhoria neste aspecto, mas pelo contrário, verificou-se que 41.9% dos inquiridos sentiram que este foi mais um aspecto a piorar nas suas vidas profissionais.

- Política de férias; Benefícios Sociais e Discriminação no tratamento

Para estes três parâmetros, os inquiridos manifestaram não ter sentido alterações nas condições existentes anteriormente para as que têm agoar.

- Diagnóstico do ambiente de trabalho - **DAT global**

Esta variável, traduz o resultado acumulado dos parâmetros analisados anteriormente, e mostra que uma grande parte dos inquiridos (67.4%) sentiu que o seu ambiente de trabalho perdeu qualidade, somente 30.2% sentiu alterações positivas. Este é quanto a nós o principal indicador que a mudança não estaria a decorrer da melhor forma. A insatisfação de 67.4% só pode traduzir mal-estar e indicar que a mudança não terá o sucesso pretendido. Esta análise é sustentada ainda pelo facto de 65.1% dos inquiridos terem manifestado a vontade de trabalhar para a gestão anterior, caso isso fosse possível.

Estas respostas, definidoras do ambiente de trabalho, vieram confirmar a nossa primeira impressão por altura da distribuição dos questionários. O *mal-estar* impera nestes locais de trabalho. O comentário geral dos inquiridos convergia para a incerteza do seu futuro profissional, e para a possibilidade de ser dispensado ou passar a fazer tarefas opostas à sua qualificação profissional. Sentia-se também uma desmotivação, insegurança, talvez pela falta de informação sobre a nova gestão e os novos processos a implementar.

O segundo grupo de questões, centralizadas em indicadores de descrição do emprego (**IDE**) evidenciaram também uma evolução negativa, desde o período anterior à reestruturação até ao presente momento. Os resultados neste bloco seguiram a tendência do anterior - as classificações atribuídas pelos trabalhadores mostraram que, em termos gerais, estes indicadores pioraram para 58.1% da amostra.

Dos seis parâmetros questionados, verificamos que em quatro deles, não havia uma tendência nem positiva nem negativa. A grande maioria das pessoas, não notou alterações a nível de remunerações (60.5%), a nível de oportunidades de promoção (48.8%), ou mesmo do relacionamento com os colegas (60.5%), sendo que os restantes tinham a opinião dividida entre a evolução positiva e evolução negativa. No caso da apreciação da supervisão, as opiniões dividiram-se, sendo que 39.5% sentiu que esta perdeu qualidades, 27.9%, tem opinião manifestamente oposta, e os restantes não sentiram qualquer alteração.

Quanto aos dois restantes parâmetros, se analisarmos a opinião manifestada para o *trabalho que realiza*, constatamos que 51.2% é de opinião que este piorou, contra apenas 30.2% que manifestou opinião contrária. Relativamente à forma como classificaram o *emprego em geral*, verificamos a mesma tendência – 46.5% sente que este piorou, contra apenas 23.3% que sente que agora o seu emprego tem melhores condições.

Finalmente, analisou-se a outra variável global por nós introduzida – **IDE global** – que traduz a opinião resumida deste seis parâmetros. Aqui assistimos de igual forma às tendências anteriores – apenas 30.2% dos inquiridos sentiu que o seu emprego verificava uma tendência positiva nas condições, mas a grande maioria (58.1%) mostrou uma opinião manifestamente contrária..

Se é verdade que todos nós, de uma forma ou de outra somos resistentes à mudança, e muitas vezes não porque nos opunhâmos a ela, mas sim pelo receio do que esta possa trazer (o eterno medo do desconhecido), também é verdade que quando sabemos as implicações desta mudança e estamos conscientes que nada temos a fazer para a evitar, abrimos mais o nosso espírito à inovação e preparamo-nos psicologicamente para o que inevitavelmente há de bom e mau nessa mudança.

Quantas vezes acontece estarmos receosos porque algo de mau irá acontecer, e afinal concluímos que essa fase menos boa até foi benéfica, pois a curto ou médio prazo a nossa situação melhorou? O que é necessário é evitar a propagação de ansiedades desnecessárias, informando os elementos sobre os projectos em curso e como eles serão envolvidos. Esta ansiedade é, quanto a nós, um dos factores geradores de instabilidade, mau ambiente e insucesso nas empresas que relegam para plano inferior a comunicação aos seus colaboradores.

Fruto desta grande onda de fusões e aquisições a que temos vindo a assistir, são conhecidos cada vez mais casos de empregados, que em pleno desenvolvimento da sua carreira (mais de 35 anos), se vê na obrigação de pedir a demissão, quantas vezes sujeitando-se ao desemprego. Sentem que o de que o seu trabalho e dedicação não são reconhecidos, que a sua carreira já deu o que tinha a dar, estão fartos de carregar com as responsabilidades dos outros.

As empresas sabem que há trabalhadores que são importantes para o normal funcionamento da estrutura, outros que são praticamente imprescindíveis para fazer da empresa uma organização ganhadora. Têm também que saber que é necessário saber motivar para conseguir obter destes seus recursos tão importantes, a produtividade que anseiam.

Os responsáveis pela gestão da empresa devem ter sempre presente que o sucesso da sua organização passa muito pelo contributo dado pelos seus profissionais. Se estes são bons, há que contar com a concorrência. Não há pessoas insubstituíveis, mas nem sempre é fácil lidar com uma perda de vulto na organização.

Os recursos humanos são o principal factor de sucesso de uma organização, o que implica que estas não possam descuidar o acompanhamento das pessoas – a sua formação, o seu bem-estar, a sua motivação. Há que perceber que os recursos humanos são um investimento, e não mais um custo para a empresa.

Conclusão

Como vimos, ao longo deste trabalho de investigação, a mudança é um processo complexo, nada fácil de implementar e muito menos de ser aceite por aqueles que nela se vêm envolvidos. Mudança significa alterar, e isso só por si pode, desde logo, não ser percebido num sentido positivo. Ainda que este facto não constituísse novidade, a análise de situações concretas de mudança em organizações a sofrer processos de reestruturação veio dar ainda mais ênfase a esta constatação.

Uma das grandes ilações deste estudo é o facto de os sentimentos dos recursos humanos envolvidos numa mudança terem de ser obrigatoriamente tidos em consideração, especialmente no tocante à quantidade de informação que lhes é transmitida sobre esse processo. Não só a prática da empresa nem somente o "modus operandi" de cada um que estão em causa; mas alterações substanciais nas expectativas e atitudes de cada pessoa que vão afectar tanto o seu desempenho profissional como o seu bem estar emocional e mesmo a sua vida pessoal.

