

**ANÁLISE
E
INTERVENÇÃO
ORGANIZACIONAL**

Hermano Carmo

INTRODUÇÃO

O objectivo deste seminário é fornecer aos participantes uma metodologia de análise e de intervenção nas organizações. Não se pretende obviamente criar especialistas na matéria, pois para isso haveria necessidade de uma formação de base em Ciências Sociais. Pretende-se apenas fornecer ferramentas metodológicas, que permitam aos participantes poderem na sua vida profissional, dar uma contribuição mais profunda nas organizações onde irão trabalhar.

A natureza dos participantes e a localização deste módulo no curso e a sua dimensão determinaram os seguintes **critérios**:

- Utilização de uma **linguagem clara**, tentando tanto possível não complicar a exposição dos conteúdos.
- Fornecimento de **informação sistematizada**, quer de minha autoria quer de outras fontes julgadas interessantes.
- **Não aprofundamento** de certas matérias que se presume virem a ser referidas noutros módulos de aprendizagem, repetindo apenas a informação considerada essencial para a compreensão dos conteúdos.
- Utilização sempre que possível da **experiência dos participantes** como ressonância à exposição, que será utilizada como instrumento de participação e de aprofundamento da reflexão crítica.
- **Seleção de informação** considerada essencial, pondo de parte subtilezas académicas que irão gastar tempo inutilmente.

O presente texto está organizado em três partes:

- Na primeira, iremos reflectir sobre os **instrumentos de observação** da realidade organizacional. Começarei por fazer uma breve reflexão sobre a ideia de indicador, propondo-vos, em seguida, um modelo de abordagem sistémica das organizações com seis tipos de indicadores. No segundo capítulo iremos discutir algumas técnicas de recolha de dados, visto que em muitas ocasiões, o profissional quando chega a uma organização não encontra informação organizada para avaliar, precisando de a recolher.
- Na segunda parte, aprofundarei o **modelo de análise** que propus anteriormente. em três capítulos que se debruçarão sobre os outputs, o ambiente externo, os inputs e o ambiente interno da organização. No fim de cada um destes capítulos , existe uma lista de perguntas que poderão servir de guia numa situação de análise organizacional.
- Finalmente, na terceira parte, após uma reflexão sobre algumas referencias importantes que deverão balizar e orientar a intervenção, iremos falar brevemente de um conjunto de **áreas de intervenção** que se têm revelado estratégicas para a mudança.

Em cada capítulo, encontrarão alguns textos de apoio que complementarão a exposição do texto principal, para além de uma bibliografia sumária sobre o assunto do capítulo.

PARTE 1 - OS INSTRUMENTOS DE OBSERVAÇÃO

**CAP. 1 - OS INDICADORES COMO INSTRUMENTO DE
ANÁLISE E INTERVENÇÃO ORGANIZACIONAL**

O primeiro assunto sobre que iremos reflectir neste seminário é o dos instrumentos de observação: Tal como o médico tem instrumentos apropriados - quer de ordem física como o simples estetoscópio, quer de ordem metodológica, como as "árvores" de questões que põe ao paciente e a si próprio no acto de observação - que lhe permitem o diagnóstico e o prognóstico, o analista e interventor organizacional necessita de ferramentas que lhe permitam perceber com clareza as principais variáveis que determinam a estrutura e funcionamento da organização.

É esse o sentido do presente capítulo: Numa primeira parte abordar-se-á brevemente a problemática dos indicadores como instrumento de análise e intervenção organizacional. Depois, deter-nos-emos um pouco sobre algumas técnicas de recolha de dados, comuns nas Ciências Sociais e de grande utilidade quer na análise quer na intervenção organizacional.

1. Questões conceptuais

A palavra "indicador", ensina-nos a Enciclopédia Britânica, designa um **instrumento que revela condições ou aspectos da realidade, que de outra maneira não seriam perceptíveis à vista desarmada**. Descodificando esta definição em partes inteligíveis observamos que:

- 1º Trata-se de um **instrumento**, i.e. não é um fim em si. Desta natureza instrumental, emerge a preocupação de combater o erro, frequente, de gastar demasiadas energias e tempo que poderiam ser utilizados para atingir os objectivos principais da organização. É o que acontece, por exemplo, com algumas estatísticas complicadíssimas que por vezes os serviços operacionais das organizações são obrigados a recolher para os centrais: Ocupam demasiado tempo (e por consequência saem mais caras) tendo benefícios insignificantes relativamente a custos. Na terceira parte abordaremos este problema a propósito das empresas norte-americanas que se têm salientado pelos seus resultados, apesar da recessão geral.
- 2º Outro aspecto da definição de indicador que nos parece significativo é a sua faceta de **revelador**: Tal como o revelador fotográfico, que é uma substância que permite o aparecimento da imagem na chapa impressionada, de outro modo não perceptível, **o indicador faz emergir informação**, doutra maneira dificilmente inteligível.

Todavia, não se limita a fazê-lo cegamente: Se tratássemos toda a informação que percebemos, enlouquecíamos, porque como refere Edgar Morin, a sociedade actual vive envolta em **nevoeiro informacional**, decorrendo de uma **sobre-informação** a que somos sujeitos pelos vários media, de uma **sub-informação** sobre zonas sociais e geográficas significativas, como o sub-mundo das grandes cidades ou os continentes inteiros de que obtemos informação superficial, e de uma **pseudo-informação** provocada pela propaganda.¹

Fiquei aqui

No meio deste turbilhão informacional, é necessário ao Homem recorrer a processos de seleccionar informação útil. É neste contexto que surgem os indicadores. A própria palavra

¹ MORIN, E. (1981), *As Grandes Questões do Nosso Tempo*, Lisboa, Ed. Notícias, (sem data de edição portuguesa).

indicar, faz luz sobre este potencial revelador dos indicadores: Ela significa **apontar, dar a conhecer, revelar, significar, dar sinal de, determinar...**

A partir do que acabo de referir, pode-se definir operacionalmente **indicador** como um **instrumento construído com o objectivo de revelar certos aspectos pertinentes de uma dada realidade, de outro modo não perceptíveis, com o fito de a estudar, de a diagnosticar e ou de agir com ela.**

À primeira definição referida, acrescentei as ideias de construção, sublinhando que o indicador é sempre um instrumento artificial, de pertinência, acentuando a sua faceta selectiva, e de pragmatismo, fazendo ressaltar a sua natureza de "informação para a acção". Esta última ideia merece ser sublinhada: Com efeito, em toda a nossa vida quotidiana utilizamos indicadores, se bem que muitas vezes não nos apercebemos que o são:

- Por exemplo, o **médico**, para diagnosticar de que padece o cliente, utiliza indicadores quer de **carácter qualitativo**(palidez ou rubor da pele, dimensão da pupila, queixas do doente, etc.) quer **quantitativos** (tensão sanguínea, velocidade de sedimentação, quantidade de glóbulos, percentil do peso e da altura, etc.).
- O **meteorologista**, por seu turno, não poderia exercer a sua profissão se não usasse indicadores da pressão atmosférica, da temperatura, da humidade, da quantidade de precipitação e de tantos outros.
- O **simples motorista** - e muitos de nós o somos - tem indicadores de nível de gasolina e óleo, da velocidade, das rotações do motor, etc.

2. Indicadores demográficos e económicos

Ora se os indicadores são tão úteis no nosso quotidiano, por maioria de razão o serão para entendermos o sistema social onde estamos mergulhados, cuja complexidade e diversidade necessita ser descodificada, sistematizada e medida para ser inteligível.

Os primeiros neste campo, a serem sistematicamente recolhidos e tratados foram os **indicadores demográficos**, que permitiram aos investigadores e administradores aperceberem-se com maior rigor e clareza de aspectos relacionados com a **estrutura da população** - como a sua distribuição espacial e funcional - e retratam a sua **dinâmica** - através dos indicadores de natalidade, mortalidade e migrações. A resultante prática da utilização dos indicadores demográficos foi tão grande, que há autores que a referem como um dos pilares fundamentais sobre o qual assentou o Estado-Providência.² Sem o seu uso, as ciências sociais dificilmente dariam os passos que deram. Recordemos por exemplo, o já clássico estudo de Durkheim sobre o suicídio, baseado essencialmente em indicadores deste tipo.

Paralelamente e respondendo às necessidades de analisar as grandes crises económicas dos dois últimos séculos desenvolveram-se os **indicadores económicos** que todos os dias vemos, ouvimos e vemos nos media.

Os indicadores demográficos e económicos, contribuíram significativamente para a compreensão do sistema social. Todavia, havia problemas extra-económicos trazidos pela organização social e pela mudança que lhes escapavam. Houve então que criar instrumentos que permitissem revelar com clareza e precisão o que se estava a passar. É desta necessidade que emergem os primeiros estudos sobre indicadores sociais.

² ROSANVALON, P.(1985), *A Crise do Estado-Providência*, Lisboa, Inquérito,.

3. Indicadores Sociais

Estes, tal como no caso dos media que acima aponte, podem ser quantitativos ou qualitativos:

- Um exemplo de indicador quantitativo é a taxa de mobilidade intergeracional calculada por Birnbaum e a sua equipa, construído para revelar a fraca mobilidade social existente na classe dirigente francesa nos últimos 30 anos:³ Para a construir, Birnbaum começou por agrupar as diversas profissões em diferentes níveis de status social. Seguidamente, interrogou a sua amostra - construída por pessoas que detinham posições de poder nas organizações públicas e privadas francesas - sobre a sua profissão e acerca da profissão do pai. Com base nestes elementos constituiu o indicador referido - a taxa de mobilidade intergeracional - que, como o nome indica, se destina a revelar a mobilidade social no espaço de uma geração:
- Considerou haver **mobilidade vertical ascendente** quando a posição social do pai é contrário.
- Por outro lado, considerou haver **mobilidade socialmente horizontal**, quando pai e filho pertencessem a profissões diferentes mas do mesmo nível e **hereditariedade social** quando pai e filho tivessem exactamente a mesma profissão e o mesmo nível hierárquico.

De acordo com aqueles critérios, Birnbaum observa que em França, nos últimos 30 anos, se deu uma diminuição substancial de mobilidade ascendente, ocorrendo com cada vez mais frequência a situação de dirigentes Franceses - quer do sector privado quer do sector público - serem filhos de dirigentes ou de ex-dirigentes.

- Por seu turno, os **indicadores qualitativos** não são menos importantes na produção científica contemporânea. Um exemplo ilustrativo é o quadro de cerca de 70 indicadores de que Oscar Lewis se serve para caracterizar a cultura da pobreza,⁴ e que podemos observar na fig. 1.

Quer os indicadores sociais quantitativos quer os qualitativos, são construídos para atingir objectivos concretos:

- Em primeiro lugar para **retratar a realidade social** nas suas facetas estrutural e dinâmica;
- Em segundo lugar, para **revelar as percepções dos diferentes grupos sociais** sobre o sistema social;
- Em terceiro lugar, para **planear a intervenção social**;
- Finalmente, para **avaliar essa intervenção** com clareza e rigor.

Utilizando o conceito operacional anteriormente definido, podemos dizer que, **os indicadores sociais são instrumentos construídos com o objectivo de revelar certos aspectos pertinentes da realidade social, de outro modo não percepcionáveis, com o fito de a estudar, de a diagnosticar e sobre ela entrevir.**

A sua utilidade prática é evidente, cometendo-se, sem a sua utilização correcta graves erros de planeamento, organização e administração dos recursos. Recordo-me, à laia de exemplo,

³ BIRNBAUM, P. - *La Classe Dirigeante Française*, Ed. P.U.F., Paris, 1978.

⁴ LEWIS, O. - *A Cultura da Pobreza*, in vários, "O Homem Contra a Pobreza", Ed. Expressão e Cultura, Rio de Janeiro, 1969

de uma história que retrata a má utilização dos indicadores: Há alguns anos, num determinado serviço público quiseram-se avaliar os custos médios das crianças atendidas pelo estabelecimento de educação especial, tendo-se chegado à tese que nalguns estabelecimentos oficiais o custo per capita era muito mais elevado que nos estabelecimentos particulares. Após longa troca de ideias, chegou-se à conclusão que o cálculo do indicador não era correcto: De facto, havia-se construído a fórmula desta maneira:

$$CMCm = \frac{CTMm}{CMm}$$

em que:

CMCm = Custo médio mensal de cada criança

CTMm = Custo total médio mensal

CMm = N°. médio de crianças utentes

Todavia esta fórmula ignorava que alguns estabelecimentos oficiais tinham outras respostas, para além do atendimento permanente a um certo tipo de crianças: Funcionavam como Centros de Recursos, com programas de apoio específico para crianças e jovens de fora e como centros de formação para professores do ensino regular. Se contássemos como utentes (que eram) as primeiras e os segundos a capitação diminuía extraordinariamente porque o denominador da fórmula aumentava.⁵

4. Critérios para a construção de indicadores sociais

O primeiro critério que diversos autores referem, para a construção de indicadores sociais é a sua utilidade: Com efeito ao construir um indicador há que questionar **se ele poderá ser útil quer para a análise da realidade quer para a intervenção dos autores sociais.**

Os métodos utilizados para a sua elaboração são variados: Pode-se **partir de dados já disponíveis e utilizá-los em bruto** (por exemplo: número de crianças atendidas em amas numa determinada zona) **podem-se construir índices a partir da sua combinação** (por exemplo: número de crianças atendidas em amas numa determinada zona sobre o número de crianças do grupo etário respectivo existente na mesma zona vezes mil, o que proporciona um índice de impacto da "resposta amas" por mil);

- podem-se ainda ter de recolher dados brutos **através de pesquisa directa para responder a certas questões.**

(Por exemplo, ainda reportando-se ao caso das amas: número de mães que utilizaram amas em vez de creche tradicional, se lhes fosse dada alternativa).

⁵ A fórmula deveria ser a seguinte para revelar a realidade:

$$CMC = \frac{CTMm}{UMm} \text{ em que: } UMm = \text{N}^\circ. \text{ médio de utente}$$

FIG. 1 - Quadro de indicadores qualitativos que indiquem a cultura da pobreza, seg. Oscar Lewis

- | |
|---|
| <p>1 - Relação com a sociedade envolvente</p> <ol style="list-style-type: none">1. Falta de recursos económicos2. Medo3. Suspeita4. Discriminação5. Apatia6. Salários baixos7. Desemprego e subemprego crónicos8. Rendimentos baixos9. Ausência de posse de propriedades10. Ausência de posse de economias11. Ausência de reservas alimentares no lar12. Ausência de \$ no dia-a-dia13. Alta taxa de use de penhores para crédito14. Alta taxa de uso de agiotas locais15. Créditos locais espontâneos16. Uso de roupas e mobiliário em 2ª mão17. Prática de compra de pequenas quantidades de géneros18. Baixa produção e baixo consumo19. Baixa taxa de alfabetização20. Baixa participação nos sindicatos21. Baixa participação nos partidos políticos22. Baixa participação em associações semelhantes23. Baixa utilização dos bancos24. Baixa utilização dos hospitais25. Baixa utilização de grandes lojas26. Baixa utilização dos museus e galerias27. Ódio à polícia28. Desconfiança face à hierarquia da "outra cidade" (governo, administração, etc.)29. Desconfiança face à Igreja30. Consciência dos valores da classe média, mas sem os praticarem31. Alta taxa de casamento consensual32. Alta taxa de jus materno <p>2 - Natureza da comunidade</p> <ol style="list-style-type: none">33. Más condições habitacionais34. Amontoamento (sobrelocação)35. Fraca organização36. Consciência de pertença face ao exterior <p>3 - Caracterização da família</p> <ol style="list-style-type: none">37. Ausência de infância como fase protegida38. Iniciação sexual permutara39. Uniões livres em casamentos consensuais40. Alta taxa de abandonos41. Alta taxa de famílias chefiadas por mães42. Maior conhecimento do parentesco materno43. Maior autoritarismo44. Falta de vida privada45. Enfase verbal sobre a solidariedade familiar, desmentida na prática |
|---|

4 - Individual

46. Forte sensação de marginalidade, desamparo, dependência, inferioridade, resignação e fatalismo

47. Alta incidência de privação materna e de oralidade

48. Estrutura fraca do ego

49. Confusão quanto à identificação sexual

50. Falta de controle sobre os impulsos. Espontaneidade comportamental

51. Orientação quase exclusiva para o Presente. Fraco sentido de Passado e Futuro do Exterior

52. Machismo

53. Tolerância quanto a patologia fisiológica

54. Ausência de consciência de classe

55. Baixo nível de aspirações

56. A aventura é um valor

57. Presença quotidiana da violência

Fonte: Lewis, O. - *A Cultura da Pobreza*, op. cit., cit. in Carmo, H., **Serviço Social de Comunidades e Desenvolvimento comunitário**. 1983-86

5. Críticas e limitações ao uso dos indicadores

Por aquilo que expus até aqui, dir-se-ia que os indicadores apenas têm aspectos positivos e que o seu uso não se reveste de grandes riscos, desde que tecnocraticamente bem construídos e utilizados: Ora, de facto, diversos autores têm salientado alguns perigos e limitações que convém aqui sintetizar:

- Em primeiro lugar, dada a sua natureza instrumental, convém nunca esquecer que **a sua selecção depende sempre de além** (técnico ou gestor) com uma determinada concepção dos fenómenos. O caso acima referido dos cursos médios per capita é significativo. Muitas vezes, os indicadores em vez de serem construídos para entenderem um dado aspecto da realidade, são-no para provar teses pré-concebidas.

- Em segundo lugar, **a realidade social é tão complexa que não se pode quantificar totalmente, ou pelo menos com economia**: Um conjunto de emoções surgidas numa entrevista psicoterápica, por exemplo, que fornecem ao psicoterapeuta dados sobre a urgência da resposta podem, de facto, ser quantificadas através de análise de conteúdos,⁶ mas o seu custo sairia extraordinariamente caro, face aos benefícios colhidos pela sua utilização.

- Em terceiro lugar, o uso indiscriminado de indicadores quantitativos conduz ao **vício de considerar o não quantificado como especulativo e o quantificado como científico**, problema teórico tão bem desmascarado por Wright Mills⁷.

- Finalmente, não poderíamos terminar esta reflexão crítica, sem pôr um problema de carácter metodológico: A fragmentação da realidade em indicadores é apenas uma fase analítica que carece de uma síntese posterior, através da sua interpretação. **Só com este trabalho posterior, poderemos dar significado aos indicadores e englobá-los num contexto compreensivo.**

⁶ BARDIN, L. - *Análise de Conteúdos*, Ed. 10, Lisboa, 1979

⁷ MILLS, W. - *A Imaginação Sociológica*, Ed. Zahar, Rio de Janeiro, 1969

6. O problema dos utilizadores

Outro factor particularmente importante a ter em conta quando queremos construir um quadro de indicadores é o dos seus **futuros utilizadores**.

- A quem se destinam os indicadores?

A apoiar o trabalho do pessoal do sector da produção? A ajudar a gestão da secção de vendas? A servir de suporte aos órgãos superiores de gestão para as funções planeamento, gestão de recursos humanos ou gestão financeira? A sensibilizar públicos externos da organização, para os seus resultados e a sua função social?

Conforme os utilizadores, assim deveremos construir e adequar os indicadores: Assim, enquanto que os serviços operacionais da organização - por exemplo os sectores da produção, de aquisições e de vendas - necessitam de indicadores muito específicos sobre certos aspectos restritos, os órgãos de gestão situados no topo da hierarquia carecem de indicadores menos pormenorizados mas que envolvam todos os campos de actuação. Por seu turno, a informação a prestar aos públicos externos deverá ser dada com objectividade mas os indicadores a utilizar neste caso, deverão ser extremamente fáceis de descodificar, dada a heterogeneidade dos público-alvo.

Se não houver o cuidado de adequar os indicadores aos utilizadores potenciais, correm-se sérios riscos de produzir "**nevoeiro informacional**", quer por excesso de informação, quer por defeito. Pelo contrário, se houver a preocupação da adequação, aumenta-se a "**visibilidade social**"⁸, combatendo-se pré-conceitos e pondo-se as verdadeiras questões. Um exemplo para ilustrar:

É comum ouvir-se dizer que a Administração Pública Portuguesa tem gente a mais. Esta afirmação resulta da utilização grosseira do indicador "nº. de efectivos da administração pública". Todavia ela produz nevoeiro informacional, i.é, põe na penumbra alguns problemas reais do nosso potencial humano. Se, por exemplo, desmontarmos o nº. de efectivos da administração por categorias profissionais, verificaremos que:

- 20% do pessoal está na carreira administrativa.
- 24% dos efectivos pertence à carreira de pessoal auxiliar.
- 7% são técnicos superiores.
- 0,65% são dirigentes.
- 23% integram o pessoal docente.

Se se pode levantar a hipótese de termos pessoal administrativo e auxiliar a mais, ninguém de bom senso poderá defender que temos técnicos superiores, dirigentes ou professores em demasia. (Para completar o exemplo veja o texto nº. 1).

7. Os indicadores de gestão

A quantidade de indicadores que integram a informação bruta disponível nos sistemas estatísticos, é excessiva para a utilização quotidiana, apesar de indispensável como banco de dados. Desta ideia de excesso de informação, conjugada com a de carência de indicadores que permitam retratar a eficiência e a eficácia das organizações surgiu a ideia dos indicadores de gestão.

⁸ ROSANVALLON, P. - op. cit.

Podemos defini-los como o tipo de indicadores que permitem sistematizar informação suficiente, para preparar, tomar e executar decisões, com rapidez e eficácia. Estes indicadores, destinam-se fundamentalmente a reduzir a incerteza inerente aos actos de decisão. Se, como acima referi, os indicadores sociais têm de ser bem seleccionados para serem úteis, o problema de selecção põe-se com especial premência quando tratamos de indicadores de gestão: Vivendo nós hoje numa época de mudança acelerada em que, como refere Troffler, o Futuro entra cada vez mais depressa no Presente sem pedir licença,⁹ os gestores não podem ser pilotos que comandam aviões supersónicos com instrumentos de pilotagem do tempo de Lindberg: têm, portanto, de possuir um **painel de comando** (Tableau de bord) com os **indicadores exclusivamente adequados à gestão e não mais que esses**. Estando nós a viver já na **sociedade de informação** cuja principal característica é de ser uma sociedade de **saber intensivo** por contraposição à sociedade de **capital intensivo** tipicamente industrial, **há que saber gerir esse saber**.¹⁰

8. Contribuição da abordagem sistemática

Para a construção de qualquer painel de comando, põe-se com muita clareza a cada gestor, o problema da **selecção**, traduzido na questão: Que indicadores são indispensáveis para eu pilotar a minha organização? (seja ela uma empresa privada ou qualquer unidade orgânica do sector público). Para responder a esta pergunta, parece-me útil recorrer a uma metodologia sistémica:

A abordagem sistémica resulta da convergência teórica e metodológica da Biologia, da Teoria de Informação, da Cibernética e da Teoria de Sistemas, ao longo dos últimos 30 anos, e constitui hoje um poderoso meio de comunicação entre diversos cientistas e técnicos de diferentes formações, como que uma hipótese de "**esperanto científico**".

Por outro lado, tem-se apresentado como um excelente **instrumento metodológico**: Roynay, por exemplo, chama-lhe **macroscópio**, porque à semelhança do **microscópio** - instrumento inventado para imergir no mundo do **infinitamente pequeno** - e do **telescópio** - invenção construída para mergulhar no universo do **infinitamente grande**

- o **macroscópio** é uma ferramenta metodológica que permite ajudar a tornar inteligível o **infinitamente complexo**.

Esta abordagem, parte da noção de **sistema** que se pode definir como um **conjunto de elementos em interacção dinâmica organizados em função de um dado objectivo**.

Todos os elementos que existem no Universo são sistemas e podem ser analisados como tais. O simples facto de poder utilizar a mesma abordagem para entender o sistema solar, o ecossistema terrestre, uma dada sociedade humana, uma organização, a cidade onde moramos, qualquer ser vivo, uma célula ou o próprio átomo, dá-nos uma ideia das fronteiras que se abrem à investigação e à intervenção humana, com a utilização deste tipo de abordagem. (Veja, sobre isso, os textos 2 e 3).

⁹ TOFFLER, A.- CHOQUE DO FUTURO, ED. LIVROS DO BRASIL, SEM DATA DE EDIÇÃO PORTUGUESA, C. 1970, LISBOA

¹⁰ Sobre a Sociedade de informação e o seu impacto na sociedade portuguesa, veja-se por exemplo:
- Bettencourt da Câmara, J. - **A III Revolução Industrial e o Caso Português**, in "Seminário dos 80 - Portugal face à terceira resolução industrial, ed. Imprimarte, Policopiado, Lisboa, 1986.
- Janeiro, A. - **Japão, construção de um país moderno**, ed. Inquérito, Lisboa

Como muitas inovações que revolucionaram a História, a abordagem sistémica repousa em algumas ideias simples, facilmente apreensíveis, que aqui apenas recorro dado já serem do domínio comum:

- Em primeiro lugar, na ideia de **fronteira** ou limites do sistema que lhe conferem uma identidade própria.

Seguidamente, as ideias de **inputs** e **outputs** que poderemos traduzir como "entradas" e "saídas" do sistema, e o **feed-back** que passou para português como "retro-accção, retro-alimentação e post-regulação".

Finalmente, o conceito de **ambiente** subdividido em **externo** e **interno**, que traduz o contexto de que o sistema faz parte e a sua própria estrutura e funcionamento interno.

Nas ciências Sociais e particularmente na Sociologia com Talcott Parsons, e na Ciência Política com vários autores como David Easton, Karl Deutch e Jean William Lapierre, a abordagem sistémica tem sido utilizada com bastante frequência e com resultados animadores. Também no campo do estudo das organizações se tem utilizado esta perspectiva: Jacques Mélése, por exemplo, no seu excelente trabalho sobre análise modular de sistemas de gestão,¹¹ refere que "(...) um dos progressos notáveis dos últimos anos, consistiu em aplicar às organizações (públicas e privadas) a perspectiva dos sistemas" (p.8).

9. O modelo do avião

A partir das reflexões sobre os modelos apresentados por diversos autores,¹² um grupo de trabalho de que faço parte, encarregado de construir um quadro de indicadores de gestão para o Centro Regional de Segurança Social de Lisboa, construiu um modelo de painel de comando¹³ que contém seis tipos de indicadores (Fig. 2):

9.1. Indicadores de ambiente externo

Este tipo de indicadores, revela os **apoios** e as **limitações em geral**, do macrosistema social, que condicionam a organização.

