

UNIVERSIDADE DE ÉVORA

MESTRADO EM SOCIOLOGIA

ÁREA DE ESPECIALIZAÇÃO: RECURSOS HUMANOS E  
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

A QUALIDADE DO SERVIÇO INTERNO NUMA EMPRESA DE  
TRANSPORTES PÚBLICOS RODOVIÁRIOS DE PASSAGEIROS  
(EVA-TRANSPORTES, S.A.)

Tese de Mestrado apresentada por:  
Fernando Guerreiro Narciso

ÉVORA  
Novembro de 1999

UNIVERSIDADE DE ÉVORA

MESTRADO EM SOCIOLOGIA

ÁREA DE ESPECIALIZAÇÃO: RECURSOS HUMANOS E  
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

ORIENTADOR: PROFESSOR DOUTOR FRANCISCO MARTINS  
RAMOS

A QUALIDADE DO SERVIÇO INTERNO NUMA EMPRESA DE  
TRANSPORTES PÚBLICOS RODOVIÁRIOS DE PASSAGEIROS  
(EVA-TRANSPORTES, S.A.)



96 998

Tese de Mestrado apresentada por:  
Fernando Guerreiro Narciso

ÉVORA  
Novembro de 1999

## ÍNDICE

Agradecimentos	1
Resumo	2
I – INTRODUÇÃO	3
Apresentação do tema	3
Alguns conceitos e critérios	6
II - DA FUNDAMENTAÇÃO AOS OBJECTIVOS	8
III - UNIDADE DE ANÁLISE	21
IV - ENQUADRAMENTO TEÓRICO	46
A Qualidade	46
Desenvolvimento	46
Conclusão	72
A Cultura organizacional	75
Desenvolvimento	75
Conclusão	95
V - QUESTÕES METODOLÓGICAS	97
Caracterização dos inquiridos	99
Recolha de dados	100
Análise factorial	108
Anova one-way	110
Análise de clusters	111
VI - ANÁLISE EMPÍRICA	112
Qualidade	112
Conclusão	122
Cultura organizacional	123
Conclusão	140
VII - CONSIDERAÇÕES FINAIS	141
BIBLIOGRAFIA	148
ANEXOS	154

## AGRADECIMENTOS

Como é evidente, um trabalho desta índole não se concretiza sem suportes de diversa ordem, razão pela qual quero aqui expressar os meus agradecimentos àqueles que mais fortemente me apoiaram.

Em primeiro lugar, ao meu orientador, Professor Doutor Francisco Martins Ramos, pela disponibilidade sempre demonstrada, pelo método, pela organização, pelas pistas, pelas críticas, pelos ensinamentos que me transmitiu.

Ao Administrador da EVA Transportes, S.A., Fernando Antunes Rosa, pelas facilidades que me concedeu, para que o estudo pudesse ter lugar.

Ao Eng<sup>o</sup> Vitor Fernando Rosa Teixeira, pelas trocas de opiniões vivificantes, pelos conselhos e pelos incentivos permanentes.

Ao Manuel Avô, pelo apoio que me concedeu nas dificuldades que me surgiram no processamento do texto.

Ao José Artur, um informante privilegiado que, com a sua já longa experiência na empresa, se constituiu num “poço” de informações úteis.

A todos os trabalhadores da empresa que quiseram responder ao questionário que lhes apresentei, viabilizando, assim, o presente estudo.

Por último, uma palavra de agradecimento à Georgina, minha mulher, à Isabel e ao Zé, meus filhos, aos meus pais e à minha irmã. Por um motivo ou por outro, eles estiveram sempre presentes e a eles dedico este trabalho.

## RESUMO

O presente estudo visa avaliar a qualidade do serviço interno na EVA Transportes, S.A., na perspectiva dos clientes internos, descrever o perfil cultural da organização e identificar e analisar os perfis culturais dos diferentes agrupamentos profissionais, consubstanciando uma tese de mestrado em Sociologia, na área de especialização em recursos humanos e desenvolvimento sustentável.

O modelo teórico de análise, baseia-se, no que se refere à qualidade, numa multiplicidade de autores que, entre outros, defendem que subjacente à qualidade estão aspectos como a satisfação dos trabalhadores (Bernillon e Cérutti 1995, Siqueira 1995), a participação na tomada de decisão (Hill 1991), a importância da comunicação, da cadeia cliente/fornecedor interno, da capacidade de resposta, da compreensão, da confiança (Reynoso e Moores 1995). Para a cultura organizacional, seguindo Vala (1994), admite-se a influência do meio externo e a possibilidade da existência de múltiplas culturas no interior das organizações mas, também a possibilidade de uma cultura homogénea (Gomes 1996), a influência da cultura nacional (Hofstede 1997), da história, dos líderes, dos símbolos, dos rituais, dos valores (Thévenet 1997). E, à semelhança de Creech (1998), a relação intrínseca entre a qualidade e a cultura organizacional.

A metodologia de pesquisa adoptada é o estudo de caso e aplicam-se várias técnicas, desde a observação participante à análise documental, ao inquérito por questionário e aos informantes privilegiados, entre outras. Os dados do questionário foram analisados pela distribuição de frequências, análise factorial, diferenças entre grupos e clusters.

Os resultados principais apresentam vários aspectos conformes com a qualidade mas, também alguns negativos e uma cultura organizacional que necessita de algumas alterações para suportar a qualidade do serviço interno.

O presente estudo finaliza com algumas considerações e recomendações.

## I - INTRODUÇÃO

### Apresentação do tema

O presente estudo constitui tese de mestrado em Sociologia, área de especialização em recursos humanos e desenvolvimento sustentável.

A avaliação da qualidade do serviço interno na EVA Transportes, S.A., pelos próprios trabalhadores, concretiza um interesse que tinha há vários anos. Era uma curiosidade saber como apreciavam os empregados o seu próprio serviço. Depois, surgiram várias leituras que faziam a ligação entre a qualidade e a cultura organizacional, tornando-as dependentes, como se, de irmãs siamesas se tratasse. Acresce ainda o interesse organizacional de saber, nesta era de economia global e face a modelos de gestão universais, quais são as particularidades que a empresa detém, que a podem distinguir de outras congéneres. Colocam-se ainda três questões. Uma, tem que ver com a forma como se processou a evolução organizativa da empresa ao longo dos últimos quinze anos, ela própria identificando as ligações formais entre serviços e espelhando, assim, uma parte daquilo que a empresa é, dominada por capitais privados, e, daquilo que ela foi com capitais públicos. Outra, também ligada ao conhecimento da empresa nos dois períodos apontados, está dirigida para a percepção de como se qualificaram os recursos humanos naquele espaço temporal. A terceira, pretende saber como se processa o serviço interno na EVA, sob o ponto de vista dos clientes internos. Face a estas e outras interrogações, que são o elemento gerador de toda e qualquer investigação científica, foram definidos os seguintes objectivos:

- Avaliar a qualidade do serviço interno na EVA Transportes, S.A., na perspectiva dos clientes internos.
- Descrever o perfil cultural da organização.
- Identificar e analisar os perfis culturais dos diferentes agrupamentos profissionais.

O trabalho desenvolve-se ao longo de sete capítulos.

No primeiro, faz-se uma introdução dando uma perspectiva resumida do que se pretende atingir, do que trata a pesquisa e algumas definições de conceitos considerados úteis.

No segundo, fundamenta-se o tema, ponderando a importância crescente que os recursos humanos têm nas organizações, cada vez mais considerados um factor crítico e decisivo na concorrência entre empresas. Apresenta-se, de seguida, uma evolução dos paradigmas microssociológicos de Taylor até aos anos 1980, percebendo-se a importância que aos recursos humanos foi sendo dada nas diferentes épocas. Percorre-se um caminho que vai desde os executantes do início taylorista até aos tempos actuais em que se apela à participação, à descentralização, ao trabalho em equipa, à adaptação à mudança tecnológica, à formação permanente, à polivalência, à flexibilidade organizacional, à gestão proactiva mas, em que também se tem a noção do trabalho menos seguro, porque a termo, e, do aparecimento de pequenas empresas de prestação de serviços, muitas vezes individuais. Este capítulo finaliza-se com a apresentação dos objectivos geral e específicos, depois de localizar territorialmente a empresa.

No terceiro, caracteriza-se a unidade de análise, abordando o objecto social e a produção nos diferentes serviços (social e comercial), a procura e a oferta, os recursos humanos e materiais de que dispõe, assinalando, nomeadamente, a distribuição de efectivos por grupos funcionais, idade e antiguidade médias, sindicalização, sexo e habilitações literárias e referindo a formação a que são sujeitos, fazendo-se, também, a caracterização da frota. É ainda neste capítulo que se retrata a evolução organizativa da empresa nos últimos quinze anos, recorrendo a diversos organogramas e às configurações estruturais descritas por Mintzberg (1995) e se descreve a forma como os recursos humanos se qualificaram.

No quarto, desenvolve-se o enquadramento teórico. No que respeita à qualidade, confrontam-se autores com teses diferentes. Uns, como Bernillon e Cérutti (1995), defendem a qualidade total, o empenho e participação da direcção para dar o exemplo, a adesão de todo o pessoal, o que não se consegue sem a sua satisfação, um bom sistema de comunicação, formação e uma cultura organizacional apropriada que, não existindo, deve ser transformada. Fulcral em todo o processo é a cadeia cliente-fornecedor internos. Outros, como Tuckman (1995) defendem que esta via cliente-fornecedor internos, ao ser apresentada como a única via para atingir a qualidade, não foge muito ao taylorismo. Quanto ao maior poder dado aos trabalhadores, ele não é mais do que a inviabilização da autonomia do trabalho, para além de que, paralelamente, se afasta o

Estado do seu papel de regulador da economia e do social, que fica dependente apenas do mercado, como prova a onda de privatizações depois da crise do fordismo dos anos 1970. Faz-se ainda uma breve resenha histórica, apresentando algumas das personagens mais marcantes no desenvolvimento e implantação dos sistemas de qualidade. No que respeita à cultura organizacional, apresentam-se visões de vários autores, como Hofstede (1997), Thévenet (1997), Crozier (1994), Schein (1992), Vala (1994), entre outros, abordando-se nomeadamente, a distinção entre cultura organizacional e nacional, o papel dos fundadores e dos líderes, das práticas, da história e dos valores nas culturas organizacionais, assim como a particularidade destas em contraponto à universalidade dos modelos de gestão. Trata-se, ainda, a questão das sub-culturas, a da empresa ter ou ser uma cultura e a problemática da mudança. E, claro, o porquê da importância atribuída à cultura organizacional, principalmente a partir do fim dos anos setenta.

No quinto capítulo, tratam-se as questões metodológicas. Escolhe-se o estudo de caso como o método utilizado, apontam-se as diferentes técnicas empregadas, que vão desde a observação-participante, passando pela análise documental, a conversa informal sistemática, a participação no dia a dia da vida empresarial, até ao inquérito por questionário e toda a sorte de recolhas nas situações mais diversas. É também aqui que se faz a caracterização dos inquiridos e se expõem o questionário utilizado no inquérito administrado e as principais técnicas estatísticas utilizadas na análise dos dados, e se verifica o cumprimento dos pressupostos subjacentes à aplicação dessas técnicas (análise factorial em componentes principais, anova one-way e clusters).

No sexto capítulo, faz-se a análise estatística das respostas ao questionário. Primeiramente, em relação à avaliação da qualidade do serviço interno na perspectiva dos clientes internos, pelo tratamento das perguntas número um (Em que medida concorda ou discorda com as seguintes afirmações:) e dois (Tudo somado e nas actuais circunstâncias da sua vida profissional, até que ponto está satisfeito com cada um dos seguintes aspectos do seu trabalho?). Em segundo lugar, para descrever a cultura organizacional e identificar e analisar as culturas dos grupos profissionais, pelo tratamento das respostas às perguntas três (Que influência têm os seguintes grupos ou pessoas no que acontece nesta empresa?), quatro (Na sua opinião, em que medida nesta

empresa se dá importância a cada um dos seguintes valores organizacionais?) e cinco (Em que grau concorda ou discorda com cada uma das seguintes proposições?).

O sétimo capítulo é dedicado às considerações finais e aí se faz a síntese e o apanhado global da análise empírica, bem como se sugerem algumas propostas de intervenção.

### Alguns conceitos e critérios

Importa ainda, nesta fase, precisar alguns conceitos e critérios utilizados, por forma a poder entender-se o sentido do texto que se segue.

Assim, quando falo de efectivo médio ou de frota média anuais, estou a referir-me à média das médias mensais.

A taxa de absentismo obtém-se dividindo as horas de ausência pelas horas trabalháveis e multiplicando o resultado por cem, relativamente a um determinado período. Excluem-se das horas trabalháveis e das de ausência, todas as provenientes de férias, licenças sem vencimento superiores a um mês, serviço militar, requisições, greves, motivos disciplinares, formação e a aguardar reforma.

A taxa de rotação obtém-se pelo quociente do resultado das admissões mais as saídas a dividir por dois, pelo efectivo médio, vezes cem.

A lei nº 141/85 de 14 de Novembro da Assembleia da República (Balanço social) define as seguintes fórmulas, que também são as por nós utilizadas:

A taxa de sindicalização, que se obtém dividindo o número de trabalhadores sindicalizados em determinado momento, pelo efectivo total nesse mesmo momento e multiplicando o resultado obtido por cem.

A taxa de frequência dos acidentes de trabalho obtém-se dividindo o produto do número de acidentes vezes um milhão, pelas horas trabalhadas.

A taxa de gravidade dos acidentes de trabalho obtém-se dividindo o produto do número de dias perdidos por acidente vezes mil, pelas horas trabalhadas.

O serviço social é o conjunto das carreiras urbanas e interurbanas. Não tem nada a ver, como a designação poderia dar a entender, com qualquer tipo de subsídio à exploração, que na empresa não existe. O serviço comercial é todo o restante serviço prestado pela empresa.

Os lugares quilómetros são um conceito de oferta e designam o conjunto dos lugares dos autocarros, multiplicados pelos quilómetros que percorrem.

## II - DA FUNDAMENTAÇÃO AOS OBJECTIVOS

Algumas alterações ao modelo economicista de gestão do taylorismo, que pressupunha que os trabalhadores são um factor de produção de que é necessário tirar o máximo proveito com os menores custos possíveis, foram acontecendo ao longo do tempo, fruto de investigações e das lutas dos trabalhadores.

Este modelo de sociedade sofreu várias crises ao longo dos anos, dos quais a mais famosa é a dos anos 30 e uma das coisas que ela veio mostrar é a de que o mercado não conseguiu regular uma situação de sub-consumo. Como não se consumia, baixou-se a produção e despediram-se trabalhadores, o que levou a que se consumisse ainda menos e se tivesse que produzir ainda menos também. Segundo Galbraith, «a produção de artigos industriais, de momento, excedera a sua procura para efeitos de consumo e de investimento» (Galbraith 1974: 261). Entrou-se num ciclo vicioso. Então, se o próprio mercado não se conseguia regular, teria que haver alguma mudança.«O rendimento considerou-o Keynes dividido por três destinos: o consumo, o investimento e o entesouramento. Tanto a parte destinada ao investimento como a parte destinada ao consumo iriam contribuir para a realização do pleno emprego. Porque um aumento de consumo significa um acréscimo da procura dos bens nos mercados respectivos. E esse acréscimo de procura provoca um aumento da oferta, porque os vendedores tratarão de assegurar as exigências do mercado, produzindo mais, o que determinará novos investimentos, reabsorção de desempregados e pleno emprego. Apenas não contribuiria para o pleno emprego, o entesouramento.

Da sua concepção quanto aos três destinos do rendimento extraiu Keynes algumas consequências ao nível da política económica. Assim, o Estado deveria intervir, dadas certas circunstâncias, no sentido de aumentar os rendimentos dos grupos económicos com mais acentuada tendência para o investimento, ou com mais acentuada tendência para o consumo(...)» (Martinez 1991: 326). Havia pois que estimular a economia, fazendo com que seja o Estado o grande regulador da economia e não o mercado.

Para Pierre, o New Deal não alterará profundamente a economia americana mas levará a «maneios monetários, à execução de grandes trabalhos públicos,...,ao despertar da consciência sindical e à intervenção financeira do Estado na vida económica e social»

(George 1975: 260).

Isto é: aparece ao nível macro «a crescente intervenção do Estado na actividade económica» (Ribeiro 1988:49). Mas, o que caracterizou este período pós-guerra (1940-45) até ao princípio da década de 70, conhecido por fordismo?

Salvo raras excepções, o trabalhador entrava para uma empresa e lá permanecia até ao fim da sua vida de trabalho. Os salários eram indexados em função das taxas de inflação e dos acréscimos de produtividade. O trabalhador não era despromovido. Ia sendo sempre alvo de alguma promoção, que mais não fosse, por antiguidade.

O Estado, por sua vez, para além da intervenção económica, tinha um papel de Estado-Providência. Assegurava a protecção dos cidadãos desprotegidos através da segurança social e prestava serviços gratuitos, ou quase, em áreas como as da saúde e da educação. Ao nível micro, o que trouxe o fordismo? O que Ford tentou e conseguiu, foi motivar os trabalhadores, organizar “cientificamente” o trabalho e aplicar as inovações tecnológicas. Era necessário ter uma alta produtividade e salários até certo ponto altos, de modo que os próprios trabalhadores se transformassem em consumidores do que produziam. Para isso, contribuiu o facto de que «paralelamente ao aumento da produção dá-se uma extensão dos mercados de consumo de modo a absorver os acréscimos de produtividade. Os trabalhadores que até aqui participavam na esfera capitalista apenas ao nível da produção, agora passam a ser integrados também ao nível da reprodução» (Santos 1994: 29).

Entretanto, várias análises e novos paradigmas vão surgindo. A importância dos recursos humanos não mais deixou de ser considerada. Nos anos 50 e 60 as empresas são consideradas como sistemas. Sistemas abertos em que as trocas com o exterior, quer em termos económicos, tecnológicos, sociais, jurídicos, políticos, culturais, etc., influenciam a gestão dos recursos humanos. E mesmo no interior das empresas, cada um dos seus departamentos, cada uma das suas secções, são vistos como microssistemas dentro do sistema da empresa, com as suas mútuas influências e respectivas repercussões.

Estas abordagens sistémicas tiveram prolongamentos sendo um dos mais conhecidos a abordagem sócio-técnica. «A tecnologia não apenas limita aquilo que pode ser feito, mas igualmente cria exigências que se reflectem na organização interna e nos fins da empresa.

Por isso, o conceito de sistema aberto aplicado à empresa deve referir-se ao sistema sócio-técnico, e não apenas ao sistema social da empresa» (Freire s/d: 95).

No princípio dos anos 70, o fordismo entra em crise. Isto não significa necessariamente o seu fim mas, «o mercado tornou-se instável e diferenciado, requerendo a produção de pequenas séries e a renovação frequente de produtos. Num ambiente de mudança tecnológica, os equipamentos tornam-se rapidamente obsoletos e torna-se necessária a sua renovação acelerada. O aumento do nível de formação da mão-de-obra, os novos valores e atitudes face ao trabalho, uma nova filosofia de gestão, bem com as reivindicações sociais questionam a exclusão da inteligência, da criatividade, da iniciativa e da responsabilidade daqueles que se situam ao nível da execução» (Kovács 1994:18).

E face à crise do sistema, que soluções? Numerosos trabalhos de investigação foram executados e várias escolas interpretaram as organizações vincando mais este ou aquele aspecto. Mas, sempre foi apontada a complexidade crescente dos sistemas e do papel dos actores sociais, da sua motivação e da sua cultura.

A escola da contingência, nos anos 80, também denominada situacional, no essencial vem dizer que as acções administrativas dependem das características situacionais, para obtenção dos resultados: «o que a abordagem contingencial urge no entanto, é que se evite a aplicação impensada de qualquer esquema, mas que antes se mantenham as mentes abertas à questão pragmática de qual esquema é melhor para cada situação específica» (Hampton 1983: 27).

Paralelamente a esta escola, Crozier e Friedberg vão desenvolver a “accionista”. Para Crozier, «a emergência e afirmação desses três princípios-simplicidade, autonomia e cultura é inseparável de uma outra visão da organização e, é claro, da empresa.

Esta visão caracteriza-se essencialmente por quatro prioridades:

.O recurso humano é considerado como um recurso raro e, em muitos casos, como o recurso mais raro. Será um recurso estruturante por vezes o principal, veja-se mesmo o único. (...)

.As relações entre o social e o económico são invertidas. Pensa-se aliás menos social que humano e menos económico que racional (...) reconhece-se que não pode haver racional “puro” e que o melhor racional é o que está fundado sobre uma compreensão, uma apreciação e uma boa utilização dos elementos humanos que concorrem para a sua

realização.

.Esta inversão provoca, ao mesmo tempo, uma transformação radical da concepção do social. A nova visão da organização está fundada na passagem do social quantitativo ao social, ou melhor, ao humano quantitativo.

.O management continua a ser a arte do cálculo. Mas trata-se agora do cálculo nos conjuntos complexos abertos, incertos, com parâmetros múltiplos» (Crozier 1994: 51).

Também Ohana propugna a importância dos recursos humanos: «Considerados muitas vezes e ainda como um custo, uma carga de exploração que se trata ainda de reduzir, os recursos humanos são agora cada vez mais considerados como um investimento, ao mesmo nível de um meio de produção» (Ohana 1995: 168).

Refere, ainda, este autor que: «a componente clientela pode ser mais global ainda, se entendermos por “cliente”, não somente o consumidor que compra o produto, mas também, por exemplo, os nossos próprios colegas, cada vez que lhes fornecemos uma prestação» (Ohana 1995: 173).

No mesmo sentido se pronuncia Siqueira que define os clientes internos como «as pessoas da empresa que dependem do nosso trabalho, às quais fornecemos algum tipo de serviço» (Siqueira 1995: 42), acrescentando ainda que «qualquer que seja a categoria dos seus clientes, ou a natureza do serviço ou produto, o critério de avaliação da qualidade é um só: o grau de satisfação desses clientes» (Siqueira 1995: 42).

Este raciocínio é também defendido e reforçado por Reynoso e Moores quando afirmam que «a investigação da qualidade do serviço demonstrou a (...) importância da relação cliente-fornecedor interno em relação à concretização das expectativas dos clientes» (Reynoso e Moores 1995: 67).

A gestão para a qualidade total, é «uma visão da empresa onde cada um se sente investido de uma missão, a de ser o fornecedor de um serviço a um cliente (interno ou externo) e de ter vontade de o satisfazer» (Ohana 1995: 157).

Os recursos humanos são fulcrais na gestão para a qualidade e o seu desenvolvimento, como recurso raro, cada vez mais perseguido. No futuro, «a palavra de ordem será: profissionalizai os homens em vez de sofisticar estruturas e procedimentos» (Crozier 1994: 41).

Esta centralidade no homem, tem que ver com o poder que ele detém, de participar mais

ou menos e portanto, de influenciar. Ora, independentemente da qualidade dos serviços existentes numa organização em dado momento, a implementação de um sistema de qualidade total é uma decisão estratégica que «arrasta necessariamente uma evolução da cultura da empresa» (Bernillon e Cérutti 1995: 18).

Trabalho na EVA Transportes, S.A., e, desde que fui admitido, já lá vão vinte anos, que a gestão de topo da empresa se preocupa com a qualidade do serviço prestado.

Em 1993, uma empresa de serviços, ALGARFINANCIA, Lda, efectuou um estudo sobre a qualidade do serviço prestado aos clientes externos, tendo elaborado o relatório final com apresentação dos resultados gerais e análises segundo o título de transporte utilizado, os percursos, o sexo, as idades e a profissão dos inquiridos.

Importa, agora, avaliar a qualidade do serviço interno.

«A satisfação dos clientes finais é influenciada pelo desempenho dos colaboradores da organização fornecedora.

Principalmente no caso dos serviços o comportamento dos prestadores de serviços é crucial para a satisfação dos clientes» (Pires e Santos 1996: 46).

Este interesse organizacional na avaliação da qualidade do serviço interno funda-se, ainda, no facto de que «ganha hoje peso a convicção de que os recursos humanos são um (o?) factor básico de competitividade, já que depende deles a potencialização dos demais: equipamento, informação, organização, infra-estruturas, matérias-primas, etc.» (Rodrigues 1998: 11).

A este enfoque no desempenho dos recursos humanos, não é estranha a globalização das sociedades contemporâneas, com a crescente concorrência que este fenómeno arrasta e a necessidade de adaptação dos modelos de gestão de recursos humanos a esta nova realidade.

Segundo Amaro (1990) a afirmação do capitalismo implicou, numa primeira fase, a necessidade de acabar com as fronteiras existentes entre os diferentes domínios feudais e constituir mercados internos nacionais. Porém, a continuada expansão do capitalismo, levou a que também as fronteiras nacionais fossem ultrapassadas e ele se fosse afirmando «progressivamente, como internacional, trans-nacional e mundial» (Amaro 1991: 168). E o autor reforça e clarifica as territorialidades: «de facto, enquanto que o Estado-Nação tende a perder coerência e autonomia aos diferentes níveis económico, cultural, social,

ideológico, político e comunicativo (...), emergem e/ou ressurgem três outras lógicas territoriais:

- *a transnacionalidade*, como resultado da transnacionalização da produção, do capital, da cultura, da informação, dos meios de comunicação e da força de trabalho (...)

- *a supranacionalidade*, como projecto de alargamento (por “adição” de nações) das bases territoriais económicas, sociais, culturais, ideológicas, políticas e institucionais (...)

- *a infranacionalidade*, (...) ressurgindo nas brechas do “fordismo” e procurando afirmar as suas diferenças e identidades regionais e locais e as correspondentes bases organizativas, culturais, sociais e económicas» (Amaro 1991: 169). E o autor conclui «que a sociedade se estruturará espacialmente segundo uma lógica de *territorialidade flexível*» (Amaro 1990: 46) e que «as várias articulações e solidariedades aparecerão como provisórias e “desmontáveis”, construídas e re-construídas de acordo com as lógicas espaciais envolvidas (económicas, culturais, informativas, sociais, etc.) e os respectivos objectivos, ou seja, para utilizar uma imagem sugestiva, segundo o princípio das peças de construção lego (construções e reconstruções múltiplas e sempre reconvertíveis), o que nos leva a falar de uma territorialidade tipo lego para os anos 90» (Amaro 1990: 46).

Também Ferrão depois de estabelecer uma relação entre serviços e território, conclui que: «a emergência de configurações espaciais em arquipélago evidencia bem o leque de consequências que, ao nível territorial se podem associar aos processos de terciarização em curso. A emersão de novas “ilhas” ou a submersão de espaços até há pouco dinâmicos mais não fazem do que reflectir uma tectónica socio-económica viva, onde centralidades e marginalidades se reconstroem por vezes de forma inesperada» (Ferrão 1992: 36). Mas se os territórios são estes, importa agora perceber como se estruturam os serviços.

Ferrão esboça um «esquema metodológico para análise do processo de reestruturação dos serviços» (Ferrão 1992:16) em que a reestruturação organizacional, a reestruturação tecnológica e a transformação das condições e modos de consumo constituem o cerne de um esquema em que as interações entre eles e a influência que exercem e recebem da reorganização dos mercados e respectivos modos de regulação social e económica implicam, também a «reformulação dos modos de gestão dos recursos humanos» (Ferrão

1992: 16).

Hoje, fala-se numa nova gestão empresarial assente no «empowerment», na democracia na empresa.

Friedmann (1996) defende um desenvolvimento alternativo baseado na participação, na iniciativa, em políticas económicas, sociais e ecológicas sustentáveis, na igualdade dos sexos, nos indivíduos, nas famílias, nas comunidades, nas organizações não governamentais, na democracia.

Na empresa, os recursos humanos são estratégicos, isto pressupõe uma constante actualização e aquisição de conhecimentos e o aproveitamento dessa “mais valias” pela descentralização das empresas e das decisões e pela sua democratização. Creech refere que «*os princípios funcionam de cima para baixo. As decisões funcionam de baixo para cima*» (Creech 1998: 35). E mais adiante, acrescenta: «à maneira japonesa, a Toyota tal como a Honda, utiliza equipas como base da sua organização» (Creech 1998: 37) e «tal como a Honda, a Toyota utiliza a polivalência como característica-chave da sua abordagem de equipa» (Creech 1998: 37). E mais adiante ainda: «há um aspecto da abordagem japonesa, visto em todas as suas fábricas, transplantadas e também no Japão, que é importante que os gestores da América tenham em consideração. Esse aspecto está relacionado com o sistema de duas classes. Especificamente tem que ver com a maneira como os gestores se tratam a si próprios, por um lado, e tratam os trabalhadores, por outro. Muitos observadores escreveram pormenorizadamente sobre práticas japonesas como os gabinetes abertos, não se usarem gravatas, todos comerem na mesma cantina e não haver lugares especiais de estacionamento.

Vi muitas dessas práticas tanto na Honda como na Toyota» (Creech 1998: 38).

Isto permite, segundo aquele autor, eliminar o «fosso entre “gestores” e “trabalhadores”».

Segundo Maximiano «o sistema da Toyota, com as suas técnicas básicas de eficiência e qualidade, ficou conhecido como sistema de produção enxuta. O objectivo da produção enxuta é fazer produtos de alta qualidade e baixo preço. Com o tempo, a ideia de produção enxuta alcançou as diferentes áreas da empresa: finanças, custos, recursos humanos, vendas, desenvolvimento de produtos e manufactura. O sistema Toyota deixou de ser simplesmente sistema de produção e tornou-se o sistema de administração que

tem por objectivo fazer a empresa enxuta» (Maximiano 1997: 34).

Ainda para este autor, o sistema Toyota baseia-se na qualidade, participação e produtividade e entronca na necessidade concorrencial do Japão face à globalização.

Referindo-se à competitividade e emprego, Rodrigues aborda «três modelos consagrados a nível internacional:

a) Um modelo de flexibilidade defensiva (casos dos EUA e do Canadá), que se apoia numa grande descentralização das negociações salariais e privilegia o recurso à mobilidade externa dos trabalhadores para ajustar o emprego às inovações tecnológicas e às flutuações da procura (...).

b) Um modelo de flexibilidade ofensiva descentralizada (caso do Japão). Nas grandes empresas, prevalece um compromisso relativo à estabilidade do emprego e à partilha do excedente, ganho através de reacção às oportunidades do mercado e através de processos de aprendizagem (...).

c) Um modelo de flexibilidade ofensiva de tipo social-democrata (exemplo Sueco ou Austríaco), caracterizado pela influência de organizações sindicais centralizadas e pela existência de todo um conjunto de formas de organização que permitem a mobilidade dos trabalhadores e a adaptação à mudança tecnológica. A formação profissional, as políticas activas de emprego e o apoio às reconversões são privilegiadas em relação às medidas passivas do tipo da indemnização do desemprego (...))» (Rodrigues 1998: 23).

E a propósito destas modalidades de organização do mercado de trabalho e da sua maior ou menor capacidade competitiva, acrescenta Rodrigues: «como se pode verificar, estes modelos diferenciam-se pela sua maior ou menor capacidade em compatibilizarem a promoção da competitividade e da modernização com a promoção do emprego, não só em quantidade, mas também em qualidade» (Rodrigues 1998: 25).

Segundo Maximiano (1997), um caso de sucesso competitivo em economia global, é o caso Saturno. A General Motors criou uma empresa, a Corporação Saturno, para concorrer com os japoneses, fabricando um carro e utilizando métodos de gestão semelhantes aos deles.

A fábrica foi concebida por um grupo, onde havia representantes da administração da General Motors e dos United Auto Workers, o sindicato dos trabalhadores da indústria automóvel americana.

O resultado desse trabalho foi uma fábrica com inovações tecnológicas em que o automóvel, no estágio de acabamento é acompanhado por uma equipa de montagem na linha, e que faz a montagem final. Chegando ao fim da montagem, a equipa e a plataforma voltam ao início.

«Em todos os sectores da fábrica, a estrutura organizacional é feita de grupos, que desfrutam de poder de decisão para seleccionar fornecedores, adquirir materiais, contratar novos funcionários e distribuir tarefas entre seus membros. Os grupos também são responsáveis pelo house-keeping, a manutenção do local, dos instrumentos e das condições de trabalho. A fábrica é virtualmente administrada por uma dupla, o presidente nomeado pela General Motors e o delegado sindical» (Maximiano 1997: 329).

Trata-se aqui, de um caso de benchmarking bem sucedido e em que há a clara implicação dos trabalhadores.

Segundo Aznar (1998), nos países desenvolvidos, o sector dos serviços emprega uma grande percentagem da população activa e a mutação tecnológica, paralelamente, conduz à mudança das estruturas e à organização das empresas.

Quanto aos recursos humanos, ele afirma que «lès entreprises vont se concentrer autour d'un noyau très restreint de personnel permanent et, pour le reste, elles feront appel à des sous-traitants, à des collaborateurs sous contrat à durée déterminée ou à des "salariés-entrepreneurs". Le travail va quitter les lieux de production traditionnels et l'entreprise et s'organiser selon une logique de réseau. Un grand nombre d'entreprises vont se constituer des réservoirs de flexibilité et de productivité en favorisant le travail en dehors de leurs locaux. Elles vont transformer le coût fixe du salarié permanent en coût variable, en achetant des prestations de service à l'extérieur, phénomène qui va engendrer une dynamique nouvelle de travail indépendant et la création de petites entreprises individuelles. La révolution technologique et les nouvelles organisations qu'elle entraîne vont faire naître un projet de société où l'emploi permanent, fixe, à plein temps sera une espèce en voie de disparition, remplacé par l'emploi mobile, intermittent, diversifié» (Aznar 1998: 27).

Ainda segundo Aznar (1998), os efeitos da revolução tecnológica são fortemente ampliados pela mundialização das trocas e pela livre circulação de pessoas e de capitais o que implica que os capitais procurem os melhores mercados.

Também Moniz vai no mesmo sentido, ao afirmar: «concretizando melhor esta ideia, podemos afirmar, como exemplo, que se no desenvolvimento de uma aplicação lógica se verificar a possibilidade de ganhos de produtividade (do trabalho e do capital) na produção de componentes pela deslocalização para um país do Sudoeste Asiático, América Latina ou Leste Europeu, os responsáveis empresariais por esse desenvolvimento fazem-no. E sem exaltações. Mesmo que isso custe, do ponto de vista político e macro-económico, um acréscimo dos índices de desemprego ou uma desestabilização no mercado de emprego nacional. E esta perda de qualidade do mercado de emprego não irá afectar apenas os trabalhadores directos, mas ainda as chefias directas e os próprios técnicos mais qualificados» (Moniz 1998: 64).

Em jeito de conclusão, o que parece é que estamos a viver uma fase de transição, face ao esgotamento do modelo fordista e que, face, também, à competitividade concorrencial entre empresas, blocos económicos, países, cidades, regiões, se procuram novos modelos que mantenham essa competitividade, em presença da terciarização e da globalização crescentes, apontando-se para novos modelos sem que qualquer deles se tenha tornado hegemónico, quer o néotaylorista com o aproveitamento das novas tecnologias para aprofundar o sistema, transferindo para a máquina o saber-fazer do operário, num modelo que «perpetua a tradicional visão dualista da empresa através da separação entre as actividades de concepção e execução, a centralização da informação e da autoridade, a precarização do estatuto dos assalariados, a sua desqualificação e a intensificação das formas de controle» (Santos 1994: 34), quer o modelo californiano com a sua aposta no “capital humano” e na visão individualista, no sindicalismo de empresa, no trabalho em equipas descentralizadas e autónomas, quer o modelo japonês com emprego para a vida, salário pela antiguidade e sindicalismo de empresa, com o “just in time” da produção flexível, os círculos de qualidade e o objectivo da “qualidade total”, quer os chamados sistemas antropocêntricos de produção, com a produção flexível, descentralizada, e os recursos humanos qualificados.

O que me parece, é que a gestão dos recursos humanos numa sociedade globalizada, em que se estabeleceram um mercado mundial, as tecnologias intensivas, as preocupações ambientais, a preocupação com o cliente e com a qualidade, levaram às reduções de efectivos, ao achatamento das pirâmides hierárquicas, à reengenharia dos processos, à

gestão participativa, à qualificação, à formação profissional, ao redesenho dos perfis profissionais, à flexibilidade, à polivalência e também a empregos menos duradouros e a elevadas taxas de desemprego, assim como processos de economia subterrânea, com forte componente de trabalho infantil, não declarado e no domicílio.

É, em síntese, toda esta dinâmica nas sociedades actuais, este relevo dado ao factor humano nas organizações, que justifica, agora no caso específico da Eva Transportes, S.A., ela também confrontada com a concorrência de outras empresas nacionais e internacionais, rodoviárias, ferroviárias e aéreas, o interesse da avaliação da qualidade do serviço interno, para, a partir dos resultados verificados e de eventuais sugestões, serem tomadas decisões visando a sua melhoria.

Para além deste interesse organizacional, não posso deixar de mencionar também o académico (o presente trabalho destina-se a ser avaliado) e o pessoal, que o tema me desperta.

A EVA Transportes, S.A. é uma empresa de transporte público rodoviário de passageiros, reprivatizada em Março de 1992 e adquirida maioritariamente pelo Grupo Joaquim Jerónimo Lda., que mantém actualmente a maioria do capital. Foi uma das treze empresas em que se cindiu a ex-Rodoviária Nacional Investimentos e Participações, S.A., e tem concessões de carreiras em todo o Algarve, com excepção do concelho de Monchique, possuindo ainda concessões nos concelhos de Almodôvar, Castro Verde, Aljustrel, Ferreira do Alentejo, Beja, Ourique, Serpa, Moura, Mértola, Odemira e Santiago do Cacém.

Os segmentos de mercado em que actua são as carreiras urbanas e as interurbanas, os expressos e os alugueres.

A concorrência faz-se sentir nos diferentes segmentos. Nas carreiras longitudinais do litoral algarvio, pelos transportes ferroviários. Nos expressos, existe concorrência por parte de outras empresas de transportes rodoviários e pelos transportes ferroviários. Nos alugueres, a concorrência provém de outras empresas rodoviárias, agências de viagens e câmaras municipais no país, e, dos transportes ferroviários, aéreos e outros rodoviários, quando se trata de serviços ao estrangeiro.

A empresa confronta-se com um processo de desertificação humana nos concelhos alentejanos assim como na serra e no barrocal algarvios, o que acarreta diminuição de

passageiros e por outro lado, confronta-se com concentrações de população na faixa costeira do Algarve e nas grandes cidades, onde as cargas de tráfego provocam congestionamentos e conseqüente diminuição da velocidade comercial.

Num contexto concorrencial, de expansão de mercados, na presença da integração na União Europeia e da globalização das economias e em que face ao desenvolvimento dos sistemas de comunicação, os próprios serviços começam a ser encomendados via Internet, a qualidade é um dos factores diferenciadores na competitividade entre as empresas, sendo a sua importância cada vez maior. Mendes refere: «o sucesso dos negócios e das empresas (...) passam cada vez mais, pela integração do conceito da qualidade na cultura das organizações e pela implementação de estratégias que integrem a qualidade como factor de diferenciação e de competitividade dos produtos e serviços» (Mendes 1995: 1). E também não devemos esquecer que «os colaboradores de uma empresa fornecem serviços e produtos uns aos outros comportando-se, assim, como clientes internos. A satisfação dos clientes internos afecta directa ou indirectamente a satisfação dos clientes finais, pelo que não deve ser esquecida mas complementada com a avaliação do desempenho face aos objectivos da organização» (Pires e Santos 1996: 46). A partir de 1992, com a reprivatização e até à presente data, a EVA Transportes, S.A., foi submetida a um processo de reorganização que implicou alterações na estrutura organizacional, uma redução de efectivos em 30%, uma alteração de todo o sistema informático e a saída de um grupo de empresas de capitais inteiramente públicos, com integração num grupo de empresas de capitais privados.

Face a negociações do acordo de empresa e à legislação de enquadramento da actividade, nomeadamente a lei nº 21/96 de 23 de Julho, os horários de trabalho móvel sofreram uma redução de 45 para 40 horas semanais no período de 1991 a 1996.

Face às envolventes e às mudanças que tiveram lugar, é pertinente colocar as seguintes questões:

- Como se processa o serviço interno na EVA Transportes, S.A., sob o ponto de vista dos clientes internos?
- Que evolução organizativa se verificou na empresa nos últimos quinze anos?
- Como se qualificaram os recursos humanos?

É face a estas perguntas de investigação e à relevância que é dada ao cliente interno, que

na malha empresarial assume um duplo papel de fornecedor e cliente intra e inter-serviços e sem o qual nenhum programa de qualidade pode ser implementado, mantido e melhorado, que foi definido o seguinte objectivo geral desta investigação:

- Avaliar a qualidade do serviço interno na EVA Transportes, S.A., na perspectiva dos clientes internos.

Por outro lado, a melhoria da qualidade dos serviços, implica mudanças voluntárias por parte dos diferentes actores. Importa, por isso, identificar os perfis culturais existentes no interior da organização para perceber da sua adequação ou necessidade de alteração para a implementação e desenvolvimento daquele sistema.

Assim, os objectivos específicos:

- Descrever o perfil cultural da organização
- Identificar e analisar os perfis culturais dos diferentes agrupamentos profissionais.

### III - UNIDADE DE ANÁLISE

Ainda que no objecto social estejam considerados o transporte de passageiros e de mercadorias, este último é um serviço sem peso económico, cujos meios são muito limitados. A actividade principal é o transporte de passageiros, sendo a de mercadorias subsidiária, sem uma rede devidamente estruturada e pensada para o seu fim específico, sem recursos humanos a si directamente afectos, pelo que a ele não voltarei neste trabalho. A empresa dedica-se, pois, ao transporte público rodoviário de pessoas.

Em 1998, com uma frota média de 265 viaturas registou-se uma produção de 20336 mil quilómetros, dos quais 12412 mil para a actividade comercial, o que significa 61% da distância percorrida e 7924 mil no serviço social, correspondentes a 39%.

Conforme se pode verificar pelos dados constantes no quadro I, os serviços expresso conjuntamente com as carreiras interurbanas, contribuem com cerca de 77% da produção, constituindo-se, assim, como o núcleo duro da actividade.