Deste modo, a preocupação primordial de qualquer gestor de uma organização em processo de mudança por reestruturação deveria ser a de evitar o mais possível a resistência à mudança, de modo a não comprometer ou atrasar o alcançar dos objectivos propostos. É de longe mais fácil convencer desde o início as pessoas da utilidade e vantagens da mudança, indo sucessivamente esclarecendo as suas dúvidas, do que deixá-las na ignorância, tentando impor essa mudança sem as envolver, e, mais tarde, tentar derrubar os obstáculos e resistências que naturalmente criaram, dada a incerteza e incógnita sobre o futuro que as espera.

No nosso caso concreto, o estudo multi-caso que realizamos, mostrou-nos claramente que a opinião dos envolvidos era manifestamente negativa. Sentiram uma degradação das condições de trabalho, e conseqüentemente o seu desempenho foi afectado. Este sentimento é tão mais grave quanto a população em estudo chega mesmo a manifestar uma grande vontade de trabalhar segundo orientações prevalecentes nos métodos da gestão anterior. No entanto, em nossa opinião, este facto não poder ser compactado como um simples indicador de resistência à mudança. Ele traduz sim uma situação deveras preocupante a que os gestores de topo responsáveis por esta mudança deixaram o processo chegar: a falta de informação e diálogo sobre as alterações a introduzir é geradora de uma incerteza e desconfiança tais sobre o futuro, que os envolvidos chegam ao ponto de exprimir preferência pela situação anterior.

Este sentimento não só é generalizado como chega mesmo a eliminar qualquer alteração positiva trazida pela nova gestão. Mesmo que ela tenha ocorrido, o sentimento geral contra a mudança ficou tão enraizado que turva uma visão objectiva, condicionando-a com sentimentos e juízos afectivos. Com efeito, em nenhum dos aspectos analisados conseguimos obter respostas indicativas de que as condições tenham sofrido uma melhoria em relação à gestão anterior: as condições ou pioraram, ou mantiveram o seu nível de qualidade, o que só por si poderá continuar a surgir como um factor de permanente resistência à mudança.

Por outro lado, é sabido que a resistência por parte dos recursos humanos, é uma resistência sociológica com base em interesse e valores grupais, e que por vezes pode apresentar aspectos positivos, quando provoca na gestão a vontade/necessidade de reexaminar as suas propostas de mudança para que esta seja adequada a todos. O grande objectivo será induzir os recursos humanos a participar da mudança, pois a resistência diminui à medida que a participação aumenta. Os trabalhadores sentem-se como parte integrante da mesma.

Esta participação poderá ser fomentada recorrendo a medidas tão simples como transmitir uma mensagem consistente acerca da visão e dos objectivos da organização, encorajar e reconhecer os empregados nos projectos em que estão envolvidos, deixar-lhes clara a ideia que, pese embora os fins que se pretende alcançar, a gestão de topo está plenamente consciente das implicações e preocupada com o impacto que elas possam ter em cada elemento.

Outro aspecto fundamental a ter em consideração é a chamada *psicologia do medo*, intimamente ligada à ocorrência de despedimentos, aquisições hostis e reestruturações. Quando as pessoas são afectadas por esta situação, sentem-se impotentes para controlar as suas consequências, tornando-se narcisistas, paranóicas, ciosas do seu território e mesmo políticas. Estes sentimentos geram um ambiente onde não há envolvimento face aos objectivos globais, e o trabalho de equipa é escasso, sendo portanto muito difícil alcançar as metas estabelecidas.

Convirá aqui ter presente a velha máxima que refere que *o que distingue uma empresa bem sucedida não são os seus produtos mas a forma como os seus empregados lidam com os problemas. Se algo corre mal, centram-se na procura de solução e não na procura de desculpas*. Se é verdade que o principal objectivo da empresa é servir bem os seus clientes, não é menos verdade que o dever dos empregados é servir o melhor possível a organização para que trabalham, ajudando-a assim a atingir os seus fins. Para tal a organização deve ter uma filosofia que faça com que os seus colaboradores estejam dispostos a assumir este compromisso.

Como podemos constatar através dos resultados obtidos no nosso estudo, esta não era a prática corrente nas empresas envolvidas, pois segundo a grande maioria dos inquiridos, a nova situação é extremamente negativa, não tendo, na sua opinião, qualquer aspecto positivo ou de melhoria face a situação anterior. A incerteza gerada pela falta de conhecimento dos processos e objectivos a alcançar e, consequentemente, a falta de envolvimento dos recursos humanos provoca um mal estar e uma falta de segurança que passa para além dos aspectos profissionais, envolvendo mesmo factores pessoais de cada indivíduo. Assim, nesse quadro, a sua única atitude possível é a de defesa, tornando-se assim resistente a qualquer alteração do status quo existente.

Quando as medidas enunciadas não são tomadas, mas pelo contrário, se assiste a uma mudança cujas directrizes são tomadas unicamente de cima para baixo, e com ausência total de informação aos colaboradores, estamos em presença daquilo que Pfeffer (1998) classifica como empresa tóxica. Sublinha o autor que quando as empresas que se queixam da morte de lealdade e da escassez de talentos estão apenas a colher o que semearam, pois ao tratarem os seus empregados como recursos e não como activos, transformam o local de trabalho em zonas tóxicas.

Estas empresas "tóxicas" exigem que os seus colaboradores optem entre uma carreira ou uma vida. A ilustrar esta afirmação, conta-se uma anedota a propósito do trabalho na Microsoft: "Oferecemos horários flexíveis - poderá trabalhar 18 horas diárias na altura que preferir". Empresa destas tratam os seus colaboradores não como seres humanos, mas sim como simples factores de produção.

Comparativamente, existem empresas que sabem acarinhar os seus colaboradores, e afirmam "queremos criar um local que atraia as pessoas, que as faça querer ficar"; uma das provas está na pequena rotatividade do pessoal da empresa relativamente aos seus concorrentes (como exemplo, podemos citar a *Hewlett Packard*). Um nível elevado de rotatividade custa muito dinheiro. Em primeiro lugar, é dispendioso substituir as pessoas que se vão perdendo. Quando se perdem pessoas, perde-se conhecimento, experiência e mesmo relacionamento com os clientes. A fase de adaptação do novo elemento, por mais rápida que seja, leva sempre o seu tempo até que este atinja o seu auge de produção, e esse período de adaptação é também um custo para a empresa (em grande parte desnecessário, uma vez que já o tivera com o elemento anterior).