Enquadram-se aqui, todos os indicadores que revelem a situação socio-económica do país (e mesmo internacional) a partir dos quais se podem identificar ameaças e oportunidades globais ao desenvolvimento da organização. Exemplos destes indicadores são os utilizados

¹¹ MÉLÈSE, JACQUES - L'ANALYSE MODULAIRE DES SYSTÈMES DE GESTION, UNE MÉTHODE ÉFFICACE POUR APPLIQUER LA THEORIE DES SYSTÈMES AU MANAGEMENT

¹² Nomeadamente K. Deutch, D. Easton, J.W. LAPIÈRE, L. MEHEL e I. Sharkanski que poderão encontrar na Bibliografia.

¹³ O termo "painel de comando", foi escolhido em vez de "tableau de bord" pelas seguintes razões:

1º Porque se nos afigurava de um seguidismo cultural inútil a manutenção da terminologia francesa, quando existe um termo português perfeitamente adequado.

2º Ao usarmos uma expressão portuguesa pretendemos dar um modesto contributo para a democratização deste conceito, numa altura em que se abusa de terminologias importadas que não têm outro efeito senão criarem "nevoeiro informacionl" pela implementação de gírias de "sociedades secretas".

3º O termo "painel de comando" parece-nos sugestivo, pela analogia que estabelece com os painéis de comando dos aviões, que contém informação indispensável à pilotagem.

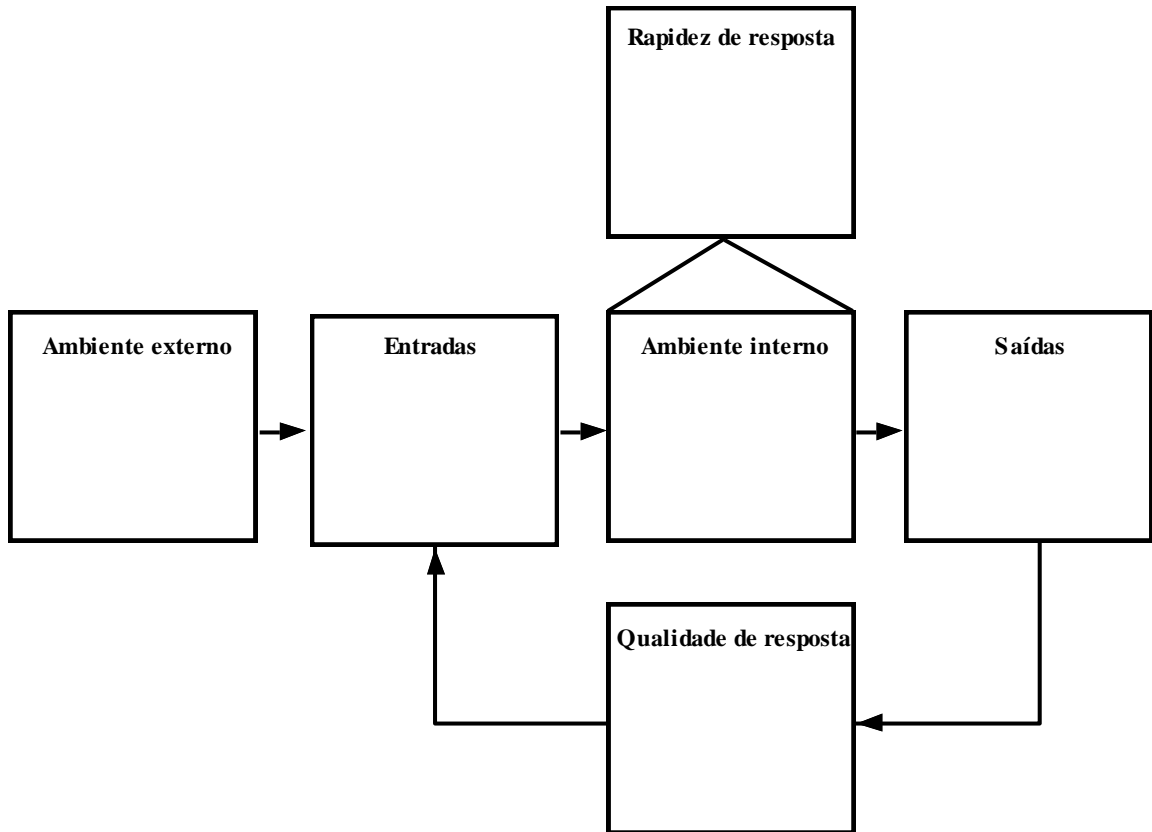
vulgarmente em macro-economia (ex.: taxa de juro), bem como alguns indicadores sociais condicionados da situação socio-económica do país (ex.: taxa de desemprego).

9.2. Indicadores de "entradas"

Consideram-se indicadores de "entradas", todos os que designam **as exigências, os recursos** e as **limitações** que entram no sistema organizacional.

- Entendem-se por **exigências**, o conjunto de entradas provindas do mercado, que exigem - como o nome indica - uma determinada gama de produtos acabados (bens ou serviços), numa determinada **quantidade** e possuidores de um dado **nível de qualidade**.
Quando se fala aqui de "exigências", quer-se salientar a pressão do mercado sobre a organização, no sentido de que se esta não lhe responde será ultrapassada pela concorrência,
- Na rubrica **recursos**, englobamos o conjunto de **meios** que entram na organização, como o pessoal recrutado num dado período, o património adquirido (instalações, equipamentos, viaturas) e as receitas das organizações.
- Finalmente sob a designação de "**limitações**" figuram as directrizes legais limitadoras, as dificuldades de obtenção de crédito, etc.

FIGURA 2
"MODELO DE AVIÃO"



NOTAS:

- 1ª - A configuração deste modelo assemelha-se a um avião, apresentando uma analogia sugestiva para a pilotagem organizacional.
- 2ª - Por outro lado distancia propositadamente os indicadores de ambiente externo dos outros 5 tipos, permitindo chamar a atenção para a presença dos primeiros, sem todavia os pôr a nível da gestão do quotidiano.

9.3. Indicadores de ambiente interno

Este tipo de indicadores, pretende **revelar o interior da organização**, com o seu potencial e dinamismo. Também é através do confronto deste tipo de indicadores com os resultados obtidos (saídas) que se procurará avaliar a eficiência do sistema, pela afectação dos seus recursos aos produtos finais.

Vejamos alguns exemplos de indicadores de ambiente interno:

- Que retratem o **potencial** da organização:

- a) N° de divisões orgânicas
- b) N° de níveis hierárquicos
- c) N° e, área coberta da rede de edifícios
- d) N° e distribuição de efectivos (por grupos profissionais, idades, sexos, antiguidade, remunerações, etc.)

- Que revelem a **eficiência** da organização:

- a) Valor monetário do produto acabado/recursos materiais afectados ou por recursos humanos afectos
- b) Quantidade de produto acabado produzido/recursos afectos

Outro aspecto da realidade que os indicadores de ambiente pretendem revelar, é o **estado de satisfação ou insatisfação** do pessoal, que normalmente se designa por "moral".

O moral, pode ser medido directamente, através de sondagem, ou através de índices indirectos, que apesar de não terem sido construídos para testar o estado de satisfação ou insatisfação do pessoal, podem-nos fazer levantar hipóteses interessantes.

É o caso dos índices de formação e de absentismo: Os primeiros, têm sido relacionados com situações de moral elevado, enquanto que os segundos apresentam-se elevados quando o moral da organização é baixo.

9.4. Indicadores de "saídas"

Este tipo de indicadores revela as respostas da organização às suas entradas, ou seja, os **bens produzidos**, os **serviços prestados**, e as suas "**Imagens de Futuro**", ou seja o quadro de objectivos que a organização concebe e que expressam o seu "querer organizacional". Também se englobam nesta rúbrica, os **recursos saídos** (despesas, pessoal saído, etc.).

9.5. Indicadores de rapidez de resposta

Neste tipo, inclui-se o conjunto de indicadores que regista o tempo que medeia entre uma dada entrada e a saída correspondente. Como exemplo pode-se referir:

- **Tempo médio de elaboração** de uma dada linha de produtos (ex.: automóveis) num período X (mês, ano) medido entre a data da 1ª tarefa de fabricação e a última.

O exemplo dado reporta-se a uma organização cujo produto final é um bem - o automóvel. Todavia, o mesmo tipo de indicador pode ser utilizado para uma organização produtora de serviços. Vejamos um exemplo para ilustrar, respeitante ao Centro Regional de Segurança Social de Lisboa:

Tempo médio de processamento dos subsídios de doença num período X.

Este indicador, poderá ser calculado por amostragem de processos e medirá o tempo médio ocorrido, num determinado período (mês, ano), entre as datas das baixas e as datas do pagamento dos subsídios de doença. Numa fase posterior, quando possuímos funciogramas que retratem os circuitos que o pedido de subsídio percorre no interior do Centro Regional poderemos medir os tempos médios de resposta de cada unidade orgânica. Outro exemplo poderia ser um índice calculado pela fórmula.

$$RR_n = \frac{PR_n}{P_n - 1 + PD_n}$$

em que:

RR_n = índice de rapidez de respostas num período N

PR_n = N° de processamentos efectuados no período N

P_{n-1} = N° de processamentos pendentes do período anterior

PD_n = N° de pedidos de processamentos entrados no período N

A aplicação deste índice permitiria observar, por exemplo recuperações de atrasos ($RR_n > RR_{n-1}$) e se o serviço estava completamente em dia ($RR_n = 1$).

9.6. Indicadores da qualidade de resposta

Este tipo de indicadores, pretende revelar se as saídas do sistema respondem, de facto às necessidades expressas pelas entradas e calcula-se pelos feed-backs aos outputs. Como exemplos de indicadores de qualidade podemos referir: - Um índice de qualidade de resposta (IQR) assim formulado:

$$IQR_N = \frac{Rp_N}{Pp_N}$$

em que:

R_p = N° de reclamações acerca

P_p = N° de unidades de produto acabado colocadas no mercado nesse período N.

O número de notícias que expressam atitudes positivas, neutras ou negativas dos meios de comunicação social face a actuação da Organização (através de técnicas de análise de impacto e análise de conteúdo).

Para uma ilustração do modelo do avião, veja-se o texto nº 4, em que o procurei aplicar a duas unidades orgânicas de um Ministério.

10.A ideia de escala e os painéis de comando

Outra ideia importante ligada à de painel de comando é a de **escala**. Tal como nos mapas, deverão existir várias escalas de painéis de comando.

Tomemos dois exemplos para ilustrar esta ideia:

- O painel de comando dos gestores de maior nível hierárquico, tal como o mapa de 1:1milhão, tem por objectivo fornecer uma **visão de conjunto** sobre toda a organização.
- Todavia aquilo que ganha em visão de conjunto, perde em pormenor. O **índice de absentismo**, por exemplo, deverá revelar a situação global da Organização e por grandes grupos funcionais (ex.: Divisões nas grandes empresas, D. de Serviço na Administração Pública) mas não deverá descer a maiores pormenores.
- Por seu turno no painel de comando do coordenador de uma pequena secção, tal como no mapa de 1:20.000, aparecem-lhe indicadores mais pormenorizados, perdendo todavia

visão de conjunto. Aqui o **índice de absentismo** que nos serviu de exemplo, deverá ser o daquela unidade orgânica e eventualmente o índice médio das unidades orgânicas do mesmo nível para poder ter uma referência.

Outro exemplo: Aos gestores de mais elevado nível hierárquico, poderá interessar ter no seu painel de comando um índice de impacto global de determinado produto calculado pela razão entre o número de unidades vendidas e as que se poderiam vender em caso de monopólio do mercado. Por seu turno a um determinado centro de vendas, interessará não só esse índice **afectado à sua zona**, mas também uma série de **índices de eficiência** que relacionarão as vendas feitas com os recursos utilizados para que elas se realizassem (humanos, viaturas, gasolina, tempo, etc.). Em suma, o que quis deixar claro foi que **cada gestor, esteja ele a que nível estiver, tem de possuir um painel de comando à sua escala.**

Outro aspecto a ter em conta na construção de painéis de comando, é o tipo de indicadores segundo a sua especificidade: Assim, cada painel deverá ter um conjunto de indicadores comuns e um grupo de indicadores específicos. Exemplo dos primeiros é a taxa de absentismo: Todos os painéis poderão (deverão?) possuir este indicador, à escala respectiva. Pelo contrário certos índices de eficiência terão de ser específicos à respectiva unidade orgânica: é o caso dos índices de afectação de recursos a determinados programas específicos, que atrás referi.

11. Princípios para a construção de painéis de comando

11.1. Princípio de participação

Se para a selecção dos indicadores comuns poderão contribuir apenas as variadas Chefias (e mesmo isto é altamente discutível), para a concepção de indicadores específicos é indispensável a contribuição de todo o pessoal técnico das unidades orgânicas. Daqui que defenda, aliás na esteira de vários autores, que o princípio de participação é básico para a implementação de quadros de indicadores de gestão, quer por razões de eficácia imediata, quer pelo efeito pedagógico mediato de chamar os técnicos a tomarem parte (participarem) nas actividades de gestão.

11.2. O Princípio da responsabilização

É claro que a simples participação não é suficiente para garantir a eficiência deste processo: é necessário que quer as Chefias quer o pessoal das equipas se sinta responsabilizado por recolher e apresentar os indicadores nos prazos acordados. Daqui, o segundo princípio, o da responsabilização.

11.3. O Princípio da clareza

Os indicadores podem ter sido construídos com ampla participação das equipas, estas podem responsabilmente cumprir os prazos de recolha e divulgação, mas se os indicadores não forem susceptíveis de ser interpretados de igual modo por um número significativo de outras pessoas, de nada servem: por isso defendemos o princípio da clareza.

11.4. O Princípio do rigor

De igual modo, é importante que cada indicador possa medir com precisão a realidade que pretende ser revelador. A sua fórmula de cálculo deve ser conhecida a fim de propiciar a indispensável "visibilidade social". Daqui, o princípio do rigor.

11.5. O Princípio da economia

Finalmente, os custos da sua feitura têm de ser menores que os seus benefícios. Isto implica que, ao se propor um novo indicador, se devem calcular com precisão os custos em tempo e dinheiro que a sua "produção" acarreta, confrontando-os com os benefícios previsíveis.

12. Bibliografia sumária

Para além dos títulos apontados nas notas, parece-me útil indicar ao leitor os que se seguem, que poderão servir como "bibliografia de arranque" para o estudo dos indicadores:

- CARLEY, MICHAEL - *Social Measurement and Social Indicators - Issues of Policy and Theory*, Ed. George Allen & Unwin, London 1981.
 - ROSSI, R. J. e GILMARTIN, K. J. - *Handbook of Social Indicators*, Ed. Garland STPM Press, New York, 1980.
 - VÁRIOS - *La Liste O.C.D.E. des Indicateurs Sociaux*, Ed. Foessa, Madrid, 1967.
- Sobre a abordagem sistémica aplicada em vários domínios pode ver-se por exemplo:
- CARMO, H. - *Não-Violência Activa e Sistema Político*, Ed. ISCSP, Lisboa 1984 (in E.P.S., Vol. XI, nº 1 e 2 - 1983) (pp. 54-59).
 - CARMO, H. - *Os Dirigentes da Administração Pública em Portugal* (Dissertação de Mestrado), Ed. Autor, Lisboa 1985 (Policopiado) (pp. 28 a 34).
 - CARMO, H. - *A Gestão do Sistema de Educação Especial*, Ed. Autor, (Policopiado), Lisboa 1982.
 - CARMO, H. - *Os Indicadores Como Instrumento de Gestão*, Ed. CRSSL, Lisboa 1982.
 - LAPIERRE, J. M. - *A Análise dos Sistemas Políticos*, Ed. Rolim, Lisboa (sem data).
 - MEHEL, L. - *Elementos de uma Teoria Cibernética de Administração*, Ed. A.A. ISCSPU, Lisboa 1970/71.
 - MÉLÈSE, J. - *L'Analyse Modulaire des Systèmes de Gestion, Une Méthode Efficace Pour Appliquer la Theorie des Systèmes au Management*, Ed. Hommer et Techniques, (sem data).
 - MORIN, E. - *O Método*, Ed. Europa América (2 vols.) (s/ data de ed. portuguesa; c. 1977 e 1980).
As Grandes Questões do Nosso Tempo, Ed. Notícias, Lisboa (s/ data de ed. portuguesa) c. 1981.
 - ROSNAY, J. - *O Macroscópio, Para uma Visão Global*, Ed. Arcádia, Lisboa 1977.
 - SHARKANSKI - *Administração Pública*, Ed. Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 1974.
 - TRINDADE, N. - *Sistemas de Informação: Coluna Vertebral da Integração do Organograma, Funcionograma de uma Organização*, Comunicação nº 40 ao 3º Congresso Português de Informática.
 - UNESCO - *O Educador e a Abordagem Sistémica*, Ed. Estampa, LISBOA 1976.

**CAP. 2 - TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS:
ALGUMAS REFLEXÕES.**

1. Introdução

No capítulo anterior, reflectimos sobre os indicadores, como ferramentas utilíssimas para analisar uma organização. Provavelmente, à medida que formos percorrendo aquela temática, terá ocorrido ao leitor que, o que acontece a maior parte das vezes que um indivíduo entra numa organização, é que não vai encontrar um quadro de indicadores à sua espera para ser analisado: muitas vezes irá defrontar-se com um conjunto aparentemente caótico de informações e de "mistérios", que carecem de serem recolhidos, sistematizados e interpretados para serem inteligíveis.

Neste segundo capítulo, irei referir-vos algumas técnicas de recolha de dados utilizadas em ciências sociais, que se podem revelar de bastante utilidade nestas situações.

2. A janela de Johari

Joseft Luft, num pequeno mas muito interessante livro que nos introduz à Dinâmica de Grupos,¹⁴ apresenta um esquema compreensivo dos processos de interacção, que ficou conhecido pela janela de Johari.

- Imagine-se uma janela com quatro vidros (fig. 3) batida pela luz ora por cima ora por um dos lados, ficando os outros dois na penumbra.. O mesmo acontece quando a luz incide do lado esquerdo, iluminando, desta vez, os vidros do seu lado e deixando na escuridão os outros dois.
- O mesmo se passa com a interacção social, diz-nos Joseft Luft: Quando cada um relaciona com outra pessoa, há quatro áreas de si mesmo que influem na interacção:
- A primeira, a que dá o nome de **área livre**, é aquela que é conhecida quer por si quer pelos interlocutores. É o caso do meu nome, idade, profissão, que tive ocasião de vos transmitir na primeira sessão deste seminário.
- A segunda área, é aquela que contem informação só conhecida pelo sujeito e que ele não dá a conhecer aos interlocutores. Luft chama a esta área a **área secreta**. No caso presente, seria a informação de eu ter vivido dois anos em Goa, por exemplo, que os senhores não sabiam e que agora eu passei da minha área secreta para a área livre.
- A terceira área, integra informação sobre o sujeito, apenas conhecida pelos outros sendo desconhecida de si próprio: é a **área cega**. Continuando a usar como exemplo a situação de interacção provocada por esta situação pedagógica, farão parte da minha área cega, todas as imagens que os senhores têm de mim e do meu trabalho, todos os comentários que fazem e de que não tenho conhecimento, etc.

¹⁴ LUFT, J. - *Introdução à Dinâmica de Grupos*, Ed. Moraes (3ª ed.)

FIGURA 3

	Conhecido pelo indivíduo	Desconhecido pelo indivíduo
Conhecido por outros	I Área de actividade livre	II Área cega
Desconhecido por outros	III Área evitada ou secreta	IV Área de actividade desconhecida

- A Janela Johari

Fonte: Luft, J. - p. 29

- Finalmente, há uma quarta área, não percebida por nenhum dos actores sociais em interacção, mas que influi nela de uma maneira importante: É a área inconsciente. Fazem parte dela, o conjunto de informações recalcadas numa fase primitiva do desenvolvimento humano, como o estudou Freud e os seus discípulos, que estão presentes nos comportamentos e atitudes através de lapsos, fobias, etc.

A janela de Johari serve, não só para entender as relações inter-individuais mas também as relações grupais e organizacionais: A primeira visão do analista e do interventor, é tentar entender a organização nestas 4 dimensões:

- A sua **área livre**, com toda a informação disponível sobre si mesma;
- A sua **área secreta**, com os seus circuitos, rede informal de poder rituais institucionais, valores compartilhados, etc.;
- A sua **área cega**, com a imagem que os outros fazem de si mas que os elementos da organização não conhecem;
- E, finalmente, em certos casos e com técnicas bastante elaboradas¹⁵ a sua área inconsciente, no sentido de fazer emergir regras e valores institucionais do inconsciente colectivo que possam estar a bloquear a organização.

É com o fito de vos ajudar a colher dados sobre estas quatro, áreas da organização, que nos pontos seguintes, me debruçarei sobre algumas técnicas de recolha.

3. Pesquisa documental

Uma das primeiras coisas que o analista da organização poderá fazer, é recolher os dados já existentes em **documentos escritos**. Todavia, se não usar critérios rigorosos, irá acumular

¹⁵ Sobre este assunto, vale a pena ler o excelente livro de Remi Hess, *Sociologia da Intervenção*, que consta na biografia. Neste são apontadas diversas técnicas de intervenção, entre as quais a socianálise e a análise institucional que procuram provocar a revelação do inconsciente institucional.

uma quantidade enorme de informação inútil que o irá afogar, não o deixando fazer emergir a informação fundamental sobre a estrutura e funcionamento da organização.

3.1. Onde procurar?

A primeira questão a colocar é "onde procurar documentos escritos pertinentes para compreender esta organização?". De acordo com a importância, dimensão e sector da organização, assim poderemos orientar a nossa pesquisa.

Vejamos alguns exemplos de sítios possíveis:

- Centros de documentação das confederações e associações patronais (A.I.P., C. Comércio, etc.).
- Centros de documentação de sindicatos.
- Centro de documentação da organização (seja ela de serviço público ou empresa privada).
- Centros de documentação dos ministérios com os quais a organização tenha relações (ex.: Uma empresa produtora de serviços no domínio da informática tem relações pelo menos com os Ministérios da Indústria e Tecnologia, com o das Finanças, e com o do Trabalho e Segurança Social).
- Centros de documentação de algumas universidades, etc..

3.2. Como procurar?

A segunda questão que se nos põe é "**como procurar os documentos escritos?**" Estes que podem aparecer-nos nas mais diversas formas (livros, publicações periódicas, pequenas brochuras, etc.), estão organizados segundo determinados critérios documentalísticos (por palavras-chave, por autor, por área geográfica, por título, por assunto, etc.), nem sempre perceptíveis para o leigo. É portanto conveniente que o analista comece por conversar com o **documentalista** do centro, que se pode revelar uma grande utilidade. Essa conversa deverá ser cuidadosamente preparada segundo regras de técnica de entrevista (Vide infra), pois o **documentalista pode-se considerar aquilo que os antropólogos chamam, um informador privilegiado.**

Outra maneira de pesquisar a documentação escrita pertinente, é pelo recurso aos **ficheiros** do centro de documentação. Aqui o analista vai encontrar um primeiro obstáculo: é que os centros de documentação estão organizados de modo diferente, desde os mais actualizados sistemas Thesaurus, (por palavras-chave) que permitem uma pesquisa rápida, por vezes informática, passando pelo velho CDU (Classificação Decimal Universal), até aos mais diversos sistemas de classificação pessoais que a imaginação do documentalista (ou a sua falta) permitem.

3.3. Como explorar o documento?

Uma vez encontrado um conjunto significativo de documentos, o analista pode deparar com uma montanha de informação, que não seria prático consultar "de fio a pavio". Há por isso que utilizar alguns critérios simples que nos ajudem a seleccionar com maior rapidez a informação pertinente. Tomemos como exemplo a exploração de um livro:

- Em vez de o lermos de ponta a ponta, para no fim chegarmos à conclusão que nos foi de utilidade duvidosa, sugere-me a experiência que o deveremos explorar do seguinte modo:

1º Observemos o título, o autor, a data, a editora e o tradutor:

- a) O título relaciona-se com o nosso objecto de estudo?
- b) O autor será digno de credibilidade?
- c) Qual o grau de actualização daquela monografia?
- d) A editora é conhecida? Tem credibilidade?
- e) Estará aquele documento bem traduzido?

2º Mergulhemos um pouco mais na obra e interroguemo-nos sobre a informação que consta nas "orelhas", na contracapa e no índice:

- a) Qual o conteúdo manifesto na obra?
- b) Terá toda ela interesse para a nossa investigação?
- c) Ou apenas nos interessa o capítulo X e o Y?

3º Seguidamente, e **só se o livro tiver interesse**, comecemos por ler a **introdução** e a **conclusão**, a fim de ficarmos com uma ideia global da obra.

4º Então depois, e só depois, vale a pena lermos e tomarmos notas sobre o documento. Aquilo que nos poderia ocupar vários dias a analisar, ocupou-nos apenas duas ou três horas...

O exemplo dado, do livro, aplica-se a qualquer tipo de documento, com as devidas adaptações: Por exemplo, muitos artigos de revistas já têm um pequeno sumário e subtítulos; Os relatórios normalmente têm, para além dos elementos identificadores, um índice, uma conclusão e outros indícios, que nos permitem apreendê-lo com maior rapidez que se o lermos de ponta a ponta.

3.4. Como registar os dados?

O problema que se põe a seguir é como registar os dados. A maneira mais simples é através do uso de fichas de leitura - quer com o suporte tradicional de cartolina, quer com o suporte magnético, em disquete. Não me alongarei sobre isto pois existe bibliografia em português suficientemente esclarecedora, bem como software apropriado.¹⁶ Apenas quero deixar uma palavra para a necessidade de ter uma boa classificação de ficheiro, a fim de facilitar a procura posterior, eventualmente por palavras ou temas-chave.

3.5. Que tipo de documentos procurar?

Seguidamente interessa ao analista, procurar os diversos tipos de documentos disponíveis dos quais salientaremos, pela sua importância para a análise organizacional, os seguintes:

3.5.1. Arquivos da organização

¹⁶ Sobre o modo de fazer uma ficha de leitura veja-se por exemplo: Rego, Silva - **Lições de metodologia e crítica históricas**, ed. J. I .U., Lisboa, Acerca do software, existe uma série de programas poderosos, para sistemas micro, que permitem criar e tratar ficheiros: Exs. - Lotus 1, 2, 3,: Framework; D Base III

Fazem parte dos arquivos da organização, **informações, pareceres e relatórios** da máxima importância para a sua compreensão.