EVA – Transportes, S.A.  
Quadro I - Produção em quilómetros  
(acumulado de 1 de Janeiro a 31 de Dezembro de 1998)

Comercial		Social	
Expressos	8.252.123	Urbanas	489.129
Agências de Viagens	1.430.052	Interurbanas	7.435.156
Alugueres Diversos	1.220.421		
Internacionais	722.610		
Fixos a Empresas	787.044		
Total	12.412.250	Total	7.924.285
Total Geral		20.336.535	

Fonte: F. Narciso “Levantamento de dados”, 1999

Em 1998, o percurso médio, efectuado pelos passageiros nos transportes urbanos foi de 4,5 quilómetros e, nos interurbanos, de 11,36.

Como se vê, no quadro II, os passageiros transportados no serviço social, atingiram os 13316 mil e os passageiros quilómetro montaram a 142 milhões.

EVA – Transportes, S.A.

Quadro II - Procura no Serviço Social

(Acumulado de 1 de Janeiro a 31 de Dezembro de 1998)

	Passageiros Transportados	Passageiros Quilómetros Transportados
Urbanas	1.351.958	6.083.811
Interurbanas	11.964.685	135.918.822
Total	13.316.643	142.002.633

Fonte: F. Narciso “Levantamento de dados”, 1999

No que concerne à oferta e à adequação da oferta à procura, o que avulta é uma taxa de ocupação, quer nas urbanas (16,5%) quer nas interurbanas (28,2%) relativamente baixas.

EVA – Transportes, S.A.

Quadro III - Oferta e Adequação da Oferta à Procura (1998)

	Urbanas	Interurbanas
Lotação média	80,7	68,8
Lugares Quilómetros	36.834.720	482.790.400
Taxa de ocupação	16,5%	28,2%

Fonte: F. Narciso “Levantamento de dados”, 1999

Globalmente, em 1998, os quilómetros efectuados, por viatura, foram 76847 e a taxa de imobilização foi de 5,7%.

Para todo o esforço produtivo da empresa contribuíram, como já se disse, as 265 viaturas médias; 254 em termos pontuais em 31 de Dezembro de 1998, assim distribuídas:

EVA – Transportes, S.A.

Quadro IV – Viaturas por marcas (31 de Dezembro de 1998)

Marca	Quantidade	Marca	Quantidade
Renault	7	SCANIA	42
AEC	32	Vetter	4
Volvo	70	MAN	9
Mercedes	36	DAF	33
Leylands	21		
TOTAL		254	

Fonte: F. Narciso “Levantamento de dados”, 1999

Quanto à relação compras/consumo, ela apresenta o valor 1,0 e a duração média das existências foi de 28 dias. O consumo médio do gasóleo aos cem quilómetros foi de 32,64 litros.

A população alvo é constituída por 411 trabalhadores, assim repartidos:

EVA – Transportes, S.A.

Quadro V - Efectivo (31 de Dezembro de 1998)

Administração e direcção	6	1,5%
Administrativos	33	8,0%
Motoristas	269	65,5%
Oficinas	62	15,1%
Outros	41	9,9%
Total	411	100,0%

Fonte: F. Narciso “Levantamento de dados”, 1999

O efectivo médio situou-se nos 422,5 trabalhadores, acima portanto do efectivo final do ano, o que reflecte a sazonalidade de alguns serviços (escolas e turismo). Os motoristas são 65, 5% do efectivo e conjuntamente com as oficinas alcançam 80,6%, o que é sintomático do tipo de actividade da empresa. Aduza-se que apenas 10 indivíduos são contratados a termo.

Este efectivo caracteriza-se por uma idade média elevada: 48,06 anos e em particular, os motoristas, com 49,52 anos. Tal facto, que poderia ser visto como uma fragilidade, é indicativo da estabilidade do posto de trabalho e significa segurança e experiência.

Sobre a repartição por sexos, o masculino é largamente maioritário, com 93,2%.

EVA – Transportes, S.A.

Quadro VI - Efectivos por Grupos Funcionais, Idades e Sexo

(31 de Dezembro de 1998)

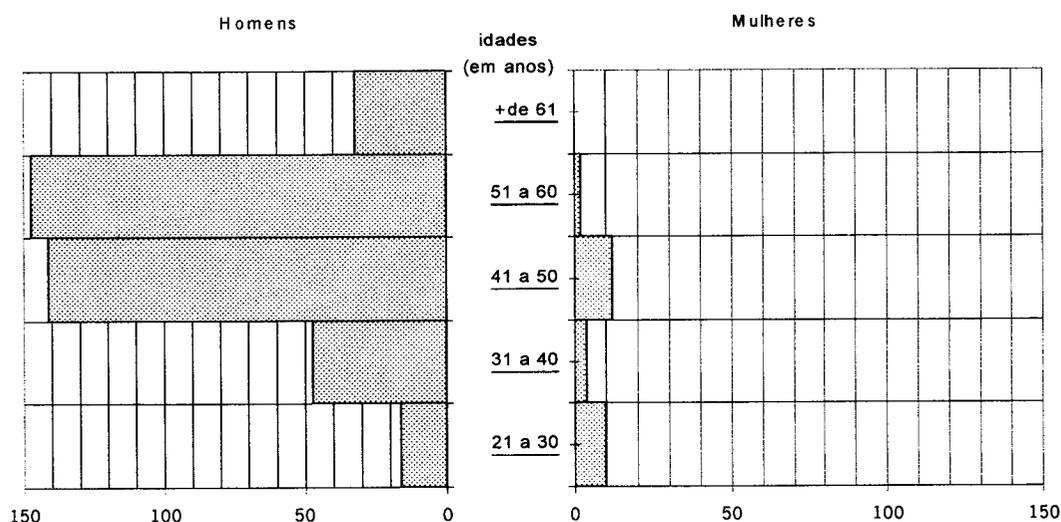
idades	grupos funcionais											
	Adm. e dir.		administrati.		motoristas		oficinas		outros		total	
	H.	M.	H.	M.	H.	M.	H.	M.	H.	M.	H.	M.
de 21 a 30		1		1	11		4		1	8	16	10
de 31 a 40			5		35		6		1	4	47	4
de 41 a 50	5	0	14	10	85		31		6	2	141	12
de 51 a 60			2	1	110		20		15	1	147	2
+ de 61					28		1		3		32	0
<b>totais</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>21</b>	<b>12</b>	<b>269</b>	<b>0</b>	<b>62</b>	<b>0</b>	<b>26</b>	<b>15</b>	<b>383</b>	<b>28</b>

Fonte: EVA Transportes, S.A. “Levantamento de dados”, 1999

A pirâmide etária, denota, ela também, o forte envelhecimento da população, com os grupos etários integrantes do intervalo entre os 41 e os 60 anos, inclusive, participando com 73,4% do efectivo total.

EVA – Transportes, S.A.

Gráfico 1 - Pirâmide Etária



Fonte: F. Narciso “Levantamento de dados”, 1999

A antiguidade média geral, com 19,7 anos, mostra uma forte estabilidade dum núcleo poderoso do efectivo empresarial, sendo aqui de destacar os trabalhadores oficinais e administrativos que, em média, ultrapassam os 23 anos de permanência na organização. Os administradores e os directores são os que apresentam uma idade média mais baixa, com 43 anos e meio e que permanecem há menos tempo na empresa, com 13 anos e meio de antiguidade média. Os colaboradores com mais de 20 anos na empresa, são 54,5% do efectivo.

EVA – Transportes, S.A.

Quadro VII - Idade e Antiguidade Médias por Grupos Funcionais  
(31 de Dezembro de 1998)

grupos	idade média	antiguidade média
admin. e direct.	43,5	13,5
administrativos	44,42	23
motoristas	49,52	18,41
oficinas	46,03	24,08
outros	45,15	19,2
total	48,06	19,64

Fonte: F. Narciso "Levantamento de dados", 1999

Em 1998 a taxa de absentismo foi de 5,1% e a taxa de rotação de 6,5%, estando os trabalhadores distribuídos pelos seguintes tipos de horário: 124 fixo; 277 móvel e 12 isentos.

As horas trabalhadas em 1998, foram 956939 e os acidentes de trabalho 12, com 82 dias úteis de baixa, o que corresponde a um índice de frequência de sinistralidade de 12,5 e a um índice de gravidade de sinistralidade de 0,08 que são francamente baixos.

A respeito da estrutura dos tempos de trabalho, nota-se um peso elevado do trabalho suplementar, já que, sendo de 777400 o número de horas trabalháveis, as trabalhadas foram 956939, provenientes de 187248 horas extraordinárias em dias normais, 17752 em dias de descanso e 14717 em dias feriados, depois de retiradas as cerca de 40000 horas de absentismo.

A relação colectiva de trabalho é regulada por um acordo de empresa e a taxa de sindicalização é de 89%.

EVA – Transportes, S.A.

Quadro VIII -Sindicalização por Grupos Funcionais e Sexo

(31 de Dezembro de 1998)

	admi. dire.		administrativos		motoristas		oficinas		outros		total	
	H.	M.	H.	M.	H.	M.	H.	M.	H.	M.	H.	M.
N/sindical.	4	1	7	2	15		6		3	8	35	11
Sindicaliz.	1		14	10	254		56		23	7	348	17
totais	5	1	21	12	269	0	62	0	26	15	383	28

Fonte: F. Narciso “Levantamento de dados”, 1999

Nas habilitações literárias, 74, 8% do efectivo possui o ensino básico primário e apenas 2% detêm graus académicos do ensino superior.

EVA – Transportes, S.A.

Quadro IX - Grupos Funcionais por Sexo e Habilitações Literárias

(31 de Dezembro de 1998)

hab.	admin. dir		administrativos		motoristas		oficinas		outros		total	
	H.	M.	H.	M.	H.	M.	H.	M.	H.	M.	H.	M.
Bacharelato				2						1	0	3
C.Comp.Lice			1	3	4					1	5	4
C.Ger.Lic	1		1	2	9		2		2	9	15	11
Ens.B.Prep.			4		28		5		1		38	0
Ens.B.Prim			3	1	225		50		23	4	301	5
Ens.Te.Com	1		5	3	1						7	3
Ens.Te.Ind			4	1	2		1				7	1
Licenciat	3	1	3								6	1
N/sabe ler							3				3	0
Sabe Ler							1				1	0
totais	5	1	21	12	269	0	62	0	26	15	383	28

Fonte: F. Narciso “Levantamento de dados”, 1999

A formação profissional incidu em dois grandes agrupamentos: os trabalhadores que estão em contacto com o público (motoristas, assistentes de bordo, bilheteiros e recepcionistas) e os mecânicos, que são quem repara e mantém em boas condições de funcionamento as viaturas. Há aqui uma preocupação de habilitar os que mais directamente estão ligados à actividade da empresa, com os conhecimentos e atitudes necessárias.

EVA – Transportes, S.A.  
Quadro X - Formação (1998)

Profissões	Motoristas		Mecânicos	Assist.Bordo	Bilheteiros	Recepcionistas
	formação contínua	formação inicial				
Número de Participantes	32	52	6	2	14	2
Total de horas de formação	674	1248	84	28	196	28
Horas de formação por participante	21	24	14	14	14	14

Fonte: F. Narciso “Levantamento de dados”, 1999

Foram submetidos a acções de formação 31% dos motoristas, com uma média de 21 horas de formação por participante na formação contínua e 24 na inicial.

Nos salários, saliente-se que o leque salarial líquido (quociente entre o maior e o menor vencimento base líquido) é de 4,1795 e o leque salarial interpretativo (quociente entre o maior e o menor vencimento base líquido depois de retirar os 5% mais elevados e os 5% mais baixos) é de 1,7124.

A empresa recorre à subcontratação de serviços no exterior, nomeadamente nas áreas de vigilância de instalações, medicina, higiene e segurança no trabalho e agenciamento para venda de títulos de transporte, bem como para limpeza de instalações e viaturas.

Para lá da estrutura central, a empresa organiza-se, em termos de produção, em três direcções operacionais: Sotavento e Barlavento no Algarve, e Beja no Alentejo. Existe ainda uma direcção operacional de turismo mas que não dispõe de recursos humanos e materiais próprios, para além da titular do lugar e cujas funções são as de escalar viaturas e motoristas para os diferentes serviços de turismo, utilizando para tal os recursos das outras direcções operacionais, e contactar e negociar com as agências de viagem.

Por grupos funcionais é a seguinte a repartição de efectivos:

EVA – Transportes, S.A.

Quadro XI - Efectivos por Grupos Funcionais e Direcções Operacionais

(31 de Dezembro de 1988)

GRUPOS \ AREA	EST.CENTRAL	DIR.OP.SOTAVENTO	DIR.OP.BARLAVENTO	DIR.OP. BEJA
ADM. DIREC.	4	1		1
ADMINISTRATIVOS	28	1	3	1
MOTORISTAS		118	99	52
OFICINAS		37	16	9
OUTROS	7	11	19	4
TOTAL	39	168	137	67

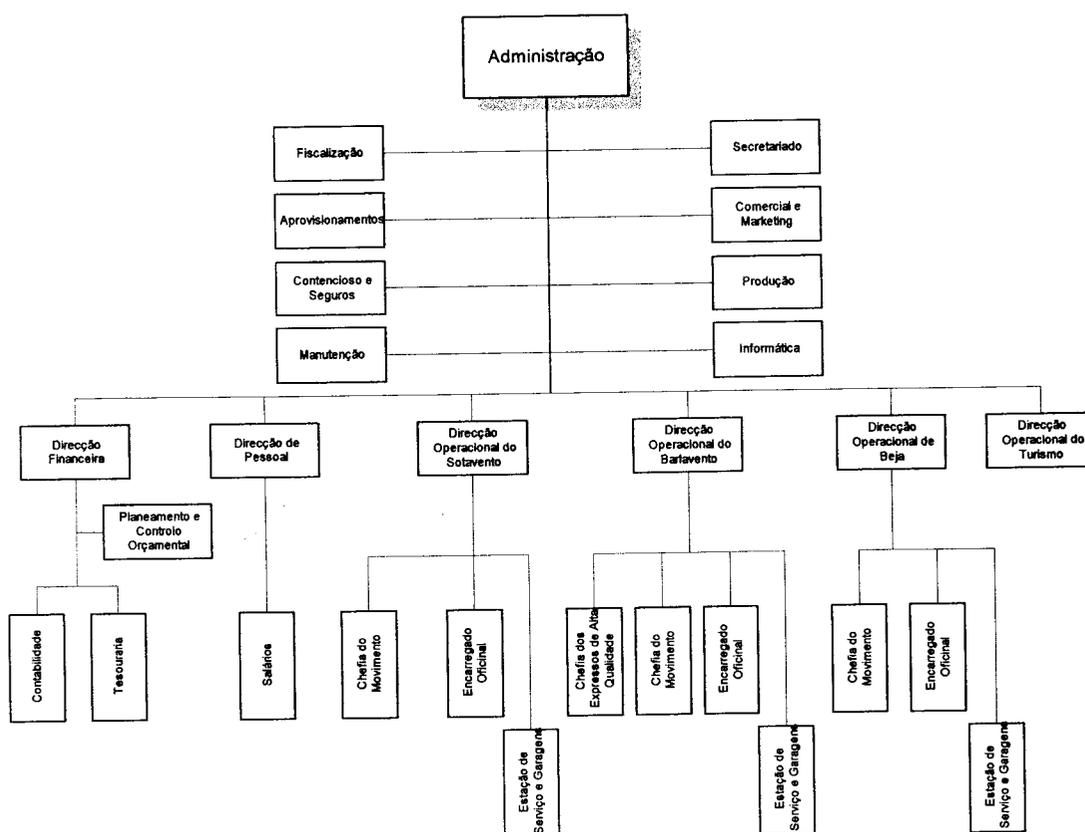
Fonte: F. Narciso "Levantamento de dados", 1999

Relativamente às instalações elas são de dois tipos: as oficinais, vocacionadas para a manutenção da frota, são todas património da empresa e as principais localizam-se em Faro, Portimão, Beja, Olhão e Vila real de Santo António e as que têm funções de terminal rodoviário. Estas, em alguns casos são propriedade da organização e noutros, das Câmaras Municipais. As mais importantes situam-se em Faro, Beja, Lagos e Olhão. A sede é em Faro, em instalações próprias.

A estrutura, entendida como «o quadro formal de funcionamento da actividade» (Faure s/d:165), consubstancia-se, no caso da EVA Transportes, no organigrama seguinte, que define «os canais formais de circulação da autoridade» (Faure s/d: 165).

EVA – Transportes, S.A.

Quadro XII – Organograma (31 de Dezembro de 1998)



Fonte: F. Narciso “Levantamento de dados”, 1999

É uma estrutura achatada, com poucos níveis hierárquicos, própria das «empresas onde ocorre grande amplitude de controle» (Chiavenato 1993: 440). Há uma centralização da decisão na administração e embora ainda existam alguns relógios de ponto e as viaturas utilizem tacógrafos, o controlo dos tempos de trabalho é feito pelas chefias. No movimento, através da confirmação das escalas de serviço no dia seguinte ao da sua concretização e no restante, agindo pela negativa. Presume-se, no pagamento dos salários, que os horários foram cumpridos e só quando a chefia informa de que tal não aconteceu, é que se procede ao respectivo desconto.

O controlo da actividade é também exercido pelas chefias mas, informalmente, a administração faz o controlo através de contactos directos com os operacionais.

Pode afirmar-se que a componente chave na organização é o vértice estratégico e que o mecanismo de coordenação principal é a supervisão directa. É verdade que ainda existe

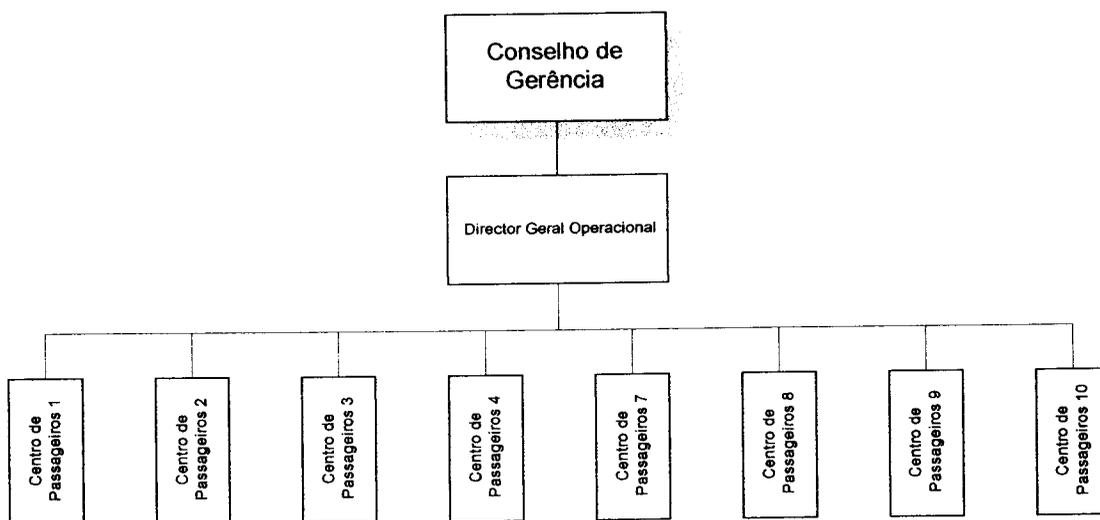
alguma standardização de procedimentos que ficaram da época da ex-Rodoviária Nacional, mas os manuais que então existiam e onde os procedimentos estavam descritos, nomeadamente o manual de procedimentos, caíram em desuso e só o facto de muitos trabalhadores permanecerem na empresa desde essa época, leva a que vários dos procedimentos aí descritos ainda se mantenham.

A estrutura simples, configuração descrita por Mintzberg (1995), é a dominante na empresa, ainda que alguns traços da burocracia mecanicista sejam também visíveis. Como refere David, «as organizações não estão, é claro, restritas ao uso exclusivo de um único tipo de estrutura» (Hampton 1983: 246).

Mas que evolução organizativa se verificou na empresa nos últimos quinze anos, até à posição actual? Em meados dos anos 80, a actual EVA Transportes, S.A., estava integrada na Rodoviária Nacional, E.P., denominava-se Centro de Passageiros 9 e na estrutura de então constituía uma unidade com direcção própria, hierarquicamente dependente do director geral operacional que, por sua vez, reportava ao conselho de gerência.

#### Rodoviária Nacional, E.P.

Quadro XIII - Organograma



Fonte: Manual de Organização-Estruturas, 1982 (Rodoviária Nacional, E.P.)

O Centro tinha como finalidade «prestar fundamentalmente um serviço de transporte rodoviário de passageiros gerindo localmente os meios humanos, materiais e financeiros,

de acordo com as políticas e os objectivos que lhe forem fixados nos respectivos plano e orçamento» (Manual de Organização-Estruturas 1982).

E eram definidas para esta unidade as seguintes atribuições:

«Garantir a prestação e desenvolvimento do transporte rodoviário de passageiros, na zona geográfica da sua competência operacional, nas melhores condições de eficácia de serviço, de segurança e economia, maximizando o aproveitamento dos meios ao seu dispor.

Garantir a mais adequada implementação, na zona geográfica da sua competência operacional, das medidas necessárias à prossecução das políticas e à concretização dos objectivos constantes nos planos e orçamentos da empresa.

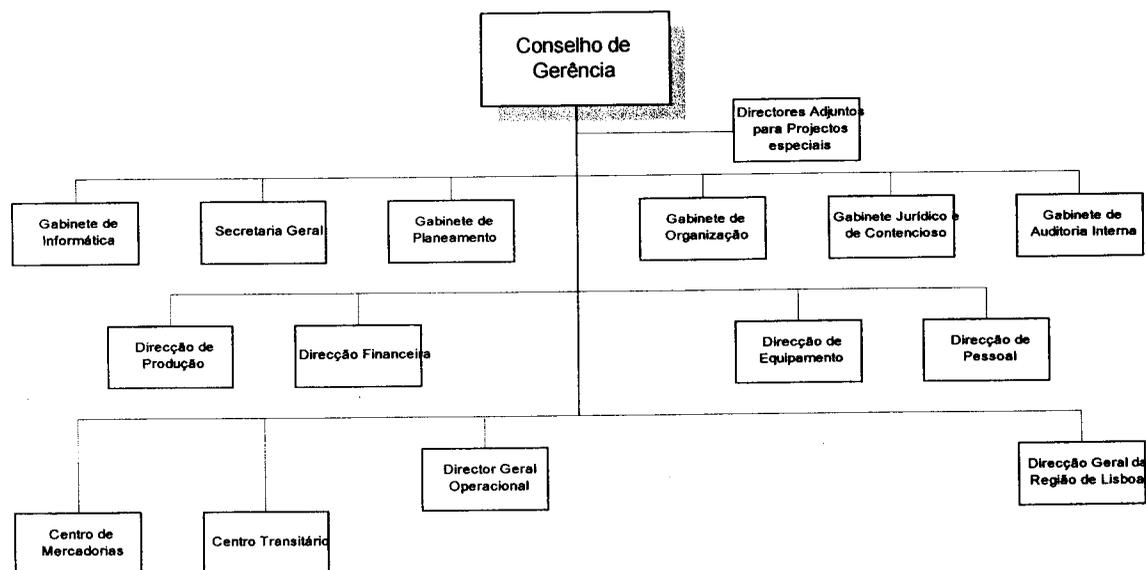
Garantir o conhecimento e a análise fundamentados do meio real em que operam, promovendo e assegurando, para efeitos locais, a representação e o relacionamento da empresa com o público, organismos oficiais, autoridades autárquicas e outras entidades» (Manual de Organização-Estruturas 1982).

Estão ainda definidas no manual de organização-estruturas a descrição de funções, a autoridade e a responsabilidade inerentes ao director do Centro.

Ao nível da sede, diversos órgãos dependiam e assessoravam o conselho de gerência.

Rodoviária Nacional, E.P.

Quadro XIV - Organograma

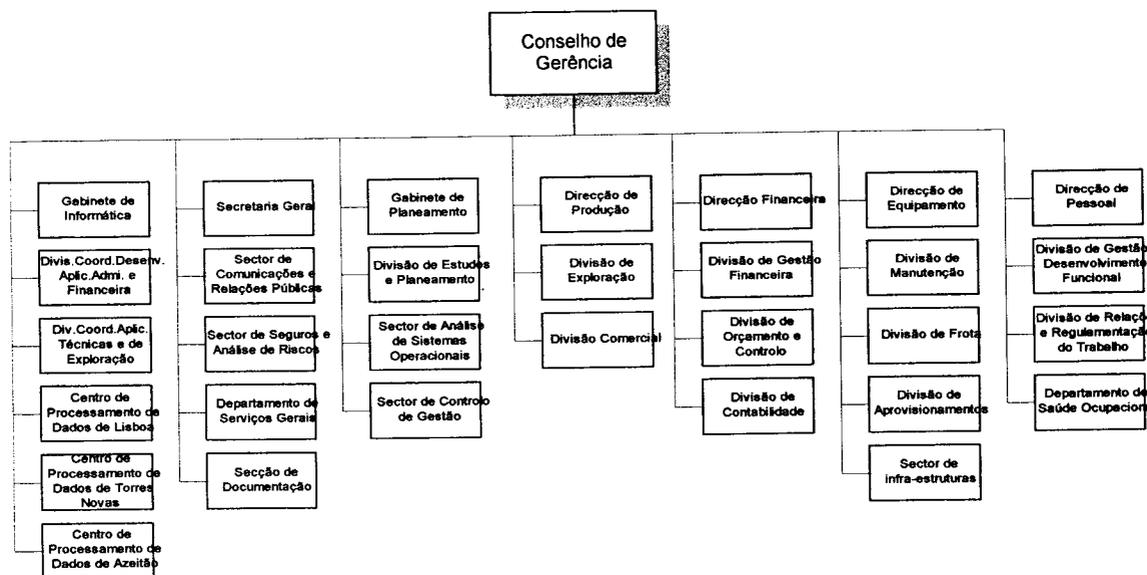


Fonte: Manual de Organização-Estruturas, 1982 (Rodoviária Nacional, E.P.)

E também os órgãos da sede tinham a sua própria estrutura:

Rodoviária Nacional, E.P.

Quadro XV - Organograma



Fonte: Manual de Organização-Estruturas, 1982 (Rodoviária Nacional, E.P.)

Cabe agora, fazer a caracterização estrutural da organização e para isso, vou utilizar o modelo de configurações estruturais desenvolvido por Mintzberg (1995). Parece-me também importante, que esta caracterização se estabeleça em dois campos de análise. Assim, na exposição que se segue, caracterizarei primeiramente o Centro de Passageiros 9, como integrante (sub-unidade) de uma empresa maior que era a Rodoviária Nacional, E.P. e de seguida, farei a caracterização do Centro de Passageiros 9, relativamente à sua própria estrutura interna.

Enquanto sub-unidade constituinte da Rodoviária Nacional, E.P., (R.N., E.P.) o Centro de Passageiros 9 (CEP 9) tinha um funcionamento com grande autonomia. A descentralização relativamente à sede (Lisboa) era global e verticalmente limitada. «A descentralização vertical global (com unidades constituídas numa base de mercado) é essencialmente regulada pelos sistemas de controlo dos desempenhos. Conferem-se a estas unidades-padrão de desempenho assim como uma grande autonomia enquanto esses padrões forem cumpridos» (Mintzberg 1995: 219). De facto, o controlo da sub-

unidade era feito trimestralmente, pela apreciação dos resultados comparados ao planeado e ao ano anterior, através do controlo de gestão. Assim, periodicamente, o director do CEP deslocava-se à sede da empresa onde apresentava os resultados ao topo estratégico. A base de mercado era constituída, in casu, na diversidade geográfica. Pode afirmar-se que o mecanismo de coordenação principal era a standardização dos resultados. Anualmente, o topo estratégico, definia a estratégia global da organização, os grandes investimentos (frota, grandes equipamentos oficinais e instalações) deixando contudo ao critério do director do CEP, a utilização de algum montante previamente definido que, uma vez integrante do orçamento, era controlado pelo topo estratégico. Competia-lhes também a nomeação dos responsáveis da 2ª linha (directores dos serviços de pessoal, manutenção, produção e financeira) que embora dependentes do director do Centro tinham uma dependência funcional - ténue - das direcções funcionais da sede. Era também a sede que fornecia certos serviços de apoio comuns a todos os CEPs: finanças, informática, seguros, acordo de empresa, remuneração dos directores. Mas já competia ao CEP a gestão dos seus próprios recursos materiais e humanos, as estratégias do mercado na região em que operava, as relações públicas, os percursos das carreiras, os contactos com as agências de turismo. Pode concluir-se que existia «uma divisão nítida do trabalho entre a sede e as divisões. A comunicação entre estes dois níveis é em grande parte de natureza formal, limitada à transmissão das normas de desempenho da sede para as divisões e a da transmissão dos resultados do seu desempenho no sentido inverso. Isto é complementado por intercâmbios pessoais entre os gestores nos dois níveis, contudo cuidadosamente limitados»(Mintzberg 1995: 415). A empresa era grande, possuía grande diversidade geográfica. Não era velha mas era constituída por ex-empresas velhas, com fortes tradições e implantação em regiões perfeitamente demarcadas. São estes factores de contingência, conjugados com a componente-chave da organização que era a linha hierárquica e com o que foi dito sobre os principais parâmetros de concepção e o principal mecanismo de coordenação, standardização dos resultados, que me inclinam a classificar a estrutura existente como divisionalizada. Apesar de a classificar assim, ela apresentava traços significativos de burocracia mecanicista, estrutura que inicialmente terá tentado implementar-se (veja-se a dimensão da tecnoestrutura e a existência de vários manuais: organização e métodos, estruturas, normas executivas de gestão e vários

sistemas de informação de gestão) mas que face à dimensão da empresa, à sua dispersão e à distância a que a sede estava, não o permitiram.

Para Henry, «nenhuma actividade pode ser compreendida somente com base nos relatórios sobre quota de mercado, o ciclo de vida do produto e informação deste tipo. A compreensão profunda de um negócio só se consegue com “pormenores tangíveis”, informação “suave” que inevitavelmente é apanágio das divisões, cujos gestores estão em contacto pessoal com as situações específicas. Mesmo que os quadros da sede pudessem dispor dessa informação -verbalmente, pelo telefone, por exemplo- não teriam tempo para a absorver. A falta de tempo para compreender muitas actividades constitui precisamente a razão primordial para a divisionalização das organizações, de forma a poder dar a cada actividade a atenção não dividida de um gestor e da sua unidade» (Mintzberg 1995: 447).

Outro autor afirma:«em virtude da falta de adaptabilidade da burocracia mecânica, a maior parte das grandes organizações criou estruturas divisionalizadas que podem aumentar ou diminuir do ponto de vista numérico. Trata-se de unidades, cujo critério principal de agrupamento é o produto ou o mercado, dotadas de objectivos operacionais e passíveis de quantificação, quer se trate de características de produto quer de resultados globais de actividade, e visando uma melhor adaptação ao contexto e simultaneamente uma divisão do risco. A estandardização dos resultados é o principal mecanismo de controlo, descentralizando nos responsáveis pelas divisões os pormenores operacionais» (Ferreira et al 1996: 303)

O organigrama do Centro de Passageiros 9, por seu lado, fazia depender do director os seguintes órgãos:

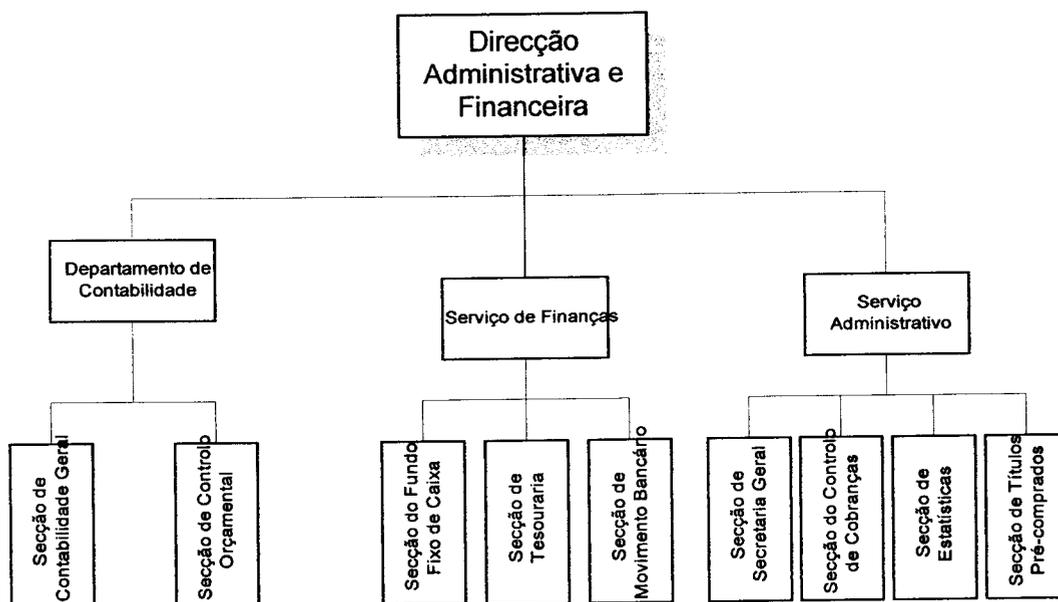
Centro de Passageiros n.º 9 (Rodoviária Nacional, E.P.)  
 Quadro XVI - Organograma



Fonte: Manual de Organização-Estruturas, 1982 (Rodoviária Nacional, E.P.)

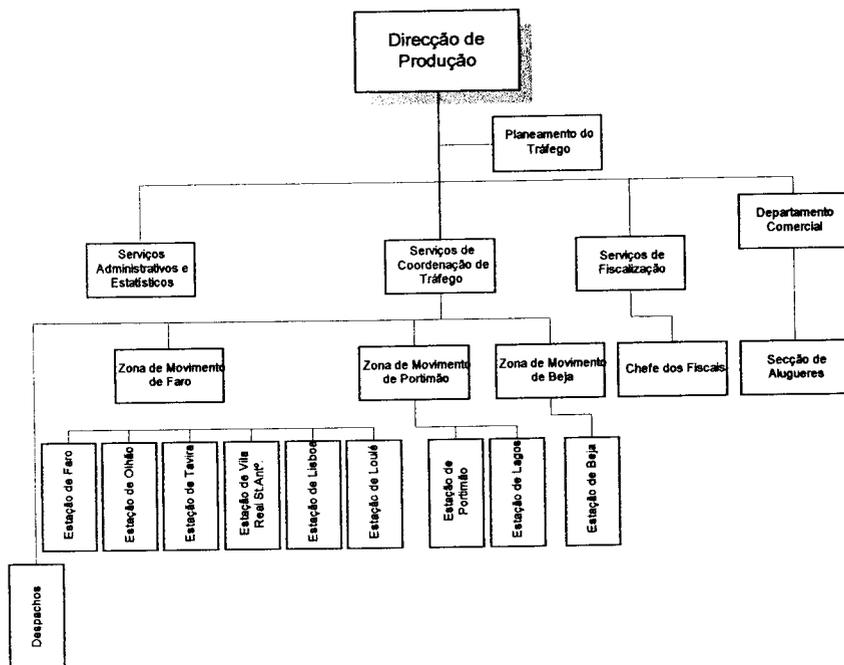
Os sectores e as divisões eram dirigidos por directores de serviço e possuíam as seguintes dependências:

Centro de Passageiros n.º 9 (Rodoviária Nacional, E.P.)  
 Quadro XVII - Organograma



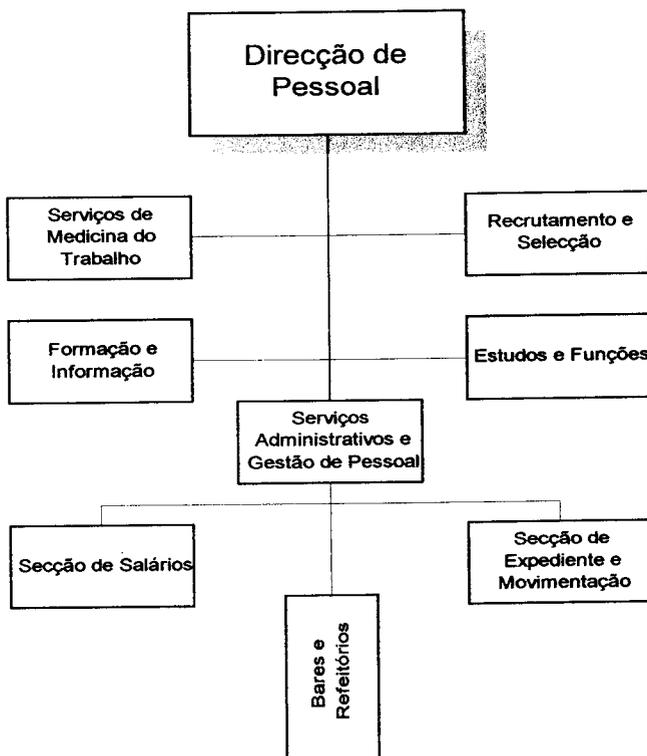
Fonte: F. Narciso "Levantamento de dados", 1999

Centro de Passageiros n.º 9 (Rodoviária Nacional, E.P.)  
 Quadro XVIII - Organograma



Fonte: F. Narciso “Levantamento de dados”, 1999  
 Centro de Passageiros n.º 9 (Rodoviária Nacional, E.P.)

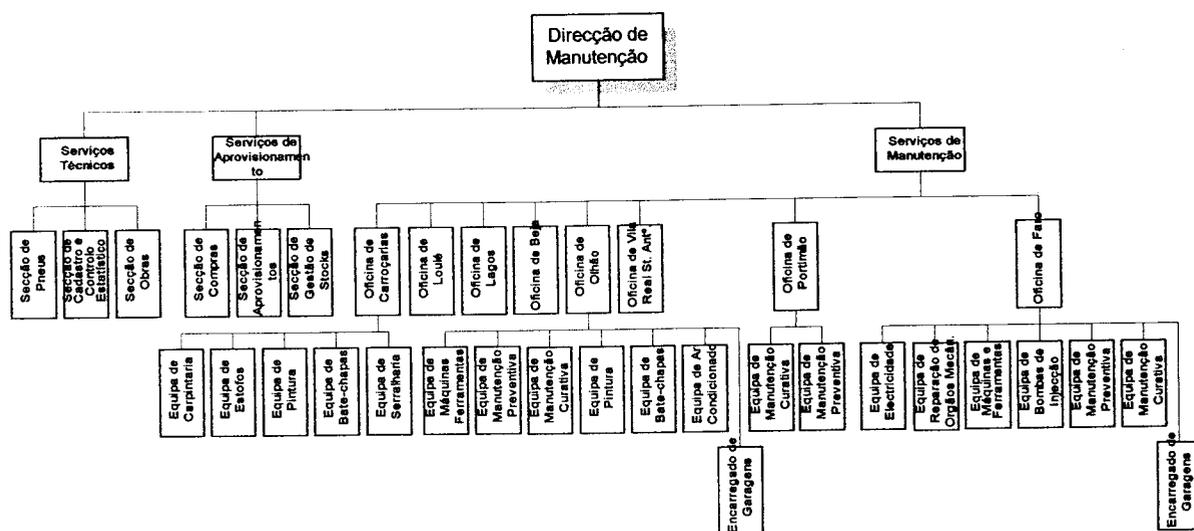
Quadro XIX – Organograma



Fonte: F. Narciso “Levantamento de dados”, 1999

Centro de Passageiros n.º 9 (Rodoviária Nacional, E.P.)

Quadro XX - Organograma



Fonte: F. Narciso "Levantamento de dados", 1999

Nestes organogramas está contemplada a tecnoestrutura, ainda que dissimulada na hierarquia.

- 1- Junto do director do Centro, o planeamento e controlo de gestão e os directores de serviços.
  - 2- Junto do director de produção, o planeamento do tráfego e os serviços administrativos e estatísticos, para além dos técnicos existentes nos diferentes serviços e departamento comercial.
  - 3- Na direcção administrativa e financeira, os técnicos do serviço de finanças, do serviço administrativo e do departamento de contabilidade.
  - 4- Na direcção de manutenção, os dos serviços técnicos, nomeadamente no controlo estatístico.
  - 5- Na direcção de pessoal, os dos estudos e funções, formação e informação e recrutamento e selecção para além dos do serviço administrativo e de gestão do pessoal.
- Quanto às características da estrutura interna do CEP, verificava-se que, quanto às tarefas, umas eram rotineiras e outras especializadas. No entanto, em termos gerais, o que sobressaía era o conjunto de normas, de regras, de regulamentos existentes, com descrições das funções a executar pelos trabalhadores, standardizando procedimentos.

Competia aos técnicos fazer a descrição das funções e definir procedimentos e regras de funcionamento quer fossem os engenheiros na manutenção, os técnicos de planeamento no planeamento e os técnicos do pessoal e da produção nas suas áreas respectivas.«Sem os standardizadores - os analistas do estudo do trabalho, os funcionais que estabelecem as definições dos postos de trabalho, os engenheiros de controlo de qualidade, os planificadores, os orçamentistas, os especialistas de investigação operacional, e muitos, muitos mais, - a estrutura deixa simplesmente de poder funcionar» (Mintzberg 1995: 347). Ou seja, enquanto o principal mecanismo de coordenação estava situado na standardização dos processos de trabalho, a parte chave da organização situava-se na tecnoestrutura. No Centro Operacional estava 85% do efectivo. Havia uma diferenciação clara entre os operacionais e os funcionais, entre os diferentes níveis hierárquicos e entre as funções.

Por outro lado, os sistemas de controlo eram múltiplos. Marcava-se o cartão no relógio de ponto, à entrada e à saída dos períodos normais de trabalho, no início e no fim das pausas a meio da manhã e da tarde e para além dos controlos directos das diversas chefias ainda se anotavam as horas de entrada e saída em cada uma das obras que eram executadas nas oficinas. Os motoristas, para além do controlo inerente aos horários das carreiras, ainda anotavam as horas de entrada e saída em folhas de ponto específicas, para além dos livretes de horário de trabalho e ainda eram controlados pelos tacógrafos. O poder formal estava no vértice estratégico, ainda que houvesse bastante poder informal nos técnicos da tecnoestrutura cujos pareceres eram praticamente decisões, já que ninguém podia fugir à racionalidade que lhes era inerente.