Outro erro que se comete frequentemente e que é imperativo corrigir é o facto de muitas empresas encararem os empregados como custo e não como activos a conservar: embora apregoem que investem nas pessoas, quando olham para os empregados, não vêem senão custos e salários, em vez de activos.

Recorrendo novamente a exemplos, a *Hewlett Packard*, conhece-se o facto de alguns gestores terem sido despedidos devido à má avaliação dos subordinados., o que demonstra bem a importância dada por esta empresa ao factor "recursos humanos".

Infelizmente, como vimos, este exemplo não é seguido pela maioria das organizações, levando a prejuízos vários, essencialmente os provocados pelo grande fluxo de entradas e saídas (por insatisfação) de quadros nessas empresas, bem como a má imagem que se vai instaurando no mercado no que diz respeito às suas políticas de recursos humanos e ambiente de trabalho.

No início deste trabalho, tínhamos como objectivo tentar alcançar um modelo orientador de uma mudança organizacional abrangente de todos os níveis da organização. Sabíamos de antemão tratar-se de um objectivo extremamente lato e difícil de alcançar (senão mesmo impossível), dada a quantidade de factores exógenos que poderiam condicionar o seu alcance. No entanto, a paixão pelos grandes desafios e a certeza de que, mesmo na eventualidade de não alcançarmos na sua plenitude, poderíamos evoluir bastante nesta problemática, levaram-nos a aceitar tal empreendimento.

Com efeito, foram várias as limitações com que fomos deparando ao longo do trabalho e que desde logo poderão ter comprometido a completa realização desse objectivo.

Em primeiro lugar, o facto de nem todas as empresas que escolhemos estarem disponíveis para a introdução destes inquéritos junto dos seus quadros. Em certos casos tivemos o acordo inicial da empresa mas, posteriormente, verificou-se um recuo nessa posição. Se em algumas dessas situações a razão apontada foi o receio da reacção dos seus colaboradores, em variadas ocasiões sentimos que o grande obstáculo se situou ao nível da necessidade de mudança da própria mentalidade de alguns gestores. O medo de expor a realidade interna ou, eventualmente, os próprios erros de gestão e implementação de tal processo, toldaram a visão destes gestores e impediram-nos de compreender a importância que tal trabalho poderia assumir na perspectiva de uma compreensão mais aprofundada dos fenómenos humanos em causa nos processos de reestruturação empreendidos.

Por outro lado, o facto de, nas empresas que se disponibilizaram a prestar esta colaboração, a recolha de opiniões ter ficado restrita a um departamento, fundamentalmente o sector informático, constituiu também uma limitação à abrangência deste estudo. Também aqui seria interessante ver como os restantes departamentos da empresa reagiam a uma mudança que, eventualmente, se faria sentir mais noutra área, mas que inevitavelmente afectava toda a empresa, com maior ou menor intensidade.

Uma outra condicionante deste trabalho foi o próprio receio dos recursos humanos envolvidos. O medo de aproveitamento, e mesmo represálias, por parte da gestão, foi notório no facto de nem todos terem aderido e, no tocante aos que aderiram, estes terem unicamente preenchido as questões fechadas, nunca dando a sua opinião no preenchimento das questões abertas.

Estes e outros eventuais obstáculos seriam ultrapassáveis se houvesse abertura e disponibilidade por parte das organizações para um estudo desta natureza. Teria assim sido possível adoptar uma metodologia distinta e mais complexa: primeiramente, uma escolha das empresas, eventualmente num universo mais alargado, seguindo-se então um processo de sensibilização e explicação dos objectivos do trabalho, para depois, durante algum tempo, analisar conjuntamente com essas entidades o que já havia sido feito, ou estivesse a decorrer, em termos de mudança. Passada essa fase, chegaria então o momento de inquirir os vários agentes da mudança, ou seja os recursos humanos de uma forma geral, quer ao nível dos gestores de topo quer ao nível dos restantes colaboradores.

Como complemento ou corolário deste trabalho de investigação, seria de todo o interesse, em futuras investigações, ir mais além e abordar a problemática da preparação dos gestores de topo para a implementação de processos de mudança, fundamentalmente ao nível comportamental. Falamos sempre da necessidade da adaptação dos recursos humanos à nova situação, e da necessidade da sua formação e actualização. No entanto, conforme pudemos constatar pelo presente trabalho de investigação, são inúmeras as vezes em que, apesar dessa disponibilidade, os recursos humanos continuam a resistir à mudança, fundamentalmente por erros cometidos ao nível da gestão de topo, seja por falta de formação destes seja por questões de mentalidade limitada ou preconceitos.

Ser gestor não significa obrigatoriamente ter capacidade para o lugar, e eventuais falhas são muito mais notórias em processos de mudança, em que se lhes pede muito mais do que uma simples gestão (como se viu anteriormente, o ideal é haver uma simbiose entre gestor e líder). Assim como a mentalidade condiciona a colaboração dos recursos humanos no processo de mudança, também esta determina fortemente quais as novas situações a que o gestor está disposto a ir, quais as necessidades de rompimento com o seu próprio passado comportamental. Mudar, dialogar, trabalhar em equipa não significa necessariamente perder poder ou abdicar da sua posição de chefe: significa, sim, ser líder.

Bibliografia

Adair, J.(1989),*Developing Leaders*, London. McGraw-Hill

Allee, V. (1997), *The Knowledge Evolution: Expanding Organizational Intelligence*. USA. Butterworth-Heinemann.

Allee,V., (2000), *Entrevista concedida ao portal KMOL-www.kmol.online.pt* (conferido em 30-01-02)

Argyris, C.(1977). *Double Loop Learning in Organizations*. Florida. Harvard Business Review

Argyris, C.(1977).*Organizational Learning and Management Information Systems*. Accounting, Organizations, and Society. Oxford. Blackwell Publishers.

Argyris, C.(1993), *Como vencer las barreras organizativas*. Madrid: Ed. Diaz de Santos.

Argyris, C., e Schön, D. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, Massachusetts, U.S.A.: Addison-Wesley.

Argyris, C., e Schön, D. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*. Reading, Massachusetts, U.S.A.: Addison-Wesley.

Balasubramanian, V. (1996). *Organizational Learning and Information Systems*. The Center for Organizational Learning, Massachusetts Institute of Technology. <http://eies.njit.edu/~333/orglrn.html>, (conferido em 19.10.98).

Batista,J.; Figueiredo, A.Dias, (1999),“*Jornadas de Investigação no ensino Superior Politécnico, Santarém*” <http://eden.dei.uc.pt/~jbatista/toppage11.htm> (conferido em 10.04.00)

Beer, Michael, 2000, *Revista Portuguesa de Gestão*(3/2000)

Bennis, W. G., (1997), *Managing People Is like Herding Cats*. Executive Excellence Publishing.