De igual modo, lá aparecem os **planos de acção**, os **relatórios de gerência** e contas, que nos dão uma ideia de **como a organização se imagina e quer ser imaginada**. O analista deverá ter em conta que nem tudo o que se escreve é verdadeiro, usando por isso o documento como um de vários indícios a ter em conta para a constituição do seu futuro diagnóstico.

3.5.2. Estatísticas

Outros documentos muito úteis são as estatísticas: Elas permitem-nos detectar tendências, dando-nos informação económica sobre grandes números. Há, todavia, que nos procuremos defender de vários riscos que contêm:

- Em primeiro lugar, como deixei claro no capítulo anterior, as estatísticas são feitas por pessoas com determinados critérios que precisamos conhecer.
- Em segundo lugar, elas por vezes estão deformadas por dificuldades de recolha de dados (exemplos disto, são as estatísticas de rendimentos).
- Finalmente elas têm de ser cruzadas com outras fontes de dados a fim de testar a sua veracidade e de lhes dar uma sentido compreensivo.

3.5.3. Documentos difundidos

Um outro tipo de documentos extremamente útil para a compreensão da organização, é o que integra os documentos difundidos. Situam-se neste grupo, os artigos sobre a organização difundidos na Imprensa Nacional e Regional, os órgãos oficiosos da organização (jornais, boletins, ordens de serviço) e os comunicados dos vários interlocutores internos, como o conselho de gerência, a comissão de trabalhadores e os sindicatos.

Estes documentos revestem-se de grande importância por nos fornecerem indícios sobre:

- 1º A imagem que os vários actores sociais (externos e internos) têm da organização
- 2º As visões multifacetadas existentes sobre alguns problemas chave da organização, os quais funcionam como "reveladores" institucionais. (Vide no capítulo anterior a noção de revelador a propósito da definição de indicador).

3.5.4. Análise de impacto e análise de conteúdo

Para analisar os diversos tipos de documentos, os especialistas têm utilizado técnicas de análise de impacto e de conteúdo.¹⁷ Basicamente, o objectivo destas técnicas é o de:

- Identificar a influência que exerce sobre o leitor. (Análise de impacto)
- Revelar o conteúdo do documento. (Análise de conteúdo)
- A **análise de impacto**, bastante usada na análise de imprensa utiliza diversos indicadores através dos quais se pretende deduzir o impacto do documento na opinião pública. (Para aprofundar este ponto, leia o texto de apoio nº 5).

¹⁷ Veja-se sobre isto

Bardin - **Análise de conteúdo**

Muchielli - **L'Analyse de contenu**

- A **análise de conteúdo**, definida por Berelson como uma (...) "técnica de pesquisa para a descrição objectiva sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação",¹⁸ exige uma tenacidade própria que não é possível transmitir neste curto seminário. Apenas a refiro para o caso de os senhores participantes dela necessitarem na vossa vida profissional, caso em que recomendo a bibliografia inserta no fim deste capítulo, bem como o recurso a especialistas das Ciências Sociais.

3.6. Documentos não-escritos

Para além dos documentos escritos, existem outros susceptíveis de serem utilizados pelo analista: É o caso dos **objectos**, e dos **documentos audiovisuais**.

3.6.1. Os objectos como documentos

Muito utilizados pelos Antropólogos no estudo de culturas tradicionais, o estudo dos objectos tem sido um pouco descurado na investigação de sociedades complexas, como a industrial. A verdade porém, é que o **objecto**, fornece elementos valiosíssimos para o analista das organizações. Tomemos alguns exemplos para ilustrar:

1º O **tipo de objectos** usados numa organização como as secretárias e bancadas onde se trabalha, os móveis destinados a recolher informação, as roupas usadas pelos trabalhadores dos diversos níveis hierárquicos, etc., fornecem indícios extremamente valiosos sobre a cultura da organização, e o seu estado tecnológico.

2º Por seu turno, a **disposição espacial** de certos objectos, permite-nos levantar hipóteses interessantes sobre a dinâmica no interior da organização:

- É o caso da **disposição das secretárias** num departamento administrativo, que nos pode revelar o estilo de gestão do Chefe, a **utilização de móveis** para criar zonas de privacidade maior em salas grandes, a existência ou não de tabiques e paredes entre os trabalhadores e o superior que criam maior ou menor distância social entre eles, etc.

3º **Os objectos decorativos** existentes no ambiente de trabalho também nos revelam traços de cultura organizacional: É totalmente diferente uma organização em cujas paredes do gabinete do superior esteja um calendário com uma mulher despida, duma outra que tenha uma reprodução de Picasso ou uma fotografia do Che Guevara. O mesmo se pode dizer dos objectos pessoais que a organização deixa que os seus trabalhadores tenham no seu posto de trabalho (flores, rádios, bibelots, plantas, etc.)

3.6.2. Documentos audiovisuais

Há organizações que dispõem de documentos audiovisuais, para diversos fins (Formação, Relações Públicas, etc.). São documentos úteis pois permitem ao analista observar o tipo de conteúdo da informação que a organização selecciona para transmitir. A elaboração de um documento audiovisual é cara (seja ele um diaporama, um filme, um videograma ou outro qualquer) e portanto é útil observar para informação - apesar de cara - se entende dever coligir daquela forma.

¹⁸ Cit. in Bardin, op. cit.

4. Técnicas de observação

4.1. Noção

Nos dois tipos de documentos não escritos que acabei de vos referir, a técnica adoptada é a de observação. Será que para observar é preciso uma técnica? É costume ouvirmos os pedagogos que trabalham com cegos dizer-lhes que "ver não é só olhar". Do mesmo modo "escutar não é só ouvir". Com estas duas pequenas afirmações quero salientar que o técnico se tem de habituar a seleccionar informação, no meio do ambiente "ruidoso" e a torná-la perceptível e interpretável.

René Konig¹⁹ define a observação como uma "(...) técnica de recolha metódica de factores sensorialmente perceptíveis, tomando o investigador uma atitude receptiva perante o objecto de observação".

4.2. Tipos de observação

Para observar uma organização, o analista pode utilizar duas técnicas distintas:

- A **observação não participante**, em que não assume nenhum papel na organização. Este tipo tem a vantagem de o analista não se enredar nas teias da organização fazendo-lhe perder uma certa objectividade, mas tem o inconveniente de não poder mergulhar muito a fundo nos problemas da organização. Dito de outra maneira, poderá facilitar o estudo da área cega mas levanta obstáculos ao estudo da área secreta.

- Pelo contrário, na **observação participante**, o investigador assume um papel aceite na organização, vendo-a e analisando-a a partir desse posto de observação. Este segundo tipo de abordagem proporciona-lhe melhor e mais rica informação do que o primeiro. Um exemplo para ilustrar:

Quando, com um grupo de investigadores fiz um estudo sobre um bairro de lata de Lisboa, pude aperceber-me da dupla função da Televisão na família naquele bairro: Para além do simples divertimento, as famílias compravam televisões, às vezes com grandes dificuldades, para "prenderem" as filhas adolescentes a casa, à noite. Esta função de controle social não seria descoberta, se não utilizássemos a observação participante do bairro.

Há um provérbio índio que diz: "não consegues conhecer o teu irmão se não andares pelo menos uma lua com os seus sapatos". A ideia básica de observação participante é esta: exercer papéis próximos do outro para o conhecer melhor. É claro que a simples observação por vezes não chega para se entenderem os fenómenos: Por vezes temos de recorrer às técnicas de inquérito por entrevista e por questionário.

¹⁹ Konig, R. - **Sociologia**, ed. Meridiano Ficher, Lisboa, p. 287

5. Técnicas de inquérito

5.1. Introdução

A palavra inquérito, significa etimologicamente tentar descobrir: sempre que utilizamos uma forma organizada de tentar descobrir alguma coisa, de forma sistematizada, estamos perante a ideia de inquérito. O inquérito tem as mais diversas utilizações em Ciência, administração, política, etc.

Nas ciências sociais, o inquérito pode revestir diversas formas: Pode, por outro lado, recorrer a processos indirectos, sem a presença do interrogado, respondendo os inquiridos através de correio, por exemplo, No primeiro caso, estamos em presença da técnica de inquérito de entrevista. No segundo, utilizamos o inquérito por questionário. Ao pesquisar uma organização, não é diferente utilizar uma ou outra destas técnicas. Começemos pela técnica da entrevista:

5.2. A entrevista

5.2.1. O que é

A entrevista é uma **situação em que interagem duas ou mais pessoas, com o objectivo de estabelecer uma dada corrente de informação**. É actualmente utilizada para os mais diversos fins, como por exemplo:

- **Para recolha de dados:** O polícia, o jornalista, o especialista de selecção de pessoal para a empresa, o médico, o sociólogo e outros profissionais recorrem com frequência à entrevista para recolher dados indispensáveis ao diagnóstico das situações.

- **Para intervenção:** De igual modo a técnica de entrevista é utilizada com êxito em psico-terapia, orientação socio-vocacional, consultoria de empresas e outras áreas, em que o objectivo é o de alterar uma dada situação. Retomemos à definição dada a fim de clarificarmos alguns aspectos da entrevista:

- Ao dizer que se trata de "uma situação em que interagem duas ou mais pessoas", quero chamar a atenção para o fenómeno da **interacção**:

A palavra interacção, como o nome indica, significa uma acção entre dois ou mais elementos. A acção aqui é comunicar (pôr em comum) algo, partilhar alguma coisa, em dois distintos sentidos: do elemento A para o B e vice-versa. Mas "pôr em comum o quê?" Uma determinada informação, **uma mensagem** que é o produto a partilhar.

Tomemos um exemplo muito simples e algo caricatural: O entrevistador pergunta ao entrevistado "que idade tem o senhor?".

Para formular esta simples pergunta, o entrevistador passou em milésimos de segundo por um processo de codificação extremamente complexo: Foi necessário que ele rememorasse uma série de informação da sua aprendizagem anterior:

- 1º. Que a idade é a quantidade de tempo de existência de um determinado ser, normalmente medida em número órbitas da terra em volta do sol, a que na nossa cultura chamamos anos.
- 2º. Que o conhecimento dessa idade é importante para o objectivo da entrevista.
- 3º. Que a ideia correspondente à sua interrogação se traduz foneticamente daquela maneira.

Ao formular aquela simples pergunta, o entrevistador passou por uma série de processos de codificação complexos, em que houve um inter-agir de informação entre os hemisférios direito e esquerdo do seu cérebro, a concepção de um código linguístico e a sua tradução vocal sob a forma de pergunta. O processo de recepção da pergunta por parte do entrevistado é também de um complexo processo de descodificação, que passa pela transformação dos impulsos sonoros em informação transmitida por via, primeiro mecânica e depois neuro-eléctrica, até chegar ao córtex do receptor e ser descodificado.

A acrescentar a esta complexidade, há que não esquecer que numa situação de entrevista, são transmitidas **várias mensagens em simultâneo** que poderemos agregar em mensagens verbais e não verbais. Estas mensagens por vezes são contraditórias tendo o entrevistador de ser experimentado para as descodificar.

5.2.2. Valor, limitações e tipos de entrevista

O exemplo anterior, longe de pretender complicar o que é simples, pretendeu sublinhar alguns aspectos a ter em conta quando se utiliza a entrevista:

- Em primeiro lugar, o **entrevistador influencia sempre o entrevistado**, através da forma verbal e não verbal como faz perguntas. É o já velho problema que, como sabem, não é monopólio das ciências sociais, da interferência do observador no objecto de estudo, que Eisenberg, por exemplo, refere no domínio da Física.
- Por outro lado, o **entrevistado nem sempre alcança a questão** que o entrevistador põe, porque os seus mecanismos de descodificação são diferentes. Por exemplo, para certas culturas, perguntar "quantos anos tem" é capaz de ser incompreensível. Já não o seria se perguntássemos "quantas chuvas tem", dado o seu tempo não ser medido pelo sol mas sim pelas estações.
- Finalmente o entrevistado compara a pergunta com a sua própria **escala de valores**, muitas vezes diferente do entrevistador, e responde de acordo com ela. No exemplo dado, se perguntássemos a uma senhora idosa a sua idade, ela provavelmente mentir-nos-ia porque, na sua idade elevada desprestigia e "às senhoras não se pergunta a idade".

5.2.3. Aplicação da entrevista ao estudo da organização

Estes exemplos simples destinaram-se a explicar a complexidade da técnica da entrevista por baixo da sua aparente simplicidade.

Ao chegar a uma organização, o analista tem por vezes de recorrer a esta técnica por variados motivos dos quais saliento:

- 1º. Quando tem necessidade de dados que não se encontram em registos documentais, e que alguém os possa fornecer. É o caso de informações sobre a liderança informal, sobre os valores partilhados da empresa, sobre conflitos latentes, sobre o grau de satisfação do pessoal, etc.
- 2º. Quando quer **ganhar tempo**, recorrendo por isso, a especialistas que lhe dêem informação de modo rápido e económico.

De acordo com o objectivo que pretende atingir, o analista poderá recorrer a entrevistas mais ou menos directivas que apresentam uma grande gama de opções:²⁰

- Pode ter um **número de perguntas** grande ou pequeno;
- Pode ter uma **ordem previamente estabelecida** ou não;
- Pode ter uma forma de **perguntas abertas ou fechadas**;²¹
- Pode focar mais os **conhecimentos do entrevistado ou o entrevistado em si**;
- Pode variar do **quase monólogo** (ex.: entrevistas clínicas e entrevistas em profundidade) **ao diálogo**;
- Pode ser preparada para ter **curta ou longa duração**;
- Pode ser organizada para uma posterior **análise quantitativa ou qualitativa**, etc.

5.2.4. Aspectos a ter em conta na utilização da técnica de entrevista

Para que a(s) entrevista(s) surta(m) efeito, o investigador deverá fazer opções claras na sua preparação, no seu decorrer e após terminar. Vejamos alguns cuidados a ter para se obter uma boa entrevista:

1º. Antes da entrevista:

- a) Definir claramente o objectivo da entrevista.
- b) Obter se possível, alguns conhecimentos sobre o(s) entrevistado(s).
- c) Marcar com antecedência a data, hora e local da entrevista, tendo a preocupação de que o espaço onde decorrerá e o tempo que nos vai ocupar não prejudiquem o entrevistado.
- d) Escolher o(s) entrevistado(s) de acordo com a familiaridade em relação aos factos que se estão a investigar.
- e) Preparar um guia da entrevista (um roteiro com as questões devidamente encadeadas).
- f) Se trabalhar com uma equipa, preparar os entrevistadores.

2º. Durante a entrevista:

- a) Explicar claramente o objectivo da entrevista e apresentar-se.
- b) Obter e manter a confiança do entrevistado.
- c) Procurar situações favoráveis e evitar as desfavoráveis.
- d) Facilitar a espontaneidade do entrevistado:
 - Dispor-se mais a ouvir que falar.
 - Dar tempo a que o entrevistado "aqueça".
 - Manter o controle da entrevista com diplomacia.
 - Não fazer perguntas directas sem que o entrevistado esteja preparado para responder.

²⁰ Sobre os tipos de entrevista veja-se Growitz, M.

²¹ Uma pergunta aberta é aquela em que se deixam todas as opções de resposta. (Ex.: Qual a sua opinião sobre o tratamento que o conselho de gerência dá ao pessoal?). Uma pergunta fechada apresenta previamente opções ao entrevistado. (Ex.: Acha o conselho de gerência (Ponha uma cruz na opção com que concorde): Trata o pessoal como pessoas dotadas de criatividade, imaginação e motivação para o trabalho? Trata o pessoal como peça de uma máquina, que necessita de estímulo constante, dado só trabalhar o que é inteiramente indispensável?).

- Completar as respostas do entrevistado com perguntas para objectivar certos aspectos menos claros.
 - Apresentar primeiro as perguntas com menos probabilidade de recusa ou negativismo.
- e) Evitar perguntas que induzam respostas.

3º. Depois da entrevista:

Registrar todos os dados adicionais o mais depressa que lhe for possível, nomeadamente os que respeitem à disponibilidade manifestada (ou não) pelo entrevistado, a informações não prévias, etc.

5.2.5. Síntese

Em suma, podemos sintetizar o que referimos nas páginas anteriores no seguinte:

- 1º. A eficácia de uma entrevista decorre do nível de comunicação que se conseguir.
- 2º. Requer por isso, grande preparação e deontologia do entrevistador
- 3º. Daqui se infere que não é uma técnica barata.
- 4º. Trata-se, todavia, de um excelente meio de obter informação dificilmente colectável por outro meio.

5.3. O questionário

5.3.1. Vantagens e inconvenientes da sua utilização

Como dissemos atrás, em determinadas circunstâncias o investigador pode recorrer a processos indirectos de recolha de dados, sem ser precisa a sua presença junto dos inquiridos. A este tipo de **inquérito por questionário**.

Mas que circunstâncias são essas? Sempre que a informação a recolher possa ser suficiente objectivada sem grandes riscos de quebra de comunicação entre o inquiridor e inquirido, é comum recorrer a essa técnica.

As vantagens que se lhe costumam apontar, relativamente à entrevista são as seguintes:

- 1º. Permitir um conhecimento mais sistematizado da realidade e uma mais fácil análise quantitativa dos dados .
- 2º. Criar mais fáceis condições para uma recolha de dados **rápida** e em **grande abundância**.
- 3º. Trata-se, finalmente, de uma técnica que economiza tempo, recursos humanos e por consequência, dinheiro.

Como principais inconvenientes apontam-se-lhe os seguintes:

- 1º. O questionário requer uma sofisticação de redacção para surtir efeito que exige grande tecnicidade e conhecimento prévio da realidade a inquirir.
- 2º. Não se pode aplicar a todos os grupos sociais: por exemplo, em populações pouco alfabetizadas não é aplicável.
- 3º. O número de recusas de resposta é maior que na entrevista.
- 4º. É uma técnica mais rígida que a da entrevista, não permitindo observar os entrevistados nem colher informações de carácter delicado.

5.3.2. Algumas regras para a elaboração de questionários

Esta técnica, que tem sido utilizada com bons resultados ao estudo das organizações por autores como Crozier e Bottomore, requer algumas regras precisas para a sua aplicação:

- 1º. As perguntas devem ser reduzidas ao indispensável.
- 2º. Devem ser tanto quanto possível fechadas
- 3º. Devem ser formuladas de forma simples a fim de serem prontamente compreendidas.
- 4º. Não devem permitir respostas ambíguas.
- 5º. Não devem ser desnecessariamente indiscretas sob pena de provocarem respostas falseadas.
- 6º. Sempre que possível, devem confirmar-se umas às outras.
- 7º. Devem cobrir todos os pontos sobre que precisamos da informação.
- 8º. Devem dizer respeito à experiência do informante.
- 9º. Deverão ser acompanhadas de instruções precisas do inquiridor, destinadas a colmatar a ausência de feed-back.
- 10º. As perguntas deverão estar articuladas em função do objectivo da pesquisa. De modo geral cada questionário pode conter vários tipos de perguntas:
 - Perguntas de identificação (do inquirido).
 - Perguntas de informação (sobre factos, motivações, opiniões, atitudes).
 - Perguntas "de descanso" (destinando-se a amortecer o impacto de perguntas difíceis).
 - Perguntas de controle (com o objectivo de conferir as respostas a outras questões).

6. Bibliografia sumária

I - Sobre pesquisa documental:

- Grawitz, Madeleine - *Méthodes des Sciences Sociales*, ed. Dalloz, Pariz, 1972, (Título 1, págs. 559 a 625).
- Mann, Peter - *Métodos de investigação sociológica*, ed. Zahar, Rio de Janeiro, 1970 (cap. 4, pág. 62 a 88).

II - Sobre técnicas de observação, inquérito por entrevista e por questionário, vejam-se os capítulos respectivos das seguintes obras:

- Goode, William e Hatt, Paul - *Métodos em pesquisa social*, ed. Companhia Editora Nacional, S. Paulo, 1969 (existe edição recente).
- Grewitz, M. - op. cit.
- Mann, P. - op. cit.
- Selltitz, Jahoda, Deutch e Cook - *Métodos de pesquisa nas relações sociais*, ed. Herder, S. Paulo 1967 (existe edição recente).

PARTE II - A análise organizacional

Na primeira parte, debruçámo-nos sobre alguns instrumentos de observação, que nos fornecem um equipamento metodológico razoável, à recolha de informação pertinente para o estudo e diagnóstico das organizações.

Possuidores desse "arsenal" analítico, vejamos agora que informação deveremos seleccionar para construirmos um retrato da situação com um mínimo de nitidez.

A grelha de análise que vos proponho, baseia-se no modelo do avião, descrito no primeiro capítulo. Assim, dividirei esta 2ª parte nos seguintes aspectos:

- Em primeiro lugar, iremos reflectir sobre as "saídas" do sistema organizacional, que subdividiremos em resultados ou "produtos acabados" e "imagens de Futuro".
- Seguidamente debruçar-nos-emos sobre o ambiente externo da organização que lhe desenha um contexto onde ela se insere e que a condiciona indirectamente.
- Em terceiro lugar, falaremos das "entradas" do sistema organizacional, através das quais observaremos as **limitações** que lhe definem um determinado espaço de manobra, e os **apoios** a que ela pode recorrer.
- Finalmente, referir-nos à **organização em si**, sob o título de "ambiente interno", que iremos analisar em três níveis distintos:
 - o nível organizacional;
 - o nível grupal;
 - e o nível individual.

CAP. 3 - As saídas do sistema

1. Introdução

Imaginemos um jovem profissional, acabado de entrar numa organização, após ter concluído o seu curso de graduação: O que normalmente acontece, é que as nossas empresas e serviços públicos não valorizando a gestão de recursos humanos, **não lhe organizaram um plano de integração**. Daqui decorre que o processo de integração se transforma num longo, dispendioso e doloroso rito de passagem:

- **Longo**, porque sendo a organização um sistema complexo, vai obrigar o jovem recruta a um trabalho de assimilação de informação indiferenciada, extremamente abundante, decorrendo bastante tempo até conseguir seleccionar a que de facto é pertinente para a compreensão da estrutura e do funcionamento da organização.
- **Dispendioso**, porque tempo é dinheiro, e o tempo gasto em assimilar assistemáticamente informação e a seleccionar aquela que é pertinente do enorme conjunto de ruído informacional, é dinheiro deitado fora.
- **Doloroso**, porque numa altura em que o jovem profissional deveria ter uma segurança mínima, dado a sua situação ser já por si, objectivamente insegura, é obrigado a saltar "sem rede" para o meio de uma organização, recheada de mistérios, segredos e ameaças reais ou imaginárias.

Como não podemos mudar todas as organizações, o processo a seguir parece ser dotar o jovem profissional de um arsenal analítico que lhe permita seleccionar a tal informação pertinente, a fim de fotografar a realidade organizacional, fazer um plano de integração, e, eventualmente de intervenção para a mudança. Esse arsenal é constituído por uma bateria de **perguntas pertinentes**, e a primeira que ele deve pôr é quais as "saídas da organização"?

2. Bens e serviços

Por **saídas da organização**, entendemos tudo aquilo que a organização produz, de natureza material e imaterial. São "saídas" organizacionais, as toneladas de aço produzidas e colocadas no mercado por uma siderurgia, as vendas de remédios de um laboratório farmacêutico e a quantidade de pão diariamente posta no mercado por qualquer padaria. Mas também o são, a quantidade de doentes observados e medicados num determinado hospital, o número de subsídios de desemprego atribuídos por um Centro Regional de Segurança Social, e os programas produzidos por uma empresa de serviços informáticos. As organizações que enunciei em primeiro lugar, produzem **bens**; as segundas, produzem **serviços**; quer uns pelos outros, são "saídas", utilizando a linguagem sistémica.

3. Produto acabado e produto intermédio

Muitas vezes encontramos organizações em que se confundem as saídas reais, a que também se costuma chamar "produto acabado", com pseudo-saídas. Um exemplo: - Um produto acabado de um laboratório farmacêutico, não é a quantidade de remédios produzidos: Um laboratório pode produzir toneladas de remédios, mas se os não colocar no mercado, vai à falência. O produto acabado é o conjunto dos **remédios vendidos**. O mesmo se passa com as outras organizações: o produto acabado de uma organização de serviços não é tanto os serviços produzidos mas o conjunto dos serviços **recebidos pelos utentes**. Por exemplo, se forem enviados pelo correio dez mil subsídios de desemprego mas só 9000 tiveram sido recebidos de facto pelos beneficiários - em virtude de mudanças de morada, por exemplo - o produto acabado foi de 9 e não de 10 mil subsídios.

4. Imagens do futuro

Para além dos bens e serviços, as organizações têm um outro tipo de saídas que é importante conhecer: são as suas "imagens de Futuro". Chamamos imagens de Futuro ao conjunto de informações que nos permite perceber como é que a organização no seu conjunto e os grupos e as pessoas que a integram, antevêm a situação da organização num determinado horizonte temporal.

Constituem "imagem de Futuro", o conjunto de planos, programas, projectos e orçamentos da organização expressos por vezes com grande sofisticação formal, nos quais é explicitada uma cascata de objectivos, com uma dada sequência e hierarquia.

5. Guia de questões para identificar as "saídas da organização"

Ao chegar a uma organização desconhecida o profissional deve, como acima referi, munir-se de uma bateria de perguntas, cujas respostas lhe fornecerão um quadro da situação. No que respeita às saídas da organização, ele poderá pôr, entre outras, as seguintes questões:

- 1º. Qual o tipo de "produto acabado" da organização? Bens? Serviços?
- 2º. Que tipo de bens e/ou serviços?
- 3º. O "produto acabado" desta organização é facilmente alterável, face às mudanças operadas no mercado?
- 4º. A gama de saídas é muito ou pouco diversificada?
- 5º. Que quantidade de bens e serviços foi produzida nos últimos anos?
- 6º. Que quantidade foi colocado no mercado?
- 7º. Quais os resultados monetários das saídas da organização?
 - Se o seu objectivo é o lucro, que lucros foram obtidos nos últimos anos?
 - Se a sua meta é a prestação de serviços públicos, que benefícios foram produzidos para os cidadãos?
- 8º. Qual teria sido a **eficácia** da organização, entendendo por eficácia a aproximação dos resultados obtidos (produto acabado) aos resultados previstos (imagem de futuro traduzidos pela árvore de objectivos que integra o plano da organização)?
- 9º. Qual tem sido a **eficácia** da organização, considerando-se que a eficiência é a relação entre os resultados alcançados (produto acabado) e os meios afectados para produzir esses resultados?
- 10º. Como é a estrutura de "imagem de futuro" da organização?
 - Os seus objectivos estão bem definidos?²²
 - Estão convenientemente hierarquizados?
 - A estrutura da organização está concebida em função dos objectivos definidos?
 - Existem sistemas de controle para avaliar a eficácia da organização?