A partir de determinado grau, na descrição de funções dos técnicos, dizia-se:

«Grau 4:

- a) Supervisão directa e contínua de outros técnicos, para o que é requerida experiência profissional e elevada especialização;
- b) Coordenação complexa de actividades, tais como técnico-comerciais, fabris, de projectos, de conservação, e económico-financeiras e outras;
- c) Recomendações geralmente revistas quanto ao valor dos pareceres, mas aceites quanto ao rigor técnico e exequibilidade;

d) Toma decisões normalmente sujeitas a controlo; o trabalho é-lhe entregue com a indicação dos objectivos de prioridade relativos e de interferência com outras actividades;

e) Pode distribuir ou delinear trabalho, dar outras indicações em problemas do seu âmbito de actividade e rever trabalho de outros profissionais quanto à precisão técnica» (Acordo de Empresa-Quadros e Técnicos)

Como se vê, o controlo, o parecer, a revisão dos trabalhos de outros profissionais, são uma constante.

O sistema técnico era velho, cobradores-bilheteiros com corte de bilhetes manuais, mecânicos em oficinas apetrechadas com ferramentas sem sofisticação, máquinas de calcular e de escrever e um ambiente simples e estável. Em suma, é meu entendimento, que o modelo de configuração estrutural que está retratado é o da burocracia mecanicista. O que se passou, foi que a tecnoestrutura do Centro se apropriou dos diferentes manuais existentes, que tinham sido elaborados pela tecnoestrutura da sede e “impôs” ao director do Centro a standardização dos processos de trabalho, enquanto este, perante a sede, apenas respondia pelos resultados.

No princípio dos anos 90, a estratégia governamental apontava na preparação da Rodoviária Nacional para a reprivatização e a opção tomada, era a de cindir, para a posterior venda das empresas resultantes. Pelo decreto-lei nº 12/90 de 6 de Janeiro, o Governo transforma a empresa pública Rodoviária Nacional, numa sociedade anónima de capitais inteiramente públicos com a firma R.N.I.P.-Rodoviária Nacional, Investimentos e Participações, S.A.. Decretava-se ainda que por cisão simples, a R.N.I.P., S.A., procederia à formação de novas sociedades anónimas, sendo o capital inteiramente por si subscrito. Daqui resultou a Rodoviária do Algarve, S.A., que manteve a actividade, património e recursos que pertenciam ao Centro de Passageiros 9 da Rodoviária Nacional. Como sociedade anónima, a estrutura organizativa não se alterou no fundamental, passando, contudo, face à própria legislação, a ter um conselho de administração, uma assembleia geral e um conselho fiscal, tendo desaparecido o director do Centro que foi substituído pelo conselho de administração, mantendo-se tudo o restante.

De facto e embora legalmente a autonomia do conselho de administração da Rodoviária do Algarve fosse largamente superior à do director do Centro, a circunstância de o accionista ser a R.N.I.P., S.A. (entenda-se conselho de administração da R.N.I.P., S.A.=ex-conselho de gerência da R.N., E.P.) levava a que se mantivesse, na prática, o sistema de controlo pelos resultados que já foi descrito entre o CEP 9 e a R.N., E.P..

A principal tarefa dos órgãos sociais da Rodoviária do Algarve, era a preparação rápida da empresa para a reprivatização e em 29 de Maio de 1991, pelo decreto-lei nº 196 a R.N.I.P., S.A., é autorizada a alienar o capital social que detinha na Rodoviária do Algarve.

Pela resolução do Conselho de Ministros nº 42/91 de 6 de Dezembro, é autorizada a concretização da alienação de 1981252 acções da Rodoviária do Algarve, S.A., representativas da totalidade do seu capital social.

Em sessão de Bolsa de Lisboa em Março de 1992, a empresa é adquirida maioritariamente pelo Grupo Barraqueiro.

A estratégia passa então a ser a de diminuir rapidamente o efectivo, que desce dos 760 trabalhadores de então para 411, em Dezembro de 1998, como resultado de acordos de cessação dos contratos de trabalho, negociados caso a caso.

A estrutura organizativa é alterada e passa a ser a atrás já descrita e analisada, que perdeu, comparativamente à anterior, vários níveis hierárquicos e vários órgãos, sofrendo várias outras alterações.

A direcção administrativa e financeira, passou a denominar-se apenas como financeira, deixando de contar, quer com o departamento de contabilidade, quer com os serviços de finanças e administrativo. Das nove secções, apenas se mantiveram as da contabilidade geral e da tesouraria. Por outro lado, o órgão de planeamento e controlo de gestão que dava apoio directo ao director do centro, integrou-se como órgão de planeamento e controlo orçamental, junto do director financeiro.

A direcção de produção, deixou de existir como tal, criando-se, em sua substituição, um órgão de apoio à administração, que englobou o planeamento de tráfego e os serviços administrativos e estatísticos.

Os serviços de fiscalização passaram a depender directamente da administração, assim como o departamento comercial, transformado num órgão de apoio e englobando ainda o marketing.

As zonas de movimento evoluíram para direcções operacionais, também dependentes da administração, tendo sido suprimidas as estações e os serviços de coordenação de tráfego.

A direcção de manutenção foi eliminada, criando-se dois órgãos de apoio à administração: um de aprovisionamentos e outro de manutenção, que integra o cadastro e a estatística.

As oficinas foram reorganizadas, dependem consoante a sua localização, das direcções operacionais e as equipas existentes foram todas extintas, assim como as diversas secções.

A direcção de pessoal, passou a contar apenas com a secção de salários, os bares e refeitórios foram encerrados e para além do recrutamento e selecção que é executado pelo titular da direcção, todos os outros serviços são prestados por empresas do exterior. Em síntese, o que me parece, é que após a nacionalização das mais de nove dezenas de empresas que constituíram a ex-Rodoviária Nacional, E.P., se necessitou de uniformizar critérios e procedimentos tendo decorrido todo um período, até meados dos anos oitenta, em que estes objectivos eram fulcrais e em que a empresa se preparou para isso, centralizando o poder, criando uma organização fortemente dependente de manuais onde os procedimentos eram descritos ao pormenor, levando à standardização destes. Para isso, foi necessário criar uma pesada estrutura tecnocrática que funcionava na sede da empresa. Atingido o desiderato da uniformização de procedimentos, a burocracia mecanicista não permitiu o funcionamento da empresa com o grau de eficácia desejado. Então, a organização divisionalizou-se, respondendo os directores de Centro das unidades regionais perante o conselho de gerência da Rodoviária nacional, E.P., pelos resultados com que se comprometiam, anualmente, no plano e orçamento aprovados. Foi então, que a tecnoestrutura do Centro, valendo-se dos manuais existentes, “impuseram” ao director do Centro o cumprimento dos procedimentos aí descritos, que eram igualmente exigidos a todos os trabalhadores, como parte da burocracia mecanicista que vigorou então.

A reprivatização levou um novo conselho de administração a tomar o poder, centralizando competências, alterando procedimentos pela própria redução de níveis hierárquicos e de trabalhadores, chegando à estrutura simples, ainda com traços de burocracia mecanicista, já atrás referida. Face às envolvidas explanadas, vem a propósito perguntar: como se qualificaram os recursos humanos da Eva transportes, S.A.?

Não pretendo aqui dissecar as múltiplas interpretações do conceito de qualificação mas, devo clarificar o sentido em que ele vai ser utilizado. Alguns autores defendem que «são geralmente destacadas três acepções possíveis desenvolvidas em torno das dimensões do conceito. A primeira, diz respeito ao entendimento de qualificações na sua dimensão individual, isto é, um conjunto de capacidades e conhecimentos do trabalhador; a segunda, reporta-se às exigências dos postos de trabalho e, finalmente, a terceira, traduz a estrutura hierárquica das classificações convencionais - dimensão convencional» (Marques et al 1996: 242).

Também perfito a opinião de que se não deve confundir a “qualificação profissional” com a “classificação dos empregos” ou profissões (Thomas 1996/1997) e a de que «a qualificação resulta tanto dos conhecimentos adquiridos por um indivíduo no âmbito de formações iniciais ou complementares, como das experiências que pôde fazer, em particular no âmbito profissional» (Faure s/d: 98). Assim, abordarei a qualificação nas suas dimensões individual e de exigências do posto de trabalho. Elas são indissociáveis porque a alteração de uma, logo na outra se reflecte.

Na EVA, a qualificação dos recursos humanos, nos últimos oito anos, fez-se pelas vias das experiências vividas, das admissões e da formação.

No quadro XI, estão comparadas as habilitações literárias dos trabalhadores da empresa em dois momentos distintos: 1991 e 1998.

Enquanto as percentagens dos indivíduos em níveis iguais ou acima do 2º ciclo do ensino básico sobem em todos os escalões em 1998, neste mesmo ano as percentagens dos trabalhadores com habilitações literárias abaixo daquele escalão, descem em todos eles. Houve, portanto, uma evolução que permite afirmar que o nível de escolaridade média da população organizacional subiu no período temporal em análise, assim se qualificando.

EVA – Transportes, S.A.  
 Quadro XXI - Habilitações Literárias 1991/1998

Habilitações Literárias	EFFECTIVOS			
	31-12-1991	% Total	31-12-1998	% Total
Inferior ao 1º.ciclo do ensino básico	25	3,2894737	4	0,973236
1º. Ciclo do ensino básico	609	80,131579	307	74,695864
2º. Ciclo do ensino básico	54	7,1052632	37	9,0024331
3º. Ciclo do ensino básico	52	6,8421053	44	10,705596
Ensino secundário	11	1,4473684	9	2,189781
Ensino superior universitário	9	1,1842105	10	2,43309
Total	760	100	411	100

Fonte: F. Narciso “Levantamento de dados”, 1999

A formação teve lugar por duas razões distintas: uma, está directamente relacionada com a introdução de novas tecnologias; outra, tem a ver com aquisição de conhecimentos e mudança de atitudes por parte dos actores. Como exemplo da primeira, estão as acções que tiveram lugar em 1993 e 1994, a que foram submetidos os administrativos, face às alterações de todo o sistema informático, assim como as realizadas em 1992 com os fiscais e os motoristas por introdução de novas máquinas automáticas de cobrança. Como exemplo das segundas, todas as outras acções, constantes do quadro XXII, que objectivaram ou aumento dos conhecimentos ou mudança de atitudes.

EVA – Transportes, S.A  
 Quadro XXII - Formação Profissional (1991 a 1998)

ANOS	1991			1992			1993			1994			1995			1996			1997			1998		
	Número de Presenças	Horas por Participante	Horas Totais	Número de Presenças	Horas por Participante	Horas Totais	Número de Presenças	Horas por Participante	Horas Totais	Número de Presenças	Horas por Participante	Horas Totais	Número de Presenças	Horas por Participante	Horas Totais	Número de Presenças	Horas por Participante	Horas Totais	Número de Presenças	Horas por Participante	Horas Totais	Número de Presenças	Horas por Participante	Horas Totais
Administrativos							10	7	70	9	24	216	1	40	40									
Assistente Bordo																						2	14	28
Bilheteiros	11	15,5	170																			14	14	196
Chefia Directa	3	9	27													7	12	84						
Despachantes	1	6	6																					
Electricista Auto	2	35	70																					
Fiscais				15	7	105																		
Mecânicos																						6	14	84
Motoristas	75	12	900	271	7	1.897				50	7	350				35	18	630	30	19	570	84	24	1.248
Recepcionista																						2	14	28
Técnicos e Quadros	7	51	357				2	7	14															
Total	99	15,5	1.530	286	7	2.002	12	14	84	59	9,5	566	1	40	40	42	17	714	30	19	570	108	14,5	1.584

Fonte: F. Narciso “Levantamento de dados”, 1999

Embora possa ser criticado, por demasiado simplificado, e «o mais importante de tudo são as necessidades de avaliação a incluir em todas as fases» (Cowling et al 1998: 110), acho que, no fundamental, «o processo de formação implica quatro fases:

- . Diagnóstico da situação.
- . Programação.
- . Implementação.
- . Avaliação» (Rocha 1997: 144).

Constatando-se a inexistência de um órgão de formação na empresa, como é que esta procede, para desenvolver as suas acções?

Tanto o diagnóstico da situação como a identificação das necessidades de formação a que aquele levaria, são feitos por sensibilidade, pela observação directa e pelas reclamações dos clientes, sendo as acções de formação desencadeadas por determinação da administração. Das acções que tiveram lugar em 1998, apenas na dos mecânicos se utilizaram formadores pertencentes aos quadros da empresa, tendo os programas sido estabelecidos pelos técnicos da manutenção. Quanto às outras, os formadores vieram do exterior e os programas foram estabelecidos em reunião entre eles e o director do pessoal, decorrendo as acções nas instalações da empresa. Abre-se uma excepção para a formação inicial, que só teve lugar com motoristas, em que o programa é delineado internamente e monitorado por quadros da empresa.

O plano de formação não é escrito, mas existe uma organização das diferentes acções que implica o estabelecimento de algumas regras.

Se considerarmos que «no plano de formação devem constar:

- Os objectivos gerais baseados em resultados quantificáveis e mensuráveis;
- Os indicadores que serão utilizados para avaliar a formação;
- As prioridades e conteúdos, isto é, quais as metas estabelecidas em termos de prazo e áreas prioritárias e quais os conteúdos para atingir os objectivos;
- A pedagogia, isto é, discriminar as actividades necessárias para atingir objectivos tendo em conta os recursos humanos e materiais disponíveis;
- A duração e calendário das acções de formação;
- As categorias dos formandos;
- A orçamentação, isto é, os custos que a empresa prevê ter com a acção de formação;

- As formas de avaliação» (Cowling et al 1998: 114), então, na empresa em estudo apenas têm lugar as quinta, sexta e sétima proposições.

E é claro, contratam-se os formadores e disponibilizam-se os meios materiais. A avaliação não tem lugar em nenhuma das suas fases.

## IV – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### A Qualidade

#### Desenvolvimento

Nem todos os autores comungam da mesma ideia acerca da implementação de sistemas de qualidade nas empresas. Bernillon e Cérutti (1995) comparam a empresa a um organismo vivo. Referem, que por vezes, acontece as empresas estarem doentes por causa de barreiras entre sectores (má comunicação, tensões internas, etc.) que são entraves que favorecem a instalação da não-qualidade. Uma vez instalada, a empresa fecha-se sobre si própria, vive para estes problemas e esquece o seu objectivo principal que é satisfazer as necessidades dos clientes. A doença deve ser tratada globalmente e a cura é a qualidade total.

Relativamente à vontade, ao envolvimento, ao exemplo da direcção, defendem a necessidade de uma vez tomada a decisão estratégica de implementar a qualidade total, ser necessário alterar a cultura da empresa. Esta alteração deve ser lenta pelos riscos que apresenta e por isso exige tempo e paciência. Exige investimentos sobretudo em formação e face a tudo isto é necessária uma vontade firme da direcção e um envolvimento total da mesma, com procedimentos exemplares, devendo ela própria alterar os seus comportamentos actuando com transparência e tomando a qualidade como uma função sua, já que quer que os outros a absorvam.

Quanto à adesão de todo o pessoal, acham que é necessário que ela aconteça de forma voluntária, já que sendo só a direcção a aderir a um projecto de qualidade não é suficiente para a implementação do mesmo. Tem, então, que existir um bom sistema de comunicação e conseguir-se que o pessoal pense, aja e milite qualidade.

Segundo os autores, deve-se procurar a melhoria da qualidade pela prevenção dos defeitos. Quanto mais tarde estes forem detectados, mais caros saem. Deve-se aceitar que «a prevenção é actuar de maneira que a disfunção não possa ocorrer» (Bernillon e Cérutti 1995: 21).

A medição da qualidade, dizem, deve ser feita à partida, como referencial, e ir-se medindo a evolução até à medição final. Há que fazer o controlo, para encontrar os desvios, para se poder rectificar o caminho do objectivo que foi definido.

Os cinco zeros olímpicos seriam uma meta em que houvesse zero-stock, zero-defeitos, zero-papéis, zero-atrasos, zero-avarias, atingindo-se, assim, a excelência. Defendem que a cultura de empresa deve alterar-se no sentido de que se não deve aceitar a noção do defeito inevitável, traduzido no “errar é humano”. Há que procurar sistematicamente os cinco zeros olímpicos tal como um atleta procura melhorar continuamente as suas marcas. Contudo, não bastam, dizem, os princípios, para que se consiga a qualidade total. É preciso desencadear acções. Para que um indivíduo actue, é necessário que ele tenha vontade de actuar, que saiba como actuar e que tenha possibilidades de o fazer. Para que os trabalhadores queiram actuar, deve a empresa contribuir para a sua satisfação e, para isso, é preciso sensibilizá-los para a qualidade total, estabelecer uma boa rede de comunicação não esquecendo a informação descendente e a ascendente e conseguir um bom empenhamento do pessoal, para o que é necessário delegar trabalho, responsabilidade e autoridade, encorajá-los a agir, respeitá-los e recompensá-los, quer materialmente, quer por reconhecimento. É preciso partilhar e a formação é fundamental para que os indivíduos saibam actuar.

Na ideia de Bernillon e Cérutti, deve haver um só chefe para cada projecto, devem estar formalizadas as responsabilidades de cada um, sendo que as decisões devem ser tomadas ao mais baixo nível, deve haver informação permanente e actualizada que permita tomar as decisões, trabalho de grupo, e dinâmica na iniciativa e na criatividade.

Fulcral em todo o sistema, é a relação cliente-fornecedor interno. Defendem que na empresa todas as pessoas recebem serviços dos seus colegas e também lhes prestam serviços. Daqui, a existência de uma malha de clientes-fornecedores internos, cuja relação deve ser idêntica à que se tem com o cliente externo, procedendo-se sistematicamente à análise da utilidade, da eficácia e da conformidade do trabalho que se desenvolve com os parâmetros prè-definidos como desejáveis.

Em suma: Bernillon e Cérutti defendem a implementação da TQM (gestão da qualidade total) como um meio de conseguir que as empresas sejam competitivas e pugnem pelo envolvimento de todo o pessoal no projecto, sem o que o mesmo seria inviável.

Preconizam a utilização de algumas “ferramentas” da gestão de recursos humanos como a formação, uma boa comunicação, constituição de equipas pequenas com grande autonomia e capacidade de decisão, utilização da motivação e reconhecimento do mérito

que será compensado por meios pecuniários e não pecuniários. É essencial a satisfação do trabalhador e como ferramentas para garantia de qualidade do produto, defendem que cada empresa utilizará as que lhe pareçam mais adequadas, adiantando como das mais utilizadas, o sistema de garantia da qualidade, o auto-controle, o controle estatístico e a medição da qualidade. Como via essencial de todo o processo, está o entendimento da existência de uma cadeia interna, cliente-fornecedor.

Os autores definem a qualidade total adoptando a definição da Associação Francesa dos Círculos de Qualidade: «gerida e difundida em toda a empresa, a qualidade total é um conjunto de princípios, de métodos organizados em estratégia global, visando mobilizar toda a empresa para obter uma maior satisfação do cliente ao menor custo»(Bernillon e Cérutti 1995: 17).

Por sua vez, Alan Tuckman (1995) apresenta uma visão crítica e ideológica da gestão da qualidade total (TQM). Ele entende que é difícil rejeitar o objectivo de lutar pela melhoria da qualidade de produtos e serviços. Contudo, argumenta que a qualidade, no significado que lhe é atribuído quando inserida no discurso da gestão da qualidade total, não tem o sentido de algo que é bom, luxuoso, com brilho, com estética ou transcendente. Pelo contrário, este novo significado é «terra a terra, material e mensurável»(Tuckman 1995: 56). Assim, segundo Deming (1982) «qualidade significa apto para o uso e objectivo»(Tuckman 1995: 56) e segundo Crosby (1979) «conforme aos requisitos» (Tuckman 1995: 56).

Adianta ainda, este autor, que esta qualidade está associada aos sistemas de produção em série e tem que ver com o facto de no desenvolvimento destes sistemas se ter retirado o processo de produção e o controlo da qualidade e do padrão dos produtos, das mãos dos trabalhadores e ser necessário supervisionar os novos métodos e planos de concepção, assim como as especificações dos produtos. E se inicialmente se actuou utilizando métodos estatísticos de controlo de qualidade, principalmente nos Estados Unidos da América do Norte, durante a segunda guerra mundial, posteriormente esse sistema tem-se vindo a alterar.

No desenvolvimento da sua análise, diz Tuckman que, quando em 1950, Deming foi convidado para dar uma série de conferências no Japão e aceitou, dirigiu-se a um pequeno grupo de gestores de topo, falou sobre o controlo estatístico da qualidade e a

- era “fazer logo bem à primeira”» (Tuckman 1995: 63). No mesmo sentido se pronuncia Crosby (1979) «a qualidade não é só grátis, é um fazedor de lucros honesto a todos os níveis. Cada “penny” que não se gasta em remediar o que está mal feito, torna-se em vez disso meio “penny” ganho na linha base. Nestes dias de “quem sabe o que vai acontecer ao nosso negócio amanhã” não restam muitos modos de se fazer um melhoramento de lucros. Se você se concentrar na garantia de qualidade, você poderá provavelmente aumentar o seu lucro num montante de 5 a 10 por cento dos seus lucros. Isso representa muito dinheiro ganho sem gastos» (Tuckman 1995: 63).

Ora, o sucesso da saída da crise internacional dos anos 70, pelos Japoneses, nos anos 80, foi vista no ocidente, segundo Alan Tuckman, do seguinte modo: «a gestão da qualidade total é oferecida tanto como o segredo do sucesso Japonês como o meio de fazer parar o declínio do Ocidente. A mudança básica está representada como “uma mudança de cultura” que cobre tanto o devolver de inspeção de qualidade do especialista ao obreiro, assim como a aceitação subjectiva mais fundamental da cadeia fornecedor-cliente como o único meio de alcançar qualidade» (Tuckman 1995: 64).

Esta cadeia fornecedor-cliente, que segundo Tuckman se generalizou entre os defensores da gestão da qualidade total e que representa as relações internas das organizações, assim transformadas em transacções de mercado, será uma metáfora que para além dos elos entre os papéis individuais representa também algemas e embora não intencionalmente, põe, assim, a questão da subordinação, sendo um dos meios utilizados pela gestão da qualidade total para comodificar as relações hierárquicas nas organizações.

Quanto à noção de “empowerment” que a gestão da qualidade total também utiliza como fundamental, diz Tuckman «a introdução de TQM está muitas vezes representada como a própria antítese das teorias clássicas do Taylorismo e do Fordismo. Em vez de retirar poder e controle da base é representada tanto como um alargamento de aptidão como de um “empowerment” do trabalhador; eles fazem o controlo da sua própria produção longe da inspeção externa. Contra isto, poderemos indicar uma tendência oposta (...). O estabelecimento e a formalização de procedimentos de trabalho exemplificam uma estratégia taylorista: leva o que está na cabeça dos trabalhadores e apresenta isso à gestão: é claramente uma separação entre concepção e execução (Braverman 1974).

Mais ainda, a preocupação em construir uma medida de qualidade faz um paralelo com a metodologia pseudo-científica iniciada pelo estudo do trabalho. Em vez de uma reversão da tendência para a “degradação do trabalho no século vinte” poderemos ver o estabelecimento de TQM como o seu culminar» (Tuckman 1995: 74).

Uma outra questão que este autor analisa é a do “novo direito”. O que Tuckman refere é que a crise dos anos 70 se reflectiu não só na indústria, mas também nas relações entre o Estado e a Sociedade e que essa mudança «se caracterizou pela emergência de um “New Right”, que via a intervenção do Estado como o caminho para a tirania enquanto que o “mercado” era a própria expressão de liberdade (veja Hayek, 1944), associada a uma visão da burocracia como sendo sinónimo de ineficácia e de desperdício. O declínio da indústria no Ocidente foi acompanhado de mudanças com grande significado no Estado e na provisão do sector público, com um afastamento do planeamento e do Estado providencial keynesiano - e duma provisão de Estado mais directo como o antigo bloco soviético - em direcção a um mercado que passa a ser visto como o regulador chave quer da actividade social, quer da industrial, quer da económica» (Tuckman 1995: 55).

E conclui Tuckman que «os métodos e técnicas da gestão da qualidade foram apropriados e desenvolvidos no âmbito de uma agenda específica dos anos 80 e dos anos 90 que apresentam todas as relações como variantes nas transacções de mercado. A via para o acesso à qualidade é então apresentada como sendo a da aceitação do encadeamento cliente/fornecedor; nós devemos ver-nos, a nós próprios, a ir ao encontro dos desejos do consumidor. Posta assim como nova - e única - via de chegar à qualidade, obscureceu as raízes do controlo da qualidade dentro do processo laboral e pôs em cheque, em nome do aumento do poder, a autonomia e controlo do trabalho. Tal como acontece com o Taylorismo, tentou iniciar uma “revolução mental”, dirigindo-se à subjectividade através da noção de melhoramento da qualidade. Ao mesmo tempo desafia e subverte os modos existentes de controlo de qualidade que tinham sido estabelecidos dentro do processo de trabalho» (Tuckman 1995: 77).

Em síntese, o que Tuckman defende é que o aparecimento da gestão da qualidade total é uma componente central numa tentativa mais ampla de criar um novo controlo de gestão e político, debaixo da capa da recuperação industrial. Aponta o facto de os defensores da gestão da qualidade total subestimarem o significado que ela tem no contexto das actuais

mudanças sociais, políticas e industriais e ignorarem as alterações do controlo da qualidade, argumentando que a anterior forma de controlo estatístico se transformou num modelo subtil e subjectivo de controlo do trabalho. À ênfase anterior dada ao processo estatístico, sobreveio a ênfase na mudança da cultura organizacional como meio de estabelecer a gestão da qualidade total, a qual não atribui mais poderes aos trabalhadores, fazendo é parte de um plano mais vasto de mudança para um “novo direito”, quer na política quer na gestão.

E como a gestão da qualidade total propõe poupanças substanciais ao impor um regime onde se vai fazer bem logo à primeira vez, ela é congruente com a ideologia do “novo direito” que é defendida por políticos no sentido do afastamento do Estado, que era visto como burocratizado, ineficaz e fonte de desperdício, enquanto que o mercado passa a ser visto como o grande regulador das actividades, quer as sociais, quer as económicas.

Com a implementação da gestão da qualidade total, acha Tuckman, os círculos de qualidade deixaram de ser associações voluntárias para se transformarem no meio de detecção e resolução dos problemas iniciais, ou da sua canalização para quem os possa resolver. O que Tuckman critica não é a qualidade de que se vinha falando, nomeadamente a melhor qualidade defendida pelos sindicatos mas, a via para atingir a nova qualidade, em que é apresentada a aceitação da cadeia cliente/fornecedor como a única via possível e em que a coberto de um maior poder para os trabalhadores se inviabiliza a autonomia do trabalho.

Num estudo empírico de análise comparativa entre empresas industriais americanas e de Taiwan, Madu, Kuei e Lin (1995) tentaram determinar se existia ligação entre as dimensões da qualidade (satisfação do cliente, satisfação do empregado e serviço de qualidade do empregado) e o desempenho organizacional, na percepção dos gestores médios dessas firmas. Eles justificam o facto do estudo incidir na percepção dos gestores médios porque eles são por um lado os executores das políticas da gestão de topo e por outro, estão em contacto directo com os operadores que têm a responsabilidade de resolver os problemas comuns e por outro ainda, porque é importante que a percepção que eles têm esteja de acordo com os objectivos da empresa por forma a se poderem atingir as metas propostas.

A metodologia utilizada baseou-se na constituição de duas amostras de gestores médios: uma nos Estados Unidos da América do Norte e outra em Taiwan. O questionário aplicado foi o mesmo para as duas amostras, tendo os investigadores obtido uma taxa de respostas de 19,95%, o que foi julgado razoável, considerando que «em estudos anteriores Armacost, Hosseini, Morris e Rebbein (1991) referem uma taxa de resposta de 20,2%, depois do envio de cartas de insistência. Vickery, Droge, e Markland (1993) obtiveram uma taxa efectiva de respostas de aproximadamente 20% (Madu, Kuei e Lin 1995: 626).

Eles criaram quatro tipologias de firmas em função do tamanho e da idade, nos dois países. As firmas tipo I e tipo III, quer em Taiwan quer nos E.U.A. tinham 500 ou menos trabalhadores mas, enquanto as do tipo I tinham 20 ou menos anos de existência, as do tipo III tinham mais de 20 anos. Quanto às do tipo II e tipo IV, elas tinham mais de 500 trabalhadores, balizando-se para as do tipo II 20 ou menos anos de idade e para as do tipo IV mais de 20 anos.

Os autores chegaram a várias conclusões sobre a influência das dimensões da qualidade (satisfação do cliente, satisfação do empregado e serviço de qualidade do empregado) no desempenho organizacional, de acordo com a percepção dos gestores médios. Delas destaco as de que a prática da qualidade percebida pelos gestores médios é diferente nas firmas dos E.U.A. e de Taiwan; de que «poderão não existir indicadores universais para melhorarem o desempenho organizacional através da prática da qualidade» (Madu, Kuei e Lin 1995: 632) ; de que «a ordem de importância das dimensões de qualidade para melhorar o desempenho organizacional é diferente entre as firmas nos E.U.A. e no Taiwan e também no âmbito das firmas de ambos os países» (Madu, Kuei e Lin 1995:632); de que «contudo as três dimensões de qualidade são todas importantes e deviam ser adequadamente consideradas na melhoria do desempenho organizacional» (Madu, Kuei e Lin 1995: 632) e, finalmente, de que «o estudo também mostra que a idade e o tamanho da firma poderá influenciar as percepções dos gestores da prática de qualidade. Por isso, não existe qualquer regra genérica para implementar qualidade em todos os tipos de firmas. Cada firma deve perceber o seu carácter único e adaptar o seu programa de qualidade de modo a melhorar o desempenho organizacional» (Madu, Kuei e Lin 1995: 632).

Embora desde sempre o homem tenha procurado aquilo de que necessita, a evolução mais acelerada da procura da qualidade, segundo Barçante (1998) localizou-se nos últimos cem anos. Ele analisa esta evolução no Ocidente, no Japão e no mundo.

Quanto à evolução no Ocidente, Barçante considera a existência de quatro eras: a da inspecção, a do controle estatístico da qualidade, a da garantia da qualidade e a da gestão da qualidade total (TQM). Quanto à era da inspecção, ela localiza-se no princípio do século XX, quando «Frederick W. Taylor, com os fundamentos da Administração Científica, e G.S. Radford, com a publicação do seu livro *The Control of Quality in Manufacturing*, legitimaram a função do inspector, conferindo a ele a responsabilidade pela Qualidade dos produtos. O objectivo principal era obter Qualidade igual e uniforme em todos os produtos. Ênfase à conformidade» (Barçante 1998: 3). Esta era que se seguiu ao sistema artesanal em que o próprio artesão controlava a qualidade do seu produto, «prevaleceu por muitos anos, durante os quais a Qualidade era obtida através da inspecção, controle e separação dos “bons” e dos “maus” produtos. Aos inspectores cabia a tarefa de identificação e quantificação das peças defeituosas; estas eram removidas e trocadas sem que se fizesse uma avaliação das causas reais do problema para prevenir sua repetição» (Barçante 1998: 4).

A era do controle estatístico da qualidade desenrolou-se entre os anos 30 e os anos 50 e, como a sua designação indica, caracterizou-se fundamentalmente pela utilização do controle estatístico de processos através da utilização de técnicas estatísticas, assim como o aparecimento das técnicas de amostragem que foram utilizadas, de acordo com Barçante, face à impraticabilidade de inspecionar a totalidade da produção dos armamentos e munições, quer nos Estados Unidos quer na Europa Ocidental, com o advento da segunda guerra mundial.

Segundo este autor, a era da garantia da qualidade decorreu entre os anos 50 e 60, sendo que «vários trabalhos foram publicados ampliando o campo de abrangência da Qualidade. Prevenção passou a ser enfatizada e as técnicas empregadas foram além das ferramentas estatísticas, incluindo conceitos, habilidades e técnicas gerenciais.

Os quatro principais movimentos que compõem esta Era são:

- A quantificação dos custos da Qualidade.
- O controle total da Qualidade.

- As técnicas de confiabilidade.
- O programa Zero Defeitos» (Barçante 1998: 5).

Refira-se que foi Feigenbaum quem «formulou e sistematizou os princípios que denominou *Total Quality Control - TQC*, cujo objectivo básico era o de prover um controle preventivo, desde o início do projecto dos produtos até seu fornecimento aos clientes, com base num trabalho multifuncional» (Barçante 1998: 10).

Com a saída da crise internacional dos anos 70, o Japão começou a colocar os seus produtos industriais no Ocidente. Ao contrário do que era tradicional, estes produtos eram de qualidade e para os combater, o Ocidente desenvolve «a aplicação progressiva da Qualidade em todos os aspectos do negócio. Neste sentido, a gestão da Qualidade é aplicada em tudo o que se faz na empresa e em todos os seus níveis e áreas» (Barçante 1998: 12). É a era da Gestão da Qualidade Total.

Quanto à evolução da qualidade no Japão, para Barçante, os factores chave foram as contribuições de Deming e Juran, os programas desenvolvidos pela União Japonesa dos Cientistas e Engenheiros (JUSE), a ampla padronização dos produtos e a utilização maciça da comunicação e da educação pública. A juntar a tudo isto, ele refere ainda a liderança e a direcção centralizadas assim como o envolvimento total da administração e o «desejo de elevar a Qualidade à condição de tópico de importância nacional» (Barçante 1998: 16).

Além de tudo aquilo que o Ocidente lhe transmitiu, o Japão enriqueceu todo o processo acrescentando-lhe a participação de todos os funcionários da empresa, de todos os níveis, a necessidade da melhoria contínua e a mira no cliente com muita atenção àquilo que eles entendem como qualidade.

Quanto à evolução da qualidade no mundo, diz Barçante que desde a «década de 1980 até aos nossos dias, com o sistema de comunicações cada vez mais globalizado e eficiente, intensificou-se o intercâmbio de informações e lições aprendidas entre o Ocidente e o Japão, tornando mais unificado o processo de evolução da qualidade no mundo» (Barçante 1998: 19).

Como gurus na área da qualidade, Barçante destaca Deming, Crosby, Feigenbaum, Juran e Ishikava. Cada um deles propôs o seu programa de acção para a implementação e

desenvolvimento da qualidade nas organizações, preconizando uma série de passos a seguir.

Assim, « a abordagem de Deming à qualidade constrói-se sobre o trabalho de Shewhart e procurou compreender as causas de dois tipos de variação:

1. Variação descontrolada que se deve a causas determinadas ou especiais. Por exemplo, alteração do modo de funcionar, procedimento ou matérias primas e fracturas são tudo influências exteriores num processo que interrompe o seu padrão normal de funcionar.
2. Variação controlada que se deve a causas não determinadas, acidentais, acaso ou causas comuns. Por exemplo, todas estas causas são devidas ao próprio processo, ao seu projecto e instalação» (Bank 1998: 80).

Segundo Bank, Deming acreditava que havia uma relação directa entre qualidade, produtividade e variabilidade, e ainda que, eliminadas as causas especiais da variação, restando tão só as comuns, «a melhoria da qualidade só se pode dar desde que os gestores repitam o trabalho ou façam novo projecto do sistema» (Bank 1998: 80).

Para clarificar esta ideia de controlo estatístico de processos e variabilidade, Myron Tribus, «dá um bom exemplo daquilo com que Deming e outros se preocupavam (...). Shewhart descobriu o que em retrospectiva, era natural ser claro para toda a gente. Quando se monta uma lâmpada de rádio, se todos os componentes que entram na lâmpada são os mesmos que entram em todas as outras lâmpadas e se cada lâmpada é montada precisamente da mesma maneira e cada uma está livre de contaminação, e se cada uma fica sujeita exactamente às mesmas condições de carga, então cada uma terá o mesmo tempo de vida.

O problema é que nem todas as lâmpadas de rádio podem fazer-se da mesma maneira. Existem pequenas variações na composição química dos materiais. Há pequenas variações no processo de montagem. Existe sempre uma pequena quantidade de pó que cai por acaso em diferentes lugares. Em resumo, há sempre variabilidade e esta leva à incerteza sobre a quantidade de tempo que a lâmpada vai durar. Se o processo de montagem estiver bastante fora de controlo, é quase certo que algumas lâmpadas terão uma vida muito curta. As lâmpadas são vítimas do vírus da variabilidade. Foi esta a descoberta de Shewhart» (Bank 1998: 81).

Resumidamente, os catorze pontos de Deming são:

- 1 . Melhoria constante de produtos e serviços.
- 2 . Adotar uma nova filosofia face à nova era económica em que os erros e defeitos que normalmente eram aceites já não são tolerados.
- 3 . Cessar com a dependência da inspecção em massa como forma de atingir a qualidade. Exigir provas estatísticas de qualidade na fabricação e aquisição.
- 4 . Não fechar negócios apenas com base no preço. Exigir outras medidas de qualidade para além do preço.
- 5 . É necessário encontrar e solucionar problemas. Esta é uma tarefa da gestão na sua função de melhorar continuamente o sistema.
- 6 . Instituir métodos de treino modernos no trabalho.
- 7 . Estabelecer formas modernas de direcção dos trabalhadores. A linha da frente de inspectores deve ajudar as pessoas a resolver os problemas herdados ou que apareçam.
- 8 . Afastar o medo. Fomentar a comunicação em todos os sentidos.
- 9 . Acabar com as barreiras entre departamentos.
- 10 . Eliminar slogans, exortações que apelem ao aumento da produtividade sem explicitar os métodos, já que a maior parte dos problemas de qualidade tem a ver com sistemas e processos criados pelos gestores e estão para além dos poderes dos trabalhadores.
- 11 . Eliminar padrões de trabalho que exijam quotas numéricas.
- 12 . Retirar as barreiras que impeçam que os trabalhadores pagos à hora sintam orgulho no que fazem.
- 13 . Instituir um vigoroso programa de educação e de treino. As pessoas devem educar-se continuamente e auto-aperfeiçoar-se.
- 14 . Comprometimento da gestão de topo criando condições para que os treze pontos anteriores se concretizem no dia a dia.

As maiores barreiras à implementação da filosofia de Deming, segundo o próprio e de acordo com Bank, são a preocupação da gestão com os lucros a curto prazo, a confiança apenas em números visíveis, a avaliação do funcionamento das pessoas, a falta de constância dos gestores e a mobilidade das tarefas de gestão.

A filosofia de Crosby, à semelhança da de Deming, também apresenta 14 pontos que a seguir se resumirão. Antes disso, contudo, diga-se que, segundo Bank, Crosby se

diferencia de Deming e de Juran, através do seu objectivo de zero defeitos: «Crosby depois diferencia-se dos outros dois citando o seu objectivo de zero de defeitos como algo prático, razoável e realizável. Prefere concentrar o seu treino mais em gestores do que em pessoas de controlo de qualidade» (Bank 1998: 94).

A definição de qualidade para Crosby é «“conformidade aos requisitos”. Prefere discutir conformidade e não-conformidade em vez de baixa e alta qualidade» (Bank 1998: 95) e apresenta, segundo Bank, quatro pontos que julga essenciais para a gestão de qualidade, que denomina de “absolutos”: o primeiro, é que a qualidade se define como conformidade aos requisitos e não como excelência; o segundo, é que para se atingir a qualidade se tem que prevenir e não avaliar; o terceiro, é o princípio dos zero defeitos e o quarto é o de que a qualidade se mede pelo preço da não-conformidade e não por índices.

Quanto às catorze etapas que preconiza e que não estão obrigadas à ordem por que são apresentadas, são de acordo com Bank as seguintes:

1. Os gestores devem estar totalmente comprometidos e empenhados em relação à qualidade.
2. Devem criar-se equipas de melhoria da qualidade com representantes de cada departamento.
3. Avaliar a medida de qualidade por forma a obter-se uma amostra dos problemas de não-conformidade quer os actuais quer os potenciais.
4. Determinar o “custo da qualidade” e explicar como se há-de usá-la como instrumento de gestão, sendo que a prevenção é a melhor forma de reduzir os custos de qualidade.
5. Divulgar e comunicar pelos empregados da empresa as notícias referentes à qualidade, elevando o nível de consciência da qualidade e a preocupação pessoal pela reputação da qualidade da empresa.
6. Acção correctiva dos problemas surgidos nos passos anteriores.
7. Planear e implementar um programa de zero defeitos.
8. Treino activo de todos os inspectores (para Crosby todos os gestores do topo à parte mais baixa da linha hierárquica) para ter a certeza de que todos os gerentes estão aptos a explicar a outros cada uma das etapas do programa.

9. Ter um dia de zero defeitos, para durante ele comprometer a empresa e os empregados, em público, em relação à qualidade.

10. Estabelecer metas de aperfeiçoamento.

11. Encorajar os empregados a comunicar à gestão as causas reais dos problemas que o levam a não atingir as metas de aperfeiçoamento, para que possam ser corrigidos.

12. Reconhecimento dos que participam no programa.

13. Constituir conselhos de qualidade para fazer comunicações regularmente.

14. Fazer tudo novamente porque o processo é contínuo e nunca acaba.

A filosofia Feigenbaum, de acordo com Barçante, pode resumir-se a três pontos:

«1 A gerência deve perseguir Qualidade como objectivo número um. Essa prioridade ou objectivo deve ser entendida por todos os empregados na organização.

2 As ações necessárias para atingir os objectivos devem ser implementadas por toda a empresa.

3 Motivação, avaliação dos resultados e comprometimento com a qualidade devem ser mantidos num alto nível todo o tempo na empresa» (Barçante 1998: 32).

A mensagem fundamental de Juran sobre a gestão da qualidade total, assenta na denominada trilogia de Juran: o planeamento, o controlo e a melhoria de qualidade.

Ele «define qualidade como “ser apropriado para uso ou propósito” e prefere essa definição à de “conformidade com a especificação”. Na perspectiva de Juran um produto perigoso podia estar conforme todas as especificações mas continuar impróprio para uso» (Bank 1998: 89).

São dez os pontos em que Juran sustenta a sua mensagem de gestão da qualidade total:

«1. Criar consciência da necessidade e oportunidade para a melhoria de qualidade.

2. Estabelecer metas para o aperfeiçoamento contínuo.

3. Construir uma organização para atingir as metas, estabelecendo um conselho de qualidade, identificando problemas, seleccionando um projecto, indicando equipas e escolhendo auxiliares.