Bériot, D, (1997). *Mudança na Empresa, uma abordagem sistémica*. Lisboa: Inst. Piaget

Blair, G.M; (1992), The Art of Delegation, *IEE Engineering Management Journal*, 2.

Blanchard, Ken (1997) Liderança por detrás da "cortina de fumo". *Executive Digest*, ed.n.º37

- Bogdan, R. e Biklen, S., (1999). *Investigação qualitativa em educação. Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto. Porto Editora
- Bono, E. 1990, *Atlas of Management*. London. Pinguin Books
- Brown, R.K.,1998, *Sociologists and Industry: in Search of a Distinctive Competence*.
www.janelanaweb.com (conferido em 15.09.99)
- Brynjolfsson, Erik, 1997, "The Economic and Social Impacts of Computing and Telecommunications: An Introduction and a Research Agenda," National Academy of Sciences
- Calmas, Will 2001, www.cio-asia.com (conferido em 10.01.02)
- Câmara, P.B., (et al) (1997), *Humanator - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa. Publicações Dom Quixote.
- Canha, Isabel , (1997), 8 reflexões sobre liderança e estratégia - *Executive Digest*, Ed.nº37.
- Carneiro, A. (1995), *Inovação – Estratégia e Competitividade* . Lisboa. Texto Editora.
- Casais, E. 1995, *Competir e Ganhar* – Lisboa. Edições Técnicas.
- Collins, J., C. , Jerry, I. Porras, (1996) *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. Harper Business.
- Correia, G., (1997), 50 Gurus de A a Z estratégia - *Executive Digest*, Ed.nº37.
- Crozier, M. (1994), *A empresa à escuta*. Lisboa: Inst. Piaget
- Cryer, Bruce A., (1996), *Re-engineering the Human System: A new Model of Personal and Organizational Intelligence*. Business Process and Workflow Conference
- De Pree, (1990) "Leadership is an Art", Paperback, NY. Dell Books
- Dejnaronk, A. (1998). *IT-Enabled Knowledge-Intensive Business. Proceedings of the Fourth Americas Conference on Information Systems*, Baltimore, Maryland, U.S.A.: Association for Information Systems.
- Dejnaronk, Apiwan, (1998) *Critical Factors Impacting Information Infrastructure Performance*, Southern Illinois University at Carbondale, <http://www.isworld.org> (conferido em 20.09.99)

- Dixon, N.M., (1994) *The organizational learning cycle, how we can learn collectively*. England: McGraw Hill
- Doz, Y.L., Hamel, G., (1998), *Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering*. Florida. Harvard Business School Publishing.
- Drucker, Peter (1989) - *Inovação e Gestão* Lisboa. Editorial Presença
- Drucker, Peter. (1988). *The coming of the new organization*. Florida. Harvard Business Review
- Ernst & Young www.ernionline.com (diversas consultas)
- Gill, Philip J.(1998)- *Oracle Magazine* - www.dba-oracle.com/articles.htm (conferido em 15.10.00)
- Gill, Philip J.(2000) - *Oracle Magazine* - www.dba-oracle.com/articles.htm (conferido 20.01.02)
- Greenberg, J.; Baron, R.A., (1997), *Behavior in organizations*, Upper Saddle River: Prentice-Hall
- Hamel, G.,With C. K. Prahalad, (1996), *Competing for the Future* Florida. Harvard Business School Publishing.
- Hammel, Gary & Doz, Yves, (1998), *The Art of Creating Value Through Partnering*, Florida. Harvard Business School Press
- Heller, R. , Hindle, T., (1999) *Essential Managers: Making Decisions*. . Hong Kong. Paperback DK Publishing
- Heller, R., (1999), *Achieving Excellence*. Hong Kong. Paperback DK Publishing
- Herzberg, Frederick (1990) A la recherche des motivations perdues In: *Personnel / Harvard L'Expansion*. - Paris: Groupe Expansion.
- Herzberg, Frederick (1991) One more time : how do you motivate employees? In: *The best of the Harvard Business Review* / [ed.] Harvard Business Review. - Boston: A Harvard Business Review Paperback, 1991. - p. 119
- Herzberg, Frederick, www.accel-team.com/human_relations/hrels_05_herzberg.html
- Hiam, A.(1995) *Vest Pocket*.New Jersey. Prentice Hall

- Huber, G. 1991. *Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures*. *Organization Science*
- Ilharco , Fernando (1998), “*Vertigem - Tendências para o Século XXI* “. Matosinhos. Centro Atlantico
- Goudbout, A.J.,(1996) *Information vs. knowledge*
- Kanter, R. M., 1997, *The Frontiers of Management, de Rosabeth Moss Kanter*, Florida, Harvard Business School Publishing
- Kao, John, 1998 www.Janelanaweb.com
- Karash, Richard (1994-1998) - <http://world.std.com/~rkarash/> (conferido em 13-10.00)
- King, N.; Anderson, N. (1995) *Innovation and change in organizations*. London: Routledge
- Kotter, John. (1990). *A force for change*. NY. The Free Press
- Kotter,John, (1999) *What Leaders Really Do*, Florida. Harvard Business School Press
- Kurtzman, Joel.Tought (1998) *Leaders: Insight on the Future of Business*. San Francisco. Jossey-Bass Inc.
- Landier, H. (1994). *Para uma empresa inteligente*. Lisboa: Inst. Piaget
- Leadership and Power (1985) – cap.22-in Lindsey, G. and Aronson, E.(eds.) -*Handbook of Social Psychology*”-vol.II-N.Y.-R.House
- Malhotra, Yogest - Brint Institute - [WWW. Brint.com/papers/orglrng.htm](http://WWW.Brint.com/papers/orglrng.htm)
- Marques, Carlos Alves e Cunha, Miguel Pina, 1997, *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas* Lisboa. Publicações Dom Quixote
- Matos, P. V; Rodrigues, V.,2000, *Fusões e Aquisições – Motivações, Efeitos e Política* – Estoril. Principia.
- Maury, José Gonçalo (1998) *Executive Digest, ed.n.º43*
- McAnally , Kimcee (1998).*Organizational Change Managment: What is it and why do I need it?*. KPMG Articles
- McElroy, M. (1999)., *Second-generation KM*, <http://papers.nber.org/papers> (conferido em 15.06.00)

