

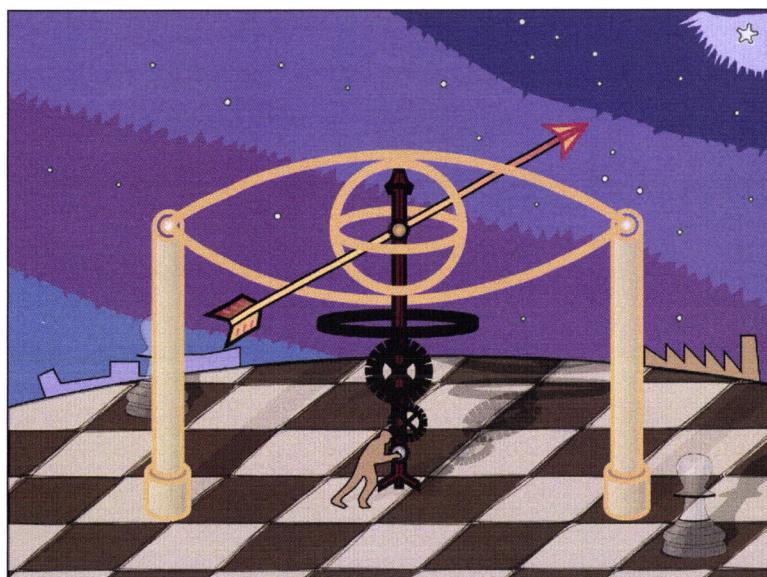
Universidade de Évora

Departamento de Gestão de Empresas

Mestrado em Organização e Sistemas de Informação

Dissertação de Mestrado

LIDERANÇA



O Perfil do Ser Humano nas Organizações

Apresentada por

Lic^a Alexandra Marisa Fernandes Veloso

Orientador

Prof^a Doutora Palmira Lacerda

Évora

2004

Esta dissertação não inclui as críticas feitas pelo júri

Liderança

O Perfil do Ser Humano nas Organizações

Dissertação apresentada à
Universidade Évora
para a obtenção do grau de
Mestre em Organização e Sistemas de Informação

Orientadora
Professor Doutora Palmira Lacerda



Évora
2004

152 209

Esta dissertação não inclui as críticas feitas pelo júri

Dedicatória

*Dedico este trabalho aos meus queridos
Pais;
Pelo exemplo de força, amor e coragem.
E que sempre confiaram nos meus sonhos e
me ensinaram a acreditar que é possível
realizá-los.*

*Não basta ter belos sonhos para realizá-los.
Mas ninguém realiza grandes obras se não
for capaz de sonhar grande.
Podemos mudar o nosso destino se nos
dedicarmos à luta pela realização de nossos
ideais.
É preciso sonhar mas com a condição de crer
em nosso sonho, de observar com atenção a
vida real, de confrontar a observação com
nosso sonho, de realizar escrupulosamente
nossas fantasias.
Sonhos, acredite neles.
(Vladimir Lenin)*

Évora, Setembro de 2004

Agradecimentos

A gratidão é um dos sentimentos mais nobres do Homem, desta forma, não poderia deixar de registar que a realização deste trabalho só foi possível graças à colaboração, directa e indirecta, de muitas pessoas. Manifesto a minha gratidão a todas elas e de forma particular:

Deus,

Pela graça divina da vida e por Ser a fonte de toda e verdadeira sabedoria.

Meus Pais,

Todos os agradecimentos que conseguir escrever nesta folha serão poucos e não conseguirão descrever tudo o que eu gostaria de dizer. Por mais palavras que eu utilize, jamais serei capaz de expressar todos os sentimentos de gratidão que sinto por vós.

Ao longo deste tempo, não consigo lembrar-me de nenhum momento em que não tivesse o vosso apoio, carinho e orientação através de trilhos iluminados a caminho da felicidade e sucesso.

Obrigada por me terem trazido ao Mundo e fazerem de mim a pessoa que sou hoje.

Meu Namorado,

Pela compreensão, incentivo e estímulo necessários para enfrentar esta etapa da minha vida de uma maneira mais colorida e optimista, repleta de alegria, paz e tranquilidade.

Minha Amiga, Professora e Orientadora,

Pela sua grande dedicação e conhecimento não só na realização deste trabalho, através da sua orientação preciosa, mas também pela sua amizade e companheirismo no percurso desta importante etapa da minha vida.

Um agradecimento especial pelo seu carinho, incentivo e dedicação que transcenderam em muito as exigências do seu papel e da sua responsabilidade.

Meus Professores do Mestrado,

Pela contribuição que deram ao meu crescimento pessoal, académico e profissional durante os dois anos de curso.

PT Comunicações e meu Departamento em especial (DPQ/PSN),

Por acreditar no meu potencial valor e possibilitar a realização do presente Mestrado na Universidade de Évora.

Aos meus colegas da DPQ/PSN, em especial à Dra. Ana Sérgio, directora deste departamento, que desde logo apoiou a minha candidatura ao presente Mestrado e sempre demonstrou interesse em colaborar.

Minha inseparável Amiga Virgínia,

Mais do que colega e amiga, companheira dos bons e menos bons momentos...em todo este percurso do MOSI.

Aprendi contigo que viver não custa, custa é aprender a saber viver.

Meus Colegas do MOSI e Amigos,

Uma das coisas mais preciosas do Mundo é a Amizade e ao longo deste Mestrado tive a prova disso. Meus queridos Amigos, a conclusão do MOSI não é apenas o final de um capítulo na nossa vida, mas sim o início de mais uma etapa nas nossas vidas em que todos vamos ser actores de um mesmo filme, recordando sempre os bons e velhos momentos e em especial o nosso “espírito de grupo”.

Guardarei lembranças, mesmo daqueles que se dispersaram devido à dinâmica da Universidade ou aos imponderáveis da vida.

E a todos que contribuíram,

Directamente ou indirectamente, e estiveram presentes nesta minha caminhada e que de alguma forma me ajudaram a crescer como pessoa.

Évora, Setembro de 2004

Resumo

Na actual Era da Globalização, a evolução permite a sobrevivência apenas às organizações mais adaptadas ao meio envolvente. Aquelas que não se relacionam tornam-se ambientes entrópicos, não evoluem e morrem. Neste contexto, e num cenário crescente de escassez de recursos são, cada vez mais eles que determinam a sobrevivência das organizações, pelo que a competição está cada vez mais na ordem do dia. Porém, esta competição só faz sentido se for com cooperação, não por altruísmo, mas sim por necessidade de se relacionar, de co-evoluir. O todo depende da sobrevivência das partes. O meio exige novos Modelos de Lideranças, pautados por novas formas de relacionamento, de comunicação e de interacção, mais adequados às necessidades e à velocidade de evolução, assentes numa junção de cooperação e competição: “coopetição”.

Abstract

In the current era of Globalisation, evolution only allows the survival of organisations which are most adapted to the environment they operate in. Those that don't interact become disordered, stop evolving and cease to exist. In this context, and in the scenario of increasing scarcity of resources, more and more it is the latter/these factors that determines the survival of organisations and therefore dictates competition. However, this competition only makes sense if it exists with cooperation, not due to altruism, but because of the need to interact and co-evolve. The whole depends on the survival of the parts. Today's environment demands new leadership models, distinguished by new forms of relating, communicating and interacting, more adapted to the needs and rate of evolution and based on cooperation as well as competition: "Coopetition".

Índice

Dedicatória	V
Agradecimentos	VI
Resumo	IX
Abstract	X

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO 17

1. Introdução	19
1.1. Escolha do Tema	19
1.2. Objectivos	21
1.3. Metodologia adoptada	22
1.4. Estrutura do Trabalho	22
1.5. Limitações	23

CAPÍTULO 2 – ANÁLISE E CARACTERIZAÇÃO DE MODELOS DE LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES 27

2. Análise e caracterização de Modelos de Liderança nas Organizações	29
2.1. Conceito de Liderança	30
2.2. A evolução dos Modelos de Liderança	33
2.2.1. Modelo dos Traços de Personalidade	34
2.2.2. Modelo Comportamentalista	35
2.2.3. Modelo Situacional	36
2.2.3.1. Modelo Situacional de Tannenbaum e Schmidt	36
2.2.3.2. Teoria Caminho-Objectivo	37
2.2.3.3. Teoria Situacional de Hersey e Blanchard	38
2.2.4. Modelo Contingencial de Fiedler	39
2.3. Os novos Modelos de Liderança	41
2.4. A Teoria das Relações Humanas	44

Referências Bibliográficas	51
----------------------------	----

CAPÍTULO 3 – ORGANIZAÇÕES VERSUS RELAÇÕES HUMANAS 55

3. Organizações <i>versus</i> Relações Humanas	57
3.1. Do “Homem-Máquina” ao Capital humano	57
3.2. Liderança, Recursos Humanos e Produtividade	67
3.2.1. Comunicação	69
3.2.2. Confiança	70
3.2.3. Responsabilidade Colectiva	71
3.2.4. Preocupação com os Outros	71
3.2.5. Orgulho	73

Referências Bibliográficas	75
----------------------------	----

CAPÍTULO 4 – COMPETITIVIDADE, COOPERAÇÃO OU UMA SIMBIOSE DE “AMBAS”? 79

4. Competitividade, Cooperação ou uma simbiose de “ambas”?	81
4.1. Competitividade – Sobrevivência e/ou Produtividade	81

4.2. Cooperação	91
4.2.1. Ao nível dos RH	91
4.2.2. Ao nível das TIC's	96
4.2.3. Ao nível das Organizações em Rede	97
4.3. Uma nova forma de liderança – Competir e “Coopetir”	100
Referências Bibliográficas	119
CAPÍTULO 5 – ESTUDO DE CASO	125
5. Estudo de Caso	127
5.2. Direcção de Processos e Qualidade do Negócio Residencial	135
5.2.1. Objectivos e Processos Operacionais	136
5.2.2. Trabalho em Equipa	137
5.2.3. Formação e Mobilidade	140
5.2.4. Liderança	141
Referências Bibliográficas	145
CAPÍTULO 6 – CONCLUSÃO	149
6. Conclusão	151
Conclusão	151
Limitações	157
Sugestões para Trabalhos Futuros	158
7. Bibliografia Consultada	159
Recursos Electrónicos	163

Índice de Figuras

Figura 2.1 - Síntese da Teoria Caminho-Objectivo	38
Figura 2.2 – Síntese do Modelo Contingencial de Fiedler.....	40
Figura 4.1 - Componentes da Estratégia Competitiva	85
Figura 4.2 – Modelo das Cinco Forças Competitivas.....	86
Figura 4.3 – A Organização, como um conjunto de componentes comportamentais e tecnológicos, e os indutores de mudança organizacional.....	114
Figura 5.1 – Estrutura do Grupo PT	129
Figura 5.2 – Implementação Internacional da PT Comunicações	131
Figura 5.3 – Colaboradores do Grupo PT.....	133
Figura 5.4 – Organigrama da Direcção de Processos e Qualidade do Negócio Residencial	135

Índice de Quadros

Quadro 2.1 - Pontos fortes e pontos fracos da Teoria dos Traços de Personalidade	384
Quadro 2.2 - Estilos de comportamento de Liderança segundo o Modelo Comportamentalista.....	35
Quadro 4.1 - Benefícios, Riscos e Limitações da Coopetição.....	112

Capítulo 1 – Introdução

1. Introdução

“ Quando observamos a vida sobre a Terra, é fácil pensarmos que somos supremos. O poder da consciência, da sociedade e dos inventos técnicos leva-nos a crer que somos a forma de vida mais avançada existente no planeta. Nem mesmo o grande enigma do espaço parece ter o dom de humilhar-nos. Encaramos este como uma espécie de terra de ninguém aberta à invasão e à conquista, conquista que também pensamos ter feito na Terra. (Lynn Margulis)

1.1. Escolha do Tema

A Espécie Humana caracteriza-se por uma dinâmica constante rumo ao desenvolvimento construído e reconstruído ao longo da História através de diversos cenários, alimentados por diferentes fenómenos sociais que procuram um movimento em direcção ao melhor.

A análise do processo histórico de evolução da humanidade evidencia a passagem da primitiva condição de famílias isoladas para as denominadas tribos, posteriormente para as Cidades-Estado, chegando depois à formação das próprias Nações. No momento presente, o Mundo procura a “aldeia global”, alcançando um elevado estado de interdependência por parte de todas as nações e povos que a constituem.

O desenvolvimento pode então encarar-se como um fenómeno da própria existência humana em resposta aos desafios expostos perante as diferentes ciências, desde as ciências naturais, à política, à economia, à cultura e até à própria educação. No fundo, o Homem sempre procurou satisfazer as suas necessidades, interesses, desejos, conhecimentos, razões e emoções, limitações e até contradições, fazendo de todos eles a base para as políticas e as práticas de desenvolvimento.

O fenómeno da globalização resulta em grande parte de um processo originado pela crescente mobilidade das pessoas e pela rapidez dos meios de comunicação, que criou em si um estado de total interdependência. Desta forma, pode-se afirmar que se vive num mundo novo ou num contexto de uma nova realidade, apesar de uma imensa maioria de pessoas ainda pensar e agir de acordo com velhos paradigmas e aplicar soluções motivadas por interesses de certos grupos ou nações num mundo que se pretende afirmar com uma visão global.

O Ser Humano assiste a uma mudança de paradigma a qual, implica uma visão holística e sistémica do Mundo, concebendo-o como um todo integrado. As organizações deixam de ser apenas encaradas como máquinas e procura-se enquadrar o funcionamento das mesmas à luz do comportamento dos organismos vivos. Esta nova visão obriga a uma profunda mudança na gestão das organizações no modo geral e em particular no papel da liderança das mesmas.

As formas egocêntricas de liderança vêem no papel do líder alguém que dá ordens, que comanda, é autocrático, paternalista, totalitário e manipulador, ou seja, o poder de decisão concentra-se numa só pessoa. As novas perspectivas de liderança apontam exactamente para o oposto desta concepção, ou seja, esses modelos de liderança pautados em valores e princípios morais favoráveis ao serviço do bem comum.

As novas formas de liderança sustentam-se em objectivos mais abrangentes porque procuram que todos os indivíduos contribuam cada vez mais para a sociedade. Existe assim um atributo básico para que uma organização social seja vencedora no actual mundo da corrida competitiva, liderança eficiente e adequada, suportada em decisões, atrás das quais existe um pensamento que irá ser transformado, por meio de uma estratégia, numa determinada acção.

A complexidade e a dinâmica que caracterizam a actualidade, exigem que as organizações sociais alcancem níveis de eficácia e eficiência muito elevados, de tal maneira que lhes seja possível ser altamente competitivas. Competição não é contudo, um termo novo, a própria definição de vida em sociedade é encarada como uma árdua e competitiva batalha pela sobrevivência. Ao longo de muitas gerações e nos mais diferentes lugares do planeta,

a competição possibilitou a integração do Ser Humano no sistema social económico, construindo o seu próprio espaço de vida.

No entanto, o conceito de competição tornou-se relativo porque em paralelo surge uma nova maneira de garantir a prosperidade das nações num mundo em constante progresso, a cooperação. É necessário um novo relacionamento entre os indivíduos para atingir a meta de estabelecimento da unidade na diversidade mundial. Esta alteração implica uma mudança orgânica na estrutura da sociedade actual e nos seus relacionamentos, levando à passagem de um estado de competição para um estado de cooperação ou à conjugação de ambos.

Se o Mundo pretende alcançar a tão desejada aldeia global, a cooperação é o único meio de sobrevivência. A competição pode ter sido e ser um estímulo ao progresso em qualquer estágio de desenvolvimento, mas por si só e levada ao extremo é impeditiva do próprio progresso da Humanidade.

1.2. Objectivos

Pretende-se com este trabalho estudar a relação existente entre Liderança, Perfil e Comportamento do Ser Humano nas Organizações.

O problema seleccionado prende-se com a questão de analisar até que ponto os resultados obtidos na empresa estão directamente relacionados com o comportamento dos líderes e a condução das respectivas lideranças, com o alcance dos objectivos e o desempenho dos líderes nas organizações?

A liderança e o despertar dos líderes acontece sempre que a situação pede, o contexto aconselha ou o ambiente exige, desde que exista estrutura social em que prevaleçam relações interpessoais e sempre que, entre o grupo, a personalidade e o carácter de alguém se adaptem à situação e ao grupo, dando origem ao fenómeno social da liderança.

Através deste estudo, pretende-se conhecer algumas das causas que condicionam a correlação existente entre os resultados obtidos - variável dependente - nas Organizações e o Perfil e Comportamento dos Líderes – variável independente - na condução das respectivas Políticas. A análise efectuada sustenta-se tomando como suporte o caso particular da “PT Comunicações”.

Com este trabalho pretende-se atingir quatro objectivos:

1. Analisar e caracterizar os Modelos de Liderança normalmente seguidos nas Organizações;
2. Estudar as condicionantes do factor humano e do meio envolvente nas Organizações e no delineamento de estratégias;
3. Propor um Modelo de Liderança ajustado aos novos desafios em que actuam as Organizações;
4. Validar o modelo proposto através da possibilidade de aplicação numa empresa.

1.3. Metodologia adoptada

Na elaboração deste trabalho e na prossecução dos objectivos, tangíveis, previamente definidos no ponto anterior, desenvolver-se-á uma Pesquisa Bibliográfica com as *best practices*, revendo algumas propostas e reflexões teóricas que ao longo de algumas décadas, contribuíram para a cognoscibilidade deste tema. Para além de uma análise qualitativa e quantitativa, foi privilegiado o recurso a técnicas de pesquisa como é o caso de Entrevistas e Análise Documental, com o intuito de validar as informações obtidas. De igual forma, um outro critério a ter em conta é a Análise de Procedimentos utilizados nas organizações sociais em geral, e na PT Comunicações em particular, aflui por último a necessidade de referir a adopção de uma política formal e informal na elaboração deste trabalho.

1.4. Estrutura do Trabalho

O presente trabalho está estruturado em quatro etapas distintas. Após este capítulo de Introdução, segue-se um segundo, onde se efectua o estado da arte, o enquadramento do

meio envolvente e a caracterização dos factores endógenos “atípicos” das Organizações Sociais. Neste capítulo são focados os conceitos de Liderança e explicadas as suas origens e evolução ao longo do tempo, invocando as diferentes abordagens e estilos de liderança.

No terceiro capítulo desenvolve-se o modelo de liderança estratégico capitalizado nas características potenciais dos activos humanos. É abordada a evolução do pensamento estratégico, bem como toda a estratégia desenvolvida para a tomada de decisões no seio das organizações sociais.

No quarto capítulo destaca-se a importância da competição na vida humana, em geral, e na obtenção de resultados das organizações sociais, em particular. Neste capítulo analisa-se o aspecto da cooperação como factor estratégico de sobrevivência e a simbiose entre competição e cooperação.

No quinto capítulo apresenta-se uma proposta de modelo para resolução do problema inicialmente indicado. A validação do modelo é feita tendo por base o contexto específico da “PT Comunicações”.

O trabalho termina com um último capítulo de conclusões, limitações e sugestões para trabalhos futuros.

1.5. Limitações

Nos últimos anos, foram criadas e desenvolvidas teorias em torno do conceito de liderança, devido à influência que exercem no comportamento das pessoas em geral, e em particular nas organizações. A teoria adoptada para abordar o tema seleccionado irá ser a Teoria das Relações Humanas, em que a Liderança é considerada como um fenómeno social e como tal ocorre exclusivamente em grupos sociais.

O conceito de liderança é actualmente um dos temas mais estudados na literatura de gestão, dada a sua complexidade no contexto organizacional e empresarial. Desta forma, a

metodologia utilizada para o presente trabalho, recorrendo somente ao estudo de uma Teoria, tornou-se insuficiente, uma vez que existem inúmeras teorias sobre este assunto.

Por outro lado, não se pode inferir se existe uma teoria única perfeita e finalizada sobre este assunto, mas pelo contrário um conjunto de teorias que vão evoluindo e acompanhando as próprias tendências da evolução organizacional. Neste trabalho é dada ênfase a uma das teorias mais aceites a nível da própria e com melhores resultados práticos, a Teoria das Relações Humanas, uma vez que as organizações devem ser consideradas predominantemente formadas de grupos de pessoas que precisam de ser coordenadas nos seus esforços individuais, com a finalidade de alcançar as metas e os objectivos previamente definidos.

Capítulo 2 – Análise e caracterização de Modelos de Liderança nas Organizações

2. Análise e caracterização de Modelos de Liderança nas Organizações

“Que quimera é o homem? Que novidade, que monstro, que caos, que sujeito de contradição, que prodígio! Juiz de todas as coisas, verme imbecil; depositário da verdade, cloaca de incerteza e de erro; glória e nojo do universo. Quem deslindará esta embrulhada?” (Pascal)

O futuro é indecifrável. Os destinos das organizações dependem cada vez mais do destino global da economia e da sociedade o qual, depende também de acontecimentos, inovações, acidentes, desregramentos locais, que desencadeiam acções e reacções em cadeia, e até bifurcações decisivas que afectam o destino global.

As Mudanças acontecem cada vez mais rápidas no cenário mundial, nacional, regional, local e organizacional, como consequência do desenvolvimento da ciência e da tecnologia que vêm colocando num mercado cada vez mais globalizado e competitivo, tecnologias que afectam as organizações quer a nível de estruturas quer a nível das administrações.

A história da administração tem demonstrado que o desenvolvimento das organizações está ligado à história da humanidade e reflecte as mudanças ocorridas na sociedade, ao mesmo tempo em que aponta para a necessidade de criar técnicas administrativas condizentes com as necessidades emergentes destes cenários.

Num mundo cada vez mais competitivo o sucesso de qualquer organização depende, cada vez mais, de um atributo básico, ou seja, uma liderança eficiente e adequada. A procura desta liderança é intensa, não só nas empresas comerciais e industriais, mas em todos os estratos da sociedade, manifestando-se na ausência de líderes ajustados às Missões que lhes são confiadas.

A liderança e o despertar dos líderes acontece sempre que a situação pede, o contexto aconselha ou o ambiente exige, desde que exista estrutura social em que prevaleçam relações interpessoais e sempre que, entre o grupo, a personalidade e o carácter de alguém se adaptem à situação e ao grupo, dando origem ao fenómeno social da liderança. O conceito de liderança é um dos temas mais estudados no âmbito da gestão, dada a sua complexidade no contexto organizacional e empresarial.

2.1. Conceito de Liderança

A palavra liderança significa, desde a sua mais primitiva essência, dominar.

Desde sempre existiu liderança, até mesmo nos animais se pode observar a submissão e obediência dos mais fracos perante as agressões dos mais fortes. Um exemplo típico são as alcateias, onde o líder domina os restantes e possui a responsabilidade dos movimentos estratégicos, quer na defesa perante outros predadores quer no ataque às diferentes presas.

O homem primitivo passou por essa realidade. As primeiras Comunidades Humanas caracterizaram-se pela elevada descentralização, sendo no entanto, reconhecido o carácter exibicionista do líder perante a demonstração de enorme agressividade, permitindo-lhe uma série de privilégios em relação aos seus companheiros. Estes eram presas do medo induzido pela submissão e a sua vida era uma constante de tensões e frustrações. (MORIN, 1991)

Este domínio do homem não ficou apenas no seio das sociedades primitivas. Foi mais longe e o próprio ambiente permitiu-lhe as faculdades necessárias para se impor na posição suprema da evolução, culminando no domínio do homem sobre os demais. Esta submissão de povos permitiu desta forma que os primeiros líderes formassem os primeiros impérios.

Desde sempre a liderança foi exercida no dia-a-dia da sociedade e cada ciclo da evolução define um perfil característico de liderança, do qual, se destacam quatro grandes ciclos de perfil de liderança, ao longo da evolução das sociedades humanas.

No período que durou aproximadamente três milhões de anos, o homem vivia sem se fixar num determinado lugar. O perfil de liderança associado era o de líder sábio, místico e intuitivo, uma vez que as pessoas estavam a mudar-se constantemente e a religião era o único elo de ligação entre elas. Um bom exemplo deste líder foi Moisés, que durante quarenta anos liderou no deserto o povo à procura da Terra Prometida.

O tipo de Líder Guerreiro surgiu na Europa há cerca de dez mil anos, quando o homem começou a sedentarizar-se na terra, sendo a principal fonte de negócio a agricultura. Nesta época, iniciou-se a violência do homem contra o próprio homem, originando mudanças radicais no perfil de liderança. O líder guerreiro passou a ser dono da terra e da vida dos seus escravos, agindo por meio da repressão física, o que gerava um clima de medo e insegurança entre os escravos. Este perfil deu origem aos senhores feudais.

Com a revolução industrial surgiu um novo perfil de liderança diferente do líder guerreiro. O líder inteligente, aquele que pensava, analisava, planeava e decidia tudo sem usar quase nada do conhecimento ou da criatividade dos seus funcionários, tinha assim uma concentração das tomadas de decisões nas suas mãos. Dessa forma os profissionais eram divididos em líderes inteligentes e mão-de-obra. Um bom exemplo de líder inteligente era *Henry Ford*.

O uso da alta tecnologia no mercado de trabalho acabou com a maior parte do trabalho que os funcionários da sociedade industrial faziam, como rotinas físicas e burocráticas, e passou a usar um trabalho orientado para ler, analisar, criar e planear. Estas mudanças passaram a exigir dos funcionários um alto e intenso treino, originando assim um novo conceito de liderança, o líder sábio. Este, deve saber como utilizar o potencial de conhecimento, inteligência e criatividade de cada um dos seus funcionários, dando ênfase aos programas de trabalhos em equipa, auto-liderança, gestão e decisões participativas, e deve reduzir os níveis hierárquicos.

A liderança, como um processo de influência interpessoal, exercida na situação e dirigida, através do processo da comunicação humana, à consecução de um ou diversos objectivos específicos, conforme se conhece hoje, é fruto do acumular de importantes contribuições dos mais variados campos do conhecimento humano (CHIAVENATO, 1987). No início do século XX, com a teoria clássica, formada pelos estudiosos da anatomia da organização

(Fayol) e dos cientistas da Administração, que davam grande ênfase à tarefa (Taylor), a Administração teve o seu grande impulso como ciência. Mas, foi somente a partir dos anos 30, com o impacto das relações humanas, nomeadamente com o aparecimento do conceito de Motivação que a liderança começou a ter maior impacto nas organizações. Para conduzir pessoas e equipas de trabalho é fundamental conhecer a personalidade de cada pessoa, de modo a satisfazer os elementos do grupo o mais possível. Para um Líder, aquele que por definição é “uma pessoa que, pela palavra ou pelo exemplo, influencia os pensamentos, comportamentos e/ou sentimentos de um número significativo de pessoas.” Conduzir as pessoas, é essencial ter uma forte personalidade. (FREIRE, 1997)

A velocidade da evolução da tecnologia tornou ultrapassados quase todos os conceitos daquela época, e a cada dia, novas tecnologias, ou novas utilizações para tecnologias já disponíveis, provocam uma verdadeira reviravolta no ambiente empresarial, impondo novos desafios aos líderes das organizações, colocando uma importante questão: *Como manter a organização adequada a actuar num cenário altamente competitivo, onde o nível de exigência do cliente aumenta continuamente e as soluções do passado já não oferecem uma resposta conveniente?*

Ao capital, à terra e ao trabalho, a economia adicionou factores de produção não tangíveis. O acesso aos recursos físicos e ao capital deixaram de assumir o papel exclusivo de determinação do sucesso de uma organização. Essa mudança de valores é muito bem representada pela diminuição da importância que assumem as “coisas” tangíveis, ou seja, ligadas à existência da matéria, e à crescente preocupação que se tem com factores como a Criatividade, a Flexibilidade, a Imaginação, a Marca, a Tecnologia e sobretudo, o Conhecimento. No cenário actual, onde as empresas procuram maior competitividade e distinção no mercado, o foco centra-se nas pessoas e nas suas competências.

Deste modo liderar é muito mais que domínio e submissão, é a capacidade de aglutinar pessoas em torno de um objectivo determinado e tornar o esforço comum capaz de permitir o alcance desse mesmo objectivo.

Ao conceito de liderança deve conjugar-se o de estratégia como a arte de fazer com que uma força concorra para alcançar as metas da política (RATTENBARCH, citado em BEAUFRE, 1966), ou como a arte, a ciência do desenvolvimento e a utilização das forças

políticas, económicas, psicológicas e militares do modo necessário, em tempos de paz e de guerra, para alcançar o apoio máximo às políticas, a fim de aumentar a probabilidade da vitória e das consequências favoráveis dela e de interpretar as possibilidades de derrota (BEAUFRE, 1966).

Ambas as definições evidenciam o esbatimento da fronteira entre liderança e estratégia, é imperceptível, podendo afirmar-se que uma das funções do líder é desenhar estratégias, definir objectivos e obter os meios necessários.

A liderança assume-se como a capacidade para exercer influência interpessoal, utilizando os meios de comunicação para levar as outras pessoas a envolverem-se e a participar do processo operacional de uma empresa, utilizando toda a sua criatividade para atingir um determinado objectivo. Liderar é trabalhar em equipa, comunicar, administrar o tempo e ter a consciência de que as atitudes e as decisões do líder têm de estar coerentes com a missão, a visão, os objectivos, as metas e os valores da empresa - factores chave de sucesso.