6. Bibliografia sumária

- Humble, J. - **Mangement em Acção**, ed. Pórtico, Lisboa, sem data.
- Odiorne - **Gestão por objectivos**, ed.
- Mèlèse, J. - **L'Analyse modulaire sed systèmes de gestion une méthode efficace pour appliquer la theorie des systèmes aum management**, ed. Hommes et Techniques (s/local, s/data).

²² Não me debruço sobre a concepção correcta de objectivos já que, no seminário sobre Gestão de Recursos Humanos nas Organizações em Mudança esse assunto será detalhadamente tratado.

**CAP. 4 - O ambiente externo e as
entradas da organização**

1. O ambiente externo da organização

1.1. Importância do ambiente na teoria da gestão

Richard Scott, professor da Universidade de Stanford, tipifica em 4 épocas, o desenvolvimento teórico e prático da gestão, de acordo com a combinação de elementos de uma matriz de duas dimensões (fig. nº 4):²³

- Numa primeira época, situada entre 1900 e 1930, cujos autores principais são Taylor e Max Weber, a teoria e a prática da gestão baseava-se em dois pressupostos: **O sistema fechado e o actor racional**. Isto significa, em primeiro lugar, que a organização era considerada para efeitos de gestão como um sistema fechado, não se tendo em conta as variáveis que lhe eram externas.

Por outro lado, considerava-se que se pudesse aprender e aplicar um corpo finito de regras e técnicas - sobre divisão de trabalho, sobre combinação entre autoridade e responsabilidade, etc. - resolver-se-iam os problemas essenciais da gestão.

- A esta época, sucedeu uma outra que Scott chama de sistema fechado e actor social, cuja principal teoria e prática decorre entre 1930 e 1960. Os seus principais doutrinadores - Elton Mayo, Douglas McGregor, Chester Barnard e Philip Selznick - descobrem através de diversas pesquisas, que ainda que as regras fossem muito racionais, se as pessoas que integrassem a organização não fossem tomadas em conta, com as suas necessidades, interesses próprios e expectativas, a organização não tinha grande produtividade. Isto porque a organização não era uma máquina bem oleada mas um **conjunto social**, constituindo por seres humanos dotados de potencialidades, valores, comportamentos e expectativas próprias.

- A terceira etapa, que Scott situa entre 1960 e 1970, caracteriza-se por um avanço e um recuo simultâneo: é a época denominada por aquele autor como do **sistema aberto e do actor racional**. Por um lado, deu-se um recuo por se terem voltado aos pressupostos mecanicistas sobre o homem na organização, entendido como peça de máquina. Mas por outro, começou-se a entender a organização como um sistema aberto, integrado num mercado competitivo e um sistema social com regras de jogo próprias, externas à própria organização.

É desta época a obra de Alfred Chandler sobre "Estratégia e Estrutura" em que demonstra que as estruturas organizativas de grandes empresas como a DUPOND, a Sears, a General Motors e a General Electric eram todas elas condicionadas pelas oscilações do mercado.

- Finalmente viria uma quarta época, a partir do início dos anos 70, é descrita por Scott por uma etapa em que os dois principais referenciais são o **sistema aberto e actor social**. Trata-se de um período de grande turbulência social, económica e política em que domina a confusão dos actores sociais, que agem não só racionalmente fundamentados,

²³ Para entender melhor o desenvolvimento da teoria e prática de gestão vale a pena ler o capítulo 4 do excelente livro de Peters e Waterman Jr., sobre "gestão da ambiguidade e do paradoxo" (Vide bibliografia deste cap.).

mas também condicionados pela situação de anomia existente que introduz variáveis emocionais e subjectivas poderosas no seu comportamento.

Por outro lado, a organização deixou de se poder conceber realisticamente como ilha isolada, para se ter de perceber como um nó de uma rede social extremamente complexa que a limita e ameaça, que lhe fornece oportunidades e que lhe condiciona os rumos.

FIG. 4

Las cuatro etapas de la teotia y sus principales autores

	Sistema cerrado	Sistema Abierto
Actor racional	I 1900-1930 Weber Taylor	III 1960 Chandler Lawrence Lorach
Actor social	II 1930-1960 Mayo y otros Mc Gregor Bamard Selznick	IV 1970-? Weick March

1.2. A mudança de ambiente global

Pela leitura do texto nº 10 - que procura dar conta, em breves traços da evolução dos sistemas políticos desde o séc. XVI aos nossos dias - poderão aprofundar este processo de complexificação e de turbulência crescente do ambiente social que envolve as organizações. Entretanto, três aspectos parecem de salientar, da sua leitura:

- 1º. A sociedade contemporânea, vive uma época de mudança acelerada com três características que mutuamente se potenciam:
 - a transitoriedade;
 - a novidade;
 - e a diversidade.
- 2º. Deste processo mudança, tão bem descrito por Toffler na "Choque do Futuro", têm emergido traços novos de uma civilização diferente que têm vindo a alterar de forma substancial as formas de vida em sociedade.
- 3º. Todo este novo ambiente, resultante da colisão de ondas de mudança, tem vindo a afectar organizações, obrigando estas a tomarem-no em conta para poderem sobreviver.

Penso ser este o sentido das palavras de Peters e Waterman, quando referem por um lado, a necessidade de os gestores aprenderem a gerir o paradoxo e a ambiguidade, e por outro, que o estilo de gestão que hoje se exige, se aproxima mais da condução de um veleiro - com toda a flexibilidade de adequação aos ventos e correntes - que da de um automóvel que tem uma estreita margem de manobra condicionada pelas apertadas regras de trânsito e pela própria rede de estradas.²⁴

²⁴ Idem, p. 120.

1.3. O problema da legitimação²⁵

Este problema da organização ter em conta o ambiente tem a ver com o da sua **legitimação**: diz-se que uma organização está ou é legitimada, quando os fins a que se propõe estão de acordo com o que a sociedade envolvente entende que devem ser. A legitimação de uma organização é feita pela sua rede de consumidores, fornecedores, instituições públicas que regulamentam a sua actividade, e cidadãos em geral.

Vejamos um exemplo:

Para a instalação de uma central nuclear, não basta que haja vontade política que lhe dê condições de subsistência: É preciso que os cidadãos que serão seus futuros consumidores e que contribuem com os seus impostos para acumulação de capital disponível, estejam de acordo. E muitas vezes não estão, como o caso português o demonstra bem. O exemplo extremo da central nuclear poder-se-ia estender a outras organizações mais inócuas: Para uma organização sobreviver, é necessário que haja uma legitimação explícita ou pelos menos implícita: Os casos das indústrias de tabaco, do álcool ou de automóveis são ilustrações claras de que quando o ambiente (ou alguns dos seus elementos) põem em causa a legitimidade da organização, esta pode entrar em crise. Por seu turno, quando determinadas organizações cujos fins são considerados úteis, são postas em causa, o ambiente intervém, através de organizações de consumidores, de movimentos de opinião pública, etc., no sentido de as defenderem. É o caso das lutas pela não extinção de certos meios de transporte como carreiras de comboio (como a linha do TUA) ou de autocarro, das lutas pela manutenção de certos equipamentos colectivos (hospitais, escolas) considerados economicamente improdutivos, etc.

Vários autores têm estudado este problema não havendo consenso quanto a ele: uns, como Galbraith, Peter Drucker e John Hill defendem que se está a gerar uma tendência para as empresas se preocuparem cada vez mais com o interesse público (do ambiente, portanto). Outros, mais cépticos, fundamentando-se em diversos estudos de caso²⁶, põem tal tendência em causa: Charles Perrow, por exemplo, afirma com clareza: (...) "Somos obrigados a rejeitar, por falta de fundamento, as afirmações dos teóricos, de que a "consciência empresarial" impõe normas e limites ao comportamento do empresário moderno".²⁷

Nas relações entre organizações e ambiente, o que parece estar a acontecer é uma tensão de forças, cuja resultante confere ou não legitimação à organização.

1.4. Variáveis socioculturais

Mergulhando um pouco mais no problema, observamos que há uma multiplicidade de variáveis socioculturais que afectam a organização. Alguns exemplos para ilustrar:

- É totalmente diferente para a organização, se os seus trabalhadores vivem em habitações degradadas ou se, pelo contrário, vivem em condições aceitáveis: no primeiro caso, as suas dificuldades habitacionais afectam-lhes a produtividade directamente (através da taxa de absentismo) ou indirectamente (por via de uma menor motivação para o trabalho).

²⁵ A partir daqui, servir-me-ia da obra de Charles Perrow sobre a análise organizacional (Vide bibliografia).

²⁶ in Perrow, op. cit., pp 131 e sgs.

²⁷ Idem, p. 140.

- O mesmo se poderia dizer de outras variáveis como a saúde e a proveniência cultural.
- Certas organizações que trabalham em países subdesenvolvidos criaram mitos sobre a preguiça da população local, quando o que muitas vezes se passa é haver uma elevada taxa de doenças debilitantes como a malária que afecta a produtividade das pessoas.
- O facto dos trabalhadores serem oriundos de zonas rurais ou urbanas também vai afectar a organização, dada a diferente postura cultural dos primeiros que se regem mais pelas regras do tempo cósmico do que do tempo mecânico.²⁸

Dois exemplos para finalizar este assunto:

- Certos tipos de tecnologias encontram fortes obstáculos em virtude de ferirem valores de população. É o caso dos hospitais e centros de saúde de certas regiões, que deparam com grandes dificuldades na divulgação e aplicação de técnicas de planeamento familiar e de simples transfusões de sangue.
- Perrow conta várias tentativas mal recebidas, de utilização de animais na indústria farmacêutica e na agricultura, que chocaram com os padrões culturais do pessoal das organizações. No primeiro caso, trata-se de introduzir pombos treinados para detectarem comprimidos defeituosos na linha de montagem. No segundo, pretendiam-se utilizar os obstáculos macacos treinados na apanha de pêsegos na Califórnia. Em ambos os casos os obstáculos culturais foram intransponíveis.

1.5. A rede de organizações exteriores²⁹

Paralelamente aos problemas da legitimação e das condicionantes socioeconómicas, o analista deve observar a rede de organizações que integram o ambiente externo daquela organização. Interessa em primeiro lugar identificar os elementos da rede:

- Organizações concorrentes
- Organizações fornecedoras
- Organizações clientes
- Organizações que influem na definição de regras de vida (aparelho de estado, associações sindicais e patronais).

Seguidamente, importa observar o sistema de Poder existente nessa rede, nomeadamente:

- Alianças existentes entre organizações
- Antagonismos e
- Sistemas de controle recíproco

Este aspecto é tão importante que 60% das 500 maiores empresas dos Estados Unidos têm pelo menos um alto encarregado para as "relações comerciais".

Nas grandes organizações como nas pequenas, ainda há que ter em conta o sistema político, com os seus diversos componentes, que lhe criam ameaças ou pelo contrario lhe abrem oportunidades:

- Os movimentos sociais

²⁸ Sobre este assunto do choque cultural entre organizações industriais e populações rurais, vale a pena ler os livros de Schumacker e Foster, que aponto na bibliografia.

²⁹ Veja-se sobre isto o texto nº. 11.

- **Os grupos de pressão (Vide texto nº 11)**
- **Os partidos políticos**
- **As elites**
- **A opinião pública**
- **O aparelho de estado**
- **Os órgãos de soberania**, são os elementos fundamentais que é necessário ter em conta para entender o espaço de manobra da organização.

1.6. O ambiente das organizações em Portugal

Remeto o leitor, neste ponto, para os seminários nºs. 1 e 2 deste curso e para o texto nº 12 em que procuro traçar as linhas da actual conjuntura política.

Em jeito de síntese poderíamos dizer que as organizações em Portugal sofreram o mesmo impacto que noutros pontos do Mundo, acrescido de uma revolução recente que faz estremecer de alto a baixo todo o edifício social. Há portanto que tomar em conta este facto, na análise das organizações concretas.

2. As entradas da organização

Consideramos como entradas, como explicitarei no 1º capítulo, o conjunto de exigências, recursos e limitações que o ambiente envia directamente para a organização.

2.1. Exigências

No capítulo "exigências", parece-me de chamar a atenção para dois grupos bastantes diferentes:

- As exigências potenciais e
- as exigências reais

Imaginemos uma pequena empresa, fornecedora de serviços informáticos: Ao pensarmos em implantá-la no mercado, é-nos fundamental pesquisar quais são as necessidades que os futuros utilizadores vão apresentar. Trata-se aqui de exigências potenciais, em função das quais, teremos de organizar a empresa a fim de lhes darmos resposta. Todo o processo de planeamento da implantação de uma nova organização tem de passar pela pesquisa das necessidades de mercado, sob pena de se fazerem investimentos improdutivos condenando à morte a organização, ainda antes do seu nascimento.

O exemplo que vou dar a seguir, é discutível mas penso que é uma maneira razoável de analisar um problema recentemente ventilado nos meios de comunicação:

Todo o complexo de Sines, foi concebido com base num determinado pressuposto ambiental que determinaria entradas favoráveis no sistema. Assim, pensou-se que durante muitos anos a tensão existente entre os países árabes e Israel manteria fechado o canal de Suez. Assim sendo, os petroleiros existentes na altura teriam de fazer uma rota alternativa dobrando o Cabo da Boa Esperança, para chegarem à Europa. Mas nesse caso, só se tornava rentável o transporte, se fosse feito por navios de grande tonelagem, o que levantava problemas sérios de acostagem nos portos europeus. É aqui que entra o projecto de Sines:

Sendo uma costa de águas profundas, numa zona de fraca densidade populacional, parecia garantir belíssimas condições de transbordo dos grandes para os pequenos petroleiros,

tanto mais que se situava na rota enunciada. Poder-se-ia, de igual modo, implantar um complexo petroquímico que permitiria tratar algumas ramas, transformando-as em diversos derivados de petróleo. Tal implantação teria um efeito de arrastamento na criação de novas indústrias a juzante, como a dos plásticos, metalomecânicas ligeiras, etc. Se tudo isto fosse verdade, as **exigências potenciais** seriam grandes, pois a proximidade das diversas indústrias garantir-lhes-ia grandes economias (logísticas e de transporte) dotando-as de grande competitividade no mercado europeu.

Como sabemos, o pressuposto alterou-se, as condições ambientais modificaram-se, e o Canal de Suez abriu ao tráfego marítimo. Isto trouxe como consequência, a crise dos grandes petroleiros que passaram a não ser tão rentáveis como os que poderiam passar no Canal, provocando crises em cascata para juzante (na rentabilidade do porto de Sines e das petroquímicas contíguas, etc.).

Paralelamente às exigências potenciais, interessa de igual modo ao analista das organizações observar as exigências reais do ambiente, nomeadamente quanto à qualidade e rapidez de resposta às suas solicitações. Imaginemos uma fábrica de conservas de peixe: Não chega produzir muitas latas de conserva para satisfazer as exigências dos clientes:

- Torna-se imperioso, em primeiro lugar que esse "produto acabado chegue a horas às suas mãos, necessitando a organização por isso, de controlar a sua **rapidez de resposta**.

Por outro lado, é fundamental que as conservas que chegam às mãos dos consumidores sejam de alta qualidade. Daqui a necessidade de se conceberem bons **indicadores de qualidade de resposta**. Sublinho este aspecto, porque algumas organizações dotadas de gabinetes de controle de qualidade **nem sempre** garantem a qualidade de resposta, porque perdem o controle da distribuição do produto. Isto pode implicar por exemplo, que basta existirem condições de transporte e armanejamento deficientes, para que o produto não responda às exigências do cliente.

2.2. Recursos

Os recursos que entram (ou não) na organização, constituem também "entradas" que deverão ser analisadas, sejam eles materiais (físicos ou financeiros) ou humanos.

Se uma organização tem uma carga apreciável de exigências e numa dada altura lhe é cortado o crédito, essa falta de recursos financeiros pode fazer perigar a sua sobrevivência. O mesmo se passa quanto aos recursos humanos: A sobrecarga de exigências que determinados organismos do Estado têm sido alvo - por exemplo nos sectores de saúde, segurança social e educação - não têm tido contrapartida na entrada de recursos humanos. Isto tem dado como resultado as situações por todos conhecidas de hospitais a funcionar mal, lentidão e falta de qualidade de algumas respostas da Segurança Social e escolas com excesso de população discente por docentes.

2.3. Limitações

Também interessa ao analista observar que limitações são introduzidas pelo ambiente na organização. Por exemplo:

- A legislação que cria condições de gestão financeira mais difíceis;
- As crises económicas e sociais que determinam condicionalismos na gestão das organizações;
- Os condicionalismos estruturais, como falta de formação profissional existente que limita o recrutamento de pessoal, etc.

3. Guia de questões sobre o "ambiente externo" e sobre as "entradas da Organização"

Á semelhança do capítulo anterior, vejamos algumas questões pertinentes a colocar para entender o ambiente de uma organização:

3.1. Quanto à sua legitimação:

- 1º. Os clientes/utentes/consumidores do produto acabado da organização consideram-na indispensável, simplesmente útil é-lhes indiferente ou acham-na prejudicial?
- 2º. E os fornecedores?
- 3º. E as instituições públicas?
- 4º. E a opinião pública em geral?
- 5º. De entre estes elementos do ambiente, poder-se-ão identificar potenciais aliados, concorrentes, adversários?

3.2. Quanto a variáveis socio-culturais

- 6º. Como se caracteriza o nível de vida dos trabalhadores desta organização? (Observar aspectos como a alimentação, o vestuário, a remuneração, a habitação, o acesso pelos transportes, etc.).
- 7º. Quais as características sanitárias da zona onde se insere a organização? Afectarão elas, a produtividade da organização?
- 8º. Qual a proveniência cultural dos trabalhadores? É rural? Urbana? Pertencem a alguma subcultura específica? Repercutir-se-ão estas características no funcionamento da organização?
- 9º. Estará a tecnologia da empresa, de acordo com os valores e crenças dos seus trabalhadores? E dos habitantes da região?

3.3. Quanto ao seu posicionamento estratégico na sistema social:

- 10º. Existem organizações concorrentes? (Na região, no país, no estrangeiro) Como se processa a relação com elas?
- 11º. Quanto aos fornecedores:
 - a) São muitos ou a organização está fortemente dependente de um número restrito de fornecedores?
 - b) É possível alterar facilmente a rede de clientes?
- 12º. Quanto aos clientes:
 - a) São diversificados ou a organização depende de um número restrito?
 - b) É possível alterar facilmente a rede de clientes?

- 13°. Quanto às instituições reguladoras (associações sindicais, patronais e aparelho do Estado):
- a) As relações com cada uma são boas, regulares, tensas ou fortemente conflituais?
 - b) De entre elas podem-se identificar aliados? E adversários? Como se tem articulado face a esta organização?
- 14°. Em suma, como se posiciona a organização face aos diversos elementos do sistema do Poder? (Movimentos sociais, grupos de pressão, partidos políticos, elites, opinião pública, aparelho do Estado e órgãos de soberania).
- 15°. Dado estarmos a falar de organizações em Portugal, interessa saber:
- a) Foi esta organização afectada pelos fenómenos da descolonização, democratização e impacto da mudança? Em que aspectos?
 - b) A entrada na CEE trouxe-lhe algumas consequências?

3.4. Quanto às "entradas" da organização

- 16°. Que necessidades existem, no mercado e no ambiente em geral passíveis de obterem resposta por esta organização? (Quanto ao produto acabado, quanto à sua função social como empregadora, quanto à sua responsabilidade ecológica como perturbadora do ecossistema, etc.)
- 17°. Quais e de quem provêm as exigências de rapidez de resposta? Existem indicadores seguros?
- 18°. Quais e quem faz exigências de qualidade de resposta? Há indicadores fiáveis?
- 19°. A organização tem respondido às exigências do ambiente com rapidez e qualidade?
- 20°. Tem havido controle não só da produção mas também do armazenamento e distribuição?
- 21°. Os recursos entrados tem sido suficientes para responder às exigências?
- Em instalações?
 - Em equipamento?
 - Em meios de transporte?
 - Em meios financeiros?
 - Em recursos humanos?
- 22°. Quais as principais limitações que têm condicionado a organização?
- De ordem legal?
 - De natureza estrutural?
 - De natureza conjuntural?
- 23°. Qual a estratégia de obtenção de novos recursos e de redução das limitações?

4. Bibliografia sumária

- Peters, T.J. e Waterman Jr.,R.H. - **Em busca de la Excenlencia**,ed. Folio, Barcelona 1984.
- Perrow, Charles - **Análise organizacional: Um Enfoque Sociológico**, ed. Atlas, S. Paulo 1981.
- Schumacher, E.F. - **Small is beautiful - um estudo de ecónomia em que as pessoas também contam**, ed. D. Quixote, Lisboa 1980.
- Foster, George - **As culturas tradicionais e o impacto da tecnologia**, ed. Fundo de Cultura, Rio de Janeiro (s/ data de edição) c. 1962.
- Vários - **A burocracia**, ed. Socicultur, Lisboa (s/ data de edição portuguesa) c. 1976.
- Schreiber, J.J.S. - **O desafio mundial**, ed. Publicações D. Quixote, Lisboa 1980.
- Toffler, A. - **O choque do futuro**, ed. Livros do Brasil, Lisboa (s/ data de edição portuguesa) c. 1970.

**CAP. 5 - O ambiente interno da organização:
elementos de análise**

1. Justificação do modelo adaptado

Nos capítulos anteriores, reflectimos sobre as "saídas" do sistema organizacional, sobre o seu ambiente externo e sobre as suas "entradas". Neste capítulo que encerra a 2ª parte, meditaremos sobre o ambiente interno da organização. Para isso utilizarei um modelo de análise que concebi a partir de um trabalho de Ardoino,³⁰ que sugere a observação da organização em três níveis distintos:

- o nível organizacional,
- o nível grupal,
- e o nível individual.

Poder-se-ia indagar porquê ir do nível mais macro para o mais micro. A razão é dupla:

- Em primeiro lugar porque o tipo de **abordagem** que faço é predominantemente **sociológica**: É já do domínio comum considerar que o comportamento das pessoas, grupos e organizações é determinado por variáveis pessoais ambientais, podendo traduzir-se esta função na expressão:

$$C = f(P, M)$$

em que:

C= comportamento

P= variáveis pessoais

M= variáveis ambientais ou do meio.

Isto significa que para alterar o valor de C se pode intervir, variando o valor de P ou de M. A intervenção sobre P é típica dos psicólogos. Aquela que incide predominantemente sobre M é mais própria dos sociólogos. Ora o modelo de análise que aqui proponho parte de M para P.

- A 2ª razão que me leva a propor este esquema, é a de que me parece **garantir uma fotografia mais rápida e simultaneamente mais rigorosa da situação**: Indo do geral para o particular poderemos abarcar logo de início toda a realidade organizacional, mergulhando pouco a pouco nos seus pormenores mais significativos. Tal leitura permite-nos-á, por seleções sucessivas **obtermos a informação pertinente** sem ficarmos imersos em informação inútil e prejudicial, que nos fará perder tempo de recolha e processamento, e desviar a atenção do essencial para o acessório.
- No **nível organizacional** iremos estudar cinco variáveis distintas:
 - os circuitos,
 - a estrutural formal,
 - a estrutura informal,
 - a rede comunicacional,
 - e a cultura da organização.
- No **nível grupal**, falaremos da estrutura e dinâmica grupal.

³⁰ Prefácio à obra de Lobrot "Pedagogia Institucional", ed. Iniciativas editoriais, Lisboa.

- Finalmente no **nível individual** debruçar-nos-emos sobre algumas variáveis individuais que afectam os comportamentos, as atitudes e o estado de satisfação ou insatisfação do pessoal que integra a organização.

Uma palavra antes de começarmos: A análise que se segue não contempla os aspectos materiais do ambiente interno, senão na medida em que estes façam luz sobre a organização como conjunto de pessoas.

2. Nível organizacional

2.1. Os circuitos

Imaginemos que entrámos numa organização, tendo já obtido respostas às questões que pusemos nos 2 capítulos anteriores. A questão que se põe a seguir é saber **qual o caminho** que a matéria-prima teve de percorrer e **que etapas teve de passar** para se transformar em produto acabado. Tomemos o exemplo de uma fábrica de automóveis e de um serviço de cobranças de constituições de segurança social: Aparentemente são organizações completamente diferentes. Todavia em ambas, as "entradas" passam por diversas transformações até se tornarem em "saídas". No caso da indústria de automóveis, as suas matérias-primas e componentes já manufacturados por outras organizações, entram na fábrica e são sujeitas a um processo sequencial de operações que as vão combinando de modo a transformá-las no produto acabado, que é o modelo X ou Y. Na hipótese do serviço de cobranças, o que entra na organização são **informações** e **dinheiro**. Observe-mos o esquema seguinte: (FIG. 5)

Através da análise deste simples esquema a que chamamos FUNCIOGRAMA, poderemos com certa facilidade apercebermo-nos da razão do aumento das dívidas à Segurança Social. Para isso, basta irmos interrogando o funciograma da sua última tarefa para a primeira. Ex.: Porque é que a empresa X ainda não pagou o que deve à Segurança Social?

1º. A participação da dívida já chegou ao tribunal de execuções fiscais?

Se já chegou, há quanto tempo? Se foi há muito o problema deve estar aí. Se chegou há pouco ou ainda não chegou, passemos à pergunta seguinte:

2º. A participação chegou já aos serviços de contencioso? Há quanto tempo? Se foi há muito haverá que intervir aí. Se não andemos um pouco mais para trás ... e assim sucessivamente.

Para se poder aplicar este processo com eficácia, é necessário elaborar o funciograma da organização, onde são retratados os seus principais circuitos.

Uma vez feita esta "radiografia", o analista poderá para começar, fazer uma ideia dos circuitos "parasitas" e aconselhar a sua eliminação.

Numa segunda fase, deverão estipulados - através de um processo fortemente participativo - **os tempos médios razoáveis** (TIR) de processamento de cada tarefa. Chegando a um acordo sobre os T.M.R., haverá que periodicamente, por amostragem, calcular o tempo médio total de processamento de produto acabado, e compará-lo com o seu T.M.R.. Se o desvio for nulo, a rapidez de resposta da organização para aquele produto está garantida. Se assim não acontecer, dever-se à proceder à **análise regressiva** que acima descrevi.