4. Dar treino a toda a gente.

5. Completar projectos para resolver problemas.

6. Dar informações sobre o projecto.

7. Mostrar reconhecimento.

8. Comunicar resultados.

9. Manter um registo dos êxitos.

10. Incorporar as melhorias anuais nos sistemas e processos regulares da empresa e com isso manter a força do desenvolvimento» (Bank 1998: 88).

Para Barçante, «Ishikava foi um dos estudiosos que, a partir do ano de 1949, através da criação do Q C Research Group da JUSE, (Japanese Union of Scientists and Engineers), criou o sistema japonês inicialmente denominado Company Wide Quality Control-CWQC, com base nos ensinamentos de Deming, Juran e Feigenbaum. Com o passar do tempo, esse sistema foi redenominado, passando a ser identificado por Total Quality Control-TQC. E, segundo Bank, Ishikava considerava imprescindível para o controlo de qualidade, a utilização de sete ferramentas básicas: «a análise de Pareto, diagramas de espinha, estratificação, mapas de registo, histogramas, diagramas de dispersão e mapas de controlo» (Bank 1998: 93).

Um outro guru da qualidade, embora não referido por Barçante, é analisado por Bank. Trata-se de Conway, que define a qualidade como «o desenvolvimento, fabricação, administração e distribuição de produtos e serviços a baixo custo que os clientes querem e de que precisam» (Bank 1998: 100). Para Conway, segundo Bank, a qualidade tem que ser constantemente aperfeiçoada em todas as áreas, incluindo os fornecedores e os distribuidores e para este melhoramento contínuo, preconiza o uso dos seguintes princípios:

«1. Técnicas de relações humanas: a gestão deve cumprir a sua responsabilidade de motivar e treinar todos os empregados a todos os níveis da empresa para aperfeiçoar todas as áreas de operações.

2. Pesquisas estatísticas: requiere-se colheitas de dados a respeito de clientes (tanto internos como externos), empregados, tecnologia e equipamento. Estes dados têm dois propósitos - apontar para tarefas que é preciso realizar e propor uma cotação para medir os aperfeiçoamentos.

3. Técnicas estatísticas simples: devem-se usar mapas e diagramas para identificar problemas, traçar a fluência do trabalho, mostrar o progresso e apontar soluções.

4. Controlo estatístico de processos (CEP): para reduzir a variação, deve-se usar o CEP de maneira eficaz (...).

5. Imaginar a solução de problemas: os gestores devem visualizar um processo, procedimento ou operação sem desperdícios (...).

6. Engenharia industrial: os gestores devem usar algumas das melhores técnicas do estudo do trabalho, análise de métodos, plano da instalação fabril, manejo do material para fazer aperfeiçoamentos» (Bank 1998: 100).

No âmbito de uma pesquisa realizada na Grã-Bretanha, em empresas do sector financeiro, Kerfoot e Knights (1995) sugerem que o efeito da gestão de qualidade é legitimar as grandes empresas capitalistas.

Dizem eles que a implementação e desenvolvimento dum programa de gestão de qualidade total, envolve alterações organizacionais e a aplicação de técnicas ou procedimentos de que algumas das características típicas são a constituição e «desenvolvimento de equipas de melhoramento da qualidade, métodos de controle do processo estatístico, quantificação do custo de não ajustamento aos requisitos do cliente, erradicação de defeitos, e gerar um compromisso de melhoria contínua» (Kerfoot e Knights 1995: 219).

De seguida, abordam o tema no âmbito do discurso sedutor da gestão da qualidade total, do “empowerment” e da gestão de recursos humanos.

Quanto à sedução do discurso, referem que a conjugação das condições de desregulação económica e de mercados, do discurso que a gestão da qualidade total tem utilizado para preencher o vazio deixado pelo declínio de formas de colectivismo mais antigas, e as exigências transitórias e cada vez mais proliferantes dos consumidores, leva no âmbito do emprego, à preocupação com o trabalhador individual, auto-controlado e autónomo. Contudo «enquanto que a este nível a gestão de qualidade reflecte uma preocupação para acabar ou “nivelar” as hierarquias organizacionais, também é um motivo de força na sua reconstituição e redução de despesas» (Kerfoot e Knights 1995: 224). De facto, para os autores, em parte devido ao medo do não-conformismo e em parte devido aos incentivos de recompensa, estes procedimentos acabaram por estabelecer uma auto-disciplina que legitima a autoridade das estruturas burocráticas.

Uma boa parte da literatura sobre a gestão da qualidade total, de acordo com Kerfoot e Knights, gira à volta da envolvimento dos trabalhadores nas tomadas de decisão, já que existe a crença de que nas organizações burocráticas os níveis superiores acabam por ser

responsabilizados pelas decisões que se tomam e também e fundamentalmente, pelos efeitos que essas decisões têm na produção. Ora, para melhorar estes excessos burocráticos, «a gestão de qualidade estimulou um processo de “fazer” os empregados responsáveis e a quem se deve pedir contas pelo conteúdo e qualidade dos seus próprios trabalhos» (Kerfoot e Knights 1995: 224).

Assim, o “empowerment” do empregado, seria, deduzem estes autores, a transferência para os trabalhadores, da responsabilidade pela qualidade através da possibilidade de tomar decisões no seu local de trabalho e da participação em diferentes equipas de qualidade, onde eles colaboram não só na definição correcta dos problemas existentes, como na sua antecipação e na procura da melhoria constante, a que se junta a ultrapassagem da distorção comunicativa, própria das organizações burocráticas. Mas, defendem Kerfoot e Knights, ao nível da gestão da qualidade total, esta autonomia e “empowerment” são uma atracção para os gestores porque elas propiciam uma maior flexibilidade e possibilidade de adaptação dos trabalhadores aos objectivos da empresa, nomeadamente através da cadeia de qualidade, do cliente e fornecedor internos e, mais intensamente, na medida em que a instabilidade dos mercados tem aumentado. E, mais ainda, poder-se-á discutir se não existe mesmo um paradoxo entre, o considerar o trabalhador interventivo e interpretativo nos programas de melhoria de qualidade e por outro lado submisso e obediente na introdução dos programas de gestão de qualidade total, decididos pelos gestores de topo e para o que os trabalhadores não são ouvidos. Isto é: «os empregados não são nem tratados como iguais nem mesmo consultados quando as companhias decidem adoptar programas de gestão de qualidade: eles são muitas vezes apenas treinados nas suas práticas uma vez que o programa foi adoptado pela gestão do topo» (Kerfoot e Knights 1995: 230).

Para Kerfoot e Knights, há um acordo genérico de que «a gestão de qualidade tem a sua génese na pesquisa de operações e na gestão de produção onde as especificações de design de produtos materiais e dos processos da sua produção podem ser prontamente estandardizados e sujeitos a controlos estatísticos e testes - para uma certificação de qualidade e de controlo de qualidade, por exemplo» (Kerfoot e Knights 1995: 230). Estes aspectos são por eles referidos como os aspectos “duros” da gestão da qualidade.

Acrescentam ainda que, pelo facto de estes processos se desenvolverem num determinado contexto social em que o recurso humano é importante e pelo alargamento do processo a actividades fora da indústria e em que se apela ao envolvimento crescente dos empregados, se desenvolveu um lado “leve” da gestão da qualidade, em que se necessita em crescendo da implicação dos empregados na resolução de problemas e trabalhos de equipa, partindo ainda do pressuposto de que os trabalhadores estão todos envolvidos no fornecimento de serviços ao consumidor através da cadeia de qualidade. «A qualidade, então, precisa de ser expandida para todos os aspectos das actividades duma organização, não apenas aos aspectos estandardizados associados com os produtos acabados. É aqui que se diz situar a distinção entre as iniciativas de qualidade “ad hoc” e a gestão de qualidade total como um modo de dirigir uma companhia» (Kerfoot e Knights 1995: 231).

E é neste ponto que os autores encontram semelhanças entre a gestão da qualidade e a gestão dos recursos humanos. É que esta, passa a ter que considerar no seu método de gerir, as estratégias do negócio e tal como os aspectos “leves” da gestão de qualidade, «ambas necessitam alguma integração de políticas para gerir empregados com o plano de negócio duma organização, dirigidas em direcção ao sucesso comercial da empresa. Ainda mais, empregados geridos deste modo são para ser considerados mais como um “activo” do que um custo de produção (Kerfoot e Knights 1995: 231).

No entanto os autores encontram, nos serviços financeiros que estudaram, contradições entre a gestão de qualidade e a de recursos humanos. É que se por um lado a gestão de qualidade total como meio de melhorar essa qualidade e atingir os seus objectivos estratégicos tenta incutir confiança nos trabalhadores, por outro lado, por força da racionalização que atravessa a indústria, dão-se fusões, encerram-se sucursais, mudam-se funções e estatutos nas hierarquias tradicionais, despedem-se pessoas. Acresce ainda, que a gestão de topo toma decisões que implementam programas de qualidade não integrados com a gestão de recursos humanos que, a não acontecer, talvez trouxesse uma menor pressão e chocaria menos quando se procura a confiança do empregado e simultaneamente se procede a despedimentos.

A perspectiva de Kerfoot e Knights é a de que a gestão da qualidade total promete mais do que pode dar e afirmam que: «longe de transformar as culturas do local de trabalho e

as “motivações” do empregado, pode considerar-se que a “qualidade” e o HRM facultam uma administração dentro dum âmbito do que se entende ser de peritos, que não só dão origem à ilusão de controlar a incerteza mas também restauram a legitimidade e autoridade de quem administra» (Kerfoot e Knights 1995: 236).

Na opinião de Jairo Siqueira (1995), num mundo em que a concorrência e os clientes são cada vez mais exigentes, as empresas têm que inovar, renovando e melhorando a qualidade dos seus produtos e serviços. Ora a ineficiência, segundo ele, provém do crescimento e complexificação das empresas que se burocratizam, deixando-se sufocar pelos problemas internos de administração em vez de permanecerem focadas nos clientes, nos produtos e nos resultados. Portanto, é preciso renovar e a renovação, com sucesso, implica o conhecimento da cultura organizacional que é «o contexto social que influencia o modo pelo qual as pessoas se comportam e se relacionam»(Siqueira 1995: 5), pelo que, «o primeiro passo na jornada para a Qualidade não é a ação, é a compreensão. O conhecimento do estado atual dos factores geradores da Qualidade e da produtividade orientará os passos seguintes da organização, assegurando que questões relevantes não sejam negligenciadas e ameacem o sucesso da mudança» (Siqueira 1995: 151), sendo que, «os factores básicos na geração de Qualidade e produtividade se enquadram em três grandes categorias:

- . *o ambiente* - as crenças e os valores cultivados pelas lideranças, que determinam a natureza e vitalidade das relações internas, com os clientes e com a sociedade em geral.
- . *as pessoas* - os talentos, as habilidades e a energia dedicados à melhoria permanente dos serviços e produtos entregues a seus clientes.
- . *os processos* - a tecnologia, os métodos e as normas que determinam o modo como os recursos e o fluxo das tarefas são combinados para gerar e entregar valor aos clientes» (Siqueira 1995: 151).

O autor defende uma visão empresarial da qualidade em que a satisfação do cliente é o cerne e para que tal aconteça é necessário ter gestores dinâmicos e empreendedores, líderes inovadores e motivadores, trabalhadores motivados e centrados na produtividade e na melhoria contínua da qualidade, e uma definição clara da missão da empresa por forma a que todos saibam quais os objectivos a atingir e de que modo.

Ele entende que para que haja motivação, terá que haver delegação de autoridade e de responsabilidade aos outros, «criando a devida obrigação de atingir resultados previamente combinados e de prestar contas destes resultados» (Siqueira 1995: 29). Isto implica, para o autor, a existência de quatro componentes no processo de delegação, a saber: responsabilidade; autoridade; objectivos e controle. Relativamente a este, realce-se que o que ele propõe é o autocontrole e prestação de contas, por parte dos trabalhadores, utilizando os instrumentos de medição, que lhes forem fornecidos, para aplicar aos resultados que obtiverem.

Quanto à inovação, Jairo Siqueira entende que os líderes devem ter um trabalho permanente de clarificação e divulgação da missão da empresa porque «a renovação - da organização e das pessoas - depende em alguma medida da motivação nascida do compartilhamento de uma missão comum, da visão de algo que dê sentido às suas vidas e aos seus esforços» (Siqueira 1995: 35); de audição dos clientes; de estabelecimento de metas que por si sejam um desafio; de estabelecimento de metodologias adequadas de resolução dos problemas e desenvolvimento das capacidades dos trabalhadores; de estabelecimento de uma rede de comunicações internas que contemple fundamentalmente a linha da frente (trabalhadores em contacto com o público).

Compete ainda ao líder, organizar o seu trabalho e o da sua equipa, não resolvendo directamente problemas mas criando «as condições para que os problemas sejam resolvidos, tanto os actuais como os futuros» (Siqueira 1995: 36). O líder cria um «ambiente de trabalho harmonioso, sadio e criativo» (Siqueira 1995: 39).

O autor define a qualidade como sendo «a satisfação das necessidades dos clientes» (Siqueira 1995: 42) sendo estes: os internos, que são os trabalhadores da empresa, que prestam serviços uns aos outros; os intermediários, que correspondem aos agentes, aos representantes, aos distribuidores; e os externos, que são os que utilizam e pagam os serviços e/ou produtos da empresa.

Esta postura de envolvimento de toda a empresa e daqueles que lhe estão a jusante e a montante, é também partilhada por Adriano Freire: «o exemplo das empresas nipónicas evidencia que a mudança bem sucedida das práticas de produção requer a participação conjunta de técnicos e operários em programas de qualidade total. Sem a prestação de formação adequada aos trabalhadores e sem o seu envolvimento na melhoria dos

processos fabris, as soluções encontradas pelos executivos nacionais serão sempre insuficientes. De igual modo, não basta que a produção interna corresponda aos critérios de qualidade definidos, é necessário também que as componentes adquiridas externamente satisfaçam os mesmos requisitos. Por essa razão, o reforço da qualidade deve ser entendido como um exercício participado de gestão entre trabalhadores, técnicos, fornecedores e clientes, com benefícios para todas as partes envolvidas» (A.Freire 1995: 329).

Numa abordagem destinada, fundamentalmente, aos Estados Unidos da América do Norte, Bill Creech (1998) desenvolve o tema da gestão pela qualidade total, argumentando que a globalização traz mais e não menos oportunidades e que ela pôs a nu as deficiências da gestão no país e a necessidade da mudança, estando a solução na gestão pela qualidade total, apontando os cinco pilares em que ela deve assentar: «o produto é o foco do objectivo e da realização da organização. A qualidade do produto é impossível sem qualidade no processo. Qualidade no processo é impossível sem uma organização adequada. Uma organização adequada não tem significado sem uma liderança conveniente. Forte empenhamento, da base até ao topo, é o pilar de apoio de todo o resto. Cada pilar depende dos outros quatro, e se um for fraco, todos são» (Creech 1998: 11).

Desenvolvendo o seu ponto de vista sobre a necessidade, as questões e a forma que deve assumir a gestão pela qualidade total (TQM), Creech aconselha a utilização de dezasseis princípios orientadores para uma gestão pela qualidade total:

- «1-Monte a sua abordagem de TQM, e os seus princípios, sobre os cinco pilares do sistema: produto - processo - organização - liderança - empenho (...).
- 2-Estabeleça firmemente o carácter e a cultura da sua organização (...).
- 3-Utilize um sistema interactivo que integre todos os níveis (...).
- 4-A organização é o pilar central - influencia tudo o resto (...).
- 5-Assente os blocos construtivos estruturais em pequenas equipas e não em grandes funções (...).
- 6-Oriente a concentração e a actividade dos empregados para o produto e não para o posto de trabalho (...).
- 7-Faça incidir a liderança principalmente nos outputs e não nos inputs (...).

- 8-Registe os resultados, avalie e dê feedback oportuno a toda a gente (...).
- 9-Conheça o seu mercado por dentro e por fora e crie forte ligação ao cliente (...).
- 10-Crie um clima de qualidade que promova o orgulho e o profissionalismo (...).
- 11-Baseie todas as decisões na inseparabilidade do custo e do valor (...).
- 12-Dê formação pormenorizada e dirigida aos colaboradores a todos os níveis (...).
- 13-Dê alta prioridade e preste muita atenção ao fluxo de comunicação (...).
- 14-Trabalhe incessantemente para instilar o objectivo comum da base ao topo (...).
- 15-Crie o empenho através da pertença genuína e do êxito compartilhado (...).
- 16-Acima de tudo, construa a sua gestão pela qualidade total sobre os cinco pilares» (Creech 1998: 273).

Reconhecendo a gestão da qualidade total como fulcral em qualquer organização, John Macdonald qualifica-a como «um agente de mudança apostado em construir uma organização voltada para o cliente» (Macdonald 1994: 11), considerando-a como um processo que não surge por mero acaso, antes tendo que ser gerido, que inclui todos os actores como participantes no serviço ou produto final e que deve ser definida, à partida, para que possa ser medida, adoptando a definição de que «qualidade significa conformidade com as exigências» (Macdonald 1994: 11).

A evolução da gestão da qualidade total deve-se, na sua opinião, à necessidade que as empresas sentiram, na sequência da forte concorrência dos produtos japoneses, de satisfazer os clientes diminuindo custos. A qualidade implicava, portanto, alterações na gestão já que o custo que ela tinha com os métodos tradicionais de inspecção final eram elevados e os japoneses apostavam na prevenção, nos zero defeitos. Para isto, tornava-se necessário alterar a gestão fortemente hierarquizada, não participativa, com departamentos fechados sobre si mesmos, sem comunicação eficaz, que ele entende como características da gestão tradicional. Avança ainda que embora se reconheça a existência de tolerâncias na variação de produtos finais ou serviços, é necessário reduzir o intervalo dessas variações, o que a gestão da qualidade total permite através de instrumentos como o controlo do processo estatístico, e criar as condições que permitam a libertação do potencial das pessoas para incentivar a inovação.

Explanando o seu pensamento, o autor acha que a gestão da qualidade total é, acima de tudo, um agente de mudança que transforma a cultura existente na organização, para

uma nova cultura de gestão: «uma cultura baseada no cliente e numa melhoria constante» (Macdonald 1994: 21). Ele atribui à gestão da qualidade total vários princípios:

1-O da cadeia do processo, considerando que o trabalho está dividido em processos interligados entre si e portanto não confinados a departamentos e que as características dos serviços ou produtos finais dependem de todos e cada um desses processos, pelo que o fracasso em qualquer um se repercutirá no resultado final;

2- O dos clientes e fornecedores internos, salientando que na maioria dos processos os clientes não são os externos mas sim os internos, sendo necessário que todos na organização se apercebam da pertença a esta cadeia cliente-fornecedor e que «o cliente que têm de satisfazer é o cliente do *seu* processo. Se a cadeia permanecer intacta, o cliente final ficará também satisfeito. Temos de aprender a comunicar com os nossos colegas para podermos compreender plenamente as suas exigências» (Macdonald 1994: 16).

Embora refira que alguns dos erros nas organizações são de origem técnica, John Macdonald aponta para as falhas de comunicação, as atitudes das pessoas e os comportamentos de gestão como a origem da maioria dos problemas do dia a dia;

3-O da comunicação, defendendo a sua importância e que ela não tenha lugar apenas de cima para baixo;

4-A alegria no trabalho, porque na sua opinião «a gestão deveria concentrar-se em medir o sistema; a cadeia dos processos. Garantir que o sistema funcione e estabelecer objectivos para as pessoas que criem confiança e colaboração. Instalar alegria no trabalho» (Macdonald 1994:18).

Para a implantação e desenvolvimento da gestão da qualidade total numa organização, John Macdonald propugna que, antes do mais, se faça a avaliação do estado actual da organização, qual a cultura actual, por forma a poder planear-se, de seguida, a implementação do processo. Então, há que criar uma equipa de planeamento, que apresente um plano final, a aprovar pela gestão, plano esse que contemple os seguintes componentes:

. Definição de uma visão clara do que se pretende com a organização, quais os seus objectivos, princípios e valores, que têm que ser partilhados por todos os empregados;

- . Criação de uma “organização sombra”, que numa fase inicial pode ser necessária, para planear e executar a mudança, embora o autor perfilhe a opinião de que não pode haver uma estrutura separada da já existente;
- . A formação e o treino, que ele considera os instrumentos mais valiosos para que se proceda à mudança cultural pretendida;
- . A existência de sistemas e instrumentos de apoio ao processo, que dinamizem o trabalho em equipa entre a gestão e os trabalhadores e que permitam fazer medições, gerir processos, solucionar problemas e tomar as devidas acções correctivas;
- . A previsão de selecção de alguns processos-chave da organização, que sejam analisados e melhorados, enquanto, simultaneamente, se procede à mudança da cultura organizacional.«Isto vai garantir que o nosso investimento seja capaz de produzir uma resposta imediata em termos de melhoramento dos negócios» (Macdonald 1994: 47);
- . A definição de tácticas que consciencializem todos os trabalhadores sobre a necessidade da mudança;
- . O estabelecimento de objectivos para o processo, que nos permitam avaliar se estamos a progredir conforme desejado;
- . Por fim, John Macdonald diz que «a implementação de cada elemento do nosso plano requer recursos. Trata-se de um plano de negócios, pelo que devem ser avaliados e incluídos no plano. O sucesso exige empenhamento contínuo da gestão, portanto a gestão necessita de saber em que é que se está a empenhar desde o princípio. Surpresas súbitas podem facilmente deter todo o processo» (Macdonald 1994: 49).

O autor reputa de crucial o papel a desempenhar pelos gestores de topo «na criação de uma organização empenhada no melhoramento total e contínuo» (Macdonald 1994: 51), quer pela autoridade quer pelo domínio que eles detêm sobre os recursos necessários à mudança, e para que esta seja possível, é preciso proporcionar o ambiente, proporcionar o processo e fornecer o apoio.

Para proporcionar o ambiente, há que eliminar as barreiras à comunicação, acabar com a divisão entre os que concebem e os que executam, transformar as organizações verticais não ignorando os fluxos horizontais, libertar o potencial dos empregados, trabalhar em equipa, procurar consensos, fomentar a criatividade. Os gestores de topo devem dar o exemplo alterando o seu estilo de gestão para uma gestão mais participativa, que dê

valor aos trabalhadores enquanto indivíduos, que lhes dê mais poder, de uma forma evolutiva, que demonstre «o seu reconhecimento à contribuição individual através do seu compromisso em mudar os métodos e procedimentos tradicionais» (Macdonald 1994: 59).

Para proporcionar o processo, John Macdonald apresenta o papel de gestor no desenvolvimento da estrutura da organização, fundamentalmente na transformação das estruturas rígidas e das atitudes departamentalizadas, na garantia de utilização dos instrumentos de medição e análise «exaustivamente por si próprios e pelas suas equipas em situações relevantes» (Macdonald 1994: 63), por forma a tomar as acções correctivas, resolver os problemas, fazer o controlo de processos estatísticos e reduzir a variação, e na formação para todos os trabalhadores da organização.

Quanto ao apoio ao processo, a gestão deve dá-lo no modo como toma as suas decisões, mudando o seu comportamento. «As mudanças-chave exigidas podem ser resumidas em:

- . Medir os processos e não as pessoas
- . Eliminar os objectivos divisionistas
- . Afastar as barreiras à comunicação
- . Reconhecer que as pessoas querem fazer um bom trabalho
- . Ajudar as pessoas a fazer um bom trabalho
- . Dar poder às pessoas para agir
- . Liderar em vez de comandar
- . Ouvir em vez de se limitar a falar
- . Reter um objectivo ou visão constante
- . Goste do seu trabalho e os outros gostarão de trabalhar consigo» (Macdonald 1994: 84).

Começando por se referir às alterações do mercado de produtos, como uma das determinantes da reestruturação económica contemporânea e atribuindo aos cientistas sociais a designação de flexibilidade para descrever toda uma série de respostas das empresas relacionadas com as necessidades do consumidor, da competição e com a economia como um todo, e que têm a ver com a utilização de novos métodos na indústria, na organização do trabalho, no emprego e nas políticas de mercado, Stephen Hill (1991) adianta ainda que os autores sobre a gestão focam que as empresas podem

ser mais competitivas e melhor sucedidas trabalhando para a excelência, isto é, com base na mudança contínua, na inovação e no empreendimento. Emite de seguida a opinião de que quer os cientistas sociais quer os autores sobre gestão se debruçam sobre um tema comum, que é o de saber como utilizar com maior eficácia os recursos humanos, na procura incessante de qualidade, adaptabilidade, flexibilidade e produtividade. Isto é, em parte, na opinião do autor, uma questão de organização, que estruturas organizativas adoptar e que procedimentos, para ultrapassar a inércia e a rigidez características das empresas Tayloristas, e é uma questão de cultura, com empregados trabalhando arduamente, polivalentes, sem supervisão apertada, eficientes e eficazes, comprometidos com os objectivos da empresa. Continua a explanação da sua visão afirmando que as culturas de participação das empresas são consideradas as mais apropriadas para motivar as pessoas a trabalhar desta maneira e avança que um dos modos pelo qual as companhias têm tentado tornar-se mais flexíveis é o da gestão da qualidade total, que está largamente difundido no Japão.

Distinguindo entre a face “dura”, que se baseia no controlo do processo estatístico, que surgiu no Japão no pós-segunda guerra mundial na indústria, em que se substituiu a inspecção de defeitos no produto acabado, pela prevenção dos erros; da face “suave”, que objectiva a congregação de todos na melhoria de qualidade contínua, pela participação e pelos objectivos comuns, Stephen Hill assume a existência de graus de qualidade mas, também, que um determinado número de princípios são comuns a todos eles:

- «1. A qualidade é definida em conformidade com os requisitos do cliente. (...)
2. Existem clientes tanto internos como externos. (...)
3. Medidas do desempenho são utilizadas rotineiramente para se avaliar a qualidade de “design” e conformidade e iniciar acções correctivas quando o desempenho está abaixo da norma. (...)
4. São requeridas novas disposições organizacionais. (...)
5. É essencial uma participação mais alargada na tomada de decisão. (...)
6. É necessária uma cultura apropriada se todos na organização sancionarem os objectivos e seguirem regularmente os procedimentos de gestão de qualidade.(...)

7. A qualidade do produto final ou serviço resulta de cada uma das actividades na organização» (Hill 1991: 400).

O autor conclui com a defesa da gestão da qualidade total como podendo fornecer o que promete.

Por último, refira-se que «a Associação Britânica de Qualidade (BQA) avançou três definições alternativas de TQM. A primeira está ligada às chamadas características “suaves” de qualidade encontradas algures no trabalho dos consultores dos E.U.A., tais como Tom Peters: Orientação para o cliente, cultura de excelência, afastamento de barreiras de desempenho, trabalho de equipa, formação, participação do empregado, fimbria competitiva. Nesta perspectiva, o TQM é visto como sendo consistente, com estilos abertos de administração, responsabilidade delegada e autonomia aumentada para o pessoal. A segunda definição coloca a ênfase nos aspectos de produção tais como a medida sistemática e o controlo do trabalho estabelecendo modelos de execução, usando processos estatísticos para dar acesso à qualidade; este é o tipo duro de opinião da administração da operação de produção que leva discutivelmente a uma menor discreção para com os empregados. A terceira definição é um misto de duro e suave, abrangendo três aspectos: uma obsessão pela qualidade; a necessidade duma abordagem científica; e a ideia de que todos os empregados são partes duma mesma equipa (veja Marchington 1992). Estas definições são um tanto arbitrárias e não é provável que os gurus do TQM tenham muito tempo para a chamada definição suave, dada a sua ênfase a ferramentas, medida e execução da linha de baixo» (Wilkinson et al 1992: 2).

## Conclusão

Não é novo o interesse pela qualidade, se bem que ele se tenha vindo a intensificar à medida que a concorrência cresceu, a economia se globalizou e as organizações perceberam que dependiam dos clientes e não o contrário.

Grosso modo, porque estes fenómenos nunca são uniformes e homogéneos, até à II Guerra Mundial a qualidade esteve bastante ligada à produção e pretendia-se que os produtos fossem conformes com as especificações que para eles estavam pré-determinadas, procedendo-se a inspecções finais, com rejeição dos que o não fossem. Num segundo período, os gestores mostravam-se preocupados com o controlar, por

processos estatísticos e outros, o mais precocemente possível, o desvio à qualidade, para que fossem feitas as devidas correcções, para assim se minimizarem os custos advenientes da não conformidade dos produtos aos parâmetros pré-definidos. Numa terceira fase, que se iniciou no princípio dos anos cinquenta, os gestores pretenderam garantir a qualidade durante todo o processo de produção e a qualidade era mais uma das funções empresariais. Finalmente, sensivelmente a partir da década de oitenta, fala-se da gestão da qualidade total, que implica tudo e todos é e tem a ver com os objectivos estratégicos organizacionais.

A importância atribuída à qualidade atingiu um grau de tal modo elevado, que inclusive se criaram organizações particulares umas, e ligadas aos governos outras, nacionais e internacionais, de que temos um exemplo no Instituto Português de Qualidade, que permitem que se formalize a certificação da qualidade de um produto, ou serviço, pelo cumprimento de normas pré-estabelecidas.

Quanto aos aspectos “hard” e “soft”, parece-me que eles são as duas faces da mesma questão. Poder-se-á dar mais relevo a um ou a outro mas, eles estão definitivamente associados. É verdade que o aspecto “hard” foi o mais focado desde o início, penso que pela própria circunstância de as envolventes do processo serem de crise na economia mundial e de concorrência globalizada assim como de os actores mais envolvidos serem gestores profundamente preocupados com custos e proveitos. Mas o aspecto “soft”, ligado às administrações abertas e orientado para os clientes, para o trabalho de equipa, para a formação, a participação dos trabalhadores, a consagração de redes de comunicação abertas e desburocratizadas, a desburocratização, a motivação, a iniciativa, a satisfação dos empregados, a delegação de responsabilidades, o “empowerment”, a cooperação entre departamentos, são aspectos antropocêntricos cuja relevância me parece de assinalar. E ainda que a alguns destes aspectos possa estar, na prática empresarial, ligada alguma hipocrisia, eles não deixarão de ser ainda assim, importantes para os próprios trabalhadores que neles participam.

Face a tudo o já dito, a implantação da gestão da qualidade total implica, para além do planeamento e da utilização de instrumentos e técnicas «que permitam monitorar, ao longo do tempo, a forma como as especificações estão a ser alcançadas» (Cruz e Carvalho 1994: 52), a participação de todos, a flexibilidade por parte dos trabalhadores

mas também pela organização, a polivalência e a adaptabilidade não só dos trabalhadores em geral mas da gestão de topo em particular, a melhoria contínua, a liderança a que eu chamaria cooperativa e portanto uma nova postura de todos os actores alicerçada em valores próprios e constantemente incentivada por práticas, símbolos, rituais, heróis.

No dizer de Jairo Siqueira, «elevados níveis de Qualidade, produtividade e satisfação dos clientes passam obrigatoriamente por uma reflexão sobre a natureza dos problemas e barreiras criadas pelo que se convencionou chamar de “ciência da administração”. Os gestores têm de reconhecer que não são as modernas técnicas praticadas por profissionais da administração, que levam as empresas ao sucesso e crescimento. É o espírito empreendedor que canaliza as energias da organização para a criação de uma cultura que prioriza a satisfação do cliente como a única fonte de lucros e de crescimento» (Siqueira 1995: 4).

Também Tom Peters e Bob Waterman (1995), afirmam, na sequência de um estudo que realizaram, que «há boas notícias na América. Bons hábitos de gestão não são exclusivos do Japão. Mas, mais importante, as boas notícias vêm do facto de se tratarem os empregados decentemente e de se lhes pedir para terem brio e produzirem coisas que trabalhem. Eficiências de escala dão origem a pequenas unidades com pessoas motivadas. Esforços de investigação e desenvolvimento planeados com precisão levam a que legiões de produtos muito conhecidos sejam substituídos por exércitos de campeões dedicados. Uma concentração moderada de esforços no sector de custos pode resultar em grandes esforços na área da qualidade. Uma linha hierárquica rígida e vestuário formal podem dar origem a que as pessoas se tratem pelos primeiros nomes, mangas de camisa, linguagem informal e maior flexibilidade nas decisões baseadas em projectos. Em vez de se trabalhar seguindo uma lista complexa de regulamentos, adoptam-se as contribuições de cada um.

Até o trabalho do gestor se torna mais agradável. Em vez de jogos intelectuais na torre de marfim estéril, o gestor passa a formar valores e a ser como que o treinador de uma equipa ou o evangelista no campo, com os trabalhadores e em apoio do produto cuidadosamente produzido» (Peters e Waterman 1995: 25).

Há então para as organizações que a não possuem, uma nova cultura a implantar. Será possível? E o que é a cultura organizacional?

## A Cultura Organizacional

### Desenvolvimento

Segundo Hofstede é a partir do início da década de 80 que se avolumam os estudos sobre cultura organizacional. Ele refere-se-lhe como algo que está na moda e que, como qualquer moda, esta também poderá passar um dia mas não o fará sem que algum rasto fique. Embora não exista uma definição unanimemente aceite para cultura organizacional, este autor é de opinião que a maioria dos que escreveram sobre este tema estariam de acordo com alguns atributos que lhe são próprios, referindo que ela é holística, determinada historicamente, relacionada com estudos de antropólogos (rituais, símbolos), construída socialmente, suave e difícil de mudar, apresentando de seguida a sua própria definição, como sendo «a programação colectiva da mente que distingue os membros de uma organização dos de outra» (Hofstede 1997: 210).

Para Smircich, «existe também uma diferença entre os autores de culturas organizacionais, entre os que vêem a cultura como uma coisa que a organização tem e os que a vêem como algo que as organizações são» (Hofstede 1997: 211). Para os primeiros, onde predominam os gestores, há grande preocupação com a mudança. Para os segundos, onde predominam os académicos, há grande preocupação com a compreensão.

A cultura organizacional é, para Hofstede, «um fenómeno em si mesmo, diferente em muitos aspectos das culturas nacionais. Uma organização ou uma empresa constitui um sistema social diferente de uma nação, quanto mais não seja pelo facto de os membros da organização terem tido alguma influência na sua decisão de se juntarem a ela, estarem envolvidos nela apenas durante as horas de trabalho e poderem um dia abandoná-la» (Hofstede 1997: 34). Este autor parte do estudo de caso numa empresa da indústria química holandesa, a Heaven's Gate BV, fazendo a descrição da sua cultura organizacional, para concluir que cada organização tem a sua própria cultura, ainda que o expresse apenas por insinuação: «as pessoas que trabalham para a Heaven's Gate BV têm uma forma específica de actuar e interagir que as diferencia de pessoas que trabalham para outras organizações ainda que na mesma região» (Hofstede 1997: 209).

Mais adiante, esta ideia é mais aprofundada, imputando Hofstede as diferenças fundamentais entre culturas nacionais aos valores e entre culturas organizacionais às

práticas (símbolos, heróis e rituais). E isto, embora ele entenda que os fundadores e os líderes-chave contribuem fortemente para as culturas organizacionais, através dos valores que defendem e praticam. Mas são as práticas partilhadas, os veículos de afectação dos actores. A explicação para esta maior sustentabilidade das culturas nacionais nos valores e das organizacionais nas práticas, baseia-se no local de socialização. É que a aquisição dos valores faz-se na idade mais tenra e, portanto, fundamentalmente na família, na vizinhança e na escola. Cerca dos dez anos de idade, a grande parte dos valores básicos já estão consolidados na mente. Pelo contrário, só através da socialização no lugar de trabalho é que são aprendidas as práticas organizacionais. Como, genericamente, só se vai trabalhar na idade adulta, a grande maioria dos valores já estão firmemente enraizados (Hofstede 1997).

Num estudo interorganizações, realizado na Holanda e na Dinamarca, sob os auspícios do IRIC (Institute for Research on Intercultural Cooperation) Hofstede (1997) concluiu que as vinte unidades estudadas tinham apenas ligeiras diferenças em relação aos valores culturais dos seus trabalhadores mas distinguiam-se muito nas práticas.

Para ele, as culturas organizacionais são todas integradas e só com muita empatia podem ser apreciadas por indivíduos que lhes não pertençam.

Sobre o seu uso prático, ele entende que é de todo o interesse para os gestores e os membros da organização, identificar as subculturas na sua própria organização, por forma a conhecê-la; testar se a cultura é a adequada às estratégias traçadas para o futuro; no caso de fusões e aquisições, identificar as áreas de potencial conflito cultural entre os parceiros; medir a evolução das culturas organizacionais ao longo do tempo, por forma a verificar até que ponto as mudanças culturais tentadas se concretizam ou não.

Apesar de defender que as culturas organizacionais são todas integradas e portanto são uma coisa que a organização é, ele defende que as práticas são características que a organização tem e que as culturas são de algum modo geríveis face ao forte papel que essas práticas têm na sua constituição e à possibilidade que há de as alterar. No entanto, a mudança direccionada dos valores colectivos de gente adulta é impossível ou, pelo menos, apresenta muita dificuldade. Os valores até mudam mas não de acordo com o plano director de alguém. Já as práticas colectivas, porque dependem das características

da organização, podem ser influenciadas em vários sentidos e pela alteração destas (Hofstede 1997).

Por último, Hofstede põe a questão: “em termos práticos o que podemos fazer com a cultura organizacional?” Ele acaba por responder que devemos geri-la, utilizando-a ao serviço da organização e que para isso são precisas pelo menos duas pessoas, uma detentora do poder e outra um especialista. Para que a mudança cultural possa ter lugar, é necessário fazer o diagnóstico da cultura actual e posteriormente actuar sobre ela. Segundo este autor, muda-se o inatingível (soft) com medidas tangíveis (hard) e nestas, as mais fáceis são as relacionadas com os símbolos (nome, logotipo, uniformes, slogans, etc.) mas, para que haja uma verdadeira alteração, que não seja meramente passageira, é precisa uma actuação mais profunda ao nível dos heróis, rituais e valores dos líderes-chave.

Também na opinião de Thévenet (1997), a cultura de empresa é uma moda. Mas, diz ele, a moda obedece a várias lógicas e «a emergência da moda da cultura está ligada à persistência da crise, ao agravamento da concorrência internacional e aos insucessos das teorias anteriores» (Thévenet 1997: 19). Isto é: a cultura de empresa desponta como um instrumento ao serviço da gestão das organizações, em função do contexto vigente. E porque temos que considerar a dimensão tempo, diz Thévenet que «rever algumas décadas de certezas manageriais não significa proclamar a inutilidade dos estudos e propostas deste sector. Pelo contrário, a moda é muito rica porque revela o estado das mentalidades dos homens da empresa num momento da história económica. Neste sentido, as modas devem levar-se a sério. Contemporizar com a moda em matéria de gestão é actuar sobre problemas da organização com instrumentos e modos de pensar adaptados à época. Os problemas que as empresas têm que enfrentar são invariavelmente a adaptação ao contexto e a integração dos recursos internos, mas para tratar destes problemas eternos cada época cria os seus instrumentos de gestão e as suas maneiras de resolver problemas» (Thévenet 1997: 18).

Para este autor, as razões que explicam o sucesso da cultura de empresa são, por um lado, o facto da abordagem cultural dar novas soluções aos problemas da empresa, tendo em conta as suas particularidades, a sua história, a sua experiência própria, ao contrário dos modelos de gestão que eram universais e apresentavam soluções prontas a utilizar;

por outro lado, porque a cultura permite compreender, descrever e explicar as organizações; e por outro lado ainda, porque «para lá das estruturas-tipo e dos doseamentos judiciosos de formalização e centralização, a cultura põe em relevo o processo de desenvolvimento da empresa ao longo de uma história em que o tempo provoca aprendizagem de modos apropriados de actuar e de resolver problemas» (Thévenet 1997: 16). Mas, a cultura só terá verdadeiro interesse se as vantagens da sua utilização forem mais que os seus inconvenientes e se ela contribuir para resolver os problemas da empresa. Thévenet argumenta apresentando como vantagens as de que as empresas dispõem de uma identidade própria que as distingue de todas as outras e que esta identidade, que é o fundamento lógico em que se baseia a gestão, permite soluções adaptadas à realidade de cada empresa em vez de se limitar a copiar modelos universais. Do mesmo modo, essa identidade implica a coerência das decisões tomadas e dos resultados obtidos, com a cultura organizacional e não com a imitação de modelos existentes. E sendo a cultura um processo, evoluindo permanentemente e construindo-se pela aprendizagem em função das respostas às situações, ela contraria o imobilismo.

Quanto aos riscos, ele apresenta o risco de enclausuramento, proveniente da existência de uma cultura forte que se pretenda manter a todo o custo, o que pode levar ao bloqueamento de qualquer alteração e à inerente incapacidade de adaptação às envolventes; o risco do umbilicalismo, explicitando «que é necessário ultrapassar a fase narcísica para descobrir traços culturais que nem sempre correspondem à imagem ideal que a empresa tem de si própria ou que quer divulgar externamente» (Thévenet 1997: 22); e o risco da empresa se ficar pela cultura forte, quando ela deverá é ter uma cultura boa, isto é uma cultura que lhe permita enfrentar os problemas postos pelo contexto e os provenientes da integração interna.

Quando se fala de cultura, Thévenet entende que ela deve ser encarada em três níveis:

- a cultura externa, que é a cultura existente no meio em que a empresa está integrada (nacional, regional e local);

- as subculturas «(a empresa é também o aglomerado das subculturas que correspondem aos grupos sociais que a compõem)» (Thévenet 1997: 29);

- «a cultura da empresa encarada como entidade, grupo social de pleno direito e com contornos claramente delimitados» (Thévenet 1997: 27). Esta cultura de empresa está

relacionada, ainda segundo Thévenet, quer com a cultura exterior à empresa, quer com as subculturas que nela possam existir mas, ela constitui um nível onde se congregam representações comuns, onde os traços que a definem têm impacto no funcionamento da organização. Ela é um todo e não apenas uma das subculturas que a compõem, por muito influentes que estas sejam.

Também este autor apresenta as duas alternativas da empresa ter ou ser uma cultura e interpreta-as dizendo que quando se adopta a ideia de que a empresa tem uma cultura, esta é vista como mais um dos subsistemas que constituem a organização, que é preciso numa primeira fase descrevê-lo, para depois estabelecer relações entre ele e os outros subsistemas e, que quando se adopta a perspectiva de que a empresa é uma cultura, não é tanto o conteúdo do conceito que se altera mas a sua utilidade é completamente transformada. «o verbo “ser” significa essencialmente:

- que se passa da análise clássica da organização através de abordagens sistémicas ou funcionais para a análise antropológica ou etnológica que assemelha a empresa a uma tribo longínqua ou a uma outra comunidade;
- que não se ilustram simplesmente as variáveis clássicas da organização; pretende-se realmente descrever as organizações de outra maneira» (Thévenet 1997: 33).