2.2. A evolução dos Modelos de Liderança

Sendo a liderança um fenómeno de influências interpessoais, o estilo de comportamento do líder em relação aos seus colaboradores, determina os resultados e gera atitudes diversas no seio do grupo. No entanto, não existe uma “receita” sobre o estilo de liderança óptimo, mas antes lideranças adaptadas a contextos, de modo a atingir objectivos previamente definidos.

A liderança envolve uma distribuição desigual do poder entre os líderes e os membros do grupo, neste contexto têm sido várias as teorias que se desenvolveram sobre a liderança. Procurou-se fazer um levantamento, de certo não exaustivo nem o único possível, da evolução dos Modelos de Liderança ao longo do tempo. Nesta sequência serão analisadas algumas dessas teorias.

2.2.1. Modelo dos Traços de Personalidade

A mais antiga tentativa de explicação da liderança baseia-se na identificação das qualidades, traços pessoais, dos "grandes homens". A ideia de que os líderes nascem como tal ainda continua a ser comum e leva a crer na existência de pessoas mais corajosas, mais decididas, mais dinâmicas, isto é, com maior aptidão para a dinâmica de grupos. (CHIAVENATO, 1987)

De acordo com a teoria dos traços de personalidade, a liderança resulta de uma combinação de características pessoais, podendo se extrair alguns pontos fortes e pontos fracos, como se pode observar no quadro que se segue:

Quadro 2.1 – Pontos fortes e pontos fracos da Teoria dos Traços de Personalidade

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none">• Traços físicos: energia, aparência e peso• Traços intelectuais: adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança• Traços sociais: cooperação, habilidades administrativas e interpessoais• Traços com tarefas: iniciativa, persistência e impulso de realização	<ul style="list-style-type: none">• não pondera a importância de cada uma das várias características de traço de personalidade que realçam os aspectos de liderança• ignora a influência e reacção dos subordinados nos resultados da liderança• ignora o contexto em que se aplica a liderança• ausência de distinção entre os traços e os objectivos porque devem ser alcançados• considera que um indivíduo dotado de traços de liderança é sempre líder em qualquer momento e em qualquer situação

Fonte: Adaptado de CHIAVENATO, 1987

Estes pontos fracos estiveram na origem do descrédito desta teoria e perderam a sua importância, pois nenhuma das combinações de características acima mencionadas distingue eficazmente os líderes dos não líderes.

2.2.2. Modelo Comportamentalista

Como resposta à teoria dos traços de personalidade surgiu a Abordagem Comportamental, que procura explicar o fenómeno Liderança através da observação do comportamento dos líderes do grupo:

- Comportamento orientado para a tarefa;
- Comportamento orientado para as pessoas.

Em 1939, *Lewin, Lippitt e White* realizaram experiências sobre os efeitos dos diferentes estilos de liderança. Observaram o impacto causado em quatro grupos de crianças de dez anos, que desenvolviam determinadas tarefas orientadas por líderes com características diferentes. Os resultados demonstraram a influência do tipo de liderança no desempenho dos membros do grupo e nas relações interpessoais. Do trabalho efectuado identificaram três estilos básicos pelos quais o líder orienta a sua conduta, aquilo que faz, ou o seu estilo de comportamento para liderar, Liderança autocrática ou autoritária, Liderança liberal (*laissez - faire*) e Liderança democrática. (CHIAVENATO, 1987)

Estes estudos de Liderança são sintetizados no quadro seguinte:

Quadro 2.2 – Estilos de comportamento de Liderança segundo o Modelo Comportamentalista

AUTOCRÁTICA AUTORITÁRIA	OU	DEMOCRÁTICA	LIBERAL (LAISSEZ-FAIRE)
Apenas o líder fixa as directrizes, sem qualquer participação do grupo.		As directrizes são discutidas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade completa para as decisões em grupo ou individuais, com participação mínima do líder.
O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas individualmente, tornando-se necessárias e de modo imprevisível para o grupo.		O próprio grupo escolhe as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham nova perspectivas com os	O líder não participa na discussão apenas fornece materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.

	debates.	
O líder determina qual a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher os seus companheiros de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas, como a escolha dos companheiros, fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
O líder é dominador e é “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas. O líder é “objectivo” e limita-se aos “factos” em suas críticas e elogios.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou de regular o curso dos acontecimentos. O líder somente faz comentários sobre as actividades dos membros quando solicitado.

Fonte: Adaptado de CHIAVENATO, 1987

2.2.3. Modelo Situacional

As teorias situacionais de liderança surgiram perante a necessidade de um modelo significativo que determinasse qual o estilo mais eficaz em cada situação.

2.2.3.1. Modelo Situacional de Tannenbaum e Schmidt

Teóricos como *Tannenbaum e Schmidt* reconheceram a existência de vários factores que influenciam a escolha do estilo de liderança (CHIAVENATO, 1987). Estes autores defendem que um líder deve ter em conta três conjuntos de “forças” que modificam o seu comportamento enquanto líder:

- “forças” do próprio líder – um líder deve ter conhecimento amplo de seus valores pessoais, inclinações, sentimentos de segurança e principalmente confiança nos seus subordinados;
- “forças” dos subordinados – o conhecimento e a experiência dos colaboradores, face à assumpção de responsabilidades, o interesse pelas tarefas e compreensão das metas da organização;
- “forças” situacionais – coloca a tónica na empresa, isto é, se a empresa dá mais ênfase às relações humanas ou às tarefas, inclui o estilo de liderança valorizado pela

empresa, o trabalho em grupo, o problema e o tipo de informação necessário e o tempo disponível para tomar a decisão.

Para estes teóricos, a eficácia do líder depende da conjugação destas “forças” e da capacidade de selecção do estilo mais adequado a cada situação. Se a direcção dá mais ênfase às tarefas, o líder deve dirigir os seus esforços para o próprio trabalho dos colaboradores, assumindo uma conduta mais controladora e autoritária. Se a direcção dá mais ênfase ao relacionamento entre os colaboradores, o líder deve adoptar um estilo aberto e voltado para estes. No caso do grupo ter um melhor desempenho quando actua num clima de liberdade e responsabilidade, o líder deve estimular a maior participação possível dos seus colaboradores nas decisões da organização.

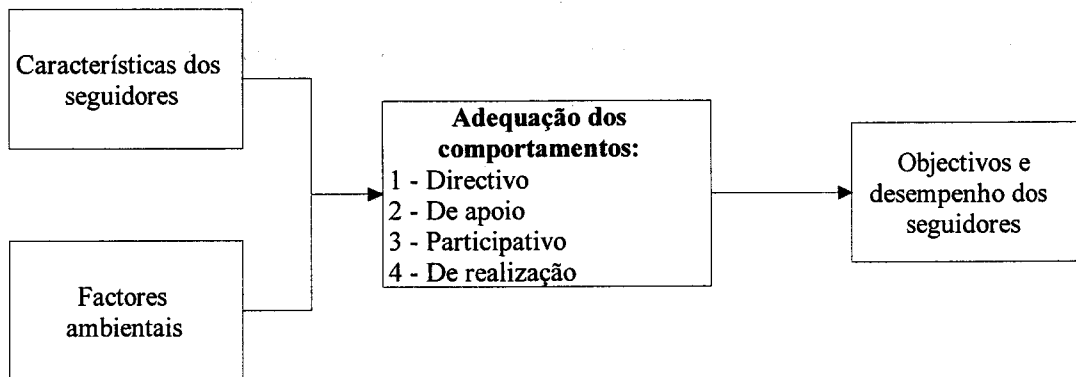
2.2.3.2. Teoria Caminho-Objectivo

Desenvolvida por *Robert House*, considerado o modelo situacional mais utilizado (CHIAVENATO, 1987). Nesta teoria os factores mais relevantes são as próprias características individuais dos seguidores, as pressões e as exigências com as quais os colaboradores têm de lidar para atingir as metas definidas. A partir destes factores é determinado o comportamento de liderança que deve ser utilizado. Este divide-se em:

- liderança directiva, orientada para desempenho das tarefas;
- liderança de apoio, orientada para a manutenção do grupo;
- liderança participativa;
- liderança orientada para a motivação das pessoas.

A teoria caminho-objectivo sustenta que as características individuais relacionadas com os factores ambientais (tarefas das pessoas, sistema formal de autoridade da organização e o grupo de trabalho primário) determinam a adequação dos vários estilos de liderança.

Figura 2.1 - Síntese da Teoria Caminho-Objectivo



Fonte: Adaptado de BATEMAN, 1998

De igual modo esta teoria sugere que as funções do líder assentam no facilitar do caminho que conduz aos objectivos do trabalho, proporcionando orientação e direcção; na redução de barreiras frustrantes que constituam obstáculos para a realização de objectivos; e no aumento das oportunidades de satisfação individual, incrementando o sistema de compensações.

2.2.3.3. Teoria Situacional de Hersey e Blanchard

Proposta por *Hersey e Blanchard* esta teoria sustenta que deve haver uma relação entre:

- Comportamento de Tarefa (quantidade de orientação e direcção que o líder oferece);
- Comportamento de Relacionamento (quantidade de apoio sócio-emocional dado pelo líder);
- Maturidade (nível de resposta dos funcionários no desempenho de uma tarefa).

A teoria da Liderança Situacional pode ser aplicado a qualquer indivíduo que pretenda influenciar outro, dado que esta teoria não aborda uma relação hierárquica. O factor determinante, que deve ser adoptado na opção do estilo de liderança é a maturidade dos indivíduos que o líder pretende influenciar não existe um modo único de influenciar as pessoas (STONER, 1995).

Hersey e Blanchard defendem que consoante o nível de maturidade dos colaboradores e as tarefas a desenvolver assim devem ser os estilos de liderança como:


- **Determinar:** é utilizado quando os colaboradores se iniciam na organização. Como estes possuem baixa maturidade é necessário uma orientação para a tarefa, sendo aplicado um estilo directivo denominado de “determinar”, possuem uma orientação clara e específica, criando um comportamento de tarefa alto e relacionamento baixo.
- **Persuadir:** nesta fase, as pessoas não possuem, ainda, a total capacidade para as tarefas, mas podem assumir responsabilidades (maturidade baixa e moderada). O estilo mais apropriado é o directivo. O líder assume a função de convencer psicologicamente os liderados a adoptarem os comportamentos adequados, com altas tarefas e alto relacionamento.
- **Compartilhar:** neste caso a capacidade e a motivação dos colaboradores já aumentou, mas ainda não apresentam capacidade suficiente (maturidade moderada e alta). Aplica-se um estilo participativo de apoio denominado de “compartilhar”, o líder e o liderado decidem em conjunto, o primeiro facilita a tarefa e a comunicação, envolvendo um comportamento de relacionamento alto e de tarefa baixo.
- **Delegar:** nesta última fase, os colaboradores apresentam total capacidade para assumir responsabilidades, ou seja, possuem uma alta maturidade. O mais adequado será um estilo discreto denominado “delegação”, os liderados maduros possuem não só a responsabilidade para executar os planos, como também para decidir a melhor maneira de os concretizar, provocando um comportamento de relacionamento baixo e de tarefa baixo. (CHIAVENATO, 1987)

2.2.4. Modelo Contingencial de Fiedler

Também conhecido como modelo contingencial de liderança eficaz, defende que esta depende de dois factores: o estilo de cada líder e a situação em que o líder está envolvido. Situações diferentes levam a diferentes estilos de liderança. Este modelo aborda dois estilos de liderança: a liderança motivada para as tarefas, que oferece uma maior atenção

na finalização das tarefas e a liderança motivada para os relacionamentos, que procura manter boas relações interpessoais (Fig. 2.2).

Figura 2.2 – Síntese do Modelo Contingencial de Fiedler

Relações membro-líder	Boas				Más					
	Estruturadas		Não estruturadas		Estruturadas		Não estruturadas			
Estrutura de tarefas	Alta	Baixa	Alta	Baixa	Alta	Baixa	Alta	Baixa		
Posição de poder do líder	1	2	3	4	5	6	7	8		
Favorável para o líder									Desfavorável para o líder	

Tipo de líder mais eficaz na solução	Motivado para tarefa	Motivado para tarefa	Motivado para tarefa	Motivado para relacionamento	Motivado para relacionamento	Motivado para relacionamento	Motivado para relacionamento	Motivado para tarefa

Fonte: Adaptado de BATEMAN, 1998

O modelo contingencial de Fiedler assume a dificuldade de mudança comportamental dos líderes, sempre que os líderes foram bem sucedidos. Como não existem “receitas”, cada líder deve utilizar estilos de liderança adequados a cada situação. (FIEDLER, citado em CHIAVENATO, 1987)

Esta teoria gerou diversas controvérsias entre os investigadores não conseguindo grande apoio no campo científico. Contudo, o modelo ainda hoje é estudado e aplicado e, afirmando a importância de encontrar uma adequabilidade entre situação e estilo de liderança. É o caso da PT Comunicações, onde a actual Administração, que teve grande sucesso no Brasil, aplicou em Portugal o mesmo estilo de liderança, adaptada ao contexto nacional.

2.3. Os novos Modelos de Liderança

Vive-se hoje numa era repleta de contrastes, enquanto a tecnologia está cada vez mais avançada, disponibilizando facilidades na vida quotidiana, a crise nos sistemas político, social e económico fazem-se presentes. Com o advento da globalização, o mundo passa por enormes mudanças, um processo de transformações e também de grandes expectativas.

Neste cenário, os modelos de liderança existentes sofrem alterações ao nível dos seus alicerces e também estes têm a necessidade de acompanhar a época de mudanças. Assim e apesar de não existir uma “receita” óptima para o líder do futuro, podem identificar-se contudo, características básicas mas fundamentais para que um líder possa trilhar um rumo previsivelmente de sucesso.

Os líderes de amanhã, terão de ter capacidade de adaptação rápida, e de promover a mudança em contraste com a administração tradicional. Terão de destruir barreiras erguidas pelas lideranças passadas e construir pontes, implantando novos estilos de gestão. Estes terão de ser voltados para os colaboradores, estimulando o que são capazes de fazer, criando ambientes propícios à discussão, assegurando a liberação da capacidade criativa, formulando uma visão para o futuro, encorajando, emocionando, contextualizando, treinando, ensinando, facilitando, cultuando o desprendimento e a diversidade, admirando e respeitando as diferenças, e aproveitando as peculiaridades para obter as melhores acções, intenções e soluções.

O contexto em que está situado o mercado, reforça a ideia do gestor como um ser inteligente, que sabe lidar com paradoxos, que se adapta às diversas mudanças do ambiente, com competência para inovar, criar e gerar resultados.

Um dos indicadores de impacto que distingue os líderes de vanguarda é o conjunto de atitudes agregadas à sua acção quotidiana. Quanto mais adequadas ao contexto, maior o seu nível de influência junto dos liderados. As atitudes do líder determinam o nível de confiança entre as pessoas, o clima de trabalho, o grau de comprometimento com objectivos e metas organizacionais e, conseqüentemente, resultados maximizados.

Nesta conjuntura, a experiência por si só não terá maior validade, pois os cenários e as variáveis que nele actuam mudam muito velozmente. São necessários novos conhecimentos, conceitos e ideias. O século XXI está a vislumbrar oportunidades para estes profissionais. Saber interpretar o contexto, identificar oportunidades de acção, transformar conhecimentos em novos produtos ou serviços é uma competência valorizada nos actuais tempos e faz parte da lista de desafios de qualquer negócio.

O líder do passado era uma pessoa que sabia como dizer. O líder do futuro é uma pessoa que sabe como perguntar, é um professor, informa e educa os seus seguidores para que realizem os seus trabalhos sem instruções superiores. Favorece o trabalho e o espírito de equipa, conhece as habilidades e potencialidades da sua equipa utilizando-os da melhor forma possível, desenvolve as pessoas com as quais trabalha, desenvolve habilidades para criar a sinergia das equipas, desenvolve capacidade para delegar responsabilidade e autoridade, desenvolve métodos pelos quais as pessoas recebem *feedback* sobre seu desempenho tanto em termos profissionais-financeiros como comportamentais.

O líder do futuro é espontâneo, isto é, aprendeu a conhecer os seus sentimentos e emoções e não tem receio de demonstrá-los. Não responde de forma rígida ou pré-determinada, muda os planos conforme a situação o exige. Introduce no ambiente de trabalho a dimensão - prazer e qualidade de vida - procura reduzir a tensão e o desgaste. Conhece profundamente a empresa, promove altos níveis de lealdade com a organização e estimula o comportamento ético.

Ser oportuno respondendo com propriedade às situações em que se envolve sabendo agir rapidamente ou esperar conforme as condições o exigam, também são características do novo líder. Usar bem o seu tempo, vivendo oportuna e adequadamente os momentos de seriedade e diversão, de preocupação e descontração. Respeitar as pessoas, conhecer o passado, entender o presente e orientar o futuro.

Os líderes com sucesso no futuro e com sucesso são aqueles que têm uma nova visão do mundo, existência e negócios. Sabem evoluir e criar uma nova mentalidade para viver e trabalhar. A explosão tecnológica, a crescente consciência das pessoas exigem do líder além da firmeza de um ego elevado, a capacidade de pensar estrategicamente, orientação para o futuro, crença em determinados princípios. São empáticos, e sabem colocar-se no

lugar do outro. Protegem o meio ambiente, procurando criar uma sociedade mais justa. O líder do futuro será alguém capaz de desenvolver uma cultura ou um sistema baseado em princípios, mostrando a coragem e a humildade de aprender e crescer continuamente. A efectividade da liderança decorre da sintonia da vida pessoal e vida profissional. Solicitará ideias e opiniões de clientes actuais e potenciais, fornecedores, membros da equipa e outros membros da organização, investigadores, apoiando-se naqueles que têm a coragem de dizer duras verdades e obter maior resultado com maior rapidez e com menos apoio administrativo.

Perante as enormes transformações com que o mundo contemporâneo se depara, originadas por uma economia global, ágil e competitiva, em que as mudanças reflectem-se a todos os níveis da organização social, existe a necessidade de repensar as organizações na forma, e conteúdo, do “acto” de lidar com os seus “activos humanos”. *Daniel Goleman* (2003) defende que cada vez mais o sucesso organizacional depende de outros factores para além da inteligência e conhecimento académico, como as relações interpessoais, liderança, trabalho em equipa, capacidade de iniciativa, entre outros. Para ter sucesso, além de inteligência que provém do intelecto é necessário ter também inteligência emocional (OSHO, 2001). Este novo conceito de inteligência não se limita apenas à razão, ou como referiu Descartes (in DAMÁSIO, 1995) ao pensamento racional, claro e lógico, vai até ao nível da emoção. (GOLEMAN, 2003)

É responsabilidade da liderança criar uma estratégia que conduza a organização a ser bem sucedida, crescer, prosperar, vencer a competição. Numa economia sem fronteiras a estratégia deve ter origem na realidade competitiva da empresa, com o objectivo de se tornar vencedora. Para que uma estratégia seja bem sucedida ela deve prever, gerar e orientar a mudança e estabelecer compromisso com os membros da organização. Deve ser plausível, ágil, arrolada e realizável a ponto de gerar em si mesma uma convicção de que seja valioso assumi-la, mesmo que a jornada seja árdua, pois ela criou uma vantagem competitiva maior. Definir o negócio da empresa de modo sensato e sábio, e criar uma estratégia convincente para vencer, são acções críticas para persuadir as pessoas de que possuem líderes verdadeiros e de que o sucesso será alcançado.

O líder do início deste milénio é o profissional de hoje que pensa e utiliza as ideias do futuro com carisma. Pode referir-se que a liderança é uma qualidade nata, ou seja, um

aspecto da personalidade, uma vocação que alguns possuem outros não, mas que pode ser desenvolvida ou exercitada. O carisma é sempre um poder fantástico, de carácter quase mágico, reconhecido pelos seguidores na pessoa e na personalidade dos grandes líderes. São os chamados líderes carismáticos, são profissionais com grande destaque, que influenciam as pessoas e exercem função de comando, conduzindo-as, pelo prestígio pessoal, ao objectivo estratégico da organização, vital para o processo de gestão da mudança. Através da sinergia utilizada, é criada uma cumplicidade de todos para o senso colectivo, exemplo típico é a famosa frase utilizada pelos três mosqueteiros: Um por todos, e, todos por um, transformando os recursos humanos disponíveis, no diferencial competitivo (WEBER, 1983).

Afinal, o futuro não acontece amanhã, ele é simplesmente a consequência do que é realizado hoje!

2.4. A Teoria das Relações Humanas

A mais antiga Abordagem Comportamentalista que se conhece no domínio da Gestão, conhecida por “Teoria das Relações Humanas”, surge a partir da década de 30 como reacção às Abordagens Clássicas existentes, centradas nas tarefas e na estrutura. O centro das preocupações deste novo grupo de construtores da teoria da gestão passou a ser a componente humana das organizações, as pessoas, baseada na Psicologia e na Sociologia Industrial.

Estas as abordagens substituem o *homo economicus*, defendido assim por seguidores das antigas Abordagens Clássicas como *Taylor*, *Fayol* ou *Weber*, por um novo *homo social*, para o qual os incentivos sociais e simbólicos eram mais importantes que as recompensas salariais. Assentam no conceito de que o homem, o indivíduo na organização, tem de ser o ponto de partida e chegada de qualquer análise do funcionamento das organizações. Isto porque é através do estudo do comportamento humano que poderemos compreender o comportamento organizacional (ponto de partida) e porque as organizações devem ser estruturadas à medida e para servirem os que nela trabalham (ponto de chegada).

Assiste-se a um desvio do foco de análise do sistema técnico-produtivo para o sistema social, proporcionando um conjunto de novas perspectivas relativamente ao funcionamento das organizações. Perante a grande mutação do meio ambiente, é possível agora uma melhor adaptação a uma envolvente social, em que o indivíduo evidencia um nível cultural e apresenta expectativas muito diversas do operário do início do século. Por outro lado a maior complexidade da tecnologia envolvida exige cada vez mais a aplicação intelectual do trabalhador, sendo o seu esforço físico substituído pelas próprias máquinas.

Apesar da organização ainda ser encarada como um sistema fechado, esta abordagem já não encara o homem como um mero elemento do sistema interno da organização, mas sim como um todo – um ser humano com objectivos e inserção social própria que não abandona nem esquece à entrada da organização.

Pela primeira vez a incerteza provocada pelo ambiente exterior é transposta para a organização e o comportamento humano passa a ser encarado como o elemento crucial, como o verdadeiro objecto do estudo das organizações. A motivação e o relacionamento interpessoal passam a ser considerados como a verdadeira chave da eficiência do sistema produtivo.

Gerir a organização é gerir um sistema social, baseado no conhecimento profundo dos mecanismos da motivação humana e do funcionamento de sistemas sociais complexos. O líder não é o chefe hierárquico ou o especialista técnico, mas o condutor de homens capaz de motivar os indivíduos que integram a organização.

Num contexto global e remontando até aos primórdios da civilização, pode dizer-se que a existência dos líderes não depende apenas da necessidade natural de domínio de uns sobre outros. A liderança é uma necessidade de qualquer organização. Numa época em que a escravidão era permitida, já Aristóteles (século IV aC) exprimia as desigualdades dessa altura ao referir que: "Mandar e ser mandado faz parte das coisas não apenas necessárias, mas proveitosas, e, em determinadas coisas e directamente desde a sua origem, há seres que se destinam a ser mandados e outros, a mandar" (ARISTÓTELES, 1985). Num contexto diferente, Einstein defendeu que para alcançar qualquer objectivo é necessário alguém que pense e que determine, ou seja, um responsável (EINSTEN, 1985).

Embora completamente distintos, os conceitos de liderança e de gestão confundem-se. Apesar de um bom gestor ser considerado necessariamente um bom líder, um líder nem sempre é um bom gestor. Na realidade, os líderes devem estar presentes no nível de gestão e em todas as suas áreas de actuação. Contudo, é na gestão que reside o ponto mais crítico da liderança. É neste nível onde são descodificados e traduzidos os objectivos e necessidades da empresa e transformados em metas e esquemas de trabalho para serem implementados e realizados pelos demais outros níveis da hierarquia empresarial. Como a gestão possui um papel transversal em todos os níveis da empresa, ela passa a ser intermediária entre os objectivos fixados pela direcção e os meios utilizados pelo nível operacional para o seu alcance.

A gestão funciona como o nível mediador, seja interpretando os objectivos fixados pela direcção, seja transformando-os em planos e programas de trabalho para serem executados pelas demais pessoas da organização. Ao traduzir os objectivos fixados e convertê-los em programas de acção, a gestão assume o papel de direccionar e conjugar esforços, comunicar, liderar, motivar, avaliar e recompensar as pessoas dentro da organização. O gestor não lida apenas com capital ou dinheiro, com máquinas ou equipamentos, mas trabalha sobretudo com pessoas. É através das pessoas que o gestor consegue a execução das tarefas, a alocação dos recursos materiais e financeiros, a produção de bens ou serviços, bem como o alcance dos objectivos organizacionais. Daí a sobrevivência e o sucesso da empresa. Ao lidar com pessoas, a principal habilidade e ferramenta de gestão que emerge é a liderança. A liderança não é mais do que uma faceta do Papel Interpessoal do gestor (MINTZBERG, 1995).

A liderança é necessária em qualquer tipo de organização. Não apenas como exercício de autoridade que pode ser suficiente em períodos de estabilidade, mas em ambiente de mudança, onde se alteram as regras que determinam estruturas, valores, normas, processos e sistemas, esta assume um papel de relevo.

A Gestão pode ser definida como um conjunto de processos que mantêm um sistema complexo de pessoas e tecnologias funcionado sem problemas, onde o gestor possui como ferramentas básicas o Planeamento, Orçamentação, Organização, Afectação de pessoas, Controlo e Resolução de Problemas. Por sua vez, a liderança é assumida como um conjunto de Processos que criam uma Organização ou a adaptam a mudanças relevantes no

Contexto. É definido assim o cenário futuro com a identificação e a adesão em torno dessa visão, inspirando a sua implementação, apesar dos obstáculos que possam surgir. Assim, se o gestor detém as competências para assegurar a estabilidade, o Líder detém as competências para a Mudança (KOTTER, 1999).

Mudança, ao contrário do que actualmente se afirma, é a mais antiga experiência que o homem tem vivido. A História da Humanidade é a História da Mudança. A queda de Constantinopla, a descoberta das Américas, a invenção da roda e da máquina a vapor, as guerras mundiais do século XX, entre tantos outros milhares, ou mesmo milhões de acontecimentos.

Mudança e turbulência não devem ser encaradas unicamente como nefastas para a sociedade. As mudanças comportam oportunidades, podem tornar os indivíduos mais competitivos, inovadores, mais respeitados, mais poderosos ou até mesmo mais felizes na condução das melhores ideias, promovendo maior comprometimento e alcance dos objectivos.

Uma boa gestão é importante, pois é capaz de manter o já alcançado e ainda conseguir melhorias contínuas ao longo do tempo, é um tempo de reengenharia, e de necessidade de ganhos dramáticos, saltos em ordem de magnitude, isto consegue-se pela liderança efectiva e não apenas com uma boa gestão.

A liderança terá de ser baseada em princípios, e não apenas no carisma, imagem ou personalidade. É importante preparar os líderes, possuir visão, definir metas, estratégias e objectivos, ter coragem para mudar e até começar de novo, equipas motivadas e em contínua aprendizagem, gosto pelo consumidor (cliente) e resultados obtidos de forma a surpreender a concorrência pela qualidade que apresentam e a rapidez com que são alcançados os resultados.

As organizações necessitam realizar resultados concretos, mas isto só se faz com colaboradores que compreendem, que se envolvem e que estão motivados tanto para realizar os objectivos individuais como os organizacionais. A realização de uns faz-se pela e com a realização dos outros.

Quando o líder está consciente das necessidades individuais e das diferenças existentes em situações interpessoais, reconhecendo as potencialidades que subsistem nas diferenças individuais, pode com certeza contribuir muito para que cada membro da equipa se realize como profissional.

O comportamento de liderança envolve funções como planejar, informar, avaliar, arbitrar, controlar, recompensar, estimular, punir, entre outras, e deve ajudar o grupo a atingir os seus objectivos, e/ou satisfazer as suas necessidades. Assim, o indivíduo que possa dar maior assistência e orientação ao grupo (escolher ou ajudar o grupo a seleccionar as melhores soluções para seus problemas) para que atinja um estado satisfatório, tem maiores possibilidades de ser considerado seu líder. A liderança é, pois, uma questão de redução de incerteza do grupo, feita através de um processo contínuo de escolha que permite à empresa, apesar de todas as perturbações internas e externas, caminhar rumo às metas fixadas. Neste sentido a liderança comporta-se como uma tomada de decisão do grupo.

Dentro dessa concepção, a liderança é uma função das necessidades existentes numa determinada situação e consiste numa relação entre um indivíduo e um grupo. Nestes termos o conceito de liderança repousa numa relação funcional. Essa relação funcional somente existe, quando um líder é percebido por um grupo como o possuidor ou controlador de meios para a satisfação das suas necessidades. Assim, segui-lo pode constituir para o grupo um meio para aumentar a satisfação das suas necessidades ou de evitar a sua diminuição. O grupo pode seleccionar, eleger, aceitar espontaneamente um indivíduo como líder, porque ele possui e controla os meios (como habilidade pessoal, conhecimento, dinheiro, relacionamentos, propriedade, entre outros.) que o grupo deseja utilizar para atingir os seus objectivos, ou seja, para obter um aumento de satisfação das suas necessidades.