Esta análise regressiva, numa grande organização pode ser feita não só por produtos, mas também por unidades orgânicas, concedendo cada uma como um subsistema, também ele com "entradas", "saídas" e circuitos internos.

Podemos, portanto, conceber o funciograma como um excelente **auxiliar de diagnóstico** que se pode aplicar a **qualquer módulo**, desde a organização, como um todo, passando pelas diversas unidades orgânicas progressivamente mais pequenas até ao simples posto de trabalho individual, apenas se alterando a escala da análise.³¹

2.2. A estrutura formal

Para além do funciograma, existe um outro instrumento de grande utilidade para a análise da organização - **o organograma** ou organigrama. Como todos sabem decerto, o organograma é um diagrama em que se procuram representar os vários níveis hierárquicos da organização, e a distribuição dos seus recursos por áreas funcionais.

Ao observar o organograma, o analista deve ter em conta diversos aspectos:

- 1º. O organograma nem sequer traduz a realidade hierarquico-funcional, mas traduz sempre **a imagem**, que o poder formal da organização, quer dar dela.
- 2º. Quanto maiores os patamares hierárquicos, mais difícil se torna a comunicação vertical e quanto mais numerosas as divisões funcionais maiores dificuldades haverá na comunicação horizontal (Vide infra 2.4.).
- 3º. Os organogramas podem apresentar estruturas formais de vária ordem, de um modo geral com uma representação gráfica piramidal (fig. nº 6).³²
 - a) A **representação clássica** é a da fig. 7, com uma divisão tripartida entre produção, vendas e administração e finanças, cada uma delas integrando uma série de subfunções.
 - b) A **organização por produto**, variante da clássica, é bastante utilizada em firmas industriais, subdividindo-se a área da produção em vários departamentos cada uma dos quais responsável por um produto (fig. nº 8).
 - c) A **organização por fases** igualmente derivada da clássica, é semelhante à anterior diferindo desta na departamentalização do sector da produção que apresenta uma forma de linha de montagem (fig. nº 9), como na indústria automóvel.

³¹ Aplico aqui a mesma ideia que Jacques Mèlèse defende na sua análise modular de sistemas de gestão (op. cit.).

³² Os exemplos gráficos que apresento neste ponto foram colhidos do livro de António Maximiano que apresento na bibliografia.

- d) A organização por cliente - Nalgumas organizações, como bancos e firmas de produção de serviços, o critério básico de organização é o do utente, pelo que o departamento de vendas está subdividido por grupos de clientes (fig. 10).
- e) A **organização territorial** é por seu turno preferida pelas grandes organizações com locais de venda muito dispersos (fig. nº 11).
- f) Finalmente, em Universidades e centros de investigação está-se a utilizar a **organização por disciplinas, áreas do conhecimento, ou especialidades profissionais** (fig. nº 12).

4º. Em todas estas **organizações** encontramos três tipos de departamentos funcionais:

- a) Por uma lado os **departamentos operacionais**, ou verticais, cujo objectivo é produzir outputs para o exterior da organização. (Ex.: Produção).
- b) Por outro lado os **departamentos de apoio técnico e administrativo**, ou horizontais, cuja missão é a de produzir bens e serviços para o interior da organização (Ex.: Pessoal, Contabilidade e Aprovisionamento).
- c) Finalmente os órgãos de **staff**, ou de Estado-Maior, sem poder hierárquico directo sobre os dois primeiros mas dotados de "Poder-de-Recomendar" exercido sobre as altas chefias.

5º Em grandes estruturas o que acabamos de dizer pode integrar um ou vários módulos, chamamos divisões no sector privado.

6º Para além das estruturas hierarquico-funcionais tem-se desenvolvido em várias organizações as chamadas estruturas de projecto e as estruturas bidimensionais ou matriciais. (figs. nºs. 13, 14 e 15). Este tipo de estruturas pretende articular os recursos internos em função de um ambiente externo turbulento, em permanente mutação integrando-se no conceito já referido de ad-hocracia (cfr. supra cap. texto nº 10).

7º Em suma, a escolha da estrutura formal não é inócua, devendo obedecer a critérios claros, de acordo com as circunstâncias.

FIG. 6

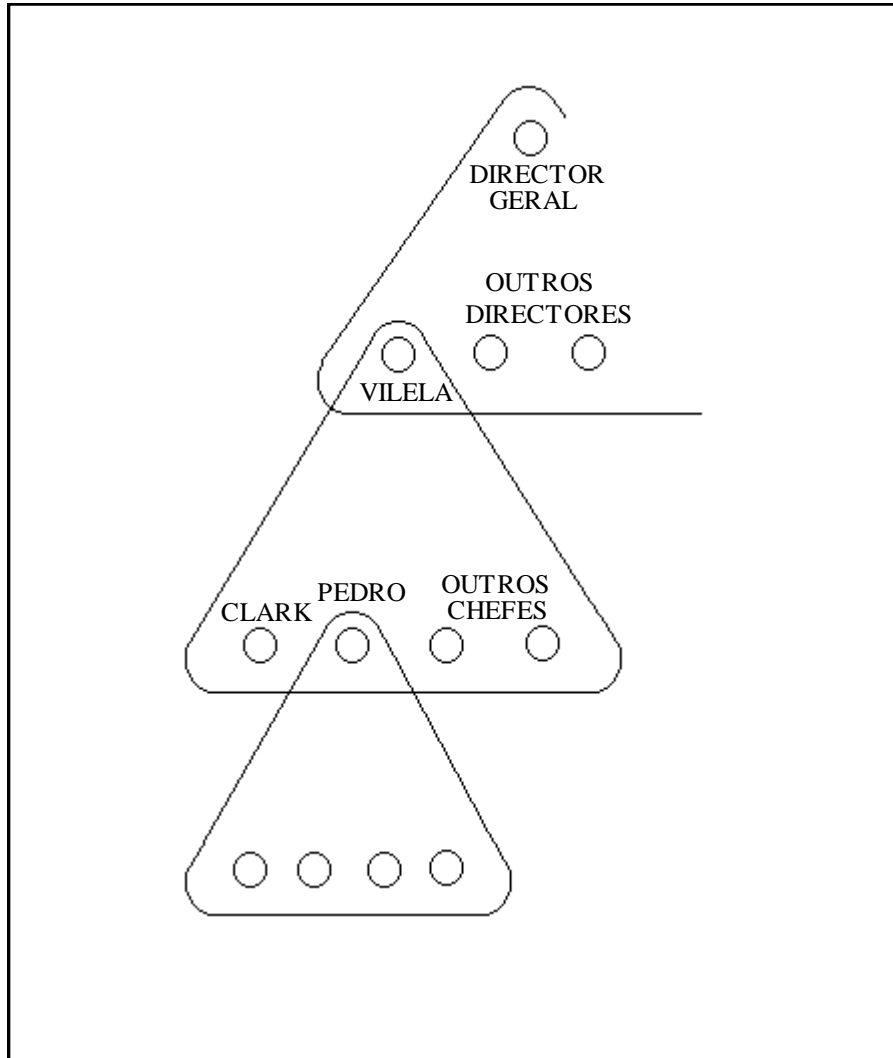


FIG. 7
Representação clássica da estrutura funcional.

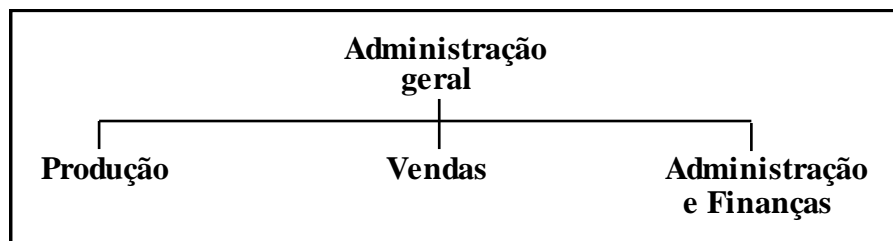


FIG. 8
Organização por produto

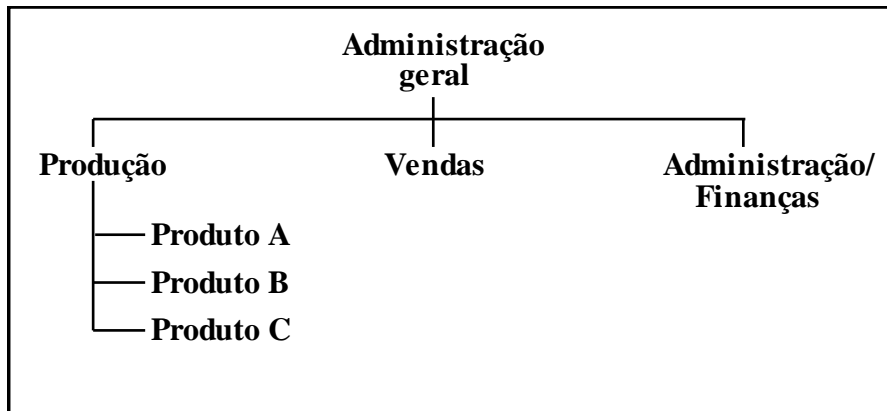


FIG. 9
Organização por fases

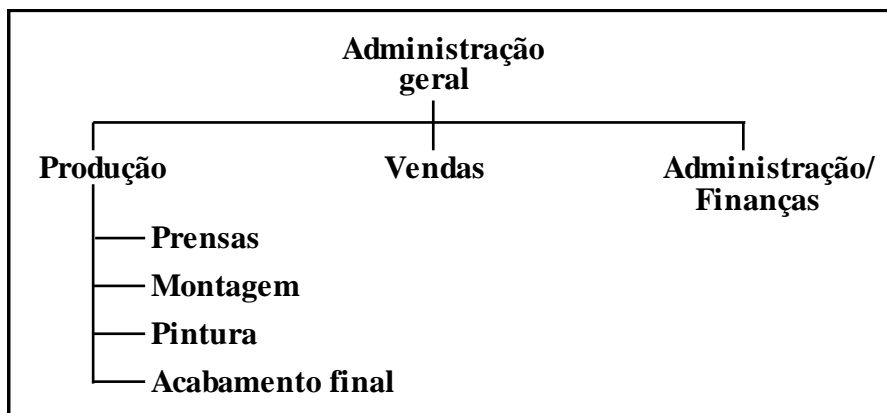


FIG. 10
Organização por cliente

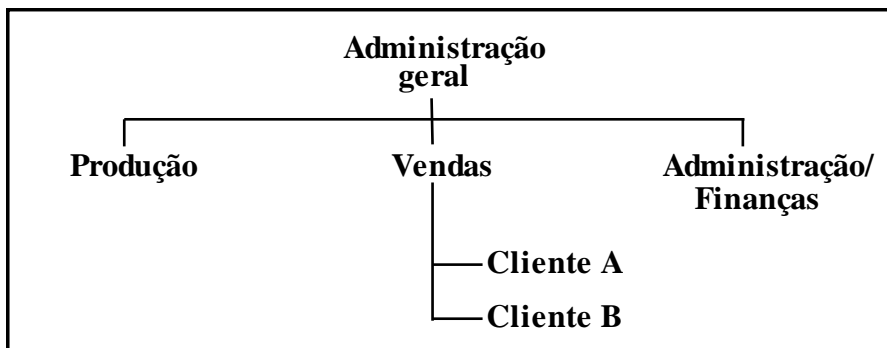


FIG. 11

Organização territorial.

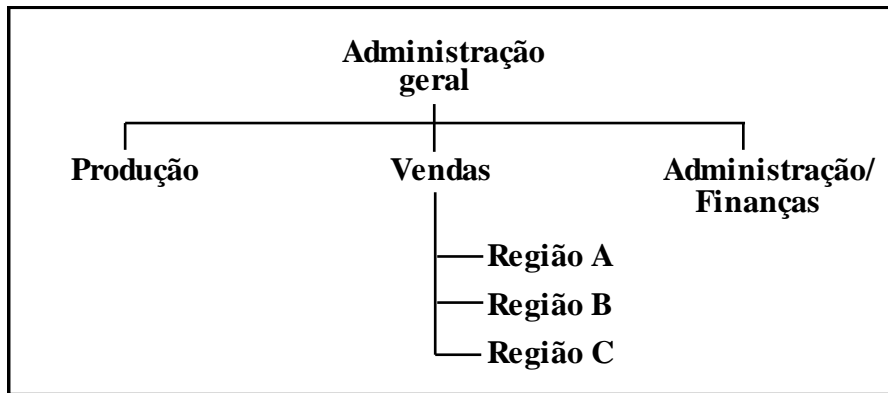


FIG. 12
Organização por disciplinas.

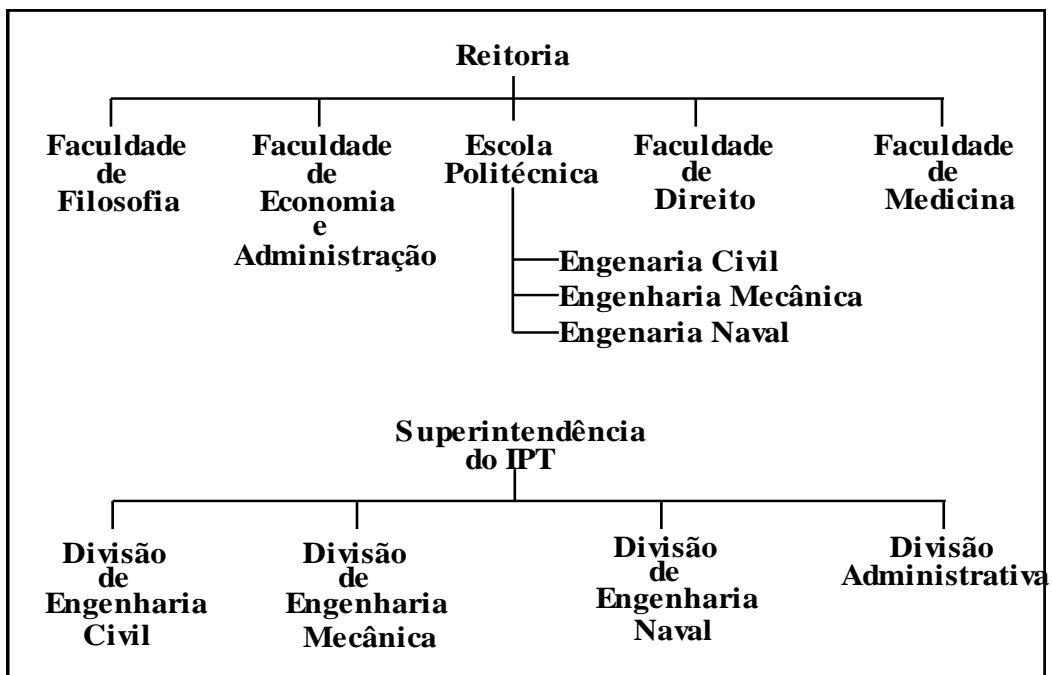


FIG. 13
Organização por projectos "puros"

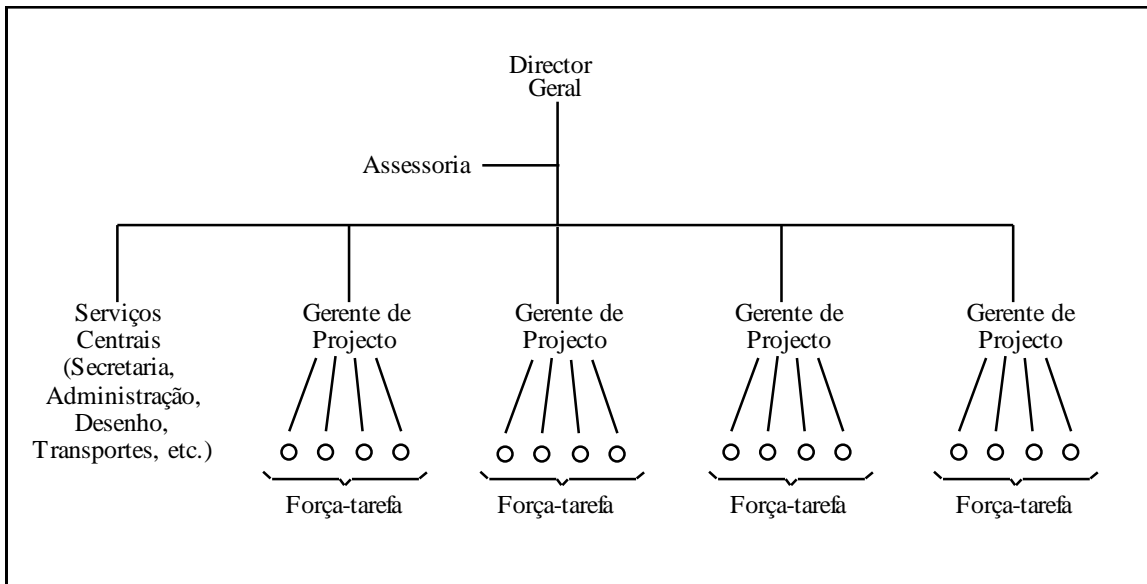


FIG. 14
Projecto autónomo ao lado de uma estrutura funcional

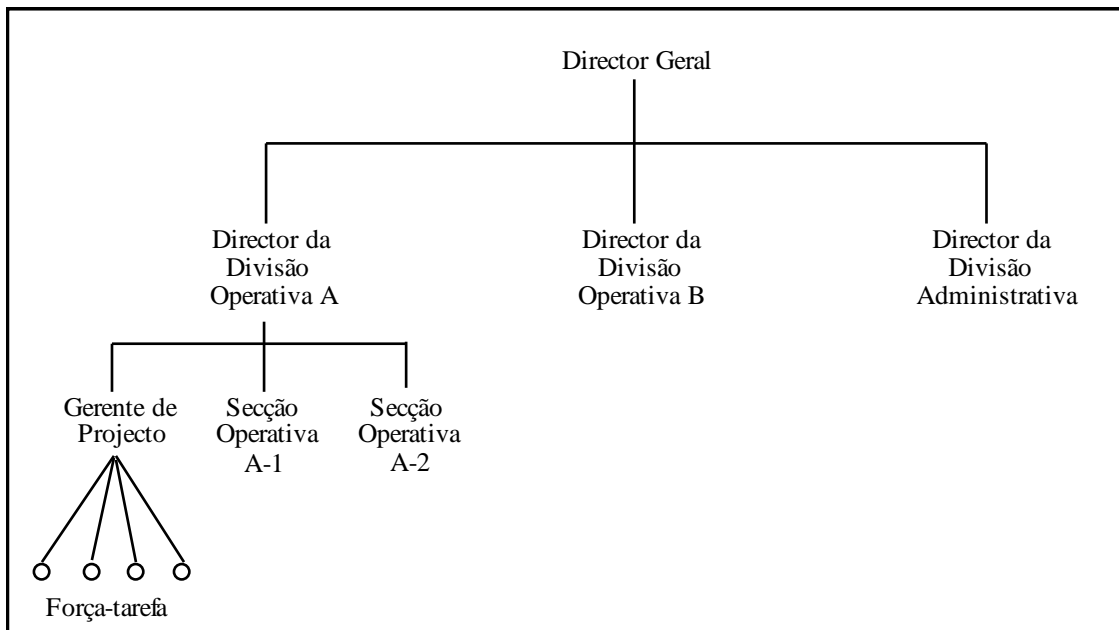
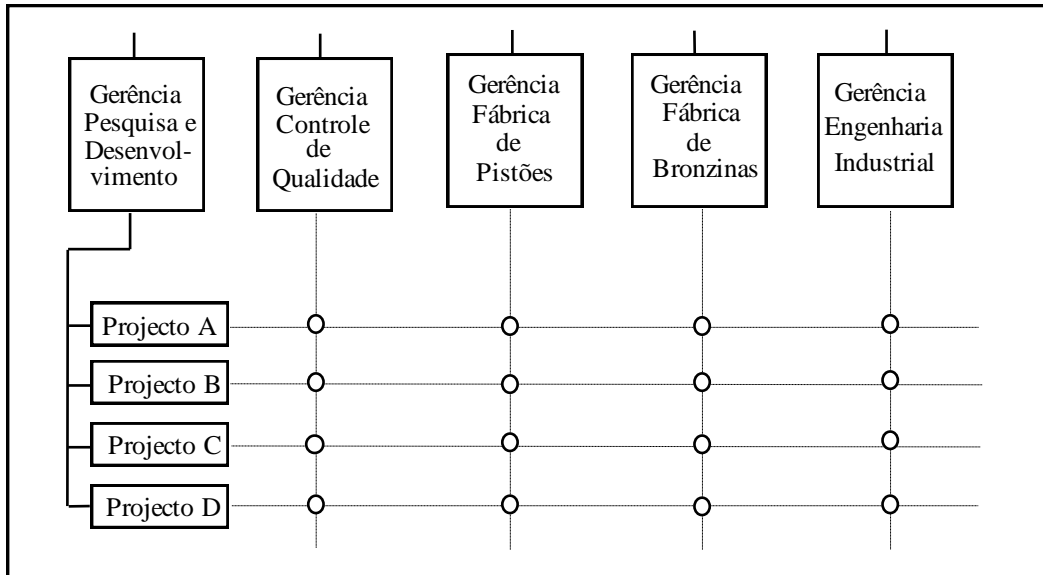


FIG. 15
Estrutura Matricial (exemplo da Metal-Leve)



2.3. A estrutura informal

Um terceiro instrumento de diagnóstico de grande utilidade é o sociograma. Concebido por Moreno na sua Sociometria, tem sido usado para a análise de pequenos grupos, podendo todavia ser utilizado como auxiliar de diagnóstico no estudo das organizações. Não aprofundaremos agora este ponto, dado irmos fazê-lo quando nos referirmos ao nível grupal. Por agora vale a pena referir apenas o seguinte:

1º. O sociograma serve para estudar o sistema informal de Poder por contraposição ao organograma, que nos permite retratar o sistema formal.

2º. Através do sociograma, o analista pode observar os seguintes aspectos:

- a) Quem são, dentro da organização, **de facto** os **subsistemas que a pilotam**.
- b) A existência de **organismos isolados** ou por serem explicitamente postos à margem pelos outros departamentos (organismos rejeitados) ou por serem ignorados (organismos negligenciados).
- c) A identificação de alianças e de tensões entre grupos de organismos dentro da organização, por exemplo dos departamentos de produção aliados contra o de gestão financeira.

No texto nº 14, poderão encontrar uma aproximação ao problema através da teoria de Amitai Etzioni sobre as elites organizacionais.

2.4. A rede comunicacional

Imaginamos dois fios de lã de cores diferentes: Se estiver cada um no seu novelo, hão-de ser dois-fios-de-lã-de-cores-diferentes para sempre. Todavia, se os **relacionarmos**, com a ajuda de duas agulhas de tricot ou de um tear, poderão assumir as mais variadas formas e desenhos. **O que lhes conferiu identidade própria, foi a sua relação original**. Nas organizações, a relação entre os seus elementos confere-lhes uma identidade própria podendo dizer-se que a organização é um fenómeno que não se repete.³³

Nesta teia de relações, a comunicação é fundamental: Comunicar é pôr em comum uma determinada mensagem. Se a rede comunicacional não funcionar bem a organização não pode ter eficiência nem eficácia correndo mesmo sérios riscos de se auto-destruir. Não irei neste ponto detalhar um raciocínio complexo sobre a teoria da comunicação. Existem interessantes obras no mercado sobre o assunto, para onde remeto o leitor. Quero no entanto chamar a atenção para a sua importância, que é de tal ordem, que o especialista em Ciência Política Karl Deutch escreveu um livro inteiro sobre ela, chamando-lhe "Nervos do governo".³⁴

Tendo em conta os pontos anteriores deste capítulo, deveremos observar numa organização se a comunicação flui ou não entre os diversos pontos do funciograma, do organograma e do sociograma. Se, por exemplo, o organograma e o sociograma apresentarem contradições substanciais, pode-se levantar a hipótese com pequena margem de erro, de haver deficiências na rede comunicacional.

Para efeitos de análise podemos classificar a comunicação nos seguintes termos:

- Comunicação com o exterior.

³³ Aplicamos aqui a máxima de Adriano Moreira que a usa para o Homem, na sua discussão sobre o personalismo, espalhada na sua vasta obra.

³⁴ Deutch, K. - The Nerves of Government, New York, 1963.

- Comunicação interna.
- A comunicação externa é essencial para a organização: É através dela que se pesquisa o mercado, se recebe o feed-back do produto acabado e se analisa o ambiente externo, na multiplicidade das suas ameaças e oportunidades para a organização. É por causa disto, que se têm multiplicado os departamentos de Marketing, publicidade e relações públicas.
- Por seu turno a comunicação interna pode tipificar-se, usando o critério do poder formal, em vertical e horizontal subdividindo-se a primeira, em ascendente e descendente. Como veremos na terceira parte deste trabalho, os especialistas têm observado que nas organizações com melhores resultados a comunicação interna flui com facilidade por canais por todos conhecidos, nos três sentidos que referi. Pelo contrário em organizações onde há grandes estrangulamentos de comunicação, a eficiência e a eficácia são extremamente comprometidas.

Em certas organizações verifica-se que certas chefias formais retêm informação, com o objectivo de deterem Poder. Penso ser um grave erro estratégico, pois a retenção de informação cria uma situação de insegurança na rede, criando imediatamente bloqueamentos noutros pontos, fazendo com que essas chefias passem a receber apenas a comunicação formal da base da hierarquia e mesmo essa distorcida.

Ao analisar uma organização há portanto que:

- 1º. Identificar os principais canais de comunicação formais e informais.
- 2º. Detectar as barreiras aos diversos tipos de comunicação.³⁵
- 3º. Observar como se comporta a rede comunicacional nas três estruturas que referi anteriormente.³⁶

2.5. A cultura da organização

2.5.1. Questões conceptuais

Para além da observação dos circuitos, estrutura formal e informal e rede comunicacional, o analista das organizações deve estar atento à cultura dominante. Em ciências sociais a palavra **cultura**, designa algo diferente do significado comum: No nosso quotidiano, quando alguém se refere a outrem dizendo "ter muita cultura", quer-se referir à abundância de conhecimentos que o visado tem sobre um conjunto de matérias valorizadas pela classe dominante (música, teatro, literatura, história, etc.). Em ciências sociais o conceito de cultura é mais amplo: envolve todo o conjunto de conhecimentos, técnicas e atitudes que fomos interiorizando desde que nascemos e que são necessariamente diferentes daqueles que nasceram noutros grupos sociais, noutras sociedades e noutras épocas. Pode-se dizer, por isso, que a cultura é a nossa **herança social**, por contraposição à nossa **herança biológica** (cor dos olhos e do cabelo, etc.), dois patrimónios que recebemos dos nossos progenitores e da sociedade onde nascemos. Usando o significado dado pelas ciências sociais, não é correcto dizer-se que aquela pessoa ou aquele grupo tem "mais cultura" que aqueloutro. Tão culto é um professor universitário como um bosquímano do SW de Angola. Trata-se aqui de duas pessoas com culturas totalmente diferentes que se caíssem "de paraquedas" na cultura do outro

³⁵ Sobre isto veja-se o texto nº 16.