A maior parte dos estudos actuais sobre cultura de empresa, segundo Thévenet, adoptam esta concepção e três perspectivas de análise:

- a perspectiva cognitiva, que tem a ver com um capital acumulado de saberes e experiências que levam a que os actores percepcionem, classifiquem e analisem os fenómenos e comportamentos resolvendo os problemas de um modo e não de outro;
- a perspectiva simbólica, em que se pretende determinar como se processou a visão comum partilhada pelos actores;
- a perspectiva de cenário, em que «tentam descobrir-se os cenários em que actua a organização e que estruturam, desde o início, a sua história» (Thévenet 1997: 35).

Papel fundamental na formação da cultura de um qualquer grupo, segundo Chambel e Curral, têm o fundador e o líder, sendo esta influência marcada pelos pressupostos básicos, que são uma resultante das soluções propostas, face às crenças, aos valores e aos pressupostos do líder.

Contudo, à medida que o grupo se desenvolve e que as experiências comuns vão tendo lugar, o grupo vai sendo permeável às crenças e aos valores dos outros membros do grupo, sendo as soluções adoptadas negociadas e quando finalmente a organização atinge a maturidade, «o seu núcleo cultural já se encontra bem definido e estabilizado, pelo que a maior parte dos problemas são resolvidos por processos mais ou menos automáticos, baseados nos pressupostos básicos da organização. Nesta fase, o nível de questionamento dos valores e das crenças é muito baixo e a receptividade a novas propostas é praticamente nula» (Chambel e Curral 1995: 186).

Para estes autores, a manutenção da cultura de uma organização é feita por «mecanismos de reforço dos comportamentos consistentes com os pressupostos e que contribuem para a manutenção desses mesmos pressupostos. Tais mecanismos podem ser os critérios de atribuição de recompensas e de estatuto, os critérios de selecção, de promoção e de exclusão dos membros, as regras explícitas pela estrutura organizacional, as histórias, os mitos e os rituais e as declarações formais da filosofia da empresa» (Chambel e Curral 1995: 187).

A transmissão da cultura organizacional aos novos membros, faz-se, ainda segundo Chambel e Curral, pela socialização, pelo ensinamento aos recém-chegados dos valores, das crenças e modos de proceder, por forma a evitar conflitos que necessariamente resultariam de percepções diferentes da realidade.

E é face à existência de uma cultura organizacional que cria um ambiente estável, que quando se pretende mudar é preciso actuar sobre a cultura organizacional já que ela «tem um papel fundamental na resistência à mudança e à aprendizagem. Aceitar novas formas de trabalhar, por parte dos indivíduos, requer que estes mudem os seus comportamentos e as suas crenças sobre a melhor maneira de fazer as coisas. Toda a mudança na organização, seja ela simplesmente tecnológica ou estratégica implica mudar, em primeiro lugar, alguns elementos da cultura de toda a organização ou, mais frequentemente, dos grupos dominantes na mesma» (Chambel e Curral 1995: 180). No entanto, se a cultura organizacional já tiver sido construída na base da inovação e da mudança, ela não será um obstáculo a essa mesma mudança.

A cultura organizacional tem vindo a constituir-se como objecto de análise cada vez mais importante. Vários autores têm vindo a apresentar justificações para este facto, sendo que muitas vezes se repetem.

Para Adriano Freire, «a cultura empresarial assume no Japão o papel central na difusão das orientações estratégicas e na integração das estruturas a todos os níveis da organização. A partilha de valores básicos possibilita a descentralização das diversas actividades sem perda de consistência e eficácia operacional, pois todos os membros comungam do mesmo espírito de promoção das ideias da empresa» (Freire, A. 1995: 115).

Trata-se, aqui, do visionamento da cultura organizacional como aglutinadora, permitindo a descentralização na certeza da decisão conforme aos valores que a organização possui. Este «interesse pelo estudo da cultura organizacional tem origens nos finais dos anos 70 e conhece um amplo desenvolvimento na década de 80. Na origem deste interesse, a tomada de consciência, por parte de teóricos e práticos, da importância dos factores culturais nas práticas de gestão e a crença no facto de a cultura constituir um factor de diferenciação das organizações bem sucedidas das menos bem sucedidas, sendo a “boa cultura” de organização (no sentido de adequada) um factor explicativo do sucesso económico» (Ferreira et al 1996: 315).

Há também quem encontre na expansão da economia, no crescimento das empresas e na sua plurilocalização, argumentos justificativos deste interesse pela cultura organizacional. Assim, para Gomes, «os anos mais recentes têm sido marcados por um significativo movimento de fusões e aquisições, bem como de falências, reestruturações e reconversões, que afectaram, quer as atitudes face ao trabalho, quer a natureza do trabalho e das próprias organizações. Estas mudanças no ambiente de negócios, associadas a outras, designadamente as de ordem tecnológica e societal, conduziram a uma alteração significativa nas práticas de gestão, com particular incidência na gestão de recursos humanos.

A emergência da perspectiva cultural sobre as organizações visou, neste contexto, constituir uma resposta (ou parte da resposta) aos problemas suscitados pelas mudanças e desafios entretanto ocorridos» (Gomes 1996: 353).

Não longe desta posição e também eles vincando este aspecto da evolução do mundo empresarial e da necessidade da sua gestão considerando cada vez com maior premência as diferentes localizações, a dimensão e os contextos, estão outros autores ao afirmarem: «presentemente um dos mais salientes desenvolvimentos da actualidade é a crescente aceleração da internacionalização e expansão das organizações. Fusões e aquisições são prática corrente em numerosos sectores de actividade, confrontando-se as organizações com crescente competição económica e cooperação internacional. Tais fenómenos evidenciam a importância de conhecer os aspectos culturais de um contexto organizacional e a necessidade de entender a relação dos mesmos com a eficácia organizacional. Tal constatação traduz a existência de factores não económicos que motivam e mobilizam fortemente os trabalhadores: os valores, a tradição, a história, a personalidade do líder, os símbolos, o estatuto, os pressupostos fundamentais, etc.» (Ferreira et al 1996: 315).

Com uma visão antropológica da cultura mas ainda com a mesma justificação para o interesse da cultura organizacional, argumenta Neto que «a razão do interesse agora manifestado pelos gestores e pelos que contribuem para a sua formação pela abordagem antropológica das organizações, poderá radicar-se na convicção de que, num mundo onde a competição entre empresas é implacável, a única explicação para a alta produtividade e alta competitividade de algumas delas, residir no domínio da cultura entendida no sentido em que este conceito é utilizado pelos antropólogos.

A partir do momento em que os teorizadores da gestão se convenceram que a chave do sucesso residia nas características da cultura, os estudos inter-culturais passaram a ser considerados imprescindíveis para a formação de gestores» (Neto 1989: 11).

Como se percebe pelo que se vem expondo, a cultura organizacional é um conceito recente sobre o qual ainda não há uma unanimidade de opiniões quanto à sua definição. Para Chambel e Curral «o termo cultura organizacional tem sido utilizado, por teóricos e profissionais, como cobertura explicativa para os aspectos da organização que não têm cabimento nos modelos estruturais, processuais e humanistas, dominantes na teoria e na gestão das organizações, especificamente, as manifestações folclóricas da organização ou de alguns grupos dentro dela, que se traduzem na linguagem própria, nos rituais, na identificação de heróis, na disposição física do espaço de trabalho. Mais ainda, a

definição de cultura inclui as manifestações não visíveis que facilitam ou prejudicam a concretização dos objectivos organizacionais e a integração necessária a essa realização, que se traduzem sob a forma de normas grupais, valores declarados, filosofia de empresa ou do grupo, atitudes, modelos mentais, significados partilhados. Acima de tudo, a cultura fala-nos daquilo que é partilhado pelos elementos de um grupo e que vai para além das normas que regem esse grupo» (Chambel e Curral 1995: 180). Isto é, a cultura organizacional é construída ao longo do tempo, existindo um processo histórico a considerar com aprendizagens comuns, é partilhada pelos membros do grupo que se ajustam a situações novas, para sobreviver, em função do seu sentimento de pertença e das suas percepções baseadas nos conhecimentos assim consolidados e pode facilitar ou dificultar a gestão da organização.

Por seu lado, Luís Rosa faz uma análise em que compara a cultura de uma sociedade à de uma organização, relevando sobretudo os padrões comportamentais, os aspectos inerentes à aquisição, transmissão e dinamismo da cultura, definindo-a «como a totalidade das aptidões, crenças, conhecimentos, atitudes e objectos de natureza transmissiva e tendencialmente expansiva, que caracterizam o desempenho humano» (Rosa 1994: 44).

Por sua vez, Philippe Bernoux apresenta duas razões, de entre as muitas que diz existirem para a instalação de algum descrédito em muitos meios sociológicos, quando se fala de cultura. A primeira é o facto de a cultura ser um conceito cuja definição não é exactamente a mesma para todos e «a segunda razão do mal estar provocado pelo uso do conceito de cultura vem de que ele evoca o imperialismo explicativo das escolas culturalistas e sobretudo a generalidade das suas explicações» (Bernoux s/d: 181). Porém, Philippe Bernoux também entende que vários estudos desenvolvidos a partir da década de 70 e incidindo sobre organizações «contribuem para uma renovação importante da pesquisa cultural, em particular das culturas de empresa» (Bernoux s/d: 182). E para ele a cultura de empresa é um constructo em que se combinam factores culturais, (da cultura nacional), sócio-económicos e contingentes, sendo que «as culturas foram inventadas para responder a condicionamentos muito concretos nas oficinas ou nas diferentes empresas. Neste sentido, a diferença dos condicionamentos explica a diferença das culturas» (Bernoux s/d: 192).

Assim, sendo para este autor, a cultura de empresa, uma construção que resulta de combinações de vários factores, ainda que alguns deles sejam semelhantes, ela será sempre particular e não generalizável.

Vários defensores da gestão da qualidade total (Creech 1998, Hill 1991, Freire, A. 1995) referem-se à cultura organizacional como um instrumento ao serviço da gestão, que deve ser utilizado para alterar comportamentos mas, para Michel Crozier «a cultura de uma empresa, também ela, não se muda por decreto, a partir de cima. Mas também não se pode mudar por concertação, nem mesmo por um voto unânime de uma assembleia. Porque não se pode forçar os indivíduos, através de um voto colectivo maioritário, ou mesmo unânime, a mudar os seus comportamentos individuais» (Crozier 1994: 57).

Então a cultura de empresa não se pode mudar? O próprio Crozier dá a resposta: «se se quiser mudar a cultura é necessário mudar o sistema que a gera e a reforça a partir das tradições e dos hábitos. Para tornar possível as práticas diferentes é preciso criar as condições necessárias para que possa emergir um jogo diferente. É necessário, ao mesmo tempo, ajudar as pessoas envolvidas a tirar partido disso. Mas para aí chegar, é necessário antes de mais conhecer o jogo actual. É apenas a partir da cultura tal como ela é que podemos progredir» (Crozier 1994: 58).

Relacionado ainda com os trabalhos de Crozier, considerando o poder e o jogo dos actores nas organizações, Sansaulieu conclui pela existência de vários modelos culturais nos principais grupos aí existentes e defende que «os comportamentos organizacionais são passíveis de evolução e não características inerentes à localização sócio-profissional ou ao posicionamento na empresa. Desde que variem as fontes de acesso que fornecem recursos aos actores nas relações de poder, logicamente que também tenderão a modificar-se os seus modelos culturais de referência» (Freire s/d: 155).

Para os grupos e empresa estudados, os modelos encontrados por Sainsaulieu foram os seguintes:

«-Os operários não qualificados desenvolvem dois tipos de modelos: de “retirada” se a implicação na empresa é fraca (mulheres, imigrados), de “unanimismo” se a implicação é mais forte (operários especializados, fundidores).

-Os operários qualificados têm também dois tipos de comportamento diferentes consoante são confrontados com técnicas clássicas na presença de operários especializados (“solidariedade democrática”) ou com técnicas de ponta (“separatismo”).

-No caso dos técnicos, o comportamento, influenciado pela atracção da posição quadro e a lembrança da oficina, é caracterizado pela existência de “afinidades selectivas”.

-Com os quadros, confrontados com problemas de autoridade e a resistência da organização, mas de forma individualizada, é a “estratégia” que é o modelo dominante.

-Quanto aos empregados de escritório, são repartidos entre dois modelos: “individualismo” ou “acordo e compromisso”, segundo o grau de integração na organização e nos grupos.

-Enfim, os agentes de comando, que privilegiam e justificam por isso a sua posição hierárquica, seguem um modelo de “integração”» (Bernoux s/d: 183).

Na opinião de João Freire, «para Sainsaulieu, há em primeiro lugar, uma influência profunda da experiência de trabalho e da vida nas empresas sobre as estruturas mentais das pessoas, não tanto no aspecto das psicologias individuais mas sobretudo nos comportamentos relacionais. Daqui se segue que, não só é possível identificar uma cultura própria de empresa (de cada empresa), como devido às experiências concretas muito dissemelhantes dos vários membros da organização, haverá lugar igualmente à produção, existência e recriação de subculturas de grupo, com base no sector da empresa ou na categoria profissional» (Freire s/d: 153). Ora, sendo que «esta cultura é o resultado de três dimensões principais: a cultura anterior (homens ou mulheres, rurais ou citadinos, cultura familiar, cultura étnica, cultura no trabalho adquirida numa outra empresa, etc.), a situação de trabalho propriamente dita (categoria sócio-profissional, tipo de trabalho), a situação estratégica das relações de poder (política da direcção, sindicalismo, conflitos sociais mas também relações de poder particulares em tal oficina, tal linha, etc.)» (Bernoux s/d: 184), então «a combinação destas três dimensões é específica de cada empresa e mesmo de cada oficina ou escritório» (Bernoux s/d: 184) não sendo assim, ainda segundo Philippe Bernoux, generalizáveis os resultados encontrados.

Quanto a Duarte Pimentel (1988), ele formula a hipótese de que o conceito de cultura de empresa vai além do de cultura organizacional. Enquanto a esta ele atribui os sistemas

de representações comuns sobre procedimentos para produzir, controlar, comunicar, informar e decidir, à cultura de empresa ele atribui os projectos colectivos, o sentimento de pertença, uma mesma história, a aquisição, transmissão e partilha de uma mesma cultura pelos actores, sendo ainda necessária a verificação de determinadas condições que têm a ver com a interacção entre projectos racionalizadores, reconhecimento dos actores, processos constitutivos das identidades e interacções estratégicas.

Uma outra definição de cultura de um grupo, é proposta por Edgar Schein, nos seguintes termos: «um padrão de pressupostos básicos partilhados que o grupo aprendeu à medida que foi resolvendo os seus problemas de adaptação externa e de integração interna que resultou suficientemente bem para ser considerado válido e por isso ser ensinado aos novos membros como o modo correcto de perceber, pensar e sentir relativamente aqueles problemas (Schein 1992: 12).

Ainda segundo Schein, esta definição introduz três questões a ter em consideração:

-a primeira é o problema da socialização. Segundo o autor, quando os novos membros entram para um grupo, são-lhes ensinados aqueles que são os aspectos mais superficiais da cultura. Os aspectos mais profundos, serão adquiridos através de pressupostos partilhados num processo de aprendizagem de novos comportamentos, em que os membros mais novos são ensinados pelos mais antigos. Se o grupo não tiver pressupostos partilhados, como por vezes acontece, então o processo de interacção dos novos com os antigos membros do grupo será mais criativo na construção de uma cultura. No entanto se esses pressupostos existirem e forem ensinados aos novos membros, a cultura pode ser utilizada como um mecanismo de controlo social e como base de manipulação dos membros para perceber, sentir e pensar de certo modo;

-a segunda são os padrões de comportamento. Para Schein as regularidades comportamentais observadas, nem sempre são manifestações culturais. Só quando provenientes dos pressupostos partilhados mais profundos é que esses comportamentos reflectem a cultura o que não acontece quando eles são um reflexo das contingências que surgem do ambiente externo imediato;

-a terceira questão prende-se com a existência de uma cultura organizacional ou de várias subculturas. Para Schein esta é uma questão que deve ser tratada empiricamente e podemos falar de cultura organizacional se se verificar que certos pressupostos são

partilhados por todas as unidades duma organização e simultâneamente também poderemos falar de subculturas em determinadas subunidades, se verificarmos a existência de uma integridade própria em cada uma delas.

Como se percebe, embora Schein avance com a definição de cultura em relação a um grupo, não estando este delimitado, a definição apresentada tanto se pode referir a um pequeno grupo, restrito, como a uma organização maior dimensionada.

Anote-se ainda a importância atribuída por Schein aos líderes, quer como criadores de culturas, quando constroem grupos, quer como gestores da evolução cultural e da mudança quando elas se tornam disfuncionais.

É importante, para Schein, distinguir três níveis de análise da cultura, entendendo-se nível, como o grau em que o fenómeno cultural é visível ao observador. Assim, para este autor, temos ao nível mais superficial os artefactos, no intermédio os valores adoptados e no mais profundo os pressupostos básicos.

Quanto aos artefactos, ele destaca que embora facilmente observáveis (linguagem, tecnologia, criações artísticas, modos de vestir, mitos, histórias acerca da organização, comportamento visível do grupo, cerimónias, etc.) eles são difíceis de decifrar e o observador pode com facilidade descrever o que vê e o que sente mas não pode reconstruir o significado mais profundo dessas manifestações ou mesmo afirmar se elas reflectem pressupostos subjacentes importantes.

Em relação ao nível dos valores adoptados, que têm a ver com a estratégia, a filosofia e os objectivos, eles manifestam-se inicialmente como sugestões, para solucionar um novo problema, propostos por indivíduos que conseguem influenciar o grupo. Se a solução oferecida for aceite pelos membros e resultar, então aquilo que inicialmente era um valor individual sofre um processo de transformação cognitiva gradual para um valor partilhado e em última instância, com a continuação do funcionamento da solução adoptada, com a sua validação pela realidade e pelo grupo ela passará a pressuposto básico.

É neste nível dos valores que Schein inclui os princípios, as crenças, as normas, que guiam os membros do grupo no modo de lidar com as situações, reduzindo-lhes a incerteza. E são também estas as bases de aprendizagem comportamental dos novos membros.

No que concerne ao nível dos pressupostos básicos que subjaz aos dois anteriores, inclui Schein aquelas convicções provenientes de hipóteses de base já experimentadas e que resultaram e continuam a resultar, que são partilhadas pelos membros do grupo e operam de modo inconsciente, constituindo a essência da cultura de um grupo.

Para Edgar Schein «qualquer cultura de grupo pode ser estudada a estes três níveis - o nível dos seus artefactos, o nível dos seus valores e o nível dos seus pressupostos básicos. Se não se decifrar o padrão dos pressupostos básicos que poderão estar actuando, não se saberá como interpretar correctamente os artefactos ou que crédito se deve dar aos valores articulados. Por outras palavras, a essência duma cultura baseia-se no padrão de pressupostos básicos subjacentes e uma vez que se compreendam esses, pode-se facilmente compreender os outros níveis mais à superfície e lidar apropriadamente com eles» (Schein 1992: 26).

Começando por enquadrar a situação económica actual como uma era de globalização, John Kotter prevê que ela continue ainda por muitos mais anos e entende que ela traz mais riscos mas também mais oportunidades para todos. Mais riscos porque o ambiente é mais volátil e o mercado mais competitivo. Mais oportunidades, porque este mercado embora mais competitivo, se alargou. E diz ele que «se a maior tendência nesta era - movida pela globalização dos mercados e pela concorrência - é um ambiente de grande mudança e de profunda transformação, isso sugere imediatamente que precisamos repensar a cultura de empresa» (Kotter 1998: 185).

Questionando-se sobre se teremos na empresa uma cultura que trave ou fomenta a mudança e caso estejamos perante o primeiro caso, como passar para o segundo, John Kotter responde que «estas questões conduzem-nos à liderança; porque, na minha maneira de ver, *é só através da liderança que conseguimos verdadeiramente desenvolver e fomentar uma cultura capaz de se adaptar à mudança* (Kotter 1998:186).

Na sua opinião, a cultura empresarial tem dois níveis. Um que se estabelece pelas normas grupais e é mais visível no modo como se fazem as coisas, e outro, mais profundo, que tem que ver com os valores, sendo que as normas do grupo, o modo como os seus elementos se comportam, reflectem os valores partilhados pelo grupo e vice-versa. E embora as pessoas muitas vezes não tenham consciência da cultura particular de uma empresa, porque estes fenómenos têm lugar ao nível subconsciente, para John Kotter a

cultura empresarial não se pode ignorar e «o que é mais importante é a possibilidade de criar uma cultura que seja facilitadora de mudança em vez de agir como travão. Fizemos uma quantidade de estudos que mostram que isto é possível. Na verdade, *sabemos que é possível ter uma cultura que o ajude a adaptar-se e que não se limite a agarrá-lo ao passado*. De facto, as empresas que hoje parecem ter culturas destas - ou algo próximo destas culturas - e que operam em ambientes altamente competitivos, ultrapassam geralmente a concorrência por uma margem significativa» (Kotter 1998: 187).

Então, face à importância de ter uma cultura de empresa que facilite a necessária mudança e que pode ser criada, quais são as características que esta cultura deve ter e como criá-la? Na opinião de John Kotter, para além de outras características como trabalho em equipa, delegação de poder e responsabilidade para os diferentes níveis hierárquicos, que devem ser os menos possível, simplicidade, menor burocracia e uma urgência constante na resolução dos problemas, há duas que são nucleares para as culturas adaptativas:

. Os gestores têm que se virar para o exterior, não se vendo apenas a si. Devem valorizar os clientes, os empregados, os accionistas, os fornecedores, isto é: *«o grupo de gestão deve valorizar profunda honesta e sinceramente os vários actores do drama empresarial»* (Kotter 1998: 187).

. A liderança não pode ser exercida apenas por uma pessoa, nem pode estar apenas na gestão de topo, nas culturas organizacionais flexíveis e adaptativas, há uma característica que *«consiste no facto de elas valorizarem verdadeiramente a iniciativa e a liderança e de as encorajarem em todos os níveis da organização»* (Kotter 1998: 187).

Nas empresas bem sucedidas que cresceram, na opinião de John Kotter, com grande sucesso no passado, na base, muitas vezes, de um empreendedor visionário e que conseguem posições dominantes nos mercados, há a tendência de olhar para dentro e de valorizar a sua capacidade de gestão nos desafios internos e desvalorizar a liderança. A breve trecho estas empresas têm uma cultura virada para dentro e que é um travão à mudança. *«Naturalmente, a melhor maneira de lidar com a cultura é, em primeiro lugar, nunca permitir a cristalização - interromper a síndrome, nunca a deixando chegar ao ponto em que acabamos com uma cultura arrogante, centrada no interior, centralizada e burocrática»* (Kotter 1998: 191).

Então, como actuar? Segundo John Kotter, primeiro, avaliar a situação actual, saber como está a organização e o sector em que se integra, por forma a que as pessoas fiquem elucidadas da urgência em actuar. Em segundo lugar, constituir um grupo que dirija a mudança. Em terceiro lugar, estabelecer a estratégia para a mudança. Em quarto lugar, conseguir comunicar a toda a organização essa visão. Em quinto lugar, descentralizar o poder para que as pessoas possam mudar os sistemas e as estruturas. Em sexto lugar, é importante obter algumas vitórias no curto prazo para que todos se apercebam das melhorias e possam ser recompensadas pela sua participação nelas. Em sétimo lugar, consolidar a credibilidade das vitórias conseguidas no curto prazo, para que haja ainda mais crer e mais mudança. Em oitavo lugar, certificar-se de que a cultura se alterou.

O autor atribui muita importância à liderança e defende que nas grandes empresas ela se exerce através da cultura de empresa.

Mas que atributos é que ela deve ter? Para Warren Bennis (1998) os líderes precisam de ter objectivos estratégicos, criar uma visão estimulante, e têm que ser capazes de comunicar a toda a organização qual é o seu verdadeiro sentido, quais os seus verdadeiros objectivos, criando o ambiente para que eles sejam continuamente prosseguidos.

Na maneira de ver de Sebastião Teixeira (1998), a cultura de uma organização corresponde a um conjunto de características que ela tem, que são únicas e a distingue de todas as outras. Ele compara-a à personalidade de um indivíduo, afirmando que ela «transmite a forma como as pessoas de uma organização se comportam estabelecendo um sistema de valores que se exprime por meio de ritos, rituais, mitos, lendas e acções» (Teixeira 1998: 173), admitindo a influência das macroculturas na cultura da organização.

Para Andris A. Zoltner et al., pode entender-se a cultura de empresa como se se tratasse dos seus genes. Eles acham que ela institui a plataforma da tomada de decisões, estabelece quais são os comportamentos aceitáveis e como proceder em situações novas ou familiares. Acrescentam a admissibilidade de subculturas, conforme os interesses dos grupos dentro da empresa e que ela é formada pelos valores e se reflecte no modo como se trabalha, consubstanciado nas actividades diárias, no modo «como as pessoas agem, como tomam decisões, como se relacionam entre si e como lidam com os clientes. O

estilo de trabalho pode ser orgânico, encorajar a criatividade, a flexibilidade ou a espontaneidade, ou pode, pelo contrário, ser de estilo mecânico, incentivando o controlo, a ordem, a inflexibilidade. O individualismo ou o trabalho em equipa podem ser recompensados. Os estilos de trabalho podem ser do tipo autocrático ou consensual; podem ser empáticos ou “de cortar à faca”. A forma de trabalhar pode dar importância a uma orientação externa para a concorrência e a envolvente do mercado, ou pode antes olhar para o seu interior, no sentido da integração e das relações de trabalho agradáveis» (Zoltners et al. 1999: 111).

Os autores relevam a influência dos líderes na formação da cultura, assim como o impacto que sobre ela têm a história da empresa e os acontecimentos externos, e o impacto que ela tem, por sua vez, sobre os trabalhadores, afirmando que «as culturas decorrem da história da organização, da sua envolvente e dos seus empregados. A cultura organizacional evolui. Ela é continuamente redefinida pelo pessoal da empresa. Os seus motivadores, capacidades, valores e atitudes guiam as suas decisões, acções e comportamentos, os quais, por seu turno, remodelam a cultura» (Zoltners et al. 1999: 112), e que «Só as pessoas podem mudar a cultura de uma organização. As pessoas actualizam as culturas estabelecendo um conceito de cultura; comunicando, de um modo constante e consistente, os valores e o estilo de trabalho que pretendem; incorporando nas próprias acções a cultura desejada; e recompensando os comportamentos que reforçam a cultura» (Zoltners et al. 1999: 246).

Utilizando uma alegoria, Charles Handy (1991) representa quatro tipos de cultura com quatro deuses gregos. E embora perfilhando a opinião de que as organizações são diferentes umas das outras, ele também acha que há modelos, ou, pelo menos, linhas de orientação que podem ser seguidas. Assim, «os padrões e modelos são simbolizados pelos deuses e representam culturas organizacionais diferentes. Complementam aquilo a que poderíamos chamar Teoria da Correção Cultural a qual diz que aquilo que interessa é obter a cultura certa no local certo e para a finalidade certa» (Handy 1991: 10).

Quanto ao problema da mudança cultural, Handy defende que a cultura organizacional deve mudar de tempos a tempos, em função das alterações de pessoas, da organização ou das tarefas e que se tem que contar com as influências da cultura nacional, das envolventes locais e regionais, da história e tipo de ocupação organizacional.

No seu modo de pensar, os deuses representam culturas que, na prática, não aparecem em estado puro e se interpenetram dando origem a conflitos e prevê a precaridade do emprego seguro e para toda a vida, referindo que «se a organização do emprego, centrada à volta de oficinas e escritórios, fôr substituída, (...), por uma organização mais contratual, dispersa e federal, os efeitos sobre a sociedade serão profundos. Essa mudança conduzirá, por um lado, ao aparecimento de empresas mais pequenas, sobretudo de serviços, e ao aumento do auto - emprego. Existirão mais empregos a meio tempo em todas as instituições e logo mais oportunidades para que um maior número de pessoas combine os mesmos com um outro interesse da sua vida. Serão cada vez mais as pessoas que trabalharão perto do local onde vivem em vez de serem as organizações a escolherem os locais de trabalho. As comunidades talvez se tornem mais completas à medida que cada vez mais pessoas passam a viver e a trabalhar em casa em vez de utilizarem a mesma apenas para dormir» (Handy 1991: 13).

Segundo o autor, os quatro deuses representam, cada um deles, uma determinada filosofia de gestão e uma determinada cultura organizacional não sendo esta, em si, nem boa nem má mas, apropriada ou inapropriada para a organização, no tempo e circunstâncias vigentes, e que não é definida, dada a dificuldade em o fazer, mas é descrita e assim identificada.

E como é que ele as descreve?

Ao deus Zeus, corresponde a cultura de clube, simbolizada por uma teia de aranha. O deus está no centro desta teia e as linhas circundantes representam o poder e a influência, que vão diminuindo com o aumento da distância ao centro. A comunicação faz - se pela empatia, sendo fulcrais a afinidade e a confiança pelo que é reconhecida muita importância ao processo de recrutamento e selecção. A decisão é rápida e a qualidade desta depende da capacidade de Zeus e do seu círculo de apoiantes mais chegados. É um modelo cultural que por se basear na confiança desenvolve pouco os sistemas de controlo e que, em termos históricos é mais frequente nas pequenas empresas. Estas «culturas são portanto clubes de pessoas que pensam da mesma forma que foram apresentadas por pessoas que pensam da mesma forma, que trabalham através de uma iniciativa empática de contacto pessoal em vez de ligações formais» (Handy 1991: 22).

Ao deus Apolo, corresponde a cultura de atribuição de papéis e o seu símbolo é um templo grego. É o reino da regra, da lógica, do racional. Os papéis, os trabalhos, estão definidos. Aos apolonianos agrada-lhes a estabilidade e a previsibilidade mas não a mudança. Nas empresas em que esta cultura predomina, os empregos são seguros e a iniciativa não é desejada. São empresas com grande peso burocrático e «o seu símbolo é um templo grego porque este ia buscar a sua força e beleza aos pilares. Numa organização de atribuição de papéis, os pilares representam funções e divisões. Os pilares só se unem administrativamente no topo, no frontão, enquanto que as cabeças das funções e divisões se juntam para formar o conselho de administração, comité de gestão ou sede. Os pilares também estão unidos por linhas de tensão relativas a regras e processos. Uma carreira típica envolveria a adesão a um dos pilares e a subida até ao topo, talvez com ocasionais visitas aos outros pilares ('para alargar a sua própria base')» (Handy 1991: 23).

À deusa Atenas corresponde a cultura de tarefas, simbolizada por «uma rede porque esta vai buscar recursos às várias partes do sistema organizacional de forma a concentrá-los num determinado nó ou problema. O poder reside nos interstícios da rede, não no topo, como na cultura Apolo, ou no centro, como nas organizações Zeus. A organização é uma rede de *unidades de comando* estreitamente ligadas, sendo cada unidade independente mas com uma responsabilidade específica dentro da estratégia global» (Handy 1991: 28). Esta é uma cultura dispendiosa, ao contrário da cultura de clube, porque precisa de técnicos especializados para integrar as equipas de resolução dos diversos problemas. Aparece com maior frequência em empresas em expansão, onde são precisas soluções novas. De um modo geral têm uma vida curta porque não sabem gerir a crise ou a manutenção. É uma cultura em que é reconhecido poder a quem tem conhecimentos.

Ao deus Dioniso corresponde a cultura existencial, representada por uma série de estrelas individuais, todas separadas umas das outras, mas contidas dentro dum mesmo círculo. Trata-se de uma cultura em que os respectivos membros têm grande independência, há poucas regras, pouca burocracia, pouco controlo. «São muitas as implicações organizacionais do raciocínio existencial. Em todas as outras três culturas, o indivíduo está subordinado à organização: o estilo da relação poderá variar mas o

indivíduo está ali para ajudar a organização a atingir os seus propósitos e é pago de uma maneira ou outra para fazer isso mesmo. Nesta quarta cultura existencial, as organizações existem para ajudarem os indivíduos a atingirem a sua finalidade» (Handy 1991: 32). É o mundo das cooperativas de artesãos, dos consultórios médicos, dos escritórios de advogados. A gestão destas empresas é feita pelo consentimento dos seus membros.

Eu concordo em geral, com esta tipificação das diversas culturas apresentadas por Handy mas penso que a abordagem do autor está demasiado simplificada face à complexidade das organizações. É que embora referindo que no real as culturas descritas nunca aparecem em estado de pureza, toda a obra parece relevá-las como se assim fosse ou pelo menos como se cada uma delas fosse o ponto de chegada numa mutação cultural em que os equilíbrios entre as diversas culturas são passageiros.

Na obra intitulada - *Identidade da Empresa e Gestão pela Cultura* - Albino Lopes e Luís Reto apresentam dois pontos que me merecem destaque.

O primeiro, é o de apontarem o facto de a empresa ser hoje um objecto privilegiado de estudo ao contrário do que acontecia da década de 60 para trás, afirmando mesmo que «a primeira grande constatação que podemos retirar consiste na verificação iniludível de que a empresa adquiriu recentemente um lugar central face às primeiras instituições da sociedade moderna (Família - Escola - Estado). Esta centralidade da empresa é mesmo apontada como constituindo o próprio cerne da sociedade civil contemporânea e mais ainda, a própria realização individual dos sujeitos que até recentemente foi teorizada como incompatível com o desenvolvimento das organizações, parece ter encontrado no mundo empresarial um dos locais privilegiados de concretização» (Lopes e Reto 1990: 119).

O segundo é a distinção entre a noção de gestão pela cultura, cuja origem localizam predominantemente na América do Norte e a identidade que localizam em França, comparando a estrutura e o funcionamento da empresa «com as particularidades dos esquemas culturais das sociedades» (Lopes e Reto 1990: 16) para a gestão pela cultura e estabelecendo a «associação da ideia de empresa com a da estrutura e do funcionamento psicológico do indivíduo» (Lopes e Reto 1990: 16) para a identidade.

Embora concorde que a empresa adquiriu, de algum modo, um lugar central na sociedade moderna, não me parece que ela se tenha alcandorado a um lugar cimeiro face à escola, ao estado ou mesmo à família. Penso que será mais correcto afirmar - se que ela atingiu um plano de igualdade com aquelas instituições.

Quanto à distinção entre cultura e identidade nas organizações, eu concordo com Jorge Vala et al que a apresentam como uma das dimensões da cultura organizacional nos seguintes termos: «esta dimensão é constituída pelas características atribuídas à organização e que permitem a sua percepção como única, mas que também enunciam as suas relações de semelhança e diferença com outras organizações. Esta dimensão de identidade organizacional engloba simultâneamente três movimentos: a descrição das características da organização vistas como relativamente estáveis ao longo do tempo; o enunciado de relações de semelhança com outras organizações; e a definição de dimensões diferenciadoras de outras organizações. Em termos teóricos, esta dimensão não encontra ainda suporte consistente, nem tem sido suficientemente destacada, muito embora tenha grande saliência no discurso dos indivíduos sobre as empresas» (Vala et al 1994: 23).

## Conclusão

Considero que a cultura organizacional é influenciada pela cultura nacional, quer porque os indivíduos que dela fazem parte sofrem ao longo da sua vida as influências da sociedade em que se integram não entrando “vazios” para as organizações e não perdendo espontaneamente o que trazem, quer porque mesmo depois delas fazerem parte continuam a receber múltiplas influências do exterior através do contacto que com ele continuam a ter.

Mas a vida organizacional influencia os actores que a compõem, pela acção dos líderes, das normas, dos símbolos, dos rituais, isto é, das práticas e pela sua própria história, ensinando-os a responder, a agir, de acordo com os valores que vão interiorizando.

Contudo, os indivíduos e os seus grupos não são sujeitos passivos absorvendo o que lhes ensinam. Eles interagem e transformam, construindo também as suas culturas e a da própria organização. Isto é, « para nós é claro que não se pode entender a cultura de uma organização sem nos referirmos às matrizes culturais que organizam o seu meio externo, a actividade económica e a gestão empresarial; como é claro que a cultura de uma empresa não é independente do seu tempo longo nem dos factores técnicos, económicos e de poder formal que configuram o seu meio interno. Contudo, uma coisa será ter em atenção tais factores, outra conferir, a partir daí, aos sujeitos organizacionais um papel de objecto, de passivos aprendizes de uma semântica e de uma sintaxe que outros produziram» (Vala et al. 1994: 20).

Por outro lado concordo com Duarte Gomes, quando ele opina que «é igualmente legítimo analisar diferenças entre organizações ou entre grupos, falar de cultura no singular ou no plural faz igualmente sentido e as duas orientações que identificámos são igualmente defensáveis. Não se trata, por isso, de escolher a certa e de eliminar a errada, ou de ter de optar por uma ou por outra. (...). A admissão de múltiplos níveis de análise e o conhecimento dos seus efeitos aparece como vantajosa, e a sua rejeição, como redutora e empobrecedora» (Gomes 1996: 382).

Sendo a cultura organizacional construída e, portanto, não sendo uma mera imposição do topo estratégico, que necessariamente também contribui para a sua construção, então a cultura é algo que a organização é. O que não significa que não possa mudar, ainda que reconheça que essa mudança será mais fácil ao nível do visível, do que ao nível dos elementos mais profundos. Daqui se infere, também, a grande importância da comunicação nas organizações, assim como o da inserção cultural dos indivíduos, como forma de reduzir a ansiedade.

## V - QUESTÕES METODOLÓGICAS

O modelo teórico que sustenta o presente trabalho, assenta na multidisciplinaridade e na relação intrínseca entre a qualidade e a cultura organizacional, na linha de pensamento de autores como Creech (1998). Considera-se, ainda, o formal e o informal como constituintes da realidade empresarial, pelo que serão tidos em conta, bem assim como a importância da relação cliente - fornecedor internos, como defendem Reynoso e Moores (1995) e a satisfação do empregado em conformidade com autores como Siqueira (1995) e Madu, Kuei e Lin (1995). Seguindo Vala (1994) admite-se a influência do meio externo e o desenvolvimento de múltiplas culturas no interior das organizações.

Para avaliar a qualidade do serviço interno na EVA Transportes, S.A., na perspectiva dos clientes internos e descrever o perfil cultural da organização e identificar e analisar os perfis culturais dos diferentes agrupamentos profissionais, utilizei o método do estudo de caso. De acordo com Greenwood ele «consiste no exame intensivo, tanto em amplitude como em profundidade, e utilizando todas as técnicas disponíveis,(...) com a finalidade de obter uma ampla compreensão do fenómeno na sua totalidade» (Almeida e Pinto 1996: 87). Trata-se de um método que «supõe, genericamente, presença prolongada do investigador nos contextos sociais em estudo e contacto directo com as pessoas e as situações (Costa 1986 : 129).

Como técnicas de recolha de informação, utilizei, principalmente, a observação participante, a conversa informal sistemática, a participação em acontecimentos diversos do dia a dia, a análise documental, nomeadamente a regulamentação legal para o sector, o balanço social, as determinações internas, os quadros de pessoal, fotografias, folhetos publicitários, actas e toda a sorte de documentos que julguei pertinentes, informantes privilegiados e o inquérito por questionário.

A análise dos dados documentais serviu-me, nalguns casos, como método central da pesquisa. Noutros como complemento de informações que obtive utilizando outras técnicas (Bell 1997).

A observação participante foi nuclear entre as diversas técnicas que utilizei. Como observei uma unidade onde há cerca de vinte anos estou inserido, posso mesmo falar de

participação-observação. Segundo Almeida e Pinto, o que distingue esta técnica das outras, é precisamente esta inserção do investigador no grupo observado «o que permite uma análise global e intensiva do objecto de estudo» (Almeida e Pinto 1976: 97). Sendo nesta situação o investigador o instrumento principal de pesquisa, há que ter cuidados especiais com a subjectividade, já que as consciências dos indivíduos irão reflectir de uma maneira tanto mais deformada os fenómenos sociais, quanto eles pareçam transparentes a essas consciências. Ademais, o senso comum, as ideologias, tenderão a fazer-se passar por conhecimento científico da realidade e os laços afectivos que se estabelecem entre indivíduos que pertencem a grupos sociais, podem levar a enviesamentos graves as análises efectuadas por participantes-observadores (Almeida e Pinto 1976).

Contudo, em investigação social podemos emitir juízos de valor desde que explicitemos essas valorações. Portanto, a questão da subjectividade não é um obstáculo à investigação. Segundo Firmino Costa, «a interferência não é, pois, simplesmente, um obstáculo ao conhecimento sociológico mas também um veículo desse conhecimento. Não o ignorar é uma condição de objectividade. Permite equacionar expressamente as possibilidades e os limites de cada uma das situações e de cada uma das formas de interferência, ou seja, de cada uma das circunstâncias e de cada um dos procedimentos de pesquisa» (Costa 1986: 135). Seguindo o pensamento de Francisco Ramos, o que me parece fundamental é evitar a supremacia do afectivo à função do investigador embora este não se possa neutralizar totalmente (Ramos 1997).

Sendo o estudo de caso um método que se caracteriza por uma grande flexibilidade, não me foi possível estabelecer um roteiro muito rígido, preciso, para o desenvolvimento da pesquisa. Todavia, podem-se distinguir no estudo que agora termino, quatro fases: em primeiro lugar, delimito a unidade - caso; em segundo, procedo à colheita de dados que em terceiro lugar analiso e interpreto e finalmente, em quarto lugar redigo o presente trabalho (Gil 1986).

Põe-se ainda a questão: porquê este compromisso entre o qualitativo e o quantitativo? Fundamentalmente, porque reconheço a influência da ciência mas também a da subjectividade e a da experiência do investigador e «ao fim e ao cabo, no momento presente, parece metodológica e epistemologicamente razoável afirmar que o uso

sociológico do inquérito deve ser feito em articulação com outras técnicas. Mas o mesmo é igualmente razoável afirmar em relação a estas. Só a multiplicidade de fontes empíricas, cada uma com a validade que lhe é própria, pode devolver-nos a multidimensionalidade das relações sociais» (Ferreira, V. 1986: 195). E também Costa se pronuncia no mesmo sentido, ao afirmar que «não é incomum que às técnicas nucleares da pesquisa de terreno se associem, complementarmente, outras técnicas, como questionários, entrevistas estruturadas, análises de estatísticas e doutros documentos» (Costa 1986: 132).