- McGregor, Douglas (1990) *Foreword by Warren G. Bennis. The Human side of Enterprise*. London. McGraw-Hill Companies.
- Moscovici, Serge e Doise, Willem (1991) *Dissensões e Consensos*, Lisboa. Livros Horizonte,
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge-Creating Company*. Oxford. Oxford University Press
- Ohmae, Kenichi (1997) *Executive Digest, ed.n.º37*, Novembro
- Peters, Tom. (1996). *Em Busca do Uau!; Um guia para os tempos confusos* Venda Nova. Bertrand Editora
- Peters, Tom. (1997). "8 reflexões sobre liderança e estratégia" - *Executive Digest*, nº37
- Peters, Tom.(1987). *Na senda da excelência : o exemplo das empresas norte-americanas mais bem geridas*. Lisboa : Publicações Dom Quixote
- Pfeffer, Jeffrey (1992) *Politics and Influence in Organizations. Managing with Power*. Florida. Harvard Business School Press, 1992
- Pfeffer, Jeffrey (1998) - *The Human Equation*. Florida Harvard Business School Press
- Porter (1986), *Estratégia Competitiva - Técnicas para Análise de Industrias e de Concorrência*, Rio de Janeiro Editora Campus, 14ª Edição
- Probst, G.;Buchel, B.(1997) *Organizational learning, the competitive advantage of the future*. Hertfordshire:Prentice Hall Europe
- Pucik, Vladimir (1997) in *Tomorrow's Human Resources Management — 48 Thought Leaders Call for Change*, Cornell University – ed. Dave Ulrich, Michael R. Losey e Gerry Lake
- Quinn J.B.(1980) *Strategies for Change: Logical Incrementalism* Illinois. Homewood
- Reed, Mike,(1977) *Sociologia da Gestão*, Oeiras. Celta Editora
- Quinn J.B.,(1992) *The Intelligent Enterprise*, NY.The Free Press
- Reto, Luis/Albino Lopes – 1991 "*Liderança e Carisma* ", Lisboa, edições Minerva
- Robbins's. (1997). *Essentials of organizational behavior* .Upper Saddle River: Prentice-Hall

- Roth, George 1997. *The Human Side of Managing Change* Oxford. Oxford university Press
- Schein , Edgar H. (1990) *The Art of Manging Human Resources*.Oxford. Oxford University Press.
- Schein, Edgar H. (1996) *Organizational Culture & Lidership*. San Francisco, Califórnia. Jossey-Bass Inc., Publishers.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York, U.S.A.: Doubleday.
- Shein, Edgar E. *Psicologia das Organizações* Lisboa. Livraria Classica Editores
- Simonet, Jean; Simonet, Renée - Le Management d'une équipe
- Sohn,C.,(1998) *.How Information Systems Provide Competitive Advantage: An Organizational Learning Perspective*. Baltimore, Maryland, U.S.A Proceedings of the Fourth Americas Conference on Information Systems
- Stoner, (1998), Executive Digest
- Strategor– Política Global da Empresa, (1993) Lisboa. 2ª edição; Publicações D. Quixote
- Taylor, William C.(1999) *The Leader of the Future*. Fast Company.
- Weick, K.E.(1979) *The Social Psychology of Organizing* Massachussetts: Addison-Wesley
- Weick, Karl E. (1991) *The Vulnerable System: An Analysis of the Tenerife Air Disaster*, Peter J. Frost et al. (Eds.).
- Wheatley, Margareth.(1996) *The Systems- Thinker*, Cambridge ed. Pegasus Communications Inc.,
- Wiersema, Fred, (1998) www.Janelanaweb.com,
- www.brint.com - *Knowledge Management for the new world of business*. (conferido em 10.2.02)
- www.brint.com. *Organizational Learning and Learning Organization – an overview* (conferido em 10.2.02)

Porto

Projecto de Investigação e Mestrado - Inquéritos sobre a motivação e satisfação no trabalho em processos de reestruturação de empresas.

Ex.mo Senhor(a),

A mestranda, Ana Paula Camarinha Teixeira, encontra-se actualmente a desenvolver um projecto de investigação no âmbito dos seus estudos de mestrado, como requisito parcial da tese a apresentar na Universidade de Aveiro – SAGEI, para obtenção do grau de mestre.

É Gestora de Projectos no Banco BPI (desde 1995) e docente no Instituto Superior de Administração do Porto (desde 1989).

A obtenção deste mestrado centra-se na problemática relacionada com o impacto ao nível da motivação e da satisfação no trabalho dos membros de organizações envolvidas em processos de reestruturação de empresas. A aluna decidiu explorar esta temática a fim de dar o seu contributo para o aumento do conhecimento acerca dos aspectos críticos capazes de influenciar a motivação e a satisfação no trabalho nestas situações.

Para uma adequada gestão das mudanças a implementar pelas empresas num processo de reestruturação, torna-se importante conhecer e compreender os interesses e sensibilidades dos principais envolvidos, as diferenças ao nível da supervisão, da filosofia de gestão, políticas e práticas organizacionais, etc.

Quanto maior for o conhecimento e compreensão destes e outros aspectos, tanto mais fácil será apoiar e motivar a gestão de possíveis conflitos, da qual beneficiarão todas as partes envolvidas.

Desta forma, vimos convidá-lo(a) a emitir a sua opinião sobre vários aspectos relacionados com o tema em análise através do preenchimento completos do inquérito por questionário que anexamos, e no qual lhe é solicitado que após reflexão, emita a sua opinião sobre o emprego antes e após a reestruturação das sua empresa.

Os inquéritos são de resposta anónima e tem como objectivo o tratamento agregado das questões colocadas, no sentido de assim identificar os factores que maior relevância assumem relacionados com a motivação e satisfação em situações de reestruturação de empresas.

A informação recolhida da sua resposta, ajudará certamente a compreender os conflitos na mudança organizacional das empresas, bem como a motivação e satisfação no trabalho.

Toda a informação recolhida será tratada confidencialmente e apenas usada para fins de estudo e elaboração de um trabalho académico.

Agradecemos desde já a aceitação do convite a responder a este inquérito, no qual, é de importância fulcral a sinceridade das suas respostas, pelo que em caso de necessitar de qualquer esclarecimento, não hesite em contactar a mestranda Ana Paula Teixeira através do telefone 0936-284 30 88.

Melhores Cumprimentos

Professor Doutor Rui Santiago
Orientador de Estudos
Professor titular da Universidade de Aveiro

Ana Paula Camarinha Teixeira
Mestranda

Classificação das respostas do questionário

Atribuiu-se (1) à resposta – S ou N – conforme a sua positividade e (-1) para as situações negativas, o 0 representa ausência de resposta. Para cada um destes grupos de questões foi criada uma nova variável que irá conter o somatório das diferenças de pontuação atribuída entre à situação actual e situação anterior.