Em suma, o gestor procura a sobrevivência da empresa através do crescimento aliado ao lucro e enquanto, mediador entre interesses pessoais e organizacionais deve encontrar a essência nas pessoas, de forma a conseguir agrupar harmonia e produtividade, sensibilizando toda a equipa, tendo como mais importante o factor humano. O rápido desenvolvimento dos conhecimentos e capacidades é a melhor fórmula de lidar com essas situações, pois num ambiente competitivo, apenas sobreviverão as empresas que contarem

com profissionais ágeis e capazes de se antecipar às mudanças e que tenham a condição de colocar a seu favor o factor "imprevisto" que surge na caminhada. Somente um desenvolvimento contínuo de confiança e tranquilidade, permite ao líder construir uma visão de futuro a respeito da empresa, do sector em que actua e também a adesão dos colaboradores no projecto conjunto.

Hoje, mais que nunca, faz parte da função de liderança combinar eficiência com efectividade nos processos de trabalho, e como objectivos que visam a condução a uma inovação rendível, ser pioneiro e conseguir a aceitação do mercado. Para que as duas variáveis caminhem em harmonia, é necessário desenvolver, no âmbito das lideranças, uma mentalidade inovadora. A partir dos líderes acontecem as acções criativas no ambiente empresarial. Desenvolver e cultivar mentes inovadoras é uma competência de liderança imprescindível, onde as empresas têm de fazer a diferença.

Referências Bibliográficas

1. **ARISTÓTELES.** *Política.* (Trad.: M.G. Kury). Brasília: EdUNB, 1985.
2. **BATEMAN, T. S. & SNELL, S. A.** *Administração: construindo vantagem competitiva,* São Paulo, Atlas, 1998
3. **BEAUFRE, André.** *Introducción a la Estrategia.* Bogotá: Escuela Superior de Guerra, 1966
4. **CHIAVENATO, I.** *Teoria geral da Administração.* 3 ed. São Paulo, McGraw-Hill, 1987
5. **DAMÁSIO, António R.** *O erro de Descartes: Emoção, Razão e o Cérebro Humano,* 12ª edição, Lisboa, Publicações Europa-América, 1995, (col. Forum da Ciência, 29)
6. **EINSTEIN, Albert.** *Mi visión del mundo,* Buenos Aires, Hyspamerica, 1985
7. **FREIRE, Adriano.** *Estratégia – Sucesso em Portugal,* Lisboa, Editorial Verbo, 1997
8. **GOLEMAN, D. et al.** *Os Novos Líderes. A Inteligência Emocional nas Organizações.* Lisboa, Gradiva, 2002. (2ª edição, 2003)
9. **KOTTER, John P.** *Liderando Mudança,* São Paulo, Editora Campus, 1999
10. **MINTZBERG, H. et al.** *The Strategy Process,* European Edition, Londres, Prentice Hall, 1995

11. **MORIN, E.** *O Paradigma Perdido: a natureza humana*, Trad. (Fr./P.) Hermano Neves, Lisboa, Publicações Europa-América, 1991
12. **OSHO.** *Intuition: Knowing Beyond Logic*. New York, St. Martin's Griffin, 2001
13. **PASCAL, Blaise.** *Pensamentos* in Os Pensadores, volume XVI, editora Abril Cultural. São Paulo, 1973
14. **STONER, J. A. et al.** *ADMINISTRAÇÃO*, 5ª Edição, Editora Prentice Hall do Brasil Ltda, 1995
15. **WEBER, Max.** *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*, Lisboa: Presença, (1ª ed.1904-1905), Trad., 1983

Capítulo 3 – Organizações *versus* Relações Humanas

3. Organizações *versus* Relações Humanas

3.1. Do “Homem-Máquina” ao Capital humano

As organizações são extremamente heterogêneas e diversificadas, dimensões, características, estruturas e objectivos diferentes. Independentemente do tamanho e complexidade de operações, as organizações necessitam de Gestão, envolvendo colaboradores de diversos níveis hierárquicos que se ocupam de diferentes incumbências. A Gestão é a condução racional das actividades de uma organização, seja ela lucrativa ou não lucrativa. (CHIAVENATO, 1987)

A administração é uma arte e uma técnica que remonta aos primórdios da civilização que vai adquirindo um nível de crescimento e de complexidade cada vez maior, à medida do desenvolvimento da organização social. Também o estudo, a avaliação e a preocupação com o desempenho humano no trabalho são tão antigos quanto a própria história da humanidade e tornaram-se mais importantes a partir do século XVIII, quando a humanidade assistiu ao nascimento da máquina a vapor. A máquina e o homem transformaram-se em actores coadjuvantes de um processo que se chamou Revolução Industrial.

A mecanização da indústria têxtil, na Inglaterra, proporcionou o início da 1ª Revolução Industrial, mas foi a partir da descoberta da máquina a vapor que se assiste a um rápido desenvolvimento ao nível dos transportes terrestres e marítimos e a uma verdadeira “revolução” na indústria, foi substituída a mão-de-obra por máquinas, e ao mesmo tempo multiplicou-se a dimensão e o número das fábricas, assim como a quantidade dos produtos.

Foi no início do século XX, no quadro da 2ª Revolução Industrial, que despontou a ciência da Administração e a Teoria Geral da Administração, representando actualmente as conquistas de uma longa história no campo do conhecimento humano. Neste cenário de progresso e desenvolvimento, provocado pelo surgimento da energia eléctrica e utilização de combustíveis provenientes do petróleo, acompanhado ainda pela expansão do capitalismo financeiro, a sociedade depara-se com a criação e o funcionamento de grandes

organizações empresariais. É uma época em que as tecnologias florescem e crescem rapidamente nos mercados existentes, tendo como consequência a necessidade de um rápido desenvolvimento da capacidade de produção. Surgem assim as primeiras empresas com sistemas de produção baseados no conceito de linha de produção.

A Teoria Geral da Administração corresponde a um compêndio das várias visões da gestão empresarial que surgiram a partir da Revolução Industrial, época em que a empresa foi institucionalizada como uma organização. Uma das primeiras abordagens de administração é a denominada Abordagem Clássica ou Científica.

No campo específico da administração das empresas, salienta-se o trabalho científico desenvolvido por *Taylor* e *Fayol*, orientado na descoberta de regras que sirvam como normas absolutas a aplicar pelos gestores na condução das organizações. Estes estudos deram origem aos fundamentos de uma Teoria Geral da Administração, resultando na conhecida Escola Clássica da Administração.

Esta Escola, com o intuito de alcançar a máxima eficiência através da optimização do sistema produtivo interno, tentou desenvolver um modelo explicativo do funcionamento das organizações, baseado num sistema fechado e isolado do meio exterior, centralizado apenas na tecnologia operativa. Neste âmbito, a perspectiva é estritamente de produção, ignorando mesmo o modo de actuação da organização nos diversos mercados.

Ao nível da conceptualização do sistema social da organização, o Ser Humano é considerado como uma peça da própria “máquina”, ou seja, é um mero complemento da máquina, presente apenas porque a evolução tecnológica ainda não o tinha conseguido substituir.

Considerado o pai da Organização Científica do Trabalho, *Taylor*, conduz esta abordagem na orientação de um estudo do sistema de produção fabril, tendo na sua génese o tornar perfeita a execução de cada tarefa. Posteriormente, *Fayol* desenvolveu a sua teoria numa perspectiva global, orientando os seus princípios à organização como um todo, dando especial importância à estrutura que a empresa deveria adoptar para melhor atingir os objectivos, ou seja, eficiência. Pode afirmar-se que ambos, *Taylor* e *Fayol*, antes de se

antagonizarem ou contraporem, complementam-se. O primeiro, voltado para as tarefas, o segundo para as estruturas.

Apesar do grande significado que a escola Clássica da Administração apresenta, constantes e inúmeras têm sido as críticas de que foi e continua a ser alvo. Entre elas por parte de Idalberto Chiavenato, que refere tratar-se de uma “abordagem extremamente simplificada da organização formal, deixando de lado a organização informal, a ausência de trabalhos experimentais capazes de dar base científica às suas afirmações e princípios, o mecanismo de sua abordagem que também lhe valeu o nome da teoria da máquina, a abordagem incompleta da organização e a visualização da organização como se esta fosse um sistema fechado” (CHIAVENATO, 1987). É no entanto necessário ter em consideração a época e o contexto que as mesmas teorias se desenvolveram e solidificaram e sobretudo, não descurar que as mesmas constituem uma primeira abordagem da organização do trabalho com carácter científico e que estão na génese de todos os desenvolvimentos posteriores.

O factor humano e as teorias apresentadas até então foram alvo de estudos e pesquisas, por parte de autores como *Elton Mayo*, com o objectivo de alcançar uma maior eficiência nas organizações. Os resultados obtidos deram origem à denominada Escola das Relações Humanas, contrapondo-se frontalmente à escola da administração científica.

Esta nova abordagem baseia a resolução de problema administrativos, através de um processo de motivação do indivíduo para alcançar as metas da organização. Defende também a necessidade psicológica do homem de sentir-se como membro de um grupo social. Deste modo, além da recompensa financeira, há necessidade de que a organização da produção favoreça a cooperação e a integração neste processo, tornando mais humanas e democráticas as relações entre as pessoas e a organização. Surge a preocupação com aspectos psicológicos e sociológicos e são aplicados conceitos como a motivação, liderança e comunicação.

Os conceitos que emergem da escola de relações humanas são, para além do “homem social”, a dinâmica do grupo ao qual o indivíduo se insere e a liderança emergente no próprio grupo. Surge o conceito do “homem organizacional”. A sociedade moderna é constituída de uma série de organizações dentro das quais o ser humano vive e depende delas para nascer e morrer. Cada uma dessas organizações tem estrutura, função,

objectivos e papéis variados, o que exige a cada indivíduo adaptação, flexibilidade e resistência à frustração, trabalhando basicamente com o desejo de realização não imediata.

Na actualidade o mundo é uma sociedade composta de múltiplas organizações sociais. Todas as actividades orientadas para a produção de bens ou para a prestação de serviços são planeadas, coordenadas, dirigidas e controladas dentro de organizações. Estas constituem um fenómeno que determina o mundo contemporâneo, participando na vida económica, política e cultural de todos os grupos sociais.

Com o objectivo de satisfazer as necessidades, as pessoas e as organizações estabelecem diferentes tipos de relações (ZORRINHO, 1995). A partir da articulação de diferentes tipos de recursos, entre os quais o trabalho humano, que as organizações conseguem satisfazer as suas necessidades, sobreviver, crescer e colaborar para o desenvolvimento global da sociedade.

No seio das organizações, o Homem representa o papel de um guerreiro, que através de táticas e estratégias traça planos e utiliza recursos físicos, financeiros e humanos, para enfrentar o “inimigo” sempre com o objectivo de obtenção de vantagens que satisfaçam as suas próprias ambições. Trata-se, pois, de indivíduos competitivos e orientados por objectivos pessoais ou impostos pela organização em que está inserido.

O ser humano caracteriza-se por dois modos básicos de vida, orgânico e cultural. De um lado exerce a vida fisiológica do corpo e do outro as actividades culturais, que no seu conjunto formam a chamada vida mecânica. A par desta dimensão, a vida humana inclui também sentimentos e emoções, podendo ser denominada como vida não-mecânica. Individualmente, estes modos de existência podem ser considerados necessários, mas não suficientes. Pode mesmo afirmar-se que a condição humana exige a sua interacção em complementaridade e sinergia.

Desde o nascimento, o cérebro é programado para lidar com estes dois modos através de, padrões mentais de pensamento linear e pensamento sistémico (DAMÁSIO, 1995). No entanto, à medida que se vai crescendo, o ser humano vai tornando-se um ser dividido. Existem circunstâncias que o obrigam a pensar de modo linear (vida mecânica) e outras a um pensar sistémico (vida não-mecânica). Porém, no mundo natural em que as mudanças

se fazem sentir todos os dias, estes modos de pensar funcionam em simultâneo, pois a vida é uma, a vida “mecânica” e a não “mecânica” são inseparáveis e interagem continuamente. Como resultado natural da utilização destes dois modelos mentais, estabelece-se entre eles uma competição. Predominam os valores gerados pela exclusão do modelo mental predominante, ou eu ou o outro: ou venço ou sou vencido, ou elimino ou sou eliminado. Esta é, pois, a essência da competitividade, em que se defrontam os seres humanos mecânicos e os não mecânicos e o resultado final será o predomínio dos primeiros. É uma das faces da dissociação que a cultura promoveu entre a razão e sentimentos. Donde a principal manifestação de progresso deve ser acompanhada de uma evolução da inteligência, em que as consequências do darwinismo social fossem atenuadas.

Economistas clássicos como *David Ricardo* defenderam a ideia da hostilidade básica entre os homens para a área económica, baseando-se o progresso humano numa competição sem tréguas. Ideia que *Darwin* observou e desenvolveu no campo da biologia.

Vive-se numa sociedade organizacional, em que as grandes organizações apresentam um papel muito importante na vida humana (MORGAN, 1996). As organizações estão inseridas em ambientes sujeitos a uma rápida transformação, gerando um grande impacto na prática de gestão (MONTANA & CHARNOV, 1999). Por outro lado, é nas “tendências emergentes do ambiente” que se desenvolvem as “futuras direcções da gestão”, uma vez que a diferença entre reagir e prever pode ser a própria sobrevivência da organização (HAMPTON, 1999).

O trabalho é uma actividade sempre presente na vida humana, chegando mesmo a representar um aspecto organizador da vida em sociedade e que está sujeito ao seu desenvolvimento. Nas principais mudanças ocorridas ao longo da história humana destaca-se o surgimento das máquinas, que representa também um importante advento no desenvolvimento do trabalho e também enquanto elemento dominador da natureza. Assim, a mecanização permitiu que o homem dominasse melhor a natureza.

Diversos aspectos têm provocado a mudança nas organizações, tais como o processo de globalização, as transformações na sociedade, as novas tecnologias, o crescimento da competitividade, a necessidade de melhorar a produção, os resultados insatisfatórios, a necessidade de desenho de novos modelos de gestão, a crise económica e as novas formas

de trabalho. Mudança não implica apenas a revisão de processos, é também necessário a concepção de organização e dos valores que a regem, da própria cultura organizacional. Mudança nas organizações envolve directamente a vida das pessoas, pois implica novas formas de encarar a realidade por parte de todos os que estão directa e internamente envolvidos.

Mudanças de grande impacto social alteram valores e processos de trabalho, que convergem em alterações organizacionais. Estas mudanças de índole social envolvem diversas perturbações, como o conhecimento, de um modo geral, a tecnologia, as comunicações, a economia, a população, a política e os valores. A nível de valores e processos de trabalho, as alterações são provocadas por aspirações, desejos de segurança, autonomia, realização, identidade, lealdade e formas de liderança. O resultado da soma destas mudanças pode ser encarado com um novo modelo de gestão, flexível e baseado num sistema aberto, marcado pela complexidade crescente, conflitos e preparação para a mudança e para um desenvolvimento integrado (MOURA, 1978).

Os diferentes momentos da vida humana conduzem a mudanças constantes ao longo do tempo. O pensamento grita em surdina as emoções que vão na alma, originando, assim, a decisão da própria existência do ser vivo. Pensar, sempre foi uma tarefa que o homem aceitou como um desafio constante, no seu conflito latente com o seu eu e a sua própria existência enquanto ser “superior”, tarefa de sinapse neuronal que o distingue dos demais.

Tal como um recém-nascido não nasce ensinado, o mesmo acontece com o pensamento. Alguém tem de dar a ajuda necessária, o ensinamento mágico da famosa arte de deslocação, andar. Assim, o bebé primeiro gatinha, lança na aventura da vida. Também o pensamento toma as suas formas no cérebro da criança, fortalecendo os seus alicerces. Durante esta fase, a criança adquire as capacidades básicas que serão aperfeiçoadas durante o resto da sua vida. Desta forma, desenvolve os sentidos, paladar, tacto, audição, olfacto e visão, os quais estão na génese do pensamento, exteriorizados inicialmente através da linguagem, simples e não estruturada.

É através desse acto de comunicação, que o Ser Humano interage com o meio onde está inserido, compreendendo e expressando a sua verdadeira essência, ideias, raciocínio e emoções. Pode dizer-se que a linguagem está intimamente ligada ao pensamento,

permitindo trazer à consciência o limiar do conhecimento em palavras. O pensamento é a linguagem que concretiza a inserção do corpo do homem no mundo, criando possibilidade de expressão ao mesmo tempo que estabelece um limite. No entanto, é impossível significar tudo, a linguagem não se esgota porque o pensamento é um fluxo contínuo em que um significado cria novos significados para serem explicados.

Este processo evolutivo assenta em três eixos, tempo, informação e conhecimento, que se desenvolvem assimetricamente, dependendo de factores endógenos e exógenos. Na sua fase inicial, compreende um crescimento exponencial, tal como a Lei de Pareto, ou seja, num curto espaço de tempo são assimiladas grandes quantidades de informação. Assim é um mata-borrão virgem, que aquando da sua passagem por cima das palavras escritas por uma pena nas finas malhas de um papel, absorve a tinta excedentária, que extravasa os poros da informação, transformando-se em conhecimento. No decurso do desenvolvimento da variável tempo existe a constatação de um crescimento logarítmico da base de informação e de conhecimento.

O facto de as pessoas poderem estar de acordo sobre o mundo e, subsequentemente, sobre a sociedade e as organizações, conduz à possibilidade de uma nova perspectiva –A terceira pessoa. Ninguém, como é evidente, pode ter, verdadeiramente, a consciência de todas as pessoas ou mesmo de um grupo, devido à natureza singular e particular da consciência. A civilização encontra-se diante de uma nova etapa de desenvolvimento em que o ser humano é o agente activo no centro das mudanças organizacionais. E toda a sua transformação se irá repercutir directamente nas estruturas organizacionais existentes.

Dada a complexidade do Homem, muitos são os autores que têm estudado o seu comportamento. A anterior ideia de que o comportamento humano se assemelhava a uma máquina deu lugar a uma visão mais abrangente e universal do pensamento complexo, tendo em conta as características biológicas, psíquicas e sociais, bem como o desenvolvimento cognitivo e a substituição das relações de autoridade e poder actual por processos argumentativos que procuram o consenso. Trata-se da visão global, não só como força de trabalho, mas também como inteligência, emoções e individualidade, o que extravasa muito das fronteiras da organização “tradicional”.

No seio das organizações, apesar das imensas Teorias de Gestão da burocracia, a realidade apresenta grandes desafios à sobrevivência dessas mesmas organizações. O ambiente exige mudanças drásticas e rápidas, flexíveis e adaptativas, que respondam com eficácia aos novos desafios.

Autores como *Morin, Ferguson, Pinchot, Mitroff e Bennis* colocam em causa os pressupostos que sustentam os velhos modelos burocráticos de organização em prole do Ser Humano. *Mitroff et al* (1994) defendem mesmo, numa abordagem mais direccionada às organizações, que a estrutura demasiado rígida e inflexível da burocracia não é capaz de responder convenientemente à actual onda de mudanças drásticas, velocidade de circulação da informação, globalização, competição e multidisciplinaridade. Assumindo que todas as organizações constituem sistemas complexos em permanente interacção com outros sistemas também complexos, estes autores apresentaram um novo modelo baseado em seis novas funções interdependentes e decisivas para as organizações enfrentarem os actuais desafios, gestão de problemas, gestão de crises, gestão da qualidade total, meio ambiente, globalização e ética (MITROFF et al, 1994).

Neste contexto, pode-se afirmar que as teorias e os novos modelos de gestão estão a ser formados a partir de uma aprendizagem contínua (aprendizagem organizacional), rumo ao conhecimento, factor essencial ao desenvolvimento do homem e das organizações que originam por consequência, uma nova forma de organização mais humana, flexível e adaptativa.

A nova realidade organizacional é igualmente defendida como um processo contínuo de mudança e inovação, onde a aprendizagem organizacional predomina. O conhecimento operacional é essencial para o funcionamento de qualquer organização, no entanto, cada vez mais está associado ao conhecimento conceptual. Assim, o processo de aprendizagem deve ocorrer em todos os níveis, sendo mesmo um requisito fundamental para a dinâmica das organizações (FLEURY, 1995).

A essência destas novas teorias centra-se na maneira como o ser humano interage com o meio ambiente. É importante que o indivíduo participe na sociedade, desenvolvendo não só aspectos pessoais, como também sociais e políticos. Assim, a responsabilidade colectiva torna o indivíduo o principal agente da mudança. As organizações não são mais do que as

próprias pessoas que nelas vivem e por conseguinte, as organizações só aprendem se as pessoas aprenderem. Uma pessoa faz diferença em qualquer organização.

Entre as mudanças ocorridas nas organizações, evidencia-se a alteração ocorrida ao nível da administração. Tal como *Bridges* (1997) afirmou “a ideia que as pessoas têm sobre liderança reflecte os valores e as preocupações mais gerais de sua época”. Defendeu ainda que “a época em que as metáforas sobre liderança baseavam-se na fisiologia, onde o líder era a cabeça e a organização, o corpo. (...) algumas pessoas sugerem que, até os dias de hoje, a dinâmica empresarial era mecanicista e artificial e, somente agora, está a voltar-se ao aspecto orgânico, integrado, holístico e natural.”. (Citado em DRUCKER, 1997)

O cliente é agora o centro das atenções nas organizações. Com o objectivo de se atingir a satisfação do cliente, através da qualidade dos serviços e/ou produtos prestados, é necessário alterar as estruturas da organização do trabalho. Este passa a estar centralizado em equipas e não em grupos. Desta forma, pode-se dizer que as responsabilidades são mais partilhadas e todo o processo ganha mais autonomia através do *empowerment* e confiança no trabalho de equipa.

Os valores relacionados com o ambiente organizacional, as pessoas, as actividades e o uso de novas tecnologias passam a interagir como um todo, resultando num contínuo processo de aprendizagem para o ser humano. A anterior visão unidimensional do ser humano, criada para dar suporte às necessidades de estabilidade e previsibilidade da burocracia, deu lugar a uma nova visão de “Globalidade”, onde o homem vê reconhecida a sua consciência crítica, inteligência e as suas necessidades de auto-realização, possibilitando oportunidades para o desenvolvimento do espaço produtivo através das suas habilidades e potencialidades.

Fleury (1995) concluiu que “a complexidade da questão exige do investigador e do técnico o refinamento de seu instrumento conceitual e de diagnóstico para trabalhar o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem e inovação. Sendo que não é possível a prescrição de receita válida para qualquer situação. Os macro-condicionantes económicos, políticos, culturais, e a própria história da organização tornariam essa pretensão equivocada”. Acrescenta ainda que “entretanto, é possível vislumbrar que uma organização voltada para o passado, passiva, autoritária, com relações de trabalho pautadas por

instabilidade, desqualificação, descomprometimento de seus membros, dificilmente conseguirá desenvolver uma cultura de aprendizagem” (FLEURY, 1995).

Este é, de facto, um momento de “viragem” das organizações, onde o repensar de novos valores permitem criar condições para um crescimento do ser humano. Tal como Covey (1997) afirma, “a capacidade inerente de escolher, desenvolver uma visão para nós mesmos, reescrever a nossa vida, iniciar um novo hábito ou abandonar um antigo, perdoar alguém, pedir desculpa, fazer uma promessa e depois mantê-la, em qualquer área da vida é, sempre foi e sempre será um momento de verdade para cada líder verdadeiro” (Citado em DRUCKER, 1997).

Para Senge (1990), a criação de organizações de aprendizagem implica a formação de pessoas com base numa visão sistémica, que desenvolvam o seu “eu” interior e aprendam a expor e reestruturar modelos mentais de maneira colaborativa. Mais do que a alterar o modo de pensar, requer-se a alteração da maneira de pensar, para este autor isto será possível tendo em conta a importância do papel central das organizações no mundo actual. Para tal, considera cinco disciplinas fundamentais para o desenvolvimento de organizações focadas na aprendizagem e com o intuito de desenvolvimento, gestão pessoal, modelos mentais, aprendizagem em equipa, visão compartilhada e pensamento sistémico. No entanto, o desencadear desse processo de transformação só será possível se houver consciencialização e selecção pessoal dos gestores necessários. É necessário rever os modelos mentais e ampliar a percepção do mundo o que implica importar para as organizações uma visão de complementaridade e de interdependência (SENGE, 1990).

Os gestores das novas organizações vêm surgir uma importante missão, a de difundir as informações e de fomentar as transformações necessárias com o intuito de integrar as percepções pessoais de cada um dos membros com as diversas disciplinas de aprendizagem. Pode afirmar-se que qualquer ser humano pode ser um líder, para tal necessita de se educar intelectualmente, emocionalmente e fisicamente, com o objectivo de assumir conscientemente a responsabilidade por si mesmo.

A abordagem humanística da qualidade construída por todos os membros da organização propõe não só a harmonia entre os sistemas e os processos, como também desencadeia a criatividade e a energia latentes, proporciona o trabalho em equipas e as correspondentes

sinergias para além de conceber mecanismos de análise e solução de problemas baseados numa visão sistémica do todo.

No novo contexto, o homem tem de interpretar, modificar, corrigir e repensar o conhecimento, ser proactivo, comprometido e estar susceptível a novas ideias. Tem de ter capacidade de reformular valores, estratégias e relações sociais e de trabalho.

A formação de um novo perfil de líder assume-se como um requisito fundamental para que as transformações, propostas pela revolução de mudanças vividas na nova era, sejam moderadamente aceites. Neste contexto, o papel do líder assume-se como verdadeiramente decisivo para o sucesso da organização no decorrer da implementação de qualquer estratégia.

3.2. Liderança, Recursos Humanos e Produtividade

A competição provocada pela evolução das tecnologias da informação e da comunicação, o cenário global de mudanças constantes, cada vez mais céleres e com maior nível de imprevisibilidade, alterou toda a lógica industrial, transferindo para as pessoas todo o “poder de fogo” das empresas, ditas tradicionais às emergentes. A verdade é que nunca as empresas perseguiram tanto a identificação e o desenvolvimento de que factores mobilizam as pessoas. Nesta “nova” procura são aplicados todos os recursos e expectativas, investindo em ideias e teorias, tentando sensibilizar as pessoas sobre as suas perspectivas num mercado cada vez mais de “coopetição”. Essa transferência do grau de competitividade atribui uma importância latente e crescente ao Ser Humano na elaboração das actividades e na estratégia da empresa como um todo. É neste contexto que, de certo modo, deixa de fazer sentido falar unicamente de uma Teoria de Liderança, mas sim de aspectos de diferentes Teorias que se ajustam caso a caso.

Antes de 1949, os estudos sobre a liderança baseavam-se essencialmente na tentativa de identificação das características ou traços apresentados por líderes. Começando pela teoria do “Grande Homem”, a qual defende que os líderes nascem e não se fazem (ideia que data dos antigos gregos e romanos), os investigadores trataram de identificar os traços físicos,

mentais e de personalidade de diversos líderes. A teoria do “Grande Homem” perdeu muita da sua aceitação devido ao aparecimento das escolas comportamentalistas da Psicologia, as quais consideram que as pessoas não nascem com outras características físicas que não aquelas herdadas e, eventualmente, a tendência para terem saúde.

O conceito de liderança, ainda é muito relacionado com os altos cargos de uma organização e confundidos cargos e líderes. No mundo actual, o conceito de emprego mudou. Cada colaborador é “dono” do seu espaço e tem de cuidar dele da melhor forma possível, ao lado está o líder. Muito mais que um superior hierárquico, o líder possui sabedoria, conhecimento e técnicas para desenvolver pessoas, cria à sua volta um ambiente no qual a comunicação, a coesão, a criatividade e o trabalho em equipa devem estar sempre presentes.

Contudo, nem todos os chefes são líderes. Existe, aliás, uma grande diferença entre ambos, um chefe executa funções e cumpre metas traçadas, um líder empenha-se no desenvolvimento das pessoas que colaboram consigo. Os chefes têm subordinados, alguém que ocupa uma posição inferior e está sob as ordens de outro. Um líder bem-sucedido usa o poder de influenciar os outros eficazmente, dentro dos limites éticos que devem pautar qualquer acção para a realização dos objectivos organizacionais.

Sabe-se contudo, que para existir sucesso organizacional tem de existir um relacionamento saudável entre superior e subordinado, ou seja, um relacionamento, baseado em confiança, respeito e reciprocidade, é fundamental para o sucesso de uma empresa.

“Líderes fazem com que homens comuns façam coisas não comuns” (DRUCKER, 1997). Por trás de qualquer organização de sucesso existem líderes conscientes do seu papel motivador. Liderar, acima de tudo, é estimular a criatividade, a fluidez e o aproveitamento do potencial humano.