### Caracterização dos inquiridos

Responderam ao inquérito por questionário, que decorreu de Maio a Julho de 1999, inclusivé, 293 trabalhadores, que representam 71,3% da população - alvo e em que as percentagens dos inquiridos que retorquiram, por grupos profissionais, se aproximam dos pesos que os mesmos detêm na população total, conforme se pode verificar no quadro XXIII.

EVA - Transportes,S.A.

Quadro XXIII - Efectivo (31 de Dezembro de 1998) e inquiridos

	População total		Inquiridos	
	Efectivo	%	%	Efectivo
Administração e Direcção	6	1,5	2,0	6
Administrativos	33	8,0	10,6	31
Motoristas	269	65,4	59,8	175
Oficinas	62	15,1	15,7	46
Outros	41	10,0	11,9	35
Total	411	100,0	100,0	293

Fonte: F. Narciso "Levantamento de dados", 1999 e inquérito.

O mesmo se pode constatar relativamente ao sexo, idade e antiguidade médias, tipo de horário e taxa de sindicalização (Quadro XXIV).

EVA- Transportes, S.A.

Quadro XXIV - População-alvo e inquiridos

	Sexo		Idade média (anos)	Antiguidade de média (anos)	Tipo de horário			Taxa de sindicalização
	Masculino	Feminino			Fixo	Móvel	Isento	
População - alvo	93%	7%	48	19	30%	67%	3%	89%
Inquiridos	91%	9%	47	19	30%	65%	5%	88%

Fonte: F. Narciso “Levantamento de dados”, 1999 e inquérito.

### Recolha de dados

Para além de todos os elementos recolhidos pela observação participante e pela utilização das outras técnicas que atrás já referi, empreguei ainda um questionário que inclui quatro partes.

A primeira, destina-se a caracterizar os inquiridos e através dela apurei dados sobre o sexo, a idade e a antiguidade na empresa, a estrutura de inserção, o grupo profissional, o tipo de horário, a sindicalização e as habilitações literárias.

A segunda parte é para avaliar a qualidade do serviço interno na EVA transportes, S.A., na perspectiva dos clientes internos. É constituída por uma escala de execução do serviço interno e por outra de satisfação organizacional.

A escala de execução do serviço interno foi construída com base em dois questionários distintos: um, utilizado num estudo de Madu, Kuei e Lin (1995) “Uma análise comparativa de prática de qualidade em firmas industriais nos E.U.A. e em Taiwan”; outro de Reynoso e Moores (1995) “Rumo à medida de qualidade de serviço interno”.

A escala de satisfação organizacional é uma adaptação da utilizada por Lima, Vala e Monteiro (1994) “A satisfação organizacional - confronto de modelos”.

A terceira parte, objectiva descrever o perfil cultural da organização e identificar e analisar os perfis culturais dos diferentes agrupamentos profissionais. Utilizo, para o

efeito, uma adaptação do modelo de pesquisa de Vala et al (1994), construído para três dimensões organizacionais: controlo organizacional, percepção da empresa e valores organizacionais.

A quarta parte é uma pergunta aberta (P6 - Tem alguma coisa a dizer sobre a empresa que não tenha sido contemplado neste questionário?) e destina-se a explorar qualquer coisa que o inquirido tenha a dizer sobre a empresa e que não esteja contemplada no questionário.

Para a construção do presente questionário, para além do recurso aos utilizados noutros estudos e que atrás mencionei, recorri ainda à minha própria experiência de que também faz parte a vivência que tenho intra-organização para concretizar as adaptações julgadas pertinentes.

A pergunta número um (P1 - Em que medida concorda ou discorda com as seguintes afirmações:) dá corpo à escala de execução do serviço interno, podendo graduar-se as respostas numa escala de medição que vai do nível mais baixo (1) de discordância total até ao nível mais elevado (5) de concordância total. São 27 as variáveis propostas.

#### QuadroXXV - Escala de execução do serviço interno

P1 - Em que medida concorda ou discorda com as seguintes afirmações:

		Escala				
		Discordo totalmente			Concordo totalmente	
		1	2	3	4	5
1	Nesta empresa executa-se o serviço interno bem à primeira vez	<input type="checkbox"/>				
2	Nesta empresa fornece-se o serviço interno à hora prometida / devida	<input type="checkbox"/>				
3	Nesta empresa fornece-se internamente a informação necessária	<input type="checkbox"/>				
4	Nesta empresa executa-se o serviço interno pedido / prometido	<input type="checkbox"/>				
5	Nesta empresa mostra-se interesse / esforço sincero em resolver os problemas	<input type="checkbox"/>				
6	Nesta empresa o serviço interno é fornecido sem defeitos	<input type="checkbox"/>				
7	Nesta empresa fornece-se o serviço interno prontamente	<input type="checkbox"/>				
8	Nesta empresa ajuda-se / coopera-se / apoia-se	<input type="checkbox"/>				
9	Nesta empresa há flexibilidade com as horas de trabalho	<input type="checkbox"/>				

		Escala				
		Discordo totalmente			Concordo totalmente	
		1	2	3	4	5
10	Nesta empresa existe a capacidade de compreender e executar o serviço interno	<input type="checkbox"/>				
11	Nesta empresa executa-se com eficiência o serviço interno	<input type="checkbox"/>				
12	Nesta empresa fornece-se um bom serviço aos clientes	<input type="checkbox"/>				
13	Nesta empresa ajuda-se e dá-se bom tratamento aos empregados	<input type="checkbox"/>				
14	Esta empresa possui os recursos necessários / adequados para a concretização das tarefas	<input type="checkbox"/>				
15	Nesta empresa os trabalhadores são informados sobre o que se passa / problemas potenciais / planos, mudanças / necessidades	<input type="checkbox"/>				
16	Nesta empresa os trabalhadores pedem ajuda / apoio	<input type="checkbox"/>				
17	Nesta empresa fornece-se feed-back às chefias	<input type="checkbox"/>				
18	Nesta empresa consultam-se os empregados acerca das decisões	<input type="checkbox"/>				
19	Nesta empresa os trabalhadores sabem ouvir	<input type="checkbox"/>				
20	Nesta empresa presta-se atenção às necessidades / problemas / limitações dos outros	<input type="checkbox"/>				
21	Nesta empresa compreendem-se as necessidades específicas dos outros	<input type="checkbox"/>				
22	Nesta empresa fazem-se pedidos realistas aos outros	<input type="checkbox"/>				
23	Nesta empresa as pessoas têm uma relação cordial, amigável, respeitadora	<input type="checkbox"/>				
24	Nesta empresa as pessoas estão disponíveis para atender as outras	<input type="checkbox"/>				
25	Nesta empresa confia-se na capacidade dos outros trabalhadores	<input type="checkbox"/>				
26	Nesta empresa aceitam-se as decisões dos outros trabalhadores	<input type="checkbox"/>				
27	Nesta empresa reconhece-se o papel dos outros trabalhadores	<input type="checkbox"/>				

Fonte: Adaptado de Madu, Kuei e Lin (1995) e de Reynoso e Moores (1995).

A pergunta número dois (P2 - Tudo somado e nas actuais circunstâncias da sua vida profissional, até que ponto está satisfeito com cada um dos seguintes aspectos do seu trabalho?) corporiza a escala de satisfação organizacional. As respostas podem graduar-se do nada satisfeito para o nível 1 até ao muitíssimo satisfeito no nível 5. São 8 as variáveis propostas.

## Quadro XXVI - Escala de satisfação organizacional

P2 - Tudo somado e nas actuais circunstâncias da sua vida profissional, até que ponto está satisfeito com cada um dos seguintes aspectos do seu trabalho?

		Escala				
		Nada Satisfeito				Muitíssimo Satisfeito
		1	2	3	4	5
1	Em relação às suas perspectivas de promoção diria que está:	<input type="checkbox"/>				
2	Em relação à organização e funcionamento do departamento onde trabalha, diria que está:	<input type="checkbox"/>				
3	Em relação à colaboração e clima de relação com os seus colegas de trabalho diria que está:	<input type="checkbox"/>				
4	Em relação à remuneração que recebe, diria que está:	<input type="checkbox"/>				
5	Em relação ao trabalho que realiza, diria que está:	<input type="checkbox"/>				
6	Em relação à competência e funcionamento do seu superior imediato, diria que está:	<input type="checkbox"/>				
7	Em relação à competência e funcionamento dos seus subordinados, diria que está: (Esta pergunta só deve ser respondida por quem chefia)	<input type="checkbox"/>				
8	Tudo somado, e considerando todos os aspectos do seu trabalho e da sua vida nesta empresa, diria que está:	<input type="checkbox"/>				

Fonte: Adaptado de Lima, Vala e Monteiro (1994).

A pergunta número três (P3 - Que influência têm os seguintes grupos ou pessoas no que acontece nesta empresa?) é para apurar a opinião dos inquiridos sobre a influência que têm no controlo da organização, os agentes internos e externos aí mencionados. As respostas podem seleccionar do nível 1 que é o de nenhuma influência ao nível 5 que é o de muitíssima influência. São 13 as variáveis propostas.

## Quadro XXVII - Escala do controlo organizacional

P3 - Que influência têm os seguintes grupos ou pessoas no que acontece nesta empresa?

		Escala				
		Nenhuma Influência				Muitíssima Influência
		1	2	3	4	5
1	A União Europeia	<input type="checkbox"/>				
2	O Governo	<input type="checkbox"/>				
3	O Grupo Barraqueiro	<input type="checkbox"/>				
4	O Accionista Francês	<input type="checkbox"/>				
5	As Autarquias	<input type="checkbox"/>				
6	As outras empresas da concorrência	<input type="checkbox"/>				
7	A Administração da empresa	<input type="checkbox"/>				
8	Os sindicatos	<input type="checkbox"/>				
9	As chefias em geral	<input type="checkbox"/>				
10	Os trabalhadores da empresa em geral	<input type="checkbox"/>				
11	O seu director	<input type="checkbox"/>				
12	A sua chefia directa	<input type="checkbox"/>				
13	Você pessoalmente	<input type="checkbox"/>				

Fonte: Adaptado de Vala et al (1994).

A pergunta número quatro (P4 - Na sua opinião, em que medida nesta empresa se dá importância a cada um dos seguintes valores organizacionais?) destina-se a apurar o grau de importância atribuída aos valores organizacionais. As respostas podem seleccionar do nível 1, que é o de nenhuma importância, ao nível 5, que é o de muitíssima importância. São 18 as variáveis propostas.

### Quadro XXVIII - Escala de valores organizacionais

P4 - Na sua opinião, em que medida nesta empresa se dá importância a cada um dos seguintes valores organizacionais?

		Escala				
		Nenhum Importância			Muitíssima Importância	
		1	2	3	4	5
1	Competência técnica	<input type="checkbox"/>				
2	Organização centralizada do trabalho	<input type="checkbox"/>				
3	Iniciativa	<input type="checkbox"/>				
4	Bem estar das pessoas	<input type="checkbox"/>				
5	Estabilidade da empresa	<input type="checkbox"/>				
6	Competência profissional	<input type="checkbox"/>				
7	Poder das chefias	<input type="checkbox"/>				
8	Desenvolvimento tecnológico e inovação nos procedimentos	<input type="checkbox"/>				
9	Estabelecimento de procedimentos e normas	<input type="checkbox"/>				
10	Antiguidade na empresa	<input type="checkbox"/>				
11	Ouvir a opinião e sugestões das pessoas	<input type="checkbox"/>				
12	Trabalho em equipa	<input type="checkbox"/>				
13	Risco	<input type="checkbox"/>				
14	Realização pessoal e profissional	<input type="checkbox"/>				
15	Necessidades do mercado (novos serviços)	<input type="checkbox"/>				
16	Bom ambiente entre as pessoas	<input type="checkbox"/>				
17	Boas relações com as chefias	<input type="checkbox"/>				
18	Possibilidade de participar em tomadas de decisão	<input type="checkbox"/>				

Fonte: Adaptado de Vala et al (1994).

A pergunta número cinco (P5 - Em que grau concorda ou discorda com cada uma das seguintes proposições?) é para conhecer a percepção que os inquiridos têm da empresa, isto é, quais são as representações que têm sobre as práticas e os procedimentos da organização. As respostas podem ser dadas num leque de alternativas que vão do nível 1

que é o de discordância total, até ao nível 5 que é o de concordância total. São 18 as variáveis propostas.

### Quadro XXIX - Escala de percepção da empresa

P5 - Em que grau concorda ou discorda com cada uma das seguintes proposições?

		Escala				
		Discordo totalmente			Concordo totalmente	
		1	2	3	4	5
1	Nesta empresa cada um é responsabilizado pelos seus actos	<input type="checkbox"/>				
2	Esta empresa tem um sistema de promoções que incentiva a qualidade do trabalho	<input type="checkbox"/>				
3	Nesta empresa há uma gestão integrada das várias partes da empresa	<input type="checkbox"/>				
4	Nesta empresa é pedida a responsabilidade pela qualidade do trabalho a cada um	<input type="checkbox"/>				
5	Todas as áreas da empresa trabalham para os mesmos objectivos	<input type="checkbox"/>				
6	A empresa corre riscos calculados na altura própria	<input type="checkbox"/>				
7	Esta empresa preocupa-se com a organização e a estruturação do trabalho	<input type="checkbox"/>				
8	Nesta empresa aproveitam-se totalmente os quadros técnicos	<input type="checkbox"/>				
9	O funcionamento desta empresa depende do empenhamento individual	<input type="checkbox"/>				
10	Nesta empresa o melhor é evitar as críticas abertas	<input type="checkbox"/>				
11	Nesta empresa tem sempre de se pedir a aprovação à chefia	<input type="checkbox"/>				
12	Nesta empresa existem uma série de “miniempresas” internas que não dialogam	<input type="checkbox"/>				
13	Nesta empresa valoriza-se a rotina	<input type="checkbox"/>				
14	Nesta empresa as promoções dependem das influências da chefia na direcção	<input type="checkbox"/>				
15	Nesta empresa há apoio informal do chefe e colegas em situação difícil	<input type="checkbox"/>				
16	Nesta empresa há boas relações informais entre as pessoas	<input type="checkbox"/>				
17	Nesta empresa as relações entre as pessoas não são fáceis	<input type="checkbox"/>				
18	Nesta empresa, os incentivos que os trabalhadores recebem ultrapassam as censuras	<input type="checkbox"/>				

Fonte: Adaptado de Vala et al (1994).

A pergunta número seis (P6 - Tem alguma coisa a dizer sobre a empresa que não tenha sido contemplado neste questionário?) é uma pergunta aberta que se destina a fazer ressaltar os interesses dos profissionais.

A validade de conteúdo do questionário foi aferida por um painel de especialistas, tendo-se introduzido as alterações recomendadas. A validade tem que ver com a «avaliação do grau em que uma medida mede, de facto, o que se pretende medir» (Bryman e Cramer 1992: 94).

O questionário foi aplicado em pré-teste e a fidelidade foi avaliada pelo coeficiente *alfa de Cronbach*, sendo que os resultados obtidos se situaram, para as diferentes escalas, entre 0,8 e 0,9 (P1 - 0,9; P2 - 0,8; P3 - 0,8; P4 - 0,9; P5 - 0,8).

A fidelidade interna tem a ver com o facto de se saber se cada escala está a medir uma única ideia e se os itens que a constituem têm consistência interna e, a regra básica da utilização do *alfa* nesta averiguação, é a de que ele se deve situar entre 0,8 e 1 (Bryman e Cramer 1992).

Aqui chegado, fiz a aplicação do questionário à população alvo. Porque a aplicação foi directa, tive a oportunidade de explicar, pessoalmente, as razões da solicitação que fazia, bem como, aperceber-me dos comentários que as questões levantavam, o que foi enriquecedor em termos de análise pela observação.

Quanto aos dados recolhidos, a análise que fiz obedeceu, em síntese, ao seguinte protocolo:

- . preparação de uma base de dados e registo da informação recolhida;
- . caracterização dos inquiridos;
- . análise preliminar com a distribuição de frequências;
- . para avaliação da qualidade do serviço interno e para além da distribuição de frequências já referida, submeti a escala de execução do serviço interno e a escala de satisfação organizacional a uma análise factorial por componentes principais, tendo ainda apurado as médias dos scores obtidos dos diferentes factores para situar as opiniões dos inquiridos;

. para a descrição da cultura organizacional e identificação e análise de sub-culturas, submeti as escalas do controlo organizacional, dos valores organizacionais e de percepção da empresa, para além da distribuição de frequências, à análise factorial por componentes principais, ao cálculo das médias dos scores obtidos e ainda ao apuramento da existência de diferenças de opiniões significativas entre grupos pela utilização da anova one-way. Por último, recorri à análise de clusters para verificar a existência de grupos homogêneos.

### Análise factorial

Procedi a uma análise factorial em componentes principais para eliminar os itens pouco discriminantes, com baixa saturação factorial ou ambíguos quanto ao significado e para encontrar os diferentes eixos explicativos das dimensões. De facto, «a análise factorial permite identificar novas variáveis em número menor que o conjunto inicial, mas sem perda significativa de informação contida nesse conjunto» (Reis 1997: 253).

Este método estatístico permite transformar um conjunto de variáveis iniciais correlacionadas entre si num outro conjunto de variáveis não correlacionadas, que são as componentes principais e que aparecem calculadas por ordem decrescente de importância.

Para testar a validade da análise factorial apliquei o teste de Kaiser - Meyer - Olkin (KMO) e o teste da esfericidade de Bartlett.

O teste KMO deve ser interpretado segundo a seguinte tabela:

KMO	Análise de componentes principais
1 - 0,90	Muito boa
0,80 - 0,90	Boa
0,70 - 0,80	Média
0,60 - 0,70	Razoável
0,50 - 0,60	Má
< 0,50	Inaceitável

O teste de Bartlett, por seu lado, deve apresentar um nível de significância inferior a 0,05 (Pereira 1999). Este teste de esfericidade de Bartlett «testa a hipótese de a matriz de correlações ser uma matriz de identidade e o seu determinante ser igual a 1, logo, de as variáveis não estarem correlacionadas entre si.

Quando a análise de componentes principais é aplicada a partir de uma matriz de correlações, uma forma de avaliar o grau de adequação dos dados à aplicação deste tipo de análise consiste em testar se, na população, essa matriz é uma matriz de identidade, ou seja, não existem correlações significativas entre as variáveis» (Reis 1997: 278). De facto, se não houver correlações significativas entre os itens, eles não poderão formar factores e este tipo de análise não tem cabimento. Não foi o caso.

Quanto ao número de factores a extrair, utilizei o critério de Kaiser, que só apura as componentes cujos valores próprios são superiores a um, conjugado com a variância explicada. Isto é: as componentes extraídas foram todas as que tinham valor próprio superior a um e só essas, se a variância por elas explicada já era superior a 60%. Quando assim não aconteceu, introduzi o número de componentes para que essa fosse a variância explicada. Este critério foi ainda confrontado com o gráfico da variância *scree plot*. Para Pestana e Gageiro, «o número de componentes principais necessárias para descrever os dados, pode ser obtido através de um dos seguintes procedimentos:

- a proporção da variância explicada pelos componentes que seja pelo menos de 60%.
- a variância das componentes superior a 1, isto é, superior à variância média, quando as componentes são obtidas pela matriz de correlações.
- o *scree plot* da variância das componentes, isto é, o gráfico da variância em relação ao número de componentes, onde os pontos no maior declive são indicativos do número apropriado de componentes a reter» (Pestana e Gageiro 1998: 322).

Porque a maior parte dos itens caiu nos primeiros factores e porque apareceram vários itens com valores relativamente elevados em vários factores, para facilitar a interpretação, apliquei-lhes uma rotação ortogonal varimax. Aliás, de acordo com Bryman e Cramer, «os primeiros factores que se extraem de uma análise são os que explicam a maior parte da variância. Assim sendo, pode não ser fácil interpretar o que eles representam, uma vez que os itens podem ter correlações pouco elevadas entre

eles. De facto, a maior parte dos itens vão cair no primeiro factor, embora as suas correlações com ele possam não ser muito altas. A fim de facilitar a interpretação dos factores, aplica-se-lhes uma rotação para maximizar as saturações de alguns itens» (Bryman e Cramer 1992: 330).

#### Anova one-way

Para identificação e análise dos perfis culturais dos diferentes agrupamentos profissionais, pretendi perceber, numa primeira abordagem, se existiriam diferenças de opinião significativas entre os grupos profissionais, considerando os factores encontrados em cada uma das perguntas do inquérito que consubstanciam as dimensões inerentes à cultura organizacional. Refiro-me às perguntas números três, quatro e cinco do questionário. Para o efeito, adoptei o cálculo da anova com um factor (anova one-way) também designada análise de variância a um factor. Utilizei o teste F, para comparar as médias dos vários grupos. Segundo Pestana e Gageiro, «antes de se tirar quaisquer conclusões a partir dos resultados observados, é necessário verificar os seguintes pressupostos para aplicação do teste F do one-way Anova:

- As observações dentro de cada grupo têm distribuição normal.
- As observações são independentes entre si.
- As variâncias de cada grupo são iguais, ou seja, verifica-se a homocedasticidade» (Pestana e Gageiro 1998: 181). Assim fiz, tendo adoptado para todas as situações um intervalo de confiança de 95% e aplicando o teste de Levene para inferir sobre a igualdade das dispersões dos grupos, o que confirmei, e o teste de Kolmogorov - Smirnov - Lilliefors para a normalidade na distribuição, o que também comprovei para todas as situações a um nível de significância de 0,05.

Porque os resultados apurados do teste F apresentaram algumas diferenças entre grupos e «o teste ou razão F só nos diz se existe uma diferença entre um ou mais grupos. Não nos diz onde está a diferença» (Bryman e Cramer 1992: 178), introduzi o teste de Tukey HSD (Tukey's honestly significant difference) para análise de diferenças entre pares de grupos.

## Análise de Clusters

Após a redução da dimensionalidade dos dados iniciais pela análise factorial por componentes principais e do estudo das diferenças de opinião entre os grupos profissionais pela anova com um factor, procedeu-se à análise de clusters para classificação dos trabalhadores segundo agrupamentos homogéneos das opiniões expressas.

A matriz de partida para o cálculo dos clusters foi definida considerando os factores que já tinham sido encontrados na análise factorial, adoptando-se a divisão por cinco grupos e o grupo profissional para variável critério.

Utilizei o método hierárquico, assim designado «porque uma vez estando dois casos juntos eles permanecem assim até ao fim das etapas. Isto é, um cluster formado numa etapa posterior inclui clusters da etapa anterior e assim sucessivamente» (Pestana e Gageiro 1998: 345).

A medida de distância utilizada entre pares de casos foi o quadrado da distância Euclidiana, não sendo necessário proceder à estandardização porque as variáveis se encontram definidas em escalas de medida iguais.

Para a ligação de clusters usei o método entre grupos, isto é: «define-se a distância entre 2 grupos, sendo a média da distância entre todos os pares de indivíduos constituídos por elementos dos 2 grupos» (Pestana e Gageiro 1998: 348).

## VI - ANÁLISE EMPÍRICA

A análise estatística das respostas ao inquérito, fez-se em dois planos. O primeiro, respeitante à avaliação da qualidade do serviço interno na perspectiva dos clientes internos, baseou-se nas respostas às perguntas números um e dois do questionário aplicado. A segunda, concernente à descrição do perfil cultural da organização e à identificação e análise dos perfis culturais dos diferentes agrupamentos profissionais, fundamentou-se nas respostas às perguntas números três, quatro e cinco. Da pergunta número seis não se tiraram grandes conclusões porque, face ao número de respondentes (21), se entendeu que não havia margem para isso. Com a análise às respostas a esta questão apenas se pretenderam retirar linhas de preocupação que complementassem a análise global, tendo sempre em conta a baixa representatividade estatística do número de respostas obtidas.

### Qualidade

#### Pergunta 1

Esta questão consubstancia uma escala de execução do serviço interno, pretendendo-se saber a opinião dos inquiridos sobre algumas situações relacionadas com a prestação e a recepção de serviços dos trabalhadores da empresa, uns aos outros.

A matriz de dados sobre a qual incidiu a análise, é composta por 27 variáveis e 293 indivíduos.

Da análise descritiva realizada, com base na distribuição de frequências, ressalta que, quanto às variáveis relativas à execução do serviço interno pedido (P14), ao esforço sincero em resolver os problemas (P15), à ajuda, cooperação e apoio na empresa (P18), à flexibilidade com as horas de trabalho (P19), à capacidade de compreender e executar o serviço interno (P110), à capacidade dos trabalhadores para saber ouvir (P119), à existência de uma relação cordial, amigável, respeitadora entre as pessoas na empresa (P123), à disponibilidade das pessoas para se atenderem umas às outras (P124) e à

confiança na capacidade dos outros trabalhadores da empresa (P125), as opiniões dos inquiridos são fortemente favoráveis, ultrapassando em todas elas, o somatório das respostas dadas nos níveis quatro e cinco da escala de cinco níveis, os 50% (Quadro XXX).

Já quanto às variáveis que respeitam à informação que os trabalhadores recebem na empresa sobre o que se passa, quais os problemas potenciais, os planos, as mudanças, as necessidades (P115) e a consulta aos empregados acerca das decisões que são tomadas (P118), as opiniões são largamente desfavoráveis, atingindo as respostas dadas nos níveis um e dois da escala de cinco, respectivamente os pesos de 62,8% e 68,6% (Quadro XXX).

Por outro lado, aparece um conjunto de variáveis em que o peso percentual dos que respondem positivamente (níveis quatro e cinco) é superior aos que respondem negativamente (níveis um e dois) e que embora não atingindo maiorias absolutas, se denota um forte pendor afirmativo (no mínimo uma diferença percentual de, pelo menos, sensivelmente 10%). São os casos seguintes: nesta empresa executa-se o serviço interno bem à primeira vez (38,2% contra 19,4%), (P11); nesta empresa fornece-se o serviço interno à hora prometida/devida (47,5% contra 24,2%), (P12); nesta empresa fornece-se o serviço interno prontamente (41,6% contra 25,6%), (P17); nesta empresa executa-se com eficiência o serviço interno (41,3% contra 17,4%),(P111); nesta empresa fornece-se um bom serviço aos clientes (41,9% contra 24,2%),(P112); nesta empresa os trabalhadores pedem ajuda/apoio (45,1% contra 18,4%),(P116); nesta empresa fornece-se feed-back às chefias (45,7% contra 19,8%), (P117); nesta empresa fazem-se pedidos realistas aos outros (37,9% contra 25,2%), (P122); nesta empresa reconhece-se o papel dos outros trabalhadores (39,9% contra 30,4%), (P127) (Quadro XXX).

Ao contrário das precedentes, à questão sobre se nesta empresa se aceitam as decisões dos outros trabalhadores (P126), as respostas fortemente maioritárias (39,6% contra 28,7%) são de que se não aceitam (Quadro XXX).

A análise comparativa do somatório dos pesos das respostas nos níveis um e dois com os dos níveis quatro e cinco, manifestam uma carga similar ainda que tendencialmente favorável, nos seguintes itens: nesta empresa fornece-se internamente a informação necessária (P13), (34,8% contra 37,9%); nesta empresa o serviço interno é fornecido

sem defeitos (P16), (28,6% contra 32,7%); nesta empresa ajuda-se e dá-se bom tratamento aos empregados(P113), (31,4% contra 38,6%); nesta empresa presta-se atenção às necessidades, problemas, limitações dos outros(P120), (31,1% contra 32,8%). Em equilíbrio perfeito (33,1% contra 33,1%) está a compreensão das necessidades específicas dos outros (P121). Sobre a existência, na empresa, dos recursos necessários/adequados para a concretização das tarefas (P114), embora existindo um certo equilíbrio (36,5% contra 31,8%) a tendência é negativa (Quadro XXX).

### EVA - Transportes,S.A.

#### Quadro XXX - Distribuição de frequências

##### P1 - Em que medida concorda ou discorda com as seguintes afirmações

	1 % linha	2 % linha	3 % linha	4 % linha	5 % linha	Total % linha
1- Nesta empresa executa-se o serviço interno bem à primeira vez	3,4	16,0	42,3	30,0	8,2	100,0
2- Nesta empresa fornece-se o serviço interno à hora prometida/devida	5,1	19,1	28,3	33,8	13,7	100,0
3- Nesta empresa fornece-se internamente a informação necessária	7,8	27,0	27,3	23,2	14,7	100,0
4- Nesta empresa executa-se o serviço interno pedido/prometido	1,4	11,9	32,1	38,2	16,4	100,0
5- Nesta empresa mostra-se interesse/esforço sincero em resolver os problemas	4,4	9,2	20,8	35,5	30,0	100,0
6- Nesta empresa o serviço interno é fornecido sem defeitos	6,8	21,8	38,6	26,6	6,1	100,0
7- Nesta empresa fornece-se o serviço interno prontamente	4,8	20,8	32,8	27,6	14,0	100,0
8- Nesta empresa ajuda-se, coopera-se, apoia-se	7,2	13,3	27,0	32,1	20,5	100,0
9- Nesta empresa há flexibilidade com as horas de trabalho	4,8	8,2	23,5	35,2	28,3	100,0
10- Nesta empresa existe a capacidade de compreender e executar o serviço interno	2,0	8,2	35,5	36,5	17,7	100,0
11- Nesta empresa executa-se com eficiência o serviço interno	4,8	12,6	41,3	30,4	10,9	100,0
12- Nesta empresa fornece-se um bom serviço aos clientes	7,5	16,7	33,8	30,0	11,9	100,0
13- Nesta empresa ajuda-se e dá-se bom tratamento aos empregados	9,9	21,5	30,0	25,6	13,0	100,0
14- Esta empresa possui os recursos necessários, adequados, para a concretização das tarefas	7,8	28,7	31,7	22,2	9,6	100,0
15- Nesta empresa os trabalhadores são informados sobre o que se passa, problemas potenciais, planos, mudanças, necessidades	32,4	30,4	20,5	11,9	4,8	100,0
16- Nesta empresa os trabalhadores pedem ajuda, apoio	5,8	12,6	36,5	30,4	14,7	100,0
17- Nesta empresa fornece-se feed-back às chefias	8,5	11,3	34,5	33,1	12,6	100,0
18- Nesta empresa consultam-se os empregados acerca das decisões	39,9	28,7	15,4	11,3	4,8	100,0
19- Nesta empresa os trabalhadores sabem ouvir	4,1	7,8	28,0	33,8	26,3	100,0
20- Nesta empresa presta-se atenção às necessidades, problemas, limitações dos outros	14,0	17,1	36,2	25,3	7,5	100,0
21- Nesta empresa compreendem-se as necessidades específicas dos outros	11,9	21,2	33,8	25,3	7,8	100,0
22- Nesta empresa fazem-se pedidos realistas aos outros	8,5	16,7	36,9	28,7	9,2	100,0
23- Nesta empresa as pessoas têm uma relação cordial, amigável, respeitadora	4,8	11,3	23,9	33,1	27,0	100,0
24- Nesta empresa as pessoas estão disponíveis para atender as outras	4,4	10,9	31,7	32,1	20,8	100,0
25- Nesta empresa confia-se na capacidade dos outros trabalhadores	4,1	14,0	24,6	33,8	23,5	100,0
26- Nesta empresa aceitam-se as decisões dos outros trabalhadores	12,3	27,3	31,7	21,2	7,5	100,0
27- Nesta empresa reconhece-se o papel dos outros trabalhadores	11,3	19,1	29,7	29,7	10,2	100,0

Fonte: Inquérito

Um segundo momento de análise da escala de execução do serviço interno, teve lugar através da análise factorial por componentes principais (AFCP). O resultado apurado pela estatística Kaiser-Meyer-Olkin (0,906) e o teste de Bartlett (0,000), comprovam que para esta matriz de correlações (27\*27), é adequado este tipo de análise. Para a escolha do número de factores a reter e embora o critério de Kaiser (valores próprios maiores do que 1) tenha sido genericamente o considerado, achou-se preferível ir um pouco mais além já que, utilizando apenas aquele critério, a variância total explicada se situava nos 56,437% e se pretendeu que ela fosse de cerca de 60%, o que se conseguiu introduzindo mais um factor cujo valor próprio (0,924) não dista, aliás, muito, do aconselhado pelo critério de Kaiser (Quadro XXXI).

#### EVA - Transportes, S.A.

Quadro XXXI - Total da variância explicada das variáveis da escala de execução do serviço interno

Factor	Antes da rotação			Depois da rotação		
	Valor próprio	% Variância	% Acumulada	Valor próprio	% Variância	% Acumulada
1	8,377	31,027	31,027	4,103	15,198	15,198
2	1,920	7,110	38,137	2,451	9,078	24,275
3	1,618	5,994	44,131	2,270	8,407	32,682
4	1,204	4,458	48,588	2,071	7,671	40,353
5	1,093	4,048	52,637	1,874	6,941	47,294
6	1,026	3,801	56,437	1,724	6,386	53,680
7	0,924	3,423	59,861	1,669	6,181	59,861

Fonte: Inquérito

Por forma a que cada uma das variáveis fosse associada a apenas um factor e também para facilitar a interpretação destes, recorri ao critério de rotação ortogonal Varimax sobre uma matriz de 27\*7, conseguindo o pretendido. A variância total explicada não sofreu alteração mas a correspondente a cada um dos factores alterou-se (Quadro XXXI).

O primeiro factor extraído, com um valor próprio de cerca de 4,1 e explicando cerca de 15,2% da variância, tem como variáveis constituintes, por ordem decrescente dos pesos correlacionais, as seguintes: nesta empresa fornece-se o serviço interno prontamente (P17); nesta empresa executa-se o serviço interno bem à primeira vez (P11); nesta empresa mostra-se interesse, esforço sincero em resolver os problemas (P15); nesta

empresa executa-se o serviço interno pedido, prometido (P14); nesta empresa fornece-se internamente a informação necessária (P13); nesta empresa fornece-se o serviço interno à hora prometida, devida (P12); nesta empresa o serviço interno é fornecido sem defeitos (P16); nesta empresa executa-se com eficiência o serviço interno (P111). É um factor interpretado como de capacidade de resposta e traduz a prestação atempada e correcta do serviço pedido, incluindo a informação necessária para a sua prestação e a sensibilização dos trabalhadores (Quadro XXXII).

#### EVA-Transportes,S.A.

Quadro XXXII - Pesos factoriais da escala de execução do serviço interno

Items	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6	Factor 7
P17 Nesta empresa fornece-se o serviço interno prontamente	0,721						
P11 Nesta empresa executa-se o serviço interno bem à primeira vez	0,650						
P15 Nesta empresa mostra-se interesse, esforço sincero em resolver os problemas	0,643						
P14 Nesta empresa executa-se o serviço interno pedido, prometido	0,640						
P13 Nesta empresa fornece-se internamente a informação necessária	0,578						
P12 Nesta empresa fornece-se o serviço interno à hora prometida, devida	0,576						
P16 Nesta empresa o serviço interno é fornecido sem defeitos	0,546						
P111 Nesta empresa executa-se com eficiência o serviço interno	0,521						
P118 Nesta empresa consultam-se os empregados acerca das decisões		0,825					
P115 Nesta empresa os trabalhadores são informados sobre o que se passa, problemas potenciais, planos, mudanças, necessidades		0,667					
P127 Nesta empresa reconhece-se o papel dos outros trabalhadores			0,753				
P126 Nesta empresa aceitam-se as decisões dos outros trabalhadores			0,570				
P124 Nesta empresa as pessoas estão disponíveis para atender as outras			0,514				
P119 Nesta empresa os trabalhadores sabem ouvir				0,773			
P116 Nesta empresa os trabalhadores pedem ajuda, apoio				0,677			
P123 Nesta empresa as pessoas têm uma relação cordial, amigável, respeitadora				0,534			
P122 Nesta empresa fazem-se pedidos realistas aos outros					0,777		
P121 Nesta empresa compreendem-se as necessidades específicas dos outros					0,595		
P19 Nesta empresa há flexibilidade com as horas de trabalho						0,755	
P117 Nesta empresa fornece-se feed-back às chefias						0,652	
P110 Nesta empresa existe a capacidade de compreender e executar o serviço interno						0,535	
P114 Esta empresa possui os recursos necessários, adequados, para a concretização das tarefas							0,759
P112 Nesta empresa fornece-se um bom serviço aos clientes							0,711

Fonte: Inquérito

O segundo factor, com um valor próprio de 2,5 e explicando cerca de 9% da variância, compõe-se de duas variáveis: nesta empresa consultam-se os empregados acerca das decisões (P118); nesta empresa os trabalhadores são informados sobre o que se passa, problemas potenciais, planos, mudanças, necessidades (P115). Trata-se de um factor interpretado como de comunicação vertical descendente e está ligado ao envolvimento dos trabalhadores na gestão, informando-os sobre o que se passa, quais os problemas, os planos, as mudanças e consultando-os sobre as decisões (Quadro XXXII).

O terceiro factor, apresenta um valor próprio de sensivelmente 2,3 e explica cerca de 8,4% da variância. As variáveis que o integram são: nesta empresa reconhece-se o papel dos outros trabalhadores (P127); nesta empresa aceitam-se as decisões dos outros trabalhadores (P126); nesta empresa as pessoas estão disponíveis para atender as outras (P124). É interpretado como um factor de credibilidade e respeito ao reconhecimento, disponibilidade e aceitação do papel e das decisões dos trabalhadores por eles próprios (Quadro XXXII).

O quarto factor, com um valor próprio de cerca de 2 e explicando sensivelmente 7,7% da variância, engloba três variáveis: nesta empresa os trabalhadores sabem ouvir (P119); nesta empresa os trabalhadores pedem ajuda, apoio (P116); nesta empresa as pessoas têm uma relação cordial, amigável, respeitadora (P123). É um factor interpretado como de comunicação horizontal, estando ligado à comunicação no local de trabalho e ao relacionamento entre os trabalhadores (Quadro XXXII).

O quinto factor, com um valor próprio de cerca de 1,9 e explicando cerca de 6,9% da variância, compõe-se de duas variáveis: nesta empresa fazem-se pedidos realistas aos outros (P122) e nesta empresa compreendem-se as necessidades específicas dos outros (P121). Este factor pode ser interpretado como de compreensão e liga-se ao entendimento das capacidades e das necessidades específicas dos outros (Quadro XXXII).

O sexto factor apresenta um valor próprio de 1,7 e explica 6,4% da variância. Compõem-no as seguintes variáveis: nesta empresa há flexibilidade com as horas de trabalho (P19); nesta empresa fornece-se feed-back às chefias (P117). É interpretado como de disponibilidade para o trabalho e fornecimento de informação às chefias sobre o modo como ele decorreu (Quadro XXXII).

O sétimo e último factor extraído, tem um valor próprio de 1,6 e explica 6,1% da variância. Resulta de duas variáveis: esta empresa possui os recursos necessários, adequados para a concretização das tarefas (P114) e nesta empresa fornece-se um bom serviço aos clientes (P112). Refere-se à confiança que os actores têm nas suas próprias capacidades, nos equipamentos existentes e no serviço fornecido (Quadro XXXII).

As médias dos scores obtidos destes factores da escala de execução do serviço interno, revelam que as opiniões dos trabalhadores inquiridos, para a variância explicada, estão acima da média (mais próximo do concordo do que do discordo) quanto à capacidade de resposta atempada e correcta do serviço pedido, à credibilidade que têm nas decisões e no papel dos outros trabalhadores, a uma boa comunicação horizontal no local de trabalho, a uma compreensão das capacidades e das necessidades específicas dos trabalhadores, à disponibilidade para o trabalho e informação à chefia do modo como ele decorreu, e à confiança nas suas próprias capacidades, nos equipamentos existentes e no bom serviço fornecido aos clientes. Está abaixo da média e portanto indicia uma percepção negativa, por parte dos inquiridos, a comunicação vertical descendente e o envolvimento dos trabalhadores na gestão, que são percebidos como insuficientes (Quadro XXXIII).

#### EVA-Transportes, S.A.

Quadro XXXIII - Médias dos scores factoriais da escala de execução do serviço interno

	Casos		Média	Desvio padrão	Mínimo	Máximo	Dimensões dos factores
	Válidos	Em falta					
Factor 1	293	0	26,5768	5,6748	8	39	Capacidade de resposta
Factor 2	293	0	4,3857	2,0768	2	10	Comunicação vertical descendente e envolvimento dos trabalhadores na gestão
Factor 3	293	0	9,4676	2,6072	3	15	Credibilidade nas decisões e no papel dos outros trabalhadores
Factor 4	293	0	10,7201	2,3980	3	15	Comunicação horizontal
Factor 5	293	0	6,0922	1,8399	2	10	Compreensão das capacidades e necessidades específicas dos trabalhadores
Factor 6	293	0	10,6382	2,3362	3	15	Disponibilidade para o trabalho e informação à chefia do modo como ele decorreu
Factor 7	293	0	6,1911	1,8276	2	10	Confiança nas suas próprias capacidades, nos equipamentos existentes e no serviço fornecido

Fonte: Inquérito

#### Pergunta. 2

Esta pergunta incide sobre a satisfação, pretendendo saber-se, dos inquiridos, qual o nível de satisfação sentido em relação a diversos aspectos do trabalho que desenvolvem

e da vida na empresa.

A matriz de dados sobre a qual se desenvolveu a análise, é composta por 8 variáveis e 293 pessoas.

A análise da distribuição de frequências, mostra que sobre as perspectivas de promoção (P 21) e a remuneração que recebem (P 24), as percentagens dos que escolheram os níveis 1 e 2, são superiores aos que escolheram os níveis 4 e 5 da escala, sendo que em relação à remuneração que recebem, os níveis 1 e 2 atingem mesmo 57% das respostas, denotando uma clara insatisfação. No que respeita a todas as outras questões desta escala, que incidem sobre a organização e funcionamento do departamento onde trabalham (P 22), à colaboração e clima de relação com os colegas de trabalho (P 23), ao trabalho que realizam (P 25), à competência e funcionamento do superior hierárquico (P 26), à competência e funcionamento dos subordinados (P 27) e a todos os aspectos do trabalho e da vida na empresa (P 28), há uma satisfação clara já que o somatório percentual dos patamares 4 e 5 ultrapassam em todas elas, os 50% das respostas (Quadro XXXIV).