Exemplo 1

	Classificação	Agora	Antes	Agora - Antes = Resultado
Fascinante	1(sim) -1(não)	S	N	(1)-(-1)=2 =>evolução positiva
		N	S	(-1)-(1)=-2 =>evolução negativa
	S	S	(1)-(1)=0 => sem alteração	
	N	N	(-1)-(-1)=0 => sem alteração	

Exemplo 2

	Classificação	Agora	Antes	Agora - Antes = Resultado
Rotineiro	-1(sim) 1(não)	S	N	(-1)-(-1)=-2 =>evolução negativa
		N	S	(1)-(1)=2 =>evolução positiva
	S	S	(-1)-(-1)=0 => sem alteração	
	N	N	(1)-(1)=0 => sem alteração	

Conteúdo do Emprego (Trabalho)

Sim	Não	
(1)	(-1)	Fascinante
(-1)	(1)	Rotineiro
(1)	(-1)	Satisfatório
(-1)	(1)	Aborrecido
(1)	(-1)	Bom
(1)	(-1)	Proporciona sensação de realização
(1)	(-1)	Respeitável
(-1)	(1)	Desconfortável
(1)	(-1)	Gratificante
(1)	(-1)	Útil
(1)	(-1)	Um desafio
(1)	(-1)	Simple
(-1)	(1)	Repetitivo
(1)	(-1)	Criativo
(-1)	(1)	Monótono
(-1)	(1)	Sem interesse
(1)	(-1)	Consegue-se ver os resultados
(1)	(-1)	Rentabiliza as minhas capacidades

Classificação das respostas do questionário

Remuneração

Sim	Não	
(1)	(-1)	Rendimento adequado para despesas normais
(1)	(-1)	Justa
(-1)	(1)	Mal dá para viver
(-1)	(1)	Má
(1)	(-1)	Proporciona luxos
(-1)	(1)	Insegura
(-1)	(1)	Menos do que mereço
(1)	(-1)	Bem pago
(-1)	(1)	Mal pago

Oportunidades de Promoção

Sim	Não	
(1)	(-1)	Boas
(-1)	(1)	Limitadas
(1)	(-1)	Baseada na capacidade
(-1)	(1)	Sem saída
(1)	(-1)	Possibilidades de promoção
(-1)	(1)	Política injusta de promoções
(-1)	(1)	Promoções pouco frequentes
(1)	(-1)	Promoções regulares
(1)	(-1)	Boas e justas possibilidades de Promoção

Supervisão

Sim	Não	
(1)	(-1)	Pedem a minha opinião
(-1)	(1)	Difícil de agradar
(-1)	(1)	Grosseira
(1)	(-1)	Elogia o trabalho
(1)	(-1)	Delicado
(1)	(-1)	Influente
(1)	(-1)	Moderno
(-1)	(1)	Não supervisiona o suficiente
(-1)	(1)	Tem favoritos
(1)	(-1)	Dá orientações
(-1)	(1)	Teimoso
(1)	(-1)	Conhece bem o trabalho
(-1)	(1)	Mau

Classificação das respostas do questionário

Colegas de trabalho (Relações interpessoais)

Sim	Não	
(1)	(-1)	Estimulantes
(-1)	(1)	Aborrecidas
(-1)	(1)	Lentas
(1)	(-1)	Prestáveis
(-1)	(1)	Estúpidas
(1)	(-1)	Responsáveis
(1)	(-1)	Rápidas
(1)	(-1)	Inteligentes
(1)	(-1)	Fáceis
(-1)	(1)	Desagradáveis
(1)	(-1)	Activas – trabalhadoras
(-1)	(1)	Tacanhas
(1)	(-1)	Leais
(-1)	(1)	Teimosas

Emprego em Geral

Sim	Não	
(1)	(-1)	Agradável
(-1)	(1)	Mau
(1)	(-1)	Ideal
(-1)	(1)	Perda de tempo
(1)	(-1)	Bom
(1)	(-1)	Vale a pena
(-1)	(1)	Pior que a maior parte
(1)	(-1)	Aceitável
(1)	(-1)	Excelente
(1)	(-1)	Melhor que a maior parte
(-1)	(1)	Desagradável
(-1)	(1)	Inadequado
(1)	(-1)	Aprazível
(-1)	(1)	Pobre
(-1)	(1)	Corrupto – decadente
(1)	(-1)	Satisfaz-me

Com o propósito de garantir a máxima sinceridade nas respostas – única maneira de obter dados fidedignos – apresentamos o questionário de forma a conservar o seu anonimato pelo que lhe pedimos que não o assine sob qualquer pretexto.

Neste inquérito, irá encontrar e tipos de questões:

- a) Questões fechadas, com duas ou mais opções de resposta, nas quais lhe pedimos que assinale com “X” na opção que corresponda à sua opinião.
- b) Questões abertas, nas quais lhe pedimos que expresse a sua opinião de modo sucinto, e para as quais pedimos que seja o mais directo possível de modo a que a sua opinião seja precisa.
- c) O terceiro tipo de questões tem em vista a caracterização demográfica e profissional dos inquiridos. Nestas questões, pedimos-lhe que após análise da sua situação, seleccione a opção que mais se ajuste ao seu caso, pedindo em complementaridade que preencha alguns espaços em branco.

DIAGNÓSTICO DO AMBIENTE DE TRABALHO

1. Pense nas **TAREFAS** que realiza actualmente e compare-as com as que realizava antes da reestruturação. Qual o seu grau de **contentamento**?

AGORA	ANTES	
?	?	Muito contente
?	?	Contente
?	?	Regular (nem contente nem descontente)
?	?	Descontente
?	?	Muito descontente

1.1. Procure explicar as razões da sua resposta:

AGORA	ANTES
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Passa á página seguinte por favor...