O desenvolvimento de líderes tridimensionais e de auto-liderança significa “Ir à frente”. Contudo, o significado desta expressão vai mais além, porque encerra em si o significado de apoio para atingir objectivos. Os problemas enfrentam-se e resolvem-se com o apoio de todos, este é o significado do compromisso que inculca o emocional como factor

preponderante, onde as pessoas têm a real disposição de se doar em prol de uma causa, de uma missão (DRUCKER, 1997).

Liderar assenta essencialmente em dois pilares: o psicológico e a visão. No psicológico, devem ser encontrados os mais profundos valores da cultura em que se desenvolve. O líder deve converter-se em exemplo, de modo a conquistar a autoridade moral, ou seja, é a legitimação do poder estatutário. A visão é uma capacidade perspectiva que permite a definição de objectivos, a maneira e o modo de os conseguir alcançar. Se o líder conciliar a legitimação e visão, imprime nos seus seguidores novos rumos que não estão necessariamente nas rotinas quotidianas.

O líder é aquele que cria as condições para a realização de objectivos, por meio dos outros membros da equipa. Ou seja, o líder concentra-se não no trabalho em si, mas no trabalho de estruturar a equipa, incentivar, resolver problemas, criar as condições de base para que o desempenho seja o melhor. Em organizações onde o capital intelectual passou a ser o recurso número um e em que esse capital está na cabeça de pessoas de diferentes escalões, a equipa acaba sempre a pensar melhor do que o gestor isolado (PETERS, 1994).

“Devemos olhar para as equipas como fazemos com os 5 dedos da mão – cinco qualidades fundamentais capazes de funcionar como um poderoso punho” (ARAÚJO, 2002: 56) Podem ser apontadas cinco características fundamentais no seio de uma equipa forte e com sucesso: Comunicação, Confiança, Responsabilidade Colectiva, Preocupação com os Outros e Orgulho.

3.2.1. Comunicação

No ambiente actual de constantes mudanças, vive-se numa época com novas regras, novos padrões que clamam por líderes, que possam viver nesse ambiente de mudanças, ambiguidades e promover criatividade, entusiasmo e inovação. Neste cenário, a ferramenta de sucesso e uma das principais características que formam um líder é a comunicação, ou seja, a habilidade de se comunicar e se relacionar com as pessoas. Um líder transmite as suas ideias, influencia, motiva, conduz, incentiva, levanta o ânimo, representa o grupo,

define, compartilha, ouve, tem sensibilidade para perceber as diferenças individuais, adequa-se ao contexto, para além destes requisitos, ele é bem visto perante os outros, respeitado e admirado.

Apesar de muitas pessoas terem grande capacidade de comunicação não são líderes, no entanto todos os líderes têm, obrigatoriamente de saber comunicar. Deve existir uma comunicação muito eficiente entre o líder e os liderados. A comunicação é a capacidade do líder de se comunicar com os seus liderados, ou seja, outros seres humanos com os seus objectivos pessoais, os seus receios e as suas carências. A habilidade de se comunicar é reflexo do seu poder pessoal de influenciar os seus liderados. Pode mesmo dizer-se que a comunicação forma ou alimenta um grupo. O homem sem capacidade de comunicação é um ser solitário, "comunicação é sobrevivência".

3.2.2. Confiança

Um das principais realizações que um líder pode ter, é ajudar as pessoas no seu processo de mudanças e através destas, vê-las prosperar e crescer. Para exercer tal influência e até de modificar a vida das pessoas, o líder deve ter grande sensibilidade para perceber cada ser humano como verdadeiramente é, inspirar confiança de forma a ter seguidores. É uma atribuição importante do líder estabelecer uma relação de confiança com os seus seguidores, sob pena de não conseguir, no final, nenhum seguidor. Para confiar num líder, não pressupõe, obrigatoriamente, que se goste dele, nem concordar com ele. A confiança é a convicção de que o líder age conforme o que diz. (DRUCKER, 1992).

A confiança deve ser encarada como um processo essencial de construção diário, devendo ser cultivado continuamente. E para que isso aconteça, há a necessidade do cumprimento consecutivo de compromissos. Actualmente, vive-se em permanente mudança, num ambiente de grande instabilidade que exige uma comunicação firme e praticamente inquestionável de quem lidera e onde se exige também, uma grande confiança por parte da equipa, pois todos devem remar na mesma direcção. Quando o líder dá uma orientação a equipa deve confiar e todos devem seguir na mesma direcção.

A comunicação organizacional efectiva pressupõe, antes de tudo, uma relação de confiança entre as equipas e os seus líderes. Em primeiro lugar o líder deve aprender a confiar e ser confiado, só depois é que as pessoas se sentem seguras para o seguir. Uma comunicação efectiva somente acontece quando os liderados sentem a liberdade para dividir as suas necessidades e desejos, e o líder confia que aqueles em que ele está dividindo as suas ideias e sentimentos não irão puni-lo no futuro. Confiança é a chave deste processo.

3.2.3. Responsabilidade Colectiva

Num um cenário de mudanças rápidas e grande competitividade, há cada vez mais a necessidade de uma Gestão estratégica por parte dos líderes das empresas de forma a comprometer cada colaborador através da responsabilidade colectiva. É uma arte construir equipas talentosas, comprometidas com um projecto e que reúnam competências variadas. O insucesso de muitos empreendimentos resulta da falta de pessoas dedicadas, responsáveis, com visões diferenciadas e pensamento sistémico.

Numa organização, constituída por várias equipas de trabalho, que no seu todo formam um único grupo, qualquer que seja o resultado obtido é de todos e não individual. É conseguido através de trabalho conjunto, assim também todos perdem e todos ganham. Não é só o resultado positivo que pertence à equipa, também os erros têm de ser assumidos por todos, tem de existir coesão em todas as situações, caso contrário enfraquece a equipa. Desta forma, assumir colectivamente a responsabilidade é a máxima numa equipa de sucesso.

3.2.4. Preocupação com os Outros

No mundo empresarial, as atitudes do dia a dia são coerentes com o que se deseja alcançar como padrão de comportamento e influenciar pessoas, assim vão sendo criadas interconexões para que a organização disponibilize um campo de acção onde todos se sintam integrados, desafiados e motivados a contribuir. Quando o líder assume uma postura de aprendizagem, cria sinergia na sua equipa, formando equipas de aprendizagem,

onde é permitido errar. A preocupação está centrada nos valores que podem ser agregados à organização e como cada um individualmente (e em conjunto) pode apoiar os processos ou cadeias de valores da organização.

As organizações que trabalham os valores como aspectos de integração e motivação pessoal, obtêm resultados positivos nos seus processos internos, resultando numa melhoria contínua da performance organizacional. Quando esses valores são o principal investimento de uma organização, qualquer sugestão de desconexão, rapidamente se torna enfraquecida porque encontra um ambiente no qual os indivíduos estão em sinergia e os processos organizacionais se ajustam às mudanças e condições dos negócios, através de canais de comunicação e informação imediatas. As actividades e funções afins são executadas por diferentes pessoas que se relacionam, conhecem e se identificam com a organização que reflecte e apoia os seus valores individuais.

O líder terá de verificar o nível de pressão do clima organizacional, evitando a ocorrência de uma saturação do ambiente e conseqüentemente da consciência colectiva, que desencadeará a elevação do índice de hostilidade do grupo. Existem casos onde a consciência colectiva tem um enfraquecimento comprometedor da sua capacidade criativa. Para estes grupos, o reconhecimento de que as lacunas colectivas resultam em hábitos ineficientes a nível individual. Já os sentimentos e experiências pessoais contribuem para uma realidade emocional colectiva, deflagrando muitas vezes, numa revisão dos hábitos e nos costumes individuais, onde todos absorvem este sentimento, dando uma característica própria ao grupo. É como uma impressão digital, cada grupo adquire consciência própria e todos compartilham as mesmas características de comportamento, expressão e comunicação.

O líder tem de perceber a simplicidade das coisas, entender o fluxo da natureza e o pulsar dos ciclos da vida, colocando-se como parte integrante dela. Deve olhar os outros como uma extensão de si próprio e procura formar cadeias de interdependência onde as diferenças são primordiais para o processo de evolução da sociedade e do mundo. Compreender a sua própria natureza e perceber a natureza do outro como indivíduo e como Ser, permite a quebra de velhos paradigmas, preocupando-se com o outro.

3.2.5. Orgulho

Qualquer indivíduo deve ter Orgulho pelos seus feitos, um líder além do seu trabalho realizado, responde também pelo resultado dos outros, afinal o que conta é o trabalho da equipa, no seu conjunto, mesmo que para o seu sucesso cada um dos elementos tem orgulho pelo que é no individual.

Um líder incentiva o melhor desempenho das tarefas da equipa, interferindo positivamente no *status quo*, que mobiliza as pessoas a seu favor, define as metas, mostra os caminhos e faz com que todos tenham vontade e orgulho de caminhar a seu lado. Tudo o que se faz tem a “assinatura” de quem desempenhou, por isso deve fazer-se o melhor possível, ter orgulho na obra produzida.

Referências Bibliográficas

1. **ARAÚJO, Jorge.** *Liderança – Reflexões sobre uma experiência profissional.* Porto, Vida Económica, 2002
2. **CHIAVENATO, I.** *Teoria geral da Administração.* 3 ed. São Paulo, McGraw-Hill, 1987
3. **DAMÁSIO, António R.** *O erro de Descartes: Emoção, Razão e o Cérebro Humano,* 12ª edição, Lisboa, Publicações Europa-América, 1995, (col. Forum da Ciência, 29)
4. **DRUCKER, Peter Foundation.** *Administrando para o futuro,* São Paulo, Pioneira, 1992
5. _____ . *A organização do futuro,* Editora Futura, 1997
6. _____ . *O líder do futuro,* ed. São Paulo, Futura, 1997
7. **FLEURY, Maria T. L.** *Aprendendo a mudar – aprendendo a aprender,* São Paulo, Revista de Administração, v.30, p.5-11, jul./set.,1995
8. **HAMPTON, D. R.** *Administração: processos administrativos,* São Paulo, Saraiva, 1999
9. **MITROFF, Ian I. et al.** *Framebreak: The radical redesign of American Business,* San Francisco, Jossey Bass, 1994
10. **MONTANA, P. J e CHARNOV, B. H.** *Administração,* São Paulo, Saraiva, 1999
11. **MORGAN, G.** *Imagens da organização,* São Paulo, Atlas, 1996

12. **MOURA, P. C. da C.** *O benefício das crises: desenvolvimento organizacional e mudança planeada*, Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1978
13. **PETERS, Tom.** *O Seminário de Tom Peters: Tempos loucos pedem organizações loucas*. Bertrand Editora, 1994
14. **SENGE, P. M.** *A quinta disciplina*, São Paulo, Best Seller, 1990
15. **ZORRINHO, C.** *Gestão da Informação, condição para vencer*. IAPMEI, 1995

**Capítulo 4 – Competitividade,
Cooperação ou uma simbiose de
“ambas”?**

4. Competitividade, Cooperação ou uma simbiose de “ambas”?

4.1. Competitividade – Sobrevivência e/ou Produtividade

A evolução da sociedade pós-industrial até à sociedade da informação e conhecimento tem sido acompanhada de inúmeras transformações tornando necessário o desenvolvimento de uma série de ferramentas e estratégias para a renovação e adaptação das organizações.

Como resultado deste processo pode ser apresentado a diferenciação entre organizações que se transformaram a partir de uma visão estratégica da administração dos recursos humanos, alcançando a competitividade, e organizações que estagnaram ou extinguiram, comprometendo a sua imagem e estrutura económica. Surge, assim, um cenário em que coexistem diversos tipos de organizações, segundo os diversos tipos de ambientes, sendo algumas mais adaptadas que outras.

Paralelamente à sociedade da informação, a concorrência a nível global faz com que a competitividade incorpore as evoluções tecnológica, financeira e de gestão, valorize a pesquisa, a inovação e a qualidade e seja diferencial na busca da excelência. Desta forma, o conceito de competitividade é cada vez mais complexo e dinâmico, tal como o padrão da concorrência global.

Num ambiente, a eficiência é a palavra de ordem e a gestão é orientada para a maior competitividade, com melhor rendibilidade e optimização dos negócios, impera a tentativa de entendimento da “globalização”, onde através da competição entre os indivíduos são “seleccionados” os que apresentam menor adaptação à mudança.

Existem diferenças entre capacidades e desejos nos indivíduos, participantes de um mesmo grupo e entre grupos externos, em todos os agrupamentos humanos, organizados ou não. Assim e devido à necessidade de satisfação das várias necessidades e aspirações, os indivíduos competem entre si, mesmo sem se aperceberem disso.

A competição não é mais do que “a forma mais elementar e universal de interação, consistindo na luta incessante por coisas concretas, por *status* ou prestígio, é contínua, e geralmente inconsciente e impessoal” (LAKATOS, 1994). Assim, poderá dizer-se que só existe competição enquanto os desejos e necessidades são em número superior ao número de recursos de uma sociedade.

No entanto, pode distinguir-se a competição estratégica da competição natural. Nesta, os seres lutam pela sobrevivência e perpetuação da espécie, desenrolando-se através de mecanismos biológicos próprios, com condicionamentos naturais, que levam ao equilíbrio entre as diferentes espécies. A competição estratégica vai além da própria competição natural porque o Homem com a inteligência que lhe é característica determina em parte o seu próprio sucesso.

A liberdade que o desenvolvimento do comércio deu ao homem criou uma sociedade mundial, permitindo mesmo a organização do *modus vivendi*, totalmente moldado pela divisão do trabalho. No entanto, esta divisão arrastou consigo um limiar competitivo extremamente agressivo e até assustador. Assim, inerente ao próprio conceito, pode ser observado que a competição levada ao extremo elimina-se a si própria, constituindo monopólios onde apenas uma organização sobreviveria. Porém, a competição pode ser “utilizada” para servir interesses diversos e neste caso, gerar um equilíbrio sistémico.

Para alguns autores e seguidores da escola sociológica de Chicago a organização da sociedade resulta da livre competição, resultando numa organização ecológica. Estes autores, defendem que tal como existe a ecologia vegetal e animal, existe também uma ecologia humana. A economia tem na sua génese a luta dos homens pela sobrevivência, como *Charles Darwin* definiu e segundo esta corrente a ecologia humana possui como motor de arranque a própria competição, sendo a evolução da economia política a orientação da própria história social (DARWIN, 1996).

Pesadas críticas surgem em volta da forma utilitarista com a qual o Homem se apropria e controla economicamente o próprio Homem, sendo visto como um meio e não como um fim. No entanto, a existência de uma sociedade pressupõe que a atitude independente dos

indivíduos esteja orientada para o interesse do grupo como um todo, e para isso ela tem de ser controlada.

A existência da relação humana possibilita a escrita de um novo capítulo intitulado como História Humana (SARTRE, sd). A sociedade não constitui uma soma de moléculas que se ignoram, mas forma-se com base nessa primeira relação interna de reciprocidade, sem a qual nenhum agrupamento humano seria possível. Além dessa relação de reciprocidade, também pode ser observado a interligação do ser humano por uma matéria inorgânica comum a todos.

O fenómeno da globalização estimula o desencadear de reacções a todos os níveis, chegando mesmo a estimular a extinção progressiva de milhares de espécies animais e vegetais, perpetuando-se também no seio das organizações. O mundo está em permanente competição e as civilizações dominantes lutam entre si por mercados e hegemonia cultural. O “subir na vida e o vencer” tornaram-se numa máxima que impera na sociedade em geral, cristalizando-se esta índole competitiva a cada dia que passa. Ganhar uma competição é, então, sinónimo de sucesso, fama e fortuna. Se tal objectivo não for alcançado, a competição resulta em exclusão e essa mesma civilização torna visível a degradação irreversível do meio ambiente e a extinção de milhares de espécies de animais e microorganismos.

Uma questão que se coloca na génese da existência de competição entre os indivíduos e grupos pode ser respondida com uma simples palavra, escassez. Pois, na natureza não existem bens suficientes para satisfazer as necessidades de todo o ser humano ao mesmo tempo. Neste contexto competição pode ser definida como a forma mais elementar e universal de interacção, consistindo na luta incessante por coisas concretas, por status ou prestígio, é contínua, e geralmente inconsciente e impessoal. *Malthus* teve uma percepção do futuro que respeita ao Homem, *Darwin* fundamentou toda a teoria para o Reino Animal.

A escassez pode provocar nas relações humanas reacções de “hostilidade, que igualmente reforçam a energia necessária aos esforços de suplantação. A esse tipo de luta, consciente e pessoal, dá-se o nome de conflito. Uma definição comumente aceite de conflito é, uma contenda entre indivíduos ou grupos, em que cada qual dos intervenientes anseia por uma solução que exclui a desejada pelo adversário” (LAKATOS, 1994). Frequentemente, a

satisfação das necessidades e desejos de um indivíduo implica a não satisfação das necessidades e desejos do outro. Assim, se pode afirmar que a competição está presente no quotidiano das Organizações Sociais.

O vencer e a vontade de dominar, de querer cada vez mais, acaba por despertar sentimentos menos positivos, como é o caso da cobiça e da inveja. Levando a situações extremas, onde o poder gera violência. Quem perde é desligado, excluído, morre, ou seja, é extinto. A teoria da evolução das espécies, onde só sobrevivem os mais fortes, é aplicada com naturalidade hegemónica na sociedade em geral e nas organizações em particular. O outro será sempre visto como um adversário ou então como mais um competidor que necessita de ser vencido ou mesmo eliminado.

Mas mais do que atingir um grau de competitividade, é necessário preservá-lo na dinâmica do tempo. E o que é isso de tempo? Será que é só um fenómeno que marca simplesmente a passagem do calendário lunar? Realmente o tempo é um fenómeno complexo muito misterioso e que se reflecte em tudo no dia a dia. Não pára... grão atrás de grão dentro da ampulheta, o tempo vai passando pela existência humana. E cada momento é único, o que é hoje já não é amanhã.

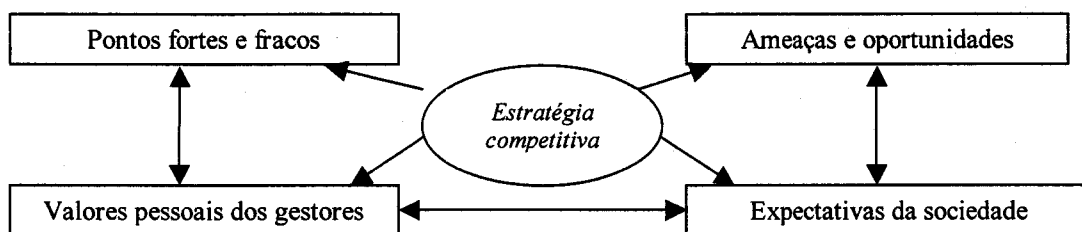
A vida pode ser vista como um fluxo contínuo, não linear e vivo, apesar de parecer, não se trata de uma redundância, pois a vida é um ser e o Homem faz parte dele. O tempo nada mais é do que a vida rumo a si mesma, num fluxo constante e inexplicável de mudanças, sem sentido e sem moderações. A vida muda porque é seu o mudar. E o Ser Humano é essa mudança constante porque a mudança traz conhecimento, sabedoria e equilíbrio. E só quando se alcança esse equilíbrio se consegue ver o todo e assim é possível superar a humanidade.

O tempo é então, encarado como um marcador de datas o qual dá origem à principal motivação para a alta produtividade. À medida que os mercados se tornam mais integrados e competitivos, as organizações sociais necessitam de reapreciar o seu modelo de desenvolvimento para alcançar os objectivos previamente definidos numa economia de futuro, baseada no conhecimento, mais competitiva e dinâmica.

O tempo é um factor económico de extrema importância: “Tempo é dinheiro”. Um segundo pode custar muito dinheiro no seio de qualquer organização. No mercado global, cada vez mais, as decisões são tomadas de acordo com os resultados obtidos de programas hiper tecnizados num contexto intemporal, de modo a “emanar” as diferenças horárias no Mundo. Fala-se de tempo real, independentemente da localização da organização inserida na denominada “sociedade em rede”, onde na verdade o que se pretende obter é “lucro”.

“O desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo, como a empresa irá competir, quais devem ser as metas e as políticas necessárias para levar a cabo essas metas? A essência da formulação de uma estratégia competitiva está relacionada com o meio envolvente da organização” (PORTER, 1999). A estratégia competitiva vai mais longe, é a procura constante de uma posição competitiva favorável numa indústria e que visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência, na indústria. É em suma, a combinação dos fins (metas) que a empresa procura atingir e dos meios (políticas) pelos quais ela está a atingi-los.

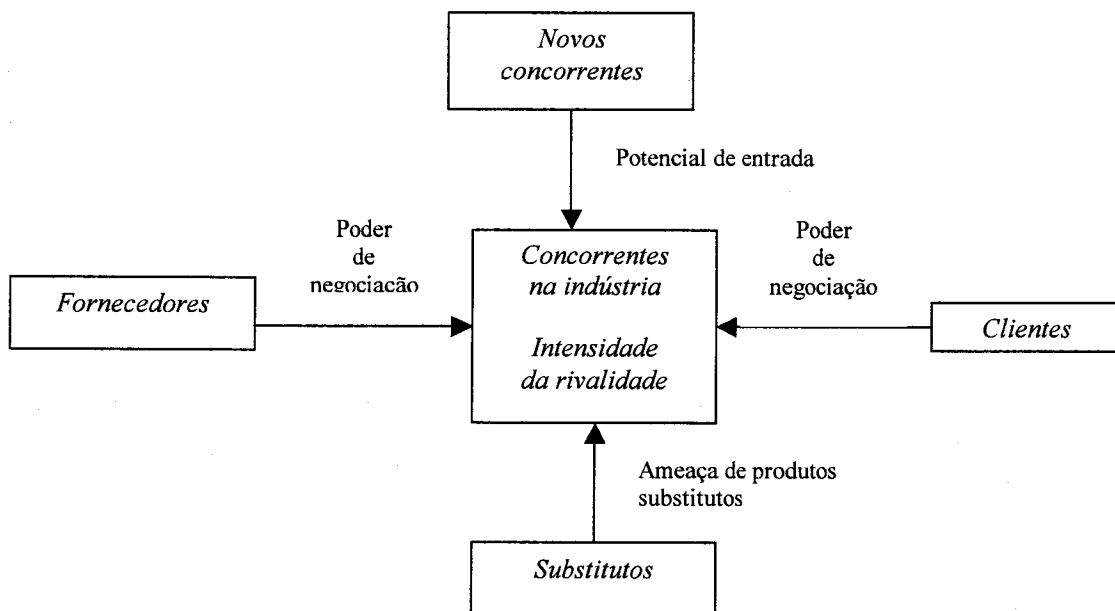
Figura 4.1 - Componentes da Estratégia Competitiva



Fonte: Adaptado de PORTER, 1980

Consoante as condições apresentadas pelo meio envolvente conjugadas com os recursos internos, as organizações ajustam as suas estratégias para que consigam gerar vantagens competitivas, com o objectivo de garantir sucesso e sobrevivência. Nesta linha, o modelo das cinco forças competitivas de *Michael Porter* (1980), deu um forte contributo para solidificação da até então, ténue, teoria estratégica que envolvia a economia da organização industrial. (PORTER, 1980)

Figura 4.2 – Modelo das Cinco Forças Competitivas



Fonte: Adaptado de PORTER, 1980

Este modelo visa a identificação das cinco forças de determinada indústria, potenciais concorrentes, fornecedores, clientes, substitutos e actuais concorrentes, que devem ser devidamente analisados pela organização. Deve ser efectuada não só uma análise do meio ambiente com o objectivo de detectar as oportunidades e as ameaças, mas também uma análise ao diagnóstico interno de modo a identificar as forças e fraquezas da organização. Desta forma, a empresa deverá tentar aproveitar estrategicamente as oportunidades que se adequem aos seus pontos fortes. A análise da organização deve contemplar, entre outros aspectos, a dimensão histórica da estratégia da empresa, o seu desempenho, a sua estrutura

económica, os recursos de que dispõe, o seu sistema de valores e a sua capacidade criativa. Desta análise deverá resultar uma avaliação das características e capacidades de acção da empresa, da sua posição competitiva, do seu posicionamento dentro do sector, enfim, dos seus pontos fortes e fracos.

A partir desta análise é possível perceber melhor o mercado em que a organização está inserida, possibilitando assim a formulação de estratégias de melhor qualidade, de modo a permitir atingir os seus objectivos estratégicos. É também no meio envolvente imediato que se estabelecem as regras da concorrência de onde deriva o leque de escolhas estratégicas com potencialidades de sucesso. Assim as empresas podem identificar vantagens competitivas para o seu negócio para estarem mais aptas a enfrentarem a concorrência. “A estrutura da indústria tem uma forte influência na determinação das regras do jogo da concorrência, bem como das estratégias potencialmente disponíveis para as empresas. O objectivo de uma estratégia competitiva para um negócio é encontrar uma posição na indústria que defenda a empresa das forças competitivas ou as influencie a seu favor” (PORTER, 1985).

A misteriosa vida humana pode ser encarada como um simples jogo, em que para uns ganharem têm, necessariamente outros de perder. Os simples acontecimentos do dia-a-dia pressupõem objectivos a serem atingidos e para tal é necessário estabelecer regras para os alcançar. O Ser Humano não é mais do que um mero jogador que segue regras, mesmo que de forma inconsciente, com o intuito de ganhar, atingir um ou vários objectivos, e no caso de não o conseguir sofre as consequências, ou seja, punições. Sendo predominantemente a competição que prevalece no seu próprio interesse os indivíduos estabelecem estratégias de cooperação.

É o caso da Teoria dos Jogos utilizada em diversos domínios da ciência como a Ecologia, a Economia, a Pedagogia (e até a área Militar). A Teoria dos Jogos surgiu, através da utilização de ferramentas matemáticas e analíticas, para fazer face aos problemas que surgem no dia-a-dia, ajudando a decidir a maneira mais eficaz e eficiente de atingir os diversos objectivos propostos. Definida como um conjunto de técnicas analíticas destinadas a auxiliar a compreensão de fenómenos observados por decisores, ou jogadores que interagem entre si (OSBORNE e RUBINSTEIN, 1997), a Teoria dos Jogos é aplicável

em análises de concorrência em mercados competitivos, onde existem conflitos que envolvem disputa de interesses entre dois ou mais intervenientes.

Uma das finalidades básicas desta teoria é possibilitar a dedução de estratégias óptimas perante o comportamento dos diversos jogadores em causa. Ou seja, tentar prever o movimento dos jogadores em causa e posicionar-se estrategicamente de forma a maximizar o retorno de utilidade, de modo a atingir um objectivo previamente determinado. “A noção de estratégia em Teoria de Jogos é mais do que um plano completo de acção, porque tem de especificar o que o jogador faria mesmo em contingências que nunca ocorreriam se o jogador implementasse a sua estratégia” (PIRES, 2002).

A análise das diversas estratégias conduzem a possíveis equilíbrios, como é o caso do Equilíbrio de *Nash*, que não é mais do que a combinação de estratégias óptimas de cada jogador, ou seja, a melhor resposta às estratégias dos restantes jogadores. Quando atingido o equilíbrio de *Nash*, nenhum jogador tem incentivo para se desviar dele, uma vez que os outros jogadores também não desviam (TAVARES, 1995).

Este equilíbrio surge quando cada empresa tenta maximizar os seus lucros baseando-se no comportamento de outra empresa concorrente. Existe assim, a característica estratégica dos jogadores envolvidos em determinado jogo de que as estratégias adoptadas pelos outros jogadores são consideradas como óptimas e não existe arrependimento por parte de nenhum jogador envolvido. Como a estratégia maximiza os ganhos, esta não poderá ser melhorada apenas unilateralmente modificando a estratégia seleccionada.

Na Teoria dos Jogos, o Dilema do Prisioneiro surge como o problema mais conhecido neste contexto e possuidor de muitas implicações no estudo da cooperação entre indivíduos. A estratégia do Dilema do Prisioneiro consiste no problema em que dois indivíduos, suspeitos de terem cometido um crime, são presos e colocados em duas celas separadas, sem possibilidade de comunicação entre eles. São interrogados separadamente e podem existir duas hipóteses de respostas possíveis, a primeira diz que se ambos confessarem, a sentença é igual para ambos, oito anos de prisão. Ao invés, se ambos negarem a acusação, a sentença é igual para ambos, um ano de prisão. No caso de apenas um dos prisioneiros confessar, esse é libertado enquanto o outro é condenado a uma pena de dez anos. (RASMUSEN, 1994).

Uma abordagem do Dilema do Prisioneiro sustenta que se cada um dos prisioneiros denunciar o outro, ambos são condenados a uma pena de três anos, e pelo contrário, se ambos mantiverem o silêncio (cooperarem), apenas terão uma pena de um ano, por um crime menor que a polícia conseguiu provar. Contudo, se um deles denunciar o outro, o que denunciou sairá em liberdade, enquanto que o que manteve o silêncio terá uma pena de cinco anos. Na ausência de informação entre eles, vão optar por denunciar o outro. Desta forma, têm a certeza que na pior das hipóteses têm uma pena de três anos, e na melhor sairão em liberdade. Acabando, ambos, por obter um pior resultado do que se tivessem cooperado.