EVA - Transportes, S. A.

Quadro XXXIV - Distribuição de frequências

Pergunta 2 - Tudo somado e nas actuais circunstâncias da sua vida profissional, até que ponto está satisfeito com cada um dos seguintes aspectos do seu trabalho?

	1 % linha	2 % linha	3 % linha	4 % linha	5 % linha	Total %linha
1-Em relação às suas perspectivas de promoção diria que está:	20,1	17,4	32,4	19,8	10,2	100,0
2-Em relação à organização e funcionamento do departamento onde trabalha, diria que está:	5,1	15,0	29,7	35,2	15,0	100,0
3-Em relação à colaboração e clima de relação com os seus colegas de trabalho diria que está:	2,7	7,2	16,7	39,9	33,4	100,0
4-Em relação à remuneração que recebe diria que está:	32,4	24,6	24,9	13,0	5,1	100,0
5-Em relação ao trabalho que realiza diria que está:	3,1	8,5	22,2	36,9	29,4	100,0
6-Em relação à competência e funcionamento do seu superior imediato diria que está:	3,4	6,1	18,1	37,5	34,8	100,0
7-Em relação à competência e funcionamento dos seus subordinados diria que está: (esta pergunta só deve ser respondida por quem chefia)	2,9	11,4	20,0	54,3	11,4	100,0
8-Tudo somado, e considerando todos os aspectos do seu trabalho e da sua vida nesta empresa, diria que está:	3,8	8,9	36,5	36,2	14,7	100,0

Fonte: Inquérito

A seguir, procedeu-se a uma análise factorial por componentes principais (AFCP). O resultado apurado pela estatística Kaiser-Meyer-Olkin (0,828) e o teste de Bartlett (0,000), comprovam que para esta matriz de correlações (7\*7), é adequado este tipo de análise. Para a escolha do número de factores a reter, seguiu-se o critério de Kaiser (valores próprios maiores do que 1). A rotação ortogonal Varimax aplicada, sobre uma matriz de 7\*2, não alterou a variância total explicada (63,534) mas alterou a correspondente a cada um dos factores (Quadro XXXV).

#### EVA - Transportes,S. A.

Quadro XXXV - Total da variância explicada das variáveis da escala da satisfação organizacional

Factor	Antes da rotação			Depois da rotação		
	valor próprio	% variância	% acumulada	valor próprio	% variância	% acumulada
1	3,282	46,883	46,883	2,686	38,378	38,378
2	1,166	16,650	63,534	1,761	25,156	63,534

Fonte: Inquérito

O primeiro factor extraído, com um valor próprio de 2,686 e explicando cerca de 38% da variância explicada é composto pelas seguintes variáveis, apresentadas por ordem decrescente dos seus pesos: em relação à competência e funcionamento do seu superior imediato diria que está (P 26), em relação ao trabalho que realiza diria que está (P 25), em relação à organização e funcionamento do departamento onde trabalha diria que está (P 22), em relação à colaboração e clima de relação com os seus colegas de trabalho diria que está (P 23), tudo somado e considerando todos os aspectos do seu trabalho e da sua vida nesta empresa diria que está (P 28). É um factor interpretado como de satisfação da situação de trabalho, que se traduz nas características inerentes ao funcionamento em contexto organizacional (Quadro XXXVI).

O segundo factor, com um valor próprio de 1,761 e explicando 25,156% da variância explicada, é composto por duas variáveis: em relação à remuneração que recebe diria que está (P 24), em relação às suas perspectivas de promoção diria que está (P 21). É um factor que se interpreta como de satisfação material, que inclui a remuneração e as

perspectivas de promoção que se traduzem também, de algum modo, no aumento salarial (Quadro XXXVI).

EVA - Transportes,S. A.  
 Quadro XXXVI - Pesos factoriais da satisfação organizacional

Items	Factor 1	Factor 2
P26 - Em relação à competência e funcionamento do seu superior imediato diria que está:	0,793	
P25 - Em relação ao trabalho que realiza diria que está:	0,717	
P22 - Em relação à organização e funcionamento do departamento onde trabalha diria que está:	0,708	
P23 - Em relação à colaboração e clima de relação com os seus colegas de trabalho diria que está:	0,704	
P28 - Tudo somado e considerando todos os aspectos do seu trabalho e da sua vida nesta empresa diria que está:	0,669	
P24 - Em relação à remuneração que recebe diria que está:		0,890
P21 - Em relação às suas perspectivas de promoção diria que está:		0,784

Fonte: Inquérito

As médias dos scores obtidos destes factores de escala de satisfação organizacional, mostram que há satisfação quanto aos aspectos relacionados com as características inerentes ao funcionamento em contexto organizacional, o mesmo se não podendo dizer em relação à satisfação material, em que de algum modo se confirma o que atrás se disse quando se analisaram as distribuições de frequências das variáveis que compõem este factor (Quadro XXXVII).

EVA - Transportes,S. A.  
 Quadro XXXVII - Médias dos scores factoriais da escala de satisfação organizacional

	Casos		Média	Desvio padrão	Mínimo	Máximo	Dimensões dos factores
	Válidos	em falta					
Factor 1	293	0	18,5836	3,8602	5,00	25,00	Satisfação da situação de trabalho
Factor 2	293	0	5,1638	2,1263	2,00	10,00	Satisfação material

Fonte: Inquérito.

## Conclusão

Para a avaliação da qualidade do serviço interno, na perspectiva dos clientes internos, considerou-se, por um lado e à semelhança do defendido por Bernillon e Cérutti (1995), que a satisfação dos trabalhadores é fulcral no sistema e por outro e de acordo com o definido por Hill (1991), que a necessidade da sua participação na tomada de decisão também o é. Considerou-se ainda, seguindo Macdonald (1994), a importância da comunicação e da cadeia cliente / fornecedor interno, bem como de uma cultura propícia à qualidade total. Acrescente-se que, seguindo Reynoso e Moores (1995), se considera de grande importância os aspectos comunicacionais já atrás referidos, assim como outras dimensões referentes à execução do serviço interno, como são a capacidade de resposta, a compreensão e a confiança.

Face aos resultados obtidos no questionário, considera-se que quanto à execução do serviço interno existe por parte dos trabalhadores uma clara insatisfação no que respeita à comunicação vertical descendente e ao seu envolvimento nos objectivos e planos da empresa, percepcionando no entanto uma boa prestação, atempada e correcta, do serviço fornecido, uma boa comunicação horizontal e vertical ascendente e disponibilidade para o trabalho. Verifica-se que os empregados acreditam moderadamente nas decisões e no papel dos outros trabalhadores e na compreensão que têm das capacidades e das necessidades específicas dos colegas. Aduza-se alguma insatisfação material e uma satisfação francamente positiva quanto ao trabalho que realizam e ao contexto organizacional em que o desenvolvem.

## Cultura organizacional

### Pergunta 3

Esta questão debruça-se sobre o controlo organizacional e pergunta que influência têm os grupos ou pessoas aí especificados no que acontece na empresa.

A matriz de dados sobre a qual incidiu a análise, é composta por 13 variáveis e 293 indivíduos.

Numa primeira abordagem, com base na distribuição de frequências, pode afirmar-se que os inquiridos são de opinião que a União Europeia (P 31) tem pouca influência no que se passa na empresa. O Grupo Barraqueiro (P 33) é percebido como tendo muitíssima influência. Atente-se que cerca de 54% das respostas dos inquiridos caem no nível 5 (o mais elevado) da escala. Também o accionista francês (P 34) com 48,4% dos resultados nos escalões 4 e 5 da escala é tido por exercer grande influência no controlo da organização. Ao contrário, as autarquias (P 35) não parecem ter na opinião dos trabalhadores, grande influência na empresa. Cerca de 48,2% dos inquiridos escolheram os níveis 1 e 2 da escala. Mais forte ainda, é a convicção de que as outras empresas da concorrência (P 36) não exercem influência assinalável na empresa. São 56,7% as respostas dadas nos primeiros dois escalões da escala. A administração da empresa (P 37) é tida como exercendo muitíssima influência na empresa. Escolheram o nível mais elevado da escala, 65,5% dos inquiridos. Aos sindicatos (P 38) não é atribuída grande influência no controlo da organização. São 43,3% das respostas dadas nos níveis 1 e 2 contra 28,6% nos níveis 4 e 5 que o indicam. Às chefias em geral (P 39), pelo contrário, é atribuída forte influência na organização, com 70,7% dos trabalhadores a atribuir-lhe muita ou muitíssima importância. A mesma opinião expressaram sobre a influência dos trabalhadores da empresa em geral (P 310) ao concederem-lhe 61,8% das respostas nos níveis 4 e 5 da escala. Também o director do inquirido (P 311), a sua chefia directa (P 312) e o próprio respondente (P 313), são tidos como detendo forte influência no controlo da organização ao serem contemplados relativamente ao somatório das percentagens dos dois escalões mais elevados da escala de medida, com respectivamente 81,9%, 69% e 46,1% (Quadro XXXVIII).

EVA - Transportes, S. A.  
 Quadro XXXVIII - Distribuição percentual de frequências

Pergunta 3 - Que influência têm os seguintes grupos ou pessoas no que acontece nesta empresa?

	1 % linha	2 % linha	3 % linha	4 % linha	5 % linha	Total % linha
1 - A União Europeia	20,5	25,9	29,7	15,0	8,9	100,0
2 - O Governo	12,6	22,9	29,7	22,5	12,3	100,0
3 - O Grupo Barraqueiro	0,3	4,8	14,0	27,0	53,9	100,0
4 - O Accionista Francês	5,5	14,0	32,1	23,5	24,9	100,0
5 - As Autarquias	18,8	29,4	26,6	19,1	6,1	100,0
6- As outras empresas da concorrência	34,5	22,2	19,8	15,4	8,2	100,0
7 - A Administração da empresa	1,0	3,1	8,9	21,5	65,5	100,0
8 - Os sindicatos	15,7	27,6	28,0	17,7	10,9	100,0
9 - As chefias em geral	2,0	7,8	19,5	39,6	31,1	100,0
10 - Os trabalhadores da empresa em geral	7,2	10,6	20,5	32,4	29,4	100,0
11 - O seu director	1,0	4,4	12,6	37,9	44,0	100,0
12 - A sua chefia directa	2,4	7,8	20,8	31,1	37,9	100,0
13 - Você pessoalmente	17,1	11,3	25,6	23,2	22,9	100,0

Fonte: Inquérito

Fez-se de seguida, uma análise factorial por componentes principais. O resultado apurado pela estatística Kaiser - Meyer - Olkin (0,767) e o teste de Bartlett (0,000) não inviabilizam para esta matriz de correlações (13\*13), este tipo de análise. Para a escolha do número de factores a reter e embora o critério de Kaiser (valores próprios maiores do que 1) tenha sido, genericamente, o considerado, achou-se preferível ir um pouco mais além já que, utilizando apenas aquele critério, a variância explicada seria de 54,602% e se pretendeu que ela fosse de pelo menos 60%, conseguindo-se 62,291% pela introdução de mais um factor (valor próprio 1,000) (Quadro XXXIX).

EVA - Transportes,S. A.

Quadro XXXIX - Total da variância explicada das variáveis da escala do controlo organizacional

Factor	Antes da rotação			Depois da rotação		
	valor próprio	% variância	% acumulada	valor próprio	% variância	% acumulada
1	3,859	29,684	29,684	2,381	18,318	18,318
2	1,884	14,494	44,178	2,304	17,721	36,039
3	1,355	10,425	54,602	2,168	16,679	52,718
4	1,000	7,689	62,291	1,244	9,573	62,291

Fonte: Inquérito

Por forma a que, dentro do possível, cada uma das variáveis fosse associada a apenas um factor e para facilitar a interpretação destes, recorri ao critério de rotação Varimax sobre uma matriz de 13\*4. A variância total não sofreu alteração mas alteraram-se as correspondentes a cada um dos factores (Quadro XXXIX).

O primeiro factor resultante, com um valor próprio de 2,381 e explicando 18,318% da variância, tem como constituintes as variáveis (P 313) - que influência tem você pessoalmente no que acontece nesta empresa, (P 310) - que influência têm os trabalhadores da empresa em geral no que acontece nesta empresa, (P 312) - que influência tem a sua chefia directa no que acontece nesta empresa. É um factor interpretado como de controlo interno 1, com um forte peso do individual, indo até ao colectivo e à chefia directa (Quadro XL).

O segundo factor, com um valor próprio de 2,304 e explicando uma variância de 17,721%, é composto por 4 variáveis: que influência tem o Governo no que acontece nesta empresa (P 32), que influência tem a União Europeia no que acontece nesta empresa (P 31), que influência têm as autarquias no que acontece nesta empresa (P 35), que influência têm as outras empresas da concorrência no que acontece nesta empresa (P 36). É um factor que explica a percepção do controlo da dinâmica da empresa por agentes externos com maior prevalência dos que têm competências legislativas (Quadro XL).

O terceiro factor, apresenta um valor próprio de 2,168 e explica 16,679% da variância. É integrado por três variáveis: que influência tem a Administração da empresa no que acontece na empresa (P 37), que influência tem o seu Director no que acontece nesta empresa (P 311), que influência têm as chefias em geral no que acontece nesta empresa (P 39). É um factor centrado na explicação do controlo do locus organizacional por agentes internos 2, sendo a percepção, neste caso, focada nos dirigentes da empresa (Quadro XL).

O quarto factor, com um valor próprio de 1,244 e explicando 9,573% da variância, compõe-se por duas variáveis: que influência tem o accionista francês no que acontece nesta empresa (P 34) e que influência tem o Grupo Barraqueiro no que acontece nesta empresa (P 33). Este factor é também entendido como explicando a percepção do controlo organizacional por agentes internos 3, traduzindo a influência dos grandes accionistas (Quadro XL).

#### EVA - Transportes,S. A.

Quadro XL - Pesos factoriais da escala do controlo organizacional

Ítems	Factor1	Factor2	Factor 3	Factor 4
P313 - Que influência tem você pessoalmente no que acontece nesta empresa	0,852			
P310 -Que influência têm os trabalhadores da empresa em geral no que acontece nesta empresa	0,817			
P312 - Que influência tem a sua chefia directa no que acontece nesta empresa	0,598			
P32 - Que influência tem o Governo no que acontece nesta empresa		0,802		
P31 - Que influência tem a União Europeia no que acontece nesta empresa		0,787		
P35 - Que influência têm as Autarquias no que acontece nesta empresa		0,692		
P36 - Que influência têm as outras empresas da concorrência no que acontece nesta empresa		0,553		
P37 - Que influência tem a Administração da empresa no que acontece nesta empresa			0,816	
P311 - Que influência tem o seu director no que acontece nesta empresa			0,754	
P39 - Que influência têm as chefias em geral no que acontece nesta empresa			0,565	
P34 - Que influência tem o accionista francês no que acontece nesta empresa				0,588
P33 - Que influência tem o Grupo Barraqueiro no que acontece nesta empresa				0,562

Fonte: Inquérito

As médias dos scores obtidos destes factores da escala do controlo organizacional, revelam que as opiniões dos inquiridos são a da existência de um influente controlo da dinâmica organizacional por parte dos trabalhadores considerados primeiro individual e depois colectivamente conjuntamente com a chefia directa, que também os dirigentes exercem uma forte influência no que acontece na empresa, assim como os próprios accionistas maioritários, e que a influência dos agentes externos considerados é pouca (Quadro XLI).

#### EVA - Transportes, S. A.

Quadro XLI - Médias dos scores factoriais da escala do controlo organizacional

	Casos		Média	Desvio padrão	Mínimo	Máximo	Dimensões dos factores
	Válidos	Em falta					
Factor 1	293	0	10,8396	2,9997	3,00	15,00	Controlo interno 1
Factor 2	293	0	10,6997	3,5363	4,00	20,00	Controlo externo
Factor 3	293	0	12,5666	2,2114	3,00	15,00	Controlo interno 2
Factor 4	293	0	7,7782	1,7207	2,00	10,0	Controlo interno 3

Fonte: Inquérito

#### Pergunta 4

Esta é uma pergunta que incide sobre os valores organizacionais e que questiona em que medida na empresa se dá importância aos valores que são apresentados.

A matriz sobre a qual incidiu a análise compõe-se de 18 variáveis e 293 indivíduos.

Numa primeira análise baseada na distribuição de frequências, vê-se que os inquiridos percebem a importância que a empresa dá a cada um dos valores apresentados, do seguinte modo: à competência técnica (P 41) é dada grande importância (49,1% no nível 4 e 5 contra 22,5% nos níveis 1 e 2 da escala); à organização centralizada do trabalho (P 42) também é dada grande importância (48,8% responderam nos níveis 4 e 5 enquanto 15% o fizeram nos níveis 1 e 2 da escala); no que respeita à iniciativa (P 43) e ao bem

estar das pessoas (P 44), as opiniões concentram-se nos níveis centrais da escala. No que concerne à estabilidade da empresa (P 45), 68,6% dos inquiridos consideram que lhe é atribuída grande importância, o mesmo acontecendo em relação à competência profissional (P 46) em que 53,6%, afirmam o mesmo. O poder das chefias (P 47), por seu lado, é também percebido como de grande importância para a empresa (67,9% para os níveis 4 e 5 contra 8,9% para os níveis 1 e 2). O peso mais expressivo para a variável do desenvolvimento tecnológico (P 48) recai no nível 3 com 42% de respostas e a (P 49) estabelecimento de procedimentos e normas, tem uma distribuição de respostas nos níveis centrais da escala. É opinião dos inquiridos que a empresa dá pouca importância à antiguidade na empresa (48,5% nos níveis 1 e 2 contra 33,4% nos 4 e 5). Para a variável ouvir a opinião e sugestões das pessoas (P 411) é considerado que a empresa lhe dá pouco valor (47,5% nos níveis 1 e 2 contra 27,6% nos 4 e 5). Quanto ao trabalho em equipa (P 412), ao risco (P 413) e à realização pessoal e profissional (P 414) os valores concentram-se nos três níveis centrais da escala. Às necessidades do mercado (P 415), ao bom ambiente entre as pessoas (P 416) e às boas relações com as chefias (P 417) os inquiridos dão a opinião de que a empresa lhes dá bastante valor. Apuraram-se as seguintes percentagens no somatório dos níveis 4 e 5 e respectivamente para cada uma delas: 62,1%; 53,3% e 65,8%. Sobre a possibilidade de participar em tomadas de decisão (P 418) é percebido que a empresa dá pouca importância a este valor organizacional já que 52,9% das respostas caem nos níveis 1 e 2 da escala (Quadro XLII).

EVA - Transportes, S. A.

Quadro XLII - Distribuição percentual de frequências

Pergunta 4 - Na sua opinião, em que medida nesta empresa se dá importância a cada um dos seguintes valores organizacionais?

	1 % linha	2 % linha	3 % linha	4 % linha	5 % linha	Total % linha
1 - Competência técnica	4,8	17,7	28,3	37,2	11,9	100,0
2 - Organização centralizada do trabalho	3,1	11,9	36,2	38,9	9,9	100,0
3 - Iniciativa	7,8	26,6	29,7	27,6	8,2	100,0
4- Bem estar das pessoas	13,3	22,2	27,3	26,3	10,9	100,0
5 - Estabilidade da empresa	2,0	6,8	22,5	39,9	28,7	100,0
6 - Competência profissional	6,5	14,3	25,6	28,7	24,9	100,0
7 - Poder das chefias	1,4	7,5	23,2	38,9	29,0	100,0
8 - Desenvolvimento tecnológico e inovação nos procedimentos	3,4	17,4	42,0	27,6	9,6	100,0
9 - Estabelecimento de procedimentos e normas	3,4	20,1	36,9	31,4	8,2	100,0
10 - Antiguidade na empresa	18,8	29,7	18,1	23,5	9,9	100,0
11 - Ouvir a opinião e sugestões das pessoas	18,8	28,7	24,9	20,8	6,8	100,0
12 - Trabalho em equipa	8,2	22,2	33,8	26,3	9,6	100,0
13 - Risco	12,6	26,6	34,1	20,5	6,1	100,0
14 - Realização pessoal e profissional	7,5	20,1	34,8	26,6	10,9	100,0
15 - Necessidades do mercado (novos serviços)	3,1	7,5	27,3	43,0	19,1	100,0
16 - Bom ambiente entre as pessoas	6,5	13,3	27,0	30,4	22,9	100,0
17 - Boas relações com as chefias	3,4	9,2	21,5	33,4	32,4	100,0
18 - Possibilidade de participar em tomadas de decisão	25,9	27,0	27,3	14,3	5,5	100,0

Fonte: Inquérito

Aplicou-se, de seguida, uma análise factorial por componentes principais. O resultado apurado pela estatística Kaiser - Meyer - Olkin (0,921) e o teste de Bartlett (0,000) não desaconselham para esta matriz de correlações (18\*18), este tipo de análise. Para a escolha do número de factores a reter e embora o critério de Kaiser (valores próprios maiores do que 1) tenha sido genericamente o considerado, achou-se preferível ir um

pouco mais além para que a variância explicada atingisse os 60%, já que utilizando apenas aquele critério a variância explicada era de 55,744. Conseguiu-se alcançar o objectivo pretendido pela introdução de mais um factor, com valor próprio de 0,911 (Quadro XLIII).

EVA - Transportes, S. A.  
 Quadro XLIII - Total da variância explicada das variáveis da escala dos valores organizacionais

Factor	Antes da rotação			Depois da rotação		
	Valor próprio	% variância	% acumulada	valor próprio	% variância	% acumulada
1	7,392	41,065	41,065	4,171	23,172	23,172
2	1,432	7,955	49,020	2,470	13,724	36,896
3	1,210	6,724	55,744	2,191	12,172	49,068
4	0,911	5,063	60,808	2,113	11,740	60,808

Fonte: Inquérito

Por forma a que cada uma das variáveis fosse associada a apenas um factor e para facilitar a interpretação destes, procedeu-se ao critério de rotação Varimax sobre uma matriz de 18\*4. A variância total não sofreu alteração com a rotação mas alteraram-se as variâncias correspondentes a cada um dos factores (Quadro XLIII).

O primeiro factor extraído, com um valor próprio de 4,171 e uma variância explicada de 23,172%, tem como constituintes as variáveis (P 411) - na sua opinião em que medida nesta empresa se dá importância a ouvir a opinião e sugestões das pessoas; (P 418) - na sua opinião em que medida nesta empresa se dá importância à possibilidade de participar em tomadas de decisão; (P 412) - na sua opinião em que medida nesta empresa se dá importância ao trabalho em equipa; (P 410) - na sua opinião em que medida nesta empresa se dá importância à antiguidade na empresa; (413) - na sua opinião, em que medida nesta empresa se dá importância ao risco; (P 43) - na sua opinião em que medida nesta empresa se dá importância à iniciativa; (P 414) - na sua opinião em que medida nesta empresa se dá importância à realização pessoal e profissional: É um factor que tem

a ver com a possibilidade que os trabalhadores têm de intervir no funcionamento da empresa, podendo ser interpretado como de participação (Quadro XLIV).

O segundo factor, com um valor próprio de 2,470 e explicando uma variância de 13,724%, é composto por 4 variáveis: na sua opinião em que medida nesta empresa se dá importância ao bom ambiente entre as pessoas (P 416); na sua opinião em que medida nesta empresa se dá importância às necessidades do mercado (novos serviços) (P 415); na sua opinião em que medida nesta empresa se dá importância às boas relações com as chefias (P 417); na sua opinião em que medida nesta empresa se dá importância à estabilidade da empresa (P 45). Face às variáveis que se agregam neste factor e que têm a ver com uma boa relação entre as pessoas e uma estabilidade interna temperada com as necessidades do mercado, ele pode ser interpretado como de estilo de relações humanas (Quadro XLIV).

O terceiro factor, com um valor próprio de 2,191 e explicando uma variância de 12,172%, é composto por três variáveis: (P 41) - na sua opinião em que medida nesta empresa se dá importância à competência técnica; (P 46) - na sua opinião em que medida nesta empresa se dá importância à competência profissional; (P 44) - na sua opinião em que medida nesta empresa se dá importância ao bem estar das pessoas. É um factor que se organiza em torno das competências técnica e profissional, aliada ao bem estar pessoal, o que pode interpretar-se como estando ligado aos valores de competência individual e estabilidade (Quadro XLIV).

O quarto factor extraído, com um valor próprio de 2,113 e explicando 11,740% da variância, compõe-se por três variáveis: (P 49) - na sua opinião em que medida nesta empresa se dá importância ao estabelecimento de procedimentos e normas; (P 47) - na sua opinião em que medida nesta empresa se dá importância ao poder das chefias; na sua opinião em que medida nesta empresa se dá importância à organização centralizada do trabalho (P 42). É um factor que representa os valores organizacionais que se organizam no que se pode interpretar como poder burocrático (Quadro XLIV).

EVA - Transportes, S. A.

Quadro XLIV - Pesos factoriais da escala dos valores organizacionais

Items	Factor 1	Factor 2	Factor 4	Factor 5
P 411 - Na sua opinião em que medida nesta empresa se dá importância a ouvir a opinião e sugestões das pessoas	0,750			
P 418 - Na sua opinião em que medida nesta empresa se dá importância à possibilidade de participar em tomadas de decisão	0,711			
P 412 - Na sua opinião em que medida nesta empresa se dá importância ao trabalho em equipa	0,618			
P 410 - Na sua opinião em que medida nesta empresa se dá importância à antiguidade na empresa	0,694			
P 413 - Na sua opinião em que medida nesta empresa se dá importância ao risco	0,614			
P 43 - Na sua opinião em que medida nesta empresa se dá importância à iniciativa	0,614			
P 414 - Na sua opinião em que medida nesta empresa se dá importância à realização pessoal e profissional	0,606			
P 416 - Na sua opinião em que medida nesta empresa se dá importância ao bom ambiente entre as pessoas		0,705		
P 415 - Na sua opinião em que medida nesta empresa se dá importância às necessidades do mercado (novos serviços)		0,701		
P 417 - Na sua opinião em que medida nesta empresa se dá importância às boas relações com as chefias		0,664		
P 45 - na sua opinião em que medida nesta empresa se dá importância à estabilidade da empresa		0,563		
P 41 - Na sua opinião em que medida nesta empresa se dá importância à competência técnica			0,675	
P 46 - Na sua opinião em que medida nesta empresa se dá importância à competência profissional			0,626	
P 44 - Na sua opinião em que medida nesta empresa se dá importância ao bem estar das pessoas			0,505	
P 49 - Na sua opinião em que medida nesta empresa se dá importância ao estabelecimento de procedimentos e normas				0,779
P 47 - Na sua opinião em que medida nesta empresa se dá importância ao poder das chefias				0,687
P 42 - Na sua opinião em que medida nesta empresa se dá importância à organização centralizada do trabalho				0,577

Fonte: Inquérito

As médias obtidas dos scores factoriais da escala dos valores organizacionais, revelam um forte pendor positivo e portanto que a empresa dá muita importância, a um estilo de relações humanas estáveis e de bom relacionamento entre os trabalhadores, à competência técnica e profissional e à organização burocrática do poder. É entendido pelos trabalhadores que a empresa valoriza pouco a participação (Quadro XLV).

## EVA - Transportes, S. A.

Quadro XLV - Médias dos scores factoriais da escala dos valores organizacionais

	Casos		Média	Desvio padrão	Mínimo	Máximo	Dimensões dos factores
	válidos	em falta					
Factor 1	293	0	19,9352	5,9437	8,00	34,00	Participação
Factor 2	293	0	14,8601	3,2209	4,00	20,00	Relações humanas
Factor 3	293	0	9,8430	2,8494	3,00	15,00	Competência individual e estabilidade
Factor 4	293	0	10,4812	2,2061	3,00	15,00	Poder

Fonte: Inquérito

### Pergunta 5

É uma pergunta que se debruça sobre o modo como os trabalhadores percebem a empresa.

A matriz de análise é composta por 293 indivíduos e 18 variáveis. Aos itens (P 51) - nesta empresa cada um é responsabilizado pelos seus actos; (P 54) - nesta empresa é pedida a responsabilidade pela qualidade do trabalho a cada um; (P 55) - todas as áreas da empresa trabalham para os mesmos objectivos; (P 57) esta empresa preocupa-se com a organização e a estruturação do trabalho; (P 59) - o funcionamento desta empresa depende do empenhamento individual; (P 510) - nesta empresa o melhor é evitar as críticas abertas; (P 511) - nesta empresa tem sempre de se pedir a aprovação à chefia; (P 514) - nesta empresa as promoções dependem das influências da chefia na direcção; (P 515) - nesta empresa há apoio informal do chefe e colegas em situação difícil; (P 516) - nesta empresa há boas relações informais entre as pessoas; as respostas maioritárias são de forte concordância. Em todas elas o somatório dos níveis 4 e 5 ultrapassam os 50%. Pelo contrário, às variáveis (P 52) - esta empresa tem um sistema de promoções que incentiva a qualidade do trabalho e (P 512) - nesta empresa existem uma série de “miniempresas” internas que não dialogam, mais de 50% das respostas são de discordância (níveis 1 e 2). Quanto às variáveis (P 53) - nesta empresa há uma gestão integrada das várias partes da empresa e (P 56) - a empresa corre riscos calculados na altura própria, as respostas têm tendência central. O item (P 517) - nesta empresa as relações entre as pessoas não são fáceis, é apreciado maioritariamente com a

discordância dos inquiridos (46,4% nos níveis 1 e 2 contra 25,3% nos níveis 4 e 5), assim como o item (P 518) - nesta empresa os incentivos que os trabalhadores recebem ultrapassam as censuras (41,6% nos níveis 1 e 2 contra 19,8% nos níveis 4 e 5) (Quadro XLVI).

EVA - Transportes, S. A.

Quadro XLVI - Distribuição percentual de frequências

Pergunta 5 - Em que grau concorda ou discorda com cada uma das seguintes proposições?

	1 % linha	2 % linha	3 % linha	4 % linha	5 % linha	Total % linha
1 - Nesta empresa cada um é responsabilizado pelos seus actos	4,1	8,5	13,0	30,0	44,4	100,0
2 - Esta empresa tem um sistema de promoções que incentiva a qualidade de trabalho	31,4	26,3	25,3	15,0	2,0	100,0
3 - Nesta empresa há uma gestão integrada das várias partes da empresa	5,1	17,7	37,9	31,1	8,2	100,0
4 - Nesta empresa é pedida a responsabilidade pela qualidade do trabalho a cada um	6,8	13,0	18,8	34,1	27,3	100,0
5 - Todas as áreas da empresa trabalham para os mesmos objectivos	2,7	10,2	24,9	31,7	30,4	100,0
6 - A empresa corre riscos calculados na altura própria	6,8	17,1	44,0	21,8	10,2	100,0
7 - Esta empresa preocupa-se com a organização e a estruturação do trabalho	6,8	15,7	27,0	36,9	13,7	100,0
8 - Nesta empresa aproveitam-se totalmente os quadros técnicos	5,8	26,3	32,8	26,6	8,5	100,0
9 - O funcionamento desta empresa depende do empenhamento individual	8,5	10,9	21,2	30,7	28,7	100,0
10 - Nesta empresa o melhor é evitar as críticas abertas	9,2	10,2	17,7	26,3	36,5	100,0
11 - Nesta empresa tem sempre de se pedir a aprovação à chefia	2,0	7,5	17,1	27,6	45,7	100,0
12 - Nesta empresa existem uma série de "miniempresas" internas que não dialogam	20,5	30,4	24,9	16,0	8,2	100,0
13 - Nesta empresa valoriza-se a rotina	11,6	19,1	39,6	20,1	9,6	100,0
14 - Nesta empresa as promoções dependem das influências da chefia na direcção	8,9	13,0	26,3	33,4	18,4	100,0
15 - Nesta empresa há apoio informal do chefe e colegas em situação difícil	8,5	10,6	30,4	33,1	17,4	100,0
16 - Nesta empresa há boas relações informais entre as pessoas	5,5	7,8	29,4	36,2	21,2	100,0
17 - Nesta empresa as relações entre as pessoas não são fáceis	15,0	31,4	28,3	18,8	6,5	100,0
18 - Nesta empresa os incentivos que os trabalhadores recebem ultrapassam as censuras	17,7	23,9	38,6	15,4	4,4	100,0

Fonte: Inquérito

O momento seguinte de análise desta escala, foi uma análise factorial por componentes principais (AFCP). O resultado apurado pela estatística Kaiser - Meyer - Olkin (0,808) e o teste de Bartlett (0,000), comprovam que para esta matriz de correlações (18\*18), é adequado este tipo de análise. Para a escolha do número de factores a reter e ainda que o critério de Kaiser tenha sido genericamente o considerado, achou-se preferível introduzir mais um factor por forma a que a variância total explicada atingisse pelo menos os 60%, a qual se conseguiu mesmo ultrapassar (Quadro XLVII).

#### EVA - Transportes, S.A.

Quadro XLVII - Total da variância explicada das variáveis da escala de valores organizacionais

Factor	Antes da rotação			Depois da rotação		
	Valor próprio	% variância	% acumulada	Valor próprio	% Variância	% Acumulada
1	4,355	24,192	24,192	2,682	14,900	14,900
2	1,914	10,636	34,827	2,426	13,477	28,378
3	1,621	9,006	43,834	1,783	9,904	38,282
4	1,192	6,624	50,457	1,694	9,411	47,693
5	1,001	5,559	56,016	1,244	6,911	54,604
6	0,954	5,301	61,317	1,208	6,713	61,317

Fonte: Inquérito

Por forma a que cada uma das variáveis fosse associada apenas a um factor e para facilitar a interpretação destes, procedeu-se à rotação dos factores utilizando o critério Varimax sobre uma matriz de 18\*6. A variância total não sofreu alteração com a rotação mas alteraram-se as variâncias correspondentes a cada um dos factores (Quadro XLVII). O primeiro factor extraído, com um valor próprio de 2,682 e explicando uma variância de 14,9%, tem como componentes as variáveis (P 51) - nesta empresa, cada um é responsabilizado pelos seus actos, (P 55) - todas as áreas da empresa trabalham para os mesmos objectivos, (P 54) - nesta empresa é pedida a responsabilidade pela qualidade do trabalho a cada um, (P 511) - nesta empresa tem sempre de se pedir a aprovação à chefia. É um factor que agrupa items que relevam a importância dada à responsabilidade

individual, ao trabalho para atingir os mesmos objectivos e à hierarquia formal e que se interpreta como conservadorismo individualista (Quadro XLVIII).

O segundo factor, com um valor próprio de 2,426 e explicando uma variância de 13,477%, é composto pelas variáveis (P 518) - nesta empresa os incentivos que os trabalhadores recebem ultrapassam as censuras, (P 52) - esta empresa tem um sistema de promoções que incentiva a qualidade do trabalho, (P 58) - nesta empresa aproveitam-se totalmente os quadros técnicos, (P 53) - nesta empresa há uma gestão integrada das várias partes da empresa. Este factor agrupa items que referem a importância dos incentivos no aproveitamento dos trabalhadores e a gestão integrada das várias partes da empresa sendo entendido como correspondendo a uma percepção da empresa baseada na motivação e na integração organizacional (Quadro XLVIII).

O terceiro factor, com um valor próprio de 1,783 e explicando 9,904% da variância, é composto por três variáveis: (P 514) - nesta empresa as promoções dependem das influências da chefia na direcção, (P 513) - nesta empresa valoriza-se a rotina, (P 510) - nesta empresa o melhor é evitar as críticas abertas. É um factor que integra variáveis que enunciam a percepção da empresa baseada no poder hierárquico, na rotina e na evitação de críticas, o que se entende como conservadorismo na gestão (Quadro XLVIII).

O quarto factor, com um valor próprio de 1,694 e uma variância explicada de 9,411%, resulta das variáveis (P 515) - nesta empresa há apoio informal do chefe e colegas em situação difícil, (P 517) - nesta empresa as relações entre as pessoas não são fáceis, (P 516) - nesta empresa há boas relações informais entre as pessoas. É um factor que inclui items que revelam a percepção da empresa centrada nas relações informais (Quadro XLVIII).

O quinto factor é composto pela variável (P 59) - o funcionamento desta empresa depende do empenhamento individual e é interpretado como a percepção da empresa focada no empenho individual (Quadro XLVIII).

O sexto factor é constituído pela variável (P 56) - a empresa corre riscos calculados na altura própria e interpreta-se como agressividade comercial (Quadro XLVIII).

EVA - Transportes, S. A.

Quadro XLVIII - Pesos factoriais da escala de percepção da empresa

Items	Fact 1	Fact 2	Fact 3	Fact 4	Fact 5	Fact 6
P51 - Nesta empresa cada um é responsabilizado pelos seus actos	0,755					
P55 - Todas as áreas da empresa trabalham para os mesmos objectivos	0,699					
P54 - Nesta empresa é pedida a responsabilidade pela qualidade do trabalho a cada um	0,641					
P511 - Nesta empresa tem sempre de se pedir a aprovação à chefia	0,582					
P518 - Nesta empresa os incentivos que os trabalhadores recebem ultrapassam as censuras		0,748				
P52 - Esta empresa tem um sistema de promoções que incentiva a qualidade do trabalho		0,719				
P58 - Nesta empresa aproveitam-se totalmente os quadros técnicos		0,673				
P53 - Nesta empresa há uma gestão integrada das várias partes da empresa		0,535				
P514 - Nesta empresa as promoções dependem das influências da chefia na direcção			0,787			
P513 - Nesta empresa valoriza-se a rotina			0,651			
P510 - Nesta empresa o melhor é evitar as críticas abertas			0,574			
P515 - Nesta empresa há apoio informal do chefe e colegas em situação difícil				0,689		
P517 - Nesta empresa as relações entre as pessoas não são fáceis				-0,680		
P516 - Nesta empresa há boas relações informais entre as pessoas				0,619		
P59 - O funcionamento desta empresa depende do empenhamento individual					0,842	
P56 - A empresa corre riscos calculados na altura própria						0,783

Fonte: Inquérito

As médias dos scores obtidos dos factores da escala de percepção da empresa, revelam que as opiniões dos trabalhadores vão no sentido da percepção desta com uma carga elevada no individualismo e conservadorismo, um fraco pendor motivacional e um manifesto peso do poder hierárquico e do conservadorismo da gestão, com boas relações informais e bastante agressividade comercial (Quadro XLIX).

EVA - Transportes, S. A.

Quadro XLIX - Médias dos scores factoriais da escala de percepção da empresa

	Casos		Média	Desvio padrão	Mínimo	Máximo	Dimensões dos factores
	Válidos	Em falta					
Factor 1	293	0	15,4846	3,2399	6,00	20,00	conservadorismo individualista
Factor 2	293	0	11,2014	3,1182	4,00	20,00	motivação e integração organizacional
Factor 3	293	0	10,0717	2,6532	3,00	15,00	conservadorismo na gestão
Factor 4	293	0	9,7031	1,9366	3,00	15,00	relações informais
Factor 5	293	0	3,6007	1,2445	1,00	5,00	empenhamento individual
Factor 6	293	0	3,5973	1,0735	1,00	5,00	agressividade comercial

Fonte: Inquérito

Pergunta 6

Esta é uma pergunta aberta, em que se pretendia que os inquiridos abordassem qualquer tema que entendessem ainda não ter sido abordado.

Embora apenas tenham respondido a esta questão 21 dos inquiridos, uma percentagem de 7,2% relativamente aos respondentes, o que me parece pouco para conclusões, acho, contudo, que se podem retirar alguns indícios de preocupação que podem ser complementadores da análise global. Assim, parece-me desenharem-se alguns desejos de melhoria dos recursos (frota e pessoal), das instalações (passageiros e oficinas), da remuneração, da comunicação e das condições de trabalho (Quadro L).

EVA - Transportes, S. A.

Quadro L - P6 - Tem alguma coisa a dizer sobre a empresa que não tenha sido contemplado neste questionário?

Número de respondentes	Temas	Número de abordagens a cada tema
21	Melhorar a frota	10
	Mais cuidado na selecção de pessoal	1
	Melhorar instalações (passageiros/oficiais)	3
	Melhorar a remuneração	4
	Falta de informação descendente	3
	Melhorar condições de trabalho	4

Fonte: Inquérito

Para a identificação de sub-culturas na empresa, procedi, numa primeira fase, à exploração de diferenças entre os grupos profissionais, em relação a cada um dos factores encontrados na análise factorial por componentes principais e no que respeita às perguntas direccionadas para a cultura organizacional. Utilizei a anova one-way.

No que concerne à pergunta número três (que influência têm os seguintes grupos ou pessoas no que acontece nesta empresa), o nível de significância de F, leva à confirmação da hipótese nula, não havendo diferenças significativas observadas entre grupos, com base nos factores do controlo organizacional (Factor 1: controlo interno 1 = 0,099; Factor 2: controlo externo = 0,178; Factor 3: controlo interno 2 = 0,099 e Factor 4: controlo interno 3 = 0,315).

No que respeita à pergunta número quatro (Na sua opinião, em que medida nesta empresa se dá importância a cada um dos seguintes valores organizacionais?), o nível de significância de F, leva à confirmação da existência de diferenças significativas entre grupos, em relação aos factores 2 e 3 (Factor 1: participação = 0,126; Factor 2: estilo de relações humanas = 0,01; Factor 3: competência individual e estabilidade = 0,000 e Factor 4: poder = 0,80). Para saber entre que grupos é que esta diferença existia, e porque o teste F não no-lo diz, apliquei o teste Tukey HSD, tendo detectado que com base no factor do estilo de relações humanas, havia diferenças significativas de médias entre os administrativos e os motoristas e que com base no factor de competência individual e estabilidade, essas diferenças se estabeleciam entre os administrativos com as oficinas e os outros e também entre as oficinas e os outros.

Quanto à pergunta número cinco (Em que grau concorda ou discorda com cada uma das seguintes proposições?), o nível de significância de F, leva à confirmação da existência de diferenças significativas entre grupos em relação ao segundo factor (Factor 1: conservadorismo individualista = 0,258; Factor 2: motivação e integração organizacional = 0,001; Factor 3: conservadorismo na gestão = 0,66; Factor 4: relações informais = 0,629; Factor 5: empenhamento individual = 0,161; Factor 6: agressividade comercial = 0,079). Para saber entre que grupos é que esta diferença existia, e porque o teste F não no-lo diz, apliquei o teste Tukey HSD, tendo detectado que com base no factor motivação e integração organizacional, havia diferenças significativas de médias entre os administrativos e a administração e direcção, os motoristas e os outros.