³⁶ Sobre isto veja-se o texto nº 15.

teriam sérias dificuldades em sobreviver sem ajuda. Apesar de isto ser bem claro, o preconceito de que "a-minha-cultura-é-melhor-que-a-dos-outros-que-não-a-possuem" é dos comportamentos mais comuns. Chama-se a esta atitude **ETNOCENTRISMO** e praticamente todos os povos o revelam considerando-se a si próprios "Homens" e usando para as outras culturas designações pejorativas como "bárbaros", "selvagens", "incultos", "salaios", "labregos", etc.

Outro aspecto a reter é que as culturas não são estáticas: vão-se alterando com o tempo e com o contacto com outras culturas. Mas uma cultura não muda em bloco: É comum observar em situações de contactos culturais resultados de mudança não harmónicas de culturas, como certos comportamentos dos novos-ricos, as casas dos emigrantes, etc.. A esta característica, da mudança cultural se processar em saltos, poderemos designar por **HETEROCRONIA DA MUDANÇA CULTURAL**.

2.5.2. Aplicação destas noções à organização

Pelo facto de não constituir uma ilha isolada do resto do Mundo, a organização é profundamente influenciada pela cultura dos elementos que a integram e pela das populações que a rodeiam fisicamente. De tal maneira isto é importante, que muitas multinacionais após vários fracassos, têm recrutado para os seus quadros superiores nos últimos anos, pessoal com formação antropológica, a fim de entenderem as culturas das populações dos países onde se querem implantar.

Por outro lado, para além do facto de ser um **sistema aberto**, a organização constitui ela própria uma **subcultura**, com padrões de comportamento, com valores, ritos e tecnologias próprios.

O entendimento da cultura da organização, proporciona ao analista:

- 1º. Compreender globalmente a dinâmica da organização e o modo como ela se relaciona com o ambiente externo.
- 2º. Predizer com uma probabilidade aceitável o comportamento dos vários actores sociais que a integram.
- 3º. Substituir alguma falta de experiência específica sobre a organização, permitindo-lhe levantar hipóteses plausíveis sobre as suas áreas, cega e secreta. (Cfr. cap. 2, ponto 2)
- 4º. Fazer recomendações mais fundamentais para a mudança organizacional.

2.5.3. Componentes da cultura

Numa dada sociedade é comum distinguir entre **cultura material** e **cultura não material**. Integram a primeira, aspectos como os padrões de alimentação, vestuário e tecnologia, a ecologia, etc. à segunda pertencem entre outros os rituais, os códigos linguísticos próprios e os sistemas de valores.

Apliquemos isto ao exame da organização:

- Relativamente à **cultura material** tem-se observado que a disposição material do ambiente externo e interno influi de forma determinante no mundo do trabalho, no comportamento e nas atitudes do pessoal. Pfiffner e Sherwood (op. cit. p. 253 e sgs.), dão alguns exemplos, dos quais reproduzirei o do porta-aviões:

(...) "O porta-aviões (...) provou certas alterações significativas no sistema de vida que anteriormente se havia desenvolvido em navios convencionais. Pode-se atribuí-las em grande parte à sobreposição da cobertura de voo. A cobertura principal passou a hangar dos aviões. Embora muitas actividades em torno das quais se construíram as tradições navais se passem na cobertura de voo a direcção do navio. Essa circunstância exerceu notável influência sobre as comunicações do navio. Downs observou que era fácil resolver problemas que interessavam os marinheiros na cobertura de voo, porque os oficiais podiam ver como se reuniam.

Entretanto, a bicha que formavam para as refeições, como se fazia no hangar, sempre apresentou dificuldades, porque nenhum oficial estava realmente presente na ocasião". Tem-se observado inúmeros exemplos da importância que tem a distribuição espacial do pessoal. De um modo geral pode dizer-se que:

- Quanto maior for o espaço necessário à realização do trabalho, maiores problemas haverá com a supervisão, com o controle e com a comunicação.

- Quanto maior a distância geográfica entre as unidades orgânicas, maiores as probabilidades de se gerarem subgrupos.

Por seu turno, a tecnologia também altera os padrões culturais da organização. A linha de montagem, que introduziu uma elevada especialização, obrigou a que a adaptação à mudança fosse menor. De uma maneira geral pode-se dizer que a tecnologia tem os seguintes efeitos:

- Quanto maior for a especialização dos postos de trabalho, maior será a rigidez destes face à introdução de inovações.

- O alargamento de circuitos tecnológicos, obriga à proliferação de unidades de controle.

- O desenvolvimento tecnológico, obrigando a uma especialização profissional tem condicionado a criação de grupos heterogêneos no seio da organização com subculturas próprias.

Por seu turno, a **cultura não material** da organização também nos fornece elementos valiosos para a nossa análise. Vejamos alguns exemplos:

- Os **rituais de iniciação**, tanto mais duros quanto mais fechada for a organização, dão-nos uma ideia da distribuição do poder, dos seus valores, etc. Exemplos claros destes rituais, são os que nos mostram os filmes "Oficial e Cavaleiro" e "Clarim da Revolta" - para o meio militar - "Se" e "Manhã Submersa" para o sistema educativo.

- Em muitas organizações também existem **rituais de passagem** e de **intensificação**, na sua essência semelhantes aos que os Antropologistas têm observado nas culturas ditas "primitivas": É o caso das inúmeras praxes que se encontram em certas instituições, dos banquetes de despedida, da oferta do relógio de ouro aos que fazem 25 anos de casa, da festa de Natal. Os primeiros são ritos de passagem. O último trata-se de um rito de intensificação, assim chamado porque tem como objectivo intensificar a consciência de pertença à organização.
- Também em muitas organizações encontramos **tabus**, i.e., assuntos ou padrões de comportamentos proibidos. Ainda em muitos sítios por exemplo os homens têm de se apresentar no posto de trabalho de gravata e as mulheres são criticadas se vestirem fora de determinadas normas.
- Para finalizar, à medida que uma organização vai caminhando para a maturidade, os actores sociais que a integram começam a utilizar códigos linguísticos próprios, que integram gíria técnica, associações a partir da história institucional, siglas, etc., daí advindo por vezes uma linguagem dificilmente descodificável para os não iniciados.

2.5.4. Relação entre cultura material e imaterial nas organizações

Estes dois aspectos da cultura organizacional estão extremamente ligados. Tomemos dois exemplos:

- A cultura industrialista³⁷ com as suas relações técnicas de produção, obriga os indivíduos a criarem hábitos de pontualidade e disciplina diferentes dos da cultura rural que era mais flexível. Deste choque cultural decorrem as inúmeras dificuldades com que certas empresas se têm debatido em países e zonas de cultura predominantemente rural, no que respeita ao combate à taxa de absentismo.
- Num grande organismo do aparelho de Estado com cerca de 5 mil funcionários, decidiu-se fazer uma mudança de instalações, concentrando num mesmo edifício e num mesmo serviço, pessoas que haviam pertencido a três organizações paralelas que todavia tinham três diferentes histórias institucionais. O resultado foi desastroso:
- Apesar de anteriormente fazerem a mesma coisa, as três organizações tinham subculturas, com rotinas de trabalho e com estruturas formais e informais diferentes. Ao provocar-se uma mudança não controlada, criou-se uma situação semelhante à que os Antropólogos chamam de "destribalização", i.e., destruíram-se as subculturas originais sem se substituírem por uma nova, deixando o pessoal imerso num enorme vazio cultural, sem referências profissionais nem valorativas. Neste caso, a grande organização portou-se como o clássico aprendiz de feiticeiro. Só que aqui, os resultados estão a ser uma diminuição da produtividade, um aumento da taxa de absentismo e uma enorme insatisfação.

2.5.5. Subculturas organizacionais e subculturas profissionais

³⁷ Cfr. Pintasilgo, M. L. - **Rumos de Mudança**, ed. Afrontamento, 1985 e Troffler op. cit.

Um outro aspecto a que analista tem de estar atento é à relação entre subculturas organizacionais e as várias subculturas profissionais.

Gournay, a propósito da administração pública³⁸ chama a isto conflito entre "espírito de serviço" e "espírito de corpo", que explica muitos obstáculos à boa gestão das organizações.

Em suma é fundamental para o analista aperceber-se da cultura da organização pois ela é um elemento determinante da sua eficácia ou da sua cristalização. Na terceira parte voltaremos ao assunto.

3. Nível grupal

3.1. Justificação

Para começar a nossa reflexão sobre o nível grupal das organizações recordemos o caso do desvio da avião israelita para Entebe, ocorrido há alguns anos:

Ao entrarem no avião, os passageiros não constituíam um grupo: Tratava-se de um simples agregado de pessoas com interesses diferenciados que apenas tinham em comum o facto de utilizarem o mesmo meio de transporte. A partir do momento em que o avião foi desviado, **criou-se uma situação de grupo**. Porquê?

- Em primeiro lugar, porque se gerou uma forte interacção entre os passageiros: A angústia da sua situação de reféns, detonou **processos de comunicação** extremamente fortes gerando-se um ambiente de alta **densidade social**.
- Por outro lado, a situação comum que se havia criado, fez emergir **objectivos e preocupações comuns**, e um **forte sentimento de pertença**.

Para surgir um grupo, é necessário pois, que se reúnam estas duas condições:

- 1º. Um objectivo comum que confira aos seus elementos sentimentos de pertença.
- 2º. Uma rede comunicacional aceitável.

Se um extra-terrestre observasse a espécie humana anotaria de certo que passamos a maior parte da nossa vida em grupos: Grupos familiares, grupos escolares, grupos de tempos livres e grupos laborais. Sendo assim, é importante estudarmos os grupos das organizações pois eles constituem uma nova variável que vai influenciar as cinco estruturas que descrevemos anteriormente.

3.2. A dinâmica de grupo

O estudo dos grupos é feito há muitos anos mas de forma assistemática e pré-científica, criando-se apenas no século XX condições para o problema ser tratado de maneira

³⁸ Gournay, B. - Introdução

Sobre isto veja o texto nº 16 que, com pequenas diferenças se pode aplicar a todas as grandes organizações.

científica. Associada ao estudo dos grupos surge com frequência a expressão **dinâmica de grupos**, sobretudo após a 2ª Guerra Mundial, com um sentido impreciso:

- Por um lado, surge como uma **ideologia política** associada às ideias força de **pluralismo democrático, prática participativa** ou mesmo **auto-gestão**.
- Noutras obras é-lhe dado o significado de uma **técnica de treino**, para compreender, dirigir e participar em grupo.
- Noutras ainda aparece como um **ramo de pesquisa** interdisciplinar, que estuda a vida em grupo.

Esta disciplina desenvolveu-se paralelamente em vários países do NW Europeu, nos Estados Unidos, em Israel, Japão e Índia, tendo-se sugerido diversas razões para a sua emergência:³⁹

1º. Apoio da sociedade - Para que um ramo científico se desenvolva, é necessário haver apoio social. Foi o que aconteceu com a Dinâmica de Grupo (D.G.) que surge numa época em que estava generalizada a convicção da utilidade de pesquisa para a melhoria das relações humanas, concedendo-se **recursos institucionais** para esse tipo de pesquisa. Por exemplo, em 1920 **Thomas e Znaniecki** fazem um estudo sobre a adaptação do camponês polaco à sociedade americana, utilizando técnicas de análise de conteúdo de correspondência e pesquisa directa sobre grupos de emigrantes polacos. Durante os anos 30 Thracher fez estudos sobre **bandos de adolescentes** no intuito de levantar hipóteses de solução para a delinquência juvenil.

Estava subjacente a estes estudos e a quem os financiava, que a pesquisa poderia vir a contribuir para a redução dos problemas sociais.

2º. Elevado nível de especialização - Por outro lado, a complexificação crescente da sociedade americana dos anos 30, produziu **novas profissões** ou **enriqueceu o conteúdo das que já existiam**, criando-se a necessidade da aprendizagem das técnicas de **grupos** para o desempenho normal dessas profissões: Foi o caso do serviço social, da psicoterapia, das profissões ligadas ao processo educativo e à gestão.

Ficou célebre, por essa altura, o estudo de Elton Mayo, numa empresa privada, em que ficou demonstrada a influência do ambiente e das relações humanas na produtividade.

3º. Desenvolvimento das ciências sociais - A terceira razão anda ligada ao desenvolvimento das Ciências Sociais, quer no campo da teoria quer da metodologia.

É pelos 20 anos que se gera uma substancial mudança nos processos de investigação, privilegiando-se o **trabalho de campo e de laboratório** em detrimento do trabalho de gabinete, e introduzindo-se técnicas de observação, quantificação e experimentação no domínio social. Por outro lado começam-se a fazer cada vez mais estudos de **carácter interdisciplinar**. Com tais condições facilitadoras, os estudos multiplicaram-se ao longo dos anos 30, podendo de entre eles salientar-se quatro:

- A pesquisa de Sherif (1936) sobre a **criação experimental de normas sociais**;
- O trabalho de Newcomb (1935 / 39) sobre os **alicerces sociais das atitudes**;
- A investigação de White (1937) sobre os "**grupos de esquina**" (gangs);
- e o estudo experimental dos **estilos de liderança** promovido por Kurt Lewin, Lipitt e White (1937 / 40).

³⁹ Cartwright e Zonder (Vide bibliografia da capítulo).

De um modo geral a pesquisa neste domínio, tem-se vindo a desenvolver até aos nossos dias nos seguintes campos da vida em grupo:

- Coesão, conformismo e desviacionismo;
- Mudança e resistência à mudança;
- Processos de interacção;
- Liderança e influência social e
- Afectividade e ligações afectivas.

3.3. O processo de grupo

Ao iniciar a reflexão sobre o nível grupal, recordei a história do desvio do avião para Entebe. Numa situação daquelas gera-se aquilo a que se costuma chamar **processo de grupo**. Natálio Kisnerman define-o como (...) "o desenvolvimento evolutivo de um grupo, levando em conta a interacção dinâmica entre os seus membros e o objectivo proposto" (...) ⁴⁰

Podemos simbolizar o processo de grupo como se vê na Fig. nº 16:⁴¹

- As várias setas da esquerda para a direita, simbolizam a evolução no tempo, quer do grupo, quer do seu ambiente externo, quer ainda das pessoas que o integram que constituem os seus subsistemas.
- Cada um dos três sistemas descritos, tem um passado um Presente e um Futuro que os influenciam.
- Ao conjunto destes fenómenos de relação complexa (grupo/ambiente presente; grupo/imagens de Futuro; grupo/passado do Grupo e grupo/pessoas que o integram) chamamos **processo** de grupo que se desenvolve desde a fase da formação até à morte, tal como os indivíduos, passando por fases de conflito, organização e maturidade. (Fig. nº 17).

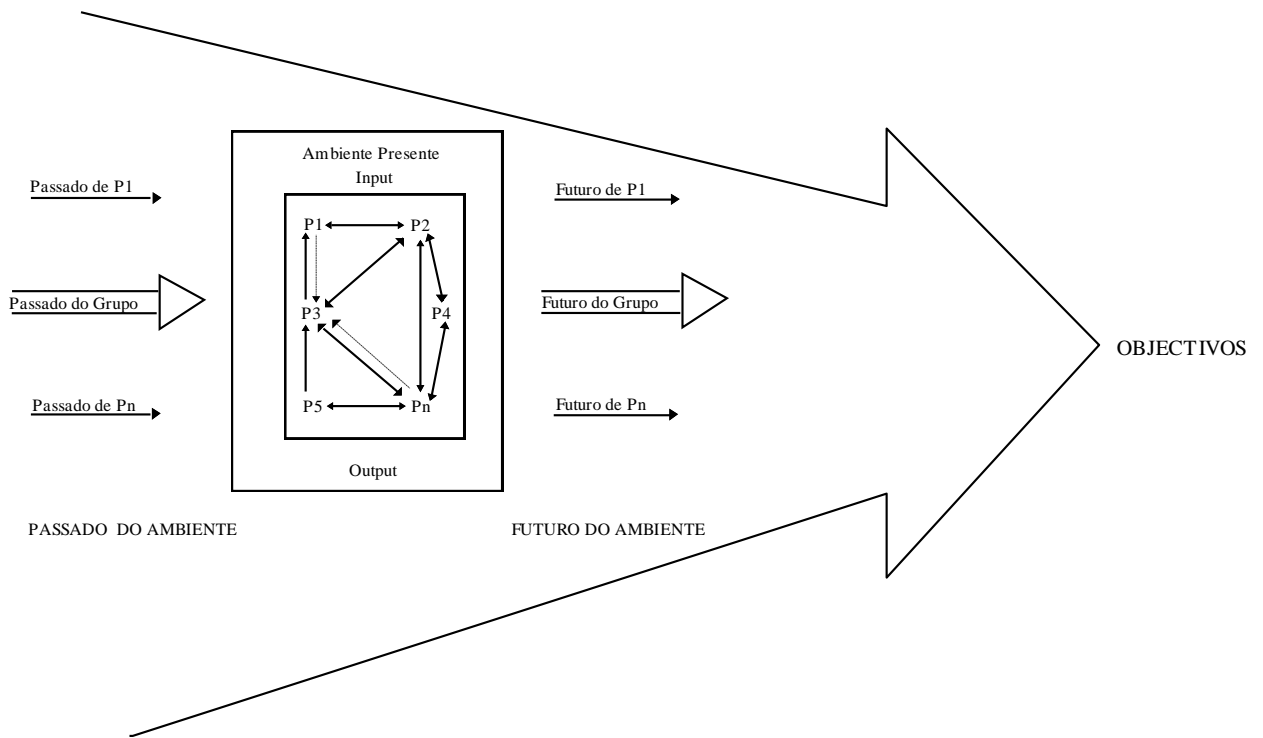
Ao observarmos um grupo, necessitaremos pois saber em que **fase** de desenvolvimento se encontra pois cada fase apresenta as suas características próprias. Por outro lado, deveremos interrogarmo-nos se ele é **natural** (formado pelos próprios membros) ou **artificial** (em caso contrário), a fim de ficarmos com uma ideia da sua coesão.

Além disso em certos casos poder-se-á utilizar um **sociograma**, esquema concebido por Moreno a partir da informação recolhida através de **testes sociométricos**, que retratam a rede de atracções e rejeições do grupo. Seria impossível explicar em tão pouco tempo a técnica do teste sociométrico por isso não o farei, remetendo o leitor para a bibliografia. Apenas me referirei aqui às potencialidades do sociograma. Tomemos como exemplo a figura nº 18:

⁴⁰ Kisnerman, N. (Ver bibliografia)

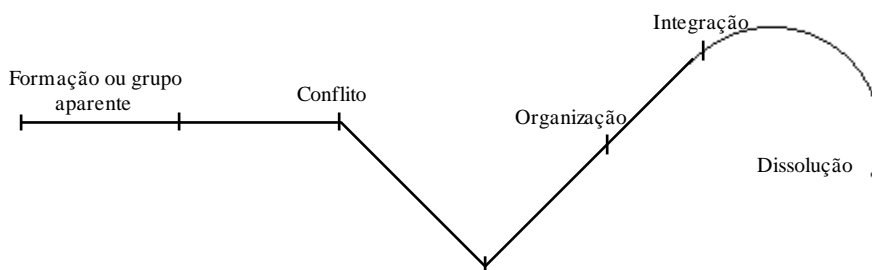
⁴¹ Torres, Z. (Ver bibliografia)

FIG. 16



PROCESSO DE GRUPO
(A partir de Zélia Torres, 1978, p.44)

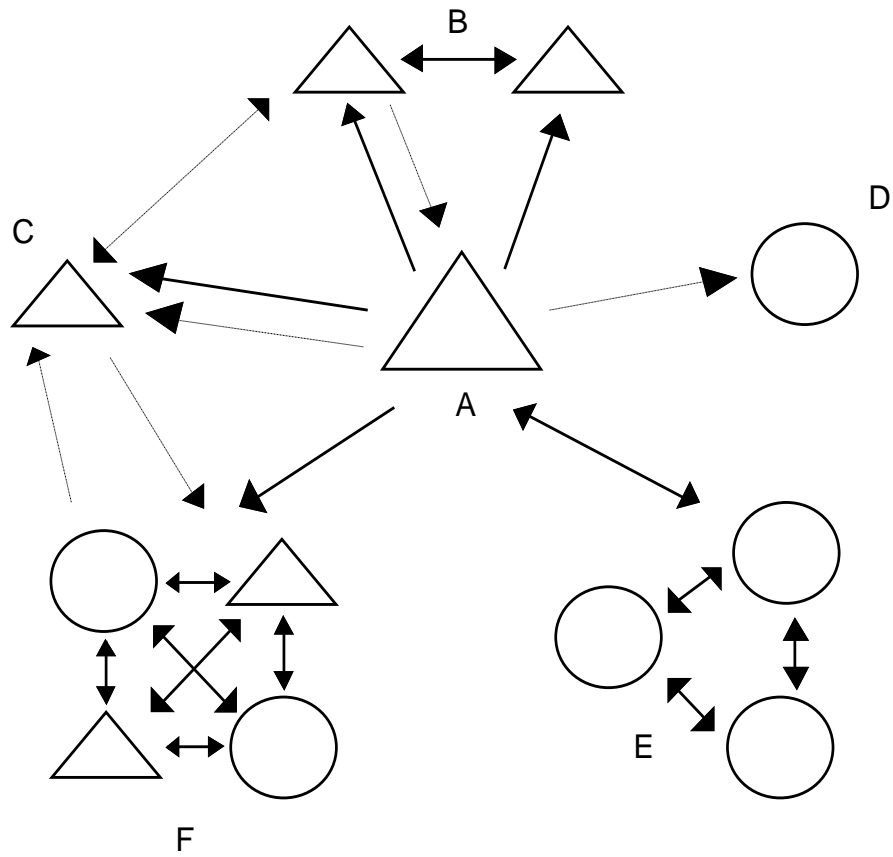
FIG. 17



Etapas do processo do grupo

Fonte: Kisnermann, N. - p. 125

FIG. 18



EXEMPLO DE UM SOCIOGRAMA:

- A - Líder**
- B - Duo ou Díade**
- C - Isolado Rejeitado**
- D - Isolado Negligenciado**
- E - Trio ou Tríade**
- F Quarteto**

- 1º. Os triângulos e circunferências designam indivíduos do sexo masculino e feminino respectivamente.
- 2º. As **setas** e **tracejado** e a **cheio**, simbolizam as rejeições e as atracções, que em caso de terem dois sentidos designam reciprocidade.

No exemplo dado, pode ler-se:

- a) O indivíduo A, do sexo masculino é o **líder** incontestado, reunindo, neste grupo de 12 pessoas, seis atracções sem nenhuma rejeição.
- b) A acrescer a este facto **todos** os elementos do grupo estão sob sua influência directa ou indirecta.
- c) As situações B (idade ou duo), E (tríade ou trio) e F (quarteto) designam subgrupos que revelam indiferença recíproca, mas que estão unidos pelo líder A.
- d) O indivíduo C é um **isolado rejeitado**, i.e. ele não é esquecido mas é claramente não aceite por dois elementos do quarteto, pela díade e pelo próprio líder.
- e) Finalmente a senhora D está no grupo mas é esquecida por ele: trata-se de um **isolado negligenciado**.

3.4. Os grupos nas organizações

Em todas as organizações existem grupos. Se pensarmos que as suas características diferem, consoante a sua **estrutura**, a sua **fase de desenvolvimento** e as **características dos seus elementos** (idade, sexo, profissão, status, habilitações, etc.), faremos uma ideia da complexidade que esta variável na vida das organizações.

Ao analista, porém, **não interessa observar todos os grupos**: se o fizesse, ficaria imerso em informação "ruidosa", em "nevoeiro informacional", que o impediria de captar as variáveis explicativas da organização. Então o que deverá fazer? A meu ver, ele tem um "mapa" que lhe permite seleccionar um conjunto de grupos pertinentes, que lhe foi dado pelo estágio anterior da análise: de facto, através da meditação sobre o funciograma, organograma, sociograma (organizacional), rede comunicacional e cultura da organização, ele vai seleccionar o(s) grupo(s) que se lhe afigere(m) estratégico(s), ou pelo seu papel de dinamizador(es) real(is) ou potencial(is) ou pela sua condição de Obstáculo(s) à mudança (real ou potencial também).

Neste ponto, parece-me importante a contribuição de Amitai Etzioni na sua reflexão sobre as elites das organizações, pelo que remeto o leitor para o texto nº 14.

4. Nível individual

4.1. Potencial humano: variáveis que o afectam

Outro aspecto que pode fornecer dados valiosos para a compreensão das organizações é a **análise do potencial humano**. Como é evidente, esta análise não pode ser feita através de pesquisa intensiva dado o tempo que nos faria perder e, novamente, o excesso de nevoeiro informacional que iria criar. Temos pois de utilizar critérios de **pesquisa extensiva** utilizando a **pesquisa documental** sobre os arquivos do pessoal (ou a base de dados se a houver) ou, na sua ausência, a técnica do **inquérito por questionário**.

O objectivo desta pesquisa é o de relacionar um certo tipo de variáveis o que nos permitirá levantar hipóteses interessantes sobre os comportamentos, as atitudes e o moral do pessoal que integra a organização.

Que variáveis são essas? As que mais fortemente condicionam as atitudes o comportamento e o moral são a **idade**, a **antiguidade**, a **experiência profissional anterior**, a **formação académica**, a **origem social** e a **psicologia individual**. Sobre o modo como estas variáveis afectam o potencial humano da organização, é conveniente ler o texto nº 16. No texto nº 17, por sua vez, encontrarão uma lista de indicadores de Recursos Humanos numa grande organização.