Quando o Dilema do Prisioneiro é aplicado ao mundo empresarial, a conclusão resulta em que para além do lucro, interessa a competitividade e a sobrevivência das próprias organizações. No Mundo Empresarial, esta situação é possível com o recurso ao trabalho em equipa. É necessário mudar de estratégia e para tal a cooperação é essencial para o sucesso. Daqui resulta um “jogo” revolucionário que pressupõe que todos os participantes sejam vencedores, ou seja, exista uma vitória colectiva, onde todos são vistos como um todo e não isoladamente. Ao contrário do que acontecia anteriormente, em que a vitória implicava a existência da derrota de outro, agora para vencer é necessário ajudar o concorrente a vencer igualmente.

Este novo paradigma segue diversas teorias construtivistas modernas e interdisciplinares, que visam uma nova forma de encarar o mundo, a cooperação. Aqui o colectivo sobrepõe-se ao individual e a possibilidade da vitória somente existe se o outro também vence, e sabendo se ele não é derrotado.

A competição global que se assiste na actualidade provoca uma redução drástica dos ciclos de mudança dos produtos e dos processos organizacionais, a oferta é cada vez mais sofisticada e os níveis de exigência são cada vez mais elevados por parte dos consumidores. A criação de novos modelos de negócio e as alterações provocadas por novas plataformas tecnológicas de informação e comunicação provocam, também, alterações na forma de pensar e decidir dos líderes. Assim é essencial para a sobrevivência das organizações sociais a mudança de estratégias e a adopção de novos conceitos, como é o caso da cooperação.

A competitividade pode ser, então, considerada como um jogo, desde que existam indivíduos dispostos a vencer, tanto interna como externamente. Ou seja, a competição existe não só entre empresas (jogo de mercado) como também dentro da empresa, cultura e clima nas organizações. No mundo empresarial a competitividade é exaltada quando é o próprio indivíduo ou organização que respondem pela vitória, consoante se trate de um jogo de mercado ou um jogo interno da própria empresa.

A competição não é então mais do que um dos extremos de uma linha em que no oposto se posiciona a cooperação. Embora “estranho, a competição e a cooperação são dois lados da mesma moeda. De facto a raiz latina de competição, *competere*, significa esforçar-se por obter algo juntos, empenhar-se juntos (...). Na verdade os mais agressivos competidores são frequentemente os mais cooperativos” (HERTNEKY, 1996).

No ambiente organizacional assiste-se, por parte dos competidores, a uma tentativa de eliminação constante. No entanto, para Coreno (1996) no seio das organizações sociais, assiste-se cada vez mais a alianças entre os competidores em torno de um problema comum (CORENO, 1996). Com a introdução destas alterações de conceitos de gestão é criada gradualmente uma nova cultura organizacional e novos valores que permitem ir revolucionando a organização, sem grandes sobressaltos e avançando para o sucesso empresarial, apesar da turbulência dos tempos actuais.

A “Competição tal como se conhece morreu. Não que a competição se tenha desvanecido, mas pelo contrário porque se intensificou. A forma de a pensar é que se alterou. O modo tradicional de ver a competição é em termos de produtos e mercados. O produto ou serviço avança contra o competidor e um vence. Isto ainda é importante, mas este ponto de vista ignora o contexto – o ambiente – no qual o negócio existe. As empresas necessitam de se co-desenvolver com outras no ambiente, um processo que envolve cooperação tanto quanto conflito. É necessário gerar visões compartilhadas, formar alianças, negociar acordos e administrar relações complexas. (...) Quando as empresas observam o conjunto, quando elas compreendem que às vezes é melhor co-expandir do que competir com um rival, isto pode fazer todas as partes mais fortes” (MOORE, 1996)

4.2. Cooperação

É fácil imaginar o antepassado das nossas mitocôndrias, atacante impiedoso, capaz de respirar oxigénio quando disponível e talvez passando sem ele se necessário. Estes antepassados ocuparam outros nossos antepassados bacterianos e reproduziram-se dentro deles. De início, os hospedeiros invadidos estiveram a ponto de extinguir-se, quando morriam, porém, arrastavam consigo os conquistadores. Só os cooperantes sobreviveriam. Ocupadas as vítimas e pacificadas as mitocôndrias, ambas se recompuseram do conflito sanguíneo, passando a viver desde então – desde há um bilião de anos – em aliança dinâmica. (MARGULIS & SAGAN, 1996)

Tal como os seres vivos, as organizações sociais passam por uma evolução na maneira de actuar no meio ambiente, para sobreviver não basta competir, é necessário também cooperar. O ser humano é, por natureza um ser gregário, e o conceito de cooperação surge como resultado de uma necessidade. Assim, aos novos desafios que surgem diariamente perante a sociedade e propostos pela mudança constante, impõe-se uma nova forma de condição de vida, cooperar.

4.2.1. Ao nível dos RH

Vive-se num novo mundo, num contexto de uma nova realidade, onde o fenómeno da globalização envolve todos os aspectos da vida humana e requer uma visão global. O conceito de competição apresenta ser obsoleto para dar lugar à cooperação, porque esta é o único meio de sobrevivência no seio da actual aldeia global em que se transformou o mundo. No passado, a competição serviu de estímulo ao desenvolvimento, mas actualmente “parece” prejudicar o progresso. O desafio da evolução é a cooperação.

A palavra cooperação tornou-se habitual no dia-a-dia da vida em sociedade, tornando-se mesmo mais frequente de ouvir do que o conceito de competição. No entanto, estes dois conceitos estão muito próximos um do outro, pois a cooperação não é mais do que uma forma do indivíduo se tornar mais competitivo no mundo que o rodeia.

As “velhas” teorias e as práticas de desenvolvimento habitualmente utilizadas, geram agora incertezas e dúvidas sobre a sua própria validade, permitindo assim recomeçar com novas ideias e conceitos. Deve-se começar pela dúvida para possibilitar a partilha de experiências, surgindo assim novas perguntas e a liberdade de iniciar novos caminhos para a concretização dos objectivos. Aqui a comunicação é muito importante para o desenvolvimento de melhores condições de vida nas organizações sociais.

Urge a necessidade imperiosa de redefinir o conceito de desenvolvimento, pois o desenvolvimento económico e social baseado em concepções materialistas da vida não consegue mais responder às necessidades da espécie humana. Não existem mais modelos universais que respondam a tudo e a todos de modo eficaz e eficiente, ou seja, não existem respostas tipo para os problemas que se avizinham. É necessário a colaboração e experiência de todos os indivíduos para responder às dinâmicas da sociedade. Neste processo de desenvolvimento, surge assim a necessidade de uma viragem, é o início do cooperativismo.

Este novo conceito tem como meta o estabelecimento da unidade na diversidade mundial. Esta viragem implica uma mudança orgânica na estrutura da sociedade actual, nunca antes experimentada. Neste contexto, está igualmente patente uma nova dimensão do ser humano, a igualdade. Assim, nas organizações sociais as pessoas devem expressar-se individual e colectivamente através da cooperação ao invés da competição.

As formas egocêntricas de liderança que dominaram até então a História da Humanidade são agora postas em causa, em vez da concentração do poder de decisão num só indivíduo ou líder, é necessário um novo modelo oposto ao anterior. Modelo esse, baseado em valores e princípios morais que dê o poder a vários indivíduos para que em conjunto contribuam para o bem comum da sociedade.

Pode dizer-se que a organização é um sistema social baseado na cooperação entre os indivíduos, pois o ser humano não actua isoladamente, mas através de interações com outros da mesma espécie para poder alcançar da melhor maneira os seus objectivos. A organização cooperativa é acima de tudo um lugar privilegiado, que pode ser construída no seio de um grupo inovador e criativo em qualquer nível hierárquico. E cada indivíduo

dentro da organização tem como função criar e manter um sistema de esforços cooperativos, actividade, essa, essencial para a sobrevivência das organizações sociais.

A cooperação parte do princípio da diversidade do conjunto de talentos, capacidades e competências que existem em cada ser humano individualmente, com o objectivo de as unir. Ou seja, procura a construção de laços solidários de colaboração no seio da organização social, tentando assim desenvolver talentos, capacidades e competências colectivas. Existe assim uma acção de grupo e cooperativa, onde os indivíduos se aproximam uns dos outros, comunicam, desenvolvem identidades, valores e comportamentos.

Ao nível do Planeamento as organizações sociais possuem como preocupação base as condições estruturais. Com a dinâmica do processo de globalização e da turbulência na área social e económica moderna, é urgente criar oportunidades e condições necessárias para a sobrevivência e crescimento das próprias organizações, e até mesmo obter vantagens competitivas que garantam a sua permanência no sistema económico.

O progresso técnico que se assiste actualmente constitui um processo que dinamicamente pressiona as organizações como um todo. Isto porque não é possível de ter um controlo decisório interno e simultaneamente dominar a dinâmica ambiental a qualquer empreendedor. Uma vez que a finalidade é, conseguir manter uma posição óptima da organização no seio do ambiente competitivo, assiste-se ao aparecimento no processo decisório da estratégia central. Este tipo de estratégia visa alcançar objectivos de curto e médio prazo, assim como os meios a serem mobilizados para os atingir.

O desenvolvimento e o sucesso da estratégia definida fundamentam-se em três princípios básicos, a concentração de forças, análise de riscos e cooperação.

Os projectos a programar devem evitar ao máximo os pontos fracos da organização e desenvolver e concentrar os recursos em áreas fortes da organização. Assim pode-se dizer que, o sucesso da estratégia caracteriza-se pela cuidadosa combinação de objectivos e meios, definida como concentração de forças.

Cada estratégia envolve reacções esperadas e pode ser analisada a acessibilidade dos competidores. Através destes estudos de viabilidade é possível prever e minimizar os riscos, calculando também o nível de concentração dos recursos e avaliar a necessidade de reestruturar o projecto anteriormente definido.

No que diz respeito à cooperação, existem diversas formas de actuar nas organizações com base neste conceito. Este tipo de estratégia é, fundamentalmente formulada por equipas multidisciplinares, que vão desde o nível mais alto de direcção até aos níveis de linha operacional. Existe aqui a viragem para um processo de conhecimentos integrados e multidisciplinares, não só ao nível de desenvolvimento do Planeamento organizacional, mas também ao nível da própria implementação, de forma coordenada entre o conhecimento teórico e o prático.

Este processo de cooperação envolve elevados esforços organizacionais para manter um elevado nível de eficiência organizacional no actual sistema competitivo, factor, esse, essencial para a sobrevivência das Organizações sociais. Uma contribuição importante na explicação do conceito de eficiência deriva de *Marx*, com a sua noção de cooperação como elemento gerador de mais valia adicional. Segundo esta concepção, a coordenação supera os ganhos da eficiência dos trabalhadores individualizados.

O ambiente de gestão cooperativa na actualidade é marcado por novos modelos e arquitecturas organizacionais, que visam possibilitar as organizações de reunir as condições de se tornarem competitivas e adaptadas à presente dinâmica concorrencial. Desta forma é perceptível a convivência de extremos, onde de um dos lados quem comanda as decisões é o imperativo económico e no outro lado oposto, as alianças cooperativas ganham maior peso nos modelos organizacionais.

Em resultado deste ultimo extremo, pode mesmo afirmar-se que o facto de se estimular o desenvolvimento tecnológico para impulsionar a inovação e promover acordos de cooperação passa a ser uma das condições essenciais para a inserção na aldeia global dos negócios.

Algumas das formas de arquitecturas organizacionais predominantes são, agora, os acordos de cooperação e de alianças estratégicas. *Jonash e Sommerlatte* (2001) ressaltam a

importância da combinação de novas plataformas de crescimento e inovação às parcerias que garantam a liderança nessa convergência de novas plataformas. (JONASH & SOMMERLATTE, 2001)

Também *Hamel* (2000) defende esta teoria ao referir que os novos mecanismos genuínos da competitividade estão aliados a combinações inter-empresariais, uma vez que a competição não existe mais entre produtos e serviços, mas sim entre conceitos de negócios diferentes. As organizações sociais passam então a adotar novas práticas cooperativas como valores de concorrência, e é essa noção de cooperação através de núcleos de convergência que condicionam as novas vantagens competitivas dinâmicas, que alcançam a versatilidade, rapidez e mutabilidade da dinâmica de mercado. (HAMEL, 2000)

A cooperação assume cada vez mais relevância como estratégia de modernização e geração de conhecimentos nas economias em desenvolvimento. A importância de alianças multiorganizacionais em relação ao conceito de competitividade vê-se reflectida no estudo de Porter (1998), onde são apresentadas os principais factores que levam as organizações mais competitivas a adoptarem células interconectadas por acções articuladas e competitividade compatível com o processo de concorrência na presença de inovações tecnológicas e incerteza (PORTER, 1998).

Desta forma, pode dizer-se que a única maneira da organização se manter competitiva ao longo do tempo é através de um processo de inovação permanente, com a colaboração do “interface” existente entre a concorrência e a cooperação. Este convívio entre concorrência e cooperação possibilita o sustentáculo do processo de formação em rede, reflectindo um novo paradigma e a construção de alianças estratégicas.

E é no seio deste novo paradigma que existe uma alteração na visão dos gestores, torna-se necessário estabelecer as acções necessárias, tanto a nível produtivo, administrativo e decisório para a formação e formulação de novas estratégias. Também no âmbito da cooperação existem mudanças significativas, entre as quais se destacam a alteração de uma visão local dos mercados e da concorrência para uma visão internacional e/ou global, de uma organização piramidal para uma organização em rede, de relações competitivas para relações de parceria e alianças estratégicas.

Por vezes, os recursos (humanos, financeiros e técnicos) que estão ao dispor das organizações são limitados. A estratégia a adoptar nestes casos não se poderá basear apenas nas competências internas das organizações, uma das alternativas possíveis ao seu desenvolvimento e até mesmo crescimento é a procura de parceiros externos, ou seja, explorar também as competências disponíveis no seu ambiente externo. Em suma, pode dizer-se que a melhor estratégia é a da utilização de competências internas juntamente com a interacção de elementos externos, que possuem competências complementares, levando assim à necessidade de cooperação e, conseqüentemente ao desenvolvimento de redes.

4.2.2. Ao nível das TIC's

Nas sociedades contemporâneas, o elemento condutor da competitividade é a capacidade para criar uma envolvente que estimule uma inovação contínua e um *up grading* da base económica dos países ou regiões. Segundo a abordagem de Michael Porter (1985), sem risco não há competitividade. E se às empresas compete criar condições para a produção permanente de respostas inovadoras, aos governos cabe promover a assunção do risco, sendo que a gestão do risco deve ser partilhada pelas entidades públicas e privadas (PORTER, 1985).

Tendo em conta que o processo de globalização das economias é simultaneamente gerador de desequilíbrios e de interdependências, entende-se que o incentivo à cooperação deve ser uma das principais, senão a principal, iniciativa dos decisores para o desenvolvimento sustentado à escala global, nacional, regional e local.

Através da cooperação poder-se-ão gerar novos equilíbrios, baseados na complementaridade, pois é precisamente na diversidade que caracteriza as "novas" organizações sociais, onde se poderá encontrar vantagens competitivas. Alguns autores utilizam mesmo o termo *coopetition* para demonstrar a inevitável ligação entre cooperação e competitividade.

No entanto, a sustentabilidade destas medidas não poderá ser assegurada sem a definição prévia de critérios que permitam a credibilidade, a sistematização e o cruzamento destas com as tecnologias de informação e comunicação nas organizações sociais.

No contexto competitivo do mundo em geral, a Investigação e a Inovação são actividades geradoras de novas oportunidades de negócio e de sucesso nas organizações sociais, que têm por base o conhecimento (SERRANO, 2003). É fundamental o intercâmbio desta matéria-prima, conhecimento, com todos os seres vivos, facilitado através de formas cooperação, permitindo a partilha não só de recursos e riscos inerentes, mas também de vantagens da rápida disseminação e aplicação dos resultados. Ou seja, é possível gerir as opções em torno das soluções a adoptar, a médio-prazo, ajudando a traçar os cenários do longo prazo.

4.2.3. Ao nível das Organizações em Rede

"A vida não se apossa do globo pelo combate, mas, sim, pela formação de redes. Triunfam a cooperação e a criatividade. Desde que as primeiras células foram criadas, arranjos de cooperação e de co-evolução foram o procedimento da evolução". "A vida não vingou no planeta através do combate, mas através da parceria, do compartilhamento e do trabalho em rede" (CAPRA, 1982).

O conceito de rede não é novo, com origem na palavra latina *retis* que significava o entrelaçamento de fios com aberturas regulares que formam uma espécie de tecido, ao longo dos anos foi evoluindo e ganhando novos significados. A figura de rede pressupõe uma teia de relações entre indivíduos e organizações, e está presente no quotidiano da vida social. É inerente às actividades humanas.

Objecto de estudo de várias áreas do conhecimento humano, a rede teve proveniência na Biologia como sistema vivo e dinâmico que é, e com o passar dos tempos ganhou um carácter fortemente interdisciplinar, associando-se ao pensamento sistémico e às próprias teorias da complexidade.

É importante perceber qual o princípio da organização dos ecossistemas para suportar a rede da vida, pois todos os organismos vivos dependem de um fluxo contínuo de energia e matéria para sobreviver. Este fluxo possibilita a interligação com outros seres vivos, permitindo assim a sobrevivência desses seres. Está presente a cooperação e a rede é o padrão básico de organização da vida, comum a todos os seres vivos. “Onde quer que encontremos sistemas vivos – organismos, partes de organismos ou comunidades de organismos – pode-se observar que seus componentes estão arranjados à maneira de rede. Sempre que olhamos para a vida, olhamos para redes. (...) O padrão da vida, poderíamos dizer, é um padrão de rede capaz de auto-organização” (CAPRA, 1996).

Foi através da cooperação, de parcerias e da própria formação de redes que a vida vingou no planeta. Desde o início que nenhum organismo sobrevive isolado. As redes são estruturas flexíveis e permitem reunir indivíduos e organizações, com objectivos comuns, estabelecendo assim relações horizontais e dinâmicas supondo o trabalho colaborativo e participativo.

Como se pode verificar, o conceito de rede não é novo, a inovação surge na utilização deste conceito para caracterizar a sociedade e os próprios modelos de gestão. Com a globalização, o mundo assiste à evolução da ciência e da tecnologia no seio de uma sociedade cada vez mais complexa e interdisciplinar. "Se o mundo se tornou global - isto é, mundializou-se categoricamente e viu suas áreas específicas integrarem-se sempre mais, não temos como apreendê-lo sem tratá-lo como um complexo, um todo que é tecido em conjunto. Precisamos de uma perspectiva que integre, organize e totalize" (NOGUEIRA: 2001).

É neste cenário, em que houve alteração da gestão das necessidades humano-sociais, que a rede tem despertado maior atenção, pressupondo uma vocação cooperativa e uma forma de organização horizontal. As organizações que ainda não estão internacionalizadas sentem cada vez mais a necessidade de operar dentro de redes globais. O novo ambiente competitivo traz, ao mesmo tempo, alguns riscos para as organizações que não se conseguem adaptar, como também possibilita uma oferta alargada de oportunidades para as organizações que consigam formular estratégias coerentes para reconfigurar as actividades da sua cadeia de valor no âmbito internacional e desenvolver as capacidades e as alianças necessárias à sua implementação. (STEELE, 1996)

A literatura existente sobre redes descreve algumas das formas que podem “amenizar” os problemas que algumas das organizações padecem. E muitas são as definições que o conceito de redes pode adquirir, para o contexto específico salienta-se a rede como um complexo de relações cooperativas que dinamizam a acção dos agentes envolvidos em torno de objectivos comuns ou complementares. Esta definição coloca assim a cooperação como o conceito central na formação de uma rede.

Segundo Porter (1999) e Amato Neto (2000), o conceito de rede está associado a uma concepção de aliança, com o objectivo de fortalecer as actividades de cada organização da rede, sendo esta considerada como um procedimento organizacional de actividades produtivas através de coordenação e/ou cooperação entre as próprias organizações. (NETO, 2000)

Uma rede pode ser assim descrita como um sistema de cooperação onde harmonicamente cada organização executa uma dimensão produtiva no seio do seu negócio, desde o processo de produção, práticas de gestão, comercialização e até à própria logística. Redes inter-organizacionais não são mais do que propulsores da própria competitividade, onde a conjugação de competências conduzem ao desenvolvimento gradual e cumulativos das organizações, que possibilitam a criação de oportunidades para atingir os mercados externos.

As organizações que se associam em redes procuram estar aptas a reagir a qualquer mudança no mercado, intensificando assim a partilha de informações entre as mesmas. Nestes casos a cooperação é orientada pela estratégia global de cada organização, que impõe o tipo de relações a manter com as outras organizações para a obtenção de sucesso competitivo. Desta forma o lucro para estas organizações será um produto da própria cooperação estabelecida entre os parceiros, no âmbito de regras contratuais novas como a solidariedade, a flexibilidade, a confiança mútua e a cooperação económica.

No processo cooperativo o papel de liderança é decisivo. Com a formação da rede uma das organizações pode, logo desde o início, deter a posição de liderança, ou então esta pode ser adquirida ao longo da vigência das relações reticulares. A organização líder ocupa uma posição central, numa moderna postura inter-organizacional e funciona como um centro de

regulação, pois não só emite as normas de funcionamento da própria rede, como também garante a sua estabilidade, coordena a sua mobilidade e define as suas estratégias. Para o bom funcionamento da rede é fundamental a confiança que o mercado pode depositar na organização líder.

No âmbito do campo das ciências sociais *Castells* (2002) defende outra perspectiva do conceito de rede, a denominada sociedade em rede, onde através do uso das novas tecnologias da informação e da comunicação é feita uma análise à nova configuração da sociedade, permitindo um crescimento vertiginoso dos fluxos financeiros e de informação, assim como o incremento dos processos da globalização capitalista. Esta visão compreende as novas dinâmicas sociais, políticas e económicas da chamada sociedade da informação, suportadas por um sistema aberto e dinâmico, susceptível de inovação sem ameaçar o seu equilíbrio. (CASTELLS, 2002)

Neste contexto pode dizer-se que a formação de redes surge como uma alternativa de sobrevivência das pequenas organizações sociais num ambiente altamente competitivo e dinâmico. É assim possível a estas organizações darem resposta à necessidade de ganhos de escala e flexibilidade perante competidores maiores e globalizados.

“Uma rede é em suma, uma forma de inteligência colectiva, um processo de emergência, um meio que a comunidade dispõe para construir o seu próprio futuro!” (ZORRINHO et al, 2003)

4.3. Uma nova forma de liderança – Competir e “Coopetir”

Não é fácil conseguir criar uma saudável cultura de empresa. A heterogeneidade é a chave da criatividade e uma organização que saiba aproveitar as diferenças de opinião e de valores entre os seus elementos, para explorar novas ideias e inovar, estará um passo à frente das suas concorrentes. Actualmente a imaginação é um dos principais requisitos de sobrevivência de uma empresa.

Num sistema ecológico, a ideia de organização traduz-se numa dicotomia, pois ao mesmo tempo que as coisas se ordenam (ordem), muitas coisas se desordenam (desordem). Daqui advém o “Anel Tetralógico”: desordem-ordem-organização-interacções. (MORIN, 1997)

Entre a desordem, a ordem e a organização surgem interacções que podem ser conflituosas ou não. Apesar da existência de desequilíbrios no anel, é possível encontrar-se também auto-regulações.

Desta forma, Morin (1997) rompe com a ideia da diferença entre desordem e ordem, justificando com o exemplo de sistemas biológicos que necessitam da desordem do meio para se manterem. Assim, para este autor, a desordem não é um acontecimento negativo, mas sim uma nova forma de organização que gera novos padrões de organização, de ordenação. (MORIN, 1997)

“Não há nada mais difícil para tomar em mãos, nada mais arriscado para conduzir, ou mais incerto em relação ao sucesso do que introduzir uma nova ordem das coisas, porque a inovação tem como limites todos aqueles que têm funcionado bem sob o domínio das condições tradicionais, e defensores indiferentes entre aqueles que podem fazer melhor sob o domínio do novo.” (MACHIAVELLI, 1976)

No actual mundo globalizado e competitivo, em que a cada dia, novas tecnologias, ou novas utilizações para tecnologias já disponíveis, provocam uma verdadeira reviravolta no ambiente empresarial, impondo novos desafios aos líderes das organizações.

O conceito de caos é descrito como uma desordem aparente, que cresce de um modo imprevisível e dentro de um sistema supostamente bem ordenado. Escondendo uma noção fascinante, sugere o abandono do pensamento racional, uma forte inovação científica de difícil compreensão.

Remontando ao início do conceito, a mais conhecida noção do caos é a história da borboleta que enquanto bate as suas asas em Pequim provoca um furacão em Miami. O que significa que um pequeno acontecimento pode ter consideráveis consequências, mas existe outro conceito importante por detrás desta história "a sensibilidade da causa inicial". A Teoria do Caos afirma que um pequeno ruído no sistema, um micro-acontecimento,

produzirá diferenças no desenvolvimento dos acontecimentos que se seguem. Os primeiros a utilizar esta teoria foram os meteorologistas, o que fez surgir o efeito da borboleta.

Alguns investigadores referem mesmo que os problemas de comunicação dentro da psicologia social estão relacionados com o sistema do círculo vicioso, em que um padrão é sempre mantido aumentando de proporção. Nesta concepção os conflitos nascem dentro de acontecimentos muito pequenos e são ampliados ao longo do tempo. Para além disso o pensamento humano é não linear. Representa também um sistema virtualmente caótico gerando desenvolvimentos imprevisíveis para uma situação anormal originada por um acontecimento de menor importância.

O fenómeno mudança é uma das maiores realidades da vida contemporânea, devido ao impacto da tecnologia no mundo. “Não existe nenhum modo de se poder adaptar à mudança sem aprender como a gerir” (ODIORNE, 1981). O que implica antecipar o implausível, o imutável e a mudança caótica. A mudança organizacional pode ter a sua origem em factores internos ou externos à organização.

Gerir a mudança é, por assim dizer, um processo contínuo e consumidor de recursos. Representa um esforço complexo destinado a mudar organizações para melhor se adaptarem às novas conjunturas, tecnologias e necessidades. A melhor forma de gerir a mudança é procurar antecipá-la, assumindo-a como inevitável e geradora de oportunidades. Mudar é gerar e aproveitar novas oportunidades.

Se a “teoria do caos” contextualiza o ambiente organizacional e a sociedade contemporânea, de elevada complexidade, a Metavisão como modelo inovador de transformação por alguma ruptura com o “status quo” existente, ensina e refere como fazer, de uma forma simples, através de uma metamorfose, eficiente, mas acima de tudo eficaz aquando da sua aplicabilidade. E assim se poderá dizer da Ordem ao Caos chegando novamente à Ordem! (ZORRINHO et al, 2003)

“A duração da vida não passa de um momento, a matéria é um fluir, as percepções são grosseiras e o corpo é composto de matéria corruptível, a alma é um turbilhão, a fortuna fugidia...Então, o que é que existe capaz de guiar um homem? Há uma via, verdadeiramente única, a filosofia...” (Marco Aurélio citado em SANTO, 1996)

Numa perspectiva histórica mais ampla, a sociedade em rede, pelo menos em termos contemporâneos, representa uma transformação qualitativa da experiência humana. Segundo a antiga tradição sociológica, a acção social, ao nível mais elementar, poder ser entendida como a mudança do padrão de relações entre a natureza e cultura, a Humanidade enfrenta realmente numa nova Era.

O primeiro modelo de relação entre aqueles dois pólos fundamentais da existência humana é caracterizado, há milénios, pelo domínio da natureza sobre a cultura. Os códigos de organização social expressam quase directamente a luta pela sobrevivência diante dos rigores incontroláveis da natureza, tal como a Antropologia ensina, remontando dos códigos da vida social até às raízes do nosso ser biológico. O segundo modelo de relação, estabelecido nas origens da era moderna e associado à revolução industrial e ao triunfo da razão, presenciou o domínio da natureza pela cultura, formando a sociedade a partir do processo de trabalho através do qual a humanidade se libertou tanto das forças naturais enquanto se submeteu aos abismos próprios da opressão e da exploração.

Pode-se afirmar que se está a entrar num novo estágio, no qual a cultura se refere verdadeiramente à cultura, suplantado a natureza, ao ponto desta ser artificialmente revivida como uma forma cultural. Este é o facto do movimento ambiental, para reconstruir a natureza como uma forma cultural ideal. Como resultado da convergência da evolução histórica e da mudança tecnológica, entrou-se, assim, num modelo genuinamente cultural de interacção e organização social. Isto porque a informação representa o “ingrediente-chave” da organização social porque os fluxos de mensagens e imagens entre redes constituem o encadeamento básico da estrutura social, tal qual o são o papel das Tecnologias de Informação e Comunicação para o modelo da Metavisão.

Estes avanços em termos acentuados não significam que a Estória terminou numa feliz reconciliação da humanidade consigo mesma, pelo contrário da ordem passou-se ao caos. A Estória está apenas a começar, se por História se entender o momento em que, após milénios de uma batalha pré-histórica com a natureza, primeiro para sobreviver, depois para conquistar, a espécie humana se tenha alcançado o nível de conhecimento e de organização que permitirá viver num mundo predominantemente social.