Como consequência de toda a análise já efectuada e dos objectivos perseguidos, impunha-se, agora, detectar a existência de grupos homogéneos. Procedi a uma análise de cluster. Quer o quadro de aglomeração quer o dendograma, apresentam a existência de um único cluster. Isto é, existe apenas um grupo homogéneo na organização.

## Conclusão

Para a descrição do perfil cultural da organização, utilizaram-se as respostas às perguntas números três, quatro e cinco do questionário administrado, que se referem, à semelhança do usado por Vala et al (1994), às dimensões do controlo organizacional, dos valores organizacionais e da percepção da empresa.

Genericamente, pode afirmar-se que o controlo da dinâmica organizacional está situado no interior da organização, dando-se pouco destaque ao controlo externo. Que dos valores organizacionais se destacam, pela avaliação negativa, a participação e, pela avaliação positiva, um estilo de relações humanas estáveis e de bom relacionamento entre os actores, a competência técnica e profissional e o favorecimento de um poder centralizado. Que da percepção da empresa se distinguem uma carga elevada do individualismo, do conservadorismo da gestão, da agressividade comercial, e boas relações informais, e, fracas motivação e integração organizacional.

Apenas se revelou a existência de um grupo homogéneo na empresa, apesar de se apurarem algumas diferenças entre o grupo profissional dos administrativos e outros grupos profissionais, em alguns dos factores encontrados e conforme atrás analisado.

## VII - CONSIDERAÇÕES FINAIS

No pós 25 de Abril de 1974, a Empresa de Viação Algarve, Lda., (E.V.A., Lda.), foi nacionalizada, arrastando, por via do capital que aí detinha, a Empresa Rodoviária do Sotavento do Algarve, Lda.. Estas duas empresas, conjuntamente com as demais empresas de transporte rodoviário nacionalizadas, integraram a ex-Rodoviária Nacional, E.P..

As duas organizações referidas, operavam, uma no sotavento algarvio, conforme a própria designação social indica, abrangendo, ainda, a região mais oriental do Baixo Alentejo, chegando a Beja. A outra, na zona central do Algarve, desde Faro a Portimão e penetrando também, na área central do Baixo Alentejo, fazendo ligações diárias de Faro para Lisboa e Beja e vice-versa. Para além da actividade de transporte rodoviário de passageiros, a E.V.A., Lda. dedicava-se à hotelaria, ao aluguer de automóveis sem condutor e à organização de excursões, possuindo um hotel, um “rent-a-car” e uma agência de viagens.

Estas duas organizações, com o conjunto das actividades referidas, constituíram o C.O.P. 10 (Centro Operacional de Passageiros) da ex-Rodoviária Nacional, com sede em Faro. Por volta dos anos de 1976/77, com a separação das actividades e o redimensionamento das empresas, a E.V.A., Lda., a Empresa Rodoviária do Sotavento do Algarve, Lda., e uma parte da Setubalense, Lda., correspondente às concessões que esta empresa detinha na parte mais ocidental do Algarve (região de Lagos), formaram o C.E.P. 9 (Centro de Exploração de Passageiros) da ex-Rodoviária Nacional, E.P., e passaram a dedicar-se exclusivamente ao transporte rodoviário de passageiros e mercadorias.

No fim da década de oitenta, a ex-Rodoviária Nacional, E.P., fruto das novas políticas governamentais e visando já a preparação para as privatizações que iriam ter lugar, transforma-se na ex-Rodoviária Nacional Investimentos e participações, S.A., entidade de direito privado, com capitais inteiramente públicos.

Conforme deliberação da Assembleia Geral da ex-Rodoviária Nacional Investimentos e Participações, S.A., constante da acta nº1/91 de 31 de Janeiro, por cisão simples, são

criadas diversas empresas, entre elas a Rodoviária do Algarve, S.A., que não é mais que o C.E.P. 9 atrás referido.

Em 1992, em sessão da Bolsa de Valores de Lisboa, a Rodoviária do Algarve, S.A., é adquirida pelo Grupo Barraqueiro, que lhe altera a firma para EVA Transportes, S.A., e procede a diversas reestruturações, nomeadamente em termos organizacionais e quadro de efectivos, paralelamente à sedimentação de um mercado mais concorrencial na área comercial e à entrada de empresas e capitais estrangeiros no sector.

Refira-se que as estratégias e as políticas gerais desde as nacionalizações até às privatizações, assentavam na procura do equilíbrio económico-financeiro, na uniformização de procedimentos nas diferentes empresas então constituídas e que provinham das 93 nacionalizadas, e na constituição do espírito de grupo.

É com este pano de fundo e mais os argumentos já atrás adiantados, que se colocaram as seguintes questões de partida:

- Como se processa o serviço interno na EVA Transportes, S.A., sob o ponto de vista dos clientes internos?
- Que evolução organizativa se verificou na empresa nos últimos quinze anos?
- Como se qualificaram os recursos humanos?

E é considerando estas e outras questões, como, por exemplo, a relevância dada ao cliente interno no seu duplo papel de receptor e fornecedor de serviços aos seus colegas, a importância da satisfação, da comunicação, da participação, da capacidade de resposta, para que exista e se possa melhorar a qualidade dos serviços internos, que se definiu o seguinte objectivo geral desta investigação:

- Avaliar a qualidade do serviço interno na EVA Transportes, S.A., na perspectiva dos clientes internos.

E, porque a melhoria da qualidade dos serviços implica mudanças por parte dos actores, importa identificar a cultura organizacional, para aquilatar da sua adequação ou necessidade de alteração para o desenvolvimento do sistema de qualidade. Assim, os objectivos específicos:

- Descrever o perfil cultural da organização.
- Identificar e analisar os perfis culturais dos diferentes agrupamentos profissionais.

Embora as respostas a estas perguntas de investigação e aos objectivos geral e específicos já tenham sido dadas ao longo do trabalho, vou ainda sintetizá-las, como antecâmara das recomendações que a seguir farei.

A organização da EVA Transportes, S.A. esteve desde a nacionalização até meados dos anos oitenta, fortemente dependente da estrutura da própria ex-Rodoviária Nacional, E.P., de que, aliás, fazia parte. A necessidade de uniformizar critérios, de standardizar procedimentos, contribuíram para a centralização do poder na sede (Lisboa), ao mesmo tempo que aí se formou toda uma série de órgãos de staff para apoio ao Conselho de Gerência, que criaram manuais de procedimentos que obrigavam a cumprir, zelosamente, já que, os mais diversos pareceres, para as mais diversas situações, eram dados por esse corpo de técnicos e acompanhavam as propostas que eram feitas, para decisão do Conselho. Foi a época da burocracia mecanicista na ex-Rodoviária Nacional, E.P., e em que não havia praticamente nenhuma autonomia das organizações regionais. No entanto, face à dimensão da empresa, à distância, à burocracia, este modelo, criada que foi a uniformização de procedimentos, quase paralisava a empresa e esgotou-se.

Assistiu-se, então, a partir de meados dos anos 80 e até à reprivatização, à institucionalização de um modelo em que havia grande pendor para a departamentalização. De facto, os Centros passaram a dispôr de muito maior autonomia, respondendo o Director do Centro perante o Conselho de Gerência da Rodoviária Nacional, E.P., pelos resultados com que se comprometiam anualmente. É nesta fase, que a tecnoestrutura das organizações regionais se impõe ao seu Director, fazendo uso dos manuais existentes e que não tinham sido revogados, criando uma configuração estrutural regional que pode classificar-se de burocracia mecanicista.

A reprivatização traz um novo Conselho de Administração, centralização, redução dos níveis hierárquicos, diminuição muito sensível do efectivo, ligações directas da administração a vários executivos, aproximando-se a organização da estrutura simples, ainda que, com laivos de burocracia mecanicista cada vez mais ténues.

A qualificação dos recursos humanos, por seu lado, fez-se sentir e, durante todo o período em análise, por via da formação, das experiências vividas e das admissões do pessoal com habilitações de base, sempre que possível, acima das possuídas pelos que já trabalhavam na empresa.

A qualidade do serviço interno, na perspectiva dos clientes internos, merece avaliação positiva no que diz respeito à:

- Capacidade de resposta atempada e correcta;
- Credibilidade no papel e decisões dos outros trabalhadores da unidade;
- Comunicação horizontal no local de trabalho;
- Compreensão das capacidades e necessidades específicas dos trabalhadores;
- Disponibilidade para o trabalho;
- Informação à chefia do modo como o trabalho decorreu;
- Confiança nas suas próprias capacidades, nos equipamentos e no bom serviço interno;
- Satisfação com o contexto organizacional em que o trabalho se desenrola.

Por outro lado, merece avaliação negativa quanto:

- À comunicação vertical descendente;
- À satisfação com a remuneração e a carreira profissional;
- Ao envolvimento, à participação dos trabalhadores na gestão.

A descrição da cultura organizacional faz-se atendendo às três grandes dimensões que no estudo a enquadram: o controlo da dinâmica organizacional, os valores e a percepção da empresa.

Na dinâmica do controlo organizacional, emerge a carga atribuída ao individual e ao controlo interno, quer dos trabalhadores em geral, dos dirigentes da empresa ou dos accionistas. Releva-se o pouco peso atribuído aos órgãos externos e, nomeadamente, os representativos dos trabalhadores (sindicatos).

Nos valores percebidos, destacam-se a importância que os clientes internos entendem que a empresa atribui ao sistema burocrático, à competência e à estabilidade, assim como a um sistema de relações humanas estáveis. A participação é compreendida como sendo pouco valorizada pela organização.

Na percepção da empresa, valorizam-se o empenhamento individual, as boas relações informais, a agressividade comercial e o conservadorismo da gestão consubstanciado no poder hierárquico formal, na rotina e no evitamento das críticas. A motivação e a integração organizacional são avaliadas como pouco conseguidas na instituição.

Detectou-se apenas um grupo homogéneo, que é a própria organização. Não houve, portanto, identificação de diferenças significativas entre os vários grupos profissionais, se

bem que haja o entendimento de que os administrativos têm algumas diferenças relativamente a outros grupos, conforme já especificado, mas não suficientes para a definição de grupos homogêneos distintos.

A final, pode-se afirmar que a avaliação da qualidade do serviço interno permitiu detectar alguns pontos fracos, nomeadamente ao nível da satisfação material dos clientes internos e da comunicação e, bem assim, a existência de uma cultura organizacional demasiado sustentada no individualismo e no conservadorismo da gestão, com pouca valorização da participação. Revela-se ainda, a existência de um único grupo homogêneo na empresa.

Resta lembrar que o modelo teórico desenhado para este trabalho, assenta, por um lado, na ligação intrínseca entre a qualidade e a cultura organizacional e, por outro, na avaliação positiva de um determinado conjunto de dimensões que lhes são próprias.

À qualidade do serviço interno, é inerente a capacidade de resposta atempada e correcta e tem por base a cadeia cliente/fornecedor internos e não existe sem a satisfação, a comunicação, a partilha, o conhecimento da empresa, dos seus objectivos, das suas políticas e das suas estratégias. Cada um dos membros da instituição tem que saber qual é o seu trabalho e qual é o contributo que dá para atingir as metas que se propõem e, a sua qualificação e melhoria contínuas, implicam formação.

A cultura organizacional é construída, deve ter em atenção a história da empresa, as normas, os heróis, os símbolos, os rituais e os valores da partilha, da participação, das boas relações informais, do trabalho de equipa. Pode-se mudar mas, com persistência e participação e, tendo em consideração, quer os factores internos, quer os externos, que a influenciam, necessariamente, nesta era em que a economia e os valores se tendem a globalizar crescentemente.

Face ao estudo concretizado e às considerações que se têm vindo a fazer, é pertinente propôr as seguintes recomendações:

- Fomentar a alteração da perspectiva dos trabalhadores de que são mais censurados do que incentivados, premiando-os e encorajando-os e utilizando sistemas de comunicação mais abertos e trabalho de equipa mais consistente;
- Incrementar as acções de formação iniciais e de acompanhamento, que se devem desenrolar no interior e no exterior da empresa, dirigidas em função das necessidades

detectadas e que para além de direccionadas para as práticas profissionais, esclareçam sobre a importância que os agentes externos também têm no funcionamento da empresa, assim como o trabalho de equipa;

- Motivar os motoristas a colaborar na manutenção da frota e na sua limpeza;
- Implementar manuais por grupos funcionais e dossiers de funções individualizadas, para que os trabalhadores saibam quais são os seus deveres, como proceder e a quem se dirigir, clarificando assim os circuitos comunicacionais e contribuindo para uma maior co-participação dos empregados nos objectivos da empresa;
- Estabelecer planos de procedimento em caso de acidentes graves e avarias;
- Estabelecer planos de carreira, de sucessão e de substituição e implementar programas de avaliação de desempenho devidamente formalizados, para que existam metas visíveis por que lutar e assim conseguir uma maior motivação e um trabalho consistente para a realização profissional;
- Provar que está a existir a existência de feed-back às chefias, do modo como decorrem os serviços, utilizar essa informação de forma organizada, para rectificar procedimentos. Devem-se passar a escrito os aspectos mais relevantes e genéricos e introduzir os novos procedimentos nos manuais respectivos, melhorando assim também, pela própria resposta dada, a comunicação vertical descendente e fomentando a participação;
- Descentralizar mais algum poder de decisão para uma chefia intermédia mais responsabilizada e actuante, a quem sejam atribuídos os recursos necessários, que desempenhe um papel de charneira do sistema comunicacional e que fomente equipas de trabalho, evitando, também, deste modo, a excessiva dependência da acção individual;
- Implementar políticas de remuneração com incentivos, para, de alguma forma, obviar à insatisfação remunerativa;
- Atribuir prémios de reconhecimento ao desempenho ou a comportamentos relevantes, não necessariamente ou só, em dinheiro, como meio de cimentar a integração dos trabalhadores;
- Concretizar uma liderança do topo estratégico mais participativa, com esclarecimentos adequados sobre as políticas e as estratégias prosseguidas, melhorando ainda o volume e a qualidade da comunicação interna;
- Melhorar continuamente as condições de trabalho;

- Estudar periodicamente a satisfação dos clientes internos para acompanhar a situação e tomar as decisões aconselhadas pelo evoluir dos resultados da auscultação;
- Implementar e ou desenvolver actividades de âmbito social, que contribuam para o bem estar dos trabalhadores e a coesão da empresa e a identidade do grupo, nomeadamente actividades desportivas, festas de Natal, prémios escolares aos filhos dos trabalhadores, excursões com sentido pedagógico visitando outras empresas e, outras actividades lúdicas.

## BIBLIOGRAFIA

ALGARFINANCIA, Lda

1993 **Relatório do estudo efectuado sobre a imagem da EVA Transportes, S.A., sob o ponto de vista dos clientes externos**, Faro

ALMEIDA, João Ferreira e PINTO, José Madureira

1976 **A Investigação nas Ciências Sociais**, Lisboa: Editorial Presença

AMARO, Rogério Roque

1990 «O “puzzle” territorial dos anos 90-uma territorialidade flexível (e uma nova base para as relações entre nações e regiões) », **Vértice** 33: 39-48

1991 «Lógicas de espacialização da economia portuguesa», **Sociologia-Problemas e Práticas** 10: 161-182

AZNAR, Guy

1998 **Emploi: La Grande Mutation**, Paris: Hachette Littératures

BANK, John

1998 **Qualidade Total-A Essência da Gestão da Qualidade Total**, Mem Martins: Edições Cetop

BARÇANTE, Luiz Cesar

1998 **Qualidade Total-Uma Visão Brasileira-O Impacto Estratégico na Universidade e na Empresa**, Rio de Janeiro: Editora Campus, Lda.

BELL, Judith

1997 **Como Realizar um Projecto de Investigação**, Lisboa: Gradiva - Publicações, Lda.

BENNIS, Warren

1998 «Ser um Líder de Líderes» *in* Rowan Gibson (dir.), **Repensar o Futuro**, Lisboa: Editorial Presença

BERNILLON, A. e CÉRUTTI, O.

1995 **A Qualidade Total-Implementação e Gestão**, Lisboa: Lidel Edições Técnicas Lda.

BERNOUX, Philippe

s/d **A Sociologia das Organizações**, Porto: Rés-Editora, Lda.

BRYMAN, Alan e CRAMER, Duncan

1992 **Análise de Dados em Ciências Sociais - Introdução às Técnicas Utilizando o SPSS**, Oeiras: Celta Editora

- CHAMBEL, Maria José e CURRAL, Luís  
1995 **A Psicossociologia das Organizações**, Lisboa: Texto Editora
- CHIAVENATO, Idalberto  
1993 **Teoria Geral da Administração**, São Paulo: McGraw Hill, Makron Books (vol. 1)
- COSTA, António Firmino da  
1986 «A Pesquisa de Terreno em Sociologia» *in* Augusto Santos Silva e José Madureira Pinto (orgs.), **Metodologia das Ciências Sociais**, Porto: Edições Afrontamento
- COWLING, Alan et al  
1998 **Gerir os Recursos Humanos**, Lisboa: Publicações Dom Quixote
- CREECH, Bill  
1998 **Os Cinco Pilares do TQM**, Lisboa: Publicações Dom Quixote
- CROZIER, Michel  
1994 **A Empresa à Escuta**, Lisboa: Instituto Piaget
- CRUZ, Carlos Vasconcelos e CARVALHO, Óscar  
1994 **Qualidade-Uma Filosofia de Gestão**, Lisboa: Texto Editora, Lda.
- FAURES, Giles  
s/d **Estrutura, Organização e Eficácia da Empresa**, Mem Martins: Edições CETOP
- FERRÃO, João  
1992 **Serviços e Inovação, Novos Caminhos Para o Desenvolvimento Regional**, Oeiras: Celta Editora.
- FERREIRA, J. M. Carvalho et al  
1996 **Psicossociologia das Organizações**, Alfragide: McGraw-Hill de Portugal, Lda.
- FREIRE, Adriano  
1995 **Gestão Empresarial Japonesa-Lições Para Portugal**, Lisboa: Editorial Verbo
- FREIRE, João  
s/d **Sociologia do Trabalho: Uma Introdução**, Porto: Edições Afrontamento
- FRIEDMANN, John  
1996 **Empowerment-Uma Política de Desenvolvimento Alternativo**, Oeiras: Celta Editora

- GALBRAITH, John Kenneth  
 1974 **A Crise Económica de 1929-Anatomia de Uma Catástrofe Financeira**, Lisboa: Publicações Dom Quixote
- GEORGE, Pierre  
 1975 **A Economia da U.R.S.S. e dos E.U.A.**, Lisboa: Publicações Dom Quixote
- GIL, António Carlos  
 1996 **Como Elaborar Projectos de Pesquisa**, São Paulo: Editora Atlas, S.A.
- GOMES, A. Duarte  
 1996 «Cultura Organizacional» *in* Carlos Alves Marques e Miguel Pina e Cunha (coord.), **Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas**, Lisboa Publicações D. Quixote
- HAMPTON, David R.  
 1983 **Administração Contemporânea**, São Paulo: McGraw-Hill, do Brasil
- HANDY, Charles  
 1991 **Deuses da Gestão**, Mem Martins: Edições CETOP
- HOFSTEDE, Geert  
 1991 **Culturas e Organizações-Compreender a Nossa Programação Mental**, Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- HILL, Stephen  
 1991 «How do you Manage a Flexible Firm? The Total Quality Model» **Work Employment and Society** (vol. 5) 3: 397-415
- KERFOOT, Deborah e KNIGHTS, David  
 1995 «Empowering The 'Quality' Worker? - The Seduction and Contradiction of The Total Quality Phenomenon» *in* Adrian Wilkinson and Hugh Willmott (eds.) **Making Quality Critical-New Perspectives on Organizational Change**, London: Routledge
- KOTTER, John  
 1998 «Culturas e Coligações» *in* Rowan Gibson (dir.), **Repensar o Futuro**, Lisboa: Editorial Presença
- KOVÁCS, I. e FERREIRA, José M. C. e SANTOS, M. João  
 1994 «Mudança Tecnológica e Organizacional-Análise de Tendências na Indústria», **Socius Working Papers**, Lisboa: Universidade Técnica
- LOPES, Albino e RETO, Luís  
 1990 **Identidade da Empresa e Gestão pela Cultura**, Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

- MACDONALD, John  
1994 **A Gestão da Qualidade Total com Sucesso**, Lisboa: Editorial Presença
- MADU, Christian N. and KUEI, Chu-hua and LIN,Chinho  
1995 «A Comparative Analysis of Quality Practice in Manufacturing Firms in the U.S. and Taiwan», **Decision Sciences** (vol. 26) 5: 621-635
- MARQUES, Ana P.; VEIGA, Carlos G. V.  
1996 «Perfis de Qualificação em Dois Contextos Organizacionais Distintos», **Novas Dinâmicas Socio-Económicas**, APSIOT, VI Encontro Nacional, 241-251
- MARTINEZ, Pedro Mário Soares  
1991 **Economia Política**, Coimbra:Livraria Almedina
- MAXIMIANO, António César Amaru  
1997 **Teoria Geral Da Administração, da Escola Científica à Competitividade em Economia Globalizada**, São Paulo: Editora Atlas S.A.
- MENDES, Júlio da Costa  
1995 **A Análise de Sistemas da Qualidade na Avaliação do Turismo no Algarve**, Tese de Mestrado-Universidade do Algarve
- MINTZBERG, Henry  
1995 **Estrutura e Dinâmica das Organizações**, Lisboa: Publicações Dom Quixote, Lda.
- MONIZ, António Brandão  
1998 «Políticas de emprego e sociedade da informação:para uma sociedade do conhecimento», **Sociedade e Trabalho**, 2: 56-59
- NETO, João Pereira  
1989 **A Cultura Organizacional das Empresas**, Lisboa: Multinova-União Livreira e Cultural
- OHANA, Paul  
1995 **As 100 Palavras-Chave do Management dos Homens**, Lisboa: Instituto Piaget
- PEREIRA, Alexandre  
1999 **SPSS - Guia Prático de Utilização - Análise de Dados Para Ciências Sociais e Psicologia**, Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- PESTANA, Maria Helena e GAGEIRO, João Nunes  
1998 **Análise de Dados Para Ciências Sociais - A Complementaridade do SPSS**, Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- PETERS, Tom e WATERMAN, Bob  
1995 **Na Senda da Excelência**, Lisboa: Publicações D. Quixote

PIMENTEL, Duarte

1988 «Sobre a Cultura da Empresa: Contributos para a Clarificação de um Conceito»  
**Sociologia-Problemas e Práticas 4: 133-146**

PIRES, Aníbal e SANTOS, Ana Paula

1996 **Satisfação dos Clientes, um Objectivo Estratégico de Gestão**, Lisboa: Texto Editora, Lda.

RAMOS, Francisco Martins

1997 **Os Proprietários da Sombra - Vila Velha Revisitada**, Lisboa: Universidade Aberta

REIS, Elizabeth

1997 **Estatística Multivariada Aplicada**, Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

REYNOSO, J. e MOORES, B.

1995 “Towards The measurement of internal service quality”, **Internacional Journal of Service Industry Management**, (vol.6), 3: 64-83

RIBEIRO, Sérgio

1988 **Recursos Humanos e Estratégia de Desenvolvimento**, Lisboa: Editora Caminho,S.A.

ROCHA, J. A. Oliveira

1997 **Gestão de Recursos Humanos**, Lisboa: Editorial Presença

RODRIGUES, Maria João

1998 **Competitividade e Recursos Humanos**, Lisboa: Publicações Dom Quixote

ROSA, Luis

1994 **Cultura Empresarial e liderança-Psicologia das Organizações**, Lisboa: Editorial Presença

SCHEIN, Edgar H.

1992 **Organizational Culture and Leadership**, San Francisco: Jossey-Bass Inc., Publishers

SIQUEIRA, Jairo

1995 **Liderança, Qualidade e Competitividade**, Rio de Janeiro: Qualitymark Editora

TEIXEIRA, Sebastião

1998 **Gestão das Organizações**, Alfragide: Editora McGraw-Hill de Portugal,Lda.

THÉVENET, Maurice

1997 **Cultura de Empresa-Auditoria e Mudança**, Lisboa: Monitor Projectos e Edições,Lda.

THOMAS, Jean

1996 «Competências e Qualificação Profissional», **Organizações e Trabalho**, 16/17: 89-97

TUCKMAN, Alan

1995 «Ideology, Quality and TQM» in Adrian Wilkinson and Hugh Willmott (eds.) **Making Quality Critical-New Perspectives on Organizational Change**, London: Routledge

VALA, Jorge et al.

1994 **Psicologia Social das Organizações**, Oeiras: Celta Editora

WILKINSON, et al

1992 «Total Quality Management and Employee Involvement», **Human Resource Management Journal** (vol.2) 4: 1-20

ZOLTNERS, Andris A. et al.

1999 **A Empresa Gorda-Os Segredos para a pôr em Forma**, Alfragide: Editora McGraw-Hill de Portugal,Lda.

# ANEXOS

## **ANEXO 1**

**Relatório da ALGARFINANCIA, Lda.**

## RELATÓRIO FINAL

Foram realizados 1127 inquéritos - através de questionário directo - no período compreendido entre 20 e 30 de Janeiro p.p.

A distribuição da realização dos inquéritos foi a seguinte:

- 892 (79.0%) inquéritos efectuados em dias úteis
- 173 (15.5%) inquéritos realizados ao sábado
- 62 (5.5%) inquéritos ao Domingo

Os inquéritos acima mencionados abrangeram os três períodos do dia - manhã, hora almoço e tarde.

Globalmente, pode inferir-se que a imagem da EVA, junto dos seus utentes, é bastante positiva nos diversos aspectos analisados. Os resultados apresentam um grau de confiança de  $\pm 5\%$ , tendo em consideração a distribuição de títulos de transporte existente à data do inquérito e a mesma distribuição recolhida na amostra.

De referir que a imagem da EVA é idêntica para ambos os sexos e para os vários grupos etários.

Passamos de seguida a referir as apreciações de maior peso, tanto do ponto de vista positivo como negativo, com o objectivo de evidenciar as áreas que estão em situação boa ou aceitável e as que deverão, eventualmente, vir a merecer maior atenção, num futuro mais ou menos próximo.

O novo visual agrada a 87,49% dos inquiridos com muito pouca variação preferencial por sexos, idades ou profissões.

As paragens existentes são consideradas suficientes para a maioria dos inquiridos - 81,46% - e os percursos adequados para 88,82%.

No que respeita a horários, para a maioria dos utentes são considerados suficientes. Existem, no entanto, duas carreiras em que os mesmos foram considerados insuficientes:

- FARO-LAGOS-FARO - 51%
- FARO-PORTIMÃO-FARO - 62%

Relativamente ao cumprimento dos mesmos, a apreciação é bastante favorável nos casos de FARO-OLHÃO-FARO (83,29%) e FARO-LOULÉ-FARO (81,25%), o que já não acontece no percurso ALBUFEIRA-PORTIMÃO-ALBUFEIRA, com apenas 53,19% de satisfeitos contra 46,81% de insatisfeitos. Numa faixa intermédia situa-se o percurso FARO-ALBUFEIRA-FARO, com 63,67% de apreciações favoráveis contra 36% de desfavoráveis. Estas opiniões fazem suscitar a dúvida sobre a existência de eventuais estrangulamentos que envolvem o pólo de Albufeira.

O bom atendimento, tanto nas bilheteiras com 77,28%, como nos autocarros com 85,98%, é facto assente. Este aspecto está intimamente relacionado com a preparação do personal que a nível de motoristas atinge em média os 90,95% e bilheteiros os 79,24%, com o ponto máximo de satisfação no percurso FARO-LAGOS-FARO

(88,57%) e o ponto mais baixo no percurso FARO-PORTIMÃO-FARO (67,92%).

No que respeita à preparação do pessoal dos serviços de informações/reclamações a situação não é tão favorável, baixando a média para 66,19%, com maior desagrado nos percursos do barlavento - ALBUFEIRA, PORTIMÃO e LAGOS.

A apresentação e simpatia do pessoal é bastante favorável - entre 70% e 96% - em todos os percursos, para todas as idades e profissões.

A limpeza dos autocarros é um aspecto que tem apreciações com algum desfazamento dependendo da carreira questionada. Assim, dentro duma média de 69,39% aparecem 85,71% dos utentes do percurso FARO-LAGOS-FARO, e 81,13% dos do percurso FARO-PORTIMÃO-FARO a considerarem boa a limpeza, enquanto que nos percursos de FARO-ALBUFEIRA-FARO e FARO-OLHÃO-FARO os valores situam-se nos 63,67% e 67,81%, respectivamente.

No que respeita aos sanitários a média de satisfação é muito baixa - 25,82%, agravada em PORTIMÃO (8,51%), sendo a situação de LOULÉ a mais favorável com 37,5% de inquiridos a considerarem as instalações satisfatórias.

Em relação aos aspectos que os utentes mais gostariam de ver melhorados, as respostas obtidas estão sintetizadas no mapa

resumo dos comentários em anexo. As áreas foram definidas com base no agrupamento dos comentários recolhidos, na perspectiva do seu objectivo mais genérico, a saber:

CONFORTO - (39%)  
HORÁRIOS - (23%)  
POLUIÇÃO - (10%)  
LIMPEZA - ( 8%)  
ESTAÇÕES - ( 8%)  
SIMPATIA - ( 7%)  
PARAGENS - ( 5%)

Relativamente a estes comentários, gostaríamos de salientar as áreas de maior incidência dos mesmos, que correspondem precisamente às que, nas respostas ao inquérito, revelaram menor satisfação por parte dos utentes.

Assim, na generalidade dos percursos, houve apenas 6 questões cujas respostas desfavoráveis superaram as favoráveis, das quais 4 se referem directamente a conforto:

- não há abrigos suficientes	- 72%
- os abrigos não estão bem concebidos	- 53%
- as estações não têm conforto suficiente	- 54%
- as estações não têm bons sanitários	- 50%

Por percursos, a situação é idêntica, excepto para os casos em que a maioria dos inquiridos considera que as estações têm conforto suficiente, ainda que por uma margem algo reduzida:

- FARO-LOULÉ-FARO - 56%  
- FARO-LAGOS-FARO - 49%

No que respeita à quantidade de abrigos existentes o grau de satisfação é na verdade excepcionalmente baixo no percurso FARO-PORTIMÃO-FARO em que apenas 9,43% dos inquiridos está satisfeito, para uma média geral de 20,41%.

A concepção dos abrigos, considerada não satisfatória, alerta-nos para as questões mais importantes associadas a este aspecto, isto é, a funcionalidade e o conforto, em resumo a qualidade, que neste caso é considerada baixa, a não ser, no que respeita à informação e publicidade neles exposta que mais de 50% dos inquiridos lê.

A falta de conforto nas estações é mais acentuada pelos utentes da estação de Portimão, como está evidenciado nos comentários recolhidos, em que apenas 24,53% dos inquiridos considera com conforto suficiente, para uma média geral de 43,12%.



## ANEXO 2

### Questionário Utilizado no Inquérito

Data do preenchimento: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

1ª PARTE

CARACTERIZAÇÃO DOS INQUIRIDOS

Nesta parte pretende-se obter informação acerca de si próprio (a)

C0 Local de trabalho \_\_\_\_\_

C1 Sexo

1 Feminino

2 Masculino

C2 Idade \_\_\_\_\_ anos

C.3 Antiguidade na empresa \_\_\_\_\_ anos

C.4 Em que estrutura está inserido?

1 Estrutura Central

2 Direcção Operacional do Sotavento

3 Direcção Operacional do Barlavento

4 Direcção Operacional de Beja

C.5 Qual é o seu grupo profissional?

1 Administração e Direcção

2 Administrativos

3 Motoristas

4 Oficinas

5 Outros

C.6 Qual é o seu tipo de horário?

- 1 Fixo
- 2 Móvel
- 3 Isento

C.7 É sindicalizado?

- 1 Sim
- 2 Não

C.8 Quais são as suas habilitações literárias?

- 1 Não sabe ler
- 2 Sabe ler
- 3 Ensino básico primário
- 4 Ensino básico preparatório
- 5 Ensino técnico (comercial/industrial)
- 6 Curso geral dos liceus
- 7 Curso complementar dos liceus / 11º ano / 12º ano
- 8 Bacharelato
- 9 Licenciatura

## 2ª PARTE

### ESCALA DE EXECUÇÃO DO SERVIÇO INTERNO

Nesta escala gostaríamos de saber a sua opinião sobre algumas situações relacionadas com a prestação e a recepção de serviços dos trabalhadores da empresa uns aos outros.

P1 - Em que medida concorda ou discorda com as seguintes afirmações:

(Para cada alínea, escolha uma e só uma opção na escala de 1 a 5 e assinale-a com um X)

		Escala				
		Discordo totalmente		Concordo totalmente		
		1	2	3	4	5
1	Nesta empresa executa-se o serviço interno bem à primeira vez	<input type="checkbox"/>				
2	Nesta empresa fornece-se o serviço interno à hora prometida / devida	<input type="checkbox"/>				
3	Nesta empresa fornece-se internamente a informação necessária	<input type="checkbox"/>				
4	Nesta empresa executa-se o serviço interno pedido / prometido	<input type="checkbox"/>				
5	Nesta empresa mostra-se interesse / esforço sincero em resolver os problemas	<input type="checkbox"/>				
6	Nesta empresa o serviço interno é fornecido sem defeitos	<input type="checkbox"/>				
7	Nesta empresa fornece-se o serviço interno prontamente	<input type="checkbox"/>				
8	Nesta empresa ajuda-se / coopera-se / apoia-se	<input type="checkbox"/>				

		Escala				
		Discordo totalmente				Concordo totalmente
		1	2	3	4	5
9	Nesta empresa há flexibilidade com as horas de trabalho	<input type="checkbox"/>				
10	Nesta empresa existe a capacidade de compreender e executar o serviço interno	<input type="checkbox"/>				
11	Nesta empresa executa-se com eficiência o serviço interno	<input type="checkbox"/>				
12	Nesta empresa fornece-se um bom serviço aos clientes	<input type="checkbox"/>				
13	Nesta empresa ajuda-se e dá-se bom tratamento aos empregados	<input type="checkbox"/>				
14	Esta empresa possui os recursos necessários / adequados para a concretização das tarefas	<input type="checkbox"/>				
15	Nesta empresa os trabalhadores são informados sobre o que se passa / problemas potenciais / planos, mudanças / necessidades	<input type="checkbox"/>				
16	Nesta empresa os trabalhadores pedem ajuda / apoio	<input type="checkbox"/>				
17	Nesta empresa fornece-se feed-back às chefias	<input type="checkbox"/>				
18	Nesta empresa consultam-se os empregados acerca das decisões	<input type="checkbox"/>				
19	Nesta empresa os trabalhadores sabem ouvir	<input type="checkbox"/>				

		Escala				
		Discordo totalmente				Concordo totalmente
		1	2	3	4	5
20	Nesta empresa presta-se atenção às necessidades / problemas / limitações dos outros	<input type="checkbox"/>				
21	Nesta empresa compreendem-se as necessidades específicas dos outros	<input type="checkbox"/>				
22	Nesta empresa fazem-se pedidos realistas aos outros	<input type="checkbox"/>				
23	Nesta empresa as pessoas têm uma relação cordial, amigável, respeitadora	<input type="checkbox"/>				
24	Nesta empresa as pessoas estão disponíveis para atender as outras	<input type="checkbox"/>				
25	Nesta empresa confia-se na capacidade dos outros trabalhadores	<input type="checkbox"/>				
26	Nesta empresa aceitam-se as decisões dos outros trabalhadores	<input type="checkbox"/>				
27	Nesta empresa reconhece-se o papel dos outros trabalhadores	<input type="checkbox"/>				

## ESCALA DE SATISFAÇÃO ORGANIZACIONAL

Neste ponto gostaríamos de saber em que medida se considera satisfeito com o seu trabalho.

P2 - Tudo somado e nas actuais circunstâncias da sua vida profissional, até que ponto está satisfeito com cada um dos seguintes aspectos do seu trabalho?

(Para cada alínea, escolha uma e só uma opção, na escala de 1 a 5 e assinale-a com um X)

		Escala				
		Nada Satisfeito				Muitíssimo Satisfeito
		1	2	3	4	5
1	Em relação às suas perspectivas de promoção diria que está:	<input type="checkbox"/>				
2	Em relação à organização e funcionamento do departamento onde trabalha, diria que está:	<input type="checkbox"/>				
3	Em relação à colaboração e clima de relação com os seus colegas de trabalho diria que está:	<input type="checkbox"/>				
4	Em relação à remuneração que recebe, diria que está:	<input type="checkbox"/>				
5	Em relação ao trabalho que realiza, diria que está:	<input type="checkbox"/>				
6	Em relação à competência e funcionamento do seu superior imediato, diria que está:	<input type="checkbox"/>				
7	Em relação à competência e funcionamento dos seus subordinados, diria que está: (Esta pergunta só deve ser respondida por quem chefia)	<input type="checkbox"/>				
8	Tudo somado, e considerando todos os aspectos do seu trabalho e da sua vida nesta empresa, diria que está:	<input type="checkbox"/>				

### 3ª PARTE

#### ESCALA DO CONTROLO ORGANIZACIONAL

Neste ponto pretende-se saber qual a sua opinião sobre a influência que têm no controlo da organização, os agentes internos e externos a seguir mencionados.

P3 - Que influência têm os seguintes grupos ou pessoas no que acontece nesta empresa?  
(Para cada alínea, escolha uma e só uma opção, na escala de 1 a 5 e assinale-a com um X)

		Escala				
		Nenhuma				Muitíssima
		Influência				Influência
		1	2	3	4	5
1	A União Europeia	<input type="checkbox"/>				
2	O Governo	<input type="checkbox"/>				
3	O Grupo Barraqueiro	<input type="checkbox"/>				
4	O Accionista Francês	<input type="checkbox"/>				
5	As Autarquias	<input type="checkbox"/>				
6	As outras empresas da concorrência	<input type="checkbox"/>				
7	A Administração da empresa	<input type="checkbox"/>				
8	Os sindicatos	<input type="checkbox"/>				
9	As chefias em geral	<input type="checkbox"/>				

		Escala				
		Nenhuma Influência			Muitíssima Influência	
		1	2	3	4	5
10	Os trabalhadores da empresa em geral	<input type="checkbox"/>				
11	O seu director	<input type="checkbox"/>				
12	A sua chefia directa	<input type="checkbox"/>				
13	Você pessoalmente	<input type="checkbox"/>				

## ESCALA DE VALORES ORGANIZACIONAIS

Neste ponto do questionário apresento-lhe vários valores organizacionais. Pretende-se com esta escala, identificar os aspectos subjacentes à estrutura organizacional e os que a empresa mais valoriza nos seus trabalhadores.

P4 - Na sua opinião, em que medida nesta empresa se dá importância a cada um dos seguintes valores organizacionais?

(Para cada alínea, escolha uma e só uma opção, na escala de 1 a 5 e assinale-a com um X)

		Escala				
		Nenhum Importância			Muitíssima Importância	
		1	2	3	4	5
1	Competência técnica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Organização centralizada do trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Iniciativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Bem estar das pessoas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Estabilidade da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Competência profissional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Poder das chefias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Desenvolvimento tecnológico e inovação nos procedimentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Estabelecimento de procedimentos e normas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Antiguidade na empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		Escala				
		Nenhuma Importância			Muitíssima Importância	
		1	2	3	4	5
11	Ouvir a opinião e sugestões das pessoas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Trabalho em equipa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Risco	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Realização pessoal e profissional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Necessidades do mercado (novos serviços)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Bom ambiente entre as pessoas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Boas relações com as chefias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Possibilidade de participar em tomadas de decisão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## ESCALA DE PERCEPÇÃO DA EMPRESA

Neste ponto do questionário pretende-se conhecer a percepção que tem da empresa, isto é, quais são as representações que tem sobre as práticas e os procedimentos da organização

P5 - Em que grau concorda ou discorda com cada uma das seguintes proposições?  
(Para cada alínea, escolha uma e só uma opção, na escala de 1 a 5 e assinale-a com um X)

		Escala				
		Discordo				Concordo
		totalmente	1	2	3	4
1	Nesta empresa cada um é responsabilizado pelos seus actos	<input type="checkbox"/>				
2	Esta empresa tem um sistema de promoções que incentiva a qualidade do trabalho	<input type="checkbox"/>				
3	Nesta empresa há uma gestão integrada das várias partes da empresa	<input type="checkbox"/>				
4	Nesta empresa é pedida a responsabilidade pela qualidade do trabalho a cada um	<input type="checkbox"/>				
5	Todas as áreas da empresa trabalham para os mesmos objectivos	<input type="checkbox"/>				
6	A empresa corre riscos calculados na altura própria	<input type="checkbox"/>				
7	Esta empresa preocupa-se com a organização e a estruturação do trabalho	<input type="checkbox"/>				
8	Nesta empresa aproveitam-se totalmente os quadros técnicos	<input type="checkbox"/>				
9	O funcionamento desta empresa depende do empenhamento individual	<input type="checkbox"/>				
10	Nesta empresa o melhor é evitar as críticas abertas	<input type="checkbox"/>				

		Escala				
		Discordo totalmente				Concordo totalmente
		1	2	3	4	5
11	Nesta empresa tem sempre de se pedir a aprovação à chefia	<input type="checkbox"/>				
12	Nesta empresa existem uma série de “miniempresas” internas que não dialogam	<input type="checkbox"/>				
13	Nesta empresa valoriza-se a rotina	<input type="checkbox"/>				
14	Nesta empresa as promoções dependem das influências da chefia na direcção	<input type="checkbox"/>				
15	Nesta empresa há apoio informal do chefe e colegas em situação difícil	<input type="checkbox"/>				
16	Nesta empresa há boas relações informais entre as pessoas	<input type="checkbox"/>				
17	Nesta empresa as relações entre as pessoas não são fáceis	<input type="checkbox"/>				
18	Nesta empresa, os incentivos que os trabalhadores recebem ultrapassam as censuras	<input type="checkbox"/>				

4ª PARTE

P6 - Tem alguma coisa a dizer sobre a empresa que não tenha sido contemplado neste questionário?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---