2. Qual a sua **postura** perante o trabalho (Motivação para trabalhar)?

AGORA	ANTES	
?	?	Muito positiva (Muito afinco e interesse)
?	?	Positiva (Afinco e interesse)
?	?	Regular (limito-me a cumprir)
?	?	Negativa (trabalho de má vontade)
?	?	Muito negativa (trabalho o menos possível)

2.1. Procure explicar as razões da sua resposta:

AGORA	ANTES
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>

3. Em geral, a **Moral** de trabalho na sua área /serviço:

AGORA é	ANTES era	
?	?	Muito boa
?	?	Boa
?	?	Regular
?	?	Má
?	?	Muito má

3.1. Tente explicar as razões da sua resposta:

AGORA	ANTES
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>

4. A sua **Motivação** para o trabalho na sua área/serviço

AGORA é	ANTES era	
?	?	Alta
?	?	Estável
?	?	Baixa

4.1. Procure explicar as razões da sua resposta:

AGORA	ANTES
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

5. O seu Nível de **Eficiência** no trabalho na sua área/serviço

AGORA é	ANTES era	
?	?	Muito Alto
?	?	Alto
?	?	Regular
?	?	Baixo
?	?	Muito Baixo

5.1. Procure explicar as razões a que se deve a sua resposta:

AGORA	ANTES
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Passa á página seguinte por favor...

6. O **volume de trabalho** na sua área/serviço, relativamente ao pessoal existente

AGORA é	ANTES era	
?	?	Excessivo
?	?	Muito
?	?	Regular
?	?	Pouco
?	?	Muito Pouco

6.1. Procure explicar as razões a que se deve a sua resposta:

AGORA	ANTES
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

7. Considera que poderia **simplificar muito o trabalho** se o organizasse de outra forma?

AGORA	ANTES	
?	?	Sim
?	?	Não

7.1. Em caso afirmativo, explique a sua resposta:

AGORA	ANTES
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

8. Apresenta **sugestões para alteração de métodos de trabalho**, que sejam tidas em conta?

AGORA	ANTES	
?	?	Sim
?	?	Não

8.1. Em caso afirmativo, consegue explicar as razões?

AGORA	ANTES
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

9. As suas **Qualidades** ajustam-se à função desempenhada?

AGORA	ANTES	
?	?	Totalmente
?	?	Bem
?	?	Medianamente
?	?	Mal
?	?	Nada

9.1. Procure explicar as razões a que se deve a sua resposta:

AGORA	ANTES
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

10. A sua actual entidade patronal **trata melhor** os trabalhadores que a entidade anterior?

AGORA	ANTES	
?	?	Muito Melhor
?	?	Melhor
?	?	Igual
?	?	Pior
?	?	Muito Pior

11. O seu **Horário de Trabalho** é melhor que o anterior?

AGORA	ANTES	
?	?	Muito Melhor
?	?	Melhor
?	?	Igual
?	?	Pior
?	?	Muito Pior

12. A **política de Férias** é melhor que o anterior?

AGORA	ANTES	
?	?	Muito Melhor
?	?	Melhor
?	?	Igual
?	?	Pior
?	?	Muito Pior

13. Os **Benefícios Sociais** são melhores que o anteriormente?

AGORA	ANTES	
?	?	Muito Melhores
?	?	Melhores
?	?	Igual
?	?	Piores
?	?	Muito Piores

14. Se tivesse possibilidade, **voltaria a trabalhar para a entidade anterior?**

SIM	NÃO
?	?

15. Acredita que exista **discriminação no tratamento dos empregados?** E anteriormente?

ANTES	AGORA	
?	?	Sim
?	?	Não

INDICADORES DE DESCRIÇÃO DE EMPREGO (JDI)

Pense no **Trabalho** que realizava antes e no que realiza actualmente. Assinale nas seguintes frases, se elas descreviam ou descrevem o seu trabalho, de acordo com o seguinte:

S	Sim
N	Não
?	Se não consegue classificar

Conteúdo do Emprego (Trabalho)

Antes	Agora	
_____	_____	Fascinante
_____	_____	Rotineiro
_____	_____	Satisfatório
_____	_____	Aborrecido
_____	_____	Bom
_____	_____	Proporciona sensação de realização
_____	_____	Respeitável
_____	_____	Desconfortável
_____	_____	Gratificante
_____	_____	Útil
_____	_____	Um desafio
_____	_____	Simple
_____	_____	Repetitivo
_____	_____	Criativo
_____	_____	Monótono
_____	_____	Sem interesse
_____	_____	Consegue-se ver os resultados
_____	_____	Rentabiliza as minhas capacidades

Remuneração

Antes	Agora	
_____	_____	Rendimento adequado para despesas normais
_____	_____	Justa
_____	_____	Mal dá para viver
_____	_____	Má
_____	_____	Proporciona luxos
_____	_____	Insegura
_____	_____	Menos do que mereço
_____	_____	Bem pago
_____	_____	Mal pago

Oportunidades de Promoção

Antes	Agora	
_____	_____	Boas
_____	_____	Limitadas
_____	_____	Baseada na capacidade
_____	_____	Sem saída
_____	_____	Possibilidades de promoção
_____	_____	Política injusta de promoções
_____	_____	Promoções pouco frequentes
_____	_____	Promoções regulares
_____	_____	Boas e justas possibilidades de Promoção

Supervisão

Antes	Agora	
_____	_____	Pedem a minha opinião
_____	_____	Difícil de agradar
_____	_____	Grosseira
_____	_____	Elogia o trabalho
_____	_____	Delicado
_____	_____	Influente
_____	_____	Moderno
_____	_____	Não supervisiona o suficiente
_____	_____	Tem favoritos
_____	_____	Dá orientações
_____	_____	Teimoso
_____	_____	Conhece bem o trabalho
_____	_____	Mau

Passa á página seguinte por favor...

Colegas de trabalho (Relações interpessoais)

Antes	Agora	
_____	_____	Estimulantes
_____	_____	Aborrecidas
_____	_____	Lentas
_____	_____	Prestáveis
_____	_____	Estúpidas
_____	_____	Responsáveis
_____	_____	Rápidas
_____	_____	Inteligentes
_____	_____	Fáceis
_____	_____	Desagradáveis
_____	_____	Activas – trabalhadoras
_____	_____	Tacanhas
_____	_____	Leais
_____	_____	Teimosas

Emprego em Geral

Antes	Agora	
_____	_____	Agradável
_____	_____	Mau
_____	_____	Ideal
_____	_____	Perda de tempo
_____	_____	Bom
_____	_____	Vale a pena
_____	_____	Pior que a maior parte
_____	_____	Aceitável
_____	_____	Excelente
_____	_____	Melhor que a maior parte
_____	_____	Desagradável
_____	_____	Inadequado
_____	_____	Aprazível
_____	_____	Pobre
_____	_____	Corrupto – decadente
_____	_____	Satisfaz-me

Passa á página seguinte por favor...