4.2. Estrutura de liderança

De entre o pessoal da organização há algumas pessoas que se destacam pela influência que têm nos que os rodeiam, nos grupos a que pertencem e na própria organização como um todo: são os líderes. Ao quadro que vai trabalhar numa organização e ao analista, interessa-lhes identificá-los, observar-lhes o seu campo de manobra e a sua estratégia na estrutura e funcionamento dessa organização.

5. Guia de questões sobre o ambiente interno da organização

5.1. Quanto aos circuitos:

1º A organização têm funciogramas claros onde estejam retratados os seus principais circuitos?

2º Se os tem, vejamos os circuitos:

a) Há circuitos "parasitas"?

b) Há alterações de circuitos preconizadas pelas diversas forças dentro da organização? Quais?

c) Que argumentos existem que favorecem a estabilidade do funciograma tal como está, e quais os fundamentariam algumas alterações?

3º Quais os tempos médios considerados razoáveis (TMR) de processamento de cada produto acabado no seu ciclo total? E em cada Unidade orgânica?

4º Qual o tempo médio de processamento nos últimos meses? É semelhante ao T.M.R.?

5º. Que conclusões nos são dadas pela análise regressiva do funciograma?

5.2. Quanto à estrutura formal:

6º. Será que a imagem transmitida pelo organograma corresponde à realidade do sistema de poderes da organização?

7º. Quantos patamares hierárquicos tem o organograma?

8º. Quantas divisões funcionais a integram?

9º. De que natureza é a estrutura formal?

- a) Clássica?
- b) Por produto?
- c) Por fases?
- d) Por clientes?
- e) De natureza territorial?
- f) Por disciplina, áreas de conhecimento, ou especialidades profissionais?
- g) Trata-se de uma estrutura bi-dimensional?
- h) Está organizada por projectos?
- i) Será uma estrutura mista? Combinando que tipo de estruturas?

10º. Como se articulam os departamentos verticais com os horizontais e com os órgãos de staff?

11º. A estrutura observada apresenta consonância com os critérios lógicos da escolha de uma estrutura formal, para uma organização desta natureza?

5.3. Quanto à estrutura informal

12º. Quem manda de facto, e em quê, na organização? Para responder a esta pergunta fazer uma matriz de 2 entradas, tentando identificar:

- a) Decisões (estratégicas, tácticas e de rotina)
- b) Quem as toma?

13º. É possível identificar **departamentos isolados rejeitados** e **departamentos isolados negligenciados**? Porque estão nessa situação?

14º. Identificam-se **alianças** e **tensões** internas **inter-organismos**? Porquê? Quais os seus efeitos?

5.4. Quanto à rede comunicacional

- 15°. É possível identificar os principais canais de comunicação formais e informais?
- 16°. Quais as principais barreiras à comunicação?
- 17°. Como se comporta a **rede comunicacional face ao funciograma**? Há estrangulamentos?
- 18°. E **relativamente ao organograma e sociograma**? Os canais de comunicação descendente funcionam sem bloqueios? E a comunicação ascendente? E a horizontal? Para além dos canais formais identificam-se canais informais? Os segundos entram em dissonância com os primeiros?
- 19°. As **prioridades** de comunicação estão definidas? Se sim com que critérios? Se não, isso não provoca engarrafamentos e ruídos no sistema?
- 20°. Observam-se **boatos** frequentes na organização? Qual a reacção dos vários elementos perante tais distorções?

5.5. Quanto à cultura organizacional

- 21°. Quais os principais padrões da cultura material desta organização? (Quanto à sua implantação geográfica, instalações, equipamento, padrões alimentares, de vestuário, etc.)
- 22°. Quais os principais padrões de cultura não material desta organização? (Rituais de iniciação, de passagem, de intensificação, tabus, códigos linguísticos próprios, valores particulares, etc.)
- 23°. Haverá dissonância entre os padrões observados na organização e os empregados? E em referência à gente da região?
- 24°. Como se relaciona a subcultura organizacional com eventuais subculturas profissionais? O resultado dessa relação tem fortalecido ou enfraquecido a organização?
- 25°. Observam-se, de modo geral, fenómenos de etnocentrismo dentro da organização? De quem relativamente a quem? E de heterocronia de adaptação à mudança?

5.6. Quanto à caracterização grupal

- 26°. Identificam-se alguns grupos estratégicos a partir dos dados fornecidos pelo funciograma, organograma, sociograma organizacional, rede comunicacional e cultura da organização?
- 27°. O seu papel é dinamizador ou refreador face às "saídas" da organização?
- 28°. Caracterizar cada grupo estratégico, relativamente aos seguintes aspectos:

- a) Estrutura** - Quem lidera? É contestado? Como se relaciona com os outros grupos?
 - Existem subgrupos? Como se relacionam uns com os outros e com o líder?
 - Existem isolados? De que tipo (rejeitados ou negligenciados)? A sua existência que consequência traz para o grupo?
- b) Processo** - Trata-se de um grupo em formação? Se assim é, o grupo é natural ou artificial? A ansiedade dos elementos é patente? Que consequências traz para o funcionamento do grupo?
 - Trata-se de um grupo em fase de conflito? Há quanto tempo? Que razões existem para o conflito (valores, normas, objectivos, personalidades)?
 - Estará já numa fase de maturidade?
 Se assim é, tende a fechar-se ao exterior ou tem um papel positivo aceite pelos outros grupos da organização?
 - Estará numa fase de declínio? Nesse caso, porquê?
 Que consequências advirão para a organização do seu desaparecimento?

5.7. Quanto à caracterização sistemática do potencial humano

- 29º.** Existe alguma caracterização sistemática do potencial humano da organização? Se não, que metodologia empregar para a fazer? Se existe, que potencialidades positivas e negativas revela o conjunto de empregados (veja o texto nº 17 que apresenta uma lista de indicadores possíveis).
- 30º.** Como se caracteriza a estrutura de liderança? (veja o texto nº 19 e confronte-o com o texto nº 14).

6. Bibliografia sumária do cap. 5

- Maximiano, António, C. A. - **Introdução à administração**, ed. Atlas, S. Paulo, 1981 (sobretudo pp. 51-150).
- Perrow, - op. cit. pp. 73 a 119
- Pfiffner, J.M. e Sherwood, F.P. - **Organização administrativa**, ed. Bestseller, S. Paulo, 1965.
- Tavares da Silva, M. - **A comunicação e a função de gestão**, polic. ed. CEBOC, s/ data.
- Foster, G. - op. cit
- Cartwright e Zender - **Dinâmica de grupo**, ed. Herder, S. Paulo, 1967.

- Maisonneuve, J. - **A dinâmica dos grupos**, ed. Livros da Brasil, Libos 1967 (há uma edição mais recente).

- Luft, J. - **Introdução à dinâmica de grupos**, ed. Moraes

- Unesco - **As técnicas de grupos de formação**, ed. Livros Horizonte, Lisboa 1984.

- Kisnerman, N. - **Serviço Social de Grupo**, ed. Vozes, Petropolis, 1977.

- Torres, Z. - **Grupo, instrumento de serviço social**, ed. Vozes, Petropolis, 1978.

- Moreno, J.L. - **Fundamentos de la Sociometria**, ed. Paidos, Buenos Aires. 1962.

- Handy, Charles - **Para compreender as organizações**, ed. Zahar, Rio de Janeiro.

- Etzioni, A. - **Análise comparativa de organizações complexas**, ed. Zahar, Rio de Janeiro 1974.

PARTE III - A INTERVENÇÃO ORGANIZACIONAL

Na segunda parte, procurei propor-vos um modelo de análise das organizações inspirado na abordagem sistémica. Nesta última etapa, iremos reflectir sobre alguns aspectos ligados à intervenção. Quando falo em "alguns" aspectos, quero sublinhar que tal como na frase de análise, é fundamental **seleccionar alvos de intervenção**, sob pena de dispersarmos a energia e os recursos de inovação, ficando imersos no processo homeostático do sistema.⁴²

Começaremos por discutir alguns aspectos de situação de intervenção a partir de um modelo simples, que nos fornecerá alguns referenciais interessantes. Seguidamente iremos focar algumas áreas de eleição da intervenção nas organizações estabelecendo a ligação com o anteriormente falamos.

⁴² Por homeostas entende-se o processo de que o sistema aberto se serve, para manter a sua estrutura e funcionamento por meio de uma multiplicidade de equilíbrios dinâmicos, apesar dos INPUTS que lhe advêm do ambiente (cfr. Rosnais, J. de - O macroscópio, op. cit., p. 109).

CAP. 6 - REFERENCIAIS PARA A INTERVENÇÃO

1. Duas histórias pragmáticas

George Foster, na sua *Antropologia Aplicada*⁴³ conta, entre outras, a seguinte história demonstrativa dos problemas que se levantam à mudança programada:

Há alguns anos, no México, desenvolveu-se uma campanha de Saúde Pública junto a uma região que apresentava grandes problemas de salubridade. Numa dada aldeia, o engenheiro que chefiava uma equipa de intervenção, notou que lá não chegava a rede de abastecimento de água potável obrigando as pessoas a irem ao rio buscar água e lavar-se.

Perante a situação decidiu mandar construir uma parede, ao longo da qual passava um curso de água que alimentava, de um lado um conjunto de balneários, e do outro um grupo de tanques de roupa, todos eles voltados para essa parede. Qual não foi o seu espanto, quando notou que as pessoas não se mostravam entusiasmadas com a inovação, apresentando-se bem pelo contrario retraídas. Ao perguntar-lhes porquê, responderam-lhe com outra pergunta:

"Que mal fizemos para nos castigar?"

- Nós lavamos roupa no rio mas podíamos conversar umas com as outras! O senhor ao obrigar-nos a lavar a roupa nos tanques quer voltar-nos contra a parede como se faz aos nossos filhos quando se portam mal na escola, e não nos deixa falar!"

A segunda história, que eu presenciei há alguns anos num bairro de lata onde trabalhei, teve a ver com uma receita passada por uma das médicas voluntárias:

Tendo diagnosticado uma doença de pele na cabeça de um bebé, a médica passou-lhe uma receita de um xarope que lhe resolveria rapidamente o problema. Dias mais tarde, a mãe da criança em estado de grande exaltação acusava a médica de ter feito piorar o seu filho: "(...) O xampô que a Sra. Doutora deu não serviu para nada além de embodegar a cabeça do miúdo!"

Nestas duas situações, encontramos o paradigma de qualquer situação de mudança, ilustrado na fig. nº 19.



Fig. 19

No primeiro caso, há uma resistência à mudança, dado o sistema cliente entender que os seus custos seriam superiores aos benefícios: Apesar de ficarem com água na aldeia, essa inovação privava as mulheres de conversarem livremente umas com as outras! O engenheiro ao tomar a sua decisão, sem consultar o sistema cliente, usou apenas critérios da sua cultura (poupança da construção, pela utilização de uma mesma parede). Não sabia, porém, que a situação de lavagem da roupa em grupo tinha uma outra função: Era o "jornal oral" da aldeia.

⁴³ Foster, George - *Antropologia aplicada*, ed. Fondo de Cultura, México, 1974.

Por outro lado, houve problemas de **percepção diferente** da mudança introduzida, por parte dos dois sistemas em interacção: Enquanto que o sistema inovador a percebeu como uma melhoria de condições de trabalho, o sistema cliente viu-a como um castigo semelhante ao que se dava às crianças da escola.

No segundo caso, a médica não conhecia o sistema cliente (a mãe da criança): Se soubesse que era analfabeta, ter-lhe-ia explicado detalhadamente o modo de utilizar o medicamento.

Em qualquer dos casos o problema que está presente é o da **comunicação**: Numa situação de intervenção é fundamental que os dois sistemas consigam descodificar aceitavelmente a informação que lhes chega do outro. Para que isto aconteça é fundamental que o interventor **tente entender** o sistema cliente, não só com os seus olhos mas com os dele também. Por outro lado é fundamental que a intervenção seja sempre com o sistema cliente e nunca **sobre** ele. Isto só é possível, se a intervenção for mediatizada pela **investigação** e pela **teoria** e se o interventor treinar atitudes de **empatia**.⁴⁴Tudo o que acabo de dizer se aplica à intervenção organizacional: Só que aqui, o sistema cliente é a própria organização, com a sua cultura própria que é necessário conhecer, e com os recursos humanos que é preciso escutar, trabalhando **com** eles e não **sobre** eles para a mudança pretendida.

2. Intervenção externa e intervenção interna

Os dois exemplos que referi, reportam-se a situações de intervenção externa, i. e., em que o interventor não está directamente envolvido no sistema cliente. Como vimos, este tipo de intervenção levanta alguns problemas de comunicação, em virtude do interventor (s. inovador) não conhecer a "área secreta" do sistema cliente: Em contrapartida, exactamente por não estar envolvido, pode-se aperceber de certos problemas da sua "área cega" que lhe seriam desconhecidos se fizesse parte do sistema cliente.

Se o interventor, pelo contrário, fizer parte do sistema cliente, nesse caso levantam-se outros problemas:

- 1º. O inventor tem acesso directo a determinada informação que integra a "área secreta" da organização.
- 2º. Em contrapartida, pela sua condição objectiva de elemento da própria organização, não se apercebe de certos aspectos de certos aspectos da sua "área cega", podendo dizer-se que age dotado de "miopia organizacional".

Em virtude dos problemas que acabo de referir, a formação do interventor tem de ser intensa quer no domínio dos conhecimentos que deve possuir, quer das técnicas quer das atitudes. Tem de possuir uma sólida bagagem teórica e metodológica e ter grande maturidade emocional. No texto nº19, apresento uma breve história do papel do gestor nas organizações, e o seu perfil actualmente desejável, pelo que remeto o leitor para a sua leitura, no pressuposto que o interventor tem de reunir características semelhantes às que são apontadas ao gestor.

3. Intervir para quê?

Dos pontos que acabámos de focar, infere-se que as três primeiras referências a ter em conta são:

⁴⁴ Por empatia entende-se o processo psicológico pelo qual se tenta entender um determinado problema, com o ponto de vista e os sentimentos de quem o está a viver. Cfr. sobre isto Rogers, C. - **Tornar-se pessoa**, ed. Moraes.

1º. As necessidades do sistema-cliente.

2º. A preparação do sistema inovador.

3º. Os problemas levantados pela comunicação.

Imaginemos agora, que a organização está bem retratada que nos sentimos bem preparados para intervir, que estamos atentos aos problemas de comunicação. Se assim é, precisamos responder a esta questão: **Intervir para quê?**

De um modo simples, podemos responder a esta questão dizendo: Intervir para dotar a organização de maior eficácia e de maior eficiência. Já referi atrás que aqui se entende por eficácia a consonância entre os resultados alcançados e os previstos e por eficiência a melhor e mais barata articulação de meios para atingir determinados resultados.

Todavia a questão volta a pôr-se: E que critérios utilizar para considerar que determinada intervenção irá dotar a organização de maior eficácia e eficiência?

Para responder a esta questão parece-me podermos recolher alguns dados valiosos e dois campos diferentes:

- Por um lado ao que nos ensina a teoria de gestão;
- por outro, ao próprio terreno, observando as organizações consideradas como mais eficazes e mais eficientes.

Relativamente à **teoria da gestão**, não referirei mais do que disse no ponto 1.1. do cap. 4, em virtude de escassez de tempo deste seminário. Apenas recordo que, os autores contemporâneos, sobretudo após 1970, concebem a organização como um **sistema aberto, fortemente condicionado quer pelo ambiente externo quer pelo interno ambos sofrendo colisões de ondas de mudança**, pelo que a moderna teoria aponta para a necessidade de organizações flexíveis facilmente adaptáveis à mudança, carecendo de gestores com grande capacidade de liderança. (Reveja sobre isto o texto nº. 19).

Quanto aos ensinamentos colhidos pela observação empírica, têm sido produzidas algumas obras interessantes. Para a nossa reflexão, selecionei o trabalho de Thomas Peters e Robert Waterman, já atrás referido, intitulado "IN Search of Excellence":⁴⁵ Trata-se de um livro resultante de uma pesquisa de 3 anos à cerca dos atributos das organizações americanas que apresentavam melhores resultados. Para a fazerem, os autores começaram por falar com gestores bem sucedidos de várias partes do Mundo interrogando-os sobre a razão do seu sucesso. Seguidamente, visitaram cerca de uma dezena de escolas, americanas e europeias de administração empresarial, com a mesma interrogação.

Curiosamente, os autores referem ter encontrado grandes contradições nas diversas escolas que visitaram, interpretando este facto como um sintoma de divórcio entre a Universidade e a vida real. Finalmente, enveredaram por uma pesquisa de campo, começando por seleccionar intencionalmente cerca de 75 empresas americanas consideradas pelo mercado como empresas inovadoras, com excelentes resultados. Paralelamente a isto, seleccionaram outro grupo de empresas que apresentavam grandes dificuldades, como grupo de controle.

A sua análise baseou-se no "Esquema McKinney 7-S" (fig. 20), tendo utilizado para a recolha de dados, técnicas de pesquisa documental, sobre a actividade desenvolvida por essas empresas nos últimos 25 anos, e entrevistas

4. Princípios de excelência

⁴⁵ Op. cit. Utilizei a tradução espanhola que aponto na bibliografia.

Os seus resultados são extremamente interessantes, conduzindo-nos a oito princípios simples, que todas as empresas daquele "quadro de honra" procuravam seguir. Antes de os referir, gostaria de sublinhar que à citada amostra, pertenciam empresas dos mais diversos sectores, como se observa na figura 21, pelo que não se pode estabelecer qualquer relação entre o sucesso daquelas empresas e o seu sector de actividade.

4.1. Ênfase na acção

O primeiro princípio que descobriram é o do ênfase dado à acção, em detrimento de processos pesados de preparação, tomada e execução de decisões. Vejamos alguns sintomas deste princípio, entre a abundância dos que nos são relatados por aqueles autores:

- **Abundância de modelos organizacionais ad-hocráticos**, com grupos-tarefa com objectivos claramente determinados e horizontes temporais definidos, integrados em grande maioria por pessoal de "line". (Ex.: 3M)
- **Grande riqueza de comunicação informal**, através de políticas de porta aberta (ex.: IBM, Delta Airlines), da alteração das estruturas físicas da organização no sentido de proporcionar maiores contactos informais (substituição de elevadores por escadas rolantes, criação de pequenos clubes de pessoal), da utilização periódica de reuniões de avaliação (como as reuniões "rally" da Tupperware)
- **Formação de pessoal** muito baseada na relação informal entre os mais experientes e os menos experientes e no estímulo à experimentação: (...) "A manifestação mais importante e visível do ênfase na acção, das empresas excelentes é a sua vontade de ensaiar coisas" (op. cit. p. 152). A experimentação, nessas empresas, funciona simultaneamente como caminho para a inovação e como forma de **aprendizagem barata**.
- **Tolerância ao erro**: A maior parte das empresas com melhores resultados, apresentavam uma grande exigência no cumprimento de um conjunto restrito de princípios. Todavia, relativamente às tarefas concretas registou-se uma margem de tolerância ao erro muito elevada, incentivando o pessoal a experimentar procedimentos novos.

FIG. 20

Esquema McKinney 7-S

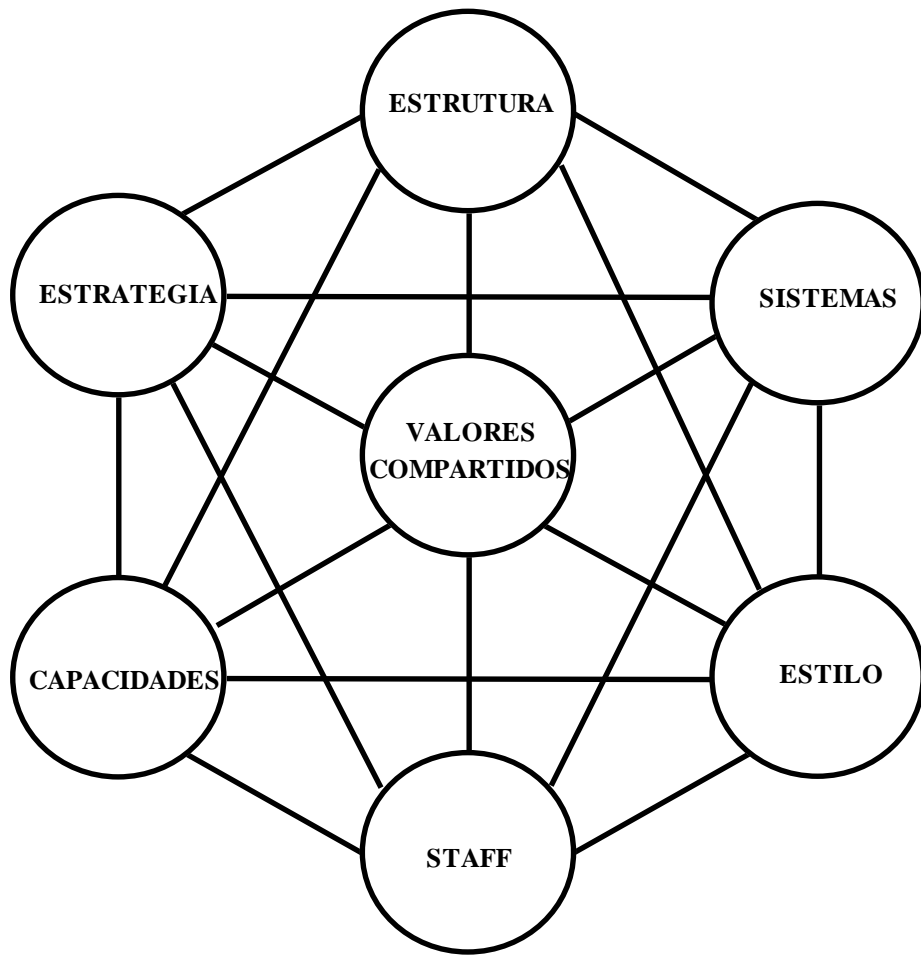


FIG. 21
ESTUDIO SOBRE LAS EMPRESAS SOBRESALIENTES

ENTREVISTAS ESTRUCTURADAS MÁS EXAMEN DE 25 AÑOS DE BIBLIOGRAFIA					
Alta tecnología	Bienes de consumo	Productos industriales	Servicios	Gestión de proyectos	Recursos naturales
-Allen-Bradley** -Amdehl* -Digital Equipment* -Emerson Electric* -Gould -Hewlett Packard -International Business Machines* -NCR -Rockwell -Schumberger* -Texas Instrumentes* -United Technologies -Western Electric -Westinghouse -Xerox	-Blue Bell -Eastman Kodak* -Frito-Lay(Pepsi Co.)* -General Foods -Johnson & Johnson* -Procter & Gamble*	-Caterpillar Tractor* -Dona Corporation* -Ingersoll-Rand -McDermont -Minnesota Mining & Manufacturing*	-Delta Airlines* -Mamolt -McDonald's	-Becktel** -Boeing* -Fluor*	-Exxon
ENTREVISTAS LIMITADAS MÁS EXAMEN DE 25 AÑOS DE BIBLIOGRAFIA					
-Data General* -General Electric -Hughes Aircraft** -Intel* -Lockheed -National Semiconductor* -Raychem* -TRW -Wang Labs.*	-Atari (Warner Communication)** -Avon* -Bristol-Myers* -Chesebrough-Pond's* -Levi Strauss* -Mars* -Atari (Warner Communication) -Merck* -Polaroid -Revlon* -Tupperware (Dark & Kraft)	-General Motors	-American Airlines -Disney Productions* -Kmart* -Wet-Mart*		-Arco -Dow Chemical* -Du Pont* -Standard Off (Indians) -Arnoco*

* Reúne todos los requisitos de actuación «sobresaliente», 1961-1980

** Empresas filial o no cotizadas na Bolsa; no se dispone de suficiente información pública pero que estima que reúne todos los requisitos de actuación «sobresaliente».

Fonte: Peters e Waterman, p.p. 10

QUADRO 2.4

TEORIA X e TERAPIA Y

Na década de 50, Douglas McGregor enunciou os dois conjuntos de proposições e premissas a respeito do homem na organização.

Teoria X

1. O homem médio é indolente por natureza - trabalha o mínimo possível.
2. Não possui ambição, não gosta de responsabilidade, prefere ser conduzido.
3. É inerentemente centrado em si mesmo, indiferente a necessidades organizacionais.
4. É, por natureza, resistente a mudanças.
5. É crédulo, não muito brilhante, vítima fácil do charlatão e do demagogo.

Para a administração as implicações são:

1. A administração é responsável pela organização dos elementos da empresa produtiva - dinheiro, material, equipamento, pessoal - em prol de fins económicos.
2. Com referência a indivíduos, trata-se de um processo de dirigir seus esforços, motiva-los, controlar suas acções, modificar seu comportamento de modo a se adequar às necessidades da organização.
3. As pessoas devem ser persuadidas, recompensadas, punidas, controladas e as suas actividades devem ser dirigidas.

Teoria Y

1. As pessoas não são, por natureza, passivas nem resistem a necessidades organizacionais. Ficaram assim como consequência de experiência em organizações.
2. A motivação, o potencial de desenvolvimento, a capacidade de assumir responsabilidade, a presteza em dirigir o comportamento para metas de organização estão presentes nas pessoas. É responsabilidade da Gerência possibilitar às pessoas a reorganização e o desenvolvimento das características humanas para si mesmas.
3. A administração é responsável pela organização dos elementos da empresa produtiva no interesse de fins económicos, mas a sua tarefa essencial é ordenar as condições e métodos de operação de forma tal que as pessoas possam melhor atingir as suas próprias metas, dirigindo seus próprios esforços para objectivos organizacionais.

Extraído de McGregor, The Human Side of Enterprise, 1960

Fig. 22

Fonte: Handy, C. - op. cit., pág. 33

- Promoção de uma **intensa comunicação** entre os vários subsistemas da organização, aproveitando canais formais e informais, considerando-se que tal comunicação para além de ser estimulante à criatividade era um meio de controle da produção muito mais rigoroso que os clássicos meios de controle do pessoal (relógios de ponto, folhas de presença, etc.).