Isto é um começo de uma nova existência e sem dúvida, o início de uma nova Era, a Era da Informação, marcada pela autonomia da cultura face às bases materiais da existência do Ser Humano, a forma de chegar à nova ordem, só pode ser feita através da aplicação de modelos não convencionais, como a Metavisão. “Já não existem motivos para temer o Caos, quando pensamos no futuro. Agora, o Caos é o útero de onde surge a vida” (GÓMEZ-PALLETE, 1999).

Devido à turbulência ambiental e ao crescente impacto do desenvolvimento exponencial da tecnologia, a Gestão da Mudança transformou-se num processo padronizado e incapaz *per si* de produzir as alterações necessárias para que a empresa obtenha sucesso. Desta forma, a mudança ocorre não só devido ao planeamento, mas também através de uma nova atitude de auto-aprendizagem.

A Teoria do Caos está na origem deste novo conceito sendo o caos um fenómeno natural cuja característica principal é a criatividade contínua. O Caos é um sistema de *feedback* não linear, uma categoria que inclui organizações humanas e que amplifica o *feedback* positivo. Assim os gestores não necessitam de preparar um plano ou *budget* anuais, comparar resultados e implementar acções correctivas para prever o equilíbrio estável adaptado ao ambiente.

Assiste-se actualmente a uma Nova Era de referências. O futuro de longo prazo é desconhecido, os desafios multiplicam as aspirações e a cultura deve conter contradições para ser dinâmica. Também os gestores são mais assertivos, as decisões são tomadas com base na exploração e na experiência, baseando-se em processos intuitivos de raciocínios analógicos que produzem soluções criativas. A estratégia emerge espontaneamente do Caos, dos desafios, e contradições, através de um processo de auto-aprendizagem.

O equilíbrio instável é criativo e interactivo com o meio ambiente. O Caos combina uma fronteira ambígua e paradoxal entre o equilíbrio estável e o equilíbrio instável. O sucesso está claramente ligado entre esses dois estados num sistema não linear que é o Caos.

Este sistema é altamente sensível para seleccionar pequenas mudanças no meio ambiente, ampliando-as em círculos de auto-reforço que antecipam e promovem mudanças antes que essas ocorram no ambiente. No entanto a noção do plano de longo prazo tornou-se

completamente imprevisível. O curto prazo contudo é possível prever. O comportamento caótico não nos apresenta nenhum problema real, é utilizado no raciocínio analógico, na intuição e na reflexão de experiências que se adaptam a novas situações.

Uma Nova Era é imprevisível podendo emergir do caos através do processo espontâneo de auto-aprendizagem, através de um sistema de *feedback* não linear. No qual é importante detectar e seleccionar pequenas perturbações de muitos acontecimentos, ambíguos e confusos que inspiram a criatividade.

Os gestores devem deixar de lado os seus antigos modelos mentais, e mudar o seu sistema de referência filosófico ou cultural. O processo de auto-organização produz um comportamento controlado mesmo quando não existe nenhum controlo. Por vezes a melhor coisa a fazer é deixar as coisas acontecerem.

O poder deve ser distribuído em grupos de auto-aprendizagem de forma equitativa, o sucesso não surge através da autoridade, mas da assertividade. Os grupos alternam entre conflito e consenso, entre confusão e clareza. Estes grupos devem ser encorajados a descobrir os seus próprios desafios, metas e objectivos. Uma cultura diversificada colabora para uma maior abertura.

Os desafios devem ser ambíguos em vez de claros, visões e objectivos de longo prazo devem ser eliminados. A atmosfera deve favorecer a iniciativa intuitiva do grupo. O conceito de auto-aprendizagem organizacional é oposto ao do planeamento conceptual da gestão estratégica. A abordagem do plano pode ser aplicada ao curto e médio prazo e ao desenvolvimento de novas direcções estratégicas de curto e médio prazo.

Vive-se num mundo em constante mudança, um mundo onde as aplicações da alta tecnologia e a saturação do meio envolvente permite misturar estilos de infinitas maneiras, onde elementos do passado, presente e possivelmente do futuro estão presentes em muitos aspectos da vida quotidiana. Enquanto outros sistemas mágicos prometem estabilidade, um tempo fixo e um universo ordenado e todo fechado, a “Magia do Caos” modifica-se com a fusão e a fluidez da vida moderna.

Numa perspectiva de Metavisão, as sociedades e organizações modernas, sofisticadas e que desenvolvem negócios cada vez mais complexos, exigem a adopção de modelos de gestão adaptativos ao nível de turbulência do ambiente em que o seu negócio se desenvolve. Esta gestão estratégica deve caracterizar-se por uma permanente aproximação ao mercado e à envolvente da empresa, à sua visão do exterior, dar prioridade à flexibilidade, permitir a utilização dinâmica dos instrumentos de gestão, conceder especial atenção às acções de controlo e “*feedback*”, dotar a empresa de sofisticados Sistemas de Informática de Gestão e Tecnologias de Informação e Comunicação, numa óptica global; e ainda numa aproximação sistémica (ZORRINHO et al, 2003).

A história da humanidade é feita de ciclos: construção, destruição, recessão, recuperação...

O ambiente organizacional do século XXI, com a expansão da tecnologia da informação e a abertura económica proporcionada pela liberalização dos mercados, é cada vez mais dinâmico e competitivo para a maioria dos segmentos de negócio. Há assim uma alteração do paradigma económico, mudança esta que se reflecte, principalmente, no surgimento de novos padrões de consumo que exigem das organizações, maiores capacidades de flexibilidade e criatividade para atender o mercado. Ao mesmo tempo, com a ampliação dos horizontes de negócios, a competição local que existia no seio das organizações deu origem a uma competição global, permitindo a sua actuação em qualquer mercado.

Porém, a competição não é por si só suficiente. Qualquer organização social, independente da sua dimensão, deve desenvolver um pensamento estratégico. Para tal, é necessária a avaliação contínua do contexto em questão, aproveitando as oportunidades existentes e protegendo-se de possíveis ameaças. A estratégia a escolher será aquela, em que a organização retira mais partido dos seus pontos fortes quando eles sejam factores críticos de sucesso e por isso se traduzem em vantagens competitivas decisivas sobre a concorrência. Esta atitude deve ser acompanhada, por uma visão, que seja partilhada e desenvolvida de forma contínua e flexível.

Pode dizer-se que todas as modas de gestão dos últimos anos exigem uma mudança fundamental. Estes processo de mudança possui duas coisas em comum, em primeiro lugar, envolve todas as pessoas, e em segundo, a sua eficácia depende de como se gerem pessoas e se são ou não geridas.

Desta forma, o longo prazo tem de ser encarado com a maior atenção, mas não através de planos ou confiando apenas em visões. Um futuro desconhecido e impossível de conhecer é construído a cada momento. Sendo assim, a organização confrontar-se-á permanentemente com novos desafios com *potencial estratégico*, podendo vir a contribuir para a construção do seu futuro.

A criação de uma saudável cultura de empresa não é fácil de se conseguir. A heterogeneidade é a chave da criatividade. E uma organização que saiba aproveitar as diferenças de opinião e de valores entre os seus elementos, para explorar novas ideias e inovar, estará um passo à frente das suas concorrentes.

Vive-se numa era em que a imaginação é o principal requisito de sobrevivência. É um mundo caótico, em que as organizações sãs deixaram de ter lugar.

O grande objectivo é o de se tentar introduzir nas empresas um pouco de “loucura”, medo, ambiguidade, anarquia e curiosidade e abrir portas à entrada do pioneirismo, da descoberta e da inovação. (PETERS, 1994)

Independentemente do tipo de negócio ou de organização em questão, o principal problema dos gestores actuais é a inexistência de uma “boa dose de loucura”. Vive-se numa época em que a criatividade e a paixão valem ouro. “São tempos loucos que exigem empresas loucas” (PETERS, 1994). Esta é uma evidência que as teorias de gestão persistem em ignorar. As organizações têm de perceber, que estão a competir num mundo insano. Por isso, devem criar um estado de revolução permanente, saltando para além dos modelos teóricos tais como: o *empowerment*, a reengenharia, a qualidade total, entre outros, de forma a possibilitar o surgimento da criatividade através de um processo de aprendizagem de grupo, sem limitações formais ou de estrutura. Em suma, de um processo de cooperação.

Esta estrutura de organização deverá ser constituída por equipas heterogéneas, permitindo assim a exploração de novas perspectivas sobre problemas ambíguos de potencial estratégico. Cada vez mais, estará presente no dia-a-dia o conceito de multidisciplinaridade. As equipas devem reunir pessoas de diferentes áreas e níveis hierárquicos, de forma a garantir uma tensão criadora resultante da troca de pontos de vista

diferentes, para a qual é fundamental assegurar uma total liberdade de expressão. Competirá aos gestores, pelo seu comportamento e pela forma como utilizam o seu poder, criar as condições para que eles próprios e os seus colaboradores possam aprender em grupo sobre a mudança aberta.

Esta aprendizagem de grupo deve ser incentivada e aperfeiçoada, para que a empresa esteja preparada para desenvolver novos modelos mentais, para as novas situações com que se defronte. Face à mudança constante, a capacidade de aprendizagem complexa em grupo é fundamental e depende dela a escolha estratégica inovadora e criativa.

Esta “nova” forma de actuar conduz a uma pilotagem de organizações em ambientes em constante mutação, longe do equilíbrio, e de uma harmonia interna e uma adaptação perfeita. Permite também alcançar uma dinâmica constante de criação e aprendizagem, possibilitando o desenvolvimento de novos modelos, por parte dos gestores, para lidar com cada nova situação. É na capacidade de inovação constante que se joga, verdadeiramente, o futuro e a sobrevivência de cada organização. Pode dizer-se que ignorar este desafio é o ponto de partida para a própria destruição.

Quando se afirma que a sociedade humana é competitiva está patente uma determinada visão biológica da evolução, a visão *darwinista* ou *neodarwinista*. Charles Darwin com a sua teoria da evolução das espécies marcou assim o estudo das relações entre os seres vivos e o meio ambiente, revolucionando a concepção da origem da vida na Terra e da sua própria evolução. (DARWIN, 1996)

A teoria evolucionista, exposta na obra «A Origem das Espécies» de *Charles Darwin* (1859), defende que a evolução ou extinção dos seres vivos ocorre em função de transformações ambientais, através de uma selecção natural que favorece nos indivíduos variações úteis na luta pela existência. Ou seja, as mudanças no meio físico ou no equilíbrio entre as diferentes formas de vida existentes em determinado ambiente, alteram a cadeia alimentar e exigem um esforço de adaptação de todos os organismos vivos. Dentro de cada espécie sobrevivem apenas os indivíduos mais aptos para enfrentar as novas condições ambientais. (DARWIN, 1996)

Dependendo das alterações ambientais espécies inteiras podem desaparecer, pois em virtude da selecção natural sobrevivem apenas os indivíduos e as espécies melhor adaptados. Em geral, só se conseguem reproduzir e os menos dotados são eliminados, esta selecção natural pressupõe assim a luta pela sobrevivência. Desta forma, só as diferenças que facilitam a sobrevivência são transmitidas à geração seguinte. Ao longo das gerações, essas características afirmam-se e geram uma nova espécie. (DARWIN, 1996)

Pode dizer-se que a teoria de *Darwin* revolucionou definitivamente o modo como o mundo científico e o homem de uma maneira geral compreendem a existência da vida no planeta. Esta teoria estendeu-se, também, ao mundo empresarial e conceitos como "a sobrevivência do mais apto" e "o mundo exterior é uma selva" mostram que a vida numa organização social é competitiva. Porém, apesar da organização dever ser competitiva, a sua actividade não deve ser uma actividade "assassina ou canibal", capaz de aniquilar outra organização para sobreviver. (DARWIN, 1996)

"... a ideia de evolução como rivalidade sangrenta e crónica entre indivíduos e entre espécies, corruptela popular da noção *darwiniana* da «sobrevivência dos mais aptos», dilui-se face à nova ideia de aliança contínua, de interacção forte e de dependência mútua entre formas de vida. A vida não se impôs pela luta, mas sim por entrecruzamento. As formas vivas multiplicaram-se e tornaram-se mais complexas cooptando outras e não matando-as." (MARGULIS & SAGAN, 1996)

Os *darwinistas* sociais do século XIX defendiam apenas a competição na natureza, mas contrariando em parte este pensamento, Margulis e Sagan (1996) postularam que para além das teorias de Darwin e dos *Neo-darwinistas* existe outra mais importante, teoria esta baseada na cooperação de células. Segundo eles a simbiose e a cooperação entre indivíduos teriam um papel tão importante na evolução das espécies quanto a competição, variação e selecção. Este novo ideal recusava a visão da competição e exclusão como as únicas forças motrizes do processo evolutivo, implicando assim uma mudança radical de percepção no pensamento evolutivo. (CAPRA, 1996)

Pode dizer-se que esta nova visão levou biólogos a reconhecerem a importância vital da cooperação no processo evolutivo, cooperação essa de carácter contínuo e uma dependência mútua entre todas as formas de vida como aspectos centrais da evolução. Para

se falar em evolução do homem, é essencial ter em consideração que o ser humano não existe como ser individual, pois é um ser social. Como tal é necessário compreender a lógica que estrutura a sociedade e perante este novo contexto é necessário uma nova lógica de estruturação em que a vida não vinga na Terra através de luta, mas sim através da formação de redes. (MARGULIS & SAGAN, 1996)

A sociedade moderna possui como palavra de ordem competição, onde as organizações sociais competem interna e externamente, tornado-se no entanto mais eficientes individualmente. Contudo, por mais competitiva que uma organização seja, assenta sempre sobre uma sociedade colectiva, numa fundação de interesses partilhados e regras de conduta consensuais, onde a competição tem lugar numa comunidade sustentada numa lógica individual, que Weber (1983) denominou de viver uma racionalidade individual dentro de uma irracionalidade colectiva. (WEBER, 1983)

Ao conceito de competição, o ser humano necessita de juntar o conceito de cooperação, desenvolvendo várias relações simbióticas entre viver e produzir, com o objectivo de dar sentido à competição. Esta só é possível nos limites de preocupações que são mutuamente partilhadas. E, contrariamente à metáfora da selva de "cada animal por si", as organizações sociais envolvem grandes grupos de cooperação baseados na confiança mútua, não apenas as próprias organizações, mas também redes de fornecedores, serviços, clientes e investidores, ou seja, de outras organizações sociais.

A vida organizacional é, antes de mais, e fundamentalmente cooperativa. O grande desafio é introduzir a dinâmica de cooperação social dentro da estrutura produtiva capitalista, abrangendo novas perspectivas criativas, com o objectivo das organizações cooperarem com a sociedade a fim de melhorar a vida de todos os seres vivos. Pois, ainda persiste, por parte dos gestores, uma enorme resistência à mudança, em aceitar que o futuro é desconhecido e, sobretudo, imprevisível, podendo a sobrevivência da organização depender de uma simples e pequena acção.

Perante a existência de um conjunto de transformações básicas, que se impõe globalmente a todas as organizações sociais, cujos efeitos são persistentes, influenciam a sociedade transversalmente a todos os níveis, de onde resultam, não meras alterações quantitativas, mas e sobretudo mutações qualitativas. Deste modo, poderá dizer-se que é inviável

considerar um mundo onde só existe cooperação. Não é possível substituir por completo a competição pela cooperação. A solução é a existência de um equilíbrio entre os dois conceitos, coexistência de uma política de competição com cooperação para o ser vivo e para as organizações, ou seja, coopetição.

A “coopetição”, isto é, a cooperação e a competição simultâneas entre os participantes é considerada como um factor essencial para garantir a inovação, a competitividade e o crescimento das organizações. Advém da alteração das estratégias de cooperação entre concorrentes, transformação essa fundamentada no factor custo, concorrência, competitividade e tecnologia, acentuando-se nos últimos anos.

Coopetição, fusão dos termos cooperação e competição, é uma das palavras mais repetidas num mundo corporativo marcado por intensas cadeias de relacionamento, fruto principalmente da sociedade digital, do desaparecimento progressivo das fronteiras e da redução das diferenças de tecnologia. O conceito começou a ganhar espaço em 1996, quando Adam Brandenburger, e Barry Nalebuff, lançaram o livro *Co-opetition* (BRANDENBURGER & NALEBUFF, 1996). É defendida a tese de que empresas concorrentes podem-se unir em projectos específicos sem perder as suas identidades e vantagens competitivas.

Definida como “fusão dos termos cooperação e competição”, a coopetição deriva de acordos estratégicos entre empresas que visam alcançar um objectivo comum, resultando num diferencial competitivo (CORREA, 2000). Para haver união entre empresas, é imprescindível, logo no início definir as regras, a amplitude do acordo, através da distribuição das competências, com o objectivo de evitar o conflito de interesses, como a disputa pelo controlo dos negócios. O acordo deve ser conduzido de modo a proteger a identidade do produto e a sua vinculação à instituição de origem, sendo necessário diferenciá-la.

Esta nova forma de colaboração, tem ganho força e ultrapassado fronteiras que tradicionalmente delimitam áreas funcionais, organizações, mercados e países, emergindo uma nova postura relacional baseada na partilha de informação e incremento dos conhecimentos, onde a qualidade da performance não assenta nas tarefas previsíveis e na experiência acumulada, mas na qualidade das interações, das comunicações e da

coordenação entre os diversos intervenientes, possibilitando a geração de novos conhecimentos.

São diversos os benefícios da coopetição, as oportunidades são iguais para cada organização, apesar da existência de alguns perigos, desde que as informações intrínsecas a cada organização não sejam negligenciadas, é uma ferramenta estratégica eficiente no ganho de competitividade, principalmente quando se tem um mercado com grandes avanços tecnológicos, altamente competitivo e globalizado. Pode afirmar-se também que qualquer negócio que envolva conflito de interesses e disputas por mercados oferece riscos. A organização necessita de enfrentar estes riscos e decidir se deverá entrar ou não no denominado jogo da coopetição.

Segundo Correa (2000), os benefícios, os riscos e as limitações de coopetição entre organizações resume-se no seguinte quadro:

Quadro 4.1 – Benefícios, Riscos e Limitações da Coopetição

BENEFÍCIOS	RISCOS E LIMITAÇÕES
<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidade de actuação global; • Aumento do número potencial de clientes; • Redução de custos por ganho de escala – Sinergias; • Complementação da linha de produtos e serviços; • Utilização da força que o concorrente possui em outras áreas; • Concentração no foco real do negócio; • Divisão dos riscos entre os participantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de choques e conflitos de interesses; • Risco de perdas de vantagens competitivas e de disseminação de vantagens estratégicas; • Em relacionamentos pouco equilibrados há risco de uma empresa sobrepor outra • Perda da identidade dos produtos, com relacionamento e serviços prestados; • Dificuldade de definição dos objectivos comuns e das metas individuais de cada participante.

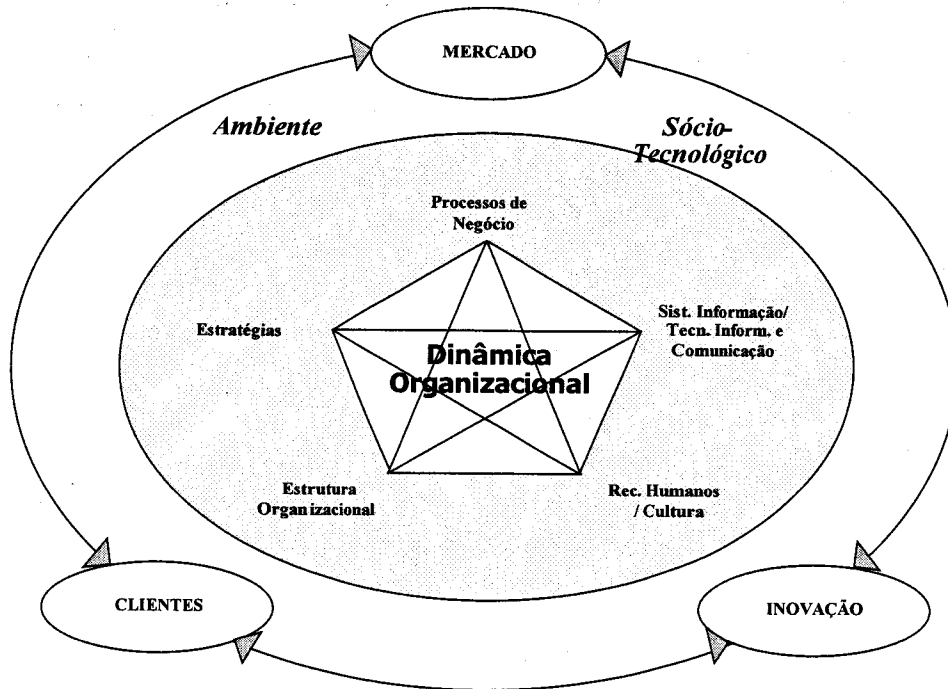
Fonte: Adaptado de CORREA, 2000

Analisando-se os benefícios e os riscos apresentados separadamente, a organização terá base suficiente para tomar a decisão que mais se adequa à sua situação. De acordo com esta forma de liderança, o controlo estratégico é entendido como um processo que parte da detecção dos elementos relevantes na mudança interna e externa, que interagem entre si, seleccionando-os e interpretando-os, de forma a dar resposta a questões com potencial estratégico. O resultado desta análise é o empreendimento de novas estratégias, que provocam novas mudanças internas e/ou externas, devendo estas ser avaliadas no sentido de reforçar as dinâmicas positivas e favoráveis à organização e de procurar anular as dinâmicas destrutivas.

As alterações do meio envolvente são constantes desafios para a actividade económica ou social, organizacional e de gestão. O comportamento pouco cíclico e de difícil previsão das organizações exige uma combinação de recursos para alcançar os objectivos previamente definidos. Assim, as próprias organizações, enquanto unidades sociais compostas por um conjunto de recursos tangíveis e intangíveis procuram combinar os seus elementos, de uma forma dinâmica e organizada, de acordo com um mercado em permanente mutação. A dinâmica e a interactividade exigida aos diversos elementos organizacionais, como resposta às solicitações do meio envolvente e a respectiva capacidade de gestão traduz a capacidade evolutiva das organizações e conseqüentemente o seu nível de reacção, dela dependendo em larga medida os níveis de eficiência e eficácia obtidos no seu normal funcionamento.

Uma organização pode ser então entendida como um conjunto de componentes comportamentais e tecnológicos, que incluem os Sistemas de Informação e as Tecnologias de Informação, que interagem num ambiente sócio-tecnológico. (TAN, 1997)

Figura 4.3 – A Organização, como um conjunto de componentes comportamentais e tecnológicos, e os indutores de mudança organizacional



Fonte: Adaptado de Tan, 1997

A dinâmica do mercado, da inovação e dos clientes têm reflexos no seio das organizações, constituindo actualmente novos desafios organizacionais, salientando-se a organização em rede, a organização virtual, a organização relacional, “omniposicionamento” e o próprio Ser Humano.

Inseridas neste contexto dinâmico, as organizações sofrem transformações, internas e externas, a nível tecnológico e administrativo do trabalho e das relações produtivas, que afectam a sociedade em geral através do paradigma da informação e do processo de globalização (CASTELLS, 2002). Pode mesmo afirmar-se que o “o sucesso de uma empresa depende essencialmente da sua sensibilidade para perceber e responder às mudanças ambientais” (OLIVEIRA, 1988), ou ainda que o recurso essencial para a sobrevivência das empresas é a capacidade de interpretar os sinais do meio ambiente e agir em resposta a esses mesmos sinais (NÓBREGA, 1996).

A organização está inserida num contexto ecológico e social, fazendo parte de um sistema vivo, composto por seres humanos em contínua interacção e com recursos naturais, sendo a maioria construída por organismos vivos (CAPRA, 1996). Assim, deverá efectuar-se uma revisão dos conceitos e modelos económicos actuais, relacionando-os com o sistema de valores subjacentes e reconhecendo a relação existente com o contexto cultural, pois “o crescimento económico e tecnológico é essencial”.

É de salientar a importância da interconectividade no ambiente interno das organizações, que proporciona uma sinergia positiva entre as equipas de colaboradores, podendo mesmo ser determinante de competitividade, quando adoptada por organizações que optam pela coopetição. Surgem, assim, os modelos organizacionais baseados na associação, na complementaridade, na partilha, na troca e na ajuda mútua, como possibilidade concreta para o desenvolvimento empresarial. A organização é um organismo flexível, adaptativo, que aprende em conjunto e evolui.

A organização funciona como uma rede, um sistema de interdependência, de colaboração de vários intervenientes e de vários sistemas abertos. É um ambiente onde o valor do todo é maior do que a soma das partes. Ao longo do processo, estes intervenientes perceberam que existe uma luta constante por recursos escassos, e que por mais egoístas que sejam, a colaboração com o outro interveniente os torna mais competitivos e mais fortes. A cooperação altruísta dá lugar à colaboração para sobreviver, a coopetição. Porém, em situações limites, tal como acontece na Teoria dos Jogos, por vezes só pode existir um vencedor. Então verifica-se aqui que não é possível a existência de coopetição pura, pois nestes casos existe novamente a chamada competição, ou seja, a sobrevivência do mais forte.

O Ser Humano caracteriza-se por dois modos básicos de vida que se entrelaçam e se interalimentam de forma constante, podendo mesmo afirmar-se que são necessariamente complementares. Assim, de um lado estão as necessidades mecânicas, que derivam da interacção entre a vida fisiológica do corpo (modo básico orgânico e animal) e o mundo natural também concreto (actividades culturais). A par dessa dimensão, a vida humana inclui sentimentos, emoções e um âmbito espiritual, a denominada vida não-mecânica. Esses modos de existir revelam-se necessários, mas não suficientes, o que significa que as práticas da vida mecânica são indispensáveis no entanto, não são suficientes em relação à

totalidade da existência humana. O mesmo acontece para a dimensão não-mecânica do processo vital. A condição humana exige que exista sempre interação em complementaridade e sinergia.

Apesar destes dois modos de vida serem inseparáveis e interagirem continuamente, o ser humano continua a viver como se fosse um processo de inclusão ou exclusão, partindo do pressuposto de que um sistema é apenas um composto de partes interdependentes, e que a soma delas é sempre superior ao todo. Todavia, a experiência mostra que nem sempre é esse o caso, porque o todo e as partes interagem continuamente, e portanto não são mutuamente redutíveis de modo fixo. Esta tentativa de reduzir tudo ao meramente operacional, conduz o pensamento sistémico a produzir resultados lineares e a apresentar-se como uma vantagem competitiva. Competitividade esta ainda muito enraizada no Ser Humano.

Os neurónios humanos estão programados para interagirem harmoniosamente entre os modos de pensar linear e sistémico, o que causa dúvidas na necessidade de divisão em dois sistemas de pensamento distintos e exclusivos. Apesar do Ser Humano ser naturalmente educado para utilizar os dois modelos mentais, ao serem separados pela cultura vigente estabeleceu-se uma competição entre eles. Assim, o resultado é a predominância do modelo mental linear, excluindo para um plano secundário o pensamento sistémico da denominada “vida prática”. Vive-se numa cultura essencialmente competitiva, onde predominam valores criados pela exclusão do modelo mental predominante, em que apenas existe um vencedor, ou se elimina ou se é eliminado.

Actualmente a noção de competitividade continua baseada em filosofias como as de David Ricardo, que defendia que o progresso humano se baseia na competição sem tréguas. Darwin transferiu essa mesma orientação para a biologia e nesta linha de pensamento sustenta-se que ao estimular a competitividade, o capitalismo nada mais faz do que seguir a natureza humana (DARWIN, 1996).

O conceito de competição sempre existiu para além do conceito de cooperação. E não visa apenas a sobrevivência da espécie, ou das organizações, mas também a sobrevivência com eliminação do competidor, é a denominada competição predatória. Em consequência desta competição, são criados cenários em que o próprio ser humano é dividido, utilizado e por

fim excluído. O ideal da competitividade, ao contrário da cooperação, é vencer de tal modo que o vencedor seja sempre o primeiro e o único, como se o indivíduo pudesse existir sem os outros. No entanto, mesmo cooperando, existe competição, pois o ser humano que vence não se satisfaz por ter vencido conjuntamente, é necessário ter a certeza de que o outro que foi derrotado deixa de ser uma ameaça para ele. Precisa, portanto de eliminá-lo para ser o único vencedor!