Dados demográficos e Profissionais

1. Sexo

- ? Feminino
- ? Masculino

2. Idade

- ? 18-24 anos
- ? 25-29 anos
- ? 30-34 anos
- ? 35-39 anos
- ? 40-44 anos
- ? 45-49 anos
- ? 50-54 anos
- ? 55-59 anos
- ? 60-64 anos
- ? >=65 anos

3. Estado civil

- ? Solteiro
- ? Casado
- ? Divorciado
- ? Viúvo

4. Antiguidade

- ? Depois do início da reestruturação
- ? De 1 a 3 anos
- ? De 4 a 5 anos
- ? De 6 a 10 anos
- ? De 11 a 15 anos
- ? De 16 a 20 anos
- ? De 20 a 25 anos
- ? De 26 a 30 anos
- ? Mais de 30 anos

5. Situação Contratual

- ? Contrato a Termo Certo
- ? Contrato a Termo Incerto
- ? Contrato a Termo Indeterminado

6. Função desempenhada

Antes: _____

Actualmente: _____

7. Ocorreram alterações na sua carreira devido à reestruturação?

- ? Sim
- ? Não

Em caso afirmativo, a sua Categoria Anterior era _____, e a Função era _____, e a Categoria Actual é _____, com a Função de _____.

8. Quais as suas habilitações académicas?

- ? Doutoramento
- ? Mestrado
- ? Licenciatura
- ? Bacharelato
- ? Ensino secundário (12 anos de escolaridade)
- ? 3º Ciclo do Ensino básico (9 anos de escolaridade)
- ? 2º Ciclo do Ensino básico (6 anos de escolaridade)
- ? 1º Ciclo do Ensino básico (4 anos de escolaridade)
- ? Outra: _____

Muito Obrigado pela sua colaboração e tempo dispensado!

Diagnóstico do Ambiente de Trabalho (DAT)

Tabela de Frequências

Quadro 1 - Contentamento na realização das tarefas

Resultado	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
(-1) piorou	17	39,5%	39,5%
(0) sem alteração	14	32,6%	72,1%
(1) melhorou	12	27,9%	100,0%
<i>Total</i>	43	100%	

Quadro 2 - Postura perante o trabalho

Resultado	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
(-1) piorou	19	44,2%	44,2%
(0) sem alteração	15	34,9%	79,1%
(1) melhorou	9	20,9%	100,0%
<i>Total</i>	43	100%	

Quadro 3 - Moral de trabalho

Resultado	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
(-1) piorou	20	46,5%	46,5%
(0) sem alteração	15	34,9%	81,4%
(1) melhorou	8	18,6%	100,0%
<i>Total</i>	43	100%	

Quadro 4 - Motivação para o trabalho

Resultado	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
(-1) piorou	17	39,5%	39,5%
(0) sem alteração	15	34,9%	74,4%
(1) melhorou	11	25,6%	100,0%
<i>Total</i>	43	100%	

Diagnóstico do Ambiente de Trabalho (DAT)

Tabela de Frequências

Quadro 5 - Eficiência

Resultado	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
(-1) <i>piorou</i>	10	23,3%	23,3%
(0) <i>sem alteração</i>	26	60,5%	83,7%
(1) <i>melhorou</i>	7	16,3%	100,0%
<i>Total</i>	43	100%	

Quadro 6 - Volume de trabalho

Resultado	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
(-1) <i>piorou</i>	19	44,2%	44,2%
(0) <i>sem alteração</i>	16	37,2%	81,4%
(1) <i>melhorou</i>	8	18,6%	100,0%
<i>Total</i>	43	100%	

Quadro 7 - Poderia simplificar tarefas

Resultado	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
(-1) <i>piorou</i>	8	18,6%	18,6%
(0) <i>sem alteração</i>	35	81,4%	100,0%
(1) <i>melhorou</i>	0	0,0%	100,0%
<i>Total</i>	43	100%	

Quadro 8 - Sugestões apresentadas são consideradas

Resultado	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
(-1) <i>piorou</i>	0	0,0%	0,0%
(0) <i>sem alteração</i>	34	79,1%	79,1%
(1) <i>melhorou</i>	9	20,9%	100,0%
<i>Total</i>	43	100%	

Diagnóstico do Ambiente de Trabalho (DAT)

Tabela de Frequências

Quadro 9 - Qualidades ajustadas às funções

Resultado	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
(-1) <i>piorou</i>	10	23,3%	23,3%
(0) <i>sem alteração</i>	22	51,2%	74,4%
(1) <i>melhorou</i>	11	25,6%	100,0%
<i>Total</i>	43	100%	

Quadro 10 - Tratamento por parte da ent.patronal

Resultado	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
(-1) <i>piorou</i>	20	46,5%	46,5%
(0) <i>sem alteração</i>	12	27,9%	74,4%
(1) <i>melhorou</i>	11	25,6%	100,0%
<i>Total</i>	43	100%	

Quadro 11 - Horário de trabalho

Resultado	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
(-1) <i>piorou</i>	18	41,9%	41,9%
(0) <i>sem alteração</i>	22	51,2%	93,0%
(1) <i>melhorou</i>	3	7,0%	100,0%
<i>Total</i>	43	100%	

Quadro 12 - Política de férias

Resultado	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
(-1) <i>piorou</i>	16	37,2%	37,2%
(0) <i>sem alteração</i>	23	53,5%	90,7%
(1) <i>melhorou</i>	4	9,3%	100,0%
<i>Total</i>	43	100%	

Diagnóstico do Ambiente de Trabalho (DAT)

Tabela de Frequências

Quadro 13 - Benefícios sociais

Resultado	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
(-1) <i>piorou</i>	9	20,9%	20,9%
(0) <i>sem alteração</i>	28	65,1%	86,0%
(1) <i>melhorou</i>	6	14,0%	100,0%
<i>Total</i>	43	100%	

Quadro 14 - Voltaria a trabalhar para a ent. patronal anterior

Resultado	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
Sim	28	65,1%	65,1%
Não	13	30,2%	95,3%
n/r	2	4,7%	100,0%
<i>Total</i>	43	100%	

Quadro 15 - Discriminação no tratamento

Resultado	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
(-1) <i>piorou</i>	3	7,0%	7,0%
(0) <i>sem alteração</i>	33	76,7%	83,7%
(1) <i>melhorou</i>	7	16,3%	100,0%
<i>Total</i>	43	100%	

Quadro 16- Diagnóstico do ambiente de trabalho global (DAT)

Resultado	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
(-1) <i>piorou</i>	29	67,4%	67,4%
(0) <i>sem alteração</i>	1	2,3%	69,8%
(1) <i>melhorou</i>	13	30,2%	100,0%
<i>Total</i>	43	100%	