4.4. Produtividade contando com as pessoas

O quarto princípio, é o do respeito absoluto pelas pessoas com quem se trabalha, tratando-as com grande confiança e responsabilizando-as quanto aos resultados. A ideia básica é a de que há que combater o vício de tratar os empregados como irresponsáveis sob pena de eles se tornarem naquilo que os acusam. Esta ideia, aliás, não é nova, já tendo havido experiências no campo pedagógico, no âmbito, no âmbito do insucesso escolar: É conhecida a célebre experiência conhecida por "efeito de pigmaleão", em que dois psicólogos, após terem feito testes de inteligência a uma turma, comunicaram à professora que o conjunto X de alunos revelavam elevados Q.I.. Seis meses depois esses alunos eram os melhores da aula. Só que...não eram, de facto, os que tinham melhor Q.I., mas tinham sido seleccionados ao acaso pelos investigadores. A atitude da professora, portanto, foi determinante na sua produtividade. Nas organizações passa-se idêntico fenómeno: A uma: atitude de confiança (real não manipulatória) por parte do gestor, correspondem atitudes de auto-responsabilização por parte do pessoal. Pelo contrário, a atitudes de desconfiança, policiamento, desrespeito, correspondem atitudes de auto-responsabilização traduzidas por taxas de absentismo elevadas, comportamentos de fuga, etc.

Peters e Waterman contam-nos inúmeros casos passados em empresas com excelentes resultados como a R.M.I., Hewlett Packard, DANA CORPORATION, DELTA AIRLINES, McDONALD'S, I.B.M. e outras, em que se ilustra com muita clareza este princípio.

Em todas estas empresas, tão diferentes na sua dimensão e sector de actividade, este princípio está presente, traduzindo-se nas seguintes padrões:

- 1º Importância dada à linguagem formal, que conduz à ideia que o pessoal é respeitado.
- 2º Imagem da organização associada à família externa.
- 3º Criação de situações informais de intensificação do ego organizacional (ritos de intensificação) como festas, comemorações, etc.
- 4º Grande acesso à informação por parte do pessoal.
- 5º Fragmentação das unidades orgânicas em pequenas equipas com maiores possibilidades de comunicação face-a-face.
- 6º Filosofia e prática de respeito pelo indivíduo.

4.5. Valores claros e mãos de obra

O quinto princípio, decorre da observação de que, todas as empresas do "quadro de honra", tinham um **conjunto sólido de convicções orientadoras, de valores compartilhados**, que têm a função dupla de cimentar o ego organizacional e de articular os actores sociais numa determinada direcção estratégica, deixando no entanto ao seu critério os aspectos táticos do quotidiano.

De tal maneira este princípio é considerado importante que os autores afirmam que (...) "**o líder institucional é antes de tudo um perito na promoção e protecção de valores**" (p. 322). E sobre isto referem que Henry Kissinger defende que "**a tarefa do líder é levar a sua gente desde onde está até onde nunca esteve**" (p. 322).

Para isto acontecer, i.e., para a criação de uma verdadeira cultura organizacional inovadora, as empresas observadas substituíram os frios e impessoais manuais de

procedimento, pela **omnipresença de líderes** junto do pessoal cujo principal papel era escutá-lo e produzir doutrina.

4.6. "Sapateiro não toca rabcão"

O sexto princípio detectado pode ser retratado pelo ditado em epígrafe. De facto, observaram os autores, que só cresceram com êxito as empresas que utilizaram o princípio da fragmentação, i.e., criado "organizações-filhas" a partir de uma "organização-mãe" da mesma natureza, ou aquelas que embora integrando outras organizações, tinham Know-how para desenvolverem as empresas integradas:

(...) "Praticamente, todo o crescimento das empresas excelentes, foi gerado no seu interior. Foram pequenos negócios que podiam assimilar-se com facilidade sem mudar o carácter da organização absorvente".

Nos casos em que se procederam a integrações sem que houvesse Know-how da empresa integradora sobre a integrada, os resultados não foram bons.

4.7. Estruturas simples, staff reduzido

O sétimo princípio é o corolário estrutural dos anteriores: Uma organização que põe ênfase na acção, que acredita no seu pessoal, que se assume como sistema aberto, apenas pondo limitações à iniciativa pela criação de um corpo de valores partilhados, tem de ser estruturalmente muito simples.

Nas empresas observadas, os autores notaram com algum espanto que as complexas estruturas matriciais, em que os problemas de gestão do poder e da comunicação eram abundantes e complexos, foram sendo substituídas por estruturas mais simples com as seguintes características:

- 1º Diminuição de níveis hierárquicos
- 2º Simplificação dos circuitos de decisão
- 3º Valores sólidos
- 4º Flexibilidade organizacional conjugando a estrutura clássica com a de projectos

(Veja sobre isto a fig. nº 23, que apresenta um resumo deste novo tipo de estrutura).

4.8. Fluxo e refluxo simultâneos

Dos princípios anteriormente citados Peters e Watermann extraíram um último a que chamam o fluxo e refluxo simultâneos. Com esta designação, os autores querem chamar a atenção para o problema da centralização versus descentralização: Nas empresas estudadas, notaram que ocorriam em simultâneo as duas situações de acordo com a natureza da área de actuação:

- Tudo o que tinha a ver com a criação e protecção de valores partilhados estava fortemente **centralizado**.
- Pelo contrário, tudo o resto estava descentralizado para os organismos de linha, mantendo-se em Staff apenas o pessoal essencial.

5. Síntese

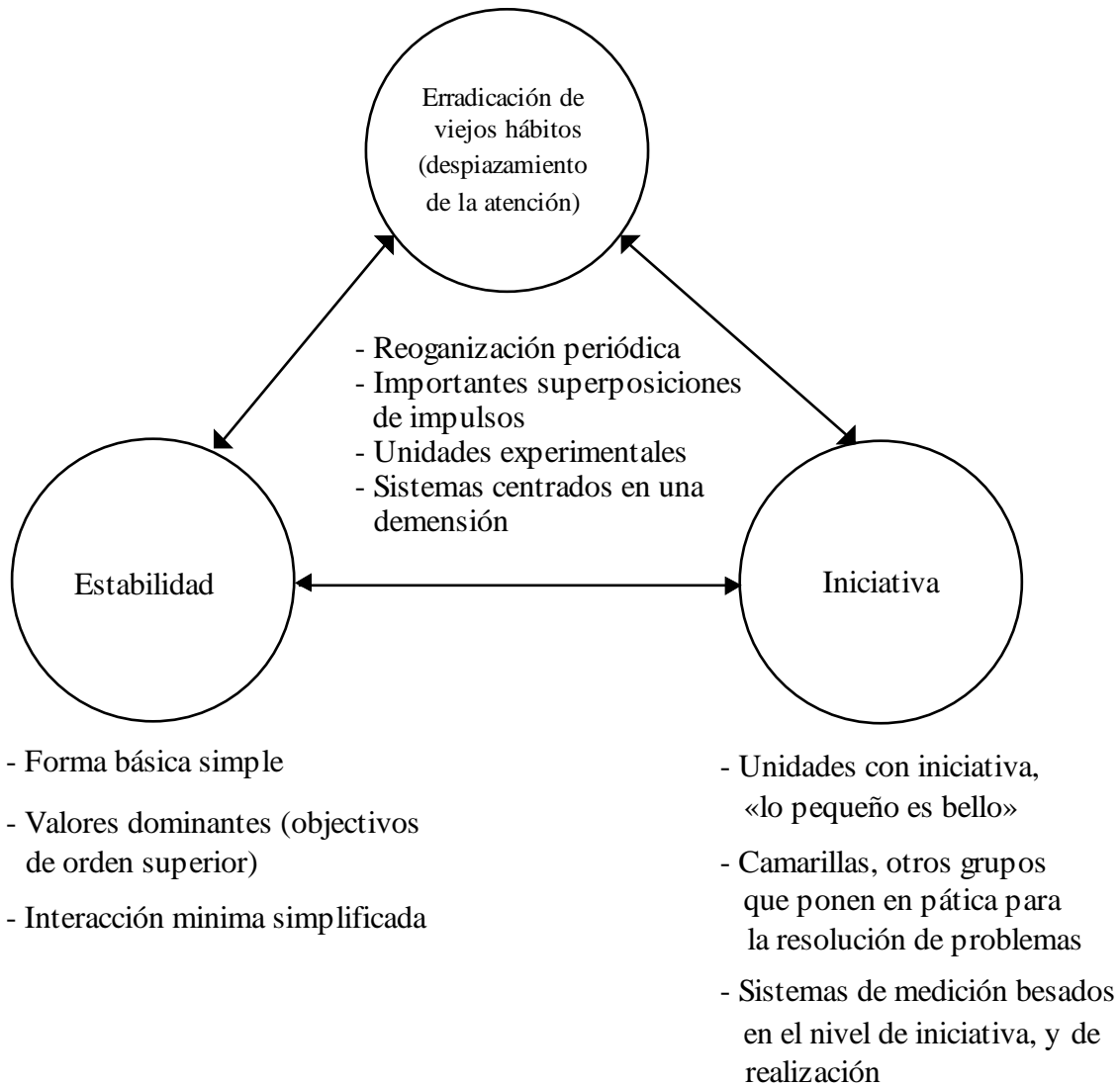
Podemos resumir este capítulo nos seguintes pontos:

- 1º Para intervir bem numa organização, é preciso **conhecer o sistema-cliente**, o **sistema-interventor** e **dominar os meios de comunicação entre um e outro**.
- 2º De acordo com o retrato da organização e das suas necessidades de intervenção, é aconselhável a opção entre **intervenção interna e externa**.
- 3º As grandes referências para a intervenção são:
 - a) A melhoria da eficácia;
 - b) A melhoria da eficiência;
 - c) A experiência colhida pela teoria da gestão;
 - d) A experiência colhida pela observação das organizações que têm revelado maior eficácia e maior eficiência.
- 4º Neste sentido, e seguindo o estudo empírico de Peters e Watermann, explicitaram-se "8 princípios de excelência".

Neste momento, se o leitor construísse um quadro de 2 entradas, pondo na primeira coluna as questões colocadas no fim de cada capítulo da segunda parte e, na primeira linha, os 8 princípios de excelência, poderia interrogar-se relativamente a cada grupo de questões, se a realidade encontrada iria ou não ferir os princípios enunciados. Pela leitura do quadro resultante poder-se-iam definir prioridades de intervenção.

FIG. 23

LOS TRES PILARES DE LA "ESTRUTURA DE LOS AÑOS ACHENTA"



Fonte: Peters e Watermann, p. 362

6. Bibliografia sumária do cap. 6

- Hess. R. - **Sociologia de intervenção**, ed. Rés, Porto, 1983.
- Peters, T. e Watermann - **En busca de la Excelencia, Lecciones de las empresas mejor gestionadas de Estados Unidos**, ed. Folio, Barcelona, 1984.
- Foster, G. - **Antropologia Aplicada**, ed. Fondo de cultura, México, 1974.
- Foster, G. - **As culturas tradicionais e o impacto da Tecnologia**, ed. Fundo da Cultura, S. Paulo, s/ data de edição brasileira (C. 1961).

**CAP. 7 - ALGUMAS ÁREAS DE ELEIÇÃO NA
INTERVENÇÃO ORGANIZACIONAL**

Tal como a análise, a intervenção nas organizações pode-se fazer a três níveis distintos:

- Nível organizacional
- Nível grupal
- Nível individual

É esse o esquema que irei seguir, obedecendo ao critério já enunciado, de **seleccionar a intervenção estratégica**, i.e., a mínima intervenção que determine os maiores resultados . Para tal, é conveniente procurar "os nós do sistema" ou usando a analogia da alavanca, o **ponto de aplicação** da força. Em toda a intervenção devem-se procurar efeitos de "bola de neve" (multiplicadores), com a suficiente cautela para não produzir excessivas resistências à mudança. Nesse sentido, dever-se-á obedecer à regra da **participação**, procurando que toda a organização, directa ou indirectamente, tome parte consciente na mudança do programa.

1. Intervenção no nível organizacional

No nível organizacional, selecionei pela sua importância os seguintes pontos de aplicação da energia inovadora:

- As elites
- as relações com o ambiente externo, e
- as regras do jogo

1.1. As elites⁴⁶

A partir do modelo de análise das elites organizacionais inserto no texto nº 14, é importante sublinhar as seguintes linhas de força:

- 1º Se estamos perante uma **organização coerciva**, cujas elites, como referi naquele texto são fortemente **diferenciadas**, haverá que ensaiar um processo de intervenção que permita uma **relação coerente entre o tipo de poder e o tipo de participação**. Não é possível, por exemplo, tentar caminhar para um tipo de participação "moral" (cfr. o 1º quadro do texto nº 14), mantendo um poder coercivo, pois os elementos da organização sentir-se-iam muito justamente manipulados. Mas também não é correcto, a meu ver, implementar um programa de mudança do poder, de coercivo para normativo, mantendo uma estrutura de participação alienativa: Isto traria como consequência, provavelmente, a criação de situações de permissividade que em nada melhorariam as "saídas" da organização, para além de não diminuírem o estado de insatisfação do pessoal nem integrarem as elites existentes.
- 2º O mesmo se poderá dizer se estivermos em presença de uma **organização normativa**, com **elites amalgamadas** ou de uma organização **utilitária**: Com isto quero sublinhar que o **contrato psicossociológico entre as elites** e entre estas e os restantes elementos da organização tem de ser **coerente**. Um dos trabalhos importantes do interventor será **chamar a atenção da elite governante da organização** para os perigos de se criarem situações de ambivalência que em nada favorecem a mudança organizacional.
- 3º Dito isto, será útil em princípio, fazer a organização tender a criação de elites **amalgamadas**, i.e., grupos mobilizadores da mudança que **atravessem** os diversos níveis hierárquicos e as diversas unidades orgânicas, por isso chamadas por alguns autores **grupos transversais**. Isto pode ser feito através de iniciativas informais, como os **rituais de intensificação** que falamos na 2ª parte, quer por via de processos mais formais, como a **criação de círculos de qualidade**, ou pela implementação de processos de **análise modular de sistemas**.⁴⁷ Todo este processo, deverá, a meu ver, respeitar os princípios da excelência explicitados no capítulo anterior.
- 4º Uma vez criada uma verdadeira elite na organização, e combatida sistematicamente a tendência de ela se fechar sobre si mesma, haverá que com ela identificar as missões prioritárias que conduzam a uma maior eficácia e eficiência. Para tal é necessário que se gerem **convergências** de pontos de vista e de acções práticas, quanto às "**saídas**" da **organização** (Produto Acabado e Imagens de Futuro) e quanto à **consciencialização das ameaças e oportunidades do ambiente**.

⁴⁶ Veja o texto nº 20 sobre o conceito de elite e recapitule o texto nº 14.

⁴⁷ Cfr. sobre a A.M.S., o excelente livro de Jacques Mélése sobre o assunto já citado na bibliografia do cap. nº 1.

1.2. As relações com o ambiente externo

Já vimos no capítulo anterior, a importância dada pelas empresas com melhores resultados à **proximidade do cliente**. De facto, poderíamos dizer que sem uma intensa interacção entre a organização e o seu ambiente, ela corre o risco de cristalizar. Para que ela se dê com benefícios para a organização (e por consequência para o ambiente também), será necessário intervir nos seguintes campos:

- 1º Na pesquisa das **necessidades do mercado**;
- 2º Na correcta comunicação aos públicos externos, através de uma estratégia de **relações públicas**, das potencialidades da organização e do seu papel social.
- 3º Numa **adequada publicidade** dos produtos da organização.

1.3. As regras do jogo

A par da criação de uma elite coesa e dinâmica, e da definição de estratégias rigorosas quanto às "saídas" (sua natureza, rapidez e qualidade de resposta) e quanto às relações com o ambiente externo, é fundamental intervir sobre alguns pontos nevrálgicos do ambiente interno, seleccionados pela análise prévia (vide cap. 5). De acordo com o diagnóstico efectuado, assim o interventor aconselhará a elite a intervir em certas zonas do funciograma e na própria cultura. Quanto a esta última variável, haverá que ter sempre em consideração eventuais fricções entre a subcultura organizacional e as subculturas profissionais. Em suma, para que a organização mude, não basta alterar o seu comando, os seus produtos e a relação com o ambiente externo: **é preciso mudar as regras de jogo internas**.

5. Intervenção na revitalização da dinâmica e locomoção grupal

Referi-vos na 2ª parte alguns estudos que permitiram provar que o grupo tem uma importância determinante para a formação das atitudes das pessoas. Se assim é, o interventor deverá utilizar os mecanismos de condução grupal para atingir muitos dos seus objectivos.

Numa organização existem diversas situações de grupo das quais me parecem de sublinhar três: grupos de formação, grupos de informação e grupos-tarefa. Dado que as duas primeiras são focadas no seminário de "Pedagogia para Cursos Intensivos" e eventualmente no de "Gestão de Recursos Humanos nas Organizações em Mudança", apenas me reporte brevemente aos grupos-tarefa. Chama-se **grupo-tarefa** como o nome indica, ao grupo cujo o principal objectivo é executar uma dada missão (estudar um problema e apresentar saídas para ele, tomar decisões, etc.). Uma das características básicas do grupo-tarefa é "morrer" logo que atinge o objectivo.

Dirigir reuniões deste tipo de grupo não é tarefa fácil, pois obriga o animador a utilizar diversos estilos de intervenção: Por exemplo na apresentação da missão, ele tem de utilizar uma técnica expositiva, típica das reuniões de informação; por seu turno, na discussão do problema, deverá socorrer-se de técnicas utilizadas vulgarmente em grupos de formação, mais ou menos directivas.

Vejamos alguns aspectos a ter em conta num grupo deste tipo:⁴⁸

2.1. A preparação das reuniões

- 1º Lembrar-se sempre que não se conseguem bons resultados em grupos deste tipo sem "suor prévio": o improvisado puro, raramente resulta. O que por vezes chamamos "improvisado" decorre de muito trabalho anterior interiorizado.
- 2º Preparar o tema - Definir claramente os objectivos do grupo, coligir os factos que definem o(s) problema(s) em informação acessível (estatísticas, relatórios, etc.).
- 3º Fazer um plano do estudo dos factos - Para isso costuma-se usar uma bateria de questões clássicas: O quê, quem, onde, quando, quanto, como e porquê?
- 4º **Preparar a discussão**, i.e., interrogar-se sobre a forma de motivar os participantes do grupo, formular um plano de "ataque" ao problema, prever os vários prós e contras das soluções possíveis, e preparar um conjunto de perguntas que facilitem o trabalho.
- 5º **Preparar os aspectos logísticos**, desde a escolha dos próprios elementos que irão integrar o grupo de trabalho (ou pelo menos o conhecimento prévio de algumas das características, quando o interventor já foi encontrar um grupo formado), até à preparação do ambiente onde irá decorrer o trabalho (disposição das cadeiras e mesas, preparação de material audio-scripto-visual, corte de comunicações enquanto decorrer o trabalho, etc.).
- 6º **Prepare-se pessoalmente para o seu papel de animador**, o que envolve **atitudes** de disponibilidade, de **escuta**, de **aprendizagem** e **tolerância** a posições diferentes da sua, além de integrar uma preparação aceitável relativamente aos conteúdos que se irão trabalhar.

2.2 Cuidados a ter durante a reunião

- 1º Ter em conta que os primeiros momentos de uma reunião vão marcar a sua dinâmica. Isto implica especiais cuidados na apresentação das pessoas e do tema e no lançamento da discussão.
- 2º Completar em grupo a análise do problema.
- 3º Saber distinguir factos e opiniões.
- 4º Combater as atitudes muito vulgares de:
 - procurar o culpado
 - procurar a autoridade

⁴⁸ Vide a bibliografia sumária que apresento sobre a condução de grupos, em que procurei literatura prática sem grande preocupações teóricas.

- procurar a perfeição

5º Fazer progredir a discussão, ajudando o grupo a **não fugir ao tema**, "recentrando" a discussão sempre que possível. Há que ter cuidado, em certas situações como o fenómeno que alguns chamam "agenda secreta": Por vezes, alguns elementos de grupos de trabalho vêm para a reunião com a expectativa de "injectarem" na discussão pontos que nada têm a ver com o objectivo. Em tais situações haverá que controlar as "agendas secretas", eventualmente listá-las para futuros encontros, mas raramente deixar "fazer agulha" para essas agendas sob pena de não só não se conseguir atingir o objectivo fixado, mas também se levantar um precedente perigoso para o bom funcionamento dos grupos.

6º Fazer, periodicamente, o **ponto da situação**.

7º **Disciplinar o grupo**, de acordo com as características dos participantes: Por exemplo controlando o "débito verbal" do falador, estimulando o tímido, obrigando o agressivo e o crítico negativo a objectivar o seu raciocínio, descontraindo o burocrata escrupuloso, etc.

8º **Animar a reunião** - Animar, etimologicamente significa "dar alma", revitalizar. Para animar uma reunião, dispomos de uma excelente ferramenta que é a **pergunta**.

- **De acordo com a liberdade de respostas**, costumam se classificar as perguntas em **abertas, fechadas e induzidas**. Já referi no 2º capítulo, que a **pergunta aberta** apresenta uma disponibilidade ilimitada de respostas, enquanto que a **pergunta fechada** as restringe. Por seu turno, a pergunta **induzida**, como o nome indica, destina-se a **condicionar** uma dada resposta, devendo ser evitada sob pena de se cair na manipulação.

- Também se costumam classificar as perguntas em **directas e indirectas** de acordo com o destinatário: As primeiras são dirigidas claramente a uma dada pessoa, enquanto que as segundas se destinam ao grupo em geral.

- Por outro lado, em certas ocasiões é útil utilizar a **pergunta de ricochete**, quer respondendo com outra pergunta a **quem nos perguntou**, quer a **outro elemento**: a primeira técnica é bastante usada relativamente a "perguntadores" indecisos, de má fé, ou excessivamente escrupulosos. A segunda é controlar terceiros que se mostrem desatentos no andamento dos trabalhos.

- Por vezes para ajudar o grupo a objectivar os factos é útil fazer perguntas por turnos, ou seja séries de perguntas que obrigam quem responde a uma aproximação sucessiva da questão.

9º Não deixar concluir cada reunião sem fazer uma síntese do que se fez, do que se decidiu, quem se comprometeu a fazer o quê e em que prazos.

2.3. Cuidados a ter depois da reunião

1º Explicar ao sistema-cliente os resultados da reunião, de preferência por escrito.

2º Distribuir uma súmula da reunião pelos participantes.

3º Controlar a execução das decisões tomadas.

3. Intervenção no nível individual

No nível individual, parecem-me de eleger como campos prioritários da intervenção os seguintes:

- O desenvolvimento de recursos humanos, e
- a formação de pessoal estratégico.

3.1. O desenvolvimento de recursos humanos

Já vimos na capítulo anterior que a chave do êxito das empresas estudadas por Peters e Watermann esteve ligada ao tratamento das pessoas como pessoas. Por outro lado, apercebemo-nos no capítulo em que examinámos o ambiente externo, que a sociedade da informação também chamada a terceira vaga, se caracteriza por organizações em que se **privilegia o saber intensivo** em detrimento das noções de **capital e mão-de-obra intensivos**, característicos das civilizações da 1ª e 2ª vaga. Finalmente, em análise macrossociológica tem-se salientado que a principal razão do êxito do Japão, foi **ter apostado no seu recurso mais importante - o Homem** - para poder dar o enorme salto tecnológico por todos conhecido.

São estas as razões que me levam a entender que este campo constitui uma área-chave da mudança organizacional. Uma intervenção aqui, visará criar por um lado, uma estratégia de médio prazo de recursos humanos; por outro a criação de regras de gestão a curto prazo, que permitam utilizar da melhor forma o pessoal disponível.

Tal estratégia passa pelos seguintes passos:

1º Selecionar um quadro de indicadores de gestão que integrem o painel de comando da chefia da organização. Sobre isto, vale a pena ler o texto nº. 17, que apresenta uma listagem dos indicadores de um departamento do aparelho do Estado. Uma ajuda para este trabalho de concepção, poderá ser dada pela consulta do diploma que determina o uso generalizado do **Balço Social**.

2º Em função das "Imagens de Futuro", dever-se-ia seguidamente estimar, que quadro de pessoal e em horizonte temporal, deveria a organização possuir para atingir os objectivos.

3º Em função desse quadro de pessoal faseado que funcionará como ponto de referência da estratégia de recursos humanos, desenhar-se-ão as estratégias sectoriais de:

- recrutamento e selecção
- formação e reclassificação
- distribuição espacial e funcional
- e enquadramento de pessoal

4º Finalmente, tendo como pano de fundo o quadro estratégico enunciado, haverá que criar regras claras de gestão do pessoal a curto prazo.

Todo este encadeado lógico, **deverá estar claro para todo o pessoal** da organização, sob pena de se gerarem situações de tensão, insatisfação, boato e mesmo boicote ao funcionamento da organização. Uma **política de transparência**, impõe-se neste domínio, quer por motivos éticos (o direito que cada pessoa tem à informação sobre o modo como a sua vida profissional é gerida) quer por razões de eficácia.

3.2. A formação de pessoal estratégico

Uma última palavra relativa à formação: Cada vez mais ela é vista como um **investimento** da organização e cada vez menos como um bombom que se dá aos bons empregados ou um castigo para os maus. A formação é de facto, um investimento, e como tal custa caro. Por isso é fundamental rentabilizá-la ao máximo. Sem a pretensão de aprofundar muito este ponto, gostaria apenas de deixar algumas pistas para reflexão neste domínio:

1º A função formação, não deve ser monopólio de nenhuma unidade orgânica, nem de ninguém: Ela deve estar espalhada pela organização.

Isto significa que:

- a) Todo o elemento da organização deve ser considerado como um formador potencial;
- b) Todo o gestor **tem de ser** um formador

2º Dito isto, que parece um pouco demagógico haverá que:

- a) Detectar as necessidades de formação da organização.
- b) Fazer um plano de formação a médio e a curto prazo;
- c) Organizar as acções de formação;
- d) Acompanhá-las;
- e) Avaliá-las em função dos objectivos pretendidos.

3º Em todo este processo, dever-se-ão **estabelecer prioridades**, nomeadamente:

- a) Formar primeiramente pessoal com aptidões potenciais para melhorar os resultados da organização;
- b) Formar primeiramente o pessoal que garanta o "efeito bola de neve" em matéria de formação;
- c) Formar primeiramente pessoal que, sem essa formação, provoque maiores danos à empresa.

4. Bibliografia sumária do Cap. 7

- Gourgand, P. - **As técnicas de trabalho de grupo**, ed. Moraes, Lisboa 1980.
- Conquet, A. - **Novas técnicas para trabalhar em grupo**, ed. Pórtico, Lisboa, s/ data.
- Hess, R. - **Sociologia de intervenção**, op. cit.
- Etzioni, A. - **Análise comparativa de Organizações Complexas**, op. cit..

FIM