Referências Bibliográficas

1. **BRANDENBURGER, A. M. & NALEBUFF, B. J.** *Co-optação*, Editora Rocco, 1996
2. **CAPRA, F.** *O ponto de mutação – a ciência, a sociedade e a cultura emergente*. São Paulo, Cultrix, 1982
3. _____. *A Teia da Vida*, São Paulo, Cultrix, 1996
4. **CASTELLS, M.** *A era da Informação: Economia, sociedade e cultura: Volume I - A sociedade em rede*, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian, 2002
5. **CORENO, Claudia.** *Strange bedfellows*, special edition, vol. 5 iss12/v6nl, Business Mexico, 1996
6. **CORREA, Cristiane.** *Inimigo Íntimo*, Revista Exame, São Paulo: Abril, ano 34, n.º 11, p. 107-110, 2000
7. **DARWIN, Charles.** *Origem das Espécies*. Lello & Irmão Editores, 1996
8. **GOMEZ-PALLETE, Felipe.** *Estrategia Empresarial ante el Caos*, Madrid, Ediciones RIALP, 1993
9. **HAMEL G.** *Leading the Revolution*, Boston, MA, Harvard Business School Press, 2000
10. **HERTNEKY, Paul B.** "You and your competitors", en Come together part 2 Restaurant Hospitality, vol.80 iss: 2 February, 1996

11. **JONASH S. R. & SOMMERLATTE, T.** *O Valor da Informação*, Rio de Janeiro, Campus, 2001
12. **LAKATOS, Eva Maria.** *Sociologia Geral*, São Paulo, ed. Atlas, 1994
13. **MACHIAVELLI, Nicolo.** *O Príncipe*, Mem Martins, Europa-América, 1976
14. **MARGULIS, Lynn & SAGAN, Dorian.** *Micro-Cosmos*, Lisboa, Universo da Ciência, Edições 70, 1996
15. **MOORE, James.** “*The death of competition Fortune*”, vol. 133 iss: 7, April, 1996
16. **MORIN, E.** *Por um pensamento ecologizado*, in Castro, E. E Pinto F., Faces do Trópico úmido, Belém e São Paulo, Ed. CEJUP, 1997
17. **NETO, Amato J.** *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas*. São Paulo, Atlas, 2000
18. **NÓBREGA, C.** *Em busca da empresa quântica*. Rio de Janeiro, Ediouro, 1996
19. **NOGUEIRA, Alberto.** *Globalização, regionalizações e tributação: a nova matriz mundial*. Rio de Janeiro, Renovar, 2001
20. **ODIORNE, G.S.** *The change resisters*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1981
21. **OLIVEIRA, M.A.** *Cultura organizacional*. São Paulo, Nobel, 1988
22. **OSBORNE, M. J. & RUBINSTEIN, A.** *A Course in Game Theory*, Boston, Massachusetts, The MIT Press, 1997
23. **PETERS, Tom.** *O Seminário de Tom Peters: Tempos loucos pedem organizações loucas*, Bertrand Editora, 1994

24. **PIRES, Cesaltina.** *Sebenta de Métodos Quantitativos*, Universidade de Évora, Outubro de 2002
25. **PORTER, M.** *Competitive Strategy*, New York, Free Press, 1980
26. _____ . *Competitive Advantage*, New York, The Free Press, 1985
27. _____ . *Clusters and the new economica competition*. Harvard Business Review, v. 76, n. 6, Nov./Dec, 1998
28. _____ . *Competição: estratégias competitivas essenciais*, Rio de Janeiro: Campus, 1999
29. **RASMUSEN, Eric.** *Game and Information – Na Introduction to Game Theory*, BlackWell, Cambridge MA & Oxford UK, Second Edition, 1994
30. **SANTO, A. E. Marco Aurélio**, Editorial Inquérito, 1996
31. **SARTRE, Jean-Paul.** *O existencialismo é um humanismo*, São Paulo, Martins Fontes, sd
32. **SERRANO, A. & FIALHO, C.** *Gestão do Conhecimento. O novo Paradigma das Organizações*, Lisboa, FCA – Editora Informática, Lda. 2003
33. **STEELE, A.** *Manufacturing Mobility*, MSRG Newsletter, No. 4, Cambridge University, Feb. 1996
34. **TAN, Djoen S.** *Information Infrastructure Management: A New Role for IS Managers*, Information Systems Management, Fall 1997
35. **TAVARES, M. P.** *Teoria dos Jogos: Algumas aplicações ao Mercado de Trabalho*, Rio de Janeiro, PUC, 1995

36. WEBER, Max. *A Ética Prostestante e o Espírito do Capitalismo*, Lisboa, Presença, (1ª ed.1904-1905), Trad., 1983

37. ZORRINHO et al. *Gerir em Complexidade – Um novo Paradigma da Gestão*, Lisboa, Edições Sílabo, 2003

Capítulo 5 – Estudo de Caso

5. Estudo de Caso

5.1. Enquadramento

Criada a 18 de Setembro de 2000, a PT Comunicações, é a maior infra-estrutura de telecomunicações do país, com mais de quatro milhões de acessos telefónicos em Portugal. A empresa assume como missão atender às necessidades de infocomunicação dos cidadãos, famílias e empresas portuguesas e oferecer os mais modernos meios de comunicação como instrumento de acesso à sociedade de informação.

Munida de uma equipa de vanguarda em “*know how*” e experiência, a PT Comunicações é líder no sector de Telecomunicações, oferecendo aos seus clientes uma grande diversidade de serviços e soluções que se estendem desde os tradicionais serviços de voz suportados na rede fixa, até à comunicação de dados, teledifusão, videoconferência e soluções de acesso à banda-larga. O Grupo Portugal Telecom é um operador global de telecomunicações líder em todos os sectores onde actua. Assume-se como a entidade portuguesa com maior projecção nacional e internacional e dispõe de um *portfolio* de negócios diversificado em que a qualidade e inovação constituem aspectos determinantes, estando ao nível das mais avançadas empresas internacionais do sector.

A PT Comunicações detém uma estrutura planeada e definida com o objectivo estratégico de orientar a empresa para o mercado em geral, e para cada cliente, em particular. Desta forma, a empresa organiza os seus negócios em função de dois segmentos de actuação: o cliente residencial (residencial e soho-smalloffice/home Office) e empresarial (grandes clientes, negócios empresariais, clientes operadores e operações).

Face a diferentes solicitações a empresa desenha soluções integradas e à medida de cada cliente, oferecendo planos de preços específicos, numa orientação clara para a satisfação das necessidades de cada segmento de negócio.

Tendo como objectivo satisfazer e responder às expectativas dos clientes com serviços inovadores e integrados, a cultura organizacional da PT Comunicações assenta no CRM

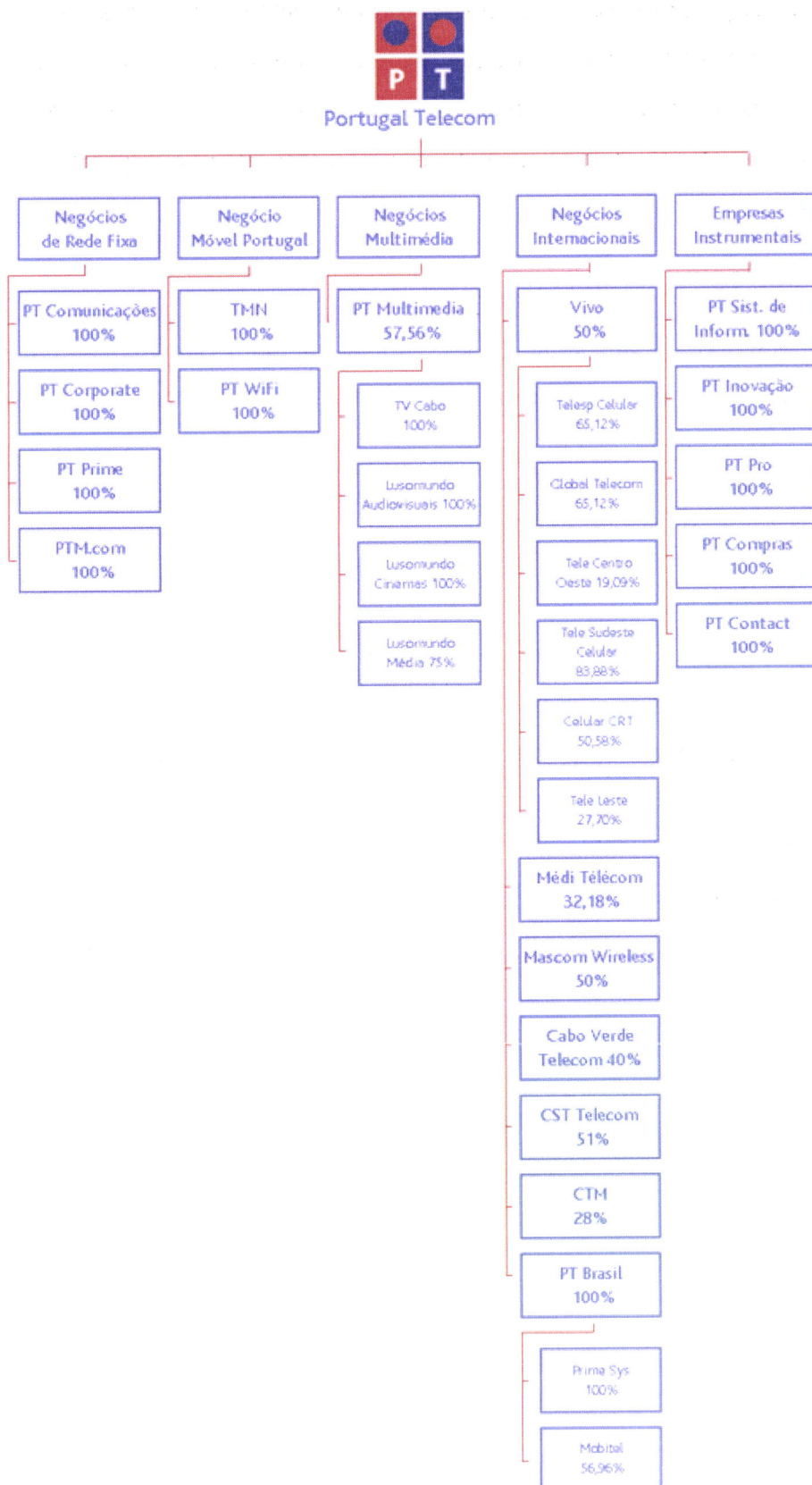
(*Customer Relationship Management*). Mas, o estabelecimento de uma relação orientada para o cliente passa também por uma forte componente de responsabilidade social. Desta forma a empresa procura pôr as telecomunicações e as novas tecnologias ao serviço de todos, através da criação de projectos e do lançamento comercial de produtos e serviços destinados a pessoas com necessidades especiais, nomeadamente pessoas com deficiência e/ou idosos.

A PT Comunicações foi distinguida em Setembro de 2003 com a certificação de Qualidade Ambiental. Mais recentemente em Maio de 2004, a empresa obteve a certificação do seu Sistema de Gestão de Qualidade, certificações atribuídas pela APCER, Associação Portuguesa de Certificação.

A nova atitude empresarial baseia-se no conhecimento, na comunicação, na transparência e na orientação para as necessidades específicas de cada cliente, numa perspectiva de exploração de novas oportunidades de negócio e criação de valor para os accionistas.

A actividade da empresa abarca todos os segmentos do sector das telecomunicações: negócio fixo, móvel, multimédia, dados e soluções empresariais. Dadas as reestruturações do mercado em geral, o Grupo PT tem ajustado a sua estrutura à mudança, procurando organizar-se por linhas de negócio, permitindo responder mais rápida e eficazmente à evolução do mercado e às necessidades dos seus clientes, conforme figura seguinte.

Figura 5.1 – Estrutura do Grupo PT



Fonte: http://www.telecom.pt/InternetResource/PTSite/PT/Canais/SobreaPT/grupo_pt/estrutura_pt/Estrutura_PT.htm (22 Julho, 2004)

O elevado ritmo de crescimento e a diversificação de áreas de negócio e mercados são hoje os principais vectores estratégicos, através dos quais a PT apresenta como Missão ser o maior grupo empresarial Português e estar entre os maiores grupos internacionais de infocomunicação. Assim, para o conseguir pretende continuar o seu forte crescimento e criação de valor accionista sustentado com base na manutenção e reforço da liderança nas principais áreas de negócio, aposta nos negócios de elevado crescimento e ampla expansão internacional, reforço das alianças e parcerias e manutenção do grau de excelência e inovação.

Perante este cenário, a PT visa alcançar diversos objectivos, destacando-se a Liderança no mercado doméstico em todos os segmentos de negócio, o desenvolvimento das potencialidades de crescimento dos novos negócios, a redução da dívida líquida do Grupo, o aumento progressivo e sustentado da remuneração aos accionistas, o aumento da produtividade e qualidade do serviço, a captação de economias de escala e sinergias no Grupo, a racionalização de custos operacionais, o aumento da rendibilidade das operações em Portugal e no Brasil, a maximização do *cash flow* operacional e a criação de valor accionista.

O Grupo Portugal Telecom (PT) é a entidade portuguesa com maior projecção nacional e internacional e o maior grupo de telecomunicações e multimédia em Portugal. Dispondo de um *portfolio* de negócios diversificado em que a qualidade e inovação são aspectos determinantes, a PT oferece um conjunto de produtos e serviços ao nível das mais avançadas empresas internacionais do sector. A sua presença estende-se a quatro continentes (África, América, Europa e Ásia). De uma forma Global e Integrada, a Portugal Telecom presta serviços de comunicações móveis e fixas, transmissão de dados, serviços multimédia, satélite, *contact center* e *e-business*, com especial enfoque no mercado brasileiro e países lusófonos.

Figura 5.2 – Implementação Internacional da PT Comunicações



Fonte: <http://www.ptcomunicacoes.pt/quemsomos/ptcomnomundo.asp> (22 Julho, 2004)

O Brasil constitui a aposta forte em termos de internacionalização da Portugal Telecom, que participa hoje na maior empresa de telecomunicações móveis da América do Sul, a Vivo. No mercado brasileiro a presença estende-se ainda à Primesys, empresa fornecedora de soluções de infocomunicação para o mercado empresarial. O grupo detém ainda 18% do capital do UOL, o maior portal de Internet brasileiro, possui uma participação accionista no Banco 1.net e controla a Dedic e a Mobitel, empresas que operam respectivamente nos segmentos de *contact center* e transmissão de mensagens.

O crescimento da empresa tem vindo a consolidar-se através do desenvolvimento de novos negócios em áreas de rápido crescimento, como os serviços móveis de voz e dados, multimédia e os acessos de banda larga à Internet. Desta forma, a Portugal Telecom contribui para o desenvolvimento da Sociedade de Informação o que, aliás, constitui uma prioridade para o Grupo no sentido de desenvolver soluções inovadoras e responder com êxito aos desafios que se colocam às empresas e aos cidadãos.

As parcerias e acordos estratégicos com empresas de referência dos vários sectores têm contribuído para a melhoria das capacidades e produtos disponibilizados. Ao nível do mercado de capitais, a Portugal Telecom é a empresa mais transaccionada na Euronext Lisboa, estando também cotada na bolsa de Nova Iorque. Parcerias e acordos estratégicos com empresas de referência nos vários sectores económicos têm contribuído para melhorar as capacidades e os produtos disponibilizados.

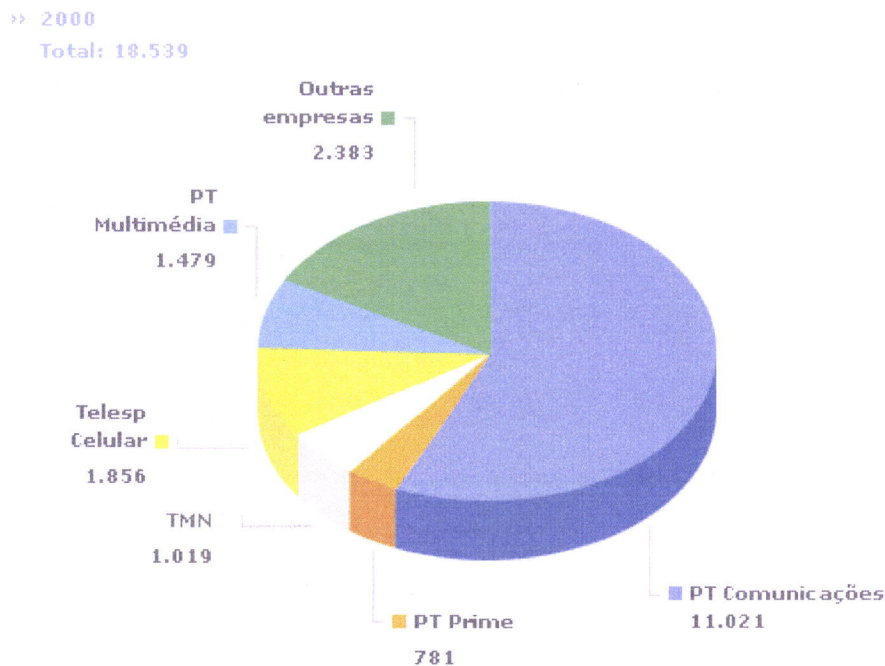
Quando se fala hoje em Gestão do Conhecimento pode considerar-se o caso do Grupo PT, onde os recursos humanos são o activo mais valioso. O Grupo entende a sua política de recursos humanos como a gestão activa do talento dos seus colaboradores, recompensando e incentivando o mérito, a criatividade, a excelência e apostando no progressivo rejuvenescimento dos seus quadros. Reter gente de talento dedicada e motivada é, por isso, uma prioridade. As preocupações de "fazer bem" não começam, assim, da porta para fora. Começam bem dentro de casa com um conjunto de iniciativas destinadas a envolver os colaboradores na vida da empresa. Premiar o mérito e assegurar o bem-estar. Com esse objectivo são anualmente, colocados em prática vários programas de formação, de oportunidade e também de benefícios na área de saúde e lazer. Por outro lado, a PT, tem vindo a afirmar-se como empregador de referência junto dos melhores alunos das mais conceituadas universidades portuguesas e junto dos profissionais que reúnem competências estratégicas para a Empresa.

Figura 5.3 – Colaboradores do Grupo PT

Fonte:

http://www.telecom.pt/InternetResource/PTSite/PT/Canais/SobreaPT/recursos_humanos/Recursos_Humanos.html

(22 Julho, 2004)



A motivação dos colaboradores da empresa através de iniciativas como o *Creative Team*, *Projep* e outras, são testemunho de um incentivo real nesta área. Assim, na tentativa de “descobrir talentos escondidos” dentro do Grupo, a PT apostou na criação do "*Creative Team*", um programa que visa premiar as melhores sugestões e envolver activamente os colaboradores no negócio do Grupo. Qualquer funcionário que tenha uma ideia tipo “luz verde” na pré-selecção é de imediato colocado em contacto directo com toda a administração e apresentado pessoalmente, permitindo a auto-regeneração e que as hierarquias deixem de ser obstáculo. Portugal e Brasil abraçaram esta iniciativa. No espaço na intranet do Grupo PT todos os colaboradores podem contribuir com ideias que considerem passíveis de melhorar processos e implantação de novas actividades.

Ao nível do reconhecimento, a PT implementou um Novo Modelo de Avaliação para todos os colaboradores do Grupo. Esta avaliação permite à empresa reconhecer o potencial dos

seus colaboradores criando-lhes, obviamente, maiores oportunidades de realização pessoal e profissional.

Num grupo com as características da Portugal Telecom, a mobilidade dentro do universo de negócios é um ponto importante. Para dar resposta a essa expectativa dos colaboradores, a Portugal Telecom desenvolveu um programa global de oportunidades a que podem aceder todos os que estejam interessados em mudar de funções ou de local de trabalho - Programa *MOVE*. Paralelamente a este programa, foi desenvolvido o projecto *SWAP* que pressupõe a "troca" directa de quadros entre empresas localizadas em países diferentes. Em conjunto com estes dois programas foi delineado um terceiro projecto - *Click2Move*. Suportado pela plataforma de *intranet*, este programa permite a todos os colaboradores inscreverem-se para novos rumos profissionais.

Em 2002, um inquérito, realizado junto dos colaboradores sobre o nível de satisfação no Grupo, deu oportunidade a todos, de uma forma absolutamente anónima, participarem e colaborarem na definição de medidas concretas que promovam o nível de bem-estar. A expressão das suas opiniões e da identificação dos seus próprios motivos de preocupação, forneceram pistas valiosas na definição de políticas que projectem a PT como uma empresa de referência para trabalhar. O "Índice de Satisfação dos Colaboradores" (ISC) registado com este primeiro inquérito foi considerado pela empresa que analisou os resultados como bastante positivo e indiciador de uma vontade de fazer mais e melhor.

A aposta na formação é uma das grandes áreas de intervenção estratégica do Grupo PT. No âmbito de um vasto quadro de iniciativas, está lançada uma nova plataforma de formação que visa criar condições para o superior desempenho dos seus colaboradores, promovendo o acesso a iniciativas e a conteúdos formativos de elevada qualidade, *Campus PT*.

O Grupo PT assume a sua responsabilidade social perante a comunidade no constante apoio que dirige a diversas instituições, motivando os seus colaboradores através de uma política de voluntariado empresarial. A empresa cria soluções inovadoras que visam minorar as dificuldades dos seus clientes com necessidades especiais, intervindo igualmente ao nível da educação, do ambiente, da cultura e do desporto.

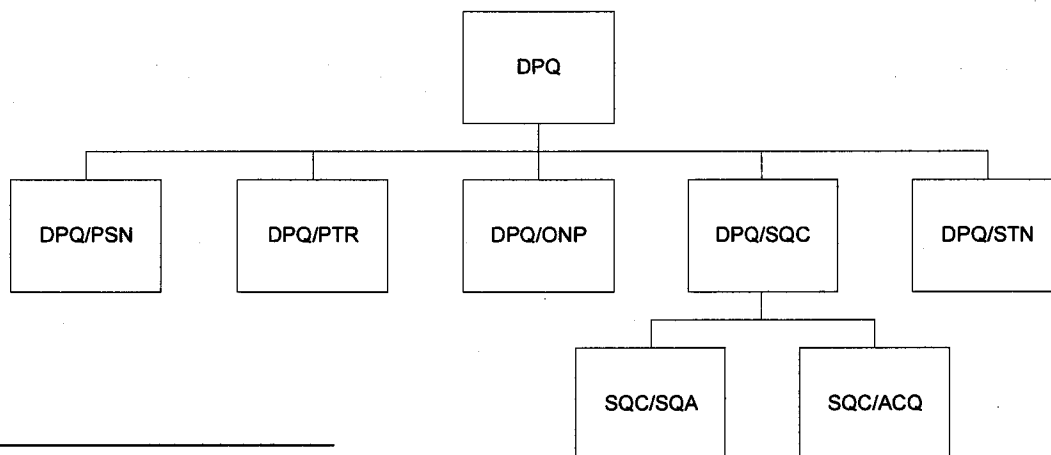
5.2. Direcção de Processos e Qualidade do Negócio Residencial

Na análise do Estudo de Caso foi seleccionada a Direcção de Processos e Qualidade do Negócio Residencial¹ por ter sido alvo de uma reestruturação recente. Dentro desta o Departamento de Processos Operacionais de Suporte ao Negócio².

A opção de estudar esta Direcção prende-se por um lado com o facto de exercer funções num dos Departamentos integrados nesta Direcção, nomeadamente o Departamento de Processos Operacionais de Suporte ao Negócio e por outro porque nos vários órgãos da referida Direcção, encontram-se aplicadas e praticadas, no todo ou em parte, as Teorias mais recentes a nível da Gestão, concretamente no que se refere a Estilos de Liderança. E Modelos de Organização cuja tónica se centra no Capital Humano e nas formas de competição e cooperação individuais ou em grupo.

Para a realização deste estudo foram feitas, para além das observações empíricas, análises documentais e de manuais de procedimentos e rotinas, entrevistas com os líderes e os restantes colaboradores que integram as Equipas de trabalho.

O organigrama destes serviços apresenta-se na figura seguinte:



¹ Adiante designada DPQ

² Adiante designada PSN

Legenda:

DPQ – Direcção de Processos e Qualidade do Negócio Residencial (duas pessoas)

DPQ/PSN – Processos Operacionais de Suporte ao Negócio (quinze pessoas)

DPQ/PTR – Projectos Transversais e Reengenharia de Processos (cinco pessoas)

DPQ/ONP – Optimização e Normalização de Processos (três pessoas)

DPQ/SQC – Sistemas da Qualidade, Certificação e Auditorias (uma pessoa)

SQC/SQA – Sistemas da Qualidade, Ambiente e H&S (nove pessoas)

SQC/ACQ – Auditorias e Controlo da Qualidade (quatro pessoas)

DPQ/STN – Sistemas de Suporte ao Negócio (uma pessoa)

Esta Direcção integra quarenta pessoas, distribuídas por cinco Departamentos e nove Equipas de trabalho. Com excepção do pessoal administrativo de acompanhamento (duas secretárias) todos os elementos dos diferentes serviços que compõem a DPQ têm Formação Superior. A DPQ é na sua essência composta por elementos bastante jovens, rondando a idade média, dos elementos desta Direcção, aproximadamente trinta e quatro anos.

5.2.1. Objectivos e Processos Operacionais

Em regra, a Missão ou, mais especificamente, os objectivos da DPQ são fixados pela própria Administração da PT Comunicações. Estes objectivos são, em geral rígidos, pois são determinados pela Administração e de acordo com a respectiva reestruturação da Organização, comunicados posteriormente à DPQ.

No momento em que foi realizado este trabalho os objectivos estabelecidos para a DPQ eram fundamentalmente:

- Assegurar o desenvolvimento e eficácia organizacional, garantindo a qualidade de serviço ao cliente, através da melhoria e optimização dos recursos;
- Dinamizar e garantir o desenvolvimento de um modelo de processos de negócio e de suporte, em articulação com todas as áreas da Empresa, visando a sua optimização, reengenharia e operacionalização;

- Promover uma política e uma cultura empresarial da Qualidade, garantindo a implementação de sistemas de gestão da Qualidade.

Para dar cumprimento aos objectivos são traçadas várias linhas de orientação que se resumem a seguir:

- Assegurar a melhoria organizacional, o suporte ao negócio e a qualidade do serviço ao cliente, através do desenvolvimento e gestão de projectos transversais ao negócio, da reengenharia de processos críticos e da implementação de ferramentas de gestão de processos;
- Garantir o desenvolvimento e operacionalização de mecanismos de controlo e monitorização dos sistemas da qualidade e dos processos da organização, tendo em vista a sua melhoria contínua e optimização;
- Desenvolver e manter os processos operacionais da Empresa, assegurando a sua coerência e os recursos necessários, bem como controlando a respectiva implementação;
- Promover e gerir a implementação e divulgação de Sistemas de Gestão da Qualidade, do Ambiente, de Saúde e Segurança no Trabalho e da Qualidade dos Serviços, bem como assegurar a respectiva formação e comunicação interna;
- Assegurar a certificação dos diversos Sistemas de Gestão da Qualidade e do Ambiente (ISO), bem como dos Sistemas de Gestão da Saúde e Segurança (OHSAS) e de Qualidade de Serviços, garantindo um Plano de Auditorias internas de acompanhamento e verificação.

5.2.2. Trabalho em Equipa

A DPQ/PSN é constituída por quinze elementos distribuídos por seis Equipas de Trabalho, indo cada uma destas de um a vários elementos, que em constante interacção procura desempenhar as suas funções da melhor maneira possível. Todos os elementos funcionam como um grupo, liderado por um superior hierárquico, que detém as características de líder actual (Teoria das Relações Humanas) e com foco para o desenvolvimento dos projectos em curso. O trabalho desempenhado pelo Grupo revela, essencialmente, características de cooperação.

O Grupo vulgarmente denominado por Equipa dos Processos Comerciais, está dividido por áreas de trabalho, constituído por grupos mais pequenos que trabalham com elevado grau de autonomia, mantendo no entanto, um contacto permanente com todos os elementos do grupo. Para o conhecimento das actividades e troca de experiências, semanalmente são realizadas reuniões lideradas pela própria líder do Grupo.

No âmbito do lançamento de novos Produtos e Serviços, a equipa de processos desenvolve o respectivo documento de processo contemplando o mapeamento e desenho do processo, descrição das actividades, identificação dos intervenientes e as regras do negócio que o suportam. A Equipa assegura também a actualização do catálogo de Produtos e Serviços, bem como da tabela de incompatibilidades (*clusters*).

Cada membro das Equipas mediante o desenvolvimento de actividades de análise e redesenho dos processos comerciais, consubstancia a identificação de constrangimentos, propõe e implementa melhorias sempre que possível e procede a acções de controlo dos processos. Deste modo, a identificação de factores críticos de sucesso alia-se ao próprio *teamwork* mantendo processos de comunicação internos contínuos, os quais contribuem (como um todo) para o desenvolvimento de sinergias no âmbito da PT Comunicações.

Em simultâneo cada elemento sabe explicitamente quais as tarefas a desempenharem com carácter de rotina como:

- Colaborar com os colaboradores das outras Direcções na definição de cada processo dentro da Organização;
- Identificar actividades não executadas;
- Identificar tarefas ou actividades desnecessárias;
- Reduzir tempos nos processos e reduzir custos;
- Identificar necessidades de alterações nos Sistemas de Informação;
- Automatizar tarefas ou actividades associadas aos Sistemas de Informação;
- Identificar os indicadores adequados aos processos;
- Manter o conhecimento dos Sistemas de Suporte à actividade comercial;
- Acompanhar os objectivos de Sistemas de Informação;
- Implementar um processo de mudança contínua visando as melhores práticas.

Neste cenário, pode afirmar-se que em paralelo com a estrutura formal está presente a estrutura informal no departamento, representando todas as relações e redes de comunicação que ocorrem no dia-a-dia, resultantes da presença do factor humano. Esta estrutura distingue-se da estrutura formal por não ser composta por regras, normas, procedimentos e circuitos de informação oficial explícitos. Estas duas estruturas constituintes da organização complementam-se e influenciam-se mutuamente.

A comunicação é o garante do bom funcionamento de qualquer organização, e para a PT Comunicações em particular, sendo parte integrante da mesma. O departamento em estudo tendo consciência dessa importância, constituiu um importante indicador de integração dos seus colaboradores, e também um vector de condução da sua acção, criando normas para o seu desenvolvimento. Assim, determinou, em parte, o tipo de mensagens que devem ser transmitidas, por quem, a quem, de que forma, com que frequência e através de que meios. Para além de facilitar ou inibir a comunicação, tem influência na forma como os seus membros tratam os conteúdos das mensagens, ou seja, existem no interior do departamento regras específicas para a codificação e descodificação das mensagens, uma maneira própria de falar sobre as coisas e de as entender, com o fim de que se mantenha a interdependência entre os indivíduos, os grupos, os Serviços e os Departamentos, o que fortalece o funcionamento global.

Segundo as posições que ocupam e os correspondentes papéis que desempenham na estrutura organizacional, alguns membros têm uma situação que torna mais fácil o acesso a trocas comunicacionais, enquanto outros vêm a sua possibilidade de comunicar mais limitada. O superior hierárquico do departamento tem naturalmente, a nível de comunicação, vantagens sobre os restantes colaboradores. Estes servem de intermediários numa rede comunicacional indispensável, quer para a tomada de decisões a nível superior, quer para a execução das ordens a nível inferior.

No que se refere ao sistema de relações entre os membros da equipa de trabalho, verifica-se que “funcionam” melhor entre colegas do mesmo nível hierárquico, no que diz respeito a troca de ideias e sugestões. Em relação à comunicação entre os colaboradores e a chefia imediata, verifica-se que funciona mais numa perspectiva de comunicação formal, na

medida em que esta relação existe com maior frequência, aquando é necessário apoio para a execução das suas tarefas profissionais.

Contudo, os diferentes colaboradores podem comunicar através de diversos meios neste departamento, sendo os mais utilizados a *Internet / intranet* e o correio electrónico. Internamente esta comunicação pode ter funções de exposição dos resultados da organização, transmissão de informação, conhecimentos e ordens ou ainda a explicação de novas orientações e projectos. Esta transferência de informação é essencial para o funcionamento do departamento, para a orientação e significação das acções, para o desenvolvimento cultural, para o relacionamento com o exterior e para a abertura à mudança. A comunicação interna permite o desenvolvimento de processos que facilitam a resolução dos problemas num ambiente dinâmico e mais produtivo.

Em geral, na PT Comunicações são definidos no nível hierárquico de topo (Administração) os objectivos genéricos para toda a organização e estes vão sendo cada vez mais específicos à medida que se desce na hierarquia organizacional. A ideia subjacente é a de que os colaboradores de cada equipa de trabalho sentem mais motivação no seu trabalho, pois é-lhes concedido um maior espaço de manobra e acrescida responsabilidade, sendo no entanto guiados “por uma mão invisível” (SMITH, 1999).

Quando os objectivos chegam ao departamento o líder toma a iniciativa e reúne o grupo e apresenta sugestões sobre os objectivos propostos pelos superiores e procurando um compromisso para atingir os objectivos planeados. São analisados os recursos disponíveis e é feito o planeamento da utilização e afectação por áreas de trabalho, implementando assim os objectivos acordados inicialmente. Neste nível o líder tem também a constante responsabilidade de acompanhar e controlar o desempenho da equipa, reformulando e corrigindo sempre que necessário.

5.2.3. Formação e Mobilidade

A DPQ possui um nível de comunicação transversal com todas as restantes Direcções para o desempenho das suas funções. Esta Direcção detém a característica particular dentro da

Empresa PT de possuir uma visão Holística uma vez que todo o trabalho efectuado tem interligação aos diversos níveis da Organização. Tal como já foi referido anteriormente, a PT Comunicações e em particular a DPQ tem uma estratégia de aposta na formação dos seus colaboradores, com o intuito de obter quadros mais qualificados, com melhores níveis de eficácia a nível de resposta e eficiência nas tarefas diárias. Esta política melhora a motivação dos colaboradores e apesar de não usufruírem de melhores remunerações, sentem-se mais habilitados e capacitados para o desempenho das suas tarefas com conseqüente melhoria nos níveis de produtividade.

A formação permite ainda uma maior flexibilidade dos colaboradores em termos de adaptação à mudança de tarefas, pois têm um nível de conhecimento maior e cada vez mais aprofundado das áreas de trabalho integradas na respectiva Direcção. A formação oferecida conduz necessariamente a melhores níveis de especialização o que muitas vezes funciona como um factor impeditivo de mudança para outras áreas do Serviço.

As tarefas para os colaboradores são distribuídas centralmente pela Direcção. Num Mundo marcado por uma Globalização é cada vez mais urgente responder rapidamente à mudança. A Empresa incrementa a autonomia e liberdade de desempenho de tarefas por parte dos colaboradores como, por exemplo, a política de horários flexíveis, em que cada colaborador gere as suas próprias actividades ou mesmo a isenção de horário de trabalho. Estas induzem a maiores níveis de responsabilidade por parte dos colaboradores, mas também reduzem os custos em termos de pessoal porque não há lugar à existência de remuneração de horas extras.

5.2.4. Liderança

As diferentes áreas de trabalho da DPQ, detêm poder de acção e alguma competência delegada que a nível da Teoria de Gestão se pode entender como poder de decisão. O alcançar dos objectivos denota uma correlação positiva evidente entre o esforço desenvolvido em conjunto, Equipas, e os resultados alcançados.

O desenvolvimento do trabalho em equipa potenciou um grau relativo de independência em consonância com uma certa liberdade de acção, o que permitiu o desenvolvimento de trabalho autónomo e o estimular da iniciativa própria. Contudo, este sentido de liberdade é condicionado pelos superiores hierárquicos que acompanham de perto e regularmente as tarefas de cada membro e procuram manter um equilíbrio interno indispensável ao bom funcionamento da organização.

No que respeita ao poder de decisão, este é relativo, porque decisões de maior responsabilidade são sempre tomadas em níveis hierárquicos superiores. Cada responsável, por áreas departamentais dispõe de um “relativo” espaço de iniciativa. Todos os funcionários conhecem os seus limites de autonomia e quando devem de endereçar para níveis hierárquicos superiores.

Estes limites são facilmente observados na vida quotidiana da empresa como por exemplo, aquando da realização de reuniões entre líderes e colaboradores, no permanente incentivo ao espírito de grupo através do trabalho em Equipa, na demonstração de capacidade de criatividade e iniciativa dada pelos líderes, no entrosamento dos diferentes elementos para a prossecução de objectivos comuns, no rigor profissional nas tarefas desempenhadas e fundamentalmente nos graus de autonomia concedidos a todos os membros detentores de confiança da empresa. Esta Teoria é regra para qualquer funcionário da empresa, mas não é suficiente para chegar a líder nem intermédio nem de topo.

Curiosamente, e sendo a PT Comunicações uma empresa líder no mercado das Tecnologias de Informação e Comunicação, nos métodos e técnicas de Gestão, comporta-se como qualquer empresa tradicional a nível de Liderança, assumindo uma estrutura piramidal, situando na base os colaboradores “indiferenciados”, apesar dos elevados níveis de formação que comportam. Contudo, os líderes sabem que a sua perpetuidade nos cargos não se restringe apenas ao cumprimento dos objectivos fixados. Ou dito de outro modo, o alcance destes objectivos depende de uma estratégia de cooperação com todos os elementos que compõem as suas equipas e que em ultima instância determinam, ou não, a sua continuidade como líder.

Nesta empresa é particularmente interessante, verificar que a mudança de líder no topo não provoca necessariamente uma crise dentro da organização, porque as chefias intermédias

asseguram o normal funcionamento da mesma. Nesta situação, verifica-se que na realidade o garante do “sucesso” das Organizações, hoje mais do que nunca depende da capacidade de propiciar, por parte dos líderes, as condições necessárias para o florescimento e fortificação do sentido de liderança em todos os membros, identificando e cultivando potenciais líderes em todos os níveis. Enfrentar riscos, ter persistência para alcançar resultados desafiadores, ser corajoso e manter o sentido ético, construir novos valores de gestão, fazer com que as pessoas se desenvolvam, ajudar os outros a encarar a realidade e conseguir mobilizá-los para a mudança são as responsabilidades do líder actual, que ultrapassa em muito o que era, no passado, expectável em relação a ele próprio.

Este é o grande desafio, ou paradigma, integrar e fazer interagir harmoniosamente as funções de negócio com as funções de liderança. Neste desafio é imprescindível a visão macro, por parte do líder, quer no que respeita ao ambiente político, económico e social, bem como de todas as variáveis que actuam e influenciam num mundo cada vez mais globalizado e competitivo.

Na realidade, a observação da DPQ permite concluir que só poderá ser líder quem detiver uma visão estratégica do negócio, capacidade de persuasão e sobretudo, apresentar metas tangíveis. Estas variáveis definem o tipo de estratégia competitiva de condução da própria liderança a qual, tem que imperiosamente ser perceptível por todos os colaboradores que participam na sua implementação. A valorização do Ser Humano neste contexto é passível a construção de uma cultura organizacional forte e consistente, pois são as pessoas que implementam as estratégias e do seu grau de comprometimento depende o sucesso ou fracasso das organizações.

Referências Bibliográficas

1. SMITH, Adam. *Riqueza das Nações*, Fundação Calouste Gulbenkian, Volume I, 4ª Edição, 1999

Capítulo 6 – Conclusão

6. Conclusão

Conclusão

“A evolução humana, em boa verdade, tal como todas as evoluções, contém em si duas facetas: partilha a matança, concorrência e cooperação.” (Lynn Margulis)

A partir do momento que o Homem adoptou uma atitude activa face à Natureza, sedentarização, surgiram também os primeiros líderes os quais, se tornaram em Reis, Senhores Feudais, ou grandes detentores de património. Sem que se possa inferir directamente que qualquer organização humana carece de liderança, a História da Humanidade evidencia que em todos os momentos alguém se afirmou e conseguiu arrastar consigo um número indeterminável de pessoas conforme os contextos e as épocas.

Também desde os primórdios da organização da Sociedade Humana, o acto de gerir esteve sempre presente e encontra-se na base do desenvolvimento teórico das grandes disciplinas científicas. A Gestão como ciência tem aproximadamente 100 anos, a Liderança é apenas uma das disciplinas da Gestão. Mas se se pode afirmar que sem informação não há Organização é igualmente verdade que sem líder ela também não existe. Os Homens concebem, desenvolvem e fomentam as suas culturas sempre tendo como referência “líderes”. A crença em deuses ou num Deus é o exemplo talvez por excelência da necessidade humana de liderança.

A divisão do trabalho e a pesquisa de formas mais eficazes de organização conduziram a maior disponibilidade de tempo para actividades alternativas. É neste processo que surge a tecnologia que no terceiro milénio, da era actual, aparenta sistemas de organização, processamento e tratamento de informação quase perfeitos. Neste processo de evolução das organizações humanas não é dissociável a complexidade associada às actividades que o Homem concebeu e que se tornaram indispensáveis ao regular funcionamento das suas próprias vidas como seres individuais.

Longe vão os tempos em que o processo de industrialização parecia ter atingido o auge. Com *Taylor* o operário era meramente uma peça de uma engrenagem. Neste contexto não deve ser dissociado, também, todo o pensamento científico da época determinado essencialmente pelo mecanicismo de Newton e o determinismo de La Place. *Como reagiria Taylor se fosse proposto que cada operário deve gerir o seu tempo, o modo de execução das tarefas e sobretudo, pronunciar-se sobre a ineficácia de determinadas rotinas?*

Bem pelo contrário, as novas Teorias de Gestão apontam para soluções em muito diferentes das preconizadas por *Taylor* e outros teóricos que contudo, determinaram a Gestão como ciência tal como hoje se entende.

O Mundo precisa hoje, ou apenas aceita, empresas eficientes e estas só podem existir com lideranças fortes. O líder é o motor que garante a capacidade de influenciar colaboradores em situações e contextos diferentes. Nunca como hoje a mudança foi tão rápida, o *rumo certo* é talvez uma utopia, mas é o processo de dinâmica que influencia resultados e determina a sobrevivência ou não de uma empresa.

Este trabalho de investigação centra-se na análise e estudo do papel do Líder nas organizações, na evolução do conceito do Homem como elemento chave de qualquer organização e nos aspectos de competitividade e cooperação grandemente potenciado pelas Tecnologias de Informação e Comunicação. Deste modo foram fixados quatro objectivos, o último dos quais pretende analisar e comparar os desenvolvimentos teóricos à realidade (Estudo de Caso da PT Comunicações).

Actualmente, assiste-se a uma nova etapa de desenvolvimento, onde o Ser Humano é o agente activo no centro da mudança. O fenómeno da globalização transcende a própria percepção humana e tende a conduzir o Homem para uma nova concepção de tempo e de espaço. Este fenómeno exige de todos mudanças radicais de comportamento e padrões de vida. Estas alterações “obrigam” cada ser humano a assumir-se como agente transformador, mas também integrador do ecossistema em que habita. Neste cenário, os modelos de Liderança assumem novos contornos e perdem eficácia os modelos pautados, essencialmente por autoridade e hierarquias rígidas. Um líder tem poder, mas a eficácia

desse poder Hoje, abandona o autoritarismo e interioriza a cooperação onde a cada nível da escala hierárquica o poder só é legitimado de facto se coabitar com o poder carismático.

Em suma, em vez de um Modelo de Liderança óptimo procuram-se estilos de liderança padrão que encerram em si factores indicativos de potenciais situações de sucesso. As organizações necessitam de sobreviver num mercado globalizado e chegar à frente da concorrência pode significar a diferença entre sobreviver ou morrer. É aqui que os líderes fazem a diferença. Apesar dos diferentes Modelos de Liderança existentes na História da Humanidade, na actualidade e com a constante mudança não se pode indicar um único modelo ideal a seguir no seio das organizações. Não existe um estilo de liderança padrão, mas antes situações que conduzem a melhores resultados face a um determinado estilo de liderança. A realidade evidencia que as organizações ou os líderes fazem “aproveitamentos” de diferentes correntes teóricas e cada um constrói o seu próprio estilo de liderança.

O início do século passado foi marcado pelo aparecimento dos primeiros estudos sobre “Ciência da Administração”. Estes estudos procuravam a optimização e sistematização dos processos produtivos e das unidades de comando. Anos mais tarde, diversos autores focalizaram as suas pesquisas no papel das relações entre as pessoas e na importância do trabalho do grupo, dando origem a uma nova corrente de pensamento centrada nas Relações Humanas.

Os antigos modelos corporativos, excessivamente pautados por ordem e com baixo valor agregado foram, ou têm sido, gradualmente substituídos por novos modelos de Gestão, mais flexíveis, com menos níveis hierárquicos, centrados no cliente em revisão permanente de processos e melhorias. Assiste-se, a uma passagem da força de trabalho braçal para uma força de trabalho intelectual, com maior relevância para Gestão do Conhecimento considerado como um factor estratégico determinante na sobrevivência e num crescimento sustentável.

Na era do capital humano, a formação do gestor nas organizações deve assentar num trinómio de conhecimentos: (i) negócio; (ii) práticas de recursos humanos; (iii) e, gestão da mudança. Este trinómio permite antever a mudança, o que possibilita a construção de equipas competentes e de elevado potencial, que utilizam sinergias para o bom

desempenho das suas actividades. Uma boa liderança, no trabalho em equipa é fundamental, cada líder interage directamente com a sua equipa de trabalho e é responsável pela gestão do capital humano, onde o poder de comunicação, o grau de confiança, a responsabilidade colectiva, a preocupação com os colaboradores e o orgulho no trabalho que desempenha são determinantes no sucesso das equipas.

A capacidade de adaptação sempre foi determinante quer na sobrevivência do Homem como ser humano quer na manutenção e conservação das suas “fontes de sustento”. À semelhança de qualquer outro ser vivo a vida pauta-se por acções estratégicas tanto de defesa como de ataque onde a competição é um acto que pode ser considerado como “natural”. Mas de novo, à semelhança dos outros seres vivos o Homem verificou que apenas competir não conduzia ao sucesso, porque ele não é uma unidade isolada e o seu bem-estar depende de uma infinidade de factores em que isoladamente são impossíveis de concretizar, ou seja, a cooperação é também um processo “natural”.

No processo de Evolução das Sociedades é com o advento das Tecnologias de Informação e de Comunicação todo o Mundo se tornou “mais pequeno”, porque hoje em qualquer altura o Homem percorre e contacta qualquer pessoa ou identidade sem que a distância que os separa seja um factor limitativo ou impeditivo. Neste novo Mundo emergiram novos conceitos de emprego, de estrutura das Organizações, de mobilidade, mas sobretudo, um novo modo de competir e cooperar. Neste contexto, surge também, uma nova forma de negociar, porque a vida é sempre negociação a qualquer nível, pautada por uma nova perspectiva: Coopetição.

Numa tentativa de validação dos desenvolvimentos teóricos apresentados ao longo do trabalho, optou-se por encerrar o mesmo com a apresentação de um estudo de caso. A escolha da empresa não foi casuística, pelo contrário dado o ênfase colocado na importância do líder no seio das Organizações, seleccionou-se precisamente uma empresa, ela própria, líder no sector onde actua e com uma presença física que extravasa largamente as fronteiras nacionais.

A PT Comunicações, organização adepta da mudança começa e termina com as pessoas e a sua capacidade para agir. A competência individual traduz-se em competência organizacional quando as pessoas têm as ferramentas e os canais para tomar boas decisões

e para proceder de uma forma produtiva. Elas têm de querer agir, de ter o poder para agir e de se sentir recompensadas pelo seu desempenho. Esta organização da mudança achatou a sua anterior hierarquia e quebrou os tradicionais trajectos de tomada de decisão para permitir uma resposta rápida por parte de todos os níveis da empresa. Ao rejeitar os constrangimentos burocráticos, a organização aproveita muitos canais de acção diferentes, incluindo as equipas multifuncionais, a cooperação entre diversas unidades de negócios, fundos para inovação que encorajam projectos à margem do orçamento geral e sociedades estratégicas com clientes e fornecedores.

Cada área de trabalho tem de aprender a operar sem o apoio de hierarquias superiores que outrora determinou a sua autoridade e responsabilidade. Como a acção se realiza através de relações de colaboração, as diferentes áreas de trabalho têm a responsabilidade de descobrir e criar as relações que permitem o seu departamento e respectivamente a organização no seu todo mais competitiva. A sua influência decorrerá do papel que desempenhará em desenvolver tais redes de cooperação.

O líder em cada nível hierárquico tem de aprender a conseguir o melhor desempenho dos colaboradores das áreas de trabalho que supervisiona. Tem de orientar os colaboradores a acreditar na importância do seu trabalho e dotá-los de mecanismos de controlo das suas próprias actividades, dando-lhes a opção de trabalhar nos seus projectos favoritos.

No passado, apenas os líderes de topo examinavam o ambiente de negócios, identificavam ideias novas, oportunidades e recursos. Actualmente, todos os colaboradores, a qualquer nível, têm essa responsabilidade e o ambiente que examinam inclui outras unidades de negócio, potenciais parceiros nacionais e internacionais. No que respeita a relações de cooperação os colaboradores são totalmente independentes e estabelecem as suas redes de contacto sem qualquer controlo por parte do líder.

Para concluir, e da análise pormenorizada de uma unidade específica do Grupo PT, a DPQ evidencia-se a não existência de uma “receita” para liderar, e muito menos um tipo perfeito de líder que se deva imitar. Não se adquire pelo facto de estudar exaustivamente todos os manuais de Teorias de Liderança, ser líder é muito mais que isso. As técnicas de liderança variam caso a caso, o melhor líder é aquele cujas características permitem adaptação, tem capacidade para modelar cada situação, decide com base na autoconfiança e assume os

riscos das decisões tomadas. Líderes legítimos, conscientes, dedicados e qualificados fazem a grande diferença. A presença de uma liderança efectiva no local de trabalho pode ser um factor decisivo para a obtenção de bons resultados enquanto que a ausência de líder é sempre um factor perturbador eliminatório na procura de resultados.

Limitações

Tratando-se de uma Dissertação de Mestrado, o tempo disponível para a realização do trabalho surge necessariamente como a principal limitação do mesmo. De qualquer modo, procurou-se integrar os diferentes conhecimentos adquiridos na parte lectiva do curso e apresentá-los da forma mais consistente possível.

O tema da Liderança interliga-se com diferentes ciências, sendo imensa a informação disponível sobre o mesmo, pelo que a abordagem efectuada não é exaustiva, porque existe consciência de que muitas obras deveriam ter sido consultadas e trariam mais valias importantíssimas para o presente trabalho. Esta limitação, prende-se com uma outra que na presença de informação “excedentária” e disponibilidade de tempo tem de se tomar opções e estas são influenciadas pelos padrões comportamentais, culturais e genéticos de cada indivíduo.

O facto de se tentar validar a parte teórica com um estudo de caso encerra em si também, limitações porque se cinge apenas a uma parte da empresa PT e que de certo modo, pode distorcer o global.

Sugestões para Trabalhos Futuros

Das sociedades-nação à mais pequena micro-empresa, o sucesso será sempre efémero! Mas este, só pode acontecer alguma vez porque em qualquer Organização, por menor que ela seja, alguém assume a liderança. Sem Liderança a ordem não pode existir porque a entropia torna-se dominante e a Organização extingue-se.

O estudo da Liderança tem apaixonado cientistas de domínios muito diferentes. Para uns nasce-se líder, para outros os líderes constroem-se e é, talvez, nesta relação dialógica que reside o encanto do estudo do tema. Na realidade, este tema está longe de ser esgotado e são inúmeras as possibilidades de investigação que se levantam neste domínio.

Como sugestão, para linhas de investigação futuras, deixaria apenas o estudo dos diferentes níveis e comportamentos de liderança no Grupo PT como um todo.

7. Bibliografia Consultada

2. **AMARAL, Luís Alfredo Martins**, *Praxis – Um referencial para o Planeamento de Sistemas de Informação*. Universidade do Minho, 1994
3. **ANSOFF, I.** *Estratégia Empresarial*. McGraw-Hill, S. Paulo, 1977, (Trad. Ed. 1965)
4. **BARANGER, P. et al.** *Gestão: As funções da Empresa*, Lisboa, Ed. Sílabo, 1990
5. **BENNIS, Warren.** *The coming death of bureaucracy*; in LITTERER, Joseph; *Management: concepts and controversies*; New York, John Wiley & Sons, 1978
6. _____ . *On Becoming a Leader*, Hutchingson, 1989
7. **BOTHWELL, L.** *A arte da Liderança*, Lisboa, Editorial Presença, 1991
8. **CHANDLER, A.** *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge, MA, 1962
9. **CORNATION, M.** *Grupos e Sociedade*, Lisboa, Gradativa, 1979
10. **CYERT R. M. & MARCH, J. G.** *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1963
11. **DAVIES, K. & NEWSTROM, J. W.** *Comportamento Humano no Trabalho*, São Paulo, Ed. Pioneira, 1992
12. **DAVIS, Brian et al.** *Successful manager's guide*. USA: Personnel decisions International, 1992
13. **DESCARTES, R.** *O Discurso do Método*. Lisboa, Editora Replicação, 1993

14. **DRUCKER, Peter.** *A Gestão em tempos de turbulência.* Harper & Row, 1980
15. **ESTANQUEIRO, A.** *Saber lidar com as pessoas,* Lisboa, Editorial Presença, 1992
16. **FERGUSON, Marilyn.** *A conspiração aquariana,* Rio de Janeiro, Record, 1980
17. **FERREIRA, J. M. C. e outros.** *Psicossociologia das Organizações,* Lisboa, Ed. McGraw-Hill, 1998
18. **FERREIRA, Ricardo.** *Watson & Crick - A história da descoberta da estrutura do DNA,* Coleção Imortais da Ciência, São Paulo, Odysseus Editora, 2003
19. **FOLLETT, Mary P.** *Os elementos da liderança,* in GRAHAM, Pauline, Mary Parker Follett: profeta do gerenciamento, Rio de Janeiro, Qualitymark Ed, 1997
20. **GARNER, John W.** *Liderança: sucesso e influência a caminho da modernidade,* Rio de Janeiro, Record, 1991
21. **HAMBRICK, D. C.** "Operationalizing the Concept of Business-Level Strategy in Research", *Academy of Management Review*, vol.5, nº.4, 1980
22. **HAMEL, G. & PRAHALAD, C. K.** *Competing for the Future,* Boston: Harvard Business School Press, 1994

23. **HAX, A. C & MAJLUF, N. S.** "The concepts of strategy and strategy formation process", *Interfaces*, vol. 18, nº.3, 1988
24. **HERSEY, P. & BLANCHARD, K. H.** *Psicologia para Administradores de Empresas,* 2a ed., São Paulo, 1977
25. **HOFER, L. R & SCHENDEL, D.** *Strategy formulation: Analytical concepts,* West Publishing Company, 1978

26. **HESELBEIN, Frances et al.** *O Líder do Futuro: visões, estratégicas e práticas para uma nova era.* 2 ed. São Paulo, Futura, 1996
27. **JAUCH, L. R. & GLUECK, W. F.** *Business Policy and Strategic Management,* McGraw-Hill, 5ª Ed., 1988
28. **KATZ, R. L** *Cases and Concepts in Corporate Strategy,* Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1970
29. **KIEDTKA, J. M.** *Linking strategic thinking to strategic planning. Strategy and Leadership,* Sep/Oct, 1998
30. **LEARNED, E. P. Et al.** *Business Policy, Text and Cases,* Richard D. Irwin, 1965
31. **LEM, Stanislaw.** *Solaris,* Publicações Europa-América, 2003
32. **LE MOIGNE, Jean-Louis.** *A Teoria do Sistema Geral,* Trad. (Fr./P.) de J. Pinheiro, Lisboa, Instituto Piaget, 1996
33. **MARGULIS, L.** *"Symbiosis in cell evolution".* W. H. Freeman and Company (ed.), San Francisco, 1981
34. **MARTINET, A C. H.** *Management Stratégique: Organisation et Politique,* McGraw-Hill, 1984
35. **MINTZBERG, H.** *Stratégie et artisanat,* Harvard l'Expansion, n°47, Hiver, 1987
36. _____ . *Strategy-Making in the Three Modes in the Strategic Process-concepts, contexts and cases,* Quinn, J. B; Mintzberg, H; James, R. M; Prentice-Hall Inc., 1988
37. _____ . *Opening up the definition of Strategy in the Strategic Process-concepts, contexts and cases,* Quinn, J. B; Mintzberg, H; James, R. M; Prentice-Hall Inc., 1988

38. _____. *Strategy formation: Schools of thought in Perspectives on Strategic Management*, Fredrickson, J. W; Harper Business, New York, 1990
39. **MORIN, Pierre.** *A arte do Gestor – da Babilônia à Internet*, Instituto Piaget, 1997
40. **PETERS, Tom.** *A Gestão em Tempo de Mudança*, Lisboa, ed. Biblioteca de Gestão Moderna, 1990
41. **PETIT, F. & DUBOIS, Michel.** *Introdução à Psicossociologia das Organizações*, Instituto Piaget, 1998
42. **PINCHOT, Gifford e PINCHOT, Elizabeth.** *O poder das pessoas*, Rio de Janeiro, Campus, 1994
43. **QUINN, J. B.** *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, R. D. Irwin Inc., 1980
44. **RAMANANTSOA.** “*Voyage en Strategie*”, *Revue Française de Marketing*, nº.4, 1984
45. **RASCÃO, José Poças.** *Análise Estratégica e o Sistema de Informação para a tomada de Decisão*, Edições Sílabo, 2000
-
46. **RICHARDSON, Bill & RICHARDSON, Roy.** *A Gestão Estratégica*, Editorial Presença, 1992
47. **ROSA, Luís.** *Cultura Empresarial – Motivação e Liderança*, Editorial Presença, sd
48. _____. *Sociologia de Empresa – Mudança e Conflito*, Biblioteca de Gestão Moderna, sd
49. **SCHENDEL, D. E. e HOFER, C. W.** *Strategy management: A new view of business policy and planning*. Boston: Little, Brown & Co, 1979

50. SCHMIDT, W. H. & TANNENBAUM, R. *Como escolher um padrão de liderança*, Biblioteca Harvard de Administração de Empresas, v. 1., n. 20, 1975.
51. SILVA, L. N. *Líder sábio*, Record, sd
52. STEINER, G. A & MINER, J. B. *Management policy and strategy – Text, Rweadings and Cases*, McMillan Publishers Inc., New York, 1977
53. THIETART, R. A. *La stratégie d'entreprise*, McGraw-Hill, 1984
54. TZU, Sun. *A Arte da Guerra*, Editora Campus, 2001

Recursos Eletrónicos

<http://www.centroatl.pt/edigest/edicoes/ed48opin.html>

<http://www.sagepublications.com/freeaccess.htm>

<http://www.eco21.com.br>

<http://zoom.telecom.pt/PTintranetNF>

<http://www.telecom.pt>

<http://www.ptcomunicacoes.pt